

# CSR-Handbuch

Ein Ratgeber

Aus dem Projekt

*»Förderung angehender weiblicher Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen als CSR-Maßnahme«*

Ein Projekt der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Im Rahmen des Programms „CSR-Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und durch den Europäischen Sozialfonds

Autoren: Dr. Thomas Krickhahn, Simone Matthaei

ISBN: 3-938169-29-X

urn:nbn:de:hbz:1044-opus-190



## Gliederung

### Allgemeiner Teil I: Das Projekt im Überblick von Thomas Krickhahn

0	Vorwort	4
1.	Unternehmen in der Verantwortung	6
1.1	Wirtschaften in Zeiten des Fachkräftemangels	7
1.1.1	Das Märchen vom Fachkräftemangel ?!	7
1.1.2	Frauen - Das größte Potential für Fach- und Führungskräfte	9
1.2	Wirtschaften in Zeiten des gesellschaftlichen Wertewandels	12
2.	Warum Unternehmen CSR praktizieren sollten	14
3.	Unsere Antwort auf den Wandel: Das CSR-Projekt	20
4.	Projektergebnisse aus den Befragungen	23
4.1	Was die künftigen Fachkräfte/Studierenden von den Unternehmen erwarten	23
4.2	CSR im Spiegel der Unternehmensangehörigen	28
5.	Literaturhinweise zum Teil I	32
6.	Vorbemerkung/Überleitung zum zweiten Teil des Handbuchs	34

CSR-Ratgeber Teil II: CSR im Unternehmen umsetzen  
von Simone Matthaei

7. CSR im Unternehmen umsetzen	36
Weibliche Fach- und Führungskräfte im Fokus - von der Talentförderung bis zum Gesundheitsmanagement	36
Eine CSR-Strategie entwickeln	38
Werte definieren	38
Die Werte müssen kommuniziert werden	39
Der neue Führungsstil	40
Fördern Sie weibliche Führungstalente im Unternehmen	41
Flexible Arbeitszeiten ausbauen	44
Sport am Arbeitsplatz organisieren	47
Pausen ernst nehmen	49
Auf gesunde Ernährung am Arbeitsplatz achten	50
Das Miteinander-Feiern nicht vergessen	51
Soziale Projekte mit dem Kerngeschäftsfeld verbinden	52
Soziale Projekte müssen gut betreut werden	55
Tue Gutes und sprich darüber	57
Ein standardisierter CSR-Bericht sollte das Ziel sein	59
Fazit	61

## 0 Vorwort

Dieses Handbuch informiert Sie über die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt *»Förderung angehender weiblicher Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen als CSR-Maßnahme«*, das wesentlich auf kleine und mittlere Unternehmen in der Köln-Bonner Region sowie auf künftige weibliche Fach- und Führungskräfte, d.h. auf angehende Akademikerinnen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg ausgerichtet und zugeschnitten gewesen ist.

Das CSR-Projekt *»Förderung angehender weiblicher Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen als CSR-Maßnahme«* ist ein durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Europäischen Sozialfond (ESF) gefördertes Projekt. Es wurde im Rahmen des Programms *»CSR-Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand«* beantragt und in der Zeit vom 01. Februar 2012 bis zum 31. Januar 2014 an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg von der Autorin und dem Autor dieses Handbuchs initiiert, organisiert und durchgeführt. Die Hochschule hat sich in ihrem Hochschulentwicklungsplan 2010-2015 dem Thema *»Verantwortung in Gesellschaft und Wirtschaft«* als Leitbild in Lehre und Forschung fachübergreifend verpflichtet. Die Hochschule ist dabei in der Forschung wesentlich anwendungsorientiert und sie bildet akademische Nachwuchskräfte vor allem auch für die Unternehmen in der Region Bonn-Rhein-Sieg aus.

Vor dem Hintergrund des gegenwärtigen kulturell und demographisch stattfindenden Wandels wird mit dem Projekt das aktuell besonders relevante Problem des in Teilen der deutschen Wirtschaft bereits eingetretenen Fachkräftemangels adressiert. Der zentrale Zweck des Projekts ist dabei die Förderung des Transfers von CSR-Know-How in Verbindung mit weiblichen akademisch ausgebildeten Fach- und Führungskräften in die mittelständische Wirtschaft.

In diesem Handbuch erfahren Sie im ersten Teil mehr über die Ausgangssituation, die Hintergründe sowie über Forschungsergebnisse des Projekts. Im zentralen zweiten Teil erhalten Sie dann Ergebnisse, viele Tipps und Empfehlungen für Ihre unternehmerische Praxis aus dem praxisbezogenen Zusammenhang dieses Projekts.

Thomas Krickhahn, Bonn, Januar 2014



Allgemeiner Teil I  
Das Projekt im Überblick  
Autor: Thomas Krickhahn



## 1. Unternehmen in der Verantwortung

Das wirtschaftliche Verhalten und Handeln von Unternehmen findet nicht in einem isolierten Raum statt. Es ist eingebunden in vielfältige politische, soziale, rechtliche und gesellschaftliche Strukturen und Prozesse. Der demographische und der kulturelle Wandel in der Gesellschaft sind zwei prägende Entwicklungen dieses Gesamtprozesses, die sich auch auf die Gesamtheit der Unternehmen auswirken. Aufgrund des demographischen Wandels wird aktuell ein künftiger Fachkräftemangel prognostiziert und mit dem kulturellen Wandel ein gesellschaftlicher Wertewandel wahrgenommen, der in der Wirtschaft in eine Diskussion einer nachhaltigen Wirtschaft und sozialen Gerechtigkeit mündet. Ziel unseres Projektes war es, kleine und mittlere Unternehmen<sup>1</sup> (KMU) bei der Anpassung an diese Entwicklungen zu begleiten und dabei angehende Akademikerinnen zu fördern. Über die Ergebnisse daraus wird in diesem Handbuch berichtet.<sup>2</sup> Bevor den Leserinnen und Lesern konkrete Handlungsperspektiven für die Unternehmenspraxis aufgezeigt werden, gilt es zunächst die gesellschaftlichen Hintergründe, die den Problemzusammenhang für dieses Projekt bilden, kurz vorzustellen und deren Bedeutung für die Unternehmen deutlich zu machen.

- <sup>1</sup> Die offizielle EU-Definition für KMU lautet: „Die Größenklasse der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“ Europäische Gemeinschaften, 2006: Die neue KMU-Definition. S. 5.  
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm)
- <sup>2</sup> Das Projekt, in dessen Zusammenhang dieses Handbuch verfasst worden ist, wurde aus EU-Mitteln und aus Bundesmitteln in Deutschland finanziert. Weil der Fokus des Projekts jedoch auf die Situation in Deutschland und hier sehr regional auf die Region Bonn-Köln-Düsseldorf gerichtet ist, beziehen sich die Ausführungen in diesem Handbuch hauptsächlich auf die Verhältnisse in Deutschland und sodann speziell auf die betrachtete Region Köln/Bonn. Unter Berücksichtigung der je speziellen regionalen Verhältnisse können die hier gewonnen Einsichten aber durchaus auch Gültigkeit in anderen europäischen Ländern und Regionen haben.

### 1.1 Wirtschaften in Zeiten des Fachkräftemangels

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über die demographische Entwicklung in Deutschland in öffentlichen Medien berichtet wird. Gemeint ist damit ein Rückgang in der Bevölkerungszahl aufgrund sinkender Geburtenraten und den daraus folgenden Veränderungen in der Struktur und Zusammensetzung der Bevölkerung. Diese Entwicklung hat und wird noch gravierendere Folgen für den Arbeitsmarkt und die Zahl der Erwerbstätigen haben. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) hat Statistiken herausgegeben, die besagen, dass die Zahl der erwerbsfähigen Personen mit einem Alter von 20 bis 65 Jahren im Zeitraum von 2010 bis 2025 in Deutschland von etwa 44,6 Millionen um 6,5 Millionen auf nur noch etwa 38,1 Millionen zurückgehen wird<sup>3</sup>. Mit dieser Entwicklung wird auch ein Rückgang der verfügbaren Fachkräfte in Verbindung gebracht und ein daraus resultierender Fachkräftemangel abgeleitet. So ist es nach statistischen Analysen der Prognos AG möglich, dass bereits im Jahr 2020 ca. 1,7 Millionen Fachkräfte in Deutschland fehlen werden<sup>4</sup>. Für die Unternehmen könnte das eine erhebliche Verschärfung des Wettbewerbs um die Fachkräfte bedeuten. Die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte ist unter diesen Voraussetzungen eine strategisch wichtige und herausfordernde Aufgabe, die sich den Unternehmen in Zukunft stellt. Nicht alle Unternehmen scheinen darauf aber gleichermaßen gut vorbereitet zu sein. Guter Rat ist dann gefragt.

#### 1.1.1 Das Märchen vom Fachkräftemangel ?!

Doch noch ist es nicht soweit, zumal bereits die Behauptungen vom allgemeinen Fachkräftemangel unter Statistikern und in der Forschung nicht unumstritten sind. Schon werden Stimmen wahrnehmbar, die von einer Fata Morgana des Fachkräftemangels künden. Statistiker (z.B. vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung DIW) kritisieren insbesondere methodische Schwächen und theoretische Annahmen der Statistiken, die den Fachkräftemangel belegen sollen. Gewerkschaftler halten diesen Statistiken ganz einfach die immer noch bestehende Massenarbeitslosigkeit entgegen.

<sup>3</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), 2011: Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. Berlin S. 12.

<sup>4</sup> Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.); 2012: Arbeitslandschaft 2035 – Eine Studie der PROGNOSE AG im Auftrag der vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.. München, S. 1

Als ein Ergebnis der Diskussion zum Fachkräftemangel schält sich heraus, dass die Verhältnisse etwas differenzierter zu betrachten sind und weder gegenwärtig noch in Zukunft von einem allgemeinen Fachkräftemangel auszugehen ist. Vielmehr sind davon offenbar nur bestimmte Berufe, Branchen, Regionen oder bestimmte Qualifikationen und Tätigkeitsfelder betroffen. Eindeutig scheint das z.B. bei Medizinern (und darunter sind wiederum insbesondere die Landärzte betroffen) und Pflegekräften im Gesundheitssektor oder bei Elektrotechnikern und der vergleichsweise kleinen Berufsgruppe von Vulkanisierern<sup>5</sup> zuzutreffen.

Die Gründe dafür sind vielfältig. Während bei den Medizinern eine Abwanderung aufgrund besserer Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in das vornehmlich europäische Ausland erkennbar ist, verlagert sich z.B. bei den im MINT-Bereich vorfindlichen Elektroingenieuren die Nachfrage aufgrund der niedrigeren ausländischen Lohnniveaus auf das Arbeitskräfteangebot im Ausland, sodass die Zahl der inländischen Elektroingenieursplätze sogar rückläufig ist. Knapp könnten dagegen Fachkräfte im Osten Deutschlands werden, aufgrund von zusätzlich zum demographischen Wandel stattfindenden Abwanderungen in die westlichen Ballungszentren. Rückläufig ist auch das Angebot an Facharbeitern z.B. in der Metall- und Elektroindustrie, denn immer mehr junge Leute absolvieren ein Studium.

In welchem Ausmaß Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sein werden, lässt sich somit tatsächlich kaum genau vorhersagen, denn das Ergebnis hängt neben der demographischen Entwicklung von vielen anderen Faktoren ab, wie z.B. von wirtschaftlichen (insbesondere konjunkturellen Bedingungen) und technologischen Entwicklungen wie auch von regionalen, politischen, rechtlichen und sozialen Bedingungen. Das spätere tatsächliche Renteneintrittsalter, konkrete Zuwanderungs- und Abwanderungsprozesse, veränderte Arbeitszeitregelungen oder die Entwicklung der Erwerbsquote, das realisierte Berufswahlverhalten und/oder Qualifikationspräferenzen der Menschen sind dabei ebenfalls von Bedeutung.

<sup>5</sup> Es handelt sich dabei oft um kleine Berufssegmente, die allerdings im Produktionszusammenhang von großer Bedeutung sind, was anhand des Beispiels von Vulkanisierern deutlich wird. Aktuell kann dieser Engpass im Bereich einer kleinen speziellen Berufsgruppe und seine Folgen beispielsweise auch eindrucksvoll an dem Fahrdienstleitermangel bei der Deutschen Bahn AG beobachtet werden, wo im Jahr 2013 beispielsweise in Mainz zahlreiche Züge aufgrund mangelnden Fahrdienstleiterpersonals ausgefallen sind.



Fazit:

Allein der potentielle Fachkräftemangel sollte mithin kein besonderer Grund für die Unternehmen sein, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Jedes Unternehmen benötigt jedoch Menschen, die möglichst gut zu den betrieblichen Aufgaben passen und den Herausforderungen fachlich und sozial optimal gewachsen sind. Diese Persönlichkeiten zu gewinnen und zu binden, ist zeit- und situationsübergreifend von strategischer Bedeutung für die Unternehmen. Und auf diese komplexen Anforderungen bietet CSR Lösungen!

### 1.1.2 Frauen - Das größte Potential für Fach- und Führungskräfte

Um das aufgeworfene Fachkräfteproblem in der Wirtschaft (aber auch um Probleme wie die Rentensicherung in der Gesellschaft) zu lösen, ist aktuell die Erleichterung der Zuwanderung ausländischer Fachkräfte Thema in der Politik und in den Medien. Ebenso in der Diskussion ist die Rente ab dem 67. Lebensjahr und damit der Rückgriff auf und der Verbleib älterer erfahrener Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt und in der Beschäftigung. Das größte noch brachliegende Potential an Fachkräften bilden aber die Frauen.

Während fast sämtliche Männer im erwerbsfähigen Alter dem Arbeitsmarkt für Vollzeitstellen zur Verfügung stehen, sind es bei den Frauen nur (oder schon, je nachdem, wie man das bewerten möchte) rund die Hälfte, wenngleich die Frauenerwerbsquote inzwischen bei insgesamt ca. 70 Prozent liegt.<sup>6</sup> Etwa 6 Millionen Frauen im erwerbsfähigen Alter gehen keiner beruflichen Tätigkeit nach, obwohl viele davon eine mittlere bis hohe Qualifikation aufweisen können. Es sind außerdem die Frauen, die den größten Anteil an den Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen stellen. Drei von vier Teilzeitstellen sind mit einer Frau besetzt.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS 2012: Fortschrittsbericht zum Fachkräftemangel 2012 der Bundesregierung, S. 20. Worunter allerdings auch die im Folgenden erwähnten Teilzeitstellen oder sogenannte 400,-Euro-Beschäftigungsverhältnisse gehören mit denen Frauen das gemeinsame Haushaltseinkommen oft noch zusätzlich erhöhen oder davon allein und damit in prekären Lebensverhältnissen leben müssen.

<sup>7</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSJ, 2013.

In der Familienphase mit Kindern unter 3 Jahren gehen 93 % der Männer einer Vollzeitbeschäftigung nach, was nur auf 30 % der Frauen zutrifft. Extrem fällt in Deutschland auch die Besetzung von Führungspositionen in den Unternehmen mit Frauen aus. Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen betrug laut dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW, 2012) im Jahr 2012 gerade mal 4% und in den Aufsichtsräten 13 %. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen liegt der Anteil der Frauen an Führungspositionen insgesamt immerhin inzwischen bei 30%.<sup>8</sup> Dabei schließen inzwischen mehr Frauen als Männer ein Hochschulstudium ab und Frauen haben insgesamt auch bessere Schulnoten und höherwertige Schulabschlüsse.

Die Ausschöpfung aller Möglichkeiten, die Erwerbsbeteiligung der Frauen zu erhöhen, würde gegenwärtig ein Potential von bis zu 2,1 Millionen Vollzeitarbeitsplätzen bedeuten.<sup>9</sup> Ein Potential, das die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichern kann, wenn es denn von diesen gewonnen und gebunden werden würde. Als mögliche Vorteile für die Unternehmen aus der Förderung und Berücksichtigung von Frauen als Fach- und Führungskräfte können zusammengefasst hervorgehoben werden:

- ✓ Ein größeres Reservoir an potentiellen Fach- und Führungskräften
- ✓ Eine höhere Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft, Problemlösungskapazität und Innovationsfähigkeit aufgrund von mehr Vielfalt, Perspektiven und Sichtweisen durch die Beschäftigung von Frauen
- ✓ Ein größerer Pool von Know-How, Erfahrungen und Talenten
- ✓ Eine differenzierter, menschlichere und familienfreundlichere Unternehmens- und Führungskultur und damit eine insgesamt höhere Zufriedenheit mit dem Unternehmen als Arbeitgeber durch weibliche Führungskräfte
- ✓ Ein besserer Ruf und ein besseres Ansehen in der Gesellschaft, bei den Kunden und anderen Stakeholdern intern und extern und damit z.B. ein besserer Absatz bei Kunden und/oder eine höhere Motivation, Leistungsbereitschaft und Loyalität bei den Mitarbeitern sowie eine größere Attraktivität bei potentiellen Arbeitnehmern (insbesondere bei den Frauen) durch eine faire Berücksichtigung und Förderung von Frauen im Unternehmen

<sup>8</sup> Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung - DIW, 2012: Pressemitteilung vom 03.09.2012 siehe unter: [http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw\\_01.c.407620.de](http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.407620.de) (abgerufen 08.01.2014)

<sup>9</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung - IAB-Kurzbericht, 9/2011, Susanne Wanger

Ein besonders wichtiger Ansatz zur Erschließung dieses Potentials wird gegenwärtig in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesehen. Mögliche Vorteile, die sich allein aus diesem Ansatz für die Unternehmen ergeben können, sind:

- ✓ Eine höhere Mitarbeitermotivation und eine größere Mitarbeiterproduktivität
- ✓ Eine geringere Fluktuationsrate und weniger Kündigungen durch Mitarbeiterinnen
- ✓ Die stärkere Bindung und Loyalität wichtiger Beschäftigter an das Unternehmen und damit auch der Erhalt wichtiger unternehmensspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten im Unternehmen
- ✓ Eine größere mentale, psychische Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen
- ✓ Ein geringerer Krankenstand und weniger Fehlzeiten durch Krankheiten
- ✓ Größere Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen und damit auch weniger innerbetriebliche Konflikte
- ✓ Eine größere Attraktivität für externe potentielle Arbeits- und Fachkräfte und mehr qualifizierte externe Bewerber für Stellenangebote
- ✓ Ein besseres öffentliches Ansehen aufgrund der Familienfreundlichkeit und daraus resultierend auch eine größere Attraktivität für Kunden und größere Bindung von Kunden

Familienfreundlichkeit und Versorgungssicherheit sind ein wesentlicher Schlüssel, dieses Potential zu erschließen. In der Diskussion wie das Potential der Frauen von den Unternehmen gehoben werden kann, spielen neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben, die Ablösung traditioneller Rollenmuster, die Schaffung ökonomischer Anreize, mehr Gerechtigkeit, Fairness und Chancengleichheit im Verhältnis der beiden Geschlechter sowie mehr Flexibilität im Bereich der Arbeitsbedingungen und eine gezielte Förderung von Frauen durch Personalentwicklung eine große Rolle.

Fazit:

Frauen bilden gegenwärtig den größten und oft unterschätzten Pool an Fach- und Führungskräften in Deutschland. Die Gewinnung und Bindung von Frauen als Fach- und Führungskräfte ist eine herausragende Möglichkeit, einem möglichen Fachkräftemangel vorzubeugen. Auch aus diesem Grund wurde dieses Projekt auf die Förderung angehender weiblicher Führungskräfte ausgerichtet.

## 1.2 Wirtschaften in Zeiten des gesellschaftlichen Wertewandels

Dass Unternehmen den Weg zu mehr Familienfreundlichkeit beschreiten, den Frauen als Fach- und Führungskräfte mehr Chancen bieten und etwas unternehmen, erfordert, so scheint es, ein Umdenken, einen Sinnes- und Einstellungswandel bei allen Beteiligten und Betroffenen. Mehr Verantwortungsgefühl, andere Werthaltungen und Einstellungen nicht nur gegenüber Frauen sondern auch bezüglich der gesamten Arbeitswelt und ihrer Umwelt sind gefragt.

Dieser Wandel hat auf gesellschaftlicher Ebene bereits begonnen und bildet die Grundlage für einen umfassenderen gesellschaftlichen Veränderungsprozess. Außer dem demographischen Wandel wird seit geraumer Zeit ein Wertewandel insbesondere (aber nicht nur) von Sozialwissenschaftlern festgestellt. Sicherheit, Ordnung und materielle Versorgung verlieren demnach bei immer mehr Menschen an Bedeutung. Stattdessen gelten immaterielle Werte wie Selbstverwirklichung, ökologische Orientierung oder die nachhaltige Sicherung der Lebensgrundlagen und soziale Gerechtigkeit (z.B. das Interesse an einer erheblichen Verbesserung der Verteilungsgerechtigkeit) als Orientierungsmaßstäbe<sup>10</sup>. Immer mehr Bürger und Wähler richten sich nach den neuen Werten. Vormalig ausschließlich von grünen Parteien vertretene Positionen finden sich nun auch, mit divergierender Akzentsetzung, in den Programmen der anderen demokratischen Parteien wieder.

Nicht nur im gesellschaftlichen und politischen System findet dieser Wandel in Form von z.B. Menschenrechts-, Umweltorganisationen und Tierschutzverbänden seinen Niederschlag, auch in den Unternehmen und bei den Verbrauchern gibt es zunehmend Anzeichen dieses Wandels. Zwar stellen die vor allem an einem selbstbestimmten Lebensstil, an gesunder Lebensweise und an der Nachhaltigkeit orientierten Verbraucher (die sogenannten LOHAS - »Lifestyle of Health and Sustainability«) zurzeit noch eine Minderheit dar (in Deutschland werden ca. 17 % der Bürger dieser Gruppe von vornehmlich gebildeten und wohlhabenden Verbrauchern zugeordnet), jedoch handelt es sich um eine größer werdende Gruppe von Menschen. So ist davon auszugehen, dass Umweltschutz und Ökologie, Fairness und soziale Gerechtigkeit, soziales Engagement und die Übernahme sozialer Verantwortung Werthaltungen sind, die für immer mehr Betroffene und Beteiligte (Stakeholder) der Unternehmensaktivitäten einen Maßstab und eine Orientierung bieten.

<sup>10</sup> Dieser Zusammenhang ist anhand des Postmaterialismuskonzeptes von Ronald Inglehart (vgl. R. Inglehart, I. Fischer; 1998: Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Campus Verlag. Frankfurt, New York) festgestellt und seither vielfach erfahrungswissenschaftlich durch sozialwissenschaftliche Studien bestätigt worden.

Fazit:

Immer mehr Menschen legen Wert auf die Nachhaltigkeit und Berücksichtigung sozialer Gerechtigkeit unternehmerischen Handelns. Aber auch der Gesetzgeber und staatliche Regulierungen oder öffentliche Aufträge werden sich künftig daran stärker ausrichten. Die betriebswirtschaftlichen Ansätze einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und gesellschaftlichen Verantwortung (CSR) bieten Lösungen und Antworten auf diese Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft.



## 2. Warum Unternehmen CSR praktizieren sollten

Während in Europa (wie insbesondere in Deutschland) die Bevölkerung schrumpft, zählt die demographische Entwicklung weltweit, d.h. in diesem Zusammenhang vor allem das dramatische Bevölkerungswachstum in den weniger wohlhabenden Teilen der Welt, zu den gegenwärtig wirklich wichtigen großen Aufgaben und Herausforderungen der Menschheit. Dazu gehören ebenso die rapide Ressourcenverknappung, das Problem der Energieversorgung und die erhebliche Umweltbeeinträchtigung und der sich abzeichnende Klimawandel. Die ungleiche Verteilung von Reichtum und Wohlfahrt, Hungersnöte, Armut und Krieg, Missachtung der Menschenrechte, Rechtlosigkeit und undemokratische Verhältnisse in vielen Ländern der Erde und die daraus resultierenden Migrationsprozesse und Integrationsprobleme sind der Hintergrund für den heute wahrnehmbaren Wertewandel in den modernen demokratischen Gesellschaften.

Auf dem Spiel steht auch viel bei den Themen Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung. Es geht um nichts Geringeres als den folgenden Generationen eine intakte und lebensfreundliche Umwelt und somit einen Lebensraum zu hinterlassen, der genügend Ressourcen für eine Versorgung mit den lebenswichtigen Gütern enthält und eine gute Lebensqualität sichert. Gefordert ist der verantwortungsvolle Umgang mit der Umwelt und den Mitmenschen. Diese Selbstverständlichkeit scheint in der Unternehmenspraxis jedoch nicht durchgängig so selbstverständlich zu sein. Die vielen Firmenskandale, die Umweltverschmutzung und der Raubbau an Natur und Ressourcen, der von den Medien der Wirtschaft und den Unternehmen beinahe schon regelmäßig vorgehalten wird, zeugen von dem Mangel an Einsicht in den Unternehmen. Die Vorwürfe an die Führungskräfte und Manager in den Unternehmen sind vielfältig und reichen von Raffgier, Schmarotzertum und Geiz über Skrupellosigkeit, Maßlosigkeit und Selbstherrlichkeit bis hin zu Hartherzigkeit, Verlogenheit, Egoismus und Gesetzesuntreue. Gerade in der gegenwärtig noch nicht überwundenen Finanz- und Wirtschaftskrise werden solche Verhaltensweisen besonders bei Unternehmern, ihren Führungskräften und Beschäftigten sehr sensibel in der Öffentlichkeit registriert. Das kann für die betroffenen Unternehmen erhebliche negative Folgen haben. Riskiert werden nicht nur der gute Ruf des Unternehmens, sondern auch die Kundentreue und die Motivation der eigenen Mitarbeiter und somit schließlich sogar der Unternehmenserfolg. So gesehen sind der Aspekt der Nachhaltigkeit und die Übernahme von Verantwortung es wert, dass sich Unternehmen mit diesen Themen befassen.





In wirtschaftlicher Hinsicht kommen Unternehmen ihrer Verantwortung beispielsweise nach, wenn sie nützliche Produkte und Dienstleistungen bereitstellen, für Arbeitsplätze sorgen und Steuern zahlen. Ökologische Verantwortung übernehmen sie, wenn sorgfältig und sparsam mit Ressourcen umgehen, die Umwelt möglichst nicht verschmutzen oder unnötig beeinträchtigen und außerdem für die umweltfreundliche Entsorgung und Rücknahme ihrer Produkte sorgen. Soziale Verantwortung tragen sie, wenn sie ihre Beschäftigten, Kunden und Zulieferer bzw. ihre Stakeholder nicht nur fair und gerecht behandeln, sondern sich darüber hinaus auch noch gesellschaftlich engagieren.

Das gesellschaftliche *Engagement* kann durch Geld- und Sachspenden, die Bereitstellung oder Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Tätigkeiten oder in Form einer Beteiligung an sozialen Projekten von gemeinnützigen Organisationen erfolgen. Ein solches freiwilliges Engagement wird im Angelsächsischen als »Corporate Citizenship« oder kurz als »CC« bezeichnet. Wenn Unternehmen sich an die Spielregeln verantwortlicher Unternehmensführung halten und sich in Übereinstimmung mit den geltenden Werten, Normen und Gesetzen verhalten, also z.B. nicht korrupt sind und Arbeitsschutzgesetze einhalten, wird im Zusammenhang mit CSR ganz angelsächsisch von »Good Corporate Governance« gesprochen.

Gemeint ist mit CSR jedoch immer, dass sich die Unternehmen über ihre eigentlichen Aufgaben und Ziele hinaus für die Umwelt, die Gesellschaft und die Mitmenschen verantwortlich fühlen und entsprechende Maßnahmen in Bezug auf Prozesse und Strukturen entlang der eigenen Wertschöpfungskette ergreifen. Die Europäische Kommission hat eine neuere offizielle Definition vorgelegt wonach CSR<sup>12</sup>

»die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ist. ... Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.«

Unbesehen der (wissenschaftlich betrachtet) festzustellenden begrifflichen Unschärfe dieser CSR-Definition scheint auf den ersten Blick für viele Unternehmen die Umsetzung von CSR vor allem ein Kostentreiber zu sein und mehr mit einem personalaufwendigen und zeitfressenden gewinnreduzierenden altruistischen Verhalten zu tun haben als mit dem betrieblichen Kerngeschäft. CSR zu praktizieren bedeutet jedoch nicht unbedingt, dass Unter-

12 Europäische Kommission, 2011: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). S. 7.



nehmen sich dafür Profitverluste einhandeln müssen. Es ist vielmehr umgekehrt so, dass CSR-Maßnahmen den Unternehmen nützen und sogar den Gewinn steigern können. Warum sollten Unternehmen den CSR-Ansatz also praktizieren? Hier sind beispielhaft ein paar Argumente dafür aufgeführt:

- ✓ Der sparsamere und effizientere Umgang mit den Ressourcen führt zu erheblichen Kosteneinsparungen
- ✓ Ein fairer Umgang mit den Kunden erhöht die Kundentreue und damit die Wettbewerbsfähigkeit
- ✓ Gute Taten verbessern den Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit, erhöhen seine Bekanntheit und sorgen so für mehr Kunden und eine größere Akzeptanz in der Öffentlichkeit
- ✓ Im Falle eines Falles können CSR-praktizierende Unternehmen nach dem Prinzip »wie Du mir so ich Dir« mehr Einfluss auf die Öffentlichkeit und die Politik ausüben
- ✓ Ein verantwortliches und gesetzeskonformes Verhalten vermeidet Kosten, die durch Klagen oder Rechtsprozesse entstehen können
- ✓ Eine gerechtere und faire Behandlung der Mitarbeiter führt zu einer besseren Stimmung und vor allem Motivation der Kolleginnen und Kollegen, was sich in einer besseren Produktqualität ebenso auswirkt wie in geringeren Fehlzeiten oder in einer geringeren Fluktuation bzw. zu weniger Kündigungen oder aber auch zu mehr Bewerbungen fähiger Mitarbeiter führt
- ✓ Ein fairer Wettbewerb erspart Unternehmen feindselige Gegenmaßnahmen oder gerichtliche Klagen von Konkurrenten und damit Aufwand und Kosten
- ✓ Die Vermeidung von Umweltverschmutzungen kann nicht nur eine negative Presse, sondern auch Kompensationszahlungen oder andere Strafen bis hin zum Produktionsstopp nach sich ziehen
- ✓ Die Förderung von Chancengleichheit und Diversität im Unternehmen durch familienfreundliche Maßnahmen und Personalentwicklungsmaßnahmen, z.B. für Frauen, kann die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöhen und einen wichtigen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften bedeuten

Fazit:

Verantwortliches, an Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit ausgerichtetes Handeln ist für alle unternehmerischen Bereiche und Prozesse keine Nebensächlichkei, die man sich nur in guten Zeiten leisten kann. Eine nachhaltige Unternehmensführung, die auf dem Konzept des CSR-Ansatzes beruht, sollte als Kerngeschäft im gesamten Unternehmen angesehen werden. Wenn Gewinnstreben und soziale, ökologische Verantwortung nicht als Gegensatz, sondern als positive Ergänzung praktiziert wird, so ist das der sogenannte »Business Case« von CSR.

Die Praxis von CSR ist keine exklusive Angelegenheit von großen Unternehmen, die sich solche Extravaganzen leisten können. Der Gedanke der Nachhaltigkeit und des verantwortlichen unternehmerischen Handelns ist in den kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht fremd. Er ist dort aber wohl mehr unter der alten Bezeichnung des »ehrbaren Kaufmanns« bekannt. Das Ideal dieses Kaufmanns ist die kaufmännische Ehre und das bedeutet, dass der Kaufmann alle Attribute eines verantwortungsvollen und ehrbaren Bürgers erfüllt. Dazu gehört, dass er u. a. insbesondere folgende Werte in seinem Handeln beachtet:

- ✓ Achtung der menschlichen Würde
- ✓ Gesetzes- und Normentreue
- ✓ Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Wahrhaftigkeit
- ✓ Verantwortungsbereitschaft
- ✓ Gerechtigkeit und Fairness
- ✓ Hilfsbereitschaft, Höflichkeit und Freundlichkeit
- ✓ Mut und Entscheidungskraft
- ✓ Fleiß, Strebsamkeit, Leistungsorientierung und Unternehmertum
- ✓ Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit
- ✓ Bescheidenheit, Genügsamkeit und Demut

Diese eigentlich für jede Führungskraft selbstverständlichen Werte, vornehmlich die Achtung der Menschenwürde und der Menschenrechte, wie sie in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte 1948 von der UNO verfasst worden sind, sind eine Mindestanforderung an jedwedes unternehmerische Handeln (nicht nur in demokratisch legitimierten Rechtsstaaten). Die Achtung der menschlichen Würde ist eine wichtige Voraussetzung für den Bestand des Unternehmens überhaupt und wird daher als wichtiger Aspekt der so-

nannten »*licence to operate*«, d.h. der legitimen unternehmerischen Existenzberechtigung, betrachtet. In größeren Unternehmen werden sogar »*Compliance-Abteilungen*« eingerichtet, die für die Einhaltung der Gesetze und Vorschriften sorgen sollen. Das zeigt aber auch, dass soziale Vorrichtungen, wie ein so altmodisch anmutender »*Ehrenkodex*«, durchaus sinnvoll sind und dass in der Praxis gar nicht so selten gegen die oben aufgeführten Werthaltungen verstoßen wird.

Gleichermaßen gibt es sicher viele Führungskräfte und Firmeninhaber die diese Werte, ohne darüber Worte zu verlieren, praktizieren. Sie zahlen anständige Stundenlöhne an ihre Mitarbeiter, fordern faire Preise für ihre Produkte, halten Verträge ein, berücksichtigen Umweltvorschriften, informieren die Kunden über alle wichtigen Eigenschaften ihrer Produkte, kommen pünktlich ihren Steuerverpflichtungen nach und engagieren sich darüber hinaus in gemeinnützigen Aktionen oder spenden Geld für gute Zwecke.

In Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise, des demographischen und des Wertewandels ist die Umsetzung der Vorstellung des »*ehrenbaren Kaufmanns*« jedoch nicht hinreichend, insofern er sich auf den engeren Kreis der Führungskräfte oder Inhaber eines Unternehmens beschränkt. Um den aktuellen gesellschaftlichen Anforderungen einer modernen Gesellschaft zu entsprechen, bedarf es eines umfassenderen ethisch begründeten moralischen Konzepts, wie es das CSR-Modell bietet. Darin werden nicht nur Gewinn, Ökologie und soziale Gerechtigkeit systematisch miteinander verknüpft, sondern über die Inhaber und Manager hinaus die Beschäftigten, die Kunden bzw. die (aufgeklärten) Verbraucher und andere Stakeholder eingebunden. Der Rückgriff auf den ehrenbaren Kaufmann erscheint vor diesem Hintergrund als eine etwas antiquierte Vorstellung eines Ehrencodes. Deshalb wird auch in dem hier vorgestellten Projekt dem umfassenderen CSR-Ansatz der Vorzug gegeben.

Fazit:

Gesellschaftliche Verantwortung, ökologisches Bewusstsein und soziale Gerechtigkeit werden neben den grundlegenden betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Aspekten zunehmend für den Erfolg der Unternehmen bedeutsam. CSR ist nicht nur für die großen Unternehmen oder für Unternehmen, die es sich leisten können, von Belang. Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen sollte für jedes Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein.

### 3. Unsere Antwort auf den Wandel: Das CSR-Projekt

Vor dem Hintergrund der hier einleitend vorgestellten demographischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse adressiert das Projekt »Förderung angehender weiblicher Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen als CSR-Maßnahme« folgende insbesondere auch für den wirtschaftlichen Mittelstand bedeutsame Themen und Fragestellungen:

- Wie kann ich meinen Fach- und Führungskräftebedarf künftig decken und geeignete Mitarbeiter/innen und Führungspersönlichkeiten gewinnen und an das Unternehmen binden?
- Wie lässt sich insbesondere das weibliche Fach- und Führungspotential erschließen und fördern?
- Welchen sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Anforderungen muss sich mein Unternehmen in der Zukunft vermehrt stellen?
- Wie kann ich nachhaltiges, sozial gerechtes und gewinnorientiertes Handeln am besten miteinander vereinbaren und verbinden?

Das vorliegende Projekt antwortet damit auf die eingangs herausgearbeitete Situation des Bedarfs an einer stärkeren CSR-Ausrichtung der KMU und des (unterstellten) Fachkräfte- und Führungskräftebedarfs und der diesbezüglichen erforderlichen Förderung von Frauen als CSR-Maßnahme. Daran anknüpfend wurde als zentrales Projektziel die Entwicklung eines ganzheitlichen, individuell auf mittelständische Unternehmen zugeschnittenen CSR-Konzeptes mit dem Schwerpunkt Förderung von Frauen als Fach- und Führungskräfte vorgegeben. Drei Zielgruppen stehen somit im Fokus des Projekts:

- (1) Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Region Bonn-Köln-Düsseldorf
- (2) Angehende Akademikerinnen bzw. Studentinnen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg als künftige Fach- und Führungskräfte für die Unternehmen
- (3) Die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg als Ausbildungsstätte für die angehenden weiblichen Fach- und Führungskräfte

Das Projekt ist somit an der Schnittstelle von Hochschule und Wirtschaft angesiedelt. Es dient gleichsam der Optimierung dieser Schnittstelle in dem es die Studentinnen ausbildet

und die Unternehmen über CSR informiert und berät. Insofern unterstützt und fördert es den Transfer von angehenden weiblichen Fach- und Führungskräften und des CSR-Gedankens in die Unternehmen.

Zur Umsetzung dieses Vorhabens wurden im Rahmen des Projekts verschiedene Teilziele anvisiert:

- Initiierung, Organisation und Unterstützung von Praxisprojekten zum Thema CSR in den Unternehmen
- Durchführung von CSR-Beratungen im Rahmen von Workshops und Einzelgesprächen in den Unternehmen
- Gezielte Ausbildung und Vorbereitung von Studentinnen im Rahmen eines speziell dafür konzipierten CSR-Seminars
- Ein bis zu 6-monatiger betreuter Praxissemestereinsatz von Studentinnen in den Unternehmen
- Von der Hochschule betreute Abschlussarbeiten der Studentinnen zu einem CSR-relevanten Thema
- Erarbeitung eines Konzepts zur langfristigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf zwischen den Studentinnen und den Unternehmen
- Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken bezüglich der Gewinnung und Bindung weiblicher Führungskräfte in den KMU
- Entwicklung einer CSR-Strategie für und mit den Unternehmen

Die gesetzten Ziele und die darauf bezogenen Maßnahmen wurden in folgenden Schritten in Angriff genommen:

- ✓ Akquise von Unternehmen und Studierenden
- ✓ Aufbau eines CSR-Unternehmens- und Partnernetzwerkes in der Region Köln/Bonn
- ✓ Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt u. a. auf Konferenzen oder durch die Präsentation einer eigenen Homepage für das Projekt im Internet (siehe unter: [http://www.wir.h-brs.de/csr\\_projekt.html](http://www.wir.h-brs.de/csr_projekt.html))
- ✓ Betreuung von CSR-Praktika und Bachelorarbeiten der Studentinnen
- ✓ CSR-Schulung der Studentinnen
- ✓ CSR-Beratung der am Projekt beteiligten Unternehmen



- ✓ Organisation und Durchführung wissenschaftlicher Befragungen mit Studierenden und Unternehmen
- ✓ Planung und Durchführung der sozialen Projekte, gemeinsam mit den Unternehmen

Hinzugefügt werden bzw. hervorgehoben werden kann, dass es sich bei den Unternehmen, die sich an diesem Projekt beteiligt haben, durchgängig um kleine Unternehmen, d.h. um Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern, handelt. Hierin liegt ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal dieses Projekts, weil es darin gelungen ist, CSR in denjenigen Unternehmen zu implementieren, die sich eben keine „hauptamtliche“ CSR-Fachkraft leisten können. Unternehmen dieser Kategorie können Innovationen dieser Art nur „ad on“ realisieren.

Fazit:

Auf diese Weise hat das Projekt dazu beigetragen, dass das Thema CSR über die Förderung von angehenden jungen weiblichen Akademikerinnen und Führungskräften sowohl in die Hochschulen als auch in den wirtschaftlichen Mittelstand getragen wird. Gleichsam wurde das Ziel verfolgt, den Transfer zwischen Hochschule und mittelständischer Wirtschaft zum Thema CSR zu entwickeln, zu unterstützen und zu optimieren. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des angenommenen künftigen Fachkräftebedarfs hat sich dieses Projekt insbesondere an die jungen Frauen, die kurz vor ihrem akademischen Abschluss stehen, gewendet. Wie die jungen Frauen als Fach- und Führungskräfte für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gewonnen und wie diese an die Unternehmen mit Hilfe und unter Berücksichtigung von CSR gebunden werden können, stellte somit eine wesentliche Fragestellung und Herausforderung für dieses Projekt dar. Vor allem für junge Frauen, deren Familien oder für alleinerziehende (insbesondere weibliche) Berufstätige ist dabei die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Stellgröße. Wichtig war, dass die in das Projekt einbezogenen Unternehmen eigenständige soziale Projekte entwickelten, in denen sie ihre gesellschaftliche Verantwortung deutlich machen konnten.

Welche Ergebnisse haben die Projektmaßnahmen aber erbracht und welche Schlussfolgerungen und Ratschläge für Unternehmen und Hochschulen sind daraus zu entnehmen? Antworten darauf sind in den folgenden Abschnitten zu finden.

## 4. Projektergebnisse aus den Befragungen

Neben der Frage nach den verfolgten Zielen, den Ansatzpunkten sowie den durchgeführten Maßnahmen stellt sich bei einem Projekt die Frage, was denn damit überhaupt bewirkt worden ist. In den folgenden Abschnitten werden Ihnen die wichtigsten Projektergebnisse präsentiert. Zunächst werden Ihnen Ergebnisse aus den Befragungen von angehenden Akademikerinnen und Akademikern sowie aus den Unternehmen zum Thema vorgestellt, danach wird aus den Praxisprojekten in den Unternehmen berichtet und es werden Handlungsempfehlungen daraus für die Unternehmenspraxis gegeben.

### *4.1 Was die künftigen Fachkräfte/Studierenden von den Unternehmen erwarten*

Wenn es um die potentiellen weiblichen Fach- und Führungskräfte geht und die Unternehmen sich mit Hilfe des CSR-Konzepts um diesen Nachwuchs bemühen wollen, liegt es nahe, diese Zielgruppe zu den Einstellungen, Haltungen und Erwartungen an ihre künftigen Arbeitgeber zum Themenkreis CSR und Gewinnung und Bindung von Fachkräften kennen zu lernen. Nur wenn diese Erwartungen bekannt sind, können sie zielgerichtet adressiert und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

Die angestrebten Informationen sind anhand einer schriftlichen Befragung, die im Frühjahr 2013 an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg durchgeführt wurde, erhoben worden. Zwar sind die Studentinnen die eigentliche Zielgruppe dieser Erhebung gewesen, doch es wurden auch ihre männlichen Kommilitonen zum Zweck des Vergleichs mit in die Befragung einbezogen. An der Befragung beteiligten sich insgesamt rund 140 Studierende, wobei der Anteil der weiblichen Studierenden rund 66 Prozent betrug.<sup>13</sup> Entsprechend dem thematisierten Problemkomplex (Gewinnung und Bindung von insbesondere weiblichen Fach- und

<sup>13</sup> Es ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse daraus unter streng methodischen Gesichtspunkten nicht als repräsentativ für andere Studierende an anderen Hochschulstandorten gelten können, sondern nur für die an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg zum Erhebungszeitpunkt Befragten. Allerdings lassen sich auf dieser Basis durchaus derart empirisch begründete Behauptungen bzw. Thesen für andere Hochschulstandorte aufstellen, die dann in weiteren Studien überprüft werden müssten.

Führungskräften und unter besonderer Berücksichtigung des CSR-Ansatzes) sind auch die CSR-relevanten Aspekte Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit und Umwelt, Arbeitsumfeld, Gerechtigkeit und Fairness mit der Befragung anvisiert worden.

Die daraus nun vorliegenden Daten lassen sich in vielerlei Hinsicht auswerten und interpretieren.<sup>14</sup> Es folgen ein paar ausgewählte Befunde zur Bedeutung von CSR aus Sicht der Studierenden.

- ✓ Danach befragt, ob sie der Meinung zustimmen, dass es aus betriebswirtschaftlicher Sicht die wesentliche Aufgabe eines Unternehmens, Gewinn zu erwirtschaften und alles andere dagegen nachrangig ist, stimmten dieser Aussage 65% der Befragten tendenziell zu. Getrennt nach Geschlechtern betrachtet sind allerdings 83% der männlichen Studierenden dieser Auffassung und nur 57% der Frauen, d.h. das 43% der Frauen eher der Auffassung sind, Gewinn geht nicht über alles. Ein Hinweis darauf, dass Frauen damit vermutlich eher CSR-affin als ihre männlichen Kommilitonen und für solche Aspekte sensibel bei der Wahl ihres Arbeitgebers sind.
- ✓ Die Bedeutung, die Studierende der CSR-Thematik beimessen, zeigt sehr deutlich auch die Stellungnahme zu der Aussage, dass angehende Betriebswirtschaftler sich intensiv mit Fragestellungen nach der sozialen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen beschäftigen sollten. Nahezu sämtliche Studierende, d.h. 95% der Befragten, stimmten dieser Aussage zu und 48% fanden es sogar sehr wichtig, sich damit auseinanderzusetzen.
- ✓ Wie wichtig der Nachhaltigkeitsaspekt und der verantwortliche Umgang mit Ressourcen bei der Umwerbung von Fach- und Führungskräften bei den angehenden Akademikern ist, wird deutlich, wenn man die Antworten auf die Aussage »Bei einem Unternehmen, das verschwenderisch oder nicht nachhaltig mit Ressourcen umgeht, würde ich mich nicht bewerben« zur Kenntnis nimmt. Eine deutliche Mehrheit der angehenden Fach- und Führungskräfte (65%) neigt dazu, sich bei einem solchen Unternehmen nicht einmal zu bewerben. Dass diese Werthaltung im Widerspruch zum Vorrang der Gewinnerzielung steht, wird offenbar von den meisten Befragten nicht gesehen. Sie gehen wohl

<sup>14</sup> Den Fragestellungen zur Befragung sind auf der Homepage zum Projekt zu finden unter:



EUROPÄISCHE UNION



davon aus, dass sich Gewinnerzielung und der nachhaltige Umgang mit Ressourcen durchaus ergänzt und nicht gegenseitig beschränkt.

- ✓ In Bezug auf die Frage, wie wichtig den Studierenden ein außerbetriebliches Engagement des sie einmal später beschäftigenden Unternehmens im sozialen und ökologischen Bereich ist, sind 84% der Auffassung, dass Ihnen das eher wichtig als unwichtig ist. Soziales Engagement ist damit klar ein Wettbewerbsvorteil beim Kampf um knappe Fachkräfte.

Ein wichtiger Faktor bei der Gewinnung und Bindung sowie bei der Personalentwicklung von weiblichen Fach- und Führungskräften ist die Chancengleichheit und dabei spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle.

- ✓ Die wenigsten der Befragten haben zwar Kinder, aber danach befragt, welche Lebensform sie später einmal anstreben, gaben 4 % an, dass sie ein Single-Leben führen wollen, 32% streben eine Partnerschaft ohne Trauschein und 7% eine Ehe bzw. ein eheähnliches Verhältnis ohne Kinder an. Mehr als die Hälfte, d.h. 57%, stellen sich aber eine Ehe oder ein eheähnliches Verhältnis mit Kindern vor. Bemerkenswert ist hier, dass jedoch nur 45% der Männer eine Familie mit Kindern anstreben, während es bei den Studentinnen 63% sind. Das Thema sollte damit auch für die sich um die Fachkräfte bemühenden Unternehmen angesagt sein, speziell dann, wenn es um weibliche Fach- und Führungskräfte geht.
- ✓ Dieser Befund wird nun insbesondere durch die Beantwortung der Frage gestützt wie wichtig es den Studierenden ist, dass ihr künftiger Arbeitgeber seine Beschäftigten in familiären Angelegenheiten unterstützt. 91% der Befragten ist es eher wichtig, dass eine Unterstützung in familiären Angelegenheiten durch den Arbeitgeber erfolgt. Danach befragt, in welcher Form diese Unterstützung genauer erfolgen sollte, meinten 67% der Befragten sie sollte durch Betriebskindergärten, Kooperationen mit Kindertagesstätten oder durch Tagesmütter erfolgen. 79% nannten diesbezüglich die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, und 91% wünschten sich flexible Arbeitszeiten für Eltern (z.B. durch Gleitzeit). Andere Maßnahmen, wie z.B. die Möglichkeit einer Sabbatzeit (16%), erhielten deutlich weniger Nennungen.
- ✓ Von den Studierenden würden sogar 75% eine Beschäftigung mit weniger Gehalt annehmen, wenn sie dadurch mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen

könnten und eine Mehrheit von 57% würden eine Arbeitsstelle, die keine Unterstützung der Familie bietet, gar nicht erst annehmen wollen.

Für den Fall, dass Kinder kommen, meinte nur eine einzige Befragte, dass ausschließlich der Mann in Elternzeit gehen sollte. In dieser Frage sind sich beide Geschlechter also sehr einig. Eine Mehrheit von 73% ist der Auffassung, dass die beiden Geschlechter diese Aufgabe zu gleichen Teilen übernehmen sollten, wobei dass jedoch für 81% der Frauen und 58% der Männer zutreffend ist. Entsprechend sieht es bezüglich der Aussage, dass ausschließlich die Frau in Elternzeit gehen sollte, aus. Insgesamt sind 26% dieser Auffassung, nur dass diese Auffassung 42% der männlichen und »nur« 18% der weiblichen Kommilitonen teilen. So zeigt sich auch hier, wie Rudimente traditioneller Auffassungen zur Arbeitsteilung in der Nachwuchsbetreuung hauptsächlich noch bei den männlichen Nachwuchskräften anzutreffen sind. Gerade bei der Zielgruppe der jungen Frauen müssen die Unternehmen auch aus diesem Grund darauf achten, den Frauen ein Angebot zu machen, das ihre Interessen berücksichtigt.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass beide Geschlechter (zu 94%) bei der Bewerbung ganz überwiegend eine Vollzeitstelle anstreben (96% der Studenten und 92% der Studentinnen). Nur eine kleine Minderheit möchte grundsätzlich eine Teilzeitstelle (4% der Männer und 8% der Frauen). Für die Elternzeit sind somit Interessengegensätze oder gar Konflikte absehbar, da für die Frauen diese Vorstellungen kaum mit einer fairen Kinderbetreuung zwischen den Geschlechtern vereinbar sein dürften. Ebenfalls ist eine Mehrheit der Befragten der Auffassung, dass mehr Frauen im Management vertreten sein sollten (77% sind dafür und 23% dagegen). Allerdings sind auch in dieser Frage deutlich weniger Männer dieser Meinung, denn nur 47% der Männer aber 93% der Frauen stimmen dem zu. Die Frauen sind sich also ganz überwiegend darin einig, dass mehr Frauen in Führungsposition kommen sollten, erhalten dafür aber nur von einer Minderheit unter den Männern Unterstützung.

Bemerkenswert sind auch die Unterschiede der Geschlechter in der Beantwortung der Frage, ob man mit einem erfolgreich abgeschlossenen Studium auf jeden Fall eine Führungsposition anstreben sollte. Demnach streben 77% der Männer und »nur« 51% der Frauen nach dem Studium eine Führungsposition an, d.h. während ein Großteil der Frauen grundsätzlich zwar der Meinung ist, dass mehr Frauen in Führungspositionen kommen sollten, schließt das die Hälfte davon für sich selbst jedoch aus. Das bedeutet aber auch, dass immerhin die Hälfte der befragten angehenden Akademikerinnen in eine Führungsposition strebt!

Insofern die Unternehmen für ihre Führungspositionen Frauen gewinnen wollen, müssen sie den potentiellen Kandidatinnen in ihren Interessen vermutlich aber deutlich mehr entgegen kommen und den Frauen entsprechende Bedingungen bieten. Dass Frauen in den Unternehmen nach wie vor gegenüber ihren männlichen Kollegen benachteiligt sind, finden im Übrigen 83% der Befragten. Im Hinblick auf die mutmaßliche Diskriminierung von Frauen bei der Besetzung von Führungsstellen sehen die Befragten in der jetzt als Lösungsansatz verbreitet diskutierten Quote aber keine Lösung, denn nur eine Minderheit von 35% sieht darin ein geeignetes Mittel, Frauen gegenüber Männern fairer zu behandeln. Allerdings gehen die Auffassungen der Geschlechter in diesem Punkt deutlich auseinander: Von den Kommilitoninnen sind 60% und von den Kommilitonen sind 10% für die Quote, d.h. 90% der angehenden Akademiker und immerhin 40% der angehenden Akademikerinnen lehnen die Quote als nützlichen Ansatz zu mehr Fairness bei der Besetzung von Führungspositionen ab.

Allgemein sind die fünf wichtigsten Dinge, die von den meisten Studierenden von ihren zukünftigen Arbeitgebern erwartet werden:<sup>15</sup>

- ✓ ein angemessenes Gehalt
- ✓ eine gute Arbeitsatmosphäre bzw. ein gutes Arbeitsklima
- ✓ Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ✓ Fairness
- ✓ Ehrlichkeit

Im Hinblick auf die Top Five der wichtigsten Aspekte, wie der zukünftige Arbeitsplatz gestaltet sein sollte, sind es

- ✓ ein heller mit Tageslicht beleuchteter Raum
- ✓ eine praktische Ausstattung des Platzes
- ✓ eine angenehme Atmosphäre
- ✓ ein eigener Raum bzw. kein Großraumbüro
- ✓ eine freundliche Ausstrahlung.

<sup>15</sup> Die Frage wurde offen gestellt, das heißt, es wurden den Befragten keine Antwortvorgaben dabei vorgegeben, so dass die Antworten dazu von den Befragten selbst gewählt und frei formuliert worden sind.

Die Top Five der No-Go's bzw. was Unternehmen keineswegs tun sollten, sind

- ✓ Überlastung, übermäßiger Druck oder unbezahlte Überstunden für die Beschäftigten
- ✓ Gesetzesbrüche wie Korruption, Steuerhinterziehung und Betrug
- ✓ Ausbeutung oder Ausnutzung von Kunden und Mitarbeitern
- ✓ Diskriminierung
- ✓ ungleiche Behandlung und Bevorzugungen von Kollegen und Kolleginnen

Fazit:

Wollen die Unternehmen den Pool an Frauen als Fach- und Führungskräfte für sich gewinnen, ist nach den Erhebungsergebnissen unter den Studierenden die Berücksichtigung des CSR-Ansatzes ebenso empfehlenswert, wie den Frauen in ihren Interessen bezüglich der Arbeitsverhältnisse entgegenzukommen und dabei in erster Linie Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. flexiblere Arbeitszeitmodelle) zu beachten. Allerdings bleibt auch noch viel Aufklärungsarbeit auf der Seite der Studierenden zu leisten übrig. Insbesondere bei den männlichen Kommilitonen scheint der CSR-Ansatz vor allem im Hinblick auf die faire Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern oft noch nicht so richtig angekommen zu sein.

#### 4.2 CSR im Spiegel der Unternehmensangehörigen

Inwiefern CSR bereits in den Unternehmen angekommen ist und umgesetzt wird und ob dieser Ansatz bei den Bemühungen um die Gewinnung und Bindung von (insbesondere weiblichen) Fach- und Führungskräften erfolgreich einsetzbar ist, sollte aufgrund einer Befragung in den Unternehmen im Zusammenhang mit diesem Projekt erfasst werden. Hierzu wurde ein Fragebogen entwickelt, der die Themen »Vereinbarkeit von Beruf und Familie«, »Sonstige Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften«, »Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung« sowie »soziale Gerechtigkeit« adressiert.

Neben einigen demographischen Fragen (Geschlecht, Familienstand, Position im Unternehmen, ausgeübter Beruf etc.) wurden die Befragten um eine Einstufung der Wichtigkeit dieser vier Themen in Bezug auf die aktuelle Situation in ihrem Unternehmen gebeten. Sodann sollten sie in jeweils einer offenen Fragestellung die fünf wichtigsten Aspekte und konkreten Maßnahmen angeben, die ihr Unternehmen in Bezug auf die vier zentralen Themen a) schon richtig gut b) noch nicht so gut unternimmt und c) auf jeden Fall noch unter-

nehmen bzw. realisieren sollte. Die Fragestellungen wurden offen gehalten, weil damit ohne systematisierende Beeinflussung die Aspekte hervorgebracht und benannt werden sollten, die den Unternehmensangehörigen hinsichtlich dieser Kategorien tatsächlich gegenwärtig und wichtig sind. Der Fragebogen richtete sich dabei an sämtliche Unternehmensangehörigen (inkl. der Inhaber und Führungskräfte).

Mit dem Erhebungsinstrument sollte nun nicht nur ein unternehmensweiter Status Quo hinsichtlich dieser Dimensionen erfasst werden, der Fragebogen wurde gleichsam auch als Ausgangspunkt, Leitfaden und Steuerungsinstrument für die weitere Unternehmensberatung im Rahmen des Projekts konzipiert, denn es sind darin nicht nur gute und schlechte Leistungen erfragt und gegenübergestellt, sondern auch Vorschläge von den Angehörigen aus allen Unternehmensbereichen festgehalten. Der Fragebogen ist im Sommer 2013 in den Unternehmen in der Region eingesetzt worden.<sup>16</sup>

Bezüglich der Ergebnisse ist festzustellen, dass die Bedeutung der Themen »*Vereinbarkeit von Familie und Beruf*«, »*Bindung und Attraktivität des Unternehmens für Fachkräfte*«, »*Nachhaltigkeit*«, »*gesellschaftliche Verantwortung*« und »*Gerechtigkeit und Fairness*« durchgängig als wichtig bis sehr wichtig in Bezug auf die aktuelle Situation der Unternehmen von den Befragten angesehen werden. Besonders trifft das auf die Themen »*Gerechtigkeit und Fairness*« (58% der Befragten gaben hier den Extremwert an) und »*Nachhaltigkeit*« zu (47% der Befragten hielten diesen Aspekt für äußerst wichtig).

Der am häufigsten genannte Punkt, den die Unternehmen schon sehr gut aus der Perspektive der Befragten in Bezug auf das Thema »*Vereinbarkeit von Familie und Beruf*« machen, ist die Gestaltung der Arbeitszeit in Form von Gleitzeit, Teilzeit, Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten sowie die Kinderbetreuung (in Form von Kindergartenzuschüssen, Freistellungen bei Familienproblemen oder Organisation von Kita-Plätzen). Interessanter Weise wurde die Gestaltung der Arbeitszeit aber gleichzeitig von vielen Befragten auch als ein Aspekt identifiziert, der den Unternehmen noch nicht so gut zu gelingen scheint. Anhand dieser gegensätzlichen Positionen wird jedoch deutlich, wie wichtig gute Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle für die Unternehmenspraxis sind. Entsprechend fallen auch die Verbesserungsvorschläge aus. Im Vordergrund stehen hier die Einrichtung von Home-

<sup>16</sup> Wenngleich die meisten Unternehmen sich der Befragung anschlossen, fiel die Beteiligung in den Unternehmen jedoch sehr mäßig aus. Das hängt u.a. sicher auch damit zusammen, dass das Tagesgeschäft in den KMU es kaum zulässt, Mitarbeiter selbst für einen kurzen Zeitraum für Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäfts freizustellen.

Office-Arbeitsmöglichkeiten und die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen, wie z.B. verschiedene Gleitzeiten.

Bei den sonstigen Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften wird von den Befragten positiv das Betriebsklima und gemeinsame betriebliche Veranstaltungen (wie z.B. Betriebsfeste und Ausflüge) vermerkt. Es gab aber auch gegenteilige Stimmen, die demgegenüber eine mangelhafte Kommunikation, schlechte Arbeitszeitenregelungen und eine geringe Wertschätzung der Beschäftigten durch die Unternehmensführung auf der negativen Seite angemerkt haben. Unter den Vorschlägen zu konkreten Maßnahmen finden sich hingegen Weiterbildungsmöglichkeiten, mehr Anerkennung und Aufmerksamkeit für den Einzelnen wie auch mehr finanzielle Anreize (besseres Festgehalt).

Aus den Antworten auf die Frage, was die Unternehmen im Hinblick auf den Aspekt der Nachhaltigkeit schon richtig gut machen, lassen sich keine besonderen Schwerpunkte sondern vielmehr eine Vielfalt unterschiedlicher Aktivitäten und Initiativen herauslesen. Die Antworten reichen vom Angebot eines Job-Tickets über den Einsatz alternativen Energiequellen bis hin zum papierlosen Büro. Auffällig ist bezüglich der negativen Wahrnehmungen, dass nur vergleichsweise wenig Nennungen hierzu abgegebenen worden sind. Die abgegebenen Nennungen hierzu sind aber genauso vielfältig und reichen vom Greenwashing über zu wenige Frauen als Beschäftigte im Unternehmen bis hin zur mangelnden Energieoptimierung. Als Maßnahmen wurden u. a. die Optimierung des Energieverbrauchs oder die Verwendung von Recyclingpapier ebenso vorgeschlagen wie eine umweltschonende Mobilität (z.B. Einsatz von Elektroautos als Firmenwagen).

Beim Thema der sozialen Gerechtigkeit konnten die Unternehmen bei ihren Angehörigen durch die Gleichbehandlung und Gleichberechtigung der Beschäftigten, durch leistungsbezogene und faire (gleicher Lohn für gleiche Arbeit) Entlohnung punkten. Auf der negativen Seite wurden allerdings auch undurchsichtige Aufstiegschancen, Ausbeutung und Profitorientierung und die Einstellung und Beschäftigung von zu wenigen Frauen moniert.<sup>17</sup> Entsprechend lauten die Verbesserungsvorschläge zum Bereich Gerechtigkeit, dass die Unternehmen mehr Frauen einstellen, bessere Aufstiegsmöglichkeiten bieten und z.B. ethische Grundsätzen und Verhaltensregeln schriftlich fixieren sollten.

<sup>17</sup> Die Zwiespältigkeit bei den hier dargestellten Ergebnissen ergibt sich wesentlich daraus, dass natürlicher Weise Antworten von Befragten zu Befragten und von Unternehmen zu Unternehmen nicht einheitlich ausgefallen sind.

Fazit:

Die behandelten Themen sind von den Befragten ganz überwiegend als wichtig bis sehr wichtig für die aktuelle Situation ihres Unternehmens eingestuft worden. Während Einiges schon recht positiv in den Unternehmen wahrgenommen wird, sind bestimmte Aspekte noch nicht so optimal aus Sicht der Befragten berücksichtigt worden. Das betrifft z.B. die Arbeitszeitregelungen und eine flexible Arbeitszeitgestaltung im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Gleichzeitigkeit von Familie und Beruf ist für die Unternehmenspraxis noch keine Selbstverständlichkeit und mit vielen Interessenkonflikten verbunden. Nur wenn sich die Arbeitsbedingungen flexibel auf die Bedürfnisse der Frauen und deren Familien ausrichten lassen, wird es vermutlich besser gelingen, weibliche Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, aufzubauen und an die Unternehmen zu binden. Hier gibt es noch viel zu tun. Auch in Bezug auf die CSR-Aspekte soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit ist vieles aus Sicht der Firmenmitglieder offenbar noch nicht optimal und somit verbesserungsfähig.

## 5. Literaturhinweise zum Teil I

- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), 2011: Perspektive 2025 Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), 2012: Verbreitung, Entwicklung und Erfolgsfaktoren von Corporate Social Responsibility (CSR) – eine Expertenbefragung. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS (Hrsg.), 2012: Fortschrittsbericht 2012 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), 2011: Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. Berlin.
- Crane A., McWilliams A., Matten D. u. a. (Hrsg.), 2008: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. University Press. Oxford.
- Deal T. / Kennedy A., 1982: Corporate Cultures. Perseus Publishing. New York.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.); 2012: Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen. Düsseldorf.
- Europäische Gemeinschaften, 2006: Die neue KMU-Definition.
- Europäische Kommission, 2011: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR).
- Europäische Kommission (Hrsg.), 2011: Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015. Luxemburg.
- Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L., 2008 (7. Aufl.): Business Ethics. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Fleming P., Jones M. T., 2013: The End of Corporate Social Responsibility. Sage Publications. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore.
- Friedman M., 1970: The Social Responsibility of Business is to increase its profits, in: White, T. I., 1993: Business Ethics. Verlag: Prentice Hall. New Jersey.
- Göbel E., 2013 (3. Aufl.): Unternehmensethik. UTB Verlag. München.
- Hahn R., Janzen H., Matten D. (Hrsg.), 2012: Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. Schäffel-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Heinemann St., Gerholz K.-H. (Hrsg.), 2012: CSR-Atlas. Edition Hochschulen.
- Hemel U., 2007: Wert und Werte. Hanser. München.
- Holst E, Wiemer A., 2010: Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft Ursachen und Handlungsansätze. DIW Discussion Papers 1001. Berlin.
- Homann K., Lütge Chr., 2004: *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Verlag LIT. Münster.
- Ihne H., Krickhahn, Th., 2012: Werthaltungen angehender Führungskräfte. Nomos. Baden-Baden.
- Inglehard R., Fischer I.; 1998: Modernisierung und Postmodernisierung: Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Campus Verlag. Frankfurt, New York





- Kleinfeld A., 2011: Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen: Fragen und Antworten zur ISO 26000. Beuth Verlag. Berlin.
- Krobath H. T., 2009: Werte. Verlag: Königshausen & Neumann. Würzburg.
- Küng H., 2010: Anständig wirtschaften. Verlag: Piper. München, Zürich.
- Lind G., 2009 (2. Aufl.): Moral ist lehrbar. Oldenbourg Schulbuchverlag. München.
- Rawls J., 1979: Eine Theorie der Gerechtigkeit. Suhrkamp. Frankfurt a. M.
- Rosenstiel L. v., Nerdinger W., Spieß E. (Hrsg.); 1998: Von der Hochschule in den Beruf. Verlag für Angewandte Psychologie. Göttingen.
- Schaefers K., 2013: Nachhaltiges Investieren – ein wirtschaftsethisches Beratungskonzept. Difo-Druck GmbH, Bamberg.
- Schein, E. H., 1985: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc. San Francisco.
- Schneider A., Schmidpeter, R. (Hrsg.), 2012: Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Verlag.
- Schwalbach J., Schwerk A., 2008: Corporate Responsibility in der akademischen Lehre – Systematische Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen für ein Curriculum. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD). Berlin.
- Theis F., Klein S. (Hrsg.), 2010: CSR-Bildung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Ulrich P., 1997: Integrative Wirtschaftsethik. Verlag Haupt. Bern.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.); 2012: Arbeitslandschaft 2035 – Eine Studie der PROGNOSE AG im Auftrag der vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.. München.
- Wanger S., 2011: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung - IAB-Kurzbericht, 9/2011.
- Wippermann C., 2010: Frauen in Führungspositionen - Barrieren und Brücken. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend. Heidelberg.
- White Th. I. (Hrsg.), 1993: Business Ethics. Prentice Hall. New Jersey.
- Wicks F., Freeman R. E., Werhane P., Martin K. E., 2010: Business Ethics. A Managerial Approach. Pearson. Prentice Hall. New Jersey.

## 6. Vorbemerkung/Überleitung zum zweiten Teil des Handbuchs

In diesem Teil des Handbuchs findet der Leser Ergebnisse und Befunde des Projekts aus den Beratungen und Praxisprojekten in den Unternehmen sowie daraus resultierende Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis. Vorausbemerkt sei, dass es sich dabei nicht um wissenschaftliche Analysen handelt, sondern um eine Berichterstattung aus den Beratungsprozessen und um diesbezügliche „Praxisreflexionen“, die inhaltlich, begrifflich und intuitiv stark von den beratenen Unternehmen geprägt sind und die die Autorin im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit gewonnen hat. Nicht zuletzt lässt sich gerade anhand dieser Unternehmensperspektive die Relevanz der CSR-Initiative verdeutlichen.



## CSR-Ratgeber Teil II:

CSR im Unternehmen umsetzen

Autorin: Simone Matthaei



## 7. CSR im Unternehmen umsetzen

### *Weibliche Fach- und Führungskräfte im Fokus - von der Talentförderung bis zum Gesundheitsmanagement*

Wer dieser Tage mit Unternehmern im Mittelstand spricht, kommt unmittelbar auf das Thema Fachkräfte zu sprechen. Beklagten sich die Unternehmer und Unternehmerinnen noch vor Jahren über die schlechte schulische Ausbildung vieler Jugendlicher, die, wenn sie in die Lehre kamen, angeblich weder Rechtschreibung noch den Dreisatz richtig beherrschten, hat sich der Kontext radikal geändert. Heute ist das Klagen über die mangelhafte Schulausbildung zurückgetreten gegenüber einer ganz anderen Klage – dem Mangel an Fachkräften überhaupt. Schon können einige Unternehmen im Mittelstand nicht expandieren, weil ihnen die Fachkräfte fehlen, die die Aufträge abarbeiten könnten.<sup>18</sup> Anders als die großen Konzerne spüren die Mittelständler diesen Mangel bereits heute. Gute Fachkräfte sind schwer zu finden. Daher müssen sich die mittelständischen Unternehmen anstrengen. Ein Unternehmen, das den Ruf hat, seine Mitarbeiter systematisch auszunutzen und mit der Umwelt achtlos umzugehen, wird kaum als attraktiver Arbeitgeber gelten – da mag die Branche noch so angesagt sein.

Das Soziale spielt daher eine zunehmend wichtige Rolle, um das Interesse von Fach- und Führungskräften auf ein Unternehmen zu lenken.<sup>19</sup> Menschen werden die Unternehmen als Arbeitgeber wählen, bei denen sie sich wohlfühlen. Wenn Atmosphäre und Arbeitsbedingungen stimmen, werden sie bleiben; zumal qualifizierte Mitarbeiter in Zukunft eine größere Auswahl an möglichen Arbeitgebern haben werden. Unternehmen mit einer miesen Unternehmenskultur haben da keine Chancen. Auch für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ist das soziale Engagement wichtig. Hier zeigt sich, wie das Unternehmen tatsächlich „tickt“, ob die Werte, für die ein Unternehmen steht, nur auf dem Papier stehen oder gelebt werden. Wer dabei unglaubwürdig ist, bekommt als Arbeitgeber vor al-

<sup>18</sup> Dies war in der Beratung eine häufig gehörte Klage.

<sup>19</sup> Vgl. dazu Rump, Jutta/Eilers, Silke. Employer Branding durch Nachhaltigkeit, in: Oscar: trends 2013, S. 42 f



lem von den 20-30jährigen die rote Karte.<sup>20</sup>

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt wird sich voraussichtlich in der Weise entwickeln, dass sich nicht die Fach- und Führungskräfte bei den Unternehmen bewerben werden, sondern die Sache genau umgekehrt verlaufen wird: die Unternehmen werden die Werbenden sein. Derjenige, der sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren versteht, erhält den Zuschlag. Wie immer: Angebot und Nachfrage bestimmen den Markt.

Doch diese Tatsachen haben viele Unternehmer und Unternehmerinnen noch nicht realisiert, viele sind im Tagesgeschäft gefangen und finden nicht die Zeit, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Doch die Zeit drängt, Lösungen müssen entwickelt werden, vor allem aber müssen sie umgesetzt werden, bevor es zu spät ist. Dabei steht der Mittelstand vor großen Herausforderungen, denn er hat meistens weder das Budget noch die Bekanntheit, die die Konzerne haben, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Kleine und mittlere Unternehmen sind meist nur Geschäftspartnern und Kunden bekannt. Ihnen fehlt die Sichtbarkeit in der Region (siehe dazu Ausführungen unter Punkt "Tue Gutes und sprich darüber"). Sie werden von potentiellen Fach- und Führungskräften zu wenig wahrgenommen.

Fachkräfte, die es gestern noch schwer hatten, sich am Arbeitsmarkt gleichberechtigt durchzusetzen, werden schon in naher Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen, weil hier Potentiale sind, den Fachkräftemangel auszugleichen: Frauen, Migrantinnen, Senioren, Behinderte. Aus diesem Pool werden nicht nur Fachkräfte, sondern auch Führungskräfte von morgen gewonnen werden müssen. Darauf sollten sich die Unternehmen einstellen. Das aber setzt ein radikales Umdenken in den Unternehmen voraus. Unternehmen, die es Eltern durch unflexible Arbeitszeiten schwer machen, sich um ihre Kinder zu kümmern, die sich nicht darum scheren, ob die Arbeitszeiten es den Mitarbeitern erlauben, eine Balance zwischen Beruf und Freizeit zu finden, die keine Frauen in Führungspositionen hineinlassen, die ältere Arbeitnehmer lieber heute als morgen entlassen, weil sie angeblich zu teuer sind, die schriftliche Bewerbung, die mit einem türkischen Namen versehen ist, zur Seite legen oder die Talente von Behinderten ignorieren, werden es auf dem sich stark verändernden Arbeitsmarkt sehr schwer haben, gute und vor allem genügend Fachkräfte zu gewinnen. Noch schwerer werden sie es haben, gute Führungskräfte im Unternehmen auf

<sup>20</sup> Siehe dazu die Ausführungen im Kapitel „Was die künftigen Fachkräfte von den Unternehmen erwarten“.

Dauer zu halten. In Zukunft müssen die Unternehmen auf diese Zielgruppen aktiv zugehen.

Das CSR-Projekt der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg hat sich bei diesem neu zu bewertenden Fach- und Führungskräftepotential auf die Frauen fokussiert. Aufgrund der Erfahrungen, die im CSR-Projekt gemacht wurden, lassen sich im folgenden Hinweise geben, was kleine und mittlere Unternehmen tun können, damit Frauen sich für ihr Unternehmen interessieren.

#### *Eine CSR-Strategie entwickeln*

Zunächst muss im Unternehmen eine Entscheidung getroffen werden: Ist die Unternehmensführung bereit, das Thema „Gesellschaftlichen Verantwortung“ für die eigene Geschäftstätigkeit zu entdecken und dies systematisch in der eigenen unternehmerischen Tätigkeit zu integrieren? Wenn dies bejaht wird, die Herausforderung erkannt und die Chancen identifiziert sind, muss eine CSR-Strategie entwickelt werden. Der ganzheitliche CSR-Ansatz verlangt von den Unternehmen die drei Felder Umwelt, Mensch und Unternehmensgewinn miteinander in Einklang zu bekommen. Das CSR-Projekt der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg hat sich dabei auf die sozialen Fragen fokussiert, die die Fachkräftegewinnung und Bindung unterstützen. Im Folgenden werden die dazu notwendigen strategischen Überlegungen thematisiert.

#### *Werte definieren*

Zu Beginn des CSR-Prozesses sollte die Unternehmensleitung sich die Zeit nehmen, darüber nachzudenken, für welche Werte das Unternehmen steht. Schon in dieser ersten Phase zeigt sich, dass in der Geschäftsleitung über die zu vertretenden Werte nicht immer Klarheit herrscht. Eine Auszeit zu nehmen, um über die geltenden Unternehmenswerte gemeinsam nachzudenken – idealerweise mit professioneller Begleitung -, lohnt. Denn von diesen Werten leiten sich alle weiteren Maßnahmen ab. Maßnahmen die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens genauso betreffen wie die Führung der Mitarbeiter nach innen. Im Hinblick auf diese Unternehmenswerte sollte sich die Unternehmensleitung wirklich einig sein, denn diese Werte müssen von der Führungsriege glaubhaft vertreten werden. Wer als Führungsperson nicht nach diesen Vorgaben handelt, dem wird es nicht gelingen, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der auch die Mitarbeiter diese Werte in ihrem Arbeitsalltag leben. Wer sich beispielsweise die korruptionsfreie Beschaffung von Aufträgen auf die Fahne

geschrieben hat, wird völlig unglaubwürdig, wenn öffentlich wird, dass das Führungspersonal Vorteile von Geschäftspartnern entgegen-genommen hat, die in keinem Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen. Wer CSR betreibt, muss dies glaubwürdig tun. Greenwashing ist gefährlich. Dafür gibt es zu viele Interessensgruppen und Konkurrenten rund um das Unternehmen, die genau beobachten, wie das Unternehmen agiert und wie dies zu den vorgegebenen Unternehmenswerten passt. Auch nach innen verursacht Greenwashing großen Schaden. Wer CSR verkünden und Greenwashing betreibt, demotiviert die Mitarbeiter. Denn diese registrieren sehr genau wie die Realität im Unternehmen tatsächlich aussieht. Wer aber als Unternehmensführung die Werte überzeugend vorlebt, wird seine Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen können.

#### *Die Werte müssen kommuniziert werden*

Sind die Werte für das Unternehmen definiert, muss die Geschäftsführung diese Werte den Mitarbeitern kommunizieren. Das kann nicht im alltäglichen Geschäft geschehen. Hierzu sollten gesonderte Workshops veranstaltet werden. In diesen muss deutlich werden, wie diese Werte im Alltag konkret umgesetzt werden können. Ein solcher Workshop sollte daher sorgfältig vorbereitet werden. Im Vorfeld müssen alle Unternehmensbereiche bedacht sein. Die Fragen der Mitarbeiter werden vielfältig sein. Nur um ein Beispiel zu nennen: Sollte der Wert „Gerechtigkeit“ im Unternehmen wichtig sein und daher beschlossen werden, Frauen als Führungskräfte zu fördern (und damit zugleich ein wichtiges Fach- und Führungspotential für das Unternehmen mobilisiert werden), müssen „Wert“ und „Maßnahme“ zusammenpassen. Ein Element, um diesen Wert zu entsprechen, können beispielsweise Provisionen sein, die an Abteilungsleiter gezahlt werden, denen es nachweislich gelingt, Frauen im Unternehmen zu unterstützen. Wer so agiert, macht auch dem letzten Mitarbeiter klar, wie ernst es der Unternehmensleitung ist.

Besonders wichtig aber ist es, sich zum Beginn des CSR-Prozesses darüber im Klaren zu sein, dass CSR ein *Prozess* ist; es muss schrittweise vorgegangen werden. Wer sich zu viel vornimmt und alles gleichzeitig realisieren will, wird scheitern. Daher sollten die folgenden Ratschläge als Schritte auf dem Weg zu einer Gesamtstrategie verstanden werden, die helfen, Frauen für ein Unternehmen als Fach- und Führungskraft zu gewinnen und dauerhaft ans Unternehmen zu binden.



### *Der neue Führungsstil*

Wenn Sie Frauen für Ihr Unternehmen gewinnen wollen, sollten Sie über einen etwas anderen Führungsstil nachdenken. Denn viele Frauen mögen es, in flachen Hierarchien zu arbeiten. Als Vorgesetzter empfiehlt sich daher, einen eher kommunikativen, teamorientierten Arbeitsstil zu pflegen und mit Lob zu motivieren anstatt Dienstanweisungen einzusetzen. Nur um Verwechslungen vorzubeugen: Mit „weich“, „vage“ oder „unentschieden“ hat dies nichts zu tun. Die soziale Dimension als Führungskraft im Auge zu behalten, bedeutet vielmehr das Optimum für das Unternehmen herauszuholen. Denn Menschen sind soziale Wesen. Wer sich am Arbeitsplatz wohlfühlt, arbeitet gern. Das nützt auch dem Unternehmen. Daher wird es in Zukunft wichtig sein, als Führungskraft Talente zu erkennen und Förderer der ihm anvertrauten Mitarbeiter zu sein. Wenn es Führungskräften in Zukunft besser gelingt, Menschen nach ihren tatsächlichen Talenten einzusetzen, wird auch die fachliche Arbeit leichter und besser bewältigt.

Die Fähigkeiten von Frauen kommen diesem neuen an der Idee des Sozialen orientierten Führungsstil entgegen. Daher sollten auch in Zukunft mehr Frauen Führungspositionen einnehmen, auch im Mittelstand. Ausnahmen bestätigen zwar die Regel, tendenziell ist es aber richtig, dass Frauen mit Kommunikation, Teamorientierung, Motivation durch Anerkennung und anderen sozialen Verhaltensweisen gut umgehen können. Auch wenn es gilt, Positionen mit den richtigen Leuten zu besetzen, scheinen Frauen dafür ein „gutes Händchen“ zu haben. Ein Pluspunkt für die Frauen im Hinblick auf einen Führungsstil der mehr das Miteinander und die Förderung der verschiedenen Talente im Blick hat. Doch diese sozialen Antennen sind auch ein Vorteil im Hinblick auf die Märkte von morgen. Wer einen „Draht“ zu sozialen Themen hat, kann sich besser in die neuen Märkte hineinendenken. Solche Fähigkeiten im Führungsstab eines Unternehmens zu haben, können über die Existenz eines Unternehmens entscheiden. Immerhin ist bereits heute jeder siebte Konsument ein LOHAS, jemand der einen Lifestyle of Health and Sustainability pflegt und solche Produkte und Dienstleistungen nachfragt.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Siehe dazu im Internet auf S. 5 in der Studie der Gesellschaft für Konsumforschung  
[http://www.gfk.com/de/documents/news%20deutschland/ci\\_07\\_2013\\_od.pdf](http://www.gfk.com/de/documents/news%20deutschland/ci_07_2013_od.pdf)



*Fördern Sie weibliche Führungstalente im Unternehmen*

Die wichtigste Regel, um gute Führungskräfte im Unternehmen zu identifizieren, lautet: Gute Fachkräfte sind nicht zwangsläufig auch gute Führungskräfte. Die irrtümliche Identifikation von beidem wird häufig begangen, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen. Jemand der fleißig und zuverlässig ist und zudem ein hervorragendes Fachwissen hat, ist nicht automatisch eine Führungspersönlichkeit, die mit Menschen umgehen kann. Halten Sie Ausschau nach Charakteren, denen es gelingen könnte, die soziale Dimension sowohl im Hinblick auf die Mitarbeiter im Auge zu behalten als auch ein Gespür für die Märkte zu haben, bei denen soziale Dienstleistungen und sozial kompatible Produkte eine wichtige Rolle spielen werden. Denn es ist die Persönlichkeit, die darüber entscheidet, ob jemand für einen Führungsposten geeignet ist. Solche Persönlichkeitsstrukturen sind nicht an das Geschlecht gebunden. Auch wenn in deutschen Unternehmen nach wie vor eher in Richtung der männlichen Mitarbeiter geschaut wird, wenn Führungsposten zu besetzen sind, sollten Sie Ihre Chancen nicht so leichtfertig verspielen und klugerweise auch bei den weiblichen Talenten Ausschau halten. Wenn Sie solche weiblichen Führungspersönlichkeiten im Unternehmen identifiziert haben, sollten sie diese ebenso konsequent fördern wie die männlichen Bewerber. Denken Sie daran: Der demographische Wandel führt voraussichtlich nicht nur zu einem Fachkräftemangel, sondern auch zu einem Führungskräftemangel. Beugen Sie diesem Mangel vor, indem Sie auch die Frauen rechtzeitig auf Führungsaufgaben vorbereiten. Dafür sind folgende Überlegungen wichtig:

- Verhelfen Sie den Frauen zu einem leichteren Berufseinstieg. Viele junge Frauen erfahren, dass sie heute zwar oft die besseren Schulabschlüsse und Examina vorlegen, doch den Zuschlag für den Arbeitsplatz der männliche Mitbewerber erhält. Der Grund ist offensichtlich: Die Unternehmer wissen zwar, dass viele Frauen hochmotiviert sind, fürchten aber deren Gebärfähigkeit und die damit verbundenen Kosten und Organisationsschwierigkeiten. Doch das muss nicht sein. Nur weil in den Unternehmen nach wie vor nicht genügend flexible Arbeitszeiten angeboten werden, entwickelt sich nach der Geburt eines Kindes nicht selten ein unternehmerisches Desaster: Der Arbeitsplatz muss frei gehalten werden, die Frau aber kehrt nicht an ihren Arbeitsplatz zurück, weil sich die starren Arbeitszeiten und die Öffnungszeiten der Kindergärten und Schulen nicht miteinander vereinbaren lassen. Das Unternehmen bleibt auf Kosten sitzen, ohne auf die Arbeitskraft der Frau zurückgreifen zu können. Damit Sie nicht selbst die Vorlage für dieses Drama liefern, setzen sie vermehrt flexible Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen ein. Die Spannbreite der verschiedenen Modelle ist groß: Sie reicht von einjährigen Auszeiten, über Gleitzeit bis hin zum ergebnisorientierten Arbeiten im

Home-Office. Wer im Unternehmen mit attraktiven Arbeitszeitmodellen für die vielen Wechselfälle des Lebens vorsorgt, verliert seine Mitarbeiter (auch die männlichen) nicht, wenn sich deren Leben grundlegend ändert und sie daher nach flexiblen Arbeitszeiten Ausschau halten. Wer so weit vorausdenkt, schafft langfristig eine enge Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen.

- Wenn Sie Frauen im Unternehmen haben, bei denen Sie ein Führungskräftepotential vermuten, bemühen Sie sich diese durch Gespräche genauer kennenzulernen. So können Sie die potentiellen Führungskräfte besser einschätzen.
- Schicken Sie die weiblichen Führungstalente zu Weiterbildungsseminaren, die ihre Kompetenzen in der Führung von Menschen weiter stärken: Körpersprache, Gesprächsführung, Konfliktmanagement, um nur einige Beispiele zu nennen.
- Vertrauen Sie den weiblichen Führungstalenten zunächst kleinere Projekte an. Das Aufgabengebiet kann dann kontinuierlich wachsen. Dabei sollten Sie beobachten, ob nicht nur die sachliche, sondern auch die soziale Kompetenz vorhanden ist. Das lässt sich in einem sozialen Projekt am besten testen. In einem solchen Projekt kommen die unterschiedlichsten Menschen zusammen: die Mitarbeiter des Unternehmens, Angestellte der Wohltätigkeitsorganisation, Ehrenamtliche und Betroffene. Diese Menschen mit ihren höchst unterschiedlichen Perspektiven „unter einen Hut“ zu bekommen“, ist eine Kunst für sich. Wenn es der Frau gelingt, haben Sie eine Führungskraft für das Unternehmen gewonnen.
- Vertrauen Sie den angehenden weiblichen Führungskräften spannende Aufgaben an, so dass diese sich herausgefordert fühlen. Hier können kleine und mittlere Unternehmen punkten. Anders als in großen Konzernen können mittelständische Unternehmen sehr oft spannende Aufgaben bieten. In mittelständischen Unternehmen müssen nicht viele Hierarchiestufen überwunden werden, bevor „gemacht“ werden darf. Die Personalknappheit führt vielmehr dazu, dass die Aufgabengebiete in kleinen und mittleren Unternehmen sehr weit gefasst sind. Diesen Vorteil gegenüber den Konzernen sollten Sie ausspielen, um weibliche Führungspersönlichkeiten für Ihr Unternehmen zu interessieren.
- Üblicherweise kommt es in dieser Phase, in der weiblichen Führungskräften wichtige Aufgaben übertragen werden, zu den ersten Revierkämpfen, um die Autorität zu testen. Unterstützen Sie die Frauen in diesem Prozess, indem Sie Ihnen sichtbar das Vertrauen aussprechen und den Rücken stärken. Das ist gerade im Hinblick auf männliche Mitbewerber wichtig, die oft über ein männliches Netzwerk im Un-

ternehmen verfügen, das sie möglicherweise nutzen, um die Autorität der jeweiligen Frau zu untergraben; gerne bei Terminen mit Publikum. Viele Frauen in Führungspositionen klagen darüber, dass sie bei Präsentation doppelt so häufig unterbrochen werden wie Männer und mit zynischen Zwischenrufen konfrontiert werden. Beugen Sie diesem Ritual vor und verordnen Sie Ihrem Unternehmen einen Kommunikations- und Verhaltenskodex, in dem unmissverständlich deutlich gemacht wird, dass diese diskriminierende Vorgehensweise nicht geduldet wird.

- In jedem Unternehmen gibt es Konflikte. Greifen Sie sich einen Konflikt heraus und lassen die weibliche Führungskraft diesen Konflikt in der Weise lösen, dass dieser Konflikt nicht verdrängt, sondern gelöst wird. Ziel ist Konfliktlösung, der von den Beteiligten als mindestens annähernd gerecht empfunden wird. Gelingt dies, haben Sie tatsächlich eine Führungspersönlichkeit vor sich. Das ist ein wichtiger Punkt. Oft werden Konflikte „gelöst“, in dem einfach dem, der am längsten da ist, Recht gegeben wird. Das mag auf den ersten Blick bequem sein. Doch Konflikte, die nicht einigermaßen gerecht gelöst werden, rächen sich. Sich um Gerechtigkeit zu bemühen, ist ein Gradmesser dafür, ob die Werte, die im Unternehmen gelten, tatsächlich gelebt werden oder nur auf dem Papier stehen. Angemessene Konfliktlösungen sind daher eine Frage der Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Das beeinflusst das Betriebsklima entscheidend. Dabei sollten Sie nicht vergessen, dass gerade Frauen eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz wichtig ist.<sup>22</sup> Daher sollten Konflikte zeitnah gelöst werden.
- Loben Sie! Wo Lob ausgesprochen werden sollte, ist in deutschen Unternehmen oft nur eine Leerstelle. Nach dem Motto: Wenn nicht gemeckert wird, ist das genügend Lob. Doch Menschen sind soziale Wesen, wenn es angebracht ist, sollten Sie von diesem idealen Instrument, Menschen zu motivieren, auch Gebrauch machen. Es ist ein Irrglaube anzunehmen, Menschen arbeiteten nur für Geld. Sie wollen genauso gut Anerkennung und Wertschätzung. Dabei sollten Sie nicht vergessen, auch die Führungskräfte zu loben, damit diese in ihren Führungspositionen hineinwachsen können. Das ist vor allem für Frauen wichtig, da ihnen weniger Vorbilder zur Verfügung stehen.

<sup>22</sup> Siehe dazu die Ausführungen im Kapitel „Was die künftigen Fachkräfte von den Unternehmen erwarten“.

### *Flexible Arbeitszeiten ausbauen*

Da viele Frauen nicht nur ihrem Beruf nachgehen, sondern auch noch Kinder haben und dies - trotz vieler Veränderungen in der Gesellschaft – immer noch überwiegend Frauenarbeit ist, sind flexible Arbeitszeiten für Frauen wichtig. Flexible Arbeitszeiten, gar Führungspositionen in Teilzeit, treffen in der Arbeitswelt jedoch immer noch auf große Vorbehalte. Die Verbindung von Vollzeitstelle und der Vorstellung von „ganzem“ Einsatz im Berufsleben wird fälschlicherweise immer noch gleichgesetzt. Zwei Überlegungen mögen bei dem notwendigen Umdenkungsprozess helfen. Führungskräfte sollen führen, nicht alles selbst erledigen. Es setzt voraus, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, die eigene Arbeitszeit effizient zu nutzen, sich auf die Führungsaufgaben zu konzentrieren und andere Dinge zu delegieren. Führungspositionen brauchen daher nicht zwingend in Vollzeit ausgeübt zu werden.

Die Erfahrungen in den Unternehmen zeigen: Wer in Teilzeit arbeitet, geht sorgsam mit seiner begrenzten Zeit um, arbeitet effektiv und erledigt private Dinge außerhalb der Arbeitszeit. Weitere Überlegungen mögen dieses Modell von Führung in Teilzeit stützen: Durch die frei gestaltete Zeit (nicht Freizeit!) ist die Gefahr von Burn-out deutlich geringer. Der Kontakt zu Menschen außerhalb des Unternehmens bleibt erhalten und damit auch die Möglichkeit, neue Entwicklungen in der Gesellschaft rechtzeitig wahrzunehmen, ebenso. Das nahezu autistische Kreisen um fachliche Probleme ist gebannt. Die Kreativität über neue Dienstleistungen und Produkte nachdenken zu können, bekommt Raum. Mit derart motivierten Mitarbeitern lassen sich neue Märkte erobern. Das alles ist für die Unternehmen von Vorteil. Wer Führungspositionen, zumindest in einer Dreiviertel-Teilzeitstelle zulässt, kann diese positiven Effekte fürs Unternehmen nutzen. Verabschieden Sie sich daher von alten Vorstellungen, die den Umbau Ihres Unternehmens in ein an sozialen Maßstäben orientiertes Unternehmen verhindern. Es wird Ihrem Unternehmen guttun.

In der Idee der flexiblen Arbeitszeit steckt aber mehr als das Ermöglichen von Teilzeitstellen. Ein ganz radikaler Ansatz, der aufgrund der mobilen Technik immer mehr in den Fokus gerät, ist das ergebnisorientierte Arbeiten. Bei diesem Arbeitsmodell ist die Arbeitszeit kein Thema mehr, die Präsenz am Arbeitsplatz auch nicht. Entscheidend sind nur noch die Ergebnisse. Die eine Mitarbeiterin braucht zwei Stunden für eine bestimmte Tätigkeit, die andere vier. Ein Nine-to-five-job, in dem die Arbeitszeit so manches Mal auch nur abgesessen wird, gibt es dann nicht mehr. Wichtig dabei ist es, Fristen nicht aus den Augen zu verlieren, die Kommunikation mit den Kollegen sicherzustellen und wichtige Besprechungen

nicht zu versäumen. Dies bedarf einer guten Organisation. Wann und wo jedoch die Arbeit erledigt wird, interessiert den Arbeitgeber nicht mehr. Wer das ergebnisorientierte Arbeiten automatisch mit „mehr Freizeit“ verbindet, hat das Modell nicht verstanden. Im Zweifelsfall kann es sogar bedeuten mehr arbeiten zu müssen, eben genau so lange bis die Ergebnisse da sind. Der Modekonzern GAP und der Elektronikkonzern IBM haben dieses Modell bereits erfolgreich eingeführt.<sup>23</sup>

Das ergebnisorientierte Arbeiten hat gerade für Frauen einen entscheidenden Vorteil: Sie können sich die Arbeitszeit frei einteilen. Weiterer Vorteil im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen: Sollten auch immer mehr Männer ergebnisorientiert arbeiten können, werden auch sie sich, ohne einen Karriereknick fürchten zu müssen, vermehrt ins Familienleben einbringen können. Das wird auch zunehmend die Situation für die Frauen entspannen. Für beide gilt dann: Die Kinder können ohne Zeitdruck von Kindergarten oder Schule abgeholt, Einkäufe getätigt, die Kinder bei den Hausaufgaben betreut oder vielleicht sogar die Eltern im Alter gepflegt werden. Die Devise lautet: Die Arbeit wird dann erledigt, wenn Zeit dazu ist. Das kann auch in den späten Arbeitsstunden sein oder am frühen Morgen. Vieles ist denkbar. Es ist die Skizze einer menschenwürdigeren Arbeitswelt. Eins aber ist es sicher nicht: Weniger Arbeit.

- Da es wenig zukunftsorientiert ist, sich Frauen nur dann in Führungspositionen vorstellen zu können, wenn sie keine Kinder haben, kann das ergebnisorientierte Arbeiten für Frauen eine attraktive Alternative sein. Die oben genannten Beispiele flexibler Arbeitszeit sind nur zwei von vielen anderen Modellen. Die Möglichkeiten reichen von Sabbatical, über einen alternierenden Wechsel von Vollzeit und wochenweiser Freizeit, Gleit- und Kernarbeitszeiten bis hin zum ergebnisorientierten Arbeiten. Um jedoch als Unternehmen flexible Arbeitszeiten anbieten zu können, sind folgende Grundüberlegungen zielführend.
- Erstellen Sie eine Analyse der verschiedenen Tätigkeiten, die im Unternehmen zu erledigen sind. Schauen Sie sich diese genau an. Das ist wichtig, um einen Überblick zu gewinnen, wie viel Arbeitszeit überhaupt flexibel gestaltet werden kann. Wie viel Kernarbeitszeit ist nötig? Wie viel Personal muss dafür anwesend sein? Vielleicht erleben Sie bei der Analyse eine Überraschung und werden erkennen, dass viele Tätigkeiten nicht in den Kernarbeitszeiten erledigt werden müssen.

<sup>23</sup> [http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/09/gap\\_to\\_employee.html](http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/09/gap_to_employee.html)

Wenn aber die Präsenzzeiten verringert werden können, entfällt auch das tägliche Pendeln zum Arbeitsplatz, das auch anderen CSR-Maßnahmen im Unternehmen, etwa der Verringerung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks, förderlich ist.

- Die Analyse der Tätigkeiten und Abläufe im Unternehmen hat meist noch einen anderen Nebeneffekt. Die Klärung der Zuständigkeiten. Das ist in vielen mittelständischen Unternehmen ein Dauerkonfliktthema, weil eine systematische Analyse der Arbeitsabläufe in mittelständischen Unternehmen oft nicht erstellt wird. Nach dem Motto: In einem kleinen Unternehmen könne doch jeder leicht erkennen, was zu tun sei. Ein Irrglaube, der viele Konflikte nach sich zieht.
- Nach dieser Analyse können Sie den nächsten Schritt gehen: Welche Tätigkeiten lassen sich auch außerhalb des Unternehmens erledigen? Definieren Sie auch diese.
- Nun müssen weitere Fragen geklärt werden: Sind die technischen Möglichkeiten für ein Home-office vorhanden? Stehen dem weder sicherheitstechnische noch datenschutzrechtliche Bestimmungen entgegen?
- Wenn Sie sich diesen Überblick verschafft haben, sollten Sie mit ihren Angestellten sprechen. Welche Wünsche sind vorhanden? Manche wollen lieber schon um sieben Uhr morgens beginnen, anderen kommen vielleicht sogar Arbeitszeiten am späten Abend entgegen, andere wiederum möchten nur bis drei Uhr nachmittags arbeiten. Manche lehnen Home-office ab, da sie zu Hause nicht in Ruhe arbeiten können. Andere wünschen sich ein ergebnisorientiertes Arbeiten, einige aber brauchen feste Arbeitsstrukturen. Wie weit können die Wünsche berücksichtigt werden?

Zwar sind solche Tätigkeitsanalysen und die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen aufwändig, doch sollten Sie bedenken, dass sich die Mühe lohnt. Nur, wenn die Frauen, die Sie als Fachkräfte gewinnen oder im Unternehmen als Führungskraft aufbauen wollen, sich nicht zwischen verschiedenen Aufgaben „zerreiben“ müssen, werden sie dem Unternehmen gerne und langfristig verbunden bleiben. Dabei scheint es momentan für kleinere Unternehmen zielführender zu sein, Frauen flexible Arbeitszeiten anzubieten und regionale Kindergärten zu unterstützen anstatt einen Betriebskindergarten zu organisieren, denn der Aufbau eines solchen Betriebskindergartens ist in Deutschland mit viel bürokratischem Aufwand verbunden.

Sicher ist: Flexible Arbeitszeitpläne zu erstellen, ist arbeitsintensiv, vieles muss bedacht werden. Doch wenn die Grundlagen gelegt sind, können die Möglichkeiten, verschiedene Arbeitszeitmodelle anzubieten, ausgebaut werden. Dadurch gewinnen Sie Spielraum, um die Wünsche von Mitarbeiterinnen besser berücksichtigen zu können. Das ermöglicht Ihnen, über viele Jahre eine enge Verbindung zu Ihren weiblichen Fach- und Führungskräften aufzubauen. Lassen Sie sich dabei professionell beraten. Kostenlose Unterstützung finden Sie in Nordrhein-Westfalen beispielsweise bei Competentia NRW – Kompetenzzentren Frau & Beruf, die vom Land und EU gefördert werden, um Unternehmen bei der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten zu beraten oder Ansprechpartner nennen zu können, die Sie dabei unterstützen. Siehe dazu den Link

<http://www.competentia.nrw.de/suche/index.php>

Einen Leitfaden zum Thema Life-Work-Balance im Unternehmen finden Sie hier

[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F\\_C3\\_BChrungskr\\_C3\\_A4fte-und-Familien-Leitfaden.property=pdf.bereich=bmfsfj.sprache=de.rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-und-Familien-Leitfaden.property=pdf.bereich=bmfsfj.sprache=de.rwb=true.pdf)

#### *Sport am Arbeitsplatz organisieren*

Neben der bereits erwähnten flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten und der Förderung weiblicher Führungstalente, werden auch Themen, die bisher am Arbeitsplatz eher nebensächlich behandelt wurden, wichtig, beispielsweise das Thema Gesundheit. Auch die kleinen und mittleren Unternehmen werden in Zukunft viel in Richtung Gesundheitsförderung tun müssen. Nicht nur, um als Arbeitgeber attraktiv zu erscheinen, sondern auch um die Arbeitskraft der eigenen Mitarbeiterinnen auf Dauer zu erhalten und um Krankenstände zu reduzieren. Das Engagement dient also auch der eigenen unternehmerischen Tätigkeit.

Viele Frauen klagen darüber, dass sie es unter der Woche selten schaffen, Sport zu betreiben. Es ist für viele einfach zu umständlich nach der Arbeit noch das Fitnessstudio aufzusuchen, einen Badminton-Partner zu organisieren oder zu Hause noch die Joggingschuhe überzustreifen, gerade weil sie Doppelbelastungen durch Familie und Beruf haben. Nicht umsonst sind Frauen im Alter zwischen 35 bis 54 Jahren eine Zielgruppe mit hohem Herzinfarktrisiko, vor allem wenn noch ungesunde Ernährung, Rauchen oder Mangel an Bewegung hinzukommen.<sup>24</sup> Das gilt für Fach- und Führungskräfte gleichermaßen, bei weiblichen

<sup>24</sup> <http://www.krankenkassen.de/gesundheitsvorsorge/krankenkassen/herzwoche->



Führungskräften ist die besondere Arbeitsverdichtung durch die Führungsaufgaben zusätzlich belastend. Die Erhaltung der eigenen Gesundheit tritt bei der Übernahme eines Führungspostens daher oft in den Hintergrund. Aus diesem Grund sollte die Geschäftsleitung eines Unternehmens beim Führungspersonal auf das Thema Gesundheit großen Wert legen. Eine Führungskraft, die auf Monate ausfällt, nützt niemandem.

Das Thema Gesundheit eignet sich besonders gut, um bei Frauen als Arbeitgeber zu punkten. Es ist bekannt, dass Frauen viel Wert auf solche Themen legen. Nutzen Sie diesen Umstand! Wenn sie sich für Sport, dem Einhalten von Pausen und gesunder Ernährung im Unternehmen einsetzen, signalisieren Sie, dass Ihnen Gesundheit und Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiterinnen wichtig sind.

Warum nicht den Sport direkt im Unternehmen organisieren? Das käme vielen Frauen entgegen. Die Sportlehrerin kommt einfach ins Haus. Die aufwändige An- und Abfahrt zum Fitness-Studio entfällt. Viele Mitarbeiterinnen werden nun regelmäßig ihr Rückentraining machen, das Wohlbefinden steigt, die Krankmeldungen wegen Rückenschmerzen – in vielen Büroberufen ein Dauerthema - reduzieren sich erheblich. Die Maßnahme kostet zu viel? Keineswegs. Die Mitarbeiterinnen zahlen einen Beitrag und die Geschäftsleitung kann beispielsweise die tägliche Pause verlängern, um den Sport im Unternehmen zu ermöglichen. Auch die Krankenkassen unterstützen Sport im Betrieb finanziell, wenn die Sportlehrerin oder der Sportdozent entsprechend ausgebildet sind. Viele Sportstudenten freuen sich zudem darüber, bereits während der Ausbildung oder kurz nach dem Examen ihren Kundstamm aufbauen zu können und bieten die Dienstleistung etwas günstiger an. Es müssen halt kreative Lösungen entwickelt werden! Erkundigen Sie sich über Sporthochschulen in der Nähe, recherchieren Sie auf regionalen Seiten, am Ende werden Sie fündig!

Sollte Ihnen kein Raum für die sportlichen Aktivitäten im Unternehmen zur Verfügung stehen, lässt sich dieses Problem möglicherweise im Verbund mit anderen Unternehmen lösen. Seien Sie kein Einzelkämpfer, wenn Sie gesundheitsfördernde Maßnahmen im Unternehmen umsetzen wollen. Andere Firmen haben die gleichen Probleme. Manches lässt sich gemeinsam lösen. Einer hat immer einen Raum frei – vielleicht muss aber auch nur der Pausenraum für den Sport ein bisschen umgebaut werden. Für ein Rückentraining reichen einfache Bodenmatten. Natürlich können die Unternehmen auch den Besuch im Fitness-Studio nebenan unterstützen. Es sollte jedoch bedacht werden, dass die Teilnahmequote sinkt, je weiter die Sporthalle vom Unternehmen entfernt ist und je weniger

[herzinfarkt/frauen-herzinfarkt/](#)





Gruppendynamik vorhanden ist, die die regelmäßige Teilnahme am Training unterstützt.

Eine hilfreiche Checkliste für die Einführung von Sport im Unternehmen finden Sie hier [http://www.igainfo.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/Einzelveroeffentlichungen/igaBetriebsportbroschuere\\_Web.pdf](http://www.igainfo.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/Einzelveroeffentlichungen/igaBetriebsportbroschuere_Web.pdf)

### *Pausen ernst nehmen*

Sport allein reicht für ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement nicht. Regelmäßige Pausen und eine gesunde Ernährung am Arbeitsplatz gehören auch dazu. Sie meinen das sei selbstverständlich? Die Realität in den Unternehmen sieht anders aus. Gerne werden Pausen, gerade von Frauen, „vergessen“, da sie noch zum Kindergarten oder Schule sprinten müssen oder hoffen, mit der dazugewonnenen Zeit auf dem Heimweg noch die Einkäufe erledigen zu können. Was auf den ersten Blick so pragmatisch aussieht, ist, wenn es auf Dauer praktiziert wird, gesundheitsgefährdend. Pausen zu missachten, ist aber auch leistungsmindernd. Achten Sie daher – auch im eigenen Interesse – darauf, dass die Pausen von Ihren Mitarbeiterinnen tatsächlich genommen werden.

Dabei muss Pause nicht automatisch mit Passivität verbunden sein. Ein Wechsel von aktiven und passiven Pausen je nach Tageszeit und individueller Verfasstheit ist sogar sehr sinnvoll. Eine Studie von Argang Ghadiri und Professor Peters, der an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg lehrt, zeigt, wie Leistungsfähigkeit und Erholung gesteigert werden können, wenn Pausen inhaltlich durch aktives oder passives Verhalten gestaltet werden.<sup>25</sup> Das „Abhängen“ bei einer TV-Seifenoper in der Mittagspause kann genauso gut zur Erholung beitragen wie der Spaziergang durch den Park, das kurze Spiel am Kickertisch oder das Boxen eines Sandsackes. Das kann von Typ zu Typ unterschiedlich sein und hängt auch vom biologischen Tagesrhythmus ab. Der Vorteil: alle Maßnahmen kosten gar nichts oder nicht viel Geld. Allerdings wäre ein Pausenraum, in dem Sofa und Zeitungen, Fernseher, Kickertisch oder Sandsack aufgestellt werden könnten, von Vorteil; diese können aber auch in den Arbeitsräumen aufgebaut werden.

<sup>25</sup> Ghadiri, Argang/Peters, Theo: Arbeitspausen als nachhaltige Investition in das Humankapital, in: Responsible Business - Nachhaltiges Handeln in Unternehmen, erscheint 2014 im Nomos Verlag

Der Kreativität zur Gestaltung der Pausen sind keine Grenzen gesetzt. Ein Gedankenaustausch mit den Mitarbeiterinnen bringt viele Ideen und sichert die Umsetzung derselben. Die bisher scheinbar unwichtige Zeit – die Pause – rückt nun in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Den Mitarbeiterinnen wird damit gezeigt, dass ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz der Geschäftsführung etwas wert ist. Dies kann einer der Bausteine sein, die eine positive Bindung zwischen Fachkräften und Unternehmen herstellen. Pausen sind aber nicht nur während der Arbeitszeit wichtig, auch abends muss irgendwann Schluss sein. Senden Sie keine Nachrichten an Ihre Mitarbeiterinnen nach der Arbeitszeit, außer in Notfällen. Denn wenn über das Smartphone ständig neue Nachrichten reinkommen, ist es schwer Abstand zu gewinnen. Das Gleiche gilt für das Wochenende. Die mobile Technik kann die Erholungsphasen bedrohen. Daher sollten Arbeitgeber die Trennung von Freizeit und Arbeitszeit respektieren, nicht umsonst propagieren bereits heute große Konzerne wie die Telekom die Devise: Diensttelefone am Wochenende ausschalten. Mittelständische Unternehmen sollten es nicht anders halten. Der scheinbare Gewinn, die Mitarbeiterinnen auch nach der Arbeitszeit noch einbinden zu können, rächt sich irgendwann.

Weitere Tipps rund um das Thema Pause finden Sie hier

<http://karrierebibel.de/mach-mal-pause-50-tipps-fuer-besseres-entspannen/>

#### *Auf gesunde Ernährung am Arbeitsplatz achten*

Sich am Arbeitsplatz gesund zu ernähren, ist gar nicht so einfach, zumal wenn das Unternehmen im Gewerbegebiet ansässig ist, eine Kantine, wie sie in großen Unternehmen üblich ist, nicht finanziert werden kann oder vielleicht nur teure Restaurants oder Dönerbuden in der Mittagspause gut erreichbar sind. Genau in dieser Situation war ein Unternehmen, das ebenfalls im CSR-Projekt der Hochschule teilgenommen hat. Gesunde Ernährung? Fehlanzeige. In der Beratung stellte sich jedoch heraus, dass die Mitarbeiterinnen unter dieser Situation litten. Sie klagten darüber, dass sie gezwungen waren, abends zu Hause zu kochen, die späte Nahrungsaufnahme aber ihrer Gesundheit nicht zuträglich sei. Zudem hielt es sie davon ab, abends noch Sport zu machen oder anderweitige Termine wahrzunehmen. Die nicht praktizierte Essenspause blockte also den ganzen Tag. So wurde beschlossen, dass mindestens zweimal die Woche gemeinsam gekocht werden sollte, jeder sollte abwechselnd dafür die Verantwortung tragen.

Seit diesem Beschluss hat sich viel im Unternehmen getan. Durch die gemeinsame Mittagspause werden nicht nur zum ersten Mal überhaupt Pausen eingehalten, sondern in die-

ser Zeit wird nun vieles miteinander besprochen, was sonst „unter den Tisch fallen“ würde. Die Mitarbeiterinnen ernähren sich gesünder, weil nicht „irgendwas“ gegessen wird, sondern bewusst eingekauft wird. Langfristig ist dies ein erheblicher Faktor für die Erhaltung der Gesundheit. Manchmal gibt es zwar nur kalte Küche, aber auch diese Pausen werden gemeinsam organisiert. Ein mobiler Caterer soll das Essensangebot in Zukunft weiter ergänzen. Die Mitarbeiterinnen meldeten zurück, dass sie sich mit dieser Regelung deutlich wohler fühlten. Nun ist wenigstens während der Mittagspause Zeit miteinander zu reden, Probleme zu lösen oder einfach ein paar private Worte zu wechseln. Das Betriebsklima hat sich deutlich verbessert. Kleine Maßnahme mit großer Wirkung. Gerade diese „kleinen“ Dinge aber sind vielen Frauen in ihrem Alltag wichtig. Hier liegen Potentiale, die genutzt werden können und wenig kosten, um eine gute Bindung zum Personal auf Dauer zu ermöglichen.

Denkbar sind aber auch noch andere Lösungen. Wer die organisatorische Arbeit nicht scheut, kann auch als mittelständisches Unternehmen im Verbund mit anderen Unternehmen eine Mini-Kantine organisieren oder zumindest den Caterer gemeinsam nutzen, so bleiben die Kosten gering, der Nutzen ist aber groß und die Sache lohnt auch für den Caterer. Mittelständische Unternehmen sollten in Zukunft viel weniger Einzelkämpfer sein, wenn es darum geht, sich als attraktiver Arbeitgeber in der Region zu präsentieren.

Weiterführender Link zum Thema gesunde Ernährung am Arbeitsplatz

<http://www.ikk-gesundplus.de/gesund-leben/gesund-im-beruf/ernaehrung-am-arbeitsplatz/>

#### *Das Miteinander-Feiern nicht vergessen*

Auch das gemeinsame Feiern hat in den vergangenen Jahren aufgrund der Arbeitsverdichtung in vielen Unternehmen gelitten. Daher werden Anlässe zum Feiern immer seltener wahrgenommen, missmutig wird die Weihnachtsfeier durchgezogen, für das Barbecue im Sommer fühlt sich niemand mehr verantwortlich, Geburtstage fallen gänzlich aus. Dabei ist eine Feierkultur ein Gradmesser für die Stimmung im Unternehmen. Mag man noch miteinander feiern? Wenn nicht, sollte die Notbremse gezogen werden. Denn wie beim gemeinsamen Kochen sollten die positiven Effekte des Miteinander-Feierns nicht unterschätzt werden. Wer miteinander lachen kann, sich auch mal was Privates erzählt hat, kann auch während der Arbeit ganz anders miteinander umgehen, viele Konflikte entstehen erst gar nicht, weil man sich ansonsten gut versteht. Es ist bekannt, dass besonders Frauen Kommunikation und Austausch wichtig sind. Doch in vielen Unternehmen kommt das zu kurz. Unternehmen, die diese Ratschläge ernst nehmen, können bei Frauen punkten. Auch gemein-

same Unternehmungen wie ein Autofahrertraining, Wandern, Kinobesuche und vieles andere erfüllen den gleichen Zweck. Den Ideen sind hier keine Grenzen gesetzt. In der Umfrage, die die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg durchführte, wurden Betriebsfeste für eine gute Atmosphäre im Unternehmen als wichtig eingestuft.<sup>26</sup> Daran sollten Sie beim nächsten Mal denken, bevor Sie eine Feier aus Zeit oder Kostengründen absagen.

### *Soziale Projekte mit dem Kerngeschäftsfeld verbinden*

Viele Unternehmer sind sozial engagiert. Sie unterstützen Heime, bilden Lehrlinge aus, übernehmen in Verbänden ehrenamtlich Aufgaben, spenden Geld für soziale Zwecke und vieles mehr. Gemeinsam ist diesen sozialen Engagements, dass sie meistens weder systematisch betrieben werden, noch mit dem Geschäftsfeld verbunden sind. Die sozialen Engagements sind lobenswert. Doch mit CSR hat das wenig zu tun. Es handelt sich dabei um Philanthropie. Erst wenn das soziale Engagement mit dem Kerngeschäftsfeld des Unternehmens gekoppelt ist, systematisch geplant und durchgeführt wird und am Ende transparent und nachvollziehbar in einem Nachhaltigkeitsbericht darüber informiert wird, sprechen wir von CSR. Idealerweise sollte das Unternehmen zudem von dem sozialen Projekt profitieren. Das berechtigte Interesse des Unternehmens, Gewinne zu erwirtschaften, gehört in einem CSR-Managementkonzept dazu. Die folgenden Beispiele mögen illustrieren, wie ein soziales Projekt im Rahmen eines CSR-Managementprozesses umgesetzt werden kann.

Die Mitarbeiterinnen und die Geschäftsführerin von Trio Medien, einer Agentur für Wissenschaftskommunikation, entschieden sich nach einem ausführlichen Brainstorming in der CSR-Beratung mit Ideen rund um die „Pause“ ein soziales Projekt zu initiieren. In der Medienwelt sind Pausen ein heikles Thema, denn es gibt ein Heer von frei tätigen Menschen, die oft zu Dumpinglöhnen arbeiten müssen - trotz hervorragender Ausbildung. Daher wird in der Branche sehr viel gearbeitet. Pausen kommen praktisch nicht vor. Alle sind permanent „auf Sendung“. Kein Wunder, dass in der Medienwelt viele vom Burn-out betroffen sind. Dem wollten sich Geschäftsführung und Mitarbeiterinnen des Unternehmens entgegenstemmen und einen Impuls setzen, um an die Einhaltung von Pausen auf witzige Art und Weise in der eigenen Branche zu erinnern. Doch zunächst wollten sie die Idee selbst testen. Würden sie es schaffen, Pause zu machen – auch wenn im Unternehmen „Land unter“ ist? Die Aufgabe, die Pause zu gestalten, sollte jeder in der Gruppe übernehmen. Als Probephase hatte das Team von Trio-Medien bewusst die traditionell sehr arbeitsintensiven

<sup>26</sup> Siehe dazu die Ausführungen im Kapitel „Was die künftigen Fachkräfte von den Unternehmen erwarten“.

Monate am Ende des Jahres ausgesucht. Test unter härtesten Bedingungen. Dabei stellte sich heraus. Es war tatsächlich nicht immer leicht, die Pausen durchzuziehen. Einkaufen, kochen oder gesundes Essen organisieren, sich eine sinnvolle Beschäftigung der Gruppe für die Pause ausdenken, war eine anspruchsvolle Vorgabe. Die Ideen reichten von einer Stunde Bewegung mit einer professionellen Trainerin, einer intensiven Gesprächstechnik zu zweit, um sich über Lebensziele klar zu werden, eine Traumreise mit Entspannungsübungen oder durch den Park walken bis hin zur Vorstellung, gemeinsam zu kochen. Nicht alle Ideen wurden umgesetzt. Doch die Sache mit der Pause hat funktioniert. Durch die völlig anders gearteten Beschäftigungen in der Pause war die notwendige Distanz zur Arbeit da. Die Gespräche zwischen den Mitarbeiterinnen in und nach der Pause bekamen eine neue Qualität. Danach konnten Arbeitsbesprechungen angesetzt werden, die sich sehr kreativ gestalten.

Diese Erfahrungen will Trio-Medien in eine Live-Veranstaltung mit angeschlossener Inter- netkampagne einfließen lassen, damit auch andere von den Erfahrungen profitieren können. Das Pausen-Tagebuch wird dabei helfen. Hier wurden Erfahrungen, aber auch lustige Ge- schichten rund um die neuen Pausen festgehalten. Dabei kooperiert die Agentur mit einem Kölner Netzwerk, das sich auf nachhaltige Themen spezialisiert hat und im Internet eine hohe Popularität genießt. Für die geplante Veranstaltung steht das Konzept: Ein Comedian wird auftreten, das Publikum wird durch Themenkarten ins Geschehen einbezogen und anschließend wird es eine Diskussionsrunde zum Thema Pause mit Experten, Mitarbeiterinnen von Trio Medien und dem Publikum geben. Später wird im Blog weiter diskutiert.

Trio Medien ist es gelungen, als Profi im Bereich Wissenschaftskommunikation, das soziale Projekt mit dem eigenen Geschäftsfeld zu koppeln, sowohl inhaltlich als auch in der Um- setzung. Sie haben die eigene Medienkompetenz genutzt, um ein professionelles Konzept zu erarbeiten, profitieren von diesem ehrenamtlichen Einsatz als Agentur aber auch, denn die Kampagne wird ihre Bekanntheit steigern. Eine solche Symbiose von sozialem Enga- gement, das mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens verbunden ist, ist vorbildlich. Das CSR-Projekt der Hochschule-Bonn-Rhein-Sieg hat Trio Medien in den verschiedenen Pha- sen der Projektentwicklung beraten.

Die Softwarefirma Glamus verlinkt das soziale Engagement ebenfalls mit dem eigenen Ge- schäftsfeld. Wegen der guten Auftragslage könnte die Firma expandieren, doch dazu fehlen ihr die Fachkräfte. Der Inhaber entschloss sich daher diesen Mangel mit einem sozialen Projekt zu koppeln. Mit Hilfe des CSR-Projektes schloss er Kontakt zu mehreren Schulen im Bonner Raum. Diesen ausgesuchten Schulen stellt Glamus sein Content Management System kostenlos zur Verfügung, damit diese in den Software-Arbeitsgemeinschaften mit

dem System arbeiten. Eine gemeinnützige Sache, doch Glamus profitiert ebenfalls. Das Unternehmen bietet Schüler und Schülerinnen, die sich durch gute Leistungen in den Arbeitsgemeinschaften hervortun, ein Praktikum im Unternehmen. Das nützt beiden Seiten. Die Schüler und Schülerinnen brauchen Praktika, Glamus benötigt Fachkräfte und kann potentielle Mitarbeiter im Praktikum näher kennenlernen. Wer sich im Praktikum bewährt, darf auf eine Ausbildung im Unternehmen hoffen. Die Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Elisabeth-Selbert-Gesamtschule in Bonn wurden sogar vertraglich fixiert, um die Kooperation auf eine solide, dauerhafte Basis zu stellen. Das fand der Bonner General-Anzeiger so spannend, dass er darüber berichtete. Auch dieses soziale Projekt wurde vom CSR-Projekt der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg von Anfang an begleitet.

Das Düsseldorfer Unternehmen jobvector/capsid, eine spezialisierte Online-Stellenbörse für Naturwissenschaftler und Ingenieure, entschied sich in der CSR-Beratung, ihre Kunden über den demographischen Wandel und den damit verbundenen notwendigen Umdenkungsprozessen zu informieren. Sie wollen Tipps geben, wie die Unternehmen mit Hilfe von CSR Fachkräfte gewinnen können, denn gerade in den naturwissenschaftlichen Berufen mangelt es dramatisch an Fachkräften. Sie werden auf den von ihnen organisierten Karriere-Messen und in den alltäglichen Beratungen darauf hinweisen, dass die Unternehmen ihre Chancen, die gesuchten Fachkräfte zu finden, deutlich steigern können, wenn sie soziale Errungenschaften wie flexible Arbeitszeiten, Kitaplätze im Unternehmen und anderes in der Stellenausschreibung hervorheben. Damit hat jobvector/capsid das soziale Engagement an das eigene Geschäftsfeld gekoppelt und kann sich als eine Online-Stellenbörse positionieren, die ihre Kunden auf wichtige Entwicklungen des Arbeitsmarktes hinweist. Das Unternehmen wird in Zukunft in der Branche als Multiplikator für CSR-Aktivitäten wirken. Da jobvector/capsid sich zu einer der wichtigsten Stellenbörsen für Ingenieure und Naturwissenschaftler entwickelt hat, ist dieser Effekt nicht zu unterschätzen. Auch dieses Projekt wurde von dem CSR-Projekt der Hochschule über mehrere Monate begleitet.

Ein Unternehmen aus der Versicherungsbranche hat nach der CSR-Beratung durch die Hochschule sogar ein bundesweites Datenbankprojekt gänzlich nach CSR-Kriterien konzipiert. Zwei Beratungsunternehmen, die ebenfalls am CSR-Projekt teilgenommen haben, beraten Wohltätigkeitsorganisationen in Fragen von Logistik, Einkauf und Organisation und ein weiteres Unternehmen hat einen CSR-Navigator entwickelt, der Unternehmen dabei unterstützt, das für sie passende soziale Projekt zu finden. Dies sind nur einige Beispiele aus dem CSR-Projekt der Hochschule. Sie mögen illustrieren, wie es gelingen kann, das soziale Engagement mit dem Geschäftsfeld sinnvoll zu verbinden. Warum aber ist die Verbindung von Geschäftsfeld und sozialem Engagement so wichtig?



Zum einen damit das Unternehmen beginnt, die soziale Dimension in die Wertschöpfungskette zu integrieren. Zum anderen wird immer dann, wenn über das soziale Engagement in der Öffentlichkeit, mit Geschäftspartnern und Kunden gesprochen wird, zugleich auch über die Dienstleistungen oder Produkte des Unternehmens informiert. Damit ist der Nutzen für das Unternehmen größer und die Wahrscheinlichkeit, dass das soziale Engagement langfristig gelebt wird, höher.

### *Soziale Projekte müssen gut betreut werden*

Viele soziale Engagements beginnen mit viel Schwung und gutem Willen, doch wenn Unternehmen und Wohltätigkeitsorganisationen aufeinander treffen, läuft nicht immer alles rund. Die Ursachen für so manches Scheitern liegen nach Einschätzung von Andreas Killmann von der Freiwilligen-Agentur der Stadt Bonn in den unterschiedlichen Erwartungen, die mit solchen Kooperationen einhergehen. Den sozialen Partnern ist die Unternehmenswelt fremd; sie wissen wenig von dem täglichen Geschäft der Unternehmen. Die Unternehmen wiederum verstehen nicht, wie Wohltätigkeitsorganisationen funktionieren. Diese Annäherung braucht Zeit. Es braucht zudem jemanden, der sich kümmert. Ohne „Kümmerer“ geht nichts. Daran können soziale Engagements scheitern. Personal ist knapp. Wer sollte das tun?

Das CSR-Projekt der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg hat das notwendige Personal. Es waren die Studentinnen der Hochschule, die am CSR-Projekt teilnahmen und als Initiatorinnen und Kümmerinnen agieren konnten. Da es ein wichtiges Ziel des CSR-Projektes war, jungen Akademikerinnen auf Führungsaufgaben in der Wirtschaft vorzubereiten, war der Zugschnitt des Projektes so gestaltet, dass die Studentinnen während des Praktikums auch das soziale Projekt des jeweiligen Unternehmens betreuen sollten. Das hatte den Vorteil, dass die Studentinnen keine „einfachen“ Praktikantinnen waren, sondern durch die Konzeptionierung und Umsetzung des sozialen Projektes nah an die Geschäftsleitung heranrückten. Die Erfolge dieser Zusammenarbeit zeigten sich schnell: Vier von sechs Studentinnen erhielten nach dem Praktikum ein Arbeitsangebot. Drei nahmen das Angebot an; sie können nun den begonnenen CSR-Prozess im Unternehmen weiter begleiten.







Wenn auch Sie ein soziales Projekt initiieren wollen, sollten Sie auf Folgendes achten:

1. Machen Sie mit Ihren Mitarbeitern ein kreatives Brainstorming. Denken Sie dabei auch ruhig über ungewöhnliche Ideen nach. In der Brainstorming-Phase gibt es keine „dumme Idee“. Dann müssen die Ideen sortiert werden. Dabei sind folgende Fragen leitend:
2. Welche der gesammelten Ideen passt wirklich zu unserer unternehmerischen Tätigkeit?
3. Welche sozialen Projekte in der Region passen zu diesem Profil? Recherchieren Sie im Internet, erkundigen sich bei der Kommune oder Stadt, oft gibt es dort Leute, die Ihnen weiterhelfen können. Wenn kein soziales Projekt dabei ist, was passen könnte, müssen sie selbst eine Idee entwickeln.
4. Wie viel Geld und Zeit können Sie in das soziale Projekt investieren? Das muss sorgfältig bedacht werden. Viele glauben, dass ein soziales Engagement nicht viel Zeit kostet. Unterschätzen Sie den Aufwand nicht.
5. Wenn Sie einen Partner in der Region gefunden haben, folgt nun die Kennenlernphase. Stimmt die Chemie?
6. Wenn Sie selbst ein Konzept für ein soziales Engagement entwickelt haben, machen Sie nur eine grobe Skizze, damit Raum für Partner ist, eigene Ideen einbringen zu können.
7. Nun müssen „Kümmerer“ auf beiden Seiten bestimmt werden – sowohl im Unternehmen als auch beim sozialen Partner. Die beiden ausgewählten Personen müssen das Projekt vorantreiben, den Kontakt halten und vieles mehr.
8. Nun können Sie in die nähere Planung gehen. Ein Ablaufplan, der für alle Beteiligten anzeigt, wann, was zu erledigen ist, sollte erstellt werden. Planen Sie zeitliche Puffer ein.
9. Bleiben Sie mit den sozialen Partnern im Gespräch, sonst versandet das Projekt!
10. Bedenken Sie: Vielen Menschen bereitet es große Zufriedenheit, sich neben der Arbeit mit einem sinnvollen, sozialen Projekt zu beschäftigen. Wenn viele im Unternehmen für das Engagement gewonnen werden können, hat dies positive Effekte auf das Betriebsklima. Wenn das Projekt erste Erfolge aufweisen kann, lassen sich weitere Investoren finden.
11. Vergessen sie nicht die erfolgreiche Zusammenarbeit angemessen im Unternehmen und mit Ihrem sozialen Partner zu feiern! Das motiviert!
12. Versäumen Sie nicht, über den Erfolg in den verschiedenen Medien zu berichten oder Journalisten zu finden, die darüber schreiben! Vielleicht richten





Sie einen eigenen Blog ein. Dort können viele große und kleine Geschichten über Ihr soziales Engagement erzählt werden.

Wenn Sie in der Region Bonn-Rhein-Sieg tätig sind, können Sie auch in der Datenbank der Freiwilligenagentur der Stadt Bonn nach passenden sozialen Projekten suchen. Sie finden diese Datenbank unter [www.freiwilligenagentur-bonn.de](http://www.freiwilligenagentur-bonn.de)

### *Tue Gutes und sprich darüber*

Über den Erfolg eines sozialen Projektes zu sprechen, scheint vielen Mittelständlern unangenehm zu sein. In den Köpfen geistert noch immer die Idee, dass man über gute Taten nicht spricht und bescheiden schweigt. Wer professionell CSR betreiben will, sollte diese Einstellung überdenken. Die Kommunikation über das soziale Projekt in der Öffentlichkeit hat mehrere Vorteile: Wenn das Projekt öffentlich bekannt ist, können Sie weitere Menschen finden, die die gute Sache unterstützen. Wenn Sie über das soziale Engagement im Unternehmen sprechen, können Sie Kollegen zum Mitmachen bewegen und dadurch dazu beitragen, das Betriebsklima zu verbessern. Noch ein Vorteil: Mit Hilfe des sozialen Projektes erhöht sich die Sichtbarkeit Ihres Unternehmens in der Region. Fachkräfte können Ihr Unternehmen als potentiellen Arbeitgeber wahrnehmen. Mit anderen Worten: Sie sollten eine aktive Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Damit die Öffentlichkeitsarbeit gelingt, sollten Sie folgendes beachten:

1. Machen Sie einen Ablauf- und Zeitplan. Planen Sie gleich am Anfang, wann Sie die Presse einbeziehen können. Wenn die Medien über Sie berichten sollen, müssen Sie Anlässe schaffen. Während des Projektes sollten Sie immer nach kleinen Geschichten Ausschau halten, mit denen die Presse „gefüttert“ werden kann. Das kann beispielsweise eine Kooperationsvereinbarung sein. Das können aber auch Aktionen mit den sozialen Partnern, bei denen Fotos geschossen werden können. Weitere Fragen können Ihnen helfen, weitere Geschichten zu finden: Gibt es emotionale Geschichten, die betroffen machen? Diese können erzählt werden! Können Sie die Leser einer Zeitung oder die Hörer einer Radiosendung zu einer Aktion einladen? Gibt es Veranstaltungen (Filme, Diashows, Diskussionsrunden), die die Öffentlichkeit über das Projekt informieren? Kann es ein Treffen mit dem Bürgermeister geben, bei denen die Presse sowieso anwesend ist? Anlässe gibt es viele, lassen Sie diese nicht ungenutzt verstreichen und verfassen Sie kurze Pressemitteilungen. Diese sollten in klaren Sätzen formuliert sein, damit es im Redak-

tionsalltag leicht ist, sie ins Blatt zu nehmen, ohne sie aufwändig umschreiben zu müssen. Dann ist die Chance, dass die Meldung auch gedruckt wird, um einiges höher.

2. Suchen Sie den Kontakt zu Journalisten und bauen Sie rechtzeitig einen Presseverteiler auf. Welche Zeitungen, Zeitschriften, Radiosender und Fernsehsender (auch kleine Universitäts- oder Hochschulsender sind interessant!) sind in Ihrer Region aktiv? Schicken Sie die Meldungen und Fotos nicht an die „Redaktion“, sondern an konkrete Personen, die Sie auch später ansprechen können. Oft sind es die freien Mitarbeiter, die die Ortstermine wahrnehmen. Versuchen Sie die E-mail-Adressen und Telefonnummern von diesen freien Mitarbeitern zu bekommen.
3. Überlegen Sie, für wen die Geschichten interessant sein könnten? Um das beurteilen zu können, müssen Sie die Zeitungen, Zeitschriften und Sendungen etwas genauer kennen. Dazu gehört ein wenig Fleiß. Wer das alles machen soll? Der Kümmerer! Für diese Arbeit muss er oder sie immer mal wieder freigestellt werden.
4. Wenn Sie junge Zielgruppe im Blick haben, sei es als Kunden oder als potentielle Fachkräfte, sollten Sie das Internet für Ihre Pressearbeit intensiv nutzen. Denn die 20-30jährigen sind eher dort anzutreffen als bei der Lektüre einer Zeitung. Zunächst sollten Sie eine eigene Webseite schalten, die Wordpress, Typo3 oder andere Content Management Systeme zur Verfügung hat, damit Sie immer wieder Texte selbst einstellen können. Achten Sie darauf, dass diese Webseite regelmäßig aktualisiert wird. Nichts ist langweiliger als eine inaktive Webseite! Damit Ihre Webseite auch im Netz gefunden werden kann, müssen Sie diese gut verlinken und für Optimierung bei den Suchmaschinen sorgen. Wie das geht, können Sie in einschlägigen IT-Seminaren lernen. Es lohnt, daran teilzunehmen - nicht nur wegen des sozialen Projektes.
5. Um sich rasch eine gewisse Öffentlichkeit zu verschaffen, können Sie die sozialen Netzwerke nutzen: xing, facebook & Co. Dort erreichen Sie die Älteren, bereits Etablierten. Für die Jüngeren ist facebook jedoch passé. Die twittern, skypeen und tummeln sich in Blogs. Also unterscheiden Sie genau, wen Sie erreichen wollen und nutzen dann gezielt die richtigen Medien.
6. Vergessen Sie nie, dass Sie Interviews, Pressemitteilungen und Gesprächsrunden, zu denen Sie eingeladen werden, um über das soziale Projekt zu berichten, immer

auch nutzen können, um über Ihr Unternehmen zu sprechen. Das kann das Interesse bei potentiellen Fachkräften wecken. Wenn Sie schon einige CSR-Maßnahmen umgesetzt haben, können Sie diese Maßnahmen nutzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Sie werden sehen: Das Interesse an Ihrem Unternehmen wird steigen!

*Ein standardisierter CSR-Bericht sollte das Ziel sein*

Wenn Sie die Fortschritte in Ihren Bemühungen, CSR im Unternehmen umzusetzen, nicht nur für die Öffentlichkeit, sondern auch für Ihre Kunden, Geschäftspartner und Nichtregierungsorganisationen (NGO) in der Region transparent machen wollen, lohnt es sich, einen Nachhaltigkeitsbericht anzufertigen. Viele mittelständische Unternehmen schrecken davor zurück, denn die Liste der Indikatoren, über die berichtet werden muss, ist lang. Doch es ist halb so schlimm.

Wenn Sie auf die Webseite des deutschen Global Compact Netzwerkes gehen, <http://www.globalcompact.de/> finden Sie einen Tool, der Sie durch die standardisierte Berichterstattung leitet. Dieser ist mit dem Kürzel COP bezeichnet und steht für „Communication on Progress“. Den Tool können Sie jedoch nur nutzen, wenn Sie Mitglied im Global Compact sind. Dazu müssen Sie mindestens zehn fest angestellte Mitarbeiter haben und den zehn Prinzipien des Global Compact zugestimmt haben. Diese lauten:<sup>27</sup>

**Prinzip 1:** Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.

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

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

**Prinzip 4:** die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

**Prinzip 5:** die Abschaffung der Kinderarbeit und

<sup>27</sup> Quelle: [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)

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

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

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

**Prinzip 9:** die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

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

Sollten Sie diesen Prinzipien unterstützen und den oben genannten formalen Bedingungen genügen, können Sie den Global Compact beitreten. Das lohnt, denn der professionelle Austausch mit Unternehmen, die sich auf dem gleichen Weg befinden, ist hilfreich. Die Mitgliedschaft ist noch aus einem weiteren Grund vorteilhaft: Sie können den CSR-Prozess nach außen dokumentieren und für Ihr Marketing nutzen. Das Logo des Global Compact auf Visitenkarte und Webseite zu haben, hat eine positive Wirkung.

Nicht nur das Logo, auch die zehn Prinzipien können Sie auf die Webseite stellen oder entlang der zehn Prinzipien Ihren eigenen Kodex entwerfen. Das haben auch einige Unternehmen, die im CSR-Projekt mitgemacht haben, getan. Ein solcher Kodex demonstriert nach außen und innen die Unternehmenswerte. Das macht Sinn und kann zugleich die Akquise unterstützen. Schließlich plant die Europäische Union in Zukunft Aufträge nur an solche Unternehmen zu vergeben, die nachweislich CSR betreiben. Das Gleiche gilt für große Konzerne. Immer mehr verpflichten ihre Zulieferer zur Einhaltung eines CSR-Kodex. Seien Sie nicht der Letzte in diesem Prozess, beschäftigen Sie sich rechtzeitig mit der Standardisierung Ihres CSR-Prozesses. Dieser Akt bringt eine Ernsthaftigkeit in den Prozess und ein Bemühen um die Sache, die vorher nicht anzutreffen ist. Damit geben Sie Ihren Mitarbeitern zu verstehen, dass Sie für diese Werte einstehen. Darauf reagieren die Mitarbeiter, die Geschäftspartner, die Kunden und die Menschen in der Region.

Wenn Sie dem Global Compact nicht beitreten wollen oder können, können Sie alternativ entlang der zehn Prinzipien eine eigene, individuelle Berichterstattung entwerfen. Mit einiger Überlegung ist das zu bewältigen. Dabei muss die Berichterstattung keine trockene Angelegenheit sein. Es kann crossmedial berichtet werden, verlinkt werden, Fotos oder kleine Videos eingebaut werden und vieles mehr. Die Möglichkeiten, den Bericht interessant zu



gestalten, sollten Sie ausschöpfen. Sie können sich dazu auch professionelle Unterstützung von Agenturen einkaufen, die nicht teuer sein müssen.

Noch ein Hinweis: Wer den CSR-Prozess beginnt, muss bereit sein, sich der Kritik zu stellen, die einem in der Öffentlichkeit begegnen kann. Vielleicht gibt es engagierte Nichtregierungsorganisationen, die Ihr Unternehmen kritisieren, Kunden, die sich beschweren, Auftraggeber, die von Ihnen weitere Anstrengungen auf dem Weg zu einer sauberen Wertschöpfungskette verlangen. Darauf müssen Sie vorbereitet sein. Begreifen Sie dies als Chance. Jürgen Schmidt, der Gründer der memo AG und Träger des Deutschen Nachhaltigkeitspreises, hat diese Kritik genutzt, um zuzuhören und Fehlern bei den Produkten bereits im Vorfeld auf die Spur zu kommen. Er hat sich nicht gescheut, im Nachhaltigkeitsbericht offen über die Dinge zu sprechen, die im Unternehmen noch nicht CSR kompatibel waren. Geschadet hat das nicht. Im Gegenteil. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wurde noch gesteigert. Lassen Sie sich daher auf den kritischen Dialog mit diesen Interessensgruppen ein.

### *Fazit*

Wenn Sie Frauen für Ihr Unternehmen als Fach- und Führungskräfte gewinnen wollen, müssen Sie die Bedürfnisse dieser Zielgruppe genau kennen und entsprechende Angebote machen. Die Hinweise, die Ihnen gegeben wurden, um mit Hilfe von CSR-Maßnahmen weibliche Fach- und Führungskräfte zu werben, sind mit Gesundheitsmanagement, Talentförderung, kooperativem Führungsstil, dem Miteinander-Feiern und flexiblen Arbeitszeiten noch lange nicht erschöpft, doch kann die Umsetzung dieser Maßnahmen bei mittleren und kleineren Unternehmen bereits eine Herausforderung darstellen. Daher gilt: Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor. Schritt für Schritt gelangen Sie auch ans Ziel. Aber bleiben Sie am Thema „dran“. Überprüfen Sie immer wieder, was sie schon umgesetzt haben und was noch getan werden muss. Die gute Nachricht zum Schluss: Alle diese Maßnahmen kosten nicht viel Geld, bewirken aber viel!

