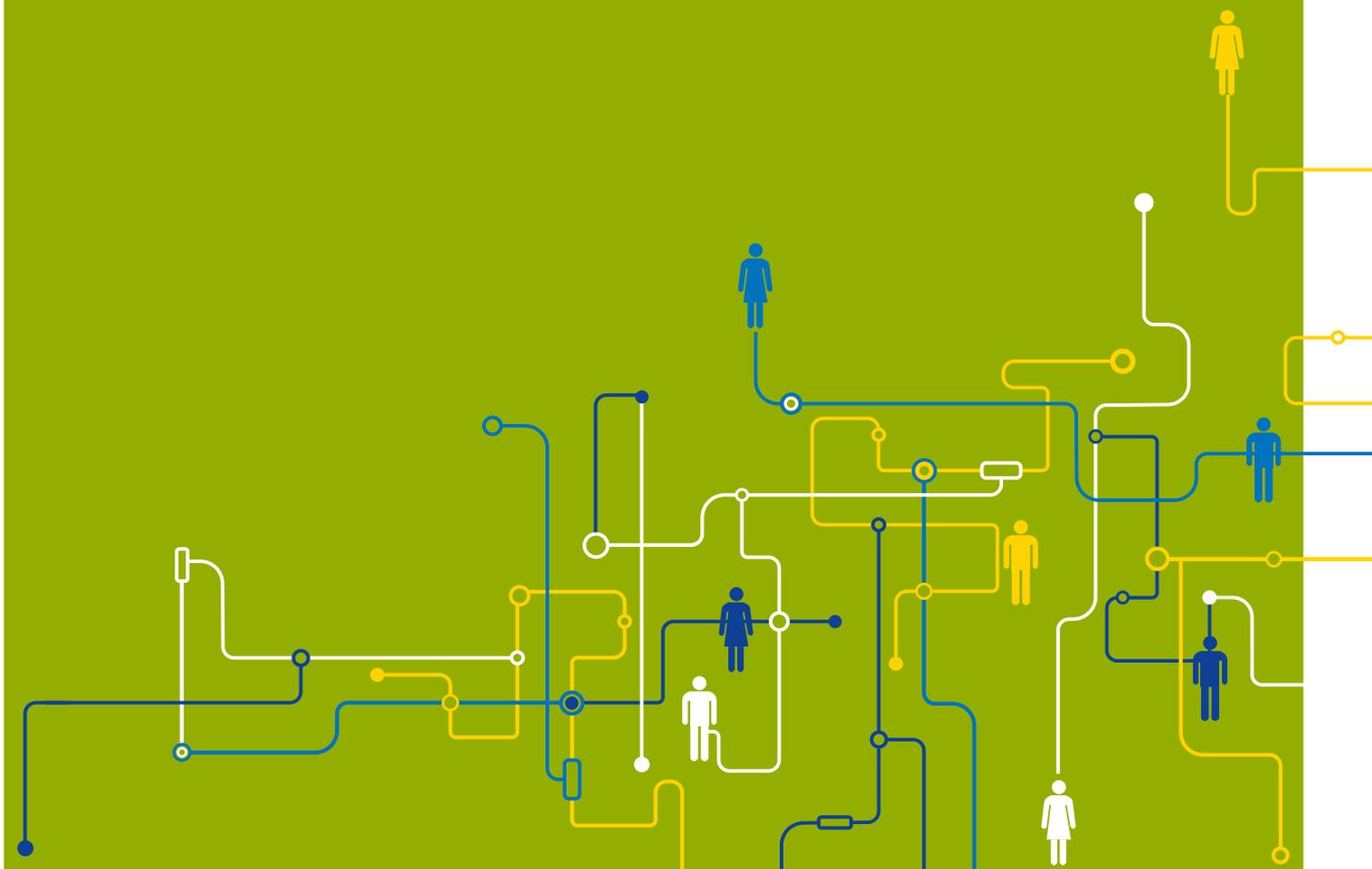
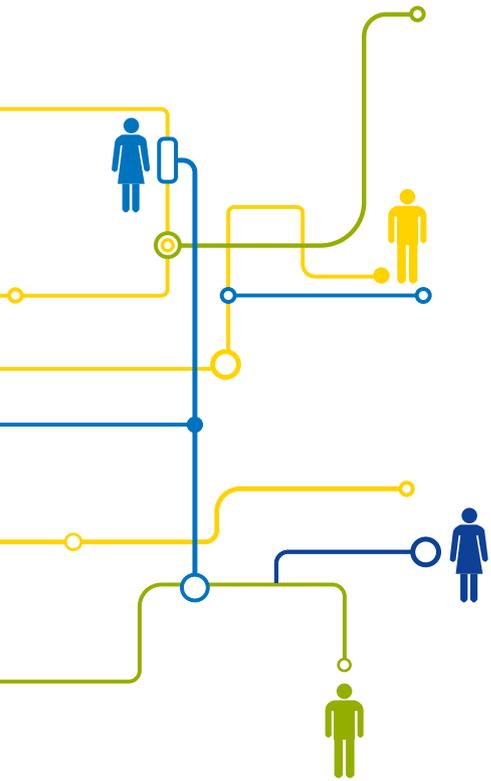


# Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand

Expertinnen und Experten aus  
Nordrhein-Westfalen stellen sich vor

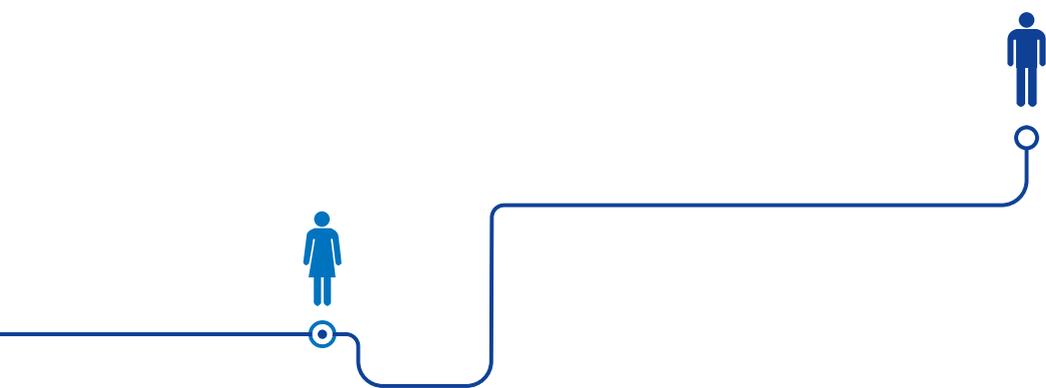


Projekte im Rahmen des BMAS-Förderprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“



# Inhalt

Vorwort Jörg Trautner	5
Gesellschaftliche Verantwortung an Rhein und Ruhr	6
Konvoi-Beratung DemografieFit	8
CSR, Mitbestimmung und Gewerkschaft	16
Wertemanagement als Basis für CSR	20
CSR-Markenentwicklung nach dem prinzip:penta	24
Begegnung auf Augenhöhe	28
Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette als Teil der CSR	32
Wiederverwendung und Ressourcenschonung im regionalen Netzwerk	36
Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit steigern	44
Auf dem Weg zum „CSR-Unternehmen“	48
Projekte in der Verantwortungspartner-Region Lippe	52
Typisch Handwerk?	58



# Vorwort

Jörg Trautner, Leiter des Referats Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen  
Corporate Social Responsibility, Bundesministerium für Arbeit und Soziales



Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gewinnt in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Für die große Mehrheit der Mittelständler in unserem Land ist verantwortliches Handeln eine Frage der Überzeugung. Unternehmerinnen und Unternehmer sind sich bewusst, dass eine verantwortliche Unternehmensführung einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung gesellschaftlicher, globaler und regionaler Herausforderungen leisten kann. Der Klimawandel, die demographische Entwicklung oder eine zunehmend globalisierte Wirtschafts- und Arbeitswelt stehen beispielhaft für Veränderungsprozesse, auf die wir uns einstellen müssen. Immer stärker wird deutlich, dass ein Mehr an Verantwortung auch für Unternehmen Vorteile mit sich bringt. Immer mehr Kunden und Investoren wollen wissen, ob die Produkte, die sie kaufen oder in die sie investieren, nachhaltig und möglichst unter fairen Bedingungen hergestellt worden sind. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen sich mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, positiv identifizieren können. Es ist nicht von der Hand zu weisen: Eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung verschafft einen verbesserten Zugang zu Kunden, Talenten und Geschäftspartnern.

Die Bundesregierung möchte die gelebte Verantwortung im Mittelstand nach Kräften fördern, vorbildliche Beispiele bekannter machen und mehr Unternehmen ermutigen, sich mit dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR) zu beschäftigen. Mit dem Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Ende 2011 ein

passgenaues Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen für verantwortliche Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen auf den Weg gebracht. 35,7 Millionen Euro werden mithilfe des Europäischen Sozialfonds (ESF) für das auf drei Jahre angelegte Programm zur Verfügung gestellt, damit kleine und mittlere Unternehmen Konzepte für eine verantwortliche Unternehmensführung in ihren Betrieben einführen und langfristig verankern können. Gefördert werden u. a. auch eine Reihe von Projektträgern aus Nordrhein-Westfalen. Das enorme Interesse an dem Förderprogramm mit beeindruckenden Bewerberzahlen ist ein Beleg für die Bedeutung des Themas für den deutschen Mittelstand. Hinter den ausgewählten Projekten stehen bundesweit rund 2000 mittelständische Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben, ihre alltägliche Geschäftspraxis sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu gestalten.

Das Förderprogramm gilt als vorbildlicher Beitrag Deutschlands bei der Förderung von CSR im Mittelstand. Gute Erfolgsbeispiele stimmen zuversichtlich, dass in Nordrhein-Westfalen und bundesweit ein Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand angestoßen wurde. Jetzt gilt es, diesen Prozess durch regionale Vernetzung von kleinen und mittleren Unternehmen und durch den Transfer guter Beispiele innerhalb und zwischen den einzelnen Bundesländern langfristig zu verstetigen. Es würde mich sehr freuen, wenn die guten Beispiele in dieser Broschüre zahlreiche Nachahmer finden werden – zum Wohle der Unternehmen und der Gesellschaft.

# Gesellschaftliche Verantwortung an Rhein und Ruhr

Garrelt Duin, Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes Nordrhein-Westfalen



Die Rolle von Unternehmen in der Sozialen Marktwirtschaft und ihre Verantwortung für die Gesellschaft sind in den letzten Jahren ins Zentrum des öffentlichen Interesses gerückt. Denn es wird immer deutlicher, dass die aktuellen Herausforderungen des Klimawandels, die notwendige Einsparung von Ressourcen, aber auch die Probleme einer älter werdenden Gesellschaft nur durch die Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Kräfte – der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Politik und der Zivilgesellschaft – zu lösen sein werden.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist in diesem Kontext als ein Konzept zu sehen, das die Rolle von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft neu definiert. Es geht um eine zunehmende wechselseitige Beeinflussung und Prägung mit dem Ziel, gesellschaftlichen Konsens herzustellen und den Menschen in den Mittelpunkt des Wirtschaftens zu rücken.

Für die Unternehmen ist CSR ein Ansatz, der darauf gerichtet ist, ökonomische, ökologische und soziale Interessen in eine Balance zu bringen und den Dialog mit den Anspruchsgruppen zu fördern.

Verantwortungsvolle Unternehmen behandeln ihre Kunden, Partner, Wettbewerber sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fairness und Ehrlichkeit. Sie nehmen Rücksicht auf die natürlichen Ressourcen, tragen zum Schutz

der Umwelt bei und engagieren sich für die Standorte und Regionen, in denen sie tätig sind.

Damit schaffen sie Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die wichtigsten Ressourcen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Der Nutzen liegt auf der Hand: Verantwortliche Unternehmensführung trägt dazu bei, motivierte Fachkräfte zu finden, hilft bei der Kostenersparnis, fördert gute Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, hilft, Risiken zu vermeiden und kann ein Hebel für ganzheitliche Innovation im Unternehmen sein.

Nordrhein-Westfalen ist das Bundesland mit den meisten Familienunternehmen. Dazu gehören lokale Handwerksbetriebe ebenso wie international tätige Großunternehmen, Dienstleister und High-Tech-Firmen. Gerade in den Familienunternehmen gibt es eine ausgeprägte und über Jahrzehnte gewachsene CSR-Kultur, auch wenn das niemand so bezeichnen würde.

Anders als in den Großunternehmen, die die Chancen von CSR längst strategisch nutzen, tun sich kleine und mittlere Unternehmen damit noch schwer. Ihr gesellschaftliches Engagement ist eher zufällig und oft mit der Person des Firmeninhabers verbunden. Die wirtschaftlichen Chancen von CSR werden vielfach noch kaum genutzt.



Deshalb bin ich der Bundesregierung dankbar, dass sie mit dem Nationalen CSR-Aktionsplan das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Oktober 2010 auf die Tagesordnung gesetzt hat. Das Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ bietet kleinen und mittleren Unternehmen CSR-Qualifizierungsmaßnahmen an und hilft ihnen, die strategischen Chancen von CSR zu erkennen. In Nordrhein-Westfalen hat eine Vielzahl von Unternehmen von diesem Förderprogramm profitiert.

Wir werden deshalb nach Auslaufen des Bundesprogramms Ende dieses Jahres in unserem Land auch weiterhin ein CSR-Beratungsangebot vorhalten, um damit noch mehr Unternehmen, Branchen und Regionen zu erreichen.

Ein Vorläufer von CSR ist das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Beim Ehrbaren Kaufmann fallen persönliche Werte – wie Anstand, Fairness, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit – und Werte, die für das Geschäftsleben wichtig sind, zusammen.

Aber während der Ehrbare Kaufmann noch fest eingebettet in seinem sozialen Umfeld lebte, haben wir es heute mit global agierenden Unternehmen zu tun. Damit stößt die individuelle Ethik des Ehrbaren Kaufmanns an ihre Grenzen. Sie muss erweitert werden zu einer Ethik von Unternehmen und Organisationen.

Der Ehrbare Kaufmann von heute ist nicht nur für sein eigenes Handeln verantwortlich; er muss Verantwortung übernehmen für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, seine Zulieferer und für alle Prozesse und Produkte des Unternehmens. Er muss dafür sorgen, dass gesellschaftliche Werte im Unternehmen weltweit beachtet und umgesetzt werden.

Das ist ein hoher Anspruch, aber er lohnt: Denn wenn Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, verbessern sie ihre Wettbewerbsfähigkeit, wirken der Ausbeutung von Mensch und Umwelt in vielen Teilen der Welt entgegen und schaffen universell gültige Werte.

# Konvoi-Beratung DemografieFit

## Mittelständische Unternehmen begegnen dem demographischem Wandel

Udo Westermann

### demografie fit

Unternehmerisches Handeln hat immer auch den Anspruch der gesellschaftlichen Verantwortung im Sinne einer Unternehmensethik der „Ökonomie für den Menschen“. Dies trifft besonders auf die Bewältigung der Anforderungen des demografischen Wandels zu, geht es doch bei dem diskutierten Mangel an Nachwuchskräften, bei alternden Belegschaften und höheren Arbeitsbelastungen in erster Linie um mitarbeitende Menschen.

future e. V. – verantwortung unternehmen wurde 1986 von mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmern mit dem Ziel gegründet, diese Verantwortungsübernahme durch praktische Beispiele und geeignete Instrumente zu fördern. Dabei standen anfangs betriebsökologische Fragestellungen im Vordergrund, in den vergangenen Jahren entwickelte future e. V. dieses Instrumentarium kontinuierlich in Richtung Nachhaltigkeit weiter, beispielsweise durch den future-Nachhaltigkeitscheck, die Selbstbewertungsmethode „sustainable excellence“ sowie das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte.

#### Dem demografischen Wandel begegnen

Wir werden weniger, älter, bunter! Die Herausforderung des demografischen Wandels ist in den Unternehmen angekommen. Immer mehr Unternehmen erstellen Altersstruktur-, Arbeitsbelastungs- und Qualifikationsbedarfsana-

lysen, sie starten Initiativen oder verstärken ihre Aktivitäten in den Bereichen Gesundheitsprävention, Familienfreundlichkeit und Qualifizierung. Neben diesen Vorreitern stehen jedoch noch viele Unternehmen, die die massiven Auswirkungen, die mit einer alternden Belegschaft einhergehen, noch nicht bewusst wahrnehmen. Richtig daran ist, dass die Auswirkungen starke regionale und sektorale Unterschiede aufweisen und der Fachkräftemangel auf mittlere Sicht in vielen Unternehmen noch durch eine verlängerte Erwerbstätigkeit Älterer teilkompensiert werden kann. Doch auch eine längere Betriebszugehörigkeit Älterer wirft Fragen auf: nach altersgerechter Weiterbildung, einem aktiven Gesundheitsmanagement und einer Förderung der Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren.

In einer ersten Reaktion auf einen Fachkräftemangel begnügen sich Unternehmen häufig mit einer Stärkung im Wettbewerb um die Bewerber. Unter dem Stichwort „employer branding“ werden Unternehmensdarstellungen optimiert und Imagearbeit geleistet. Auf Dauer sind aber strukturelle Antworten erforderlich, Unternehmen müssen sich auf die Integration bisher vernachlässigter Beschäftigtengruppen einstellen. Gesellschaftlich diskutiert und gefordert wird eine stärkere Aktivierung und Förderung von Frauen, aber auch von Migrantinnen und Migranten. Ein demografiefestes Personalmanagement bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Begleitung in allen Lebensphasen: vom Übergang aus der Schule in die Aus-

Abbildung 1: Projektkonzeption DemografieFit (Quelle: eigene Darstellung)



bildung, der Weiterbildung und Karriereentwicklung, in der Familienzeit mit den Anforderungen der Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger, der Gesundheitsprävention bis hin zum Übergang in die Rente.

### Systematisierung der Personalmaßnahmen

Personalverantwortung ist auch für noch zurückhaltende Mittelständler kein neues Thema, sondern ein langjähriger Verantwortungsbereich. Mittelständische Unternehmen verfolgen traditionell konkrete Handlungsansätze, im Bedarfsfall werden individuelle Lösungen gefunden. KMU verfügen aber nur über begrenzte Möglichkeiten, strategische Demografiemaßnahmen zu implementieren. DemografieFit zielt auf die Systematisierung der Personalmaßnahmen.

### DemografieFit

Mit DemografieFit sollen die zentralen betrieblichen Handlungsfelder mittels einer systematischen Selbstbewertung (DemografieFit-Check) aus einer Vielzahl von Anforderungen des demografischen Wandels identifiziert und zentrale bedarfsorientierte Handlungsansätze fokussiert werden (Abbildung 1). DemografieFit strukturiert die demografischen Herausforderungen und Bewältigungsstrategien in folgende fünf thematische Handlungsfelder:

- Personalgewinnung und -bindung
- Personal- und Kompetenzentwicklung
- Betrieblicher Gesundheitsschutz
- Work-Life-Balance
- Führung und Unternehmenskultur



Talkrunde mit Geschäftsführerinnen und -führern von DemografieFit-Unternehmen beim future-Dialog am 12. April 2013

Das Konvoi-Konzept umfasst die folgenden ineinandergreifenden Handlungsansätze:

1. DemografieFit-Check: In einer moderierten Selbstbewertung wird der Demografiestatus des Unternehmens analysiert; hierbei werden Stärken festgestellt und Verbesserungspotenziale ermittelt. Es besteht kein Anspruch auf eine extern vergleichbare Bewertung, sehr wohl aber auf eine Erfassung des internen Fortschritts bei Umsetzung zielführender Maßnahmen. Der DemografieFit-Check wird in jedem der fünf Handlungsfelder durchgeführt.

Jedes Handlungsfeld ist wiederum in sechs bis sieben Gestaltungsbereiche differenziert, in denen betriebliche Angebote, Maßnahmen und Instrumente aufgerufen und zur Diskussion gestellt werden. Bewertet werden der Umfang bestehender Instrumente, deren Qualität und systematische Umsetzung sowie das Lernen aus den Ergebnissen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Nachweise zum Beleg der Selbstbewertung können in dem Check direkt vermerkt werden: in der Regel als Hinweise auf externe Dokumente.

Abbildung 2: DemografieFit-Check für das Handlungsfeld Work-Life-Balance (Quelle: eigene Darstellung)

Erfolgsstrategien	Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber steigern	Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen erhalten	Potenzielle neue Mitarbeiter/innen aktiv rekrutieren	Verfügbarkeit von Wissen und Fertigkeiten sichern	Passfähigkeit zwischen Mitarbeiter/innen und Unternehmen sichern
	X	X			
Gestaltungsbereiche	Flexible Arbeitszeiten: Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, flexible Pausen, Sabbaticals				0 / 1 / 3 / 5
Umfang der Angebote/Maßnahmen/Instrumente 1/ vereinzelt 3/ weitreichend, umfassend 5/ vollständig	Flexibler Arbeitsort: Home-Office, Telecenter				0 / 1 / 3 / 5
	Rücksichtnahme auf private Belange: Mobilitätsabsprachen, geschützte Freizeit				0 / 1 / 3 / 5
	Unterstützung bei der Kinderbetreuung: Unterstützung bei der Organisation, kurzfristiger Urlaub u. a.				0 / 1 / 3 / 5
	Unterstützung bei Pflegeverantwortung: Informierung, Unterstützung, kurzfristiger Urlaub				0 / 1 / 3 / 5
	Weiterentwicklung und Begleitung: Schulung, Beratung, Coaching, Selbsthilfegruppen				0 / 1 / 3 / 5
	Haushaltsnahe Dienstleistungen: Bügelservice, Wohnungsreinigung, Gartenarbeit, Wartung KFZ/Fahrräder				0 / 1 / 3 / 5
					0 / 1 / 3 / 5



Talkrunde mit Projektleiterinnen und -leitern von DemografieFit-Unternehmen beim future-Dialog am 12. April 2013

2. **Arbeitsmaterialien:** Arbeitshefte liefern Informationen zu Aspekten des demografischen Wandels in den fünf Handlungsfeldern und zu betrieblichen Handlungsansätzen. Diese Informationen werden ergänzt durch unterstützende Arbeitsmaterialien (Arbeitsblätter, Checklisten, Anleitungen beispielsweise zur Durchführung von Befragungen und Erhebungen, Handouts und Materialien zur Umsetzung von Maßnahmen).
3. **Konvoi-Workshops:** In sieben Workshops werden die betrieblichen Handlungsfelder des demografischen Wandels vertieft. Die Diskussionen und gemeinsamen Arbeitsprozesse stärken den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Vorträge von und Diskussionen mit externen Akteuren stärken eine regionale Vernetzung.
4. Die fünf halbtägigen Beratungstermine bieten eine unternehmensspezifische Unterstützung bei der Durchführung von DemografieFit. Erster Schwerpunkt ist die Moderation der DemografieFit-Checks. Die weitere Beratung umfasst die Begleitung bei der Ausarbeitung unternehmensspezifischer, bedarfsorientierter Maßnahmenpläne und das Coaching der Maßnahmenumsetzung.

## Transparenz und Verbindlichkeit

Ein Grundsatz von DemografieFit ist Transparenz. Maßnahmenplanungen und deren Umsetzungsstatus sollen intern aktiv kommuniziert werden. Hiermit wird Verbindlichkeit geschaffen und die Ergebniserwartung gefestigt.

Auch die externe Kommunikation ist erwünscht – sie schafft als faktische Verpflichtungserklärung zusätzliche Verbindlichkeit. Transparenz beginnt in dem halböffentlichen Austausch in den Konvoi-Workshops. Sie wird weiterhin unterstützt und gefordert in öffentlichen Diskussionsveranstaltungen.

Zum Projektabschluss erfolgt eine Auszeichnung als DemografieFit-Unternehmen. Uns als Projektträgern ist gelegen an einer wertigen Auszeichnung „DemografieFit“. Sie basiert auf einer abschließenden Prüfung, in der bestätigt wurde, dass das Unternehmen:

- seinen betrieblichen Demografiestatus mit den moderierten DemografieFit-Checks analysiert und bewertet und dabei prioritäre Handlungsfelder identifiziert hat,
- eine handlungsfeldübergreifende Demografiestrategie erarbeitet und ein Maßnahmenprogramm festgelegt hat,



## Maßnahmenbeispiele in den fünf Handlungsfeldern von DemografieFit



**Blumenbecker Automatisierungstechnik GmbH, Beckum**

### Strukturierte Mitarbeitergespräche

- aktiv an den Projekt-Workshops und dem Erfahrungsaustausch in den Unternehmenskonvois teilgenommen hat.

Die Auszeichnung ist Bestätigung für einen verbindlich eingeschlagenen Weg und sie soll Ansporn sein, diesen Weg systematisch weiterzuerfolgen. Der Mut, langjährige Gewissheiten zu hinterfragen und dabei auch die Führungsverantwortung zu thematisieren, wurde durch ein Fundament belohnt, auf dem effektive Konzepte geplant und verfolgt werden können.

Über die regionalen DemografieFit-Projekte wurden DemografieFit-Berichte veröffentlicht. In diesen wird über das Engagement der beteiligten Unternehmen und deren erzielte Projektergebnisse berichtet. Die Publikationen enthalten Praxisberichte in Form zweiseitiger Darstellungen der einzelnen DemografieFit-Unternehmen mit ihren Handlungsstrategien und zentralen Verbesserungsmaßnahmen.

Führungskräfte und Mitarbeitende tauschen sich im Rahmen strukturierter Mitarbeitergespräche über ihre Wahrnehmungen zur Führung und Zusammenarbeit sowie Arbeitsinhalte und -aufgaben aus. Darüber hinaus wird auf der Basis einer beidseitig vorgenommenen, an verbindlichen Kriterien orientierten Leistungseinschätzung der Entwicklungsbedarf für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt und umgesetzt. Ziel ist die Verbesserung der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie die Förderung einer von gegenseitiger Wertschätzung getragenen Führungskultur. In einem qualifizierten Feedback soll der Anstoß für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegeben werden.



#### Altenzentrum Klarastift gGmbH, Münster

##### Stärkung der Ausbildungsqualität

Um dem kommenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist es wichtig, eine qualitativ hochwertige Ausbildung in der Alten- und Krankenpflege zu gewährleisten. Aus diesem Grund plant das Klarastift, künftig zu den bestehenden Praxisanleiterinnen und -anleitern innerhalb des Hauses eine zusätzliche halbe Stelle als „zentraler Praxisanleiter“ zur Verfügung zu stellen. Dieser wird sich intensiv um die gezielte Berufsausbildung aller Auszubildenden in der Alten- und Krankenpflege innerhalb des Hauses kümmern, die Bereiche entlasten, wenn es um die Sicherung der Vermittlung der Ausbildungsinhalte geht, und ständiger Ansprechpartner vor Ort sein. Durch geplante praktische Wissensvermittlung soll auch der Übergang von theoretischen Inhalten in den praktischen Transfer verstärkt werden, sodass der Ausbildungsort Klarastift zukünftig an Wertigkeit gewinnt. In dem Zusammenhang wurden bereits ein Einarbeitungskonzept für Altenpflegeschülerinnen und -schüler sowie eine Stellenbeschreibung für die Stelle des „zentralen Praxisanleiters“ erstellt. Weiterhin kann ab Herbst 2013 das Ausbildungsangebot im stationären Pflegebereich von vier auf fünf Ausbildungsplätze pro Ausbildungsjahr erweitert werden.



#### Rohe GmbH & Co. KG, Münster

##### Qualität der Einarbeitung

Bei Einführungsschulungen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich Unterhaltsreinigung sollen alle neuen Reinigungskräfte gezielt in ihre Aufgaben eingewiesen werden. Dabei sollen Reinigungstechniken, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Kundenorientierung vermittelt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so optimal auf ihren Einsatz vorbereitet, die Arbeitszufriedenheit wird erhöht und unser Qualitätsstandard gehalten. Eine gezielte Förderung und Fortbildung unserer Führungskräfte ist dafür eine Grundvoraussetzung. In regelmäßigen Workshops werden die Kriterien der Einarbeitung und dauerhaften Arbeitszufriedenheit überprüft.



#### Diakonie Münster, Mattias-Claudius-Haus, Greven

##### Verlässliche Freizeit

Die Arbeitszeit der in der Pflege tätigen Mitarbeitenden wird individuell nach persönlichen Lebenssituationen gestaltet. Bei kurzfristigen Erkrankungen werden Kolleginnen und Kollegen aus ihrer geplanten Freizeit zum Dienst geholt, weil es ansonsten zu Engpässen in der Versorgung kommt. Die hohe Verantwortung gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern sowie dem Kollegenteam als auch die Erwartungen der Familie führen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dazu, dass sie ihre eigenen Bedürfnisse zurückstellen, was Unzufriedenheit und Stress mit sich bringt. Um ihnen die Freizeit zu garantieren, wurde ein Bereitschaftsdienst-Konzept erarbeitet und in einer Abteilung erprobt. Die dauerhafte Umsetzung wird derzeit mit der Mitarbeitervertretung verhandelt.



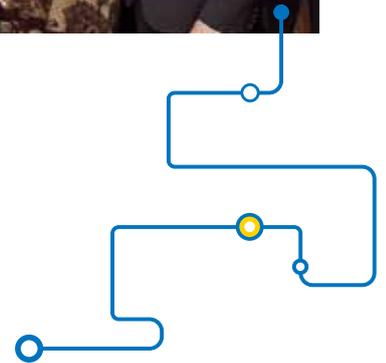
#### Schlatter Deutschland GmbH & Co. KG, Münster

##### Analyse privater Belastungen

Die bereits im Unternehmen verankerten Arbeitsschutzstrukturen haben bewirkt, dass das betriebliche Unfallaufkommen unter dem Branchendurchschnitt liegt. Unfallursachen werden regelmäßig analysiert und Gefahrenquellen beseitigt. Aus Unfällen resultierende Ausfallzeiten sind nicht signifikant. Künftig sollen auch nicht betrieblich verursachte Erkrankungen analysiert werden. Auf der Grundlage anonymer Übersichten über die Arten von Erkrankungen werden in Zusammenarbeit mit den im Hause am stärksten vertretenen Krankenkassen gezielte Maßnahmen zur Gesundheitsprävention erarbeitet und eingeführt. Zusätzlich werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Informationen zur Gesundheitsvorsorge zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, den Krankenstand von aktuell 3,5 Prozent dauerhaft und nachhaltig auf eine Quote von unter 3 Prozent zu senken. Diese Kennzahl wird in das Cockpit der betrieblichen Kennzahlen aufgenommen und quartalsweise erhoben. Eine verantwortliche Funktion als Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie als Organisator der Maßnahmen wird im Unternehmen geschaffen.



Ausgezeichnete DemografieFit-Unternehmen Münsterland, 18. November 2013



## Literatur

future e. V. (Hrsg.). DemografieFit – Münsterland 2013. Unternehmen begegnen dem demografischen Wandel. Münster 2013.

## Kontaktdaten

---

Projekt	DemografieFit
Organisation	future e. V. – verantwortung unternehmen, Faktor 10 – Institut für Nachhaltiges Wirtschaften gGmbH
Ansprechpartner	Dr. Udo Westermann
Telefon	0251 97316 34
E-Mail	udo.westermann@future-ev.de
Website	www.demografiefit.de www.future-ev.de

# CSR, Mitbestimmung und Gewerkschaft

Nikolaus Bley



Wollte man das Verhältnis von Gewerkschaften (mithin der meisten Betriebsrätinnen und -räte und vieler Aufsichtsräte) zur Corporate Social Responsibility (CSR) kurz zusammenfassend skizzieren, müsste man den DGB-Mitbestimmungsexperten Rainald Thannisch mit den Worten „Skeptisch, aber nicht ablehnend“ zitieren. Insbesondere in Deutschland war das Verhältnis von Gewerkschaften und Mitbestimmungsorganen, also von Betriebs- und Personalrätinnen und -räten zur CSR – die im angloamerikanischen Raum ihre Wurzeln hat – zwiespältig, teilweise bis heute. Man sah in ihr oft eine Initiative, die von Managern und Geschäftsführern ausgeht, auf jeden Fall nicht eine Möglichkeit, die Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voranzubringen.

In den letzten Jahren ist diese Zurückhaltung, gar Ablehnung, mehr und mehr in eine gewisse neue Offenheit umgeschlagen, zunehmend auch in eine Sichtweise, die Chancen für die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaftern erkennen lässt.

Mussten früher noch „Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Seminaren“ zu CSR-Themen händierend gesucht werden, zeigt z. B. das Projekt MITDrei (Mitverantwortung und Mitbestimmung im Mittelstand), dass das Thema bei den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern mittlerweile angekommen ist – und interessiert. Mehr als 60 Betriebsratsgremien aus der Metallindustrie haben sich an

diesem Kooperationsprojekt zwischen dem DGB-Bildungswerk NRW e. V., Düsseldorf, AMWIND Kommunikation und Wissensmanagement, Weinheim, und der TAT Technik Arbeit Transfer GmbH, Rheine, beteiligt.

Die vorsichtige Herangehensweise an das Thema CSR hat nicht nur mit der Unterstellung zu tun, sie gehe ausschließlich von der Geschäftsleitung aus und dort oft nur von der Marketingabteilung. Es gibt seitens der Gewerkschaften nicht nur Befürchtungen, was das Phänomen der Schönfärberei anbelangt, im Jargon als „Greenwashing“ bezeichnet (für das man dann ja bei Beteiligung im gewissen Sinne mitverantwortlich wäre), sondern auch Ängste um die Stellung der (deutschen) Mitbestimmung. Diese sei ja nicht „freiwillig“, sondern gesetzlich verankert. Bedenken wie diese gründen auf der alten (deutschen) Tradition, auf gesetzliche und tarifliche – im Zweifelsfall einklagbare – Rechte zu setzen. Ein jederzeit kündbares „gentleman's agreement“ ist da eher fremd.

Gleichwohl mehren sich die Stimmen, wonach auch Chancen in der Initiierung von CSR-Prozessen in Betrieben liegen: Es können Themen bearbeitet, angeregt und mitbestimmt werden, die sonst nicht auf dem (Verhandlungs-)Tableau liegen.

Eine entscheidende Frage ist die Beteiligung, besser: die Mitbestimmung der Interessenvertretung bei der Ein- und



Sabine Baun, Direktorin der ILO Deutschland, Tagung „CSR und Mitbestimmung“ des Projekts MITDrei in Düsseldorf

Durchführung von CSR-Maßnahmen. Man könnte auch pointiert formulieren: Wer darf eigentlich moralische Bedenken hinsichtlich der Umweltverträglichkeit, der Lieferkette, des Nachbarn, gar der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zusammengefasst: der Beziehungen zu den Stakeholdern des Betriebes, äußern?

So konnten wir im Rahmen des Projektes MITDrei feststellen, dass Betriebsrätinnen und -räte zunehmend „anspruchbar“ sind. Dies ist ein Ergebnis aus Diskussionen mit ca. 300 Betriebsrätinnen und -räten auf Seminaren des DGB-Bildungswerks NRW e. V. mit ca. 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei Inhouse-Schulungen in Betrieben und mit weiteren ca. 200 Multiplikatoren während unterschiedlicher anderer Veranstaltungen über dieses Thema.

Auch der DGB-Bundesvorstand sieht in den neueren Entwicklungen, etwa dem Vorschlag der Europäischen Union zur Einführung einer „Richtlinie im Hinblick auf die Offenlegung nicht nur finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne“, einen „ersten Schritt in die richtige Richtung“. Der DGB fordert mehr Verbindlichkeit und nimmt eine Formulierung auf, die im nationalen CSR-Forum Konsens fand: „CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig“.

Das steigende Interesse bei Betriebsrätinnen und -räten (Gewerkschaften) zum Thema CSR bedarf allerdings einer

initiierten Angebotsstruktur, um die Potenziale, die in einer aktiven Mitarbeit von Betrieben für Protagonisten der CSR auf den verschiedenen Ebenen (Staat, Gewerkschaft, natürlich auch Betrieben) bestehen, zu aktivieren. Hintergrund für die Möglichkeiten, Betriebsrätinnen und -räte für ihr „neues“ Interesse zu aktivieren, sind Schnittmengen zwischen der Interessenlage von Geschäftsführung und Betriebsrat. Diese liegen nicht nur im sogenannten Business Case, sondern durchaus in den moralischen Dimensionen der Ökonomie.

CSR bietet für Betriebsräte (oft erstmals, oft zusätzlich) Möglichkeiten, moralische Fragen der Arbeit überhaupt vorzutragen und zur Sprache zu bringen. Nach konkreten Möglichkeiten befragt, wie Betriebsrätinnen und -räte ihre bzw. die Interessen ihrer Schutzbefohlenen zum Tragen bringen, geben diese häufig den Themenkreis „Gute Arbeit“ an. Konkret geht es um Fragen zu Gesundheit, Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Anerkennungs- und sonstige Betriebskultur bis hin zum Diversity Management.

Es muss an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass Betriebsrätinnen und -räte keine CSR-Erfolge feiern können und auch nicht sollten, die lediglich bestehende Rechte bestätigen, die in der Betriebsverfassung bereits gegeben sind. Themen also, die in Mitbestimmungs- und Informationsrechten ohnehin schon geregelt sind. Der gängigen



Ingo Klötzer, Vorstand IG Metall Frankfurt, Andreas Meyer-Lauber, Vorsitzender des DGB-Bezirks NRW, Nikolaus Bley, DGB-Bildungswerk NRW e. V. (Projektleiter MITDrei), Bettina Reckert, Betriebsrätin Edscha GmbH, Julia Scheerer, Bertelsmann Stiftung, Prof. Klaus Kocks; Podium bei der MITDrei-Tagung „Verantwortung Unternehmen“, CSR in NRW, 12.6.2014, Castrop-Rauxel

Definition nach geht CSR „über gesetzliche Anforderungen hinaus“ (Nationales CSR-Forum). Das sind z. B. Unfallverhütungsvorschriften, betrieblicher Umweltschutz, Gleichstellung, Weiterbildung, beruflicher Aufstieg, Eingliederung Schwerbehinderter oder anderer Schutzbedürftiger. Aber auch Integration, Nichtdiskriminierung von Migrantinnen und Migranten oder Maßnahmen gegen Rassismus sind in der Regel Themen, die „kein besonderes Entgegenkommen des Arbeitgebers im Rahmen von CSR darstellen“ (Manuela Maschke und Reingard Zimmer im Vorwort zu ihrer Sammlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur CSR, Böckler- Stiftung 2013), sondern sich auf deutsches Betriebsverfassungsrecht stützen – müssen. Auch hier muss der Grundsatz gelten, dass CSR über solche gesetzlichen Regelungen hinausgeht bzw. andere Felder berührt.

Eine Erfahrung aus dem Projekt MITDrei ist die bemerkenswerte Tatsache, dass die Nachhaltigkeitsanstrengung bzw. die Orientierung auf einen längeren Zeitraum in einem Unternehmen (gerade auch als „Business Case“) heute von der – auch personellen – Kontinuität in Betriebsräten getragen wird. Das Management wechselt – aus verschiedenen Gründen – alle zwei Jahre und ist – jedenfalls häufig – am Fortkommen des Betriebes als solchem weniger interessiert als an der Erreichung kurzfristiger (finanzieller) Ergebnisse. Für Nachhaltigkeit in jedem Sinne sind häufig die Betriebsrätinnen und -räte die prädestinierten Ansprechpartner.

CSR kann die alte gewerkschaftliche Tradition der grenzüberschreitenden Solidarität wieder aufleben und mit neuem, sehr konkretem Inhalt, oft unmittelbar wirksam, sogar gewerkschaftlich pragmatisch erneuern. Die verbindliche Durchsetzung der Mindeststandards der International Labour Organisation (ILO) (z. B. Kinder- und Zwangsarbeit, gewerkschaftliche Betätigungsfreiheit, Kollektiv-Verhandlungen, Gleichheit des Entgelts, Diskriminierungsverbot) sind Regelungen, für die auf internationaler Ebene gekämpft werden kann. Auch der Betriebsrat in einem Unternehmen kann u. U. Lieferkette „unter die Lupe“ nehmen, wodurch er grundlegende Rechte von Arbeitnehmerinnen und -nehmern nicht nur in Deutschland, sondern auch in den Zuliefererländern – ja, Bangladesch! – mitbestimmt und sichern hilft. Es gibt auch auf betrieblicher Ebene einige Beispiele für den erfolgreichen Abschluss internationaler Vereinbarungen, etwa zwischen dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund und der Daimler AG.

Wie immer der Betriebsrat (der Gewerkschafter) persönlich grundsätzlich zu CSR stehen mag, es ist eine nicht zu leugnende Tatsache, dass ein starker Mainstream dazu führt, dass immer mehr Betriebsrätinnen und -räte sich mit dem Thema beschäftigen müssen. Sei es beispielsweise, weil es einen neuen „Code of Conduct“ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt: Der Betriebsrat muss sich dem stellen, Stellung beziehen.



Circa 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Tagung in Castrop-Rauxel bei der Rütgers Group

Ebenso unbestreitbar ist, dass CSR-Maßnahmen – und selbst, wenn sie nur als „verkleidete“ Marketing-Gags oder als getarntes Management-Tool auftreten und ganz und gar von der Geschäftsführung initiiert und durchgeführt werden – ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht realisierbar sind! (Eines der wichtigsten Felder bei allen CSR-Codices ist das Thema „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, z. B. OECD-Richtlinien, Global Reporting Initiative (GRI), EFQM oder DIN ISO 26000.)

Es ist trivial und sollte doch wegen der erheblichen Folgen für die Überlegungen „beider Seiten“ der Sozialpartnerschaft noch einmal deutlich gesagt werden: Ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist CSR gar nicht denkbar, vor allem nicht gegen den – womöglich ausdrücklichen – Widerstand der Belegschaft bzw. deren Interessenvertretung.

Es gilt dies zumal, wenn der sogenannte „Business Case“ des CSR aufgerufen wird, wenn es darum geht, Produktivitätsvorteile durch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern, oder wenn es darum geht, Risiken zu vermeiden. Darin liegt dann endlich eine Chance, wenn Geschäftsführungen aufrichtig und nicht als Schönfärberei („Cleanwashing“) CSR betreiben wollen.

Betriebsrätinnen und -räte nehmen also eine Schlüsselstellung ein. Ihr Interesse ist geweckt, nun sollten sie die Initiative übernehmen. Sie können wichtige Protagonisten der

CSR auch im mitbestimmten Deutschland werden. Auch Arbeitgeber schätzen das deutsche Mitbestimmungsmodell, so Michael Schmidt, Vorstandsmitglied von BP Europa: „Gerade in Zeiten des Umbruchs haben wir gute Erfahrungen mit der Mitbestimmung gemacht.“ „CSR ist eine freiwillige Verpflichtung und sollte die Chance erhalten, zu zeigen, wie erfolgreich das sein kann.“ resümiert Michael Vassiliardis, Vorsitzender der IG BCE das Thema CSR.

## Literatur

Maschke, Manuela, und Reingard Zimmer. CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt/M. 2013.

## Kontaktdaten

Projekt	MITDrei (Mitverantwortung und Mitbestimmung im Mittelstand)
Organisation	DGB-Bildungswerk NRW e. V.
Ansprechpartner	Nikolaus Bley
Telefon	02361 9063811
E-Mail	nbley@dgb-bildungswerk-nrw.de
Website	www.dgb-bildungswerk-nrw.de

# Wertemanagement als Basis für CSR

Marcus Eichhorn und Riccardo Wagner

## BetterRelations

Kann „Corporate Social Responsibility“ (CSR) Krisen und Skandale verhindern und wirklich einen Wandel zu verantwortlichem Wirtschaften fördern? Diese Frage stellt sich jeder zu Recht, der in den letzten Monaten und Jahren die Wirtschaftsnachrichten verfolgt hat. Die Antwort fällt hingegen bei Weitem nicht so positiv aus, wie es manche CSR-Befürworter gern sehen würden.

Der Grund: Checklisten-CSR. Man nehme eine bekannte Leitlinie – ob GRI 4.0 oder ISO 26000 – oder „bastle“ sich einfach selbst einen Anforderungskatalog. Zum Beispiel folgendermaßen: Man pickt sich einige freiwillige Maßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heraus, fügt ein wenig bei Produkten und Dienstleistungen hinzu, ergänzt um die ohnehin (in Deutschland) notwendigen Compliance-Anforderungen, und „haut“ nach Bedarf auch noch eine Portion Freiwilligenarbeit der Belegschaft sowie ein wenig Spenden und Sponsoring des Unternehmens „drauf“. Dann noch einige grüne Häkchen dranhängen – und fertig ist die Checklisten-CSR!

Das Problem dabei: An der Strategie des Unternehmens, seiner Arbeitsweise, Kultur und an seinen gelebten Werten hat sich jedoch nichts geändert. Mit dem Ergebnis, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den entscheidenden Situationen, in denen über Verantwortung, Moral, Ethik und Nachhaltigkeit entschieden wird, der Orientierungsrahmen fehlt, um die richtigen Entscheidungen

zu treffen. Oft bleibt dann nur noch als Alternative „Ist es verboten?“ oder „Schadet es, wenn es öffentlich würde, mehr, als dass es Gewinn einbringt?“ In einem solchen Bezugsrahmen kann CSR, wie es heute verstanden werden muss, niemals wirklich gelebt werden und würde zu Recht von Kritikern verdächtigt, ein Mythos zu sein. Vertrauen und Kooperationsfähigkeit, die eigentlichen Ziele eines CSR-Managements, können auf einer solchen Grundlage nicht erreicht werden.

Damit wäre auch die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – eben aufgrund dieser vermeintlichen CSR – in Gefahr. Das gilt umso mehr, je globaler Unternehmen agieren, je abhängiger ihre Produktionsfähigkeit und damit Überlebensfähigkeit von weltweiten Wertschöpfungsketten sind. Weltweite Konkurrenzfähigkeit steht in engem Zusammenhang mit weltweiter Kooperationsfähigkeit, die ohne Verlässlichkeit, Vertrauen und eine starke Unternehmensidentität dauerhaft nicht tragfähig ist. Aus diesem Grund ist die Entwicklung einer nachhaltigen, gelebten CSR-Strategie für Unternehmen unerlässlich.

### CSR leben – mit dem Management von Integrität und Werten

Einen wesentlichen Baustein dazu liefern Werte. Allerdings ist es mit dem Begriff „Werte“ so eine Sache: Jeder hat sie,

<b>Leistungswerte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen</li> <li>• Kompetenz</li> <li>• Leistungsbereitschaft</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Innovationsorientierung</li> <li>• Qualität</li> </ul>	<b>Kommunikationswerte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achtung</li> <li>• Zugehörigkeit</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Transparenz</li> <li>• Verständigung</li> <li>• Risikobereitschaft</li> </ul>
<b>Kooperationswerte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität</li> <li>• Teamgeist</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Kommunikationsorientierung</li> </ul>	<b>Moralische Werte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrität</li> <li>• Fairness</li> <li>• Ehrlichkeit</li> <li>• Vertragstreue</li> <li>• Verantwortung</li> </ul>

Quelle: BetterRelations, eigene Darstellung, nach Wieland 2004

Organisieren	<b>Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefsache</li> <li>• Ethik/Compliance-Office</li> <li>• Funktionale Integration (Revision, QM etc.)</li> </ul>
Implementieren	<b>Instrumente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance-Programm</li> <li>• Werteprogramm</li> <li>• Assuranceprozess</li> </ul>
Kommunizieren	<b>Unternehmenskommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Policies &amp; Procedures</li> <li>• Arbeitsverträge, Arbeitsanweisungen und Lieferantenscreening</li> <li>• Complianceprogramm usw.</li> </ul>
Kodifizieren	<b>Unternehmenswerte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundwerte: Vision, Mission, Values</li> <li>• Code of Ethics</li> </ul>

Quelle: BetterRelations, eigene Darstellung, nach Wieland 2004

und in nahezu jedem Unternehmen sind irgendwo an der Kantinenwand oder im Foyer im Leitbild die Werte beschrieben – die regelmäßig „nachgeschärft“ werden, wenn jemand dummerweise wieder bei Verfehlungen erwischt wurde. Das Problem dabei: Individualethik ist nicht gleich Unternehmensethik und Werte lassen sich nicht per Kommunikation mit Leben füllen. So bleiben Leitbilder meist reine PR, die Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Kunden immer wieder die Diskrepanz zwischen Worten und Taten offen vor Augen führt. Die Erkenntnis der Bedeutung von Werten ist einfach, deren Umsetzung aber höchst komplex und anspruchsvoll. Werte müssen, wie alle relevanten strategischen Unternehmensfelder, gemanagt werden – mit klaren Zielen, Maßnahmen und Evaluationen.

Zu Beginn der Entwicklung einer Strategie zur Realisierung eines CSR-Managements steht deshalb ein Prozess, der bei Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen fundiert und begründet ein Bewusstsein für gesellschaftliche Verantwortung schafft.

Hierzu sollen insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon zu Beginn abgeholt bzw. auf dem Weg in die Wertefindung mitgenommen werden. Und bereits hier fangen in den meisten Fällen die Probleme schon an: Gebeutel von diversen Umstrukturierungen und Change-Management-Aktivitäten fragen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals, was dieser neue „Aktionismus“ nun

wieder soll. Woher kommt plötzlich die umfassende Einsicht in ethische Werte? Und was bedeutet das für die eigene Arbeit? Wie stehen die neuen Inhalte in Bezug zu bisher angewendeten Prinzipien? Wird jetzt alles anders? Für wen finden diese Anpassungen statt, etwa nur für die Galerie? Die Unsicherheit ist in der ganzen Belegschaft groß und damit verbunden entwickelt sich zunächst zwangsläufig eine innere Abwehrhaltung.

Es fehlt an Bewusstsein und Orientierung – und vor allem an Begründungen, wie und warum plötzlich Verantwortung das Unternehmen weiterbringen sollte. Kein Wunder, hat sich doch bisher niemand „von denen dort oben“ um dieses Thema „geschert“, geschweige denn es angesprochen oder gar vorgelebt. Hier ist viel Aufklärungsarbeit, sprich Kommunikation, gefragt, damit ernst gemeinte Ansätze nicht am Unwillen in den eigenen Reihen – auch auf Führungskräfteebene – scheitern. Allzu oft aber fehlt die dafür erforderliche Voraussetzung: eine gemeinsame Wertebasis, die im Alltag sichtbar, erlebbar und damit überzeugend ist, und auf der aufbauend Themen gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen behandelt, diskutiert und umgesetzt werden können.

	Compliance	Integrity
Zielsetzung	Konformität mit externen Verhaltensstandards herstellen, „Fremdsteuerung“ der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters	„Selbststeuerung“ der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters
Steuerungsphilosophie	Begrenzen diskretionärer Handlungsspielräume	Ermöglichung moralischen Verhaltens
Verhaltensannahme/Menschenbild	Von materiellen Eigeninteresse geprägtes Wesen, opportunistisches Verhalten, extrinsische Motivation	Von eigenen und sozialen Interessen geprägtes Wesen, verantwortungsbewusstes lernfähiges Verhalten, intrinsische Motivation
Maßnahmen	Misstrauenskultur, Überwachung, Fremdkontrolle, Sanktionen	Vertrauenskultur, Freiräume für Eigenverantwortung

Quelle: BetterRelations, eigene Darstellung, nach Faber-Wiener 2013

Werte und Wertemanagement bieten Orientierung in schwierigen und undurchsichtigen Situationen. Sie helfen, Willkür und Unsicherheit im Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander, zu den Führungskräften, aber auch zwischen dem Unternehmen und seinen Partnern/Stakeholdern zu vermeiden. Nur so kann echte Motivation entstehen, nur dann wird die Belegschaft diese Inhalte auch nach außen transportieren. Nur dann können auch die übrigen Stakeholder auf dem Weg zu einer Verantwortungsstrategie (CSR) mitgenommen werden. Denn Anspruch und Wirklichkeit stehen miteinander in Einklang, wenn man die CSR-Berichterstattung mit den persönlichen Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgleicht.

Nicht zuletzt dadurch leistet Wertemanagement einen wichtigen Beitrag zur Stärkung von Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit, zur Mitarbeiter- und Kundenbindung als Managementtool und damit auch existenziell zum Erfolg des gesamten Unternehmens. Damit schafft es die Basis für unternehmerische Freiheit, Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsdifferenzierung.

Werte und Grundsätze bieten zudem Orientierung in nicht geregelten „Grauzonen“, denen sich global agierende Unternehmen, ob an Produktionsstandorten oder im Einkauf, immer wieder gegenübersehen, zumal nicht in allen Ländern ausreichende Gesetze und Standards, z. B. im

Sozial- oder Umweltbereich, vorliegen. Auch hier bietet Wertemanagement die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung von CSR-Strategien.

### Implementierung eines Wertemanagementsystems

Neben den basalen, aber schwächeren Instrumenten, wie z. B. Leitbildern, die zumindest als Ausgangslage genutzt werden können, machen vor allem Verhaltens- und Führungsgrundsätze ein wirksames Wertemanagement aus. Diese übersetzen die Leitbilder in konkrete Handlungsorientierungen und stellen somit Hilfestellungen – insbesondere in Dilemmasituationen – zur Verfügung. Auf diesen Grundsätzen aufbauend kann letztendlich auch die Befolgung und Umsetzung der Werte in die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte einfließen.

Die Implementierung eines Wertemanagementsystems erfolgt idealerweise in folgenden Schritten: Zunächst definieren Unternehmensleitung und Mitarbeitervertretungen im Rahmen von Selbstverpflichtungen die Wertebasis. Damit einhergehend wird als erstes Ziel eine abgrenzbare Unternehmensidentität entwickelt und formuliert. Die so herausgearbeiteten Werte werden im Unternehmen kommuniziert und zur Diskussion gestellt. Parallel dazu wird

mit der Implementierung der Werte in den Geschäftsalltag begonnen, z. B. indem diese in Verträge, Arbeitsanweisungen und Lieferantenscreenings eingearbeitet werden. Nach Abschluss der Diskussion beginnt die Implementierung des Wertemanagementsystems, u. a. auch durch Verknüpfung mit bestehenden Systemen, wie z. B. Compliance-Programmen. Im letzten Schritt gilt es, die Organisation des Wertemanagementsystems dauerhaft umzusetzen, z. B. über die Integration in strategische Prozesse und kontinuierliche, fortlaufende Kommunikation. Das A und O für den Erfolg ist und bleibt: die Vorbildfunktion der Führung.

Damit ist nicht nur der Grundstein für ein erfolgreiches CSR-Management, das auf Partizipation und Kooperation setzt, gelegt. Auch die strukturellen und kommunikativen Schnittstellen zu den Stakeholdern sind etabliert. Unter diesen Voraussetzungen können Unternehmen das Potenzial eines Wertemanagements für sich und insbesondere für die CSR-Strategie voll ausschöpfen.

## Literatur

Faber-Wiener, Gabriele. Responsible Communication – Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen. Heidelberg, Berlin 2013.

Kleinfeld, Anette, und Roland Bickmann. „Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Organisation“. Wirtschaftskriminalität und Werte. Theoretische Konzepte. Empirische Befunde. Praktische Lösungen. Hrsg. Alexander Schlegel. Nordhausen 2003. 46–78. (Online unter <http://www.awf-arbeitsgemeinschaft.de/download/Werte-und-Wertemanagement-kleinfeld.pdf>, Download 16.1.2014.)

Wieland, Josef. Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, Handbuch Wertemanagement. Hamburg 2004.

## Kontakt Daten

---

Projekt	CSR Initiative Rheinland
Organisation	BetterRelations – Werte- und Verantwortungsmanagement
Ansprechpartner	Marcus Eichhorn Riccardo Wagner
Telefon	0221 677844-0
E-Mail	<a href="mailto:info@csr-rheinland.de">info@csr-rheinland.de</a> <a href="mailto:info@betterrelations.de">info@betterrelations.de</a>
Website	<a href="http://www.csr-rheinland.de">www.csr-rheinland.de</a> <a href="http://www.betterrelations.de">www.betterrelations.de</a>

# CSR-Markenentwicklung nach dem prinzip:penta

Werte erhalten. Zukunft gestalten: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in der Maschinenfabrik Völkmann

Juliane Glauser und Insa Kunz

# NIRU

Netzwerk Industrie RuhrOst

Gelebte Werte bilden das Rückgrat eines jeden Unternehmens und einer jeden Marke. Sie dienen der Orientierung und Wiedererkennung und können Sympathien wecken. Jene Schlüsselfaktoren, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden, ganz gleich, ob es um den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung, eine Geschäftsbeziehung oder die Einstellung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht. Um diese Entscheidungen nicht dem Zufall zu überlassen, hat die Kommunikationsagentur team:penta mit dem prinzip:penta eine eigene Methodik entwickelt, welche die Bestandteile einer Marke, ihre Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und die darauf aufbauende Markenkommunikation systematisch untersucht und gliedert.

Als Partner des Projektes „Change pro CSR“, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Programms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ gefördert wird, berät und unterstützt team:penta insgesamt acht mittelständische Industrieunternehmen des Netzwerks Industrie RuhrOst hinsichtlich einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Das prinzip:penta betrachtet dabei die Unternehmensmarke als Bestandteil eines komplexen Beziehungsgeflechts aus fünf Elementen (Abbildung 1). Es ermittelt die Potenziale eines Unternehmens oder einer Marke, steuert die Prozesse, entwickelt Nutzenversprechen, definiert die Art und Weise sowohl des Unternehmensauftritts als auch der erwarteten Profite. Je umfangreicher diese fünf Elemente mit ihren Unterpunkten beleuchtet werden, desto fundierter und erfolgreicher wird die darauf aufbauende Markenkommunikation. Das prinzip:penta beschreibt, wie die einzelnen Elemente ineinandergreifen und sich auf die unternehmerischen Ziele, die dafür benötigten Ressourcen und die entsprechenden Aktivitäten auswirken.



Die Positionierung „Werte erhalten. Zukunft gestalten.“ bildet den inhaltlichen und optischen Rahmen für die aktuelle CSR-Image- und Leistungsbroschüre der Maschinenfabrik Völkmann



Familie und Beruf miteinander vereinbaren – das ist ein klares Ziel der Maschinenfabrik Völkmann. Für ihre familienfreundliche Personalpolitik wurde sie 2013 von der Wirtschaftsförderung Dortmund im Rahmen des Projektes FamUnDo ausgezeichnet.

## Kernwerte als Basis

Eine starke Marke besitzt dabei immer starke Kernwerte mit klaren Nutzenversprechen – die mit den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen übereinstimmen müssen. Die Herausarbeitung und Kommunikation dieser Kernwerte ist somit wesentlicher Bestandteil einer guten Markenführung. Je eindeutiger, einheitlicher und konstanter das Nutzenversprechen kommuniziert wird, desto besser können die Marktakteure das Besondere der damit verbundenen Marke erkennen. Als Resultat entsteht jenes unverwechselbare Profil, wodurch sich ein Unternehmen deutlich von seinen Mitbewerbern unterscheidet und einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung erlangt. Denn starke und positiv besetzte Marken haben eine magnetische Wirkung. Sie ziehen sowohl Kunden an, die an einer längerfristigen Beziehung interessiert sind, als auch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine dauerhafte Stelle bei einem attraktiven Arbeitgeber suchen.

Vor allem die Forderung der Gesellschaft nach Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung bietet Unternehmen und ihren Marken eine große Chance, sich erfolgreich und klar zu positionieren. Speziell die Konsumenten fordern dabei von den Unternehmen mehr als die Produktion und Distribution von Gütern und Dienstleistungen: Sie sollen ganzheitlich denken und soziale Verantwortung übernehmen. Sie sollen neben dem Nutzen auch Sinn stiften.

## Die Marke als Leistungsversprechen

Wie eine Marke als Leistungsversprechen nach innen und außen wirkt und gleichzeitig als „treibende Kraft“ für eine zukunftsorientierte Geschäftspolitik fungiert, beweist die Maschinenfabrik Völkmann GmbH mit Sitz in Dortmund – ein wertorientiertes und zugleich innovatives Familienunternehmen. Dieses entwickelte abgeleitet von der Unternehmensphilosophie gemeinsam mit der Dortmunder Agentur team:penta im Rahmen eines Markenkernwerte-Workshops eine neue CSR-Positionierung nach dem prinzip:penta. Sie mündete in ein modernisiertes Erscheinungsbild und den Unternehmensclaim „Werte erhalten. Zukunft gestalten.“ Er verweist einerseits auf die Tätigkeit des mittelständischen Unternehmens als Service- und Reparaturdienstleister und auf die Werteorientierung als Familienunternehmen. Andererseits beschreibt er die Ausrichtung des Unternehmens hin zur Erschließung neuer Märkte und einer nachhaltigen Mitarbeiterförderung.

Die ermittelten und letztlich bekräftigten Unternehmenswerte – Tradition, flache Hierarchien, Respekt gegenüber Belegschaft und Kunden sowie Investitionen in neue Techniken und Prozesse – finden sich in der aktuellen CSR-Image- und Leistungsbroschüre sowie im neuen Internetauftritt wieder. Aber auch intern werden sie als Besonderheiten wahrgenommen. So bestätigte die Überprüfung der CSR-Werte durch den Projektpartner Wirtschaftsförderung



Für Völkmann selbstverständlich: Das Unternehmen bildet zukünftige Mitarbeiter aus und bietet ihnen schon früh die Möglichkeit, vom Wissen älterer Mitarbeiter zu profitieren und sich in Projekten zu bewähren

Kreis Unna mittels eines speziell konzipierten Mitarbeiterfragebogens ihre authentischen Wirkung nach innen.

Die Werteorientierung der Maschinenfabrik Völkmann bildet die ideale Grundlage für eine langfristige und effektive CSR-Strategie. Sie wird ersichtlich durch ein aufeinander abgestimmtes Verhalten, eine einheitliche Kommunikation und ein durchgängiges Erscheinungsbild nach innen und außen. Zudem dient es der Mitarbeitermotivation und -identifikation mit dem Unternehmen und dem eigenen Aufgabenbereich.

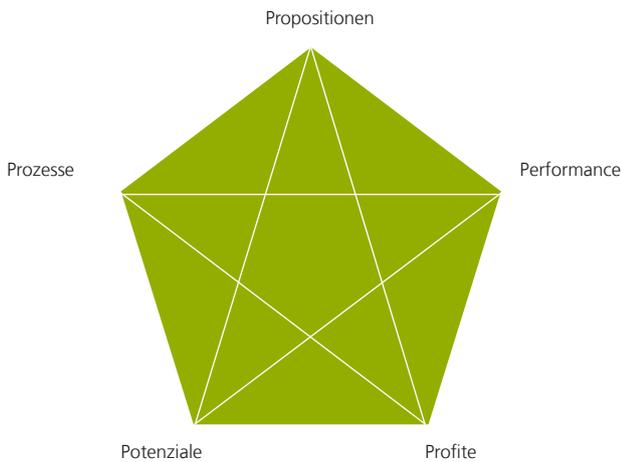
### CSR-Aktivitäten bei Völkmann

„Die intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Werten hat uns gezeigt, welche Instrumente einer nachhaltigen Unternehmensstrategie wir bereits erfolgreich umsetzen und an welchen Stellen Nachholbedarf besteht“, erklärt Geschäftsführerin Wenke Völkmann-Gröne. „In dem

Maße, wie wir unseren Betrieb für eine strategische Neuausrichtung neu organisieren, müssen wir dabei auch die Mitarbeiterschaft flexibel machen und sie als Ideengeber und Motoren für Veränderungen einbeziehen.“

Ein Beispiel: Um Arbeitsprozesse im Rahmen einer systematischen Innovations- und Lernkultur modern zu gestalten und zu verbessern, hat das Dortmunder Unternehmen einen langjährigen Mitarbeiter zum sogenannten Modernisierungscoach ausbilden lassen. Er soll dazu beitragen, den Modernisierungsprozess zu optimieren. Gleichzeitig soll er Unterstützer und Multiplikatoren im eigenen Unternehmen gewinnen, um den Prozess aktiv zu gestalten und zu festigen. Dazu wurde er zu folgenden Themen geschult: Aufbau und Wirkungsweise von Modernisierungsprozessen, Stärkenentwicklung heterogener Teams, Methoden zur Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung sowie Schaffung von Wissensbrücken bei alternden Belegschaften.

Abbildung 1: Beziehungsgeflecht des prinzip:penta  
(Quelle: eigene Darstellung)



Das prinzip:penta betrachtet die Unternehmensmarke als Bestandteil eines komplexen Beziehungsgeflechts aus fünf Elementen und leitet davon die unternehmerischen Ziele, die dafür benötigten Ressourcen und die entsprechende Aktivitäten ab.

Ergänzend zu solchen prozessoptimierenden Maßnahmen will das Unternehmen auch die familienbewusste Personalpolitik noch weiter verbessern, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft zu binden, und beteiligte sich deshalb 2013 erfolgreich am Projekt „FamUnDo – Familienbewusste Unternehmen in Dortmund“.

Darüber hinaus initiierte das Unternehmen einen Gesundheitszirkel, in dem sich Beschäftigte der Verwaltung und Produktion engagieren. Aufgabe des Zirkels ist es, Maßnahmenpläne für die betriebliche Gesundheitsförderung zu erstellen und gleichzeitig die Treiberfunktion bei der Umsetzung zu übernehmen. Auf diese Weise werden mehrere Ziele erreicht: Das Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten wird gestärkt, ihre Gesundheit gefördert und die Kommunikation untereinander verbessert.

## Kontaktdaten

Projekt	„Change pro CSR“ – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand
Organisation	Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.
Ansprechpartnerin	Insa Kunz
Telefon	02303 273890
E-Mail	ik@ni-ro.de
Website	www.ni-ro.de

# Begegnung auf Augenhöhe

## Wie eine Kooperation zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen nachhaltig gelingt

Michaela Szillat



Für viele Unternehmen ist es Bedürfnis und Selbstverständnis zugleich, sich gesellschaftlich zu engagieren. Finden sie dabei den richtigen Partner, entsteht ein erheblicher Gewinn für das Unternehmen, für die soziale Organisation und für die Zivilgesellschaft. Was aber macht eine Partnerschaft zwischen Unternehmen und sozialen Organisationen erfolgreich und worauf kommt es dabei an? Ich führe dazu ein Gespräch mit Maria Elisabeth Thoma, Vorsitzende der Agnes-Neuhaus-Stiftung des Sozialdienstes katholischer Frauen (SkF), und Wilhelm Josten, Geschäftsführer des Einrichtungshauses Butlers GmbH & Co. KG, über die Erfahrungen zu ihrem gemeinsamen Projekt [www.gewaltlos.de](http://www.gewaltlos.de).

**Herr Josten, [gewaltlos.de](http://www.gewaltlos.de) ist ein anonymes Beratungsangebot für Mädchen und Frauen, die von häuslicher Gewalt betroffen sind. Wie passt das zu einem Unternehmen, das Menschen inspiriert, es sich zu Hause schön und liebevoll einzurichten?**

**Wilhelm Josten:** Unser Ziel ist es, dazu beizutragen, dass sich die Menschen in ihrem Zuhause wohlfühlen. Dabei wollen wir auch nicht die Augen vor Lebenssituationen verschließen, die gar nicht zu dem Gefühl passen, das Butlers seinen Kunden in unseren Filialen vermittelt. Als Einzelhändler sind wir natürlich nicht geschult darin, den von häuslicher Gewalt betroffenen Mädchen und Frauen unmittelbar zu helfen.

Wir benötigen dafür die Hilfe derer, die ihre anspruchsvolle Arbeit mit Passion und Professionalität tun.

**Ein Partner wie der Sozialdienst katholischer Frauen zum Beispiel?**

**Wilhelm Josten:** Mit dem SkF haben wir einen Kooperationspartner gefunden, der für uns soziales Unternehmertum verkörpert. Die Art, Dinge voranzutreiben mit einer Mischung aus ungeheurem persönlichem Engagement, Enthusiasmus und unternehmerischer Professionalität hat mich und meine Mitarbeiter von Beginn an überzeugt. Hier geht es um Projekte, die wirklich sinnstiftend sind und dringend der Unterstützung bedürfen. Aber damit erfolgreiche und nachhaltige Kooperationen zwischen Sozialunternehmen und Wirtschaftsunternehmen realisiert werden können, geht es in erster Linie immer um die persönliche Ebene zu der Person, die für dieses Projekt steht. Wir erleben eine Begegnung auf Augenhöhe. Und wenn man von seinem unternehmerischen Erfolg etwas an die Gesellschaft zurückgeben möchte, dann ist es ungemein hilfreich, wenn die Partner gemeinsame Vorstellungen über den zu gehenden Weg haben.

**Was macht die Kooperation mit dem Sozialdienst katholischer Frauen (SkF) aus Ihrer Sicht für Unternehmen so attraktiv, Frau Thoma?**



Maria Elisabeth Thoma, Vorsitzende der Agnes-Neuhaus-Stiftung des Sozialdienstes katholischer Frauen (SkF), und Wilhelm Josten, Geschäftsführer des Einrichtungshauses Butlers GmbH & Co. KG

**Maria E. Thoma:** Es liegt meines Erachtens an dem klassischen Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamt. Wir verfügen über hoch qualifizierte hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir haben in ganz Deutschland eine Reihe von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Vorständen unserer Ortsvereine und auf der bundesverbandlichen Ebene, die Kontakt zu Unternehmen haben. Zum Teil haben sie auch selbst an entscheidenden Positionen in Unternehmen gesessen und wissen, wie Firmen ticken und welche Anforderungen und Bedarfe dort existieren. Damit dieses Zusammenspiel erfolgreich ist, muss das natürlich auch auf der Ortsebene umgesetzt werden, müssen Strukturen aufgebaut werden, die Unternehmenskooperationen möglich machen.

### Sehen Sie da in den letzten Jahren eine Entwicklung des Aufeinanderzugehens?

**Wilhelm Josten:** Es gab schon immer sozial eingestellte Unternehmer, denen das Bedürfnis ihrer Mitarbeiter, Kunden und der ganzen Gesellschaft sehr am Herzen liegt. Und es gibt immer schon Menschen, die sich unter hohem persönlichem Einsatz sozialer Aufgaben annehmen. Unternehmer haben sich früher eher diskret und privat engagiert, heute sind es oftmals Unternehmensstiftungen oder die Unternehmen selbst, die sich engagieren. Die Geschäftsführung von Butlers hat sich genau überlegt, wel-

che Projekte die Firma unterstützen soll und wie wir diese zum Beispiel auch in unsere Kommunikation integrieren können. CSR ist heute daher immer auch ein strategischer Teil in der Unternehmensführung, damit soziales Engagement nachhaltig wirken kann und im Unternehmen auch gelebt wird.

**Maria E. Thoma:** Das möchte ich noch einmal unterstreichen. Die Auswahl der Projekte halte ich für ein ganz wichtiges Thema in diesem Zusammenhang. Die Projekte und Themen unseres Verbandes sind weniger in der Daseinsvorsorge, wie zum Beispiel der Alten- und Krankenhilfe, angesiedelt, sondern eher gesellschaftliche Randthemen, die frauenspezifisch sind und mit denen man sich eigentlich nicht so gerne beschäftigt.

### gewaltlos.de ist die erste internetgestützte psychosoziale Beratung für Mädchen und Frauen, die von häuslicher Gewalt bedroht oder betroffen sind. Wie entstand die Idee zu diesem Angebot?

**Maria E. Thoma:** Wir haben vor neun Jahren beschlossen, das Medium Internet für unsere Zielgruppe zu nutzen. Denn die potenziellen Betroffenen ergreifen in der Regel keineswegs bereitwillig einen Hörer, um in den Kontakt mit einer Hotline zu treten. Bei diesem schambesetzten Thema finden Frauen und Mädchen über das Internet einen ano-



Butlers ist mit mehr als 160 Filialen im In- und Ausland vertreten

nymen Zugang und damit einen ersten Weg, eine Schwelle zu überschreiten und sich in einem geschützten Raum zu äußern.

**Wilhelm Josten:** Ein Weg, der für uns übrigens neben dem inhaltlichen ganz besonders reizvoll ist. Neue Wege zu gehen, entspricht genau unserem unternehmerischen Handwerk. Butlers war einer der Ersten der Branche, der mit dem Onlineverkauf startete. Heute machen wir mehr als 20 Prozent unserer Umsätze online. Deshalb konnte ich sofort nachvollziehen, was mit dem Internetberatungsangebot erreicht werden sollte.

**Herr Josten, Sie haben gewaltlos.de mehr oder weniger von Anfang an unterstützt. Waren Sie auch inhaltlich an der Gestaltung des Projektes beteiligt?**

**Wilhelm Josten:** Von Anfang an hat uns das Konzept des SkF überzeugt. Wir haben die Sicherheit, uns auf absolute Profis verlassen zu können, die wissen, was den Frauen und Mädchen in dieser Situation gut tut und ihnen weiterhilft. Wir als Unternehmen haben uns eher gefragt, wie wir unsere Popularität dazu nutzen können, das Projekt bekannter zu machen. Daher haben wir uns entschieden, unser Engagement in unserem Ganzjahreskatalog vorzustellen. Uns ist es wichtig, dass man Butlers nicht nur mit den schönen Seiten des häuslichen Lebens in Verbindung bringt, sondern auch mit den Dingen, die wir zu verändern versuchen. Das eigene Zuhause hat eben nicht nur etwas mit Wohlfühlen zu tun, sondern kann auch, wie wir zunehmend erfahren müssen, zu einer Bedrohung werden. Auch das sollen unsere Kunden erfahren. Übrigens tragen auch

unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser Engagement sehr überzeugend mit.

**Die Kooperation zwischen dem SkF und Butlers darf man als eine solche erfolgreiche Kooperation bezeichnen. Was werden Ihre nächsten gemeinsamen Schritte sein?**

**Wilhelm Josten:** Wir haben bereits darüber gesprochen, wie man gewaltlos.de besser in der Öffentlichkeit wahrnehmbar macht. Neben unseren bisherigen Aktivitäten überlegen wir zum Beispiel die Durchführung eines „Gewaltlostages“ in unseren Filialen. Wir müssen noch mehr Wege finden, Betroffene auf das Angebot aufmerksam zu machen und die Öffentlichkeit in ihrer Wahrnehmung zu sensibilisieren. Außerdem wollen wir auch mit unseren Interneterfahrungen das Projekt unterstützen. Das Schöne ist ja, dass wir in einer solchen Kooperation unsere unternehmerischen Erfahrungen einbringen können. Das hat auch für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwas ungemein Motivierendes. Über die Kooperation haben wir die Möglichkeit, uns im Rahmen unserer Expertise sozial einzubringen.

**Was wünschen Sie sich für gewaltlos.de, Frau Thoma?**

**Maria E. Thoma:** Bekanntheit! Das Internetangebot www.gewaltlos.de muss jedem Mädchen und jeder Frau sofort einfallen, die selbst in eine von Gewalt bedrohte Situation geraten, oder jedem Menschen, der jemanden kennt, der gefährdet ist. Die Geschichten unserer Betroffenen sind

Sich wehren.  
Aber nicht immer wieder.  
Weil sich einmal grundlegend  
etwas ändern muss.

**GEWALTLOS**  
WWW.GEWALTLOS.DE

Hilfe

Anonyme Beratung

Internetchat / Forum des Sozialdienstes katholischer Frauen

gewaltlos.de ist ein Internetberatungsangebot des Sozialdienstes katholischer Frauen (SkF) für Mädchen und Frauen, denen jegliche Art von Gewalt widerfährt. In Deutschland ist hiervon jede vierte Frau betroffen. Die Beratung findet ausschließlich im Internet statt. Zentrales Medium ist ein Chat, der rund um die Uhr geöffnet ist. Es gibt feste Chatzeiten, die von den Beraterinnen bei [gewaltlos.de](http://gewaltlos.de) betreut werden. Die Beratung findet in öffentlich nicht zugänglichen Einzelchats statt. Darüber hinaus werden Fragen und Themen in einem Forum besprochen, in dem sich Betroffene untereinander austauschen können. Auch hier gibt es einen öffentlich zugänglichen und einen geschützten Teil. Die betroffenen Frauen dürfen anonym bleiben, eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sie Vertrauen finden und sich öffnen. Mehr Informationen unter:  
[www.gewaltlos.de](http://www.gewaltlos.de) und [www.skf-zentrale.de](http://www.skf-zentrale.de)

Zahlen

Erreichbarkeit: 24/7

Besucherinnen je Chat: ca. 20

Alter der Besucherinnen: 12–65 Jahre

so furchtbar, dass die Hemmschwelle, sich nach außen zu wenden, in der Regel unüberwindbar scheint. Unser Portal ist mit Abstand das zurzeit einfachste und zugänglichste Medium in dieser Situation. Worauf ich besonders stolz bin, ist, dass wir seit Kurzem eine türkisch sprechende Mitarbeiterin haben und auch auf diese Bedarfe reagieren können. Für die Finanzierung von Personalstellen und eine breite Öffentlichkeitsarbeit benötigen wir weiterhin dringend Unterstützung.

Frau Thoma, Herr Josten, herzlichen Dank für das Gespräch.

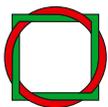
## Kontaktdaten

Projekt	CSR – ein Gewinn für alle
Organisation	Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e. V. Bund Katholischer Unternehmer e. V.
Ansprechpartnerin	Ulrike Hillenbrand
Telefon	0221 2010 311
E-Mail	<a href="mailto:ulrike.hillenbrand@caritasnet.de">ulrike.hillenbrand@caritasnet.de</a>
Website	<a href="http://www.csr-caritasnet.de">www.csr-caritasnet.de</a>

# Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette als Teil der CSR

## Potenziale in der Wertschöpfungskette steigern

Holger Berg, Jaya Bowry und Holger Rohn



**Wuppertal Institut**  
für Klima, Umwelt, Energie  
GmbH



### Corporate Social Responsibility und Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette

Die Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – Aktionsplan CSR verweist in Übereinstimmung mit den Konzeptionen der EU darauf, dass CSR für „verantwortliches Handeln im Kerngeschäft“ eines Unternehmens steht<sup>1</sup>, und bezieht hier neben sozialer und ökonomischer Verantwortung die Ökologie als Themenfeld ausdrücklich mit ein.

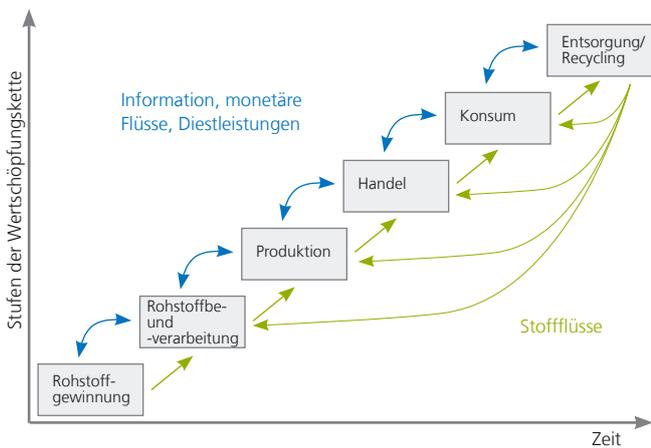
In diesem Zusammenhang kann Ressourceneffizienz einen wichtigen Brückenschlag zwischen der ökonomischen und der ökologischen Verantwortung bilden. Der verantwortungsvolle, sparsame Umgang mit natürlichen Ressourcen ermöglicht es, den Umweltverbrauch zu reduzieren, und dient gleichzeitig der Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse. Ressourceneffizienz ist damit ein Weg zu nachhaltigerem Wirtschaften, der Unternehmen durch eine Verbesserung ihrer Wirtschaftlichkeit einen direkten und unmittelbaren Vorteil gewährt und gleichzeitig ökologische Effekte hervorbringt.

Eine Wertschöpfungskette im hier vertretenen Verständnis bezeichnet den Weg der Produkterstellung von der Roh-

stoffgewinnung über einzelne Produktionsschritte und den Handel bis zum Verbraucher und zur Entsorgung/zum Recycling nach Nutzungsende (siehe auch Abbildung 1). Wertschöpfungsketten weisen vielfach noch ein hohes, nicht gehobenes Potenzial zur Steigerung der Ressourceneffizienz auf. Dies liegt daran, dass die Unternehmensgrenze in technischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht aus gutem Grund oft eine Wissensschranke bildet. Unternehmen schützen ihr Wissen, um Technologien, Prozesse und Preise sowie Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten. Gerade der deutsche Mittelstand als Fokus des hier vorgestellten Konzeptes befindet sich oft in der Technologieführerschaft und sieht sich immer wieder dem Versuch des Plagiats und einem hohen Preisdruck ausgesetzt. Man vermeidet also auch innerhalb einer Wertschöpfungskette das Offenlegen von Interna weitgehend, um Geheimnisse zu wahren und keine Ansatzpunkte für Preissenkungen zu bieten. Letzteres liegt nahe, wenn man gemeinsam in einer Wertschöpfungskette nach Effizienzpotenzialen sucht: Realisierte Einsparungen können ein Argument in der nächsten Preisverhandlung darstellen. Die Erfahrungen aus unserer Tätigkeit zeigen allerdings, dass es nicht immer der Offenlegung des „Allerheiligsten“ bedarf, um Ressourceneffizienz zu steigern, es sind oft genug rein koordinative Schritte, die viel bewirken können. Die Steigerung von Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette bewegt sich daher zwischen dem Wunsch nach größtmöglicher Wirkung und der Identifikation des realistisch Machbaren.

<sup>1</sup> Bundesregierung 2010, [http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Downloads/BMAS/CSR\\_Konferenz/Aktionsplan\\_CSR.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/CSR_Konferenz/Aktionsplan_CSR.pdf), S. 5 (Download 4.4.2014).

Abbildung 1: Stilisierte Darstellung einer Wertschöpfungskette (Quelle: in Anlehnung an Geibler 2007 und Powell 2000)



Ressourceneffizienz als Maßnahme der Corporate Social Responsibility über die Unternehmensgrenzen hinaus verlangt von Unternehmen also einen Spagat: Hier geht es um das Teilen der Verantwortung, das gemeinsame Angehen von Problemen und um ein Aufgreifen von Chancen, in dem Vertrauen darauf, dass gemeinsam Vorteile für alle Beteiligten und ihre Stakeholder geschaffen werden, ohne dass ein Partner gegenüber den anderen übermäßig bevorteilt oder benachteiligt wird. CSR in der Wertschöpfungskette – zwischen Geschäftspartnern – kann also nur funktionieren, wenn Gegenseitigkeit und gemeinsame Leistung geschaffen werden.

Der hier vorgestellte Ansatz nähert sich dieser Problematik auf zwei Ebenen: Ein Beratungsmodul als Katalysator des CSR-Prozesses und ein Qualifizierungsmodul zur Bereitung einer gemeinsamen Basis und zur Schaffung der notwendigen Kenntnisse für die Beteiligten. Dieses Konzept wurde im Projekt „RessourcenKooperation – Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette steigern“ gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt und bereits umgesetzt ([www.ressourcenkooperation.de](http://www.ressourcenkooperation.de)).

## Potenziale ermitteln und umsetzen: Der Beratungsprozess

Selten wird im Unternehmensalltag eine Betrachtung über die aktuellen und internen Arbeitsprozesse hinaus vorgenommen. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen ist ein Austausch mit Akteuren innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette eine Kapazitätsfrage. Mithilfe der Beraterinnen und Berater wird das Bewusstsein für ein Denken in der gesamten Wertschöpfungskette geschärft. Primäres Ziel ist es, in den Unternehmen Anknüpfungspunkte für Kooperationen innerhalb der Wertschöpfungskette zu finden, um eine Einsparung von Ressourcen zu erzielen. In individuellen und aufeinander aufbauenden Workshops wird ein konkretes Thema in der Wertschöpfungskette des jeweiligen Unternehmens identifiziert. Mittels einer Grob- und Feinanalyse, der Berechnung des Material und Carbon Footprints sowie einer Sammlung an weiteren Instrumenten wie z. B. einem Dialog mit den Lieferanten werden konkrete Handlungspotenziale zur Einsparung von Ressourcen herausgearbeitet und in Maßnahmen formuliert. In der Durchführung dieses Programms wurde deutlich, dass bereits die Abstimmung über Abläufe und Prozesse intern oder z. B. mit Lieferanten erhebliches Einsparpotenzial zu Tage fördern kann.

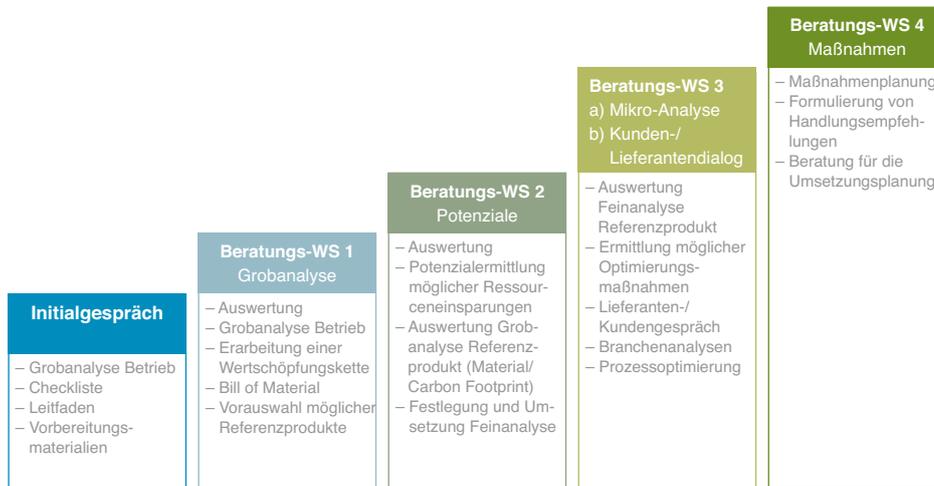
Der konkrete Ablauf mit den angewandten Instrumenten des Beratungsprozesses ist in der Abbildung 2 dargestellt.

## Potenziale schaffen und erschließen: Der Qualifizierungsprozess

Die gerade in produzierenden mittelständischen Unternehmen häufig geringe Personaldecke führt bei gleichzeitig hoher Auslastung in den Betrieben und so auch innerhalb der Wertschöpfungskette zum Entstehen von Routinen, die oft für eine lange Zeit nicht hinterfragt werden können. Es bedarf daher des Schaffens neuer Potenziale durch die Bereitstellung neuen Wissens und konkreter Instrumente,

Abbildung 2: Idealtypische Darstellung des Beratungsprozesses (Quelle: eigene Darstellung)

RessourcenKooperation-Toolbox



die eine einfache und schnelle Umsetzung in der Erkennung und Durchführung von Ressourceneffizienzmaßnahmen ermöglichen, um die Beteiligten „ins Boot zu holen“.

In Zusammenarbeit mit den Unternehmen wurde daher ein Qualifizierungsprozess entwickelt, der vier Module umfasst, welche diesen Anforderungen genügen sollen. Diese vier Bausteine behandeln im Einzelnen die Themen Kooperation, Nachhaltigkeitsbewertung, Verstetigung und Wirtschaftlichkeit sowie CSR-Strategien und Außenkommunikation (siehe Abbildung 3). Sie sind jeweils um einen Workshop herum konzipiert, welcher entsprechend der angestrebten Inhalte wertschöpfungsketten- bzw. unternehmensspezifisch mit Materialien und Instrumenten ausgestaltet wird. Besonders die direkte Anwendung des Wissens und der vorgestellten Tools hat sich im Rahmen der Qualifizierung bewährt, da sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Fähigkeiten ausstattet, welche sie schnell in die Lage versetzen, im Sinne der Ressourceneffizienz tätig zu werden, und die sie leicht als Multiplikatoren weitergeben können.

Erfahrungen aus dem bisherigen Vorgehen

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist die Einsicht, dass auch Ressourceneffizienz, CSR und Nachhaltigkeit zumindest anfänglich keine Selbstläufer sind, weder in Unternehmen

noch innerhalb von Wertschöpfungsketten. Es bedarf schlüssiger Narrative, um die Beteiligten zum Mitmachen zu motivieren, denn auch und gerade CSR-Aktivitäten benötigen Begeisterung, Authentizität und Glaubwürdigkeit, um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mitzunehmen.

Dies ist umso wichtiger, da das Schaffen von Vertrauen die nächste große Herausforderung für den Prozess darstellt. Die Beteiligten müssen Zutrauen zueinander gewinnen, um zusammen an Ressourceneffizienz zu arbeiten und die Angst vor Ausnutzung durch den anderen zu verlieren. Hier sind Beraterinnen und Berater von besonderer Bedeutung. Als Moderatorinnen und Moderatoren des Prozesses müssen sie Vertrauen aufbauen, zwischen unterschiedlichen Ansprüchen vermitteln und eine gemeinsame Vision der Beteiligten erzeugen. Erst wenn dies gelungen ist, kann mit der Identifikation von Potenzialen begonnen werden. In diesem Prozess wurde deutlich, dass Möglichkeiten zwischen Unternehmen und Wertschöpfungsketten sehr unterschiedlich verteilt sein können. Dieser Umstand hat den Wert einer Modularisierung des oben skizzierten Programms besonders hervorgehoben. Je nach angetroffenen Anforderungen kann der Entwicklungsprozess an die spezifischen Bedürfnisse der Beteiligten angepasst werden. Es ist daher auch wichtig, neben der Hebung von Potenzialen die Grenzen der Kooperation zu identifizieren und hier für Akzeptanz unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu sorgen. Hier ist das Schaffen von Anfängen bedeutender

Abbildung 3: Das Qualifizierungsmodul (Quelle: eigene Darstellung)



als das Anstreben voller Breitenwirksamkeit von Beginn an, denn es hat sich gezeigt, dass durch den Beginn eines Austauschs und den Start gemeinsamer Überlegungen weitere Potenziale dynamisch im Prozess entwickelt werden können.

## Literatur

Bliesner, Anna, und Holger Rohn. Qualifizierungsmodul Ressourcenkultur – Materialien zur Kompetenzentwicklung für Praktiker/-innen. Hrsg. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH und artec- Forschungszentrum Nachhaltigkeit. Wuppertal/Bremen 2014.

Engelmann, Tobias, Crista Liedtke und Holger Rohn. Zukunft sichern: Nachhaltiges Wirtschaften als Herausforderung für den Mittelstand. Friedrich-Ebert-Stiftung (WISO direkt). Bonn 2011.

Engelmann, Tobias, Christa Liedtke, Holger Rohn und Jaya Bowry. Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand: Möglichkeiten zur Steigerung der Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik, (WISO Diskurs). Bonn 2013.

Powell, Alan. „Greening the supply chain“. Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment. Hrsg. Ruth Hillary. Sheffield, UK 2000.

Rohn, Holger, Kristin Leismann und Jaya Bowry. Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette durch Unternehmenskooperationen steigern. Tagungsbeitrag zum Frühjahrskongress 2013 der Gesellschaft für Wissenschaft (GfA) „Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen.“ Krefeld, 2013.

Schmidt-Bleek, Friedrich. Nutzen wir die Erde richtig? Die Leistungen der Natur und die Arbeit des Menschen. Forum für Verantwortung. 4. Auflage. Frankfurt/M. 2008.

## Kontaktdaten

Projekt	Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette durch Unternehmenskooperationen
Organisation	Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Ansprechpartner	Dr. Holger Berg
Telefon	0202 2492-244
E-Mail	holger.berg@wupperinst.org
Website	www.wupperinst.org

# Wiederverwendung und Ressourcenschonung im regionalen Netzwerk

## Wie Ökologie, Soziales, Arbeitsförderung und Recycling-Kultur zusammengehen: Das Konzept der RecyclingBörse in Ostwestfalen-Lippe

Hans Engels



### Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, sucht nach Gründen

Eine „simple“ Frage verbunden mit einem einfachen Angebot zum Handeln: „Noch zu schade für den Müll?“ Die RecyclingBörse im Kreis Herford und in Bielefeld antwortet getreu ihrem Motto: „Aus Alt mach ... Arbeit!“ Seit nunmehr 30 Jahren sind wir in Trägerschaft des Zweckbetriebes „Börse“ des Arbeitskreises Recycling e. V. (AKR).

Wir sehen es als ständige Aufgabe und Herausforderung an, durch alltagspraktischen Service für Müllvermeidung, durch Weiterverwendung sowie durch Recycling nicht nur Arbeit und Beschäftigung, sondern auch mit Kulturprojekten Anregungen zur Schonung von Ressourcen zu schaffen.

### Organisation der Wiederverwendung

Was noch nicht auf den (Sperr-)Müll geworfen werden sollte, weil es noch gut und brauchbar ist – vom Möbel über Spielzeug bis zum Hausrat aller Art, von Elektrogerät über Bücher bis zu Textilien – sammeln wir als Sachspenden, sortieren es und bieten es in sieben „Secondhand-Kaufhäusern“ zum Kauf an.

Schon Anfang der 1980er Jahre, als Mülltrennung und Vermeidung noch weitgehend unbekannt waren, haben enga-

gierte Arbeitslose die RecyclingBörse mit einem ersten „Möbellager“ und einer Altpapierannahme gegründet und in der Folgezeit diese Initiative peu à peu zu einem attraktiven Dienstleister ausgebaut. Das Ergebnis: Rund 250.000 Secondhand-Kundinnen und -Kunden sowie Spenderinnen und Spender werden in den heute sieben Börsen in den Kreisen Herford und in Bielefeld pro Jahr gezählt.

### Sachspenden spenden leicht gemacht

Damit die Bürgerinnen, Bürger und Betriebe ihre Sachspenden möglichst bequem und einfach „loswerden“ können, wurde ein Netz von verschiedenen Sammelsystemen, die ineinandergreifen, geschaffen. Eine Telefonhotline nimmt jedes Angebot entgegen, sondert bereits bei diesem Telefonat brauchbare von unbrauchbaren Spenden aus, gibt zu den Fragen der Anruferinnen und Anrufer Auskunft und vermittelt Termine zur Begutachtung der Objekte. Kleine Sachspenden werden sofort mitgenommen, bei großen, wie Möbeln, Schränken oder Sofas, wird ein Abholtermin vereinbart, an dem unser Fahrdienst die gespendeten Objekte aus der Wohnung heraus in die Kaufhäuser transportiert.

Parallel dazu nehmen die Börsen auch direkt an ihren sieben Standorten Sachspenden an. Des Weiteren werden pro Jahr rund 200 Sammelaktionen veranstaltet, an denen Spenderinnen und Spender auf Umwelthöfen, Parkplätzen



etc. mobile Artikel wie Elektrogeräte, Hausrat, Bücher, Fahrräder und vieles mehr abgeben können. Diese Aktionen werden laufend in den Medien bekannt gegeben. Komplettiert wird das Angebot durch eine Haus-zu-Haus-Sammlung für Textilien und Elektrokleingeräte: Einmal im Monat wird von uns im eigenen „Sammelsack“ ab Haustür abgeholt, die Sammeltermine sind in den Umweltkalendern der Städte und Gemeinden des Kreises Herford angekündigt. Mit dieser Servicepalette wird allen privaten und gewerblichen Spendewilligen die Möglichkeit gegeben, ihre Spenden möglichst bequem und einfach zu leisten.

Betriebe, die größere Mengen spenden können und wollen, werden entweder auf Anforderung und nach individueller Terminvereinbarung oder auf Wunsch auch regelmäßig angefahren, um wiederverwendbares Gut zurück in den Warenkreislauf zu bringen: Ein Plus für die Umwelt und ein Minus für die Entsorgungskosten!

Das Abholprozedere wird mit den Betrieben genau abgestimmt, damit dauerhafte Beziehungen wachsen können, die sich nicht nur auf die Belegschaft und Leitung der Betriebe, sondern auch auf ihre Öffentlichkeitsarbeit erstrecken können, getreu dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber“. Die Einhaltung der Daten- und Arbeitssicherheit bei solchen Kooperationen versteht sich von selbst. Insgesamt sind die Reaktionen der Betriebe und der Öffentlichkeit durchgängig positiv, da hier ein Beitrag geleistet wird,

umweltrelevante Maßnahmen mit – aus Spendersicht – geringem organisatorischem und logistischem Aufwand umzusetzen.

### Mehrfachnutzen mit Arbeitseffekt

Diese beschriebenen Dienstleistungen bringen mehrfachen Nutzen, insbesondere weil:

- jährlich rund 1.300 Tonnen Müll durch Wiederverwendung vermieden werden, auch weil im Upcycling Möbelteile für den Bau „neuer“ Möbel Verwendung finden;
- die Spenderinnen und Spender Entsorgungskosten sparen;
- der Gebührenhaushalt entlastet wird;
- ein preiswertes Angebot an hochwertigen Haushaltsgegenständen aller Art und Textilien nicht nur für sozial Schwache, sondern auch für alle Interessierten und natürlich die „Schnäppchenjäger“ besteht. Unser Augenmerk richtet sich auf einen diskriminierungsfreien Zugang zu den Angeboten, nicht zuletzt auch mit Blick auf eine möglichst hohe Wiederverwendungsquote.



Ressourcenschonung durch Wiederverwendung schafft Arbeitsplätze: Annahme von gebrauchsfähigen Gütern zur Wiederverwendung und Aufbereitung, technische Testung von Elektrogeräten, Abholungen aus dem Haushalt

Last but not least finden hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Job, die auf dem Arbeitsmarkt keine oder kaum eine Chance auf eine Anstellung haben. Einfache Tätigkeiten und das passende sozialbetriebliche Umfeld sind für viele etwas wie das letzte Arbeitsmarkt-Refugium, so unsere Erfahrung. Rund 70 ehemals Langzeitarbeitslose sind voll sozialversicherungspflichtig angestellte „Börsianerinnen“ und „Börsianer“, etwa ein Drittel von ihnen gefördert durch einen Teilzuschuss von maximal 75 Prozent aus Arbeitsmarktprogrammen. Jedes andere Unternehmen könnte diese Programme in Anspruch nehmen. Sie wollen aber diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht. Darüber hinaus bietet der Arbeitskreis Recycling e.V. (AKR) im Schnitt rund 80 schwer vermittelbaren Langzeitarbeitslosen Qualifizierung und Beschäftigung in besonderen Maßnahmen, wie z. B. „Arbeitsgelegenheit“ (AGH) oder „öffentlich geförderte Beschäftigung (öGB)“.

## Engagement in Partnerschaften

Ohne Kooperationspartner, wie Kommunen, Gewerbebetriebe und ein Netzwerk aus gemeinnützigen Einrichtungen, wäre all dies nicht möglich. Hierzu einige Beispiele:

- Im Auftrag der Kommunen im Kreis Herford sammelt die RecyclingBörse bereits seit Mitte der 1990er Jahre Elektro-Alt-Geräte (EAG), einer Zeit also, in der

getrennte, ressourcenschonende Sammlung noch lange nicht gesetzlich geregelt war (das ElektroG beispielsweise trat erst 2006 in Kraft). Die Wiederverwendungsquote für Elektro-Altgeräte hat sich bei fünf Prozentpunkten eingependelt, der Bundesdurchschnitt liegt bei 0,18 Prozent.

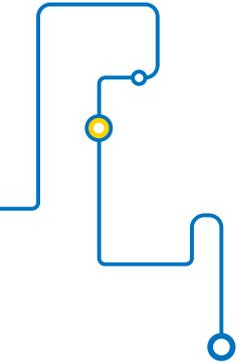
- Altkleider holen wir einmal im Monat in Form einer „Sacksammlung“ bei den Haushalten ab. Die Termine werden in den Abfallkalendern der Kommunen des Kreises Herford bekannt gegeben. Weiterverwendet werden die Altkleider – anders als bei Containersammlungen – als Secondhand-Angebote, für jeden transparent unter unserer Regie. Brauchbare Reste werden z. B. in Kooperation mit einer Nähwerkstatt zu schicken Stofftragetaschen umgearbeitet.
- Zu den Partnern gehören auch Gewerbebetriebe: von lokalen Einzelhändlern für Einrichtungsgegenstände bis zum bundesweit führenden Einrichtungshaus erhalten wir Restware oder Rückläufer zur Wiederverwendung.
- Dazu zählt auch der europaweit führende Hersteller von Büroteppichen, der unter anderem im Rahmen eines „Zero-Waste“-Programms mit sozialwirtschaftlichen Betrieben zusammenarbeitet und Gebrauchtware wiederverwendet.



## Engagement und Projektentwicklung

Der Arbeitskreis Recycling e. V. (AKR) ist engagiertes Mitglied in der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit e. V. (bag arbeit), dem Interessenverband von rund 350 sozialwirtschaftlichen Betrieben. Der AKR nimmt sowohl in der bag arbeit als auch in deren Fachgruppe „Arbeit und Umwelt“ Vorstandsfunktionen wahr. Im Kreis Herford ist der AKR lokal aktiv in der „Trägergemeinschaft“ der Beschäftigungsinitiativen. Das vielfältige Engagement des AKR wird u. a. deutlich, indem er:

- in den Jahren 2005/06 für Ostwestfalen-Lippe (OWL) das Regionalprojekt zur Zukunft des „ElektroRecyclings in der OWL-Recyclingwirtschaft, ERLE“ initiierte.
- von 2008 bis 2010 am Entwicklungsprojekt für ein Gütesiegel/-label zur Wiederverwendung von Elektrogeräten (Projekt SecondLife) gemeinsam mit der bag arbeit, dem Umweltbundesamt und dem Bundesumweltministerium kooperierte.
- gemeinsam mit dem Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld das Projekt „Lokale Nachhaltige Kreislaufwirtschaft LoNaK“ ins Leben rief, um die Kooperation von Einrichtungen oder Zentren der Wiederverwendung und Reparatur mit kommunalen Wertstoffhöfen oder den von Kommunen beauftragten gewerblichen Entsorgern beispielhaft zu etablieren.
- gemeinsam mit der bag arbeit das Projekt RECOM (Wiederverwendung und Ressourcenschonung im regionalen Netzwerk) entwickelte und die Trägerschaft des Projektes übernahm – und damit vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine von bundesweit 73 ausgewählten Maßnahmen zur Umsetzung des CSR-Programms der Bundesregierung („Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“) umsetzt. Zu den regionalen Partnern dieses Projektes gehören unter anderem die SWK Herford, der Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld sowie die IGE Hennemann Recycling GmbH mit Sitz in Espelkamp. Überregional sind in den Regionen Mönchengladbach, München, Frankfurt am Main und dem sächsischen Mittweida vier Projektpartner beteiligt.
- in den Jahren 2012 und 2013 dem Fachgesprächskreis des Umweltbundesamtes zur Formulierung des Abfallvermeidungsprogramms des Bundes im Rahmen des neuen Kreislaufwirtschaftsgesetzes angehörte, wo er sich aktiv an der Formulierung der Planungen zur Wiederverwendung und Ressourcenschonung beteiligte.
- Kontakte zu Instituten wie dem Öko-Institut und der ÖKOPol als Partner knüpft und in NRW federführend die Vernetzung sozialwirtschaftlicher Wiederverwendungseinrichtungen und Reparaturzentren untereinander sowie mit Entsorgungsträgern betreibt.



## Standards und Akkreditierungskriterien

Seriosität durch Transparenz und zertifizierte Arbeit ist Programm: Die RecyclingBörse ist ein zertifizierter Entsorgungsfachbetrieb (Efb). Für das Recycling und die Wiederverwendung von EDV unterziehen wir uns freiwillig dem ständigen DEKRA-Audit „Datenschutz und Datenlöschung“. Die Elektro-Wiederverwendung wird durch einen Elektromeister der Handwerkskammer Minden-Lübbecke überwacht und regelmäßig geschult. Bei der Altkleidersammlung handeln wir nach den Kriterien des von Kirchengemeinden bzw. kirchennahen Einrichtungen etablierten Dachverbandes „Fairwertung e. V.“, bei dem wir Mitglied sind. Wir laden Bürgerinnen und Bürger, Schulen, Vereine sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Verwaltung und Medien regelmäßig ein, unsere RecyclingBörsen zu besuchen. Fairer Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist Programm: Ihr Lohn liegt seit Jahren über dem derzeit geforderten gesetzlichen Mindestlohn. Frauenquote ist bei uns kein Thema: Frauen und Männer sind in Leitungsfunktionen im Verhältnis 8 : 4,5 vertreten.

## Kunst und Kultur

Von Beginn haben wir den Dialog mit Kunst und Kultur gepflegt und selbst kulturelle Aktivitäten initiiert und organisiert. Im Vordergrund steht immer der umweltpolitische Kontext, z. B. um Themen wie Müllvermeidung und Recycling auch unter kulturellen Aspekten zu beleuchten, sinnliche Erfahrungen zu vermitteln oder zur selbsttätigen Kreativität anzustiften. Dabei reicht das Spektrum der Aktivitäten von Street-Art bis hin zu Kunstaktionen. So ist z. B. unsere Modenschau zum Thema Kleidersammlung beim Bürgerfest obligatorisch.

Der im Jahre 2007 zum ersten Mal von uns ausgelobte und organisierte „RecyclingDesignpreis“ genießt mittlerweile nationale und internationale Anerkennung. An den Wettbewerben beteiligen sich inzwischen jeweils rund 600 (Nachwuchs-)Designerinnen und Designer sowie Kreative des Handwerks aus dem In- und Ausland.

„Durchdacht und hipp statt Hippie“: Wer bei diesen Wettbewerben schrullige Bastelarbeiten erwartet, der irrt gewaltig. Eine international hochkarätig besetzte Jury, bis 2013



Wettbewerb „RecyclingDesignpreis“ zur Förderung der Ressourcenschonung in Design und Produktentwicklung, Motto „EntWerfen statt WegWerfen“. Eine international besetzte Jury unter dem Vorsitz des Kurators und Documenta-Machers Jan Hoet († 2014) wählte bislang aus. Ausstellungshäuser sind renommierte Einrichtungen wie das Marta Herford und stilwerk Designcenter.

unter dem Vorsitz des ehemaligen Documenta-Machers und internationalen Ausstellungskurators Jan Hoet<sup>1</sup>, bewertet die Entwicklungen. Jeweils nur rund dreißig Projekte wurden bislang von den Jurorinnen und Juroren für qualitativ hochwertig genug befunden, ausgestellt zu werden. Die Ausstellungen finden in renommierten Häusern statt, z. B. im Kunst- und Design-Museum „Marta“ in Herford, in den „stilwerk Designcentern“ in Deutschland und Österreich, im „Bauhaus Dessau“ oder im Berliner „Museum der Dinge“. Hinzu kommen weitere Ausstellungspartner, wie die „Passagen“ in Köln, die internationale Konsumgütermesse „Tendence“ in Frankfurt am Main.

Der RecyclingDesignpreis fordert, aus „Abfall“, aus Produktionsrückständen und/oder Restmaterialien aus der industriellen und handwerklichen Produktion sowie aus Material vom „Sperrmüll“ Objekte und Gegenstände für den alltäglichen praktischen Gebrauch zu entwickeln. Die Entwicklungen sollen für die Produktion in kleiner oder größerer „Serie“ geeignet sein. Das Spektrum der gefragten Entwicklungen reicht von Deko-Artikeln über Möbel und Klei-

dung/Textilien bis hin zu Accessoires. Somit setzt sich dieser mittlerweile dauerhaft etablierte Wettbewerb als einziger in Deutschland (und wohl auch international) explizit mit Ressourcenschonung im Design auseinander.

In einer regionalen Sonderkategorie wird der RecyclingDesignpreis in Ostwestfalen-Lippe (OWL) für Schülerinnen und Schüler, Azubis und Werkstätten für Menschen mit Behinderungen ausgelobt ([www.recyclingdesignpreis.org](http://www.recyclingdesignpreis.org)).

## Kontaktdaten

Projekt	RECOM – Wiederverwendung und Ressourcenschonung im regionalen Netzwerk
Organisation	RecyclingBörse! Arbeitskreis Recycling e. V.
Ansprechpartner	Claudio Vendramin
Telefon	05221 19719
E-Mail	<a href="mailto:c.vendramin@recyclingboerse.org">c.vendramin@recyclingboerse.org</a>
Website	<a href="http://www.recyclingboerse.org">www.recyclingboerse.org</a>

<sup>1</sup> Verstorben am 28. Februar 2014.



## Case Study

„Nachhaltige Betriebsführung“ des Umweltbetriebes der Stadt Bielefeld u. a. mit dem Projekt „Lokale Nachhaltige Kreislaufwirtschaft“: Klaus Kugler-Schuckmann, Betriebsleiter Umweltbetrieb Bielefeld, Mitarbeiter Manuel Fiegel und Claudio Vendramin von der RecyclingBörse, Anja Ritschel, Umweltdezernentin Stadt Bielefeld, Gerald Knäuf, Stiftung Umwelt und Entwicklung NRW

### Mehr tun wollen und können als müssen

Bernd Nagel, Abteilungsleiter Abfallentsorgung, Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld

„Lokale Nachhaltige Kreislaufwirtschaft“ und die Übernahme von Verantwortung für die Wiederverwendung und Schonung von Ressourcen sowie für die Ausbildung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können durchaus über die gesetzlichen Mindeststandards hinausgehen. Wie und in welchen Bereichen, ist exemplarisch im Folgenden beschrieben.

Vieles von dem, was auf den Wertstoffhöfen der Kommunen anlandet, ist noch gut brauchbar und somit zu schade für den Müll. Es muss noch längst nicht in die Verbrennung oder in den Schredder, ist vielmehr noch gut weiter- und wiederverwendbar. Deshalb haben wir das Projekt „Lokale Nachhaltige Kreislaufwirtschaft“ LoNaK mit der RecyclingBörse und der Stiftung Bethel entwickelt.

Denn als Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld (UWB) und damit öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger (öRE) für 326.000 Einwohnerinnen und Einwohner sind wir auch dem Gemeinwohl verpflichtet. Wir sehen unsere Aufgabe deshalb nicht vordergründig in einer Mindestbefreiung gesetzlicher Vorgaben, sondern insbesondere auch darin, vorwärts zu denken im Sinne von Wege zu finden statt

Hürden zu erörtern. Denn Wiederverwendung und Recycling schonen nicht nur Ressourcen – sie dienen auch der Erschließung von Beschäftigungspotenzialen für Benachteiligte. Hierzu einige Beispiele:

### Ausbildung benachteiligter Menschen

In Kooperation mit dem Berufsbildungswerk der Stiftung Bethel bilden wir seit einigen Jahren lernbehinderte junge Erwachsene, die am Ausbildungsmarkt chancenlos wären, zu Recyclingwerkerinnen und -werkern aus. Ähnlich kooperieren wir bei der Berufsqualifizierung für Menschen mit Behinderungen in der Natur- und Landschaftspflege: durch Vermittlung von Arbeitsaufgaben im operativen Geschäft, durch Sachspenden wie z. B. Betriebsfahrzeuge sowie durch Angebote von Schulungen, beispielsweise zur Arbeitssicherheit.

### Nachhaltige Betriebsführung

Für eine nachhaltige Betriebsführung steht auch unsere Beteiligung am Audit „Ökoprot“ . Es steht für die Zusammenarbeit von Unternehmen, Kommunen sowie Expertinnen und Experten in Nordrhein-Westfalen, mit dem Ziel, dadurch entstehende Synergieeffekte zu nutzen. Ziel ist es, Betriebe jeder Art und Größe bei der Einführung und



Verbesserung des betrieblichen Umweltmanagements zu unterstützen, unter anderem in den Bereichen:

- Energie-, Wasser- und Abwassereinsparung
- Optimierung der Betriebsabläufe
- Marketing und Mitarbeitermotivation
- Einstieg in das Energie- und Umweltmanagement

Durch Reduzierung des Ressourcenverbrauchs und/oder Vermeidung von Abfällen tragen Unternehmen nicht nur zur Entlastung der Umwelt bei, sondern in der Regel auch zur Senkung ihrer Kosten. Genau auf dieser Verbindung von ökologischem Nutzen und ökonomischem Gewinn setzt „Ökoprofit“ an.

### Engagement für die Belegschaft

Zwei wichtige Pfeiler unseres Engagements für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UWB sind Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge. Auch hier setzen wir auf Partizipation, indem wir die Mitarbeitervertretung bei der Auswahl der Arbeitsausrüstungen und der Schulungsangebote beteiligen. Einen großen Anteil bei den Schulungen machen praktische Übungen aus.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickeln wir ständig weiter. Dies gilt beispielsweise für die „Gesundheits-Nachmittage“, die nach einer Erprobungsphase mittlerweile standardisiert durchgeführt werden. Dies gilt aber auch für die innerbetriebliche Kommunikation über Sicherheitsfragen, die auf die Sensibilisierung und Nachhaltigkeit innerhalb der Belegschaft zu sicherheitsrelevanten Themen abzielt und praxisorientiert ausgerichtet ist.

### Soziale und ökologische Ausrichtung

Exemplarisch für die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Kriterien im Unternehmensalltag sei die Beschaffung von Arbeitskleidung für unsere rund 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt: Nach umfangreichen Recherchen ist es uns gelungen, einen Lieferanten zu finden, der faire Arbeitsbedingungen und Nachhaltigkeit in der Herstellung garantiert. Hintergrund und Anlass für diese Kriterien bei unserer Kaufentscheidung waren nicht zuletzt die Brand- und Einsturz-Katastrophen in südostasiatischen Produktionsländern.

# Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit steigern

## Förderung von Unternehmensengagement in Ostwestfalen-Lippe

Stefan Collet



### Projektbeschreibung „AQTIV für OWL“

Ziel des Projektes „AQTIV für OWL“ ist es, kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) dauerhaft für das Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) zu sensibilisieren. Dazu entwickelte die Initiative für Beschäftigung OWL e.V. (IfB OWL e.V.) gemeinsam mit KMU Konzepte zum Thema „Arbeitgeberattraktivität im Mittelstand“. Im Mittelpunkt standen dabei die Schwerpunktthemen „Mitarbeitergewinnung und -bindung“ sowie „Berufsorientierung im Kontext des steigenden Fachkräftebedarfs“. Das Akronym AQTIV setzt sich aus A wie „Ausbildungsfähigkeit steigern“, Q für „Qualifizierung der eigenen Beschäftigten fördern“, T für „Training von Unternehmensvertretern im Bereich CSR anbieten“, I für „Integration von Jugendlichen in Unternehmen stärken“ und V für „Verantwortung von Unternehmen für die Region OWL übernehmen“ zusammen.

Welche Strategien, Methoden und Kompetenzen für eine nachhaltige Positionierung als erfolgreicher und innovativer Arbeitgeber notwendig sind, konnten die teilnehmenden Unternehmen insbesondere in Workshops der IfB OWL e.V. erfahren. So wurden neben spezifischen Stakehol-

der-, Umwelt-, Risiko- und Ist-Soll-Analysen unter anderem passgenaue Kommunikationsinstrumente vorgestellt sowie konkrete Maßnahmen in den beiden Schwerpunktthemen entwickelt.

Neben der Beratung von Unternehmen hat die Initiative für Beschäftigung OWL e.V. mit dem „CSR-Preis OWL“ zudem ein Forum für CSR-Aktivitäten und zur Vernetzung geschaffen. Mit diesem regionalen Preis werden alle zwei Jahre Unternehmen ausgezeichnet, die sich in der Region Ostwestfalen-Lippe in vorbildlicher Weise gesellschaftlich engagieren und durch eine verantwortungsvolle, in Einklang mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen stehende Unternehmensführung auszeichnen. Der „CSR-Preis OWL“ macht zugleich gute Ideen und erfolgreich erprobte Maßnahmen für alle Interessierten sichtbar und regt den Ideenaustausch und die unternehmensübergreifende Netzwerkarbeit in der Region an. Gewinner des ersten CSR-Preises OWL 2013 sind die Böllhoff Gruppe (Bielefeld), SC electronic service (Herford) sowie Edeka Wehrmann (Herford).



Der CSR-Preis OWL zeichnet gesellschaftliches Engagement von Unternehmen aus

## Kontaktdaten

Projekt	AQTIV für OWL
Organisation	Initiative für Beschäftigung OWL e. V.
Ansprechpartner	Stefan Collet
Telefon	0521 520169-11
E-Mail	stefan.collet@ifb-owl.de
Website	<a href="http://www.ifb-owl.de/aqtivfuerowl.html">www.ifb-owl.de/aqtivfuerowl.html</a> <a href="http://www.csr-preis-owl.de">www.csr-preis-owl.de</a>



Über 40 Unternehmen aus Ostwestfalen-Lippe haben sich 2013 beworben





OKT produziert Haushaltswaren aus Kunststoff

## Case Study

### Hintergrund

Der Standort der OKT Germany GmbH in Stemwede bietet aufgrund der stark ländlich geprägten Umgebung sowie der isolierten Verkehrsanbindung nur geringe Anreize für auswärtige Fach- und Führungskräfte. Großer Bedarf an ungelerten Arbeitskräften besteht in den Bereichen Logistik und Produktion. Die Besetzung offener Sachbearbeiter- und Fachkräftestellen stellt eine besondere Herausforderung dar, die zudem hohe zeitliche Rekrutierungskapazitäten bindet. Erschwerend auf die Personalstruktur drückt der demographische Wandel bei einem Altersdurchschnitt der Belegschaft von 44 bis 46 Jahren.

### Prozess und Mehrwert

Nach einer „ersten“ Status-quo- (stichprobenartige Mitarbeiterbefragung) und Umweltanalyse hat das Management des Unternehmens anhand verschiedener Methoden (SWOT-Analyse, Strategische Zieldefinition, Visions-/Missionsentwicklung) eine Personalgewinnungs- und -bindungsstrategie konzipiert. Entlang der unterschiedlichen

strategischen Ziele hat es in einem zweiten Schritt einzelne inhaltliche Instrumente und kommunikative Maßnahmen, wie z. B. Wettbewerbe für betriebliche Herausforderungen, Azubi-Tage oder ein betriebliches Vorschlagswesen, sowie Social Days, Kooperationen mit Sportvereinen und eine Mitarbeiterbefragung entwickelt und realisiert.

Die OKT Germany GmbH profitiert von der Beratung der IfB OWL e.V. zum einen durch Optionen zur gezielten Mitarbeiterrekrutierung und -bindung: So kann das Unternehmen durch die Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften sowie neuen Auszubildenden seinen Personalstock verjüngen. Zum anderen führen die mit der Beratung einhergehenden Maßnahmen dazu, dass die bereits beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich besser mit dem Unternehmen identifizieren, zugleich aber auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für potenzielle neue Arbeitskräfte steigt. Im besten Fall mit der Folge eines spürbaren Motivationsschubs unter den Beschäftigten, unter anderem ablesbar in steigender Produktivität, innovativen Produktlösungen und verbessertem



OKT bietet Nachwuchskräften unter anderem den Berufseinstieg über das duale Studium

Betriebsklima. Die OKT Germany GmbH hat durch die Beratung der IfB OWL e. V. nicht nur ihre Personalstrategie erweitern und festigen können, sondern auch Einblick in Maßnahmen erhalten, die zur deutlichen Steigerung der zukünftigen Mitarbeiterzufriedenheit führen.

„Am Standort Stemwede stehen wir als kleiner mittelständischer Betrieb bei der Personalgewinnung und -bindung vor besonderen Herausforderungen. Im Projekt AQTIV für OWL der IfB OWL e. V. konnten wir ein umfangreiches Personalkonzept ausarbeiten und gleichzeitig unser CSR-Know-how vertiefen“ (Beate Lippke, Personalleiterin OKT Germany GmbH).

# Auf dem Weg zum „CSR-Unternehmen“

## Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit mit KMU

Wolfgang Keck

**CSR** *unternehmen!*



Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können Wettbewerbsvorteile erzielen, indem sie sich am heimischen Standort gesellschaftlich engagieren und ihr Kerngeschäft sozial verantwortlich und ökologisch nachhaltig ausrichten. Im globalisierten Markt wird dieser Ansatz ganzheitlicher Unternehmensführung als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Vor allem in Deutschland setzen zukunftsorientierte Unternehmen das Konzept bereits erfolgreich um. „CSR – Made in Germany“ ist Slogan und Auftrag zugleich laut dem CSR-Aktionsplan der Bundesregierung. CSR soll das Erfolgsmodell der sozialen Marktwirtschaft unterstreichen und den weltweit anerkannten „German Mittelstand“ befördern. Auch die GILDE-Wirtschaftsförderung in Detmold beschäftigt sich mit CSR in KMU, sei es in der regionalen Zusammenarbeit mit Unternehmen oder mit Blick auf die globale Tragweite von CSR bei Mittelständlern, die weltweit aktiv sind.

Bereits ein knappes Jahrzehnt geht der Beginn der Detmolder Projektarbeit zu CSR zurück. In der Zwischenzeit hat sich der Diskurs um CSR quer durch Deutschland stark verbreitet. Er rückt die Frage in den Mittelpunkt, ob CSR und Nachhaltigkeit als unumkehrbare Megatrends die Zukunftsfähigkeit im Mittelstand bestimmen können und damit in der Wirtschaftsförderung eine zentrale Leitbildfunktion einnehmen. Vielerorts zeigt sich, dass CSR für etliche Mittelständler kein Fremdwort mehr ist. Sie engagieren sich in der Tradition des „Ehrbaren Kaufmanns“ und steuern einer

Neudeutung und entsprechenden Veränderungsprozessen unter dem globalen Wirtschaftsbegriff CSR selbstsicher entgegen. Solche „CSR-Unternehmen“ sind die entscheidenden Partner für eine Weichenstellung zu gesellschaftlichem Engagement als Gemeinschaftsaufgabe in den Regionen.

Einige Erfolgsfaktoren, wie der kommunalen Wirtschaftsförderung bei Themen zu CSR und Nachhaltigkeit eine wechselseitig nutzbringende Zusammenarbeit mit KMU gelingen kann, sind dank zahlreicher Partnerschaften der GILDE mit engagierten Kolleginnen und Kollegen zutage getreten. So konnte das Qualifizierungsprogramm „CSR unternehmen!“ an zehn Ausführungsorten in enger Kooperation mit regionalen Partnern aus der Wirtschaftsförderung angeboten werden. In Nordrhein-Westfalen sind dies Leverkusen, Coesfeld, Steinfurt, Soest, Solingen, Detmold und Dortmund sowie im weiteren Bundesgebiet die Orte und Regionen Kiel, Gießen und Augsburg. Die nachfolgenden Empfehlungen fassen einige Erfahrungen mit CSR in KMU zusammen und richten sich an Akteure, Initiativen und Multiplikatoren, die gesellschaftliche Verantwortung von KMU regional, aber auch in Branchen, Verbänden oder Unternehmensnetzwerken voranbringen wollen.

Das Qualifizierungsprogramm „CSR unternehmen!“ soll kleine und mittlere Unternehmen dazu befähigen, Schritt für Schritt gesellschaftliche, soziale und ökologische Aspekte der Geschäftstätigkeit im Betrieb zu verankern –



Zum Jahresbeginn 2014 zeichnet NRW-Wirtschaftsminister Garrelt Duin die GILDE-Wirtschaftsförderung für die Verbreitung von CSR im Mittelstand als „Ort des Fortschritts“ aus. V.l.n.r. Rolf Merchel, GILDE-Geschäftsführer, Garrelt Duin, NRW-Wirtschaftsminister, Thorsten Brinkmann, GILDE-Prokurist.

kurzum: KMU zu „CSR-Unternehmen“ machen. Dabei folgt das Programm einem bundesweit flächendeckenden Ansatz, sprich, es kann von Wirtschaftsförderungen aus unterschiedlichen Regionen beim Projektträger, der GILDE-Wirtschaftsförderung in Detmold, „gebucht“ werden. Die kostenlose Durchführung vor Ort ist dank der Projektförderung im Rahmen des Bundesprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gegeben. Den Wirtschaftsförderungen stellt die GILDE ein erprobtes Komplettprogramm über vier Phasen der CSR-Qualifizierung zur Verfügung, das betriebsübergreifend mit einer Gruppe von KMU vor Ort durchgeführt wird. Die Trainer sind ein fachlich interdisziplinär zusammengestelltes Team von Expertinnen, Experten und Führungskräften der GILDE und deren CSR-Mittelstandspartnern Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung (AGP) und Deutsche Angestellten-Akademie (DAA).

## Erfolgsfaktor 1 – Finde starke Partner vor Ort!

Wirtschaftsförderungen transferieren Innovationen und Trends in die heimische Wirtschaft. Gleichzeitig kann CSR für sie von besonderer Bedeutung sein, etwa im Hinblick auf bestehende und zukünftige Herausforderungen ihrer Region. Mit ihrer Schnittstellenkompetenz zwischen Unternehmen, Verwaltung, Wissenschaft und Gesellschaft verfügen Wirtschaftsförderungen über Erfahrungen, die auch in kleinen und mittleren Unternehmen eine Erfolgsvoraussetzung für CSR darstellen. Denn Unternehmensverantwortung schließt den aktiven Zugang und Austausch mit relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) aus dem Umfeld eines Unternehmens mit ein.

Unter dem Dach des Qualifizierungsprogramms „CSR Unternehmen!“ hat die GILDE mit anderen engagierten Wirtschaftsförderungen „Tandems“ gebildet. Diese bringen das spezifische Know-how der GILDE im Thema CSR mit den gebündelten Kräften und Akteuren vor Ort in Verbindung. Den Startpunkt bildet dabei eine Auftaktveranstaltung, die CSR als Wettbewerbsvorteil im Mittelstand anhand von zwei bis drei praktischen Unternehmensbeispielen aus der Region vorstellt. Gleichzeitig wird für die Teilnahme am weiter vertiefenden Seminarangebot geworben.



Teilnehmer diskutieren in einer Team-Arbeit beim „CSR-Intensivseminar“ in Dülmen

## Erfolgsfaktor 2 – Entwickle CSR in einfachen Schritten und greife dabei einen „roten Faden“ auf!

Kaum ein Unternehmen beginnt mit CSR „bei null“ und bei jedem Unternehmen ist die Unternehmenskultur der Nährboden, auf dem sich CSR erfolgreich und nachhaltig entwickeln kann. Ein schrittweises Herangehen ans Thema ist vor allem für KMU wichtig, bei denen sich schließlich oft der Inhaber selbst mit CSR auseinandersetzt und in der Regel aus Personalknappheit keine eigene Stelle oder gar Abteilung damit beauftragen kann. Deshalb ist in der Qualifizierung von KMU für CSR der „rote Faden“ entscheidend. Als ein solches Schaubild kann ein einfaches und wiederholt anwendbares Regelkreismodell dienen (Abbildung 1). Es zeigt die Entwicklungsschritte des betrieblichen CSR-Prozesses auf und vereinfacht die Zuordnung der im Training anhand von Praxisbeispielen erprobten Analyse- und Steuerungsinstrumente.

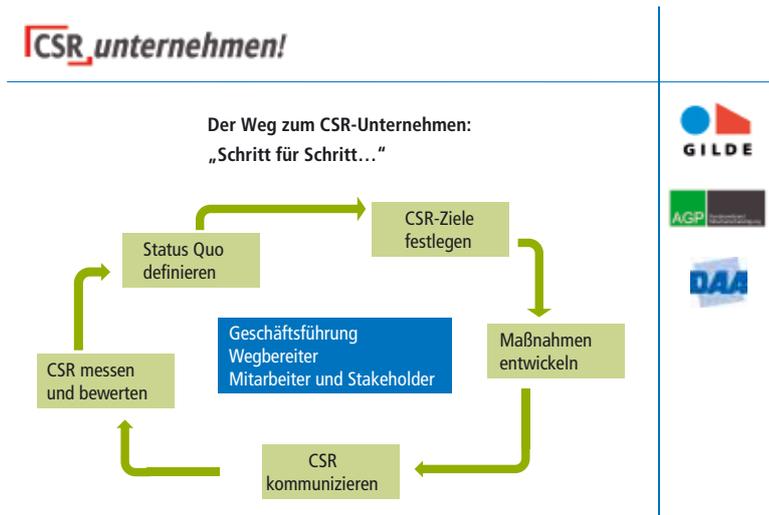
Als Instrument für die schrittweise Entwicklung einer eigenen CSR kann z. B. die SWOT-Analyse eingesetzt werden. So können Unternehmen zu Beginn ihrer CSR-Entwicklung mit der SWOT-Analyse ihre Ausgangssituation bestimmen, indem sie ihre Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken einer CSR-Ausrichtung feststellen. Im CSR-Regelkreismodell kann die SWOT-Analyse als „roter Faden“ auch anschließend bei der Festlegung der CSR-Ziele und bei der Definition der CSR-Maßnahmen genutzt werden.

## Erfolgsfaktor 3 – Gehe in die Betriebe!

Der Auftaktveranstaltung zum Qualifizierungsprogramm „CSR Unternehmen!“ folgt modular aufgebaut ein eintägiges CSR-Intensivseminar, ein halbtägiger CSR-Praxisworkshop und abschließend ein sogenannter CSR-Erfa-Kreis. Zum Teil ist es an den regionalen Stationen des Programms bereits auf der Stufe zum CSR-Intensivseminar gelungen, aus der Teilnehmergruppe einen Gastgeber zur Durchführung der Veranstaltung zu gewinnen. Zumindest am Ende des Programms, dem Erfahrungsaustausch zu CSR, ist ein Betriebsbesuch sehr zu empfehlen, um jenseits des „Grünen Tisches“ in der gelebten Unternehmenspraxis einen Know-how-Transfer „auf Augenhöhe“ zu moderieren.

Ein Vorteil für das gastgebende Unternehmen ist dabei die Möglichkeit, CSR am eigenen Unternehmensbeispiel aufzeigen zu können, was wiederum für die teilnehmenden KMU das Themengebiet CSR inhaltlich und örtlich greifbarer und nachvollziehbarer macht. Vertieft sich auf diese Weise im Lauf des Qualifizierungsprogramms der Austausch innerhalb der Teilnehmergruppe, so erhöht sich auch die Chance, dass ein weiter ausbaufähiges Netzwerk von „CSR-Unternehmen“ vor Ort entsteht und durch die beteiligten Durchführungspartner nachhaltig begleitet werden kann.

Abbildung 1: Das CSR-Regelkreismodell (Quelle: eigene Darstellung)



Das CSR-Regelkreismodell führt als „roter Faden“ durch die Entwicklungsphasen von CSR im Unternehmen

### Empfohlene CSR-Plattformen für die Zusammenarbeit mit KMU

[www.csr-unternehmen.de](http://www.csr-unternehmen.de)  
[www.csr-mittelstand.de](http://www.csr-mittelstand.de)  
[www.csr-training.eu](http://www.csr-training.eu)

### Kontaktdaten

Projekt	CSR unternehmen!
Organisation	GILDE GmbH
Ansprechpartner	Wolfgang Keck
Telefon	005231 954-0
E-Mail	keck@gildezentrum.de
Website	<a href="http://www.csr-unternehmen.de">www.csr-unternehmen.de</a>

# Projekte in der Verantwortungspartner-Region Lippe

Christina Flöter und Mirjam Gimbel



## VERANTWORTUNGS PARTNER

### Die Verantwortungspartner für Lippe

Zwischen Weser und Teutoburger Wald wurde bekanntlich Geschichte geschrieben und Zukunft gestaltet. Auch heute ist Lippe eine Region, in der eine engagierte Bevölkerung die Zukunft in die Hand nimmt – und das mit sichtlichem Erfolg. In den vergangenen Jahren haben lippische Unternehmen gemeinsam mit Partnern aus der Zivilgesellschaft und mit der Industrie- und Handelskammer eine regionale Engagement-Strategie entwickelt und umgesetzt.

Die zentralen Herausforderungen der Region sind der drohende Fachkräftemangel, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine bessere Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Auch der demographische Wandel ist deutlich spürbar. Um junge wie ältere Talente für Lippe zu erhalten, müssen flexible Arbeitszeitmodelle gestaltet und die ländliche Region weiterentwickelt werden.

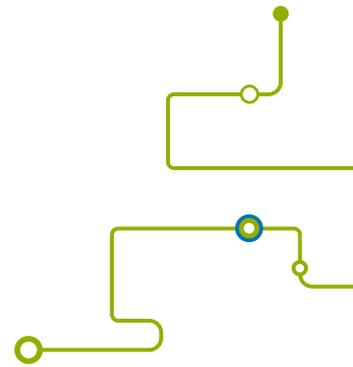
Lippe hat hierfür gute Voraussetzungen. Die lokalen Unternehmen mischen weltweit an der Spitze mit, zum Beispiel in der Elektrotechnik, dem Maschinenbau, der Möbelindustrie oder bei Kunststoffprodukten. Die Region kann stolz auf einen starken Mittelstand blicken, dessen Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eng mit ihrem Standort verbunden sind. Damit das so bleibt, müssen ansässige Unternehmen jedoch in ihre Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit der

gesamten Region investieren. Deshalb engagieren sich die Verantwortungspartner in Lippe für die wichtigen gesellschaftlichen Themen „Bildung – Beruf – Lebensqualität“. Seit der Pilotphase des Verantwortungspartner-Projektes im Jahr 2009 bündeln Unternehmerinnen und Unternehmer die Projekte unter dem Namen „Verantwortungspartner für Lippe“. Mehr als 70 lippische Unternehmen, Institutionen und Privatleute engagieren sich als Verantwortungspartner.

### Die Projekte in Lippe

#### FABEL – Familienbetreuung in Lippe

FABEL steht für „Familienbetreuung Lippe“ und ist eines der vier Arbeitsfelder im Rahmen der Initiative Verantwortungspartner für Lippe. Das Hauptanliegen von FABEL ist es, Familien ein besseres Betreuungsangebot zu machen und damit auch die Attraktivität des Standorts Lippe zu erhöhen. Deshalb haben Unternehmen aus der Region den FABEL-Service ins Leben gerufen, eine Beratungsstelle für Familienangelegenheiten aller Art. In familiären Notlagen unterstützt der FABEL-Service die Familien von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die kurzfristig Betreuung für Kinder und hilfsbedürftige Familienangehörige suchen, aus beruflicher Verpflichtung heraus eine Betreuung am Wochenende oder über die normalen Kita- und Schulzeiten hinaus benötigen, qualifizierte und verlässliche Babysitter



suchen, eine Beratung zu Betreuungsmöglichkeiten nach Ende der Elternzeit wünschen, Fragen zur Pflege von Familienangehörigen haben oder neu in die Region gezogen sind und über lokale Angebote rund um das Thema Familie und Beruf informiert werden möchten.

Zwar gibt es bereits zahlreiche Angebote zur Kinderbetreuung, zur Unterstützung und Beratung bei familiären Problemen als auch Betreuungsmöglichkeiten für pflegebedürftige Angehörige, aber eine schnelle und flexible Orientierung für Familien und Unternehmen ist nach wie vor schwierig. Hier setzt der FABEL-Service an. Die zentrale Beratungsstelle bündelt das Angebot und steigert somit die Transparenz. Gleichzeitig stärkt sie Familien und festigt deren Verbundenheit zum Standort Lippe. Erfahren Sie mehr unter [www.fabel-service.de](http://www.fabel-service.de)

Ein weiteres Projekt ist der Aufbau des Doppelkarriere-Netzwerks Ostwestfalen-Lippe. Mit dem Netzwerk werden nicht nur Fach- und Führungskräfte angesprochen, auch deren Partner sollen für Lippe gewonnen werden. Zahlreiche gute Beispiele zeigen bereits, wie Karriere für beide Partner möglich ist. Dazu gehören unter anderem attraktive, flexible Arbeitszeitmodelle und betriebsübergreifende Kindertageseinrichtungen.

### Lipper sind fitter

Der demographische Wandel macht sich auch in Lippe bemerkbar. Die Zahl der Erwerbstätigen geht zurück, das Renteneintrittsalter verschiebt sich. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, Gesundheitsmanagement und altersgerechte Arbeitsplätze sind geeignete Maßnahmen, um sich diesen Herausforderungen zu stellen. Notwendig sind unter anderem organisatorische Vorbereitungen im Unternehmen und die Wertschätzung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gute Angebote zur Gesundheitsförderung auch außerhalb des Unternehmens ergänzen den Ansatz.

Durch die demographische Entwicklung ist es wichtig, auch ältere Fachkräfte zu beschäftigen. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gilt es zu motivieren, das angestrebte Renteneintrittsalter im Unternehmen möglichst weit nach hinten zu schieben. Arbeiten auch jenseits des sechzigsten Lebensjahres wird zur Realität. Das Engagement von „Lipper sind fitter“ konzentriert sich daher auf die Frage: Was müssen wir machen, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch noch im fortgeschrittenen Alter produktiv im Unternehmen eingesetzt werden können? Die Projektgruppe „Lipper sind fitter“ identifiziert gute Praxisbeispiele und transportiert sie erfolgreich in andere Unternehmen, vor allem durch Öffentlichkeitsarbeit und Informationsveranstaltungen.



Junge Menschen für MINT-Fächer zu begeistern ist eines der Ziele in Lippe

### JUBEL – Jugend und Beruf in Lippe

Die Fach- und Führungskräfte von morgen stecken heute noch in den Kinderschuhen. Deshalb gilt es, junge Menschen schon früh für technische und handwerkliche Berufe sowie die „MINT-Fächer“ (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) zu begeistern. Hier setzt die Arbeit von „JUBEL – Jugend und Beruf in Lippe“ an. Innerhalb dieses Themenschwerpunktes engagieren sich Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Organisationen und Verbände in regionalen Arbeitsgruppen. In zahlreichen Pilotprojekten werden gute Beispiele für weitere Kooperationen gegeben.

#### Tag der offenen Betriebe in Lage

Mit dem Ziel, jungen Menschen einen Einblick in eine Vielzahl von Berufen zu geben, öffnen Lagenser Unternehmen ihre Türen für einen Tag. Neben Auskünften zu verschiedenen Berufsbildern erhalten Jugendliche insbesondere Informationen zu den unterschiedlichen Betrieben und deren Geschäftstätigkeiten. Am siebten Lagenser Tag der offenen Betriebe 2013 beteiligten sich insgesamt 24 Unternehmen und hießen Schülerinnen und Schüler willkommen. Zusätzlich informierten 19 Aussteller im Schulzentrum über Berufsausbildung und Studium. Eigens für diese Berufsorientierungsmaßnahme wurde ein Busshuttle eingesetzt, das die Jugendlichen zu den verschiedenen Standorten fuhr.

### MINT in Lügde: Schulformübergreifende Projekte

Unter der Schirmherrschaft der Schwering & Hasse Stiftung haben Unternehmen und Bildungseinrichtungen ein einzigartiges und nachhaltiges MINT-Projekt geschaffen. Im Rahmen von Jahresthemen wie „MINT in Lügde horcht auf“ erforschen Lügder Kinder und Jugendliche das Thema altersgerecht in den jeweiligen Schulformen. Gemeinsam präsentieren Kindertagesstätten, Grund- und weiterführende Schulen die Ergebnisse ihres Themas vor Familien und Förderern. Die Kinder machen somit über die Schulformen hinausgehende praxisorientierte Erfahrungen und Erlebnisse mit MINT-Themen.

#### Holz-Kanubau für Schülerinnen und Schüler in Lemgo

16 Schülerinnen und Schüler setzen im Rahmen der schulischen Berufsorientierung ein Schülerprojekt der besonderen Art um: die Konstruktion und den Bau von Holzkanus. Mit der Unterstützung von Tischler- und Schreinermeistern sowie weiterem Fachpersonal bauen die Jugendlichen die Kanus im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft außerhalb des Schulunterrichts. In 2013 wurde das erste fertige Kanu auf den Namen „Mulan“ getauft. Das Projekt ist nachhaltig angelegt – auch bei der Wissensvermittlung. Die „erfahrenen“ Kanu-Bauer lernen im Folgejahr die nächste Schülergruppe an.



Mit den eigenen Händen etwas schaffen: Lipper Jugendliche bauen gemeinsam Holzkanus

### Energie-Scouts

Die Energie-Scouts OWL sind Teil einer bundesweiten Aktion des DIHK. Im Jahr 2013 hatten 40 Auszubildende in elf lippischen Unternehmen erfolgreich Maßnahmen zur Energieeinsparung, Materialeffizienz und Umweltentlastung umgesetzt. Das war ein Vorläuferprojekt der Wirtschaftsjuvenen Lippe. Am aktuellen Projekt und Wettbewerb „Energie-Scouts OWL“ können sich alle Unternehmen aus Ostwestfalen-Lippe beteiligen, die mindestens zwei ausgewählte Auszubildende zum Thema Energie- bzw. Ressourceneffizienz fit machen wollen. Die Auszubildenden verfolgen das Ziel, konkret die Verbräuche des Unternehmens zu senken.

### Solarmobil-Projekt

Im Rahmen einer Kooperation des Engelbert-Kämpfer-Gymnasiums und des Lüttfeld-Berufskollegs in Lemgo bauen Schülerinnen und Schüler gemeinsam ein professionelles solarbetriebenes Fahrzeug unter Zuhilfenahme moderner Technologien wie CAD-Programmen. Die teilnehmenden Schülerinnen und Schüler erhalten im Rahmen des Projektes beispielsweise Einblicke in Fahrzeugbau, Metalltechnik und CAD-Programmierung.

### Miniköche Lippe

Gemeinsam mit dem Köcheclub Lippe wird derzeit ein neues Pilotprojekt entwickelt, das Kindern im dritten und vierten Schuljahr Einblicke in die Berufswelt der Gastronomie verschafft. Neben Koch- und Servicetätigkeiten sind Ernährungslehre und Landwirtschaft wichtige Themen, die die Kinder während des zweijährigen Projektverlaufs kennenlernen.



Lipper Bürger arbeiten Hand in Hand gegen Arbeitslosigkeit bei Jugendlichen und für mehr Toleranz

### ARMIN – Arbeitnehmer. Migration. Integration.

Weltoffenheit ist nicht nur ein Standortfaktor. Sie gehört auch zum Wohlfühlfaktor einer Region dazu. Familien mit Migrationshintergrund sind häufig nicht mit den vielen Möglichkeiten des deutschen Bildungssystems vertraut und können ihre Kinder nicht immer ausreichend bei der Wahl des Ausbildungs- und Berufswegs unterstützen. Aber auch die Unternehmen selbst nutzen nicht alle Optionen, um Menschen mit anderem ethnischen, nationalen oder religiösen Hintergrund in ihren Betrieben auszubilden und zu beschäftigen. Teilweise fehlt es an Wissen und Vorbehalte bleiben bestehen. ARMIN engagiert sich deshalb für eine bessere Einbindung von Menschen mit Migrationshintergrund im Berufsleben. Gemeinsam wollen die Unternehmerinnen und Unternehmer die Berufsorientierung und die Arbeitschancen verbessern. Wichtig ist es, auf die Eltern zuzugehen und die Hemmschwellen in den Betrieben abzubauen. Nur so kann Integration gelingen und eine Willkommenskultur gelebt werden.

#### Die Kocholympiade

Ein erfolgreiches Projekt zur Förderung der Interkulturalität rief ARMIN im Jahr 2010 ins Leben: die Kocholympiade. Jedes Jahr organisiert der Arbeitskreis eine Kocholympiade in Lippe, in der vierköpfige Teams mit jeweils mindestens drei unterschiedlichen Nationalitäten gegen andere Firmen-

teams kochen. Aufgabe ist es, ein 3-Gänge-Menü kombiniert aus landestypischen Gerichten der Kochteams zuzubereiten. Eine unabhängige Jury bewertet die Ergebnisse. ARMIN will mit diesem Projekt Vorurteile gegenüber fremden Nationen abbauen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Herkunft zusammenbringen. Und der Spaß kommt dabei auch nicht zu kurz! Die fünfte Kocholympiade fand am 14. Juni 2014 im Felix-Fechenbach-Berufskolleg in Detmold statt. Die Kocholympiade ist seit ihrer ersten Ausrichtung ein regelmäßiges und besonderes Event in der Region. Die Rezepte der Kocholympiade und Bilder zur Veranstaltung finden Sie unter: [www.verantwortungspartner-lippe.de/armin](http://www.verantwortungspartner-lippe.de/armin)

#### Offener Dialog mit Migrantorganisationen

Die Türkisch-Islamische Union der Anstalt für Religion e. V. (DITIB) Detmold und das Islamische Kommunikationszentrum luden die ARMIN-Mitglieder in ihre Gemeinderäume ein. Gemeinsam diskutierten die Unternehmerinnen und Unternehmer mit Jugendlichen und deren Eltern über die wirtschaftliche Situation in der Region und die Schwierigkeiten bei der Jobsuche. Fragestellungen waren beispielsweise: Wie können Jugendliche – mit und ohne Migrationshintergrund – dazu motiviert werden, sich auch für Berufsfelder zu interessieren, die nicht den allgemeinen Stereotypen entsprechen? Welche Weiterbildungsmög-

lichkeiten gibt es? Und wie wird sich der Arbeitsmarkt in Zukunft gestalten? Der Besuch der Arbeitsgruppe ARMIN gehört zu einer Reihe von Treffen, Vorträgen und Besprechungen mit regionalen Migrantenorganisationen. Die Beteiligten möchten sich durch diese Art des Austauschs besser kennenlernen und gemeinsam konkrete Arbeits- und Problemlagen identifizieren.

Die Unternehmerinnen und Unternehmer in Lippe haben gemeinsam mit ihren Partnern bereits viel bewegt und die Region ein großes Stück vorangebracht. Die Projektbeteiligten haben sich von der herausfordernden Aufgabe, viele Interessen miteinander zu vereinen, nicht entmutigen lassen und mit langem Atem erfolgreiche Projekte auf die Beine gestellt. Das Ergebnis sind vielfältige und langfristig angelegte Arbeitsgruppen. In Zusammenarbeit mit der IHK Lippe zu Detmold und in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung für Detmold – GILDE – arbeiten die Verantwortungspartner für Lippe an der Weiterentwicklung der Projekte.

Die Verantwortungspartner für Lippe agieren dabei als Dachmarke für CSR-Engagement in Lippe. Sie verstehen sich als wichtiges Werkzeug für mehr Öffentlichkeit von gesellschaftlichem Engagement für die Region.

## Kontakt Daten

---

Projekt	Verantwortungspartner-Regionen in Deutschland
Organisation	Bertelsmann Stiftung, :response
Ansprechpartner	Christina Flöter, Dr. Gerd Placke
Telefon	05231 7601-640 05241 81-81233
E-Mail	floeter@detmold.ihk.de gerd.placke@bertelsmann-stiftung.de
Website	<a href="http://www.verantwortungspartner-lippe.de">www.verantwortungspartner-lippe.de</a> <a href="http://www.verantwortungspartner.de">www.verantwortungspartner.de</a>

# Typisch Handwerk?

## Der Versuch einer Typisierung von CSR-Maßnahmen bei kleinen und mittleren Betrieben

Karin Jansen und Hans Schreiber



**„Ein Geschäft, das nur Geld einbringt, ist ein schlechtes Geschäft.“**

Henry Ford

In der heutigen Zeit hat die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wieder einen hohen Stellenwert. Dies ist zum einen auf nationale und internationale wirtschaftliche und finanzpolitische Krisensituationen zurückzuführen, zum anderen führen Klimawandel und natürliche Ressourcenknappheit nach und nach zu einer Sensibilisierung in der Gesellschaft. Aber auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz besitzt insbesondere auch bei den jüngeren Generationen einen hohen Stellenwert. Materielle Aspekte spielen hierbei weniger eine Rolle, vielmehr die soziale Anerkennung oder soziale Netzwerke.

Seit einiger Zeit ist das Thema „Gesellschaftliche oder Ökologische Verantwortung der Unternehmen“ oder auch „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in aller Munde. Große Industrieunternehmen, aber auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Handwerksbetriebe sind gesellschaftlich oder im Bereich Umweltschutz aktiv, wobei sich jedoch ihre jeweiligen Aktivitäten in vielerlei Hinsicht voneinander unterscheiden. Beispielsweise sind Handwerksunternehmen in der Regel auf regionaler Ebene bürgernah aktiv, sie fördern das soziale und gesellschaftliche Miteinander, indem sie z. B. Kindergärten, Schulen oder Sportvereine aus ihrer unmittelbaren Umgebung unterstüt-

zen. Großunternehmen hingegen engagieren sich häufig auch überregional und international.

Entscheidend für die grundsätzliche Bereitschaft eines Unternehmens, eine CSR-Maßnahme umzusetzen, ist neben anderen Faktoren der wirtschaftliche Erfolg. Insbesondere bei kleinen Unternehmen kommt hinzu, dass beispielsweise der bürokratische und personelle Aufwand häufig ein Hindernis darstellen und guten Projektideen im Wege stehen.

Insgesamt sind die Beweggründe für die Durchführung von CSR-Maßnahmen sehr heterogen. Bei Handwerksbetrieben beispielsweise sind es die lokale Verbundenheit und die Fortführung einer Tradition über Generationen hinweg, in denen sich Strukturen und persönliche Beziehungen entwickelt, gefestigt und bewährt haben. Aber auch Streben nach einer Imageverbesserung, Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber für die Gewinnung von Fachkräften und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen werden als Gründe genannt.

Großunternehmen wiederum setzen das alte Sprichwort: „Tue Gutes und rede darüber“ häufig professionell um bzw. ein. Handwerksbetriebe oder KMU hingegen kommunizieren ihr CSR-Engagement weniger öffentlichkeitswirksam oder gar nicht. Auch hierzu lassen sich unterschiedliche Beweggründe analysieren.



Mit einem Insektenhotel wird den wichtigen Helfern der Natur Schutz geboten

## Ideen zu einer KMU-Typisierung im Rahmen von CSR

Im Verlauf unseres Projektes „WEGE – Wirtschaftlicher Erfolg durch gesellschaftliches Engagement“ haben wir uns unter anderem die Frage gestellt, inwieweit man KMU, die CSR-Maßnahmen durchführen, bestimmten Unternehmertypen und ihnen zugrunde liegenden Deutungsmustern zuordnen kann. Das Ergebnis könnte die Entwicklung einer allgemeingültigen CSR-Beratungsstrategie sein.

Neben den CSR-Beratungen in den Regionen Witten, Wetter und Herdecke haben wir verschiedene Befragungen und Analysen zum grundsätzlichen Verständnis von CSR durchgeführt. Aufgrund der regionalen und zahlenmäßigen Begrenzung unserer Befragungen können wir im Folgenden lediglich Tendenzen aufzeigen und erheben nicht den Anspruch auf Repräsentativität unserer Ergebnisse.

Im Rahmen unserer Analysen in der CSR-Beratung stießen wir zunächst auf eine grundlegende Problematik: die Herangehensweise an die KMU. In der Beratung von KMU spielen persönliche Beziehungen und Vertrauen eine entscheidende Rolle.

Wir können allgemein als ein Ergebnis festhalten, dass in diesen Unternehmen die persönlichen Beziehungen und die Beziehungen nach außen die Grundlage für das unternehmerische Handeln darstellen. Es geht dabei nicht um funktionale Zusammenhänge (intern oder extern) oder um technisch dominierte Abläufe, sondern um die gewachsene persönliche Struktur des Unternehmers zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden.

Das heißt, das Thema CSR bzw. CSR-Strategien lässt sich in KMU nicht unmittelbar in eine technisch-organisatorische Struktur einbinden, wie dies beispielsweise in einigen Industrieunternehmen der Fall ist, wo sich ganze Abteilungen mit diesem Thema beschäftigen. In den KMU steht von der Entstehung der Idee bis zur Umsetzung der CSR-Maßnahme häufig der persönliche Umgang und Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden im Vordergrund.

Im Rahmen unserer Analysen und Beratungen haben sich einige strategische Punkte herauskristallisiert, die für die Implementierung einer CSR-Strategie von besonderer Bedeutung sind und für die wir erste Überlegungen zu Ansätzen einer Typisierung andeuten möchten.



CSR-Projekt von Herrn Lilienthal in Witten „Garten der Sieben Wege“

Für die Implementierung einer CSR-Strategie ist zunächst entscheidend, die Persönlichkeit des Unternehmers, d. h. den „Unternehmer-Typ“, seine Authentizität analytisch zu erfassen. Hierbei kann die Methode der Deutungsmusteranalyse hilfreich sein. Im Rahmen dieser Methode wird nach Biographieentwürfen und Weltbildern und den ihnen zugrunde liegenden Systematisierungsleistungen und Begründungsmustern gefragt. In Hinblick auf die Implementierung von CSR als Strategie ist es sinnvoll, zunächst die zugrunde liegenden Muster zu analysieren, um dann eine dazu passende „Strategie“ im unternehmerischen Handeln zu etablieren.

Eine Herausforderung besteht darin, eine Abgrenzung der Unternehmenstypen untereinander und eine Kategorisierung der Typen zu finden. Um einer Typisierung näher zu kommen, haben wir als Einstieg die Unternehmerinnen und Unternehmer nach der Gründungsgeschichte ihres Unternehmens sowie nach ihrer Biographie, ihren persönlichen Werten und nach ihren Zielsetzungen befragt. Dies ist zwar im Vorfeld der Beratung und Implementierung von CSR in KMU ein analytischer, aufwendiger Prozess, ohne den wir jedoch die „Authentizität“ des Unternehmers übergehen und das Risiko eingehen würden, letztendlich keinen Erfolg zu haben.

Die Umsetzung von CSR in KMU erfolgt meist in informellen Handlungsabläufen, die auf keiner bewusst geplanten Gesamtstrategie basieren. Diesen Handlungsabläufen können Deutungsmuster und die dazugehörigen Regeln des Unternehmers zugrunde gelegt werden. Eine geplante Strategie hätte unternehmerisch betrachtet natürlich den Vorteil, sich hier auf bestimmte Prozesse konzentrieren zu können, beispielsweise in Hinblick auf die Nachwuchsgewinnung oder Mitarbeiterbindung.

In unserer Untersuchung fanden wir verschiedenste Typen von Unternehmern vor. Aus unserer regionalen Befragung geht beispielsweise hervor, dass die dort stattfindenden CSR-Maßnahmen als rein private und nicht mit dem Unternehmen verbundene Handlungen interpretiert werden. Die betreffenden Unternehmerinnen und Unternehmer zeigten auch wenig Bereitschaft, diese Maßnahmen als Handlungen in ihren Unternehmensbereich zu integrieren, ebenso wenig wollten sie öffentlich darüber kommunizieren. Interessant ist auch das Ergebnis, dass für einige Unternehmerinnen und Unternehmer der wirtschaftliche Erfolg nicht der allein gültige Beweggrund für ihr Engagement ist, sondern beispielsweise der Wunsch, der Gemeinschaft etwas zurückzuführen und der Region etwas Gutes zu tun. Auch die verschiedenen Arbeitsfelder von CSR werden unterschiedlich betrachtet (Mitarbeiter, Umwelt, Soziales, Markt).



Insgesamt können wir festhalten, dass es im Rahmen eines Beratungskonzeptes für KMU derzeit kein einheitliches Konzept geben kann, sondern vorab eine Analyse der Deutungsmuster der Unternehmerinnen und Unternehmer geleistet werden muss, um eine passende Strategie zu entwickeln, die sie aufgrund ihrer „Regeln“ und ihrem Typus entsprechend annehmen können. Eine Annäherung an eine Typisierung könnte anhand einer breit angelegten Studie erreicht werden. Für den Erfolg von CSR in KMU bleibt jedoch grundsätzlich entscheidend, dass die Freiwilligkeit des Engagements im Vordergrund steht.

## Kontaktdaten

---

Projekt	WEGE – Wirtschaftlicher Erfolg durch gesellschaftliches Engagement
Organisation	Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e. V. (ZWH)
Ansprechpartnerin	Dr. Karin Jansen
Telefon	0211 302009-43
E-Mail	<a href="mailto:kjansen@zwh.de">kjansen@zwh.de</a>
Website	<a href="http://www.zwh.de">www.zwh.de</a>

Organisation	Gesellschaft für Bildung und Beruf e. V.
Ansprechpartner	Hans Schreiber
E-Mail	<a href="mailto:schreiber@gbb-gruppe.de">schreiber@gbb-gruppe.de</a>
Website	<a href="http://www.gbb-gruppe.de">www.gbb-gruppe.de</a>

Organisation	VHS Witten/Wetter/Herdecke
Ansprechpartnerin	Maria Brandt
E-Mail	<a href="mailto:maria.brandt@vhs-wwh.de">maria.brandt@vhs-wwh.de</a>
Website	<a href="http://www.vhs-wwh.de">www.vhs-wwh.de</a>

## Impressum

© 2014 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
www.bertelsmann-stiftung.de

### Verantwortlich

Birgit Riess

### Redaktion

Julia Scheerer

### Autoren

Holger Berg, Nikolaus Bley, Jaya Bowry, Stefan Collet,  
Garrelt Duin, Marcus Eichhorn, Hans Engels, Christina  
Flöter, Mirjam Gimbel, Juliane Glauser, Karin Jansen,  
Wolfgang Keck, Insa Kunz, Holger Rohn, Michaela Szillat,  
Hans Schreiber, Riccardo Wagner, Udo Westermann

### Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

### Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### Fotos

S. 5 Bundesministerium für Arbeit und Soziales;  
S. 6 + 7 MWEIMH/Ralph Sondermann;  
S. 10 + 11 Sebastian Sokolowski/AKWL;  
S. 15 Martina Nehls/ubb Kommunikation;  
S. 17 + 18 + 19 DGB Bildungswerk NRW e.V.;  
S. 24 + 26 Maschinenfabrik Völkman GmbH;  
S. 25 Lutz Kampert;  
S. 29 Fotowerkhaus, Bonn;  
S. 30 BUTLERS GmbH & Co. KG;  
S. 31 Sozialdienst katholischer Frauen e.V.;  
S. 37 + 38 + 39 + 40 Ralf Bittner;  
S. 41 + 43 RecyclingBörse!;  
S. 42 WESTFALEN-BLATT (Hans-Werner Büscher);  
S. 45 IfB OWL e.V.;  
S. 46 + 47 OKT Germany GmbH;  
S. 49 + 50 MWEIMH NRW/Foto Ralph Sondermann;  
S. 54 + 55 + 56 IHK Lippe zu Detmold;  
S. 59 + 60 + 61 Marion Körner



## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Julia Scheerer  
Telefon +49 5241 81-81509  
Fax +49 5241 81-681509  
julia.scheerer@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)