



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Unternehmens**W**erte
CSR Made in Germany

Corporate Social Responsibility im Mittelstand regional voranbringen

Toolbox für Multiplikatoren



EUROPÄISCHE UNION



unternehmen. verbinden. gestalten

Corporate Social Responsibility im Mittelstand regional voranbringen

Toolbox für Multiplikatoren

Berlin, Oktober, 2014

Weitere Informationen finden Sie unter www.upj.de

Diese Broschüre ist im Rahmen des Projekts „CSR.Transfer“ entstanden und baut auf einem Instrumentenkatalog auf. Der Instrumentenkatalog ist frei verfügbar unter www.upj.de/csrtransfer. CSR.Transfer ist ein Projekt des Netzwerks UPJ e. V. und wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

UnternehmensWerte
CSR Made in Germany

CSR
Made in
Germany

 Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland


EUROPÄISCHE UNION

Danksagung

Besonderer Dank gilt den folgenden Organisationen, die für die Erstellung dieser Toolbox freundlicherweise Informationen über die von ihnen entwickelten Instrumente zur Verfügung gestellt und für die Darstellung wertvolle Hinweise gegeben haben:

Bertelsmann Stiftung
Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V.
GILDE GmbH Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold
IHK Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg
Initiative für Beschäftigung OWL e.V.
macondo publishing GmbH
Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen e.V.
uve GmbH für Managementberatung

Inhalt

Grußwort	4
Vorwort	5
1. Einleitung	6
2. Instrumente	8
2.1 „InnoTrain CSR“-Kompendium	9
2.2 Young Entrepreneurial Self-Assessment	14
2.3 CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops	19
2.4 Nachhaltigkeitsorientierte ZukunftsWerkstatt für Unternehmen im Mittelstand – Führungskräftetraining & Strategieentwicklung	24
2.5 Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten	29
2.6 „SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“: Maßgeschneiderte Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen	34
2.7 CSR-Preis OWL	39
2.8 Verantwortungspartnermethode	44
2.9 CSR-Frühstück	49
3. Auswahlhilfe	53
4. Ausblick	54
Impressum	55

Grußwort



Sehr geehrte Damen und Herren,

Unternehmenswerte haben Tradition in Deutschland – und zwar nicht erst, seit wir den etwas sperrigen Begriff „Corporate Social Responsibility“, kurz: CSR, dafür aus dem Englischen übernommen haben. Gerade kleine und mittlere Unternehmen zeigen immer wieder, dass sie ein ausgeprägtes Gespür für ihre Verantwortung am Ort und in der Region besitzen und dass sie dieser Verantwortung gerecht werden wollen.

Hier weiß man: Wer gute Fachkräfte im Betrieb halten will, muss die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Wer Produktionskosten senken will, muss Energie sparen. Davon profitieren alle: Gute Arbeit verbessert nicht nur die Leistung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern entlastet auch deren Angehörige. Moderne Maschinen senken nicht nur die Energiekosten, sondern schonen auch die Umwelt. Das zeigt: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bietet große Chancen: für die Betriebe selbst und für die Gesellschaft.

Die Bundesregierung unterstützt diesen Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft nach Kräften. Mit dem Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ bieten wir kleinen und mittleren Unternehmen passgenaue Qualifizierungsangebote an, damit sie die bewährten Konzepte für eine verantwortliche Unternehmensführung stärker nutzen. Mit Hilfe des Europäischen Sozialfonds hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales rund 36 Millionen Euro bis Ende 2014 bereitgestellt. Bundesweit haben wir schon rund 2.000 kleine und mittlere Unternehmen erreicht.

Auch über 2014 hinaus unterstützen wir Unternehmen aktiv bei einer zukunftsgerechten und mitarbeiterorientierten Gestaltung der Arbeitswelt – etwa durch die praxisnahen Angebote der Initiative Neue Qualität der Arbeit und das ESF-Programm „unternehmensWert: Mensch“, das insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen niedrigschwellige Unterstützung bietet. Unser Ziel ist es, gute Beispiele, bewährte Instrumente und Konzepte für alle Betriebe nutzbar zu machen.

Eine Vielzahl solcher erprobten, guten und übertragbaren CSR-Instrumente sind in dieser Broschüre zusammengefasst. Der Ratgeber soll kleinen und mittleren Betrieben helfen, die passenden Möglichkeiten für sich zu finden, eigene Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Die Broschüre stellt insgesamt neun Instrumente vor. Sie richtet sich an Unternehmen selbst und alle, die die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in ihrer Region fördern und voranbringen möchten. Es würde mich sehr freuen, wenn auch Sie mit dabei sind!

Andrea Nahles
Bundesministerin für Arbeit und Soziales

Vorwort

Verantwortung ist im Mittelstand gelebte Überzeugung. Es gibt aber auch Möglichkeiten, unternehmerisches Engagement stärker als bisher zu bündeln und soziale, ökologische und ökonomische Belange systematischer in alle Bereiche der Unternehmertätigkeit zu integrieren. Das reicht von verantwortlicher Unternehmensführung in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt) über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Beschäftigten (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit dem direkten gesellschaftlichen Umfeld (Gemeinwesen). Als bundesweites Netzwerk engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerorganisationen wissen wir, wie wichtig dafür Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vor Ort sind. Sie setzen das Thema auf die Tagesordnung, sensibilisieren Unternehmen für die Potenziale verantwortlicher Unternehmensführung, aktivieren sie und unterstützen sie bei der Umsetzung.

UPJ hat es sich in dem Projekt CSR.Transfer zur Aufgabe gemacht, solche **CSR-Multiplikatoren** zu identifizieren, sie über die Potenziale von CSR für die Region wie auch für ihre eigene Entwicklung zu informieren und sie mit Hilfe erprobter Instrumente dabei zu unterstützen, mit Unternehmen in ihrer Region verantwortliche Unternehmensführung weiter voranzubringen. Die hier dargestellten Instrumente sind Werkzeuge für Multiplikatoren und Unternehmen auf diesem Weg. Sie setzen an unterschiedlichen Stellen an und unterscheiden sich hinsichtlich Methodik, Zielgruppe, Expertise und Ressourcen. Alle Instrumente vereint jedoch, dass sie bereits erprobt worden sind und nun von Multiplikatoren in die eigene Region übertragen und dort gemeinsam mit Unternehmen eingesetzt werden können. Dafür, dass alle Organisationen, die diese Instrumente entwickelt und erprobt haben, sofort bereit waren, „ihre“ Instrumente und Erfahrungen für diese Broschüre zur Verfügung zu stellen, alle erforderlichen Informationen beizutragen und regionale Multiplikatoren bei ihrer Übertragung zu unterstützen, auch an dieser Stelle noch einmal ganz herzlichen Dank!

Wir hoffen, dass diese Broschüre zu einem aktiven Transfer von erprobten und erfolgreichen Instrumenten beiträgt und einen Impuls für weitere Akteure setzt, ihr Wissen zu teilen und zu verbreiten und CSR in Deutschland weiter voran zu bringen.

Peter Kromminga

Geschäftsführer UPJ – Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR



1. Einleitung

Mittelständische Unternehmen für Corporate Social Responsibility (CSR) zu begeistern und verantwortliche Unternehmensführung in die Breite zu tragen, gelingt am besten vor Ort. Dafür braucht es zum einen die passenden **Instrumente** und zum anderen **regionale Multiplikatoren**, die Betriebe in ihrer Region für CSR sensibilisieren, aktivieren und bei der praktischen Umsetzung unterstützen.

Dabei muss man das Rad nicht neu erfinden. In der Praxis existiert bereits eine Vielzahl an Instrumenten, die Multiplikatoren anwenden können, um CSR in ihrer Region voranzubringen. Viele dieser Instrumente wurden im Rahmen des ESF-Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ entwickelt. Aber auch darüber hinaus unterstützen zahlreiche weitere Organisationen mit ausgereiften Instrumenten mittelständische Betriebe dabei, sich gesellschaftlich zu engagieren und ihr Kerngeschäft sozial verantwortlich und ökologisch nachhaltig auszurichten. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit gibt ein Instrumentenkatalog einen Überblick über mehr als 100 bereits erprobte und regional übertragbare Instrumente. Er ist unter www.upj.de/csrtransfer frei verfügbar.

Diese Broschüre baut auf diesem Katalog auf und stellt neun Instrumente genauer vor, die Multiplikatoren und Unternehmen in ihre Region übertragen können. Alle in der Broschüre dargestellten Instrumente haben ihren Praxistest bereits hinter sich, manche werden schon seit einigen Jahren erfolgreich eingesetzt. Bei der Auswahl wurde auf die Ausgewogenheit der Instrumententypen und Handlungsfelder geachtet sowie darauf, dass sie für mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen geeignet sind und von regionalen Multiplikatoren ohne allzu großen Aufwand übertragen werden können und „anschlussfähig“ sind, d. h. deren Profil stärken können. Darüber hinaus werden sowohl Instrumente vorgestellt, die Multiplikatoren einen praktischen Einstieg in die Thematisierung von CSR in ihrer Region ermöglichen, als auch solche, die mit schon bestehenden Aktivitäten verbunden werden können und einen gewissen Kenntnisstand erfordern.

Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR wird in Deutschland als „Verantwortliche Unternehmensführung“ oder „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt und umfasst die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit: von der eigentlichen Wertschöpfung bis hin zu den Austauschbeziehungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Zulieferern, Kunden und dem Gemeinwesen. CSR wird in der Praxis in vier zentralen Handlungsfeldern konkretisiert und handhabbar gemacht: Markt, Arbeitsplatz, Umwelt, Gemeinwesen.

Die Verbreitung von CSR im Mittelstand braucht eine regionale Basis – und damit regional verankerte „Kümmerer“, Geburtshelfer, Initiatoren, Übersetzer, Begleiter und Moderatoren vor Ort, die CSR in ihrer Region auf die Tagesordnung setzen, Informationen bereit stellen und geeignete Maßnahmen ergreifen, um Unternehmen wie auch weitere Akteure aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Gemeinwesen für CSR in ihrem jeweiligen regionalen Kontext zu sensibilisieren und zu aktivieren. Diese Aufgabe wird wahrgenommen von einer wachsenden Zahl an Kammern, kommunalen Stellen, Wirtschaftsförderungen und -netzwerken sowie von zivilgesellschaftlichen Organisationen wie z. B. Lokalen Bündnissen, (Bürger-)Stiftungen, Freiwilligenagenturen oder regionalen Gliederungen der Wohlfahrtsverbände, die CSR vor Ort weiter voranbringen wollen, weil sie darin Potenziale für ihre Region – aber auch für ihre eigene Entwicklung als Multiplikatoren an der Schnittstelle wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Themen in ihrer Region sehen. Die hier vorgestellten Instrumente können ihnen dabei helfen, mittelständische Unternehmen auf CSR und die Potenziale verantwortlicher Unternehmensführung aufmerksam zu machen, für erste Schritte in die Praxis zu motivieren und sie

dabei zu begleiten. Und sie können ihnen dabei helfen, ihr eigenes Profil zu erweitern oder zu schärfen und sie in ihrer Rolle als regionale Multiplikatoren ihrerseits bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer CSR-Aktivitäten zu unterstützen.

CSR.Transfer

Das Projekt CSR.Transfer identifiziert bereits erprobte und übertragbare Instrumente, die verantwortliche Unternehmensführung bei mittelständischen Unternehmen regional voranbringen, bereitet sie auf und stellt sie interessierten Akteuren in einem Instrumentenkatalog und einer Toolbox sowie in regionalen Informationsveranstaltungen zur Verfügung. Darüber hinaus werden einzelne regionale Multiplikatoren bei der Übertragung ausgewählter Instrumente in ihrem Umfeld begleitet.

Bei der Entscheidung für die Übertragung eines oder mehrerer Instrumente ist es wichtig, den jeweiligen regionalen Kontext und die eigenen Erfahrungen, das eigene Wissen und materielle Voraussetzungen mit einzubeziehen. Dargestellt werden deshalb zu jedem Instrument neben dem jeweiligen Handlungsfeld das Ziel und die Zielgruppe, die einzelnen Umsetzungsschritte inklusive wichtiger Erfahrungen und weiterführender Information sowie die benötigte Expertise und die erforderlichen Ressourcen. Einen schnellen Überblick über wesentliche Aspekte der einzelnen Instrumente, die Ihnen bei einer Vorauswahl behilflich sein können, finden Sie im Anschluss an die Darstellung der einzelnen Instrumente im dritten Kapitel.

2. Instrumente

Einen Königsweg für verantwortliche Unternehmensführung gibt es nicht. Die Ansatzpunkte, Themen und Einstiegsmöglichkeiten sind für jedes Unternehmen unterschiedlich. Ebenso vielfältig sind die Möglichkeiten regionaler Multiplikatoren, kleine und mittlere Unternehmen auf ihrem Weg zu unterstützen. In der Praxis lassen sich die folgenden Instrumententypen unterscheiden:

Leitfäden sind Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu einzelnen oder mehreren CSR-Handlungsfeldern oder -Themen (in dieser Broschüre das „InnoTrain CSR“-Kompendium, S. 9ff.).

Selbstchecks helfen Unternehmen, ihre gegenwärtige Situation in einem oder mehreren CSR-Handlungsfeldern zu bestimmen, geben durch ihre Fragestellungen Anregungen und ermöglichen ggf. zusätzlich einen Benchmark mit anderen Unternehmen (YES, S. 14ff.).

Qualifizierungen befähigen Beschäftigte eines oder mehrerer Unternehmen in einer Gruppe zu einzelnen oder mehreren CSR-Handlungsfeldern oder -Themen (CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops, S. 19ff., Nachhaltigkeitsorientierte ZukunftsWerkstatt für Unternehmen im Mittelstand, S. 24ff., Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten, S. 29ff.).

Beratungen unterstützen einzelne Unternehmen und berücksichtigen die individuelle Situation des jeweiligen Unternehmens. Die Angebote haben standardisierte Abläufe, gehen aber immer auf die Bedarfe des Unternehmens ein (SIA- Verantwortung und Erfolg im Mittelstand, S. 34ff.).

Auszeichnungen machen die CSR-Aktivitäten von Unternehmen sichtbar und organisieren öffentliche Anerkennung – z. B. mit einem Siegel oder einem Preis. Für die Auszeichnung muss ein Unternehmen bestimmte Bedingungen erfüllen (CSR-Preis OWL, S. 39ff.).

Netzwerke sind organisierte Zusammenschlüsse von Unternehmen mit einem bestimmten gemeinsamen Ziel. Ein Netzwerk kann offen oder für eine feste Gruppe, regional oder überregional organisiert sein und verschiedene CSR-Angebote machen (Verantwortungspartnermethode, S. 44ff.).

Praxisdialoge ermöglichen es Unternehmen, sich mit anderen Unternehmen über einzelne CSR-Themen und die praktische Umsetzung im eigenen Betrieb auszutauschen und dadurch auf ihrem Weg weiterzukommen (CSR-Frühstücke, S. 49ff.).

Die Zuordnung der dargestellten Instrumente zu dieser Typik ist bei allen Instrumenten angegeben.

Was ist mit „Instrument“ gemeint?

Anders als Konzepte, Projektansätze oder Projekte, einzelne Maßnahmen oder Aktivitäten verstehen wir unter „Instrumenten“ ein Bündel konzeptionell und methodisch begründeter Maßnahmen im Hinblick auf ein definiertes Ziel und eine bestimmte Zielgruppe mit standardisierten Abläufen, Methoden und Materialien sowie mit klar definierten Handlungsschritten in einem abgegrenzten Zeitrahmen, die – die erforderlichen Informationen und Know-how vorausgesetzt – übertragbar und durch andere reproduzierbar sind.

2.1 „InnoTrain CSR“-Kompendium

Das „InnoTrain CSR“-Kompendium wendet sich an Trainerinnen und Trainer, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie an Multiplikatoren, die CSR als Bestandteil der beruflichen Qualifizierung fördern möchten. Mehr als 80 Lernbriefe, gegliedert in acht Kapitel, behandeln CSR umfassend – von der Entstehung bis hin zur betrieblichen Implementierung. Damit können Qualifizierungsmaßnahmen individuell an den Bedürfnissen von Unternehmen und speziellen Zielgruppen ausgerichtet werden.

Die größte Herausforderung für die Professionalisierung und Weiterentwicklung von CSR in kleinen und mittleren Betrieben ist laut einer Studie¹ der GILDE GmbH nicht primär in fehlenden Budgets zu sehen, sondern in einem Mangel an personellen Ressourcen und Umsetzungswissen.

Vor diesem Hintergrund hat die GILDE GmbH das „InnoTrain CSR“-Kompendium entwickelt. InnoTrain steht für „Innovatives Training für die Vermittlung von CSR-Kennntnis“. Das Kompendium eignet sich für kleine und mittlere Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung als Bestandteil der beruflichen Qualifizierung implementieren möchten.

Das branchenübergreifende Weiterbildungskompendium behandelt in 80 Lernbriefen u. a. empirische Daten und Fakten, strategische Instrumente sowie CSR-Aktionsfelder und CSR-Kommunikation. Praktische Beispiele werden anhand von Case Studies und in vier Filmbeiträgen vorgestellt. Auf der Website www.csr-training.eu wurde das CSR-Lernmaterial europaweit und mehrsprachig (Deutsch, Englisch, Portugiesisch, Ungarisch) veröffentlicht.

HANDLUNGSFELD

-  Markt
-  Umwelt
-  Arbeitsplatz
-  Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

-  Leitfaden
- Selbstcheck
-  Qualifizierung
-  Beratung
-  Auszeichnung
-  Netzwerk
-  Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte



»Multiplikatoren, die Unternehmen zu CSR qualifizieren möchten oder im Kontext betrieblicher Aus- und Weiterbildung agieren, bekommen mit dem Kompendium mehrere erprobte Tools an die Hand, um konkrete Inhalte im Rahmen ihrer Qualifizierungsaktivitäten anzubieten, ohne dass sie diese Inhalte selbst erst noch entwickeln müssen.« Rolf Merchel, Geschäftsführer Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold GILDE GmbH

2.1.1 Ziel des Instruments

Das „InnoTrain CSR“-Kompendium ist als frei verfügbares Wissen konzipiert und setzt darauf, dass Multiplikatoren das Kompendium nutzen, um CSR weiter in die Breite zu tragen. Ziel ist eine strategische Herangehensweise an CSR und die Erhöhung der innerbetrieblichen Kompetenz, CSR im Unternehmen nutzbar zu machen. Indem CSR in die berufliche Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung integriert und mit der Mitarbeiterentwicklung verbunden wird, können Unternehmen von innen heraus ihr CSR-Profil stärken und zusätzliche Möglichkeiten für die Fachkräftesicherung und -bindung gewinnen.

¹ Die Studie „Gesellschaftliches Engagement von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland“ wurde im Auftrag der EU-Kommission durch die GILDE GmbH erstellt und ist unter www.csr-mittelstand.de als Download verfügbar.

Dementsprechend folgt das Kompendium auch didaktisch und methodisch dem Grundsatz, CSR im Unternehmen unter Einbindung von Beschäftigten aller Funktionsbereiche zu entwickeln. Rund 50 Prozent der Module beinhalten Teamarbeiten und Gruppenübungen und eignen sich dazu, sie mit (Teilen) der Belegschaft zu erarbeiten

2.1.2 Zielgruppe des Instruments

Primäre Zielgruppe des „InnoTrain CSR“-Kompendiums sind Trainerinnen und Trainer, Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Multiplikatoren wie z. B. die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und private Anbieter von Weiterbildungen, die das Kompendium als Basis für Seminare und Qualifizierungsprogramme nutzen können.

Zielgruppe für den Einsatz des Kompendiums sind Unternehmen aller Branchen mit 1 bis 100 Beschäftigten – in der Umsetzungspraxis bislang meist Kleinbetriebe. Die praktischen Übungen beziehen in der Mehrheit der Module explizit deren Perspektive mit ein. Innerhalb der Unternehmen sind erfahrungsgemäß 80 bis 90 Prozent der Teilnehmenden Beschäftigte der Personalabteilung.

2.1.3 Einsatz des Instruments

Die Einsatzmöglichkeiten des „InnoTrain CSR“-Kompendiums sind vielfältig und sowohl für betriebsübergreifende Formate als auch für innerbetriebliche Formate (siehe Abb. 1) geeignet. Multiplikatoren können sich von kurzen Einstiegsangeboten bis zu intensiven Seminarreihen individuelle Pakete zusammenstellen, die für ihre Ziele und Zielgruppen geeignet sind.

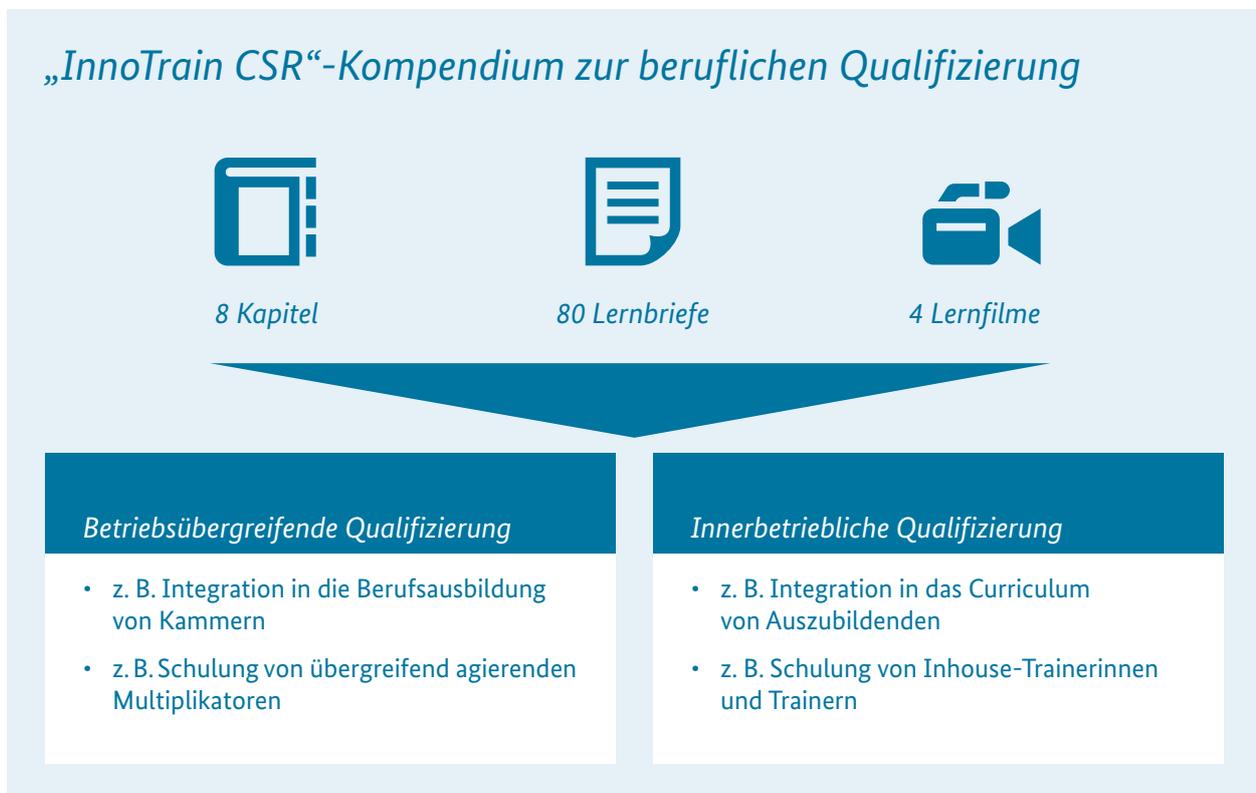


Abbildung 1: Lernmaterialien und Anwendung des „InnoTrain CSR“-Kompendiums

Das Kompendium ist branchenübergreifend angelegt. Es ist jedoch durchaus wünschenswert, dass Multiplikatoren das Kompendium als Ausgangsbasis nutzen, um die einzelnen Module für branchen- oder unternehmensspezifische Bedürfnisse maßzuschneidern.

Aufbau des Kompendiums und Orientierung

Die 80 Lernbriefe behandeln CSR umfassend von der Konzeption und Entstehung bis hin zur betrieblichen Implementierung (siehe Inhaltsübersicht in Abb. 2). Auf www.csr-training.eu stehen alle Inhalte zum modularen, kapitelweisen oder Gesamt-Download zur Verfügung.

<i>„InnoTrain CSR“-Kompendium Inhaltsverzeichnis</i>			
<p>1. Kapitel <i>Was ist CSR?</i></p> <p>Begrifflichkeiten, Definitionen, Handlungsfelder und Rahmenbedingungen</p>	<p>2. Kapitel <i>Facts & Figures zu CSR</i></p> <p>Daten und Fakten zu CSR in Deutschland sowie CSR aus Sicht verschiedener Stakeholder</p>	<p>3. Kapitel <i>Schnittstellen von CSR im Unternehmen</i></p> <p>Ansatzpunkte für CSR im Unternehmen (Unternehmenskultur, Diversity Management, Umweltmanagement, ...)</p>	<p>4. Kapitel <i>Strategische Instrumente für CSR</i></p> <p>Professionelle CSR-Instrumente (ISO 26000), Messung und Steuerung (Balanced Scorecard, Carbon Footprint)</p>
<p>5. Kapitel <i>Aktionsfelder von CSR</i></p> <p>Strategische Betrachtung der vier CSR-Handlungsfelder (Markt, Umwelt, Arbeitsplatz, Gemeinwesen)</p>	<p>6. Kapitel <i>Kommunikation von CSR</i></p> <p>CSR-Kommunikation nach innen (z. B. Ethik-Kodizes, CSR-Leitbild) und außen (Nachhaltigkeitsbericht, Web 2.0)</p>	<p>7. Kapitel <i>Praxisbeispiele für CSR</i></p> <p>Literatur und vier Videofilme zu CSR-Aktivitäten verschiedener Unternehmen</p>	<p>8. Kapitel <i>In einfachen Schritten zur CSR-Strategie</i></p> <p>Umsetzungsschritte für innerbetriebliche Implementierung von CSR (SWOT, Governance, Benchmarking etc.)</p>

Abbildung 2: Inhaltsverzeichnis des „InnoTrain CSR“-Kompendiums

Die einzelnen Kapitel umfassen jeweils drei bis vier Seiten und sind identisch aufgebaut:

- „Kurz gefasst“ (ein Absatz zur Einordnung des Themas in den CSR-Kontext).
- Lernziel des Moduls.
- Lerninhalt (vertiefter Teil).
- Weiterführende Informationen und Quellen.

Zu einem großen Teil sind praktische Übungen und Umsetzungshilfen enthalten.

Praktischer Tipp

Kaum ein Unternehmen beginnt mit CSR „bei null“, und bei jedem Unternehmen ist die Unternehmenskultur der Nährboden, auf dem sich CSR spezifisch entwickelt. Das Kompendium sollte deshalb über einen gewissen Zeitraum unter kontinuierlicher Einbindung der Beschäftigten eingesetzt werden.

Ein Multiplikator, der das Kompendium in einem Unternehmen oder betriebsübergreifend einsetzen möchte, kann sich geeignete Inhalte zusammenstellen, auf die er den Schwerpunkt legen möchte. Dabei ist Folgendes hilfreich:

- Das Kompendium muss nicht komplett gelesen werden. Es können Themen ausgewählt werden, an denen besonderes Interesse besteht. Dort ermöglichen die **Kurzfassungen** zu Beginn einen schnellen, kompakten Einstieg.
- Kapitel 2 „Facts & Figures“ im Kompendium eignet sich, um den spezifischen Nutzen von CSR für eine bestimmte **Zielgruppe** herauszuarbeiten (z. B. für Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in Kap. 2.4. „CSR aus Sicht von Konsumenten“ oder z. B. für Auszubildende in Kap. 2.5 „CSR aus Sicht von Berufseinsteigern“) und um eine Argumentationsgrundlage für die Platzierung des Themas in diesem Kontext zu schaffen.
- **Gute Inhalte zum Einstieg** sind grundsätzlich:
 - Kapitel 1, um ein gemeinsames Verständnis für CSR zu schaffen.
 - Kapitel 3.1 zur Unternehmenskultur als Rahmen für CSR; zugleich ein guter Ausgangspunkt für die Entwicklung eines CSR-Leitbilds (Kap. 6.4).
 - Kapitel 7 mit Praxisbeispielen und Lernfilmen zu den vier CSR-Handlungsfeldern (Markt, Umwelt, Arbeitsplatz, Gemeinwesen). Für jedes Beispiel gibt es eine praktische Übung zur Diskussion und Vertiefung der jeweiligen Thematik.
 - Kapitel 8: SWOT-Analyse (Kap. 8.2) und Benchmarking (Kap. 8.3) sind als Status-Quo-Bestimmung eine gute Grundlage für weitere Aktivitäten.



»Die WBM ist auf dem Berliner Immobilienmarkt der größte Anbieter von Wohnraum in den Bezirken Mitte und Friedrichshain. Bezahlbare Wohnungen anzubieten gehört zur Verantwortung der WBM genauso wie unser soziales und kulturelles Engagement. Das „InnoTrain CSR“-Kompendium beschreibt den CSR-Ansatz der WBM als Praxisbeispiel für die Branche. Das Kompendium hat uns darüber hinaus als konkreter Impuls genutzt, um den CSR-Gedanken bereits in unserer beruflichen Ausbildung zu fördern.« Lars Ernst, Geschäftsführer WBM

Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH

Anwendungsbeispiel

Die GILDE und ihre Partner, die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) und die Deutsche Angestellten-Akademie (DAA), setzen verschiedene Lernbriefe des „InnoTrain CSR“-Kompendiums in der betriebsübergreifenden Qualifizierungsreihe „CSR unternehmen!“ ein, mit der mittelständische Betriebe bei der Entwicklung einer CSR-Strategie unterstützt werden:

- Der Seminartag zu Beginn qualifiziert zu Grundlagen von CSR (Kap. 1.1, 1.2, 1.5 sowie Praxisbeispiele aus Kap. 7) und beinhaltet eine CSR Leitbild-Übung (Kap. 6.4) und eine Stakeholder-Analyse (Kap. 3.3).
- Am folgenden halbtägigen Praxisworkshop wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, CSR-Maßnahmen werden abgeleitet (Kapitel 8.2) und CSR-Kommunikation (Kap. 6) wird behandelt.
- Der abschließende „Erfa-Kreis“ findet im Rahmen eines Betriebsbesuchs (Kap. 6.10) statt.

2.1.4 Fachliche Anforderungen

Das Kompendium ist inhaltlich einfach gefasst und wurde so angelegt, dass es ohne größere CSR-Vorkenntnisse einsetzbar ist. Möchte ein Multiplikator das Kompendium als Ausgangsbasis nehmen, um einzelne Module auf branchenspezifische Bedürfnisse in seiner Region maßzuschneidern, muss natürlich eine entsprechende Branchenkenntnis gegeben sein.

Durch die große Bandbreite an Themen ist das „InnoTrain CSR“-Kompendium sowohl für Unternehmen geeignet, die gerade damit beginnen, sich mit CSR auseinanderzusetzen, als auch für „Fortgeschrittene und Profis“, die sich zu speziellen Themen (z. B. „ethisches Investment und CSR“) professionalisieren oder ihre CSR-Strategie in die berufliche Qualifizierung integrieren möchten.

2.1.5 Benötigte Ressourcen

Die Nutzung der Materialien ist kostenlos. Der benötigte Zeitaufwand richtet sich nach dem spezifischen Angebot, das ein Multiplikator aus den Inhalten des Kompendiums entwickelt, wobei der größte Teil auf die Erstellung von Präsentationen, die Gewinnung von regionalen Praxisbeispielen und das Veranstaltungsmanagement entfallen wird.

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

- ✓ keine bis wenige Vorkenntnisse
- * grundlegende Vorkenntnisse
- * umfangreiche Vorkenntnisse

WEITERFÜHRENDE

INFORMATIONEN IM INTERNET

- www.csr-training.eu
- www.csr-mittelstand.de
- www.csr-unternehmen.de

Herausgeber

Entwickelt wurde das „InnoTrain CSR“-Kompendium im Rahmen des EU-Leonardo-da-Vinci-Programms „Transfer of Innovation“ durch ein Projektkonsortium unter der Federführung des Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold (GILDE), das insbesondere die Entwicklung neuer Arbeitsplätze und die Sicherung der Beschäftigungsmöglichkeiten am Standort Lippe-Detmold verfolgt.

Kontakt

GILDE GmbH
Wolfgang Keck
Tel: 05231 954 – 0
E-Mail: keck@gildezentrum.de



2.2 Young Entrepreneurial Self-Assessment

Das Young Entrepreneurial Self-Assessment der Sustainable Business Angels-Initiative ist ein Online-Fragebogen, der es neu gegründeten Unternehmen sowie Jungunternehmerinnen und -unternehmern ermöglicht, ihr Geschäftsmodell zu überprüfen und an Nachhaltigkeitszielen auszurichten. Ein begleitender Akademiebereich gibt zusätzlich Hilfeleistung und bietet eine Lernplattform, um sich mit CSR in der Frühphase der betrieblichen Praxis vertieft auseinanderzusetzen.

Jährlich werden ca. 350.000 Unternehmen in Deutschland neu gegründet², die als Innovationsmotor und künftige Arbeitgeber in wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht eine wichtige Rolle spielen. Wird CSR schon in der Start-Up-Phase junger Unternehmen verankert, können wichtige Impulse für eine nachhaltigere Entwicklung gegeben werden. Die Initiative „Sustainable Business Angels“ (SBA) möchte den Nachhaltigkeitsgedanken bei jungen Unternehmen fördern und bereits in der frühen Phase der Unternehmensentwicklung das Augenmerk neben den ökonomischen Erfolgskriterien auf die sozialen und ökologischen Dimensionen des Handelns lenken. Der Ansatz der Initiative beruht auf zwei Säulen (siehe Abb. 3): Zum einen werden junge Unternehmen von CSR-erfahrenen Managerinnen und Managern ein Jahr lang mit Know-how und Kontakten zu ihren Netzwerken unterstützt. Zum anderen wurden gemeinsam mit Expertinnen und Experten Leitlinien entwickelt, die aufzeigen, wie eine frühzeitige Umsetzung von CSR in die Unternehmensprozesse erreicht und evaluiert werden kann.

Diese Leitlinien finden sich im Instrument des Young Entrepreneurial Self-Assessment (YES) wieder. Auf Basis der internationalen ISO 26000 Norm für die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen³ wurden für das YES Fragen zu neun

Handlungsfeldern entwickelt, mit deren Hilfe junge Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsmanagement sowohl umfassend evaluieren als auch verbessern können. Das im Sommer 2014 veröffentlichte YES Online-Tool ist kostenlos und frei zugänglich.

Regionale Multiplikatoren können jungen Unternehmen vor Ort damit ohne eigenen Entwicklungsaufwand ein hilfreiches Angebot machen, das sich gut mit entsprechenden Weiterbildungs- und Beratungsinstrumenten verbinden lässt und/oder ihre eigenen Angebote zur Unterstützung von Existenzgründungen ergänzen kann.

2.2.1 Ziel des Instruments

Das YES will jungen Unternehmen dabei helfen, ihre Geschäftsidee unter Nachhaltigkeitsaspekten zu reflektieren und CSR bereits zu Beginn der Geschäftstätigkeit in die „DNA“ des Unternehmens zu implementieren. Die Auseinandersetzung mit CSR-Aspekten schon in der Phase, in der Steuerungsstrukturen ausgebildet und Grundsätze der Unternehmensführung festgelegt werden, führt u. a. zu einer intensiven Beschäftigung mit

HANDLUNGSFELD

-  Markt
-  Umwelt
-  Arbeitsplatz
-  Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

-  Leitfaden
-  Selbstcheck
-  Qualifizierung
-  Beratung
-  Auszeichnung
-  Netzwerk
-  Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte

² Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Existenzgründung, Berlin 2014, www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/existenzgruendung.html

³ Die von der Internationalen Normungsorganisation ISO unter Einbindung aller Interessensgruppen und unter Mitwirkung von 450 Expertinnen und Experten aus fast 100 Ländern entwickelte ISO 26000 ist ein freiwillig anzuwendender Leitfaden, der Organisationen dabei unterstützt, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen.

den eigenen Anspruchsgruppen, Beschaffungs- und Absatzmärkten, hilft Marktnischen und Risiken zu identifizieren und trägt schließlich dazu bei, die kritische Startphase erfolgreicher durchlaufen zu können.

Zugleich will das YES damit Nachhaltigkeitskriterien bei der Bewertung von Start-Ups zu größerer Bedeutung verhelfen. Mit den erarbeitenden Guidelines können Banken, Verbände oder Investoren Risiken erkennen und bewerten, wie nachhaltig die Geschäftskonzepte junger Unternehmen ausgerichtet sind.

Für die SBA-Initiative ist das YES darüber hinaus ein Hilfsmittel bei der Bewerbung um die Aufnahme in das Mentoringprogramm mit der Begleitung durch bereits CSR-erfahrene Managerinnen und Manager.



Abbildung 3: Ansatz der Sustainable Business Angels-Initiative



»CSR ist nicht nice to have. Das Potenzial im Wettbewerb ist offensichtlich. Deshalb ist die Gründungsphase besonders gut geeignet, das Leitbild eines Unternehmens mit ökologischen und sozialen Aspekten zu verbinden und quasi in die „DNA“ zu integrieren. Das eröffnet die Chance, sich von anderen Geschäftsmodellen abzusetzen und die Erfolgsaussichten des Unternehmens zu verbessern.«

Dr. Elmer Lenzen, Geschäftsführer macondo publishing GmbH

2.2.2 Zielgruppe des Instruments

Das Online-Tool ist frei zugänglich und eignet sich grundsätzlich für Betriebe jeder Größe. Allerdings ist es durch Ansatz, Aufbau und Inhalt vorwiegend auf Start-Ups ausgerichtet, die hier als Unternehmen mit bis zu drei Jahren Markterfahrung verstanden werden, sowie auf CSR-Einsteigerinnen und -Einsteiger. Angesprochen wird bewusst die Unternehmerin bzw. der Unternehmer selbst, da der Einstellung der Unternehmensleitung zu CSR eine entscheidende Bedeutung zukommt: Nur sie ist in der Lage, mit ihren Vorgaben die Weichenstellung für eine nachhaltige Unternehmensführung zu bewirken. Das YES ist v. a. für Multiplikatoren interessant, die im Bereich der Unternehmensgründung aktiv sind (z. B. Kammern, Wirtschaftsförderungen, Gründungszentren etc.).

2.2.3 Umsetzung

Das YES kann ohne externe Unterstützung in relativ kurzer Zeit (ca. ½ Tag) eigenständig online durchgeführt werden. Aufgabe von Multiplikatoren wäre es, Start-Ups in der Region über den Ansatz und das Instrument zu informieren und ggf. für einen Einsatz des YES zu gewinnen. Die SBA-Initiative steht dabei mit ihrem Praxiswissen über den Einsatz des Online-Tools zur Verfügung.

Besonders zu beachten

Beim Ausfüllen des YES kommt es auf eine möglichst wahrheitsgemäße Selbsteinschätzung an sowie auf die Bereitschaft, sich dafür Zeit zu nehmen und eigene Standpunkte, Sichtweisen und Praktiken zu hinterfragen.

Entwicklung und Aufbau des Fragebogens

Die Struktur des Fragebogens orientiert sich im Wesentlichen an den Kernthemen der ISO 26000 (siehe Abb. 4), die in einem Stakeholderdialog u. a. mit dem Inkubator der Leuphana Universität Lüneburg, dem imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft, dem Deutschen Global Compact Netzwerk, der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) sowie verschiedenen Gründerzentren auf Start-Ups angepasst und um zwei Bereiche ergänzt wurden:

- Allgemeine Angaben zum Unternehmen sowie Motivation und Werte der Unternehmerpersönlichkeit und ihre Aussagen zur Nachhaltigkeitsausrichtung und Governance.
- Die ökonomische Perspektive der Nachhaltigkeit, die Stellung des Unternehmens am Markt, seine Stärken und Schwächen gegenüber Wettbewerbern, Chancen und Risiken der Marktentwicklung sowie Planungs- und Steuerungsinstrumente.

Der Fragebogen ist modular aufgebaut. Zu Beginn können die für das teilnehmende Unternehmen besonders relevanten Themen ausgewählt oder der Fragebogen zunächst nur für Teilbereiche (z. B. Lieferkette) ausgefüllt werden. Branchenspezifische Kategorien oder Fragen sind nicht enthalten. Themen, mit denen man sich in bestimmten Branchen auseinandersetzen muss (wie bspw. Fragen zum Verbraucherschutz in der Lebensmittelbranche) sind im Fragebogen jedoch zu Pflichtfeldern gemacht.

Darüber hinaus wurde der Fragebogen – wo möglich und sinnvoll – mit dem gängigen Rahmen der CSR-Berichterstattung wie z. B. den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI)⁴ oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex⁵ abgeglichen für den Fall, dass die teilnehmenden Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt ihr CSR-Management professionalisieren und extern kommunizieren möchten.

Akademie-Bereich

Begleitend zu dem Fragebogen gibt es einen ergänzenden Akademie-Bereich auf der Website. Dort gibt es zu den einzelnen Handlungsfeldern weiterführende Informationen zu CSR in der Unternehmenspraxis wie bspw. Best-Practices, Details zu den im Fragebogen gekennzeichneten Hinweisen auf die ISO 26000 und die GRI sowie Tutorials und nützliche Literaturempfehlungen. Durch die Zusammenarbeit mit der internationalen Lernplattform „CSR Academy“ (csr-academy.org) werden die Beiträge der SBA-Initiative in einen umfangreichen

⁴ Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine gemeinnützige Stiftung mit einer Vielzahl beteiligter Partner, die einen umfassenden Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet haben, der weltweit Anwendung findet. Die freiwilligen GRI-Richtlinien legen die Prinzipien und Indikatoren dar, welche Organisationen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu messen und zu kommunizieren. Mehr Informationen unter www.globalreporting.org

⁵ Weitere Informationen unter www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de

Gesamtzusammenhang integriert. Der ergänzende Akademie-Bereich dient als Unterstützungshilfe bei der Durchführung des YES und zugleich als Lernplattform, die ein weiteres Bewusstsein schafft.

Durchführung

Das YES beginnt mit der Registrierung auf der Internetseite www.sba-initiative.de und dem Anlegen eines eigenen Accounts. Dieser kann zeitlich unbefristet und jederzeit genutzt werden, um das YES durchzuführen, die Berichte zu speichern und im Akademie-Bereich zu arbeiten.

Die Fragen berühren neun Handlungsfelder (siehe Abb. 4), innerhalb derer sowohl nach der strategischen Ausrichtung als auch nach den Prozessen und Indikatoren gefragt wird, mit deren Hilfe Ziele formuliert und kontrolliert werden können. Damit sollen die grundlegenden Vorgehensweisen des Unternehmens in diesen Bereichen beschrieben werden. Gerade für junge Unternehmen ist es hierbei wesentlich, die Bedeutung des jeweiligen Bereichs für die eigene Unternehmensstrategie festzulegen.

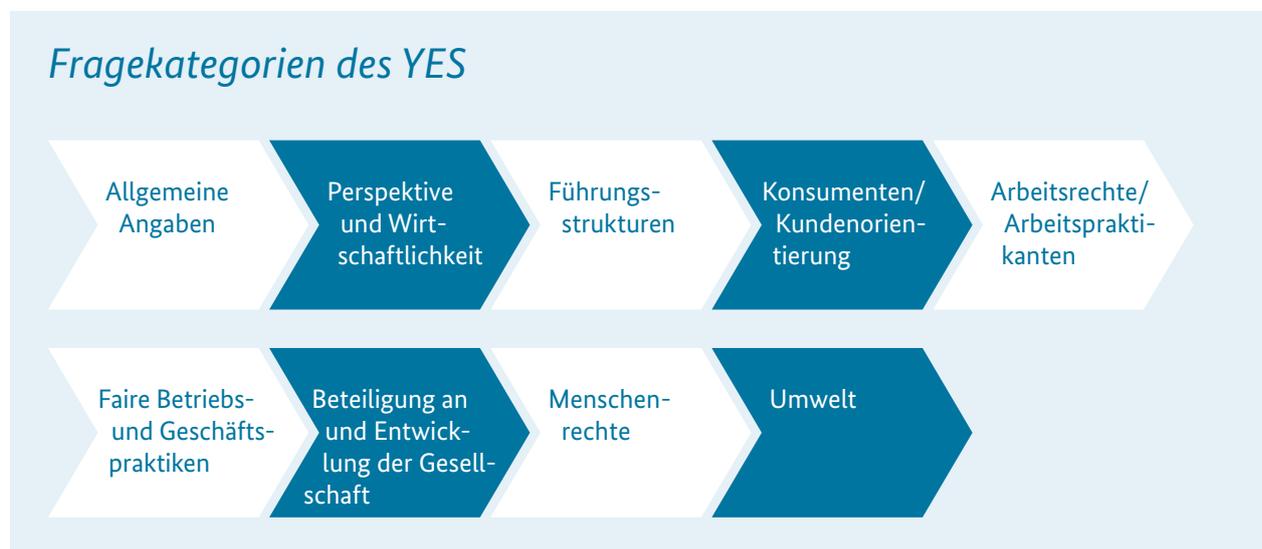


Abbildung 4: Fragekategorien des Young Entrepreneurial Self-Assessment

Allerdings sind die Fragenkomplexe gerade bei Start-Ups oft nur in Form von Planungsversprechen zu beantworten, bei denen man nach der Disposition fragt („Wie würden Sie damit umgehen, wenn ...“). Es ist ein Reflexions- und Prüfungsprozess, ob und wie der jeweilige Gesichtspunkt schon in der Strategie berücksichtigt wurde. Die Bearbeitung des Leitfadens wird daher kein linearer, sondern eher ein iterativer Prozess sein.

Die Unternehmensdaten werden online erfasst. Die Eingabe kann jederzeit unterbrochen und später fortgesetzt werden. Zur Bearbeitung des YES sollte man mit ca. einem halben Tag rechnen.

Ergebnisbericht

Der Ergebnisbericht wird automatisch als Datei generiert und fasst die bearbeiteten Bereiche strukturiert zusammen. Die Antworten werden an keiner Stelle bewertet – es ist die Beschäftigung mit den Fragen, die zum Lerneffekt führt und weiße Flecken oder Stärken sichtbar macht.

Das YES endet hier. Interessierte Unternehmen haben die Möglichkeit, sich mit dem Ergebnisbericht für das kostenlose Mentoringprogramm der SBA-Initiative zu bewerben.

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

- ✓ keine bis wenige Vorkenntnisse
- * grundlegende Vorkenntnisse
- * umfangreiche Vorkenntnisse

**WEITERFÜHRENDE
INFORMATIONEN IM INTERNET**

- 🔗 www.sba-initiative.de
- 🔗 www.csr-academy.org
- 🔗 www.iso.org/iso/iso26000
- 🔗 www.globalreporting.org

2.2.4 Fachliche Anforderungen

Für die Bekanntmachung und Information über das YES reichen auf Seiten des Multiplikators CSR-Basiskenntnisse aus. Je nachdem, ob mit dem YES das eigene Portfolio um ein Instrument zur Unterstützung von Existenzgründungen oder um ein CSR-Tool ergänzt werden soll, ist eine entsprechende Fachexpertise gefragt sowie in jedem Fall der Zugang zu regionalen Gründer-Netzwerken, in denen das Instrument bekannt gemacht werden kann.

2.2.5 Benötigte Ressourcen

Multiplikatoren können Unternehmen die Nutzung des YES Online-Tools anbieten, ohne dass dafür Kosten anfallen.

Sollten die Unternehmen ein vertieftes Interesse an CSR haben kann der Multiplikator eine beratende Rolle einnehmen. Hierbei fallen entweder entsprechende Personalaufwände beim Multiplikator an oder es ist im Fall einer Kooperation mit externen Experten, wie der SBA-Initiative, ein etwaiges Budget einzuplanen.



»Wir sind gut, aber wir können noch besser. CSR war seit unserer Gründung ein großes Thema. Die intensive Auseinandersetzung anhand der entwickelten Guidelines und deren Übertragung und Ausdehnung auf alle Bereiche des Unternehmens – über das Kerngeschäft hinaus – hat uns intern die Standards gegeben, die dabei helfen, bei Entscheidungen früh die richtigen Fragen zu stellen und so eine Lösung zu erarbeiten, die allen Dimensionen gerecht wird: Wirtschaftlichkeit, Partnerschaftlichkeit, Gemeinschaftlichkeit, Transparenz. Für uns ein guter Prozess, denn die Guidelines beschleunigen unsere Entscheidungen. Zum Nutzen unserer Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und unserer Marke überhaupt.« Michael Wiese, Geschäftsführer Emils Bio-Manufaktur (wageswiese GmbH)

Herausgeber

Das YES wurde von der Sustainable Business Angels-Initiative (SBA-Initiative) im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds entwickelt. Initiatoren und Träger der SBA Initiative sind die Rhoen Campus eG, macondo publishing GmbH, die memo AG sowie das Institut für Nachhaltigkeitsmanagement Dr. Frank Simon.

Kontakt

macondo publishing GmbH
Dr. Elmer Lenzen
Tel: 0251 200 782 10
E-Mail: lenzen@macondo.de

2.3 CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops

Die CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops beinhalten sechs aufeinander aufbauende regionale Qualifizierungsworkshops für die CSR-Strategieentwicklung in mittelständischen Unternehmen. In fünf ganztägigen Workshops werden die vier CSR-Handlungsfelder, Good-Practice-Beispiele, CSR-Strategiefragen, -Managementinstrumente, -Kommunikation und regionalspezifische CSR-Themen behandelt sowie der Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden organisiert. In einem sechsten Workshop werden die Ergebnisse anderer Betrieben und relevanten regionalen Akteuren vorgestellt.

Nahezu 100 Prozent der Unternehmen führen laut BDI Mittelstandspanel⁶ bewusst oder unbewusst einzelne CSR-Maßnahmen durch. Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Potenzial von CSR, das durch eine systematische Integration sozialer, ökologischer und ökonomischer Belange in die Unternehmenstätigkeit möglich wäre, wird demnach meistens nicht genutzt. Zwischen diesen beiden Phänomenen schaffen die CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops eine Verbindung und können so zu einer breiteren und reflektierten CSR-Praxis beitragen.

Die Workshops bieten mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, gemeinsam mit erfahrenen CSR-Expertinnen und -Experten und im Austausch mit anderen Unternehmen aus ihrer Region Wissen über CSR zu erlangen, den jeweils eigenen Zugang zu CSR zu erkennen, bestehende Maßnahmen einzuordnen und eine individuelle CSR-Strategie zu erarbeiten.

Der besondere Nutzen für die Teilnehmenden entsteht aus drei methodischen Elementen, die jeden Workshop tragen:

- **Weiterbildung:** In fünf ganztägigen Workshops für eine Gruppe von bis zu 15 mittelständischen Unternehmen aus einer Region werden die vier CSR-Handlungsfelder sowie die CSR-Strategieentwicklung und -Kommunikation bearbeitet.
- **Umsetzung:** Neben der Weiterbildung liegt ein weiterer Schwerpunkt auf der konkreten Umsetzung im Unternehmen. Durch Praxisbeispiele, ein regionales CSR-Thema, einen strukturierten Erfahrungsaustausch im Rahmen einer kollegialen Beratung und die Beiträge der beteiligten Unternehmen in jedem Workshop wird CSR greifbar und in den jeweils eigenen Kontext gerückt.
- **Netzwerk:** Durch die gemeinsame Arbeit entsteht über den Zeitraum der Durchführung der Workshops eine gewisse Zusammengehörigkeit, die einen offenen Erfahrungsaustausch ermöglicht und über die Workshop-Reihe hinausreicht.

Die Netzwerk-Workshops wurden in dem von UPJ und regionalen Partnern durchgeführten Projekt „CSR Regio.Net“ entwickelt und mit über 75 mittelständischen Betrieben in acht Regionen erprobt. Im Rahmen des Projekts wurde die Workshop-Reihe mit einem CSR-Check Up und einer individuellen CSR-Strategieberatung kombiniert. Eine eigenständige Durchführung ist aber möglich.

HANDLUNGSFELD

- Markt
- Umwelt
- Arbeitsplatz
- Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

- Leitfaden
- Selbstcheck
- Qualifizierung
- Beratung
- Auszeichnung
- Netzwerk
- Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte

⁶ Das BDI-Mittelstandspanel ist eine Online-Mittelstandsbefragung deutscher Industrieunternehmen, die im Auftrag von BDI, Ernst & Young und der IKB vom Institut für Mittelstandsforschung – IfM Bonn in einem halbjährlichen Turnus erstellt wird. Die Befragung liefert seit 2005 aktuelle Informationen über speziell für den industriellen Mittelstand relevante betriebswirtschaftliche und wirtschaftspolitische Fragestellungen.

2.3.1 Ziel des Instruments

Die CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops vermitteln mittelständischen Unternehmen profundes Wissen über CSR, über die jeweils eigene Herangehensweise und über die individuellen Potenziale der eigenen CSR-Strategie. So wird es möglich, verantwortliche Unternehmensführung als eine gezielte Investition in die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erkennen, anzugehen und die für das Unternehmen jeweils relevanten Nutzeneffekte zu erschließen.

Auf dieser Grundlage können mit der Einbindung in den regionalen Kontext und der Lerngruppe regionaler Unternehmen zugleich Verbindungen untereinander befördert werden, aus denen sich gegen Ende der Workshop-Reihe ein nachhaltiges Interesse an Vernetzung und weiterem Austausch entwickelt. Hieraus ergeben sich dann ggf. weitere Anknüpfungspunkte für regionale Multiplikatoren.

2.3.2 Zielgruppe des Instruments

Zielgruppe sind mittelständische Unternehmen einer Region (oder eines städtischen Einzugsgebiets) mit bis zu 1.000 Beschäftigten.

Die Teilnahme ist grundsätzlich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Fachbereiche offen. In der Praxis nehmen bisher hauptsächlich Beschäftigte aus den Bereichen Personal und Marketing sowie die Geschäftsführung oder deren Assistenz teil. Einige Teilnehmende haben im bisherigen Verlauf der Workshop-Reihe CSR als Teil ihrer Funktion integriert. Manche Unternehmen haben z. B. eine Stabstelle „Verantwortliche Unternehmensführung“ geschaffen.



»Die Netzwerk-Workshops nehmen die Situation mittelständischer Betriebe zum Ausgangspunkt, die sich ernsthaft auf den „CSR-Weg“ machen und den gesellschaftlichen Nutzen mit einem wirtschaftlichen Nutzen verbinden wollen. Ein fester Teilnehmerkreis fördert den vertrauensvollen Austausch unter Kolleginnen und Kollegen. Methodisch werden sowohl die jeweiligen Ausgangslagen der Teilnehmenden wie auch der regionale Kontext einbezogen. Neben der inhaltlichen Kompetenz und der Praxisnähe sind das sicher die Faktoren, die die Workshop-Reihe in über 75 Betrieben in acht Regionen so erfolgreich gemacht haben.«

Peter Kromminga, Geschäftsführer UPJ – Netzwerk für Corporate Citizenship und CSR

2.3.3 Umsetzung

Die Workshops werden von einem regionalen Multiplikator durchgeführt, der diese nicht unbedingt alleine halten und über alle spezifischen Fachkenntnisse verfügen muss. Die Einbindung geeigneter Expertinnen und Experten ist ratsam und eine Zusammenarbeit mit UPJ möglich. Die regionale Verankerung ist jedoch neben ausgewiesenen Erfahrungen und der fachlichen wie regionalen Expertise zu den Workshopthemen und -Methoden der wesentliche Faktor, um in der Zielgruppe die o. g. Effekte erreichen zu können.

Bei einer Zusammenarbeit mit UPJ stehen darüber hinaus die Erfahrungen aus dem Projekt CSR Regio.Net sowie alle Methoden und Materialien (Gesamt-Curriculum und -Foliensatz, Abläufe, Begleitmaterialien, Materialien für Gruppenarbeit und Fallstudien, Handbuch für jeden Workshop mit ergänzenden Informationen, etc.) vor Ort zur Verfügung und müssen nicht selbst entwickelt werden.

Akquise

An einer Workshop-Reihe nehmen kontinuierlich Vertreterinnen und Vertreter von acht bis 15 Unternehmen teil. Für die Bewerbung der Workshops ist eine Liste potenziell interessierter Unternehmen der Region mit einer gewissen „CSR-Historie“ hilfreich. Unternehmen, die sich bspw. schon über Spenden und Sponsoring hinaus im Gemeinwesen engagieren, werden eher geneigt sein, sich noch ergänzend zu qualifizieren. Wie immer ist die persönliche Ansprache essentiell – hier insbesondere die Verdeutlichung des speziellen praxis- und erfahrungsorientierten regionalen Ansatzes sowie des damit verbundenen individuellen Nutzens der Workshops.

Die gesamte Vorbereitungsphase (Kommunikation, Gewinnung von Teilnehmenden, organisatorische Vorbereitung) umfasst einen Zeitraum von etwa drei bis vier Monaten – abhängig vom Vernetzungsgrad und vom Akquiseerfolg des Multiplikators.

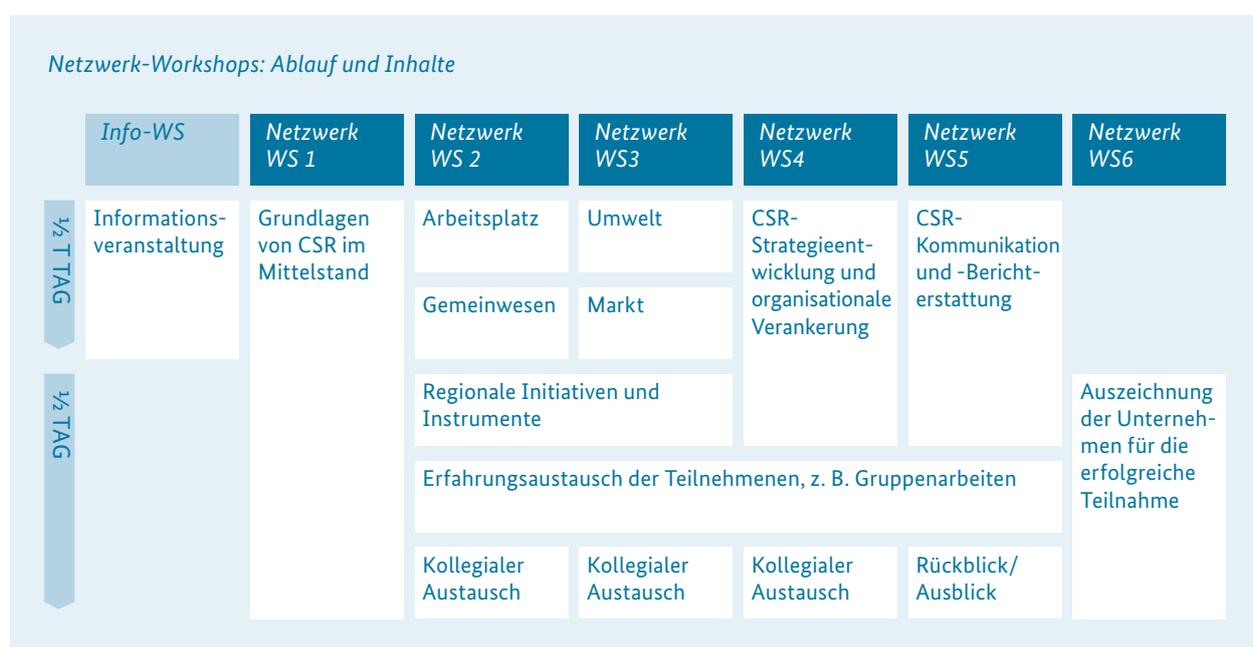


Abbildung 5: Übersicht CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops

Informationsveranstaltung

Im Rahmen eines halbtägigen Informations-Workshops für Interessenten werden die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Potenziale von CSR aufgezeigt und vorgestellt, was die CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops dafür leisten können.

Im Anschluss wird mit den interessierten Unternehmen eine schriftliche Interessenbekundung fixiert, mit der sich die Unternehmen zur Teilnahme an der gesamten Reihe bekennen. Für den Erfolg des Vorhabens ist Kontinuität und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wichtig – deshalb erklären sich die teilnehmenden Unternehmen ebenfalls dazu bereit, eine feste Person für die Teilnahme an allen Workshops freizustellen. Mit diesem festen Teilnehmerkreis wird die Workshop-Reihe gestartet.

Workshop-Reihe

Zu den Workshops lädt der Multiplikator mit einem offiziellen Einladungsschreiben und beigefügter Agenda ein. Sehr förderlich ist es, wenn als Gastgeber jeweils eines der teilnehmenden Unternehmen fungiert, was z. B. mit einer Führung und Vorstellung des Unternehmens verbunden werden kann.

Die fünf Qualifizierungsworkshops sind jeweils ganztägig angesetzt und mit fachlichen Präsentationen, Gruppenarbeit und praxisbezogenem Erfahrungsaustausch ähnlich strukturiert. Die Reihenfolge der Workshops (siehe Abb. 5) ist so aufgebaut, dass zunächst eine breite Wissensbasis zu den CSR-Handlungsfeldern geschaffen wird und dann Strategie und Kommunikation vertieft angeschlossen werden:

- Im ersten Workshop werden die Grundlagen zu CSR, v. a. zu den Besonderheiten von CSR im Mittelstand, erarbeitet.
- In Workshop zwei und drei findet eine intensive Auseinandersetzung mit den vier Handlungsfeldern (beginnend mit Arbeitsplatz und Gemeinwesen, dann Umwelt und Markt) statt. Die fachliche Präsentation wird durch Praxisbeispiele der teilnehmenden Unternehmen sowie Beispiele regionaler Initiativen oder Netzwerke ergänzt.
- Workshop vier widmet sich der CSR-Strategieentwicklung in mittelständischen Unternehmen und der organisationalen und prozessualen Verankerung.
- Der fünfte Workshop behandelt die Bedeutung von und Instrumente der CSR-Kommunikation und -Berichterstattung.

Ein strukturierter Erfahrungsaustausch – methodisch organisiert als „Kollegiale Beratung“ – ist fester Bestandteil jedes Workshops. Dabei bringt ein Unternehmen eine konkrete Aufgabenstellung aus seiner betrieblichen Praxis mit, die zum jeweiligen Thema des Tages passt. In der Gruppe der Teilnehmenden werden dann in schneller, strukturierter Form Ideen und Vorschläge dazu erarbeitet.

Alle Workshops werden dokumentiert, wobei die Dokumentation je nach Kapazitäten noch um weitere hilfreiche Informationen ergänzt werden kann.



»Ich kann nur sagen: Top! Wir sind jetzt a) super informiert, b) toll mit anderen Unternehmen verbunden, die am selben Punkt stehen und mit denen wir uns immer wieder vertrauensvoll austauschen können, c) haben wir ganz praktische Ansätze identifiziert, mit denen wir jetzt weiter machen, und d) haben wir einen Ansprechpartner in der Region, der Bescheid weiß und mit dem wir auch in Zukunft sicher zusammenarbeiten. Das hat den zeitlichen Aufwand unbedingt gelohnt.« Katrin Neuhäuser, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Verlag an der Ruhr GmbH

Transfer-Workshop

Den Abschluss der CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops bildet ein regionaler Transfer-Workshop. Dieser bietet dem Multiplikator und den Unternehmen eine Plattform, die regionale Öffentlichkeit über CSR und die erreichten Ergebnisse zu informieren und ggf. weitere Unternehmen zu einer Teilnahme zu motivieren. Bei einer Nachmittagsveranstaltung in repräsentativem Rahmen und mit Gästen aus der regionalen Wirtschaft sowie weiteren relevanten Akteuren werden die Unternehmen für ihre Teilnahme an der Workshop-Reihe ausgezeichnet und berichten aus den Workshops. So wird das gewonnene Wissen transferiert und die Unternehmen können als Leuchttürme in ihre Region hineinwirken.

Zeitrahmen

Die Dauer der Workshop-Reihe wird von der Taktung, in der die Workshops aufeinander folgen, bestimmt. Diese ist prinzipiell beliebig gestaltbar. Allerdings sollten die einzelnen Workshops nicht zu weit auseinanderliegen, um „Kaugummi-Phasen“ zu vermeiden. Letztlich kommt es darauf an, für wen und mit welchen begleitenden Angeboten (z. B. einer individuellen Beratung) die Reihe angeboten wird. Die fünf Qualifizierungsworkshops können innerhalb von einem bis eineinhalb Jahren gut durchgeführt werden.

2.3.4 Fachliche Anforderungen

Die für die Durchführung der Workshops benötigte CSR-Kompetenz ist abhängig davon, ob ein regionaler Multiplikator das Instrument in Zusammenarbeit mit fachkundigen Partnern oder in Eigenregie durchführt. Ist letzteres der Fall, so setzt dies natürlich eine umfangreiche CSR-Expertise voraus.

Sollte eine entsprechende Fachkenntnis nicht vorhanden sein, ist die Zusammenarbeit mit CSR-Expertinnen und -Experten möglich, die die Workshops gemeinsam mit dem Multiplikator durchführen. Dieser kann sich dabei ebenfalls intensiv weiterqualifizieren, Kontakte aufbauen und sich in der Region als Ansprechpartner für CSR mit einem profilierten Angebot positionieren. In diesem Fall besteht seine Aufgabe neben der Recherche regionaler Initiativen und Praxisbeispiele in der Organisation der Workshop-Reihe, der Moderation der Workshops und der Rolle als erster Ansprechpartner für die teilnehmenden Unternehmen und die lokale Öffentlichkeit.

Zudem ist eine gute regionale Vernetzung des Multiplikators erforderlich – für die Gewinnung teilnehmender Unternehmen, aber auch für die Verbindung mit regionalen Akteuren, um hier ggf. Hilfestellung bei Aktivitäten oder einer weiteren Vernetzung geben zu können.

Seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eignet sich das Instrument für alle Unternehmen, die sich dem Thema erstmals nähern oder auch bereits erste eigene CSR-Maßnahmen umgesetzt haben.

2.3.5 Benötigte Ressourcen

Für die Durchführung der Workshops fallen ca. zehn bis 15 Tage an personellem Aufwand an, die sich v. a. auf die Akquise-Phase, die Präsenz bei den Workshops sowie deren Vor- und Nachbereitung und organisatorische Tätigkeiten aufteilen. Der Aufwand für die Entwicklung und Aufbereitung der Inhalte vor Ort ist abhängig von der jeweiligen Expertise und den Vorerfahrungen eines Veranstalters.

Da die Workshops meist bei einem der teilnehmenden Unternehmen stattfinden sollten, sind an Sachkosten der übliche Moderationsbedarf sowie ggf. die Erstellung einer Website einzuplanen. Eine solche Website ist eventuell sinnvoll als regionale CSR-Plattform, als Arbeitsplattform mit Log-In Bereich für die Anmeldung zu den Workshops, aber auch für ergänzende Materialien und die Dokumentation (siehe z. B. www.csrrégio.net).

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

-  keine bis wenige Vorkenntnisse
-  grundlegende Vorkenntnisse
-  umfangreiche Vorkenntnisse

WEITERFÜHRENDE

INFORMATIONEN IM INTERNET

-  www.csrrégio.net
-  www.upj.de

Herausgeber

Die CSR Regio.Net Netzwerk-Workshops sind ein Instrument von UPJ e. V. und im Projekt „CSR Regio.Net“ gemeinsam mit acht regionalen Partnern praktisch erprobt und weiterentwickelt worden. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Kontakt

UPJ e. V.
Peter Kromminga
Tel: 030 2787 406 0
E-Mail: peter.kromminga@upj.de



2.4 Nachhaltigkeitsorientierte Zukunftswerkstatt für Unternehmen im Mittelstand – Führungskräfte-Training & Strategieentwicklung

In den beiden Zukunftswerkstätten „Führungskräfte-Training“ und „Strategieentwicklung“ werden inhaber- und familiengeführte mittelständische Unternehmen dabei unterstützt, unter Berücksichtigung aktueller CSR-Standards und Nachhaltigkeitstrends ein Verständnis der Potenziale von CSR für ihre Zukunftssicherung zu entwickeln und ausgewählte Instrumente im eigenen Unternehmen zu implementieren.

Der größte Teil der Wirtschaft Südthüringens besteht aus Familienunternehmen und kleineren mittelständischen Unternehmen: 95 Prozent der Unternehmen beschäftigen zwei bis 49 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da viele Führungskräfte dieser Unternehmen vor der Herausforderung stehen, sich aktuelles Wissen über Organisationsentwicklung und Führung anzueignen, hat die Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen mit den beiden Zukunftswerkstätten ein Instrument entwickelt, das die Vermittlung dieses Wissens mit einer Auseinandersetzung über die eigenen Wertvorstellungen der Unternehmerpersönlichkeit und deren Relevanz für Prozesse, Produkte sowie für Nachhaltigkeit und Zukunftssicherung des Unternehmens verbindet.

2.4.1 Ziel des Instruments

Die Zukunftswerkstätten „Führungskräfte-Training“ und „Strategieentwicklung“ unterstützen derzeit Fach- und Führungskräfte aus 50 kleineren mittelständischen Unternehmen in Südthüringen dabei, zugleich nachhaltig, profitabel, gesund und mit vertretbarem Risiko zu wachsen. Gemäß dem Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ mit

seinem Werteviereck aus Leistung, Kommunikation, Kooperation und Moral wollen die Zukunftswerkstätten die Einsicht vermitteln, dass diese Grundprinzipien im Unternehmensalltag auch gelebt werden müssen: Verantwortliche Unternehmensführung wird hier nicht allein als eine Frage der **Überzeugung** begriffen, sondern als eine **Investition** in Humankapital, in die Umwelt und die Beziehungen zu den Mitarbeitenden und den Kunden. Nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert werden.

2.4.2 Zielgruppe des Instruments

Die Zukunftswerkstätten richten sich explizit an zumeist inhaber- und familiengeführte kleine Unternehmen. Entsprechend werden die in der Verantwortung stehende Unternehmerin bzw. der Unternehmer selbst angesprochen. Die „ältere Generation“ erhält in den Zukunftswerkstätten die Bestätigung, dass sie quasi intuitiv bereits viele gute Aktivitäten umgesetzt hat, aber auch neue Erkenntnisse und Anregungen, was noch besser gemacht werden könnte. Für „die Jüngeren“ und den Führungskräftenachwuchs geht es darum, Ideen und Konzepte aus der Ausbildung nun in die Praxis zu überführen.

2.4.3 Umsetzung

Die beiden Zukunftswerkstätten sind eine Weiterbildungsreihe von sechs Modulen, die in jeweils acht eintägigen Workshops umgesetzt werden. Während die Werkstatt „Strategieentwicklung“ Kompetenzen schult, die für die Konzeption und prozessuale Umsetzung von nachhaltigen Strategien zentral sind, fokussiert die

HANDLUNGSFELD

- Markt
- Umwelt
- Arbeitsplatz
- Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

- Leitfaden
- Selbstcheck
- Qualifizierung
- Beratung
- Auszeichnung
- Netzwerk
- Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte

Werkstatt „Führungskräftetraining“ die Vermittlung von Werkzeugen, die Führungskräfte dabei unterstützen, diese Strategie in der Leitung von Beschäftigten und innerhalb der Unternehmensorganisation umzusetzen.

Der Anbieter der Workshops hat dabei vorwiegend Aufgaben in der Vorbereitung, Gewinnung von Teilnehmenden, Organisation und Koordination. Die Fachinhalte werden gemeinsam mit einem externen Partner erstellt und in den Werkstätten vermittelt, der sich auf die Belange von Familienunternehmen spezialisiert hat.

Interessierte Multiplikatoren können sich an die Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen wenden, um von deren Praxiswissen zu profitieren. Auch wenn die Inhalte für die Zukunftswerkstätten nicht bzw. nicht alle vor Ort selbst entwickelt werden sollen oder können, kann hier Unterstützung angefragt und bei bestimmten Fachinhalten der Kontakt zu dem externen Partner hergestellt werden.



»Ein Unternehmen zu führen ist eine komplexe Aufgabe. Unser Leitmotiv dazu heißt: Wer Zukunft gestalten möchte, muss wissen, wo er herkommt und wo er hin will. Die langjährigen Erfahrungen aus intensiven Gesprächen mit Führungskräften mittelständischer Unternehmen haben uns veranlasst, die Zukunftswerkstatt zu entwickeln als eine Verbindung von vertrauensvollem Austausch von Informationen und Erfahrungen mit einer gemeinsamen zielorientierten Qualifizierungsarbeit. CSR ist dabei kein separater Block, sondern in alle Module integriert.«

Roland Weidner, Vorstandsvorsitzender Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen e. V.

Akquise und Erstellung der Inhalte

Die Gewinnung von Teilnehmenden funktioniert auch hier am besten über die persönliche Ansprache der Inhaberinnen und Inhaber bzw. der Geschäftsführung der anvisierten Betriebe. Nach einer ersten Durchführung kann man auf den Schneeballeffekt setzen. Die durchführende Organisation und die Person, die für die Zukunftswerkstätten steht und die Teilnehmenden gewinnt, sollte in der Region gut vernetzt sein und das „Prinzip des ehrbaren Kaufmanns“ glaubwürdig verkörpern.

Es ist ratsam, nicht alle Module selbst zu konzipieren und durchzuführen, sondern sich externe Expertise dazu zu holen. Die Erstellung der Workshop-Inhalte, die Vorbereitung von Präsentationen und Unterrichtsmaterialien (Arbeitsmappen mit Materialien, Handlungsanleitungen und Literaturtipps) sowie die organisatorische Vorbereitung laufen parallel zur Gewinnung von Teilnehmenden. Für diese Vorbereitungsphase sollte ein Multiplikator etwa sechs Monate einplanen. Je nachdem, ob und wie viele Module selbst erarbeitet werden, kann dieser Zeitraum auch kürzer oder länger ausfallen.

Praktischer Tipp

Im Vordergrund solcher Bildungsangebote sollte die Arbeit „am“ (und nicht „im“) Unternehmen stehen. Weil der Chef in kleinen Betrieben meist stark ins operative Geschäft eingebunden ist, kann sich meist erst durch einen Blick „von außen“ ein Aha-Effekt einstellen.

Workshops

Die beiden Zukunftswerkstätten „Strategieentwicklung“ und „Führungskräftetraining“, die jeweils acht eintägige Workshops in sechs Modulen umfassen, können unabhängig voneinander besucht werden, ergänzen sich jedoch. Eine Teilnahme an einzelnen Modulen ist nicht möglich, da die Inhalte der Module aufeinander aufbauen und eine gute Gruppendynamik gewährleistet werden soll.

Prinzipiell sind die Abstände zwischen den Workshops beliebig gestaltbar, wobei sich für die Zielgruppe ein Modul pro Monat bewährt hat. Um in einem persönlichen und vertrauten Rahmen arbeiten zu können, sollte die Teilnehmerzahl zwischen acht und zwölf Personen liegen.

Für jedes Modul gibt es eine übergeordnete Aufgabenstellung. Die vier CSR-Handlungsfelder und Erkenntnisse aus dem Bereich Nachhaltigkeit sind jeweils in die Module integriert und werden praxisnah vermittelt. Als Lehrmethode steht in jedem Modul ein Vortrag der Dozentin oder des Dozenten mit anschließendem Gespräch im Mittelpunkt. Integriert sind jeweils auch Einzel- und Gruppenarbeiten sowie zum besseren Verständnis einzelner Themen punktuell Fallanalysen. Eine große Bedeutung kommt dabei dem Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden zu. Diese berichten zu bestimmten Themen und Fragestellungen der Module über ihre Lösungsansätze und „Lessons Learned“ aus der betrieblichen Praxis und befruchten sich so gegenseitig.

ZukunftsWerkstatt Strategieentwicklung: Ein Unternehmen zu führen ist eine komplexe Aufgabe. Schnelles und vorausschauendes Handeln, nachhaltiges Wirtschaften und die Entwicklung neuer Strategien sind neben der Organisation der operativen Aufgaben die größten Herausforderungen im Unternehmensalltag.

In der Werkstatt werden folgende Inhalte vermittelt (siehe Abb. 6):

- Wertorientierte Steuerung des Unternehmens.
- Analysetools, um CSR als unternehmerisches und strategisches Konzept im Kerngeschäft zu erkennen und zu verankern.
- Strategische Entscheidungsfindung und richtige Aufgabenteilung.
- Systematische Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten.
- Erstellen eines individuellen „Unternehmens-Cockpits“, das Ziele formuliert, messbare Kennzahlen ableitet und so die Steuerungsqualität verbessert.



Abbildung 6: Module der ZukunftsWerkstatt Strategieentwicklung (in Anlehnung an: Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen)

ZukunftsWerkstatt Führungskräfte training: Führungskräfte spielen bei der Implementierung zukunftsfähiger Strategien die zentrale Rolle. Unternehmerinnen und Unternehmer müssen die Belegschaft motivieren und qualifizieren, Veränderungen vorantreiben und tragen als Führungskräfte auch bei der Einführung und Implementierung von CSR eine besondere Verantwortung.

In dieser ZukunftsWerkstatt werden folgende Inhalte vermittelt (siehe Abb. 7):

- Strategische Zielsetzung durch adäquates Führungsverhalten unterstützen.
- Auseinandersetzen mit der Rolle der Führungskraft: Erlernen der wichtigsten Führungsinstrumente.
- Grundlegende Kommunikationswerkzeuge.
- Veränderungsmanagement.
- Grundlagen zur Entwicklung betrieblicher CSR-Strategien.



Abbildung 7: Module der ZukunftsWerkstatt Führungskräfte training (in Anlehnung an: Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen)

Abschluss

Am Ende der ZukunftsWerkstätten steht meist ein von den Teilnehmenden selbst organisierter informeller Abschluss mit den Dozentinnen und Dozenten und dem Organisator der ZukunftsWerkstätten. Hier oder bei einem gesonderten Anlass erhalten die Teilnehmenden eine CD mit den kompletten Unterlagen sowie ein Teilnahmezertifikat, wenn sie alle Module einer Werkstatt durchlaufen haben.

An dieser Stelle enden die ZukunftsWerkstätten. Die Begleitung der Betriebe bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse kann in Südthüringen zusätzlich optional vereinbart werden.

2.4.4 Fachliche Anforderungen

Je nachdem, ob und ggf. welche Module selbst und welche durch externe Expertinnen und Experten entwickelt und durchgeführt werden, ist eine entsprechende Expertise erforderlich. In den Workshops wird ebenfalls deutlich, wo ggf. ergänzende Beratungsangebote oder Veranstaltungen in der Region den Lernerfolg sinnvoll absichern und die Übertragung in den Alltag unterstützen können.

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

- keine bis wenige Vorkenntnisse
- grundlegende Vorkenntnisse
- umfangreiche Vorkenntnisse

WEITERFÜHRENDE

INFORMATIONEN IM INTERNET

- www.nowum-thueringen.de

Die teilnehmenden Unternehmen brauchen hingegen keine CSR-Kenntnisse, sollten jedoch der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gegenüber grundsätzlich offen sein und Bereitschaft zeigen, sich neue Einsichten und Erkenntnisse anzueignen.

2.4.5 Benötigte Ressourcen

Für die organisatorische Vorbereitung der beiden Zukunftswerkstätten fallen über einen Zeitraum von sechs Monaten immer wieder personelle Aufwände an. Wenn Inhalte selbst entwickelt werden, muss dies entsprechend zeitlich eingeplant werden.

Beauftragt man dafür eine externe Expertin bzw. einen externen Experten, so sind

hier entsprechende Kosten einzuplanen. Für die Umsetzung fallen neben den 16 Tagen für die Durchführung bzw. Begleitung der Workshops zusätzlich ca. vier Personentage für Koordination, Organisation und Administration sowie für die Kontaktpflege während des Durchführungszeitraums an.

Die einzelnen Module werden in regionalen Hotels durchgeführt und/oder in Unternehmen, die an den Werkstätten teilnehmen, wo die entsprechende Technik und Verpflegung zur Verfügung stehen oder durch den Multiplikator organisiert werden müssen.



»Nachhaltigkeit spielt für uns – wie sicher für viele andere Firmen – eine große Rolle. Durch die Zukunftswerkstatt können wir das mit den konkreten Themen verbinden, die für uns als inhabergeführtes Familienunternehmen wichtig sind. Wir konnten neues Wissen und neue Perspektiven auf unsere Rolle als Führungskräfte gewinnen und die Grundlage für eine wirklich strategische Herangehensweise schaffen, die zu uns passt.« Lutz Frischmann, Geschäftsführer Frischmann Kunststoffe GmbH

Die Zukunftswerkstätten können unabhängig voneinander besucht werden. Für einen gesamtheitlichen Ansatz und einen nachhaltigen Beitrag zur Zukunftssicherung ist es sinnvoll an beiden Zukunftswerkstätten teilzunehmen. Je Einzelwerkstatt sollte man bei einem Teilnehmerkreis von acht bis zwölf Personen mit Kosten von 3.000 bis 3.500 Euro pro Teilnehmerin oder Teilnehmer rechnen. Dabei sind alle Kosten der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung (z. B. Seminarunterlagen, Protokolle), Kosten für einen externen Dozenten sowie der individuellen Vor-Ort-Betreuung enthalten.

Herausgeber

Die Zukunftswerkstätten sind ein Instrument der Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen e. V. und im Projekt „NOWUM – Nachhaltigkeitsorientierte Zukunftswerkstatt für Unternehmen im Mittelstand“ entstanden. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Strategischer Teilprojektspartner ist die Tibor GmbH Thüringen. Bei der konkreten Umsetzung der o. g. sowie weiterer Inhalte wird mit dem Weissman-Institut zusammengearbeitet.

Kontakt

Mittelstandsvereinigung pro
Südthüringen e. V.
Projektleiter: Roland Weidner
Projektbearbeiter:
Markus Böttcher
Tel: 03681 8055891
E-Mail:
info@mvpro-suedthueringen.de



2.5 Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten

Die Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten ist eine praxisorientierte Weiterbildung für kleine und mittlere Unternehmen in Sachsen-Anhalt. In vier modularen Workshops werden Grundlagen vermittelt, die Entwicklung geeigneter CSR-Maßnahmen und deren praktische Umsetzung angestoßen sowie die Möglichkeiten zur Kommunikation dieser Maßnahmen nach innen und außen erörtert.

Auch in Sachsen-Anhalt sind kleine und mittlere Unternehmen ökologisch und gesellschaftlich engagiert.⁷ Die Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten bietet die Möglichkeit, dieses Engagement in den betrieblichen Kontext einzubinden und somit die Vorteile verantwortungsvoller Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen strategisch zu nutzen.

Die Qualifizierung des Bildungswerks der Wirtschaft Sachsen-Anhalt ist eine bedarfsgerechte und praxisorientierte Weiterbildung für kleine Unternehmen, in der es um die Vermittlung von Wissen, Strategien zur gezielten Entwicklung von CSR-Maßnahmen und Möglichkeiten der praktischen Umsetzung in Form von Praxisprojekten in den Unternehmen geht. Grundsätzlich kann das Instrument auch ohne die Praxisprojekte umgesetzt werden, die jedoch die nachhaltige Wirkung des Wissenstransfers erhöhen.

2.5.1 Ziel des Instruments

Ziel der Qualifizierung ist es, kleine und mittlere Unternehmen in die Lage zu versetzen, CSR nicht nur als flankierende Maßnahme zu praktizieren, sondern das individuelle betriebliche Potenzial von CSR zu erkennen und gezielt zu nutzen, um nachhaltige und strategische CSR-Konzepte zu entwickeln und zu implementieren. Dazu gehören u. a. Ansätze zum betrieblichen Projektmanagement und Konzepte zur transparenten Kommunikation von freiwilligem Unternehmensengagement. Durch die Ausbildung von Expertinnen und Experten im Unternehmen kann CSR zu einem selbsttragenden Prozess werden und die Weiterbildung kann nachhaltige Wirkung entfalten.



»Für uns als Pflegeunternehmen war es schon immer wichtig, in der Region durch Engagement präsent zu sein. Sinnvoll helfen gehört ganz selbstverständlich zu unserer Vorstellung von gesellschaftlicher Verantwortung. Unterstützend und besonders motivierend für unsere Arbeit war die Qualifizierung zum CSR-Beauftragten. Bei allen Angeboten standen der Erwerb von Fachwissen und Methoden in einem lebendigen Lernprozess im Vordergrund – praxisnah und passgenau auf die Bedürfnisse eines kleinen Mittelständlers zugeschnitten.«

Veronika Kröcher, Geschäftsführerin Ambulante Krankenpflege Veronika Kröcher GmbH

HANDLUNGSFELD

- Markt
- Umwelt
- Arbeitsplatz
- Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

- Leitfaden
- Selbstcheck
- Qualifizierung
- Beratung
- Auszeichnung
- Netzwerk
- Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte

⁷ Franziska Mittelstädt, Holger Backhaus-Maul, Martin Kunze: Gesellschaftliches und ökologisches Engagement von Unternehmen (CSR) in Sachsen-Anhalt. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung von kleinen und mittleren Unternehmen. Band 3 der Schriftenreihe des Fachgebiets Recht, Verwaltung und Organisation der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg; Halle (Saale) 2013; <http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=32983&elem=2748648>

2.5.2 Zielgruppe des Instruments

Die Zielgruppe der Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten sind kleine und mittlere Unternehmen. Ein branchenübergreifender Teilnehmerkreis von acht bis zehn Personen aus vier bis fünf Unternehmen pro Qualifizierungsdurchgang hat sich bewährt.

Für die Teilnahme an der Qualifikationsreihe ist pro Unternehmen ein Duo erwünscht: eine Führungskraft und eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung oder dem operativen Geschäft. Dies ermöglicht das Weiterleben des erworbenen Know-hows und der entwickelten Ideen im Unternehmen.

2.5.3 Umsetzung

Die Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten thematisiert in vier eintägigen Workshops die vier Handlungsfelder Markt, Arbeitsplatz, Gemeinwesen und Umwelt und bezieht die im Unternehmen zu Grunde liegenden Managementebenen ein (siehe Abb. 8).

Regionale Multiplikatoren, die die Qualifizierungsreihe in ihrer Region anbieten wollen, können auf Nachfrage vom Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt Unterstützung erhalten und ggf. auf bereits entwickelte Materialien zurückgreifen. Die Einbindung entsprechend qualifizierter Expertinnen und Experten ist möglich.



Abbildung 8: Umsetzungsschritte der Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten

Akquise

Die Gewinnung von Teilnehmenden ist ein intensiver Prozess, da der Entschluss für eine Teilnahme an der Qualifizierung mit der Entscheidung einhergeht, dem Thema im Unternehmen einen Platz einzuräumen und es organisatorisch zu verankern.

Teilnehmende Unternehmen werden über eine individuelle Ansprache der Geschäftsführung, telefonisch oder im persönlichen Gespräch erreicht. Ein geeigneter Einstieg in die Gespräche ist die Wertschätzung des bestehenden Unternehmensengagements, um darüber den Mehrwert und die Potenziale einer koordinierten und strategischen Ausrichtung des Engagements aufzuzeigen.

Bei Interesse finden i. d. R. zwei weitere Termine im Unternehmen statt. Beim zweiten Termin wird das Instrument meist vor der Belegschaft präsentiert – im Regelfall finden sich dort bereits Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die Interesse an der Weiterbildung zur/zum CSR Beauftragten für das eigene Unternehmen haben. Der dritte Termin dient der Vorbereitung der Teilnehmenden auf die Qualifizierung, bei dem auch eine schriftliche Interessensbekundung fixiert wird.

Workshops

Die vier Workshops sind jeweils eintägige Veranstaltungen. Zwischen den Workshops, die aufeinander aufbauen, sollte ein Abstand von zwei bis vier Wochen liegen. Um einen interaktiven Charakter und einen lebendigen Erfahrungsaustausch zu gewährleisten, wird ein Teilnehmerkreis von maximal acht bis zehn Personen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen empfohlen.

Da Ansatzpunkte, Themen und Einstiegsmöglichkeiten für jedes Unternehmen unterschiedlich sind, werden neben der Vermittlung eines übergreifenden Verständnisses für CSR durchgängig Handwerkszeuge und Instrumente zur individuellen Entwicklung vorgestellt wie auch der direkte Nutzen und Aufwand deutlich gemacht.

Praktischer Tipp

Im Dialog mit kleinen und mittleren Unternehmen sollten weniger die Dringlichkeit und Anforderungen von CSR betont, sondern stattdessen CSR über Praxisbeispiele und kleine Schritte erlebbar und greifbar gemacht werden.

Ein wichtiger methodischer Baustein der Qualifizierung sind die betrieblichen Praxisprojekte. Diese haben zum Ziel, das in den Workshops vermittelte Wissen mit der praktischen Umsetzung im Unternehmen zu verknüpfen. In Workshop 3 und 4 identifizieren die Teilnehmenden eine für sie geeignete CSR-Maßnahme und beginnen parallel zur Qualifizierung damit, erste Ideen für die Umsetzung zu entwickeln. Dabei wird darauf geachtet, dass diese Vorhaben eng mit dem Kerngeschäft der teilnehmenden Unternehmen verbunden sind.

Die vier Workshops der Qualifizierung haben folgende Schwerpunkte:

- **Einführung und Grundlagen:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschäftigen sich im ersten Workshop mit der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft und der Entwicklung des CSR-Begriffs in Praxis und Wissenschaft.
- **Dimensionen und Instrumente von Unternehmensengagement:** Im zweiten Workshop findet eine genaue Betrachtung der vier CSR-Handlungsfelder statt. Anhand von Stakeholderansätzen werden die Nutzenpotenziale von CSR für Unternehmen und Gesellschaft diskutiert.
- **Strategieentwicklung und Prozesse:** Der dritte Workshop fokussiert die praktische Umsetzung von CSR. Themen sind die Entwicklung einer CSR-Strategie, die Erarbeitung möglicher Maßnahmen sowie die Verankerungsebenen von CSR im Unternehmen. In diesem Kontext entwickeln die Teilnehmenden Ideen für ihre Praxisprojekte und definieren wichtige Umsetzungsschritte.
- **Dialog:** „Tue Gutes und rede darüber“ – Der letzte Workshop beschäftigt sich mit der Bedeutung der externen und internen CSR-Kommunikation und diesbezüglich wichtigen Instrumenten (Stakeholder-Dialog, Berichterstattungssysteme). Zudem berichten die Teilnehmenden ggf. über erste Umsetzungsschritte ihrer Praxisprojekte, erörtern weitergehende Bedarfe und beschreiben das perspektivische Vorgehen im Unternehmen.

Abschluss

Zum Projektabschluss wird eine Qualitätsmanagement-basierte Evaluation der einzelnen Workshops sowie der gesamten Qualifizierungsreihe mit den Teilnehmenden durchgeführt und diesen eine Bescheinigung über die vermittelten Inhalte ausgestellt. Eine abschließende Prüfung findet nicht statt.

Die Qualifizierung endet mit der Einladung, die in dem Workshop entwickelten Vorhaben für das Praxisprojekt im Unternehmen weiter fortzuführen. Viele der entwickelten Praxisprojekte sind mittel- und langfristig angelegt. Hier bietet sich ggf. weitere Unterstützung durch den Multiplikator an, wie z. B. eine optionale individuelle Begleitung bei der betrieblichen Umsetzung der Praxisprojekte.

2.5.4 Fachliche Anforderungen

Für die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Unternehmen zu CSR-Beauftragten variiert auch hier die erforderliche CSR-Kompetenz, je nachdem ob und ggf. welche Workshops vom regionale Anbieter selbst entwickelt und umgesetzt werden. Allerdings muss auch bei einer Kooperation mit externen Expertinnen und Experten eine grundlegende CSR-Kennntnis vorhanden sein, um bei der Akquise, der Gesamtkoordination und während der Qualifizierung überzeugend darlegen zu können, weshalb CSR ein zukunftsweisendes Thema ist und die Qualifizierung von Beschäftigten dafür ein relevantes und attraktives Angebot darstellt.

Auf Seiten der teilnehmenden Unternehmen ist keine CSR-Vorkenntnis notwendig.

2.5.5 Benötigte Ressourcen

Der Zeitaufwand zur Gewinnung und Vorbereitung der Unternehmen ist unterschiedlich hoch. Zusätzlich zu den insgesamt ca. 15 Vorgesprächen ist etwa mit zwei Tagen für die Organisation, Administration und Veranstaltungskoordination (Einladung, Dokumentation und Erstellung von Arbeitsblättern) zu rechnen. Wenn Inhalte des Curriculums selbst entwickelt werden, muss dieser zusätzliche Zeitaufwand ebenfalls eingeplant werden. Für den Fall, dass externe Expertinnen oder Experten in die Entwicklung, die Durchführung und/oder die Moderation der Workshops eingebunden werden sollen, müssen auch diese Kosten berücksichtigt werden.

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

- ☒ keine bis wenige Vorkenntnisse
- ☑ grundlegende Vorkenntnisse
- ☑ umfangreiche Vorkenntnisse

WEITERFÜHRENDE

INFORMATIONEN IM INTERNET

- 🔗 www.csr-sachsen-anhalt.de



»Indem einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur CSR-Beauftragten bzw. zum CSR-Beauftragten im Unternehmen qualifiziert werden, wird CSR durch Experten im Unternehmen nachhaltig verankert. Durch den Praxisbezug der Qualifizierung können die neuen CSR-Beauftragten bereits während der vier Workshops mit der Umsetzung im Unternehmen starten.« Mathias Frank, Projektleiter CSR im Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e. V.

Herausgeber

Die Qualifizierung zur/zum CSR-Beauftragten ist ein Instrument des Bildungswerks der Wirtschaft Sachsen-Anhalt und wurde im Projekt „Gesellschaftliches und ökologisches Engagement von KMU in Sachsen-Anhalt“ entwickelt. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Konzeption und Durchführung erfolgt in Kooperation mit den Teilprojektpartnern Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (wissenschaftlicher Partner) und Bund für Umwelt- und Naturschutz Sachsen-Anhalt e. V. (ökologischer Experte).

Kontakt

Bildungswerk der Wirtschaft
Sachsen-Anhalt e. V.
Mathias Frank
Tel: 0391 74469684
E-Mail: mathias.frank@bwsa.de



2.6 „SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“: Maßgeschneiderte Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen

HANDLUNGSFELD

- Markt
- Umwelt
- Arbeitsplatz
- Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

- Leitfaden
- Selbstcheck
- Qualifizierung
- Beratung
- Auszeichnung
- Netzwerk
- Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte

Die SIA-Beratung ist eines von drei Angeboten im Rahmen des Projekts „Stuttgarts Innovative Arbeitgeber – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“ der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart. Im Fokus der SIA-Beratung stehen die Handlungsfelder Arbeitsplatz und Umwelt. Zu Beginn der Beratung wird in den Betrieben untersucht, wie sie in den Bereichen Umwelt, Personal und Arbeitsschutz aufgestellt sind. Darauf aufbauend findet ein Ideenworkshop mit der Belegschaft statt. Es folgt abschließend ein individueller Beratungsbericht mit Handlungsempfehlungen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels, insbesondere im Hinblick auf die betriebliche Altersstruktur und die Gewinnung von Fachkräften sowie die Verknappung von Rohstoffen und geänderte Erwartungen von Kunden in puncto Umweltschutz, stellen auch mittelständische Unternehmen stets vor neue Herausforderungen. Durch Qualifizierung und Unterstützung bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen hilft die speziell auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnittene SIA-Beratung, Unternehmen fit für die Entwicklungen der Zukunft zu machen.

Im Rahmen des o. g. Projekts wird die SIA-Beratung von zwei weiteren Säulen flankiert:

1. Schulungen: Ein praxisorientiertes Schulungsangebot in Kooperation mit dem Kolping Bildungswerk Württemberg e. V.
2. Netzwerk: Ein Forum für den Austausch von Erfahrungen und Best-Practices, das von der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart getragen wird.

Die SIA-Beratung, die im o. g. Projekt in Kooperation mit der uve GmbH für Managementberatung umgesetzt wird, kann aber auch für sich alleine durchgeführt werden und mittelständischen Unternehmen einen eng am jeweiligen Bedarf orientierten Aufschluss darüber geben, wo sie in den Feldern Arbeitsplatz und Umwelt stehen und was sie gemeinsam mit der Belegschaft konkret tun können, um zu Verbesserungen zu kommen.

2.6.1 Ziel des Instruments

Zentrales Anliegen der SIA-Beratung ist es, die Verantwortung in den beiden Handlungsfeldern durch praktische Maßnahmen fest zu verankern. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen bieten sich hier besondere Chancen. Die Verbindungen zu ihrer Belegschaft und zu ihrem Standort sind in der Regel enger und persönlicher als bei großen Unternehmen. Dadurch entstehen diverse strategische Vorteile, die sich langfristig auszahlen.

Die SIA-Beratung setzt dabei im ersten Schritt bei der „zukunftsorientierten Arbeitsplatzgestaltung“ im Kontext des demografischen Wandels an, die z. B. durch Aus- und Weiterbildung von Beschäftigten, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit oder einen fairen Umgang mit der Belegschaft strategisch gefördert werden kann. Im Ergebnis kann dies eine Reduzierung von krankheits- und unfallbedingten Fehltagen, eine höhere

Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen oder Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften bedeuten. Im Handlungsfeld Umwelt lassen sich bspw. durch Energiesparmaßnahmen, Recycling und Reduzierung des Ressourcenverbrauchs oft Kostensenkungen realisieren.

2.6.2 Zielgruppe des Instruments

Die SIA-Beratung ist ein geeignetes Instrument für Unternehmen aller Branchen mit bis zu 60 Beschäftigten. Derzeit sind die SIA-Beratungsmodule bei 25 Unternehmen im Einsatz; größtenteils in Kleinbetrieben verschiedener Branchen – vom Informatiker bis zum Stuckateur. Dabei werden die Inhalte immer spezifisch angepasst, da in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz und Umwelt große Unterschiede – sowohl thematischer als auch rechtlicher Natur – z. B. zwischen Handwerk und Dienstleistungsgewerbe bestehen.

Fester Bestandteil der SIA-Beratung in den Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und insbesondere mit der Belegschaft. Dahinter stehen die Überzeugung und die Praxiserfahrung der Initiatoren, dass die Einbindung der am Prozess beteiligten Menschen sowohl für das Ergebnis als auch für die erfolgreiche (Weiter-)Entwicklung der Maßnahmen und die verantwortliche Unternehmensführung insgesamt von zentraler Bedeutung ist. Das Führungspersonal und die Beschäftigten stehen deshalb im Fokus der Bestandsaufnahmen und Maßnahmenentwicklung.



»Mit niedrigrschwelligen und einfach umzusetzenden Maßnahmen werden die Zufriedenheit und damit auch die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht. Die besten Ideen kommen oft aus der Belegschaft selbst und müssen nicht unbedingt zu hohen Investitionen führen.«

Dr. Michael Meetz, Geschäftsführer uve GmbH für Managementberatung

2.6.3 Umsetzung

Die SIA-Beratung erfolgt in vier aufeinander aufbauenden Umsetzungsschritten: Nach der Vorbereitungsphase folgt die zeitintensive Durchführungsphase. Sie besteht aus einer Bestandsaufnahme durch Experteninterviews, einer Betriebsbegehung, einer Mitarbeiterbefragung und einem Ideenworkshop mit den Beschäftigten. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden abschließend in einem Beratungsbericht zusammengefasst (siehe Abb. 9).

Vorbereitungsphase: Akquise

In der Vorbereitungsphase geht es vorwiegend darum, interessierte Unternehmen für die Beratung zu gewinnen. In Stuttgart haben die Projektpartner v. a. über eigene Vortragsveranstaltungen sowie mit Vorträgen bei Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Innungen und Wirtschaftsverbänden auf das Projekt aufmerksam gemacht. So wurde die Beratung bei relevanten Multiplikatoren platziert, wodurch eine aufwändige Einzelsprache von Betrieben umgangen werden konnte. Zwar ist eine solche „Roadshow“ zeitintensiv, führt jedoch zu einer breiten Bekanntmachung und konstanten Nachfrage.

Durchführungsphase: Bestandsaufnahme

Die Bestandsaufnahme stellt den zeitlich intensivsten Teil der Beratung dar, deckt jedoch bereits meist die zentralen Bereiche auf, in denen CSR einen strategischen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen leisten kann. Eine umfassende Diagnose der aktuellen Situation im Unternehmen zu Beginn dient als Grundlage für die spätere Maßnahmenplanung und teilt sich in drei Module:

1. **Das Experteninterview** dient dazu, ein fundiertes Branchen- und Unternehmensbild zu erlangen. Hierzu finden ein bis zwei ca. einstündige Gespräche mit der Geschäftsführung, aber auch, bei mangelnder Branchenexpertise der Beraterin bzw. des Beraters, mit Branchenexpertinnen und -experten (z. B. Krankenkassen, Innungen, Berufsgenossenschaften) statt. Der Interviewleitfaden richtet sich in Aufbau und Struktur an den Checklisten der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) aus. Diese verfolgt – als Initiative von Bund, Ländern, Verbänden der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen – das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen (mehr dazu unter „Weiterführende Information im Internet“ auf S. 37).

2. **Betriebsbegehung:** Während einer halbtägigen Betriebsbegehung in dem zu beratenden Unternehmen – meist in Begleitung der Geschäftsführung – wird mit einer umfassenden branchenbezogenen Checkliste der Ist-Zustand des Unternehmens in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz (ca. 20 Excel-Tabellen zu den Bereichen Governance, Beschäftigtenstruktur, Arbeitsschutz und betriebliches Gesundheitsmanagement) und Umwelt (ca. zehn Excel-Tabellen zu Governance, rechtlicher Situation des betrieblichen Umweltschutzes, natürlichen Ressourcen, Abfall und Entsorgung) ermittelt und dokumentiert. Die Auswertung, die etwa einen Tag in Anspruch nimmt, wird dem Betrieb zur Verfügung gestellt.

3. **Mitarbeiterbefragung:** Aufgabe der Mitarbeiterbefragung ist es, die Sachlage im Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten zu ermitteln. Diese wird im Rahmen einer sogenannten „Klassenzimmer-Befragung“ durchgeführt. Die Fragebögen werden von den Beschäftigten vor Ort im Betrieb ausgefüllt, wobei die Beraterin bzw. der Berater für Verständnisfragen direkt zur Verfügung stehen. So wird eine hohe Rücklaufquote (erfahrungsgemäß von über 80 Prozent) sichergestellt. Die Mitarbeiterbefragung dauert vor Ort ca. 30 Minuten.

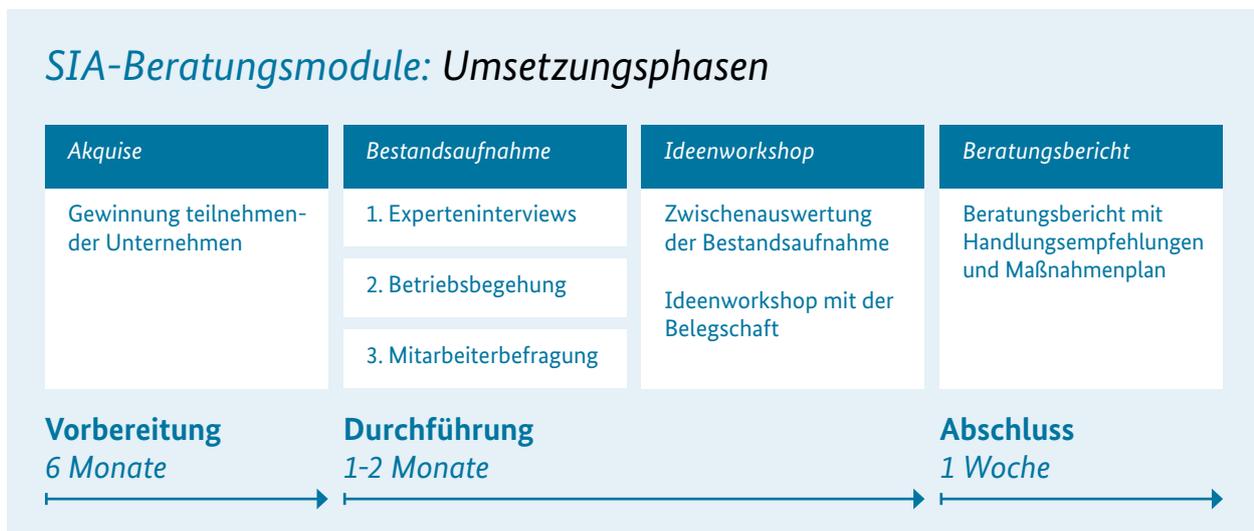


Abbildung 9: Umsetzungsphasen der SIA-Beratung

Durchführungsphase: Ideenworkshop

Der etwa 90-minütige Ideenworkshop mit der Belegschaft ist ein Kernelement der Beratung und hat zum Ziel, die Beschäftigten über die Aufgaben der Beratung und verantwortliche Unternehmensführung insgesamt zu informieren und sie am Entwicklungsprozess zu beteiligen – die Grundlage für eine spätere Akzeptanz bei der Umsetzung der Maßnahmen. Im Ideenworkshop werden die in der Mitarbeiterbefragung ermittelten Anregungen aus der Belegschaft zu konkreten Vorschlägen weiterentwickelt. Niemand kennt die Probleme sowie die Möglichkeiten des eigenen Unternehmens besser als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Oftmals wird hier mit kleinen Mitteln große Wirkung erzielt: Meistens kommen niederschwellige und realisierbare Lösungen heraus. Diese werden durch die Beraterin bzw. den Berater an die Geschäftsführung zurückgespielt und in den meisten Fällen nochmals gemeinsam mit der Belegschaft besprochen.

Abschluss: Beratungsbericht

Auf Basis der Bestandsaufnahme und des Ideenworkshops wird abschließend ein etwa 30-seitiger Beratungsbericht mit Handlungsempfehlungen erarbeitet. Dabei werden verschiedene Maßnahmen-Pakete mit notwendigen und realisierbaren Verbesserungen in den beiden Handlungsfeldern geschnürt. Die Checklisten der Betriebsbegehung sowie die Auswertung der Mitarbeiterbefragung ergänzen den Beratungsbericht als Anlage.

Die Maßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsplatz fokussieren dabei die Themen Führung, Kommunikation, Fort- und Weiterbildung, Arbeitsschutz und -organisation sowie Rekrutierung. Im Themenbereich Umwelt stehen praktische betriebliche Umweltschutzmaßnahmen, beispielsweise Abfallsortierung oder Einführung schadstoffreduzierender Prozesse, im Mittelpunkt.

Praktischer Tipp

Für die erfolgreiche Umsetzung des Instruments im Unternehmen ist die Gründung eines „CSR-Steuerungskreises“ hilfreich (dafür bietet sich u. a. eine Erweiterung existierender Steuerungskreise, z. B. ein Arbeitsschutzausschuss, an). Vertreten sein sollte die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer, ein/e leitende/r und ein/e gewerbliche/r Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und, soweit vorhanden, ein Mitglied des Betriebsrats.

Der Bericht wird zunächst per Post/E-Mail übersandt. Später findet ein Auswertungsgespräch mit der Geschäftsführung statt, das den Fokus auf die vorgeschlagenen Umsetzungsmaßnahmen legt. Welche der Maßnahmen letztlich umgesetzt werden sollen, entscheidet die Geschäftsführung.

In Stuttgart können die Unternehmen im Anschluss optional eine Umsetzungsbegleitung (individuelle Beratung, Weiterbildungsmodule der SIA-Akademie) in Anspruch nehmen.

2.6.4 Fachliche Anforderungen

Bei der Übertragung des Instruments kann ein Multiplikator sowohl die Bestandsaufnahme als auch den Ideenworkshop selbstständig durchführen. Die erstellten Fragenlisten und Erhebungsbögen zur Bestandsaufnahme werden dafür zur Verfügung gestellt. Der Multiplikator sollte daher über fundierte Kenntnisse im Handlungsfeld Arbeitsplatz und Umwelt verfügen. Die Auswertung der Ergebnisse übernimmt die uve GmbH für Managementberatung, die hier über die entsprechenden Erfahrungen und das notwendige Tool verfügt.

Für die eventuell anschließende, optionale individuelle Beratung ist es ebenfalls ratsam, die Expertise der uve GmbH für Managementberatung einzubinden. Gerade im Bereich Arbeitsschutz geht es vorwiegend um die Einhaltung rechtlicher Regelungen. Diese sind umfassend und branchenspezifisch und bedürfen eines großen fachlichen Know-hows. Gleichmaßen erfordert der Bereich Umweltschutz ein umfassendes technisches Grundlagenwissen, um beispielsweise erörtern zu können, wo Energieeinsparungspotenziale vorhanden sind.

In den Unternehmen ist keine spezifische CSR-Kenntnis notwendig. Allerdings ist die SIA-Beratung ein arbeitsintensiver Prozess für die teilnehmenden Betriebe, der nur durch eine entsprechende Motivation im Arbeitsalltag genügend Priorität erhält. Dies führt in der Praxis zu einer positiven Selbstselektion, sodass in der Regel nur Betriebe teilnehmen, die bereits erste CSR-Aktivitäten umsetzen.

ERFORDERLICHE KENNTHNISSE

- keine bis wenige Vorkenntnisse
- grundlegende Vorkenntnisse
- umfangreiche Vorkenntnisse

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN IM INTERNET

- www.sia-projekt.de
- [INQA Checklisten: www.inqa.de](http://www.inqa.de)



»Die starke Einbeziehung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beratungsprozess war ein voller Erfolg. Jeder konnte sich beteiligen und am Ende stand eine Auswertung mit klaren Empfehlungen. So haben wir z. B. neue Sozialräume auf unserem Betriebshof eingerichtet. Damit wurde ein konkreter Wunsch der Mitarbeiter nach mehr interner Kommunikation und besserer Erholungsmöglichkeit in den Pausen aufgegriffen. Eigentlich unvorstellbar, dass wir so lange auf diese Maßnahme verzichtet haben, die wir jetzt ganz selbstverständlich mit Erfolg fortführen.« Matthias Knisel, Geschäftsführer Knisel Bus + Reisen GmbH & Co. KG

2.6.5 Benötigte Ressourcen

Die zu erwartenden Kosten für den Einsatz des Instruments hängen von der Größe der Firma ab. Für die Befragungen und die Betriebsbegehung ist ein zeitlicher Aufwand von mindestens drei bis fünf Tagen zu veranschlagen. Daneben fallen Sachkosten für die benötigten Materialien an.

Herausgeber

Die SIA-Beratung ist ein Instrument der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart und im Projekt „SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“ entstanden. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Durchführung der SIA-Beratungen übernimmt der Kooperationspartner uve GmbH für Managementberatung.

Kontakt

uve GmbH für
Managementberatung
Dr. Michael Meetz
Tel. 030/ 315 82-440
E-Mail: m.meetz@uve.de

2.7 CSR-Preis OWL

Um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen wertzuschätzen und zu fördern, lobt die Initiative für Beschäftigung OWL seit 2013 den CSR-Preis OWL aus. Damit werden Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe (OWL) ausgezeichnet, die sich am ostwestfälischen Wirtschaftsstandort in vorbildlicher Weise für ökonomische, ökologische und soziale Ziele engagieren.

Vom Kleinbetrieb über den in der Region stark ausgeprägten Mittelstand bis hin zu Großunternehmen ist gesellschaftliches Engagement von Unternehmen – z. B. für benachteiligte Jugendliche und Migranten, ressourcen- und umweltschonende Produktionsverfahren oder die Einrichtung von Kita-Plätzen für Beschäftigte – seit jeher ein starkes Markenzeichen der Region Ostwestfalen-Lippe. Dieses breite und bereits vorhandene gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, insbesondere von kleineren und mittelständischen Unternehmen, sichtbar zu machen, ist das Ziel des CSR-Preises OWL. Die 2013 initiierte Auszeichnung soll aufgrund der guten Resonanz fortan in einem zweijährigen Turnus vergeben werden.

2.7.1 Ziel des Instruments

Der CSR-Preis OWL ist Anerkennung und Ansporn zugleich. Durch die Auszeichnung werden gute Ideen und erfolgreich erprobte Maßnahmen honoriert, nach außen sichtbar gemacht und Mittelständler für das Thema stärker sensibilisiert. Zugleich wird eine Plattform für gute Ideen geschaffen, die zum Nachahmen anregen und die unternehmensübergreifende Netzwerkarbeit in der Region stärken. Der Preis leistet darüber hinaus auch einen öffentlichkeitswirksamen Beitrag zur Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und präsentiert die Region Ostwestfalen-Lippe als Wirtschaftsstandort mit besonders verantwortungsbewussten Unternehmen.

Für den Initiator und Ausrichter, die Initiative für Beschäftigung OWL, ist der CSR-Preis OWL zugleich ein hervorragendes Instrument, um einen intensiven Kontakt zu (neuen) Unternehmen zu bekommen, auf ihr eigenes Anliegen hinzuweisen und zahlreiche gute Beispiele kennenzulernen.

HANDLUNGSFELD

-  Markt
-  Umwelt
-  Arbeitsplatz
-  Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

-  Leitfaden
-  Selbstcheck
-  Qualifizierung
-  Beratung
-  Auszeichnung
-  Netzwerk
-  Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte



»Unternehmerisches Engagement hat bei uns eine lange Tradition und ist ein zentraler Baustein unserer Unternehmenskultur. Wir hoffen, durch die Auszeichnung mit dem CSR-Preis OWL auch anderen Unternehmen die Notwendigkeit und den Nutzen von gelebter CSR vermitteln zu können.« Wilhelm A. Böllhoff und Michael W. Böllhoff (rechts), Geschäftsführer Wilhelm Böllhoff GmbH & Co. KG

2.7.2 Zielgruppe des Instruments

Zur Teilnahme werden explizit kleine und mittlere Unternehmen ermuntert. Der CSR-Preis OWL steht Unternehmen jedoch unabhängig von der Anzahl ihrer Beschäftigten offen. Preiskategorien für Unternehmen verschiedener Größen existieren bewusst nicht, um CSR in der ganzen Breite sichtbar zu machen. Allerdings macht das einen Vergleich der Bewerbungen von vielfältigen Aktivitäten der mit entsprechenden Kapazitäten ausgestatteten größeren Unternehmen und einer eher pragmatischeren Umsetzung in kleinen Betrieben

sehr schwierig. Hier einen passenden Bewertungsmaßstab zu finden, war ein langer und komplexer Prozess. Für die nächste Ausschreibung des CSR-Preises OWL wird deshalb momentan über die Einführung von Größenkategorien nachgedacht.

2.7.3 Umsetzung

Der CSR-Preis ist bei erstmaliger Durchführung ein umfangreiches Format, das nur in Angriff genommen werden sollte, wenn entsprechende Ressourcen dafür eingesetzt werden können (siehe 2.7.5). Zudem sollte vorab recherchiert werden, ob es in der Region bereits eine andere Auszeichnung zu CSR-Themen gibt, um sich nicht gegenseitig Konkurrenz zu machen (und die Unternehmen eventuell zu überfordern).

Interessierte Multiplikatoren, die in der eigenen Region einen CSR-Preis einführen möchten, können sich bei der Initiative melden, um von den Erfahrungswerten, insbesondere auch dem Bewerbungsverfahren und der Bewertung der Bewerbungen, zu profitieren. Bei Bedarf stellt die Initiative für Beschäftigung OWL nach Absprache und mit Verweis die Fragebögen zur Bewerbung zur Verfügung.

Konzeption

Eine frühzeitige Zusammenstellung der Jury stellt sicher, dass der Preis fachlich fundiert und breit akzeptiert wird. Die Jurymitglieder sollten mit ihren spezifischen Kompetenzen bereits in die Konzeption eingebunden werden.

Kern der Konzeption ist die Gestaltung des Fragebogens für die Bewerbung, insbesondere die Auswahl der abgefragten Themen, die konkreten Fragestellungen und die Gewichtung der einzelnen Fragen. Die Bewertungskriterien für den CSR-Preis OWL wurden bislang nicht veröffentlicht, richten sich jedoch nach den fünf Handlungsfeldern, in die der Fragebogen gegliedert ist, sowie nach den Fragestellungen des Fragebogens (siehe Abb. 10).

Handlungsfelder der Bewerbung für den CSR-Preis OWL				
Markt	Umwelt	Arbeitsplatz	Gemeinwesen	Unternehmensführung
<ul style="list-style-type: none"> • Produktsicherheit und -qualität • Faire Preise • Lieferkette • Verbraucher- und Kundeninteressen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisch relevante Aspekte der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit Familie und Beruf • Arbeitssicherheit • Gesundheit • Weiterbildung/Qualifizierung • Faire Bezahlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten, durch die sich ein Unternehmen aktiv ins Gemeinwesen einbringt und einen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leistet 	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung von CSR in Unternehmensstrategie und -prozessen • Zuständigkeiten, verantwortliche Abteilungen

Abbildung 10: Handlungsfelder der Bewerbung für den CSR-Preis OWL

Zu diesen Handlungsfeldern (mit Ausnahme der Kategorie „Unternehmensführung“, die ohne Wirkungsabfrage ist) werden jeweils folgende Inhalte abgefragt:

1. Beschreibung der Maßnahme(n) und Strategie(n).
2. Beschreibung der Wirkung und Nachhaltigkeit der Maßnahme(n) und Strategie(n) für das Unternehmen.
3. Beginn und Umsetzungsstand (Pilotphase, Erprobung, Verstetigung) der Maßnahme(n) und Strategie(n).
4. Finanzierung der Maßnahme(n) und Strategie(n).

Dem Fragebogen liegt eine Ausfüllhilfe bei, die jedes Handlungsfeld knapp erläutert und durch Beispiele für Maßnahmen und Wirkungen präzisiert, um den bewerbenden Unternehmen eine Orientierung zu geben.

Akquise

Um einen CSR-Preis neu einzuführen, muss eine frühzeitige und umfassende Bekanntmachungsphase eingeplant werden. Im ersten Schritt müssen Unternehmen aus dem eigenen Netzwerk persönlich angesprochen und zur Teilnahme motiviert werden.

Eine lokal oder regional bekannte Persönlichkeit als Schirmherrin oder Schirmherr (beim CSR-Preis OWL die Regierungspräsidentin des Regierungsbezirks Detmold) verdeutlicht das Ziel der Honorierung und erleichtert die Öffentlichkeitsarbeit und Bewerbung des Preises in den regionalen Medien.

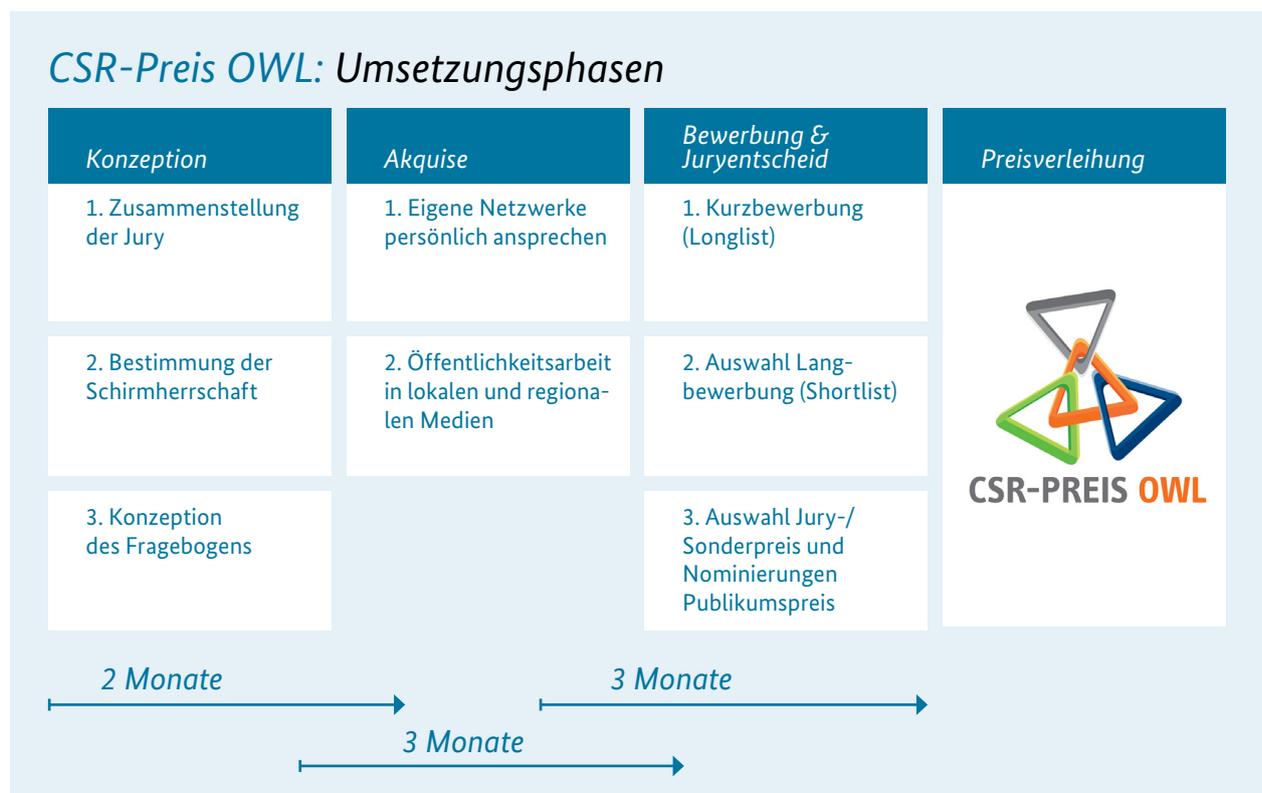


Abbildung 11: Umsetzungsphasen des CSR-Preis OWL

Praktischer Tipp

Die Jury sollte mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik möglichst sektorenübergreifend besetzt sein. So gewinnt der Preis an breiter Akzeptanz. Zugleich nimmt die Jury durch ihre regionale Verankerung eine Multiplikatorenfunktion ein und bewirbt den Preis in ihren jeweiligen Netzwerken.

Bewerbung und Juryentscheid

Bewerben können sich Unternehmen mit Sitz in Ostwestfalen-Lippe. Eine vorgeschaltete Nominierung durch Dritte ist möglich. Die Bewerbungen können sich auf einzelne Initiativen oder auch auf eine Strategie beziehen. Der strategische Ansatz wird zwar in der Bewerbung abgefragt, eine (noch) fehlende Strategie ist jedoch kein Ausschlusskriterium. Das Einreichen von Bewerbungen ist über einen Zeitraum von drei Monaten möglich; der Bewerbungszeitraum endet ca. sechs Wochen vor der Preisverleihung.

Der Bewerbungs- und Auswahlprozess teilt sich in zwei Schritte:

Kurz- und Langbewerbung

Im ersten Schritt reichen die Bewerber eine Kurzbewerbung ein, in der die Strategie oder Maßnahme beschrieben ist, mit der das Unternehmen sich bewerben möchte (ca. eine Seite). Kurzbewerbungen werden angeboten, um viele Bewerbungen zu generieren und mittelständische Unternehmen nicht mit einer aufwändigen Bewerbung „abzuschrecken“. Die Kurzbewerbungen werden auf einer „Longlist“ festgehalten.

Anhand dieser Kurzbewerbungen lädt die Jury eine Auswahl von Unternehmen (beim CSR-Preis OWL 2013 waren dies 13 Unternehmen) zu einer Langbewerbung ein, die postalisch, per Fax oder per Mail eingereicht werden kann. Hier wird mit einer Beschränkung der Zeichenzahl gearbeitet, um den Arbeitsaufwand im Rahmen zu halten und eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die Langbewerbungen werden auf einer „Shortlist“ festgehalten.

Jury-Entscheidung

Die Jury entscheidet auf Grundlage der eingereichten Langbewerbungen und einer nachfassenden Telefonbefragung über den Preisträger für den Jurypreis. Für den gleichwertigen Publikumspreis nominiert die Jury aus den übrigen Unternehmen der Shortlist fünf Kandidaten, die während der Preisverleihung vom Publikum gewählt werden. Zudem wurde 2013 ein Sonderpreis für ein Unternehmen vergeben, das ein besonders herausragendes Integrationskonzept für Menschen mit Behinderung umgesetzt hat.



»Tue Gutes und sprich darüber – durch den CSR-Preis OWL können wir Unternehmen zeigen, dass ihr Engagement wirklich etwas zählt in der Region. Und wir können CSR stärker in den Fokus der Öffentlichkeit rücken – das ist ein nicht unwesentlicher Aspekt: Die Preisträger zeigen ‚gelebte Praxis‘ und wie CSR in den unterschiedlichsten Unternehmen ausgestaltet werden kann. Und sie erleben bei der Preisverleihung direkt, wie positiv „das Publikum“ reagiert.« Stefan Collet, Projektleiter „Bildungscluster OWL – Bachelor-Traineeprogramm“, Initiative für Beschäftigung OWL e. V.

Preisverleihung

Die Preisträger werden im Rahmen einer Prämierungsveranstaltung ausgezeichnet, wobei die Preise von den Initiatoren verliehen und von der Schirmherrin bzw. dem Schirmherren überreicht werden. Eingeladen sind alle Bewerberinnen und Bewerber, sowie Interessierte aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft in der Region.

Ablauf der Veranstaltung (15.30 – 19.00 Uhr)

- Begrüßung und Einführung durch die Initiatoren und die Jury.
- Zwei thematische Impulsvorträge zu CSR.
- Vergabe des Publikumspreises: Vorstellung der fünf Nominierten in einem „World-Café“ mit fünf parallelen Stationen (5 x 10 Minuten). Das Publikum rotiert und hat nach der Präsentation die Gelegenheit, für den Favoriten abzustimmen.
- Grußwort der Schirmherrin.
- Laudatio der Jury zum Jury-, Publikums- und Sonderpreisträger und Prämierung der Preisträger.
- Ab 19.00 Uhr feierlicher Ausklang und Imbiss.

2.7.4 Fachliche Anforderungen

Die wichtigste Kompetenz des Ausrichters ist ein fundiertes Know-how im Bereich Projektmanagement und Veranstaltungsorganisation. Zudem sind Moderationskenntnisse zur Durchführung der Jurysitzungen und zur Moderation der Preisverleihung wichtig.

Die benötigte CSR-Expertise ist wesentlich vom Engagement der Jury abhängig. Hat diese eher einen repräsentativen Charakter oder wird die Jury erst spät eingebunden, muss der Ausrichter über eine umfangreiche CSR-Expertise verfügen. Gänzlich unerfahren sollte er in keinem Fall sein, sondern vielmehr glaubhaft verkörpern, dass und warum die Honorierung und Förderung von CSR mit einem solchen Instrument für die Wirtschaft und die Region wichtig ist.

Auf Seiten der Unternehmen kommen hier eher „CSR-Fortgeschrittene“ und „CSR-Profis“ als Bewerberinnen und Bewerber in Betracht.

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

- ☒ keine bis wenige Vorkenntnisse
- ☑ grundlegende Vorkenntnisse
- ☑ umfangreiche Vorkenntnisse

WEITERFÜHRENDE

INFORMATIONEN IM INTERNET

- 🔗 www.csr-preis-owl.de

Besonders zu beachten

Die Kommunikationsmaterialien und die Veranstaltung sollten hochwertig und repräsentativ sein, um das Ziel der Honorierung zu unterstreichen, sowie Nachhaltigkeitskriterien genügen (z. B. wurde die Preisskulptur in Form des Logos von einem regionalen Inklusionsbetrieb gefertigt und bei der Veranstaltung gab es ein Bio-Catering).

2.7.5 Benötigte Ressourcen

Mit einem guten Projektmanagement war die Entwicklung und erstmalige Ausrichtung des CSR-Preises OWL mit einer halben Stelle für eine Projektleitung und einer halben Stelle für eine Bürokraft über einen Zeitraum von sechs bis sieben Monaten möglich. Werden die Fragebögen zur Bewerbung von der Initiative für Beschäftigung OWL nach Absprache übernommen, reduziert sich dieser Zeitraum um drei bis vier Monate. Im zweiten Durchlauf reduzieren sich die personellen Ressourcen nochmals deutlich, da die Gesamtkonzeption des Preises und die Kommunikationsvorlagen bereits erstellt sind.

Zusätzlich zu den Personalkosten sollten mindestens 5.000 Euro für Catering, Kommunikationsmaterial (Logo, Flyer, Preis etc.) und eine Internetseite eingeplant werden; die Räumlichkeiten wurden hier von der IHK Lippe zu Detmold zur Verfügung gestellt.

Herausgeber

Der CSR-Preis OWL ist ein Instrument der Initiative für Beschäftigung OWL e. V. und im Projekt „AQTIV für OWL“ entstanden. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Kontakt

Initiative für Beschäftigung OWL e. V.
Stefan Collet
Tel: 0521 520169-11
E-Mail: stefan.collet@ifb-owl.de



2.8 Verantwortungspartnermethode

HANDLUNGSFELD

- Markt
- Umwelt
- Arbeitsplatz
- Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

- Leitfaden
- Selbstcheck
- Qualifizierung
- Beratung
- Auszeichnung
- Netzwerk
- Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte

Die Verantwortungspartnermethode führt engagierte Unternehmen aus einer Region, die ihr Engagement bündeln und koordinieren möchten, zusammen. In einem ergebnisorientierten und moderierten Arbeitsprozess von zwölf Monaten werden die teilnehmenden Unternehmen so unterstützt, dass sie durch die Vernetzung ihres Engagements konkrete Ergebnisse erreichen.

Kein Unternehmen agiert im luftleeren Raum. Gesellschaftliche Entwicklungen im Umfeld beeinflussen die Unternehmensentwicklung. Die Auswirkungen bspw. des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels können aber nicht von einer einzelnen gesellschaftlichen Gruppe gelöst werden, dazu ist – auch auf regionaler Ebene – Zusammenarbeit notwendig. Außerdem können die Akteure die Wirkung ihres Einzelengagements durch eine solche Zusammenarbeit um ein Vielfaches hebeln, indem sie ihre Ressourcen bündeln, gemeinsame Ziele anstreben und ihr Know-how durch Lernen voneinander weiterentwickeln.

Solche regionalen Netzwerke werden mit der Verantwortungspartnermethode organisiert. Eine Besonderheit ist dabei der unternehmenszentrierte Ansatz: Die Unternehmen erarbeiten selbst die Themen, die sie für sich und ihren Standort als relevant erachten, und übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung konkreter Lösungsansätze. Dabei vernetzen sie sich mit Akteuren aus Zivilgesellschaft, öffentlicher Verwaltung und Institutionen der Region. Der Prozess wird durch eine begleitende Moderation unterstützt.

Deutschlandweit wurden bislang 15 regionale Verantwortungspartnerschaften aufgebaut (siehe Abb. 12).

2.8.1 Ziel des Instruments

Die Bündelung von Kapazitäten und Kompetenzen mehrerer Unternehmen, zivilgesellschaftlicher Organisationen und regionaler Verwaltungen mit Fokus auf ausgewählte Themenkomplexe verspricht eine größere Wirkung im Hinblick auf (neue) Lösungen für Probleme in der Region und schafft eine größere Wahrnehmung für CSR und die beteiligten Unternehmen in der Öffentlichkeit.

Durch die aktive Mitwirkung im regionalen Verantwortungspartner-Netzwerk stärken die Unternehmen zugleich ihre CSR-Kompetenz: Durch die gemeinschaftliche Problemdefinition und Vorgehensweise bilden sich Kooperationsstrukturen untereinander und mit den regionalen Akteuren, in denen ein praxisorientierter Austausch von Erfahrungen und ein Zugewinn von Know-how entsteht und Kooperation – eine wesentliche Kompetenz für Innovation – „geübt“ wird.



Abbildung 12: Verantwortungspartner-Regionen in Deutschland
(Quelle: Bertelsmann Stiftung)

2.8.2 Zielgruppe des Instruments

An einer Verantwortungspartnerschaft können sich grundsätzlich Unternehmen aller Größen und Branchen beteiligen.

Im Verantwortungspartnerkreis werden die einzelnen Unternehmen in der Regel von den Eigentümern bzw. Geschäftsführungen, in den operativ ausgerichteten Projektgruppen zum Teil auch von entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertreten.

2.8.3 Umsetzung

Die Verantwortungspartnermethode ist im Kern ein ergebnisorientierter Arbeitsprozess von etwa zwölf Monaten, der durch eine professionelle Moderation begleitet und von einer Kerngruppe von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, dem Initiativkreis, koordiniert und gesteuert wird. Bei einer Auftaktveranstaltung werden der Initiativkreis, die Vorschläge für Themen und Ziele sowie erste Ideen für Arbeitsgruppen und Projektansätze öffentlich vorgestellt. Daran schließt der eigentliche Arbeitsprozess mit drei Meilensteintreffen und Arbeitsphasen in Projektgruppen an (siehe Abb. 13). Weitere Partner können jederzeit dazustoßen. Nach zwölf Monaten werden die bis dahin erzielten Ergebnisse wiederum öffentlich vorgestellt. Diesem Grundgerüst folgend wird die operative Umsetzung an lokale Gegebenheiten oder bereits bestehende Strukturen angepasst.

Multiplikatoren, die an der Verantwortungspartnermethode interessiert sind, finden alle benötigten Informationen kostenfrei im Internet. Soll die Initiative unter der Marke „Verantwortungspartner“ stattfinden und will man von der großen Erfahrung anderer Verantwortungspartner-Regionen profitieren, sollte im ersten Schritt Kontakt mit der Bertelsmann Stiftung aufgenommen werden.



Abbildung 13: Entwicklungsschritte einer Verantwortungspartner-Region anhand exemplarischer Wegmarken (in Anlehnung an: Bertelsmann Stiftung)

Vorbereitungsphase: Initiativkreis gründen, regionalen Partner finden, Moderationsrolle klären

Ein regionaler Initiativkreis ist der Motor der Initiative: Er steuert die Verantwortungspartnerschaft und strukturiert sie thematisch, gewinnt weitere Partner und bereitet die operative Projektarbeit vor. Mitglieder des Initiativkreises sind die Unternehmerinnen und Unternehmer, die die Verantwortungspartnerschaft initiiert haben, sowie jeweils ein Mitglied der Projektgruppen (s. u.). Der Initiativkreis wird von einer Sprecherin bzw. einem Sprecher aus dem Kreis der Unternehmen vertreten.

Die Verantwortungspartnerschaft wird durch einen regionalen Koordinator operativ unterstützt (z. B. Kammer, Unternehmensvereinigungen, regionale Stiftung, Mittlerorganisation). Dieser benötigt dafür die erforderlichen Kompetenzen und Kapazitäten.

Der dritte Baustein der Verantwortungspartnermethode ist die Moderation, die den gesamten Prozess koordiniert, vorbereitet, begleitet, nachbereitet und dokumentiert. Da die Moderation dem Zweck dient, die Beteiligten bei der Strategie, der Zieldefinition und der Konsensfindung zu unterstützen, wird eine externe Moderation empfohlen.

Ohne diese drei Rollen und deren Aufgaben eindeutig definiert und mit den notwendigen Kapazitäten ausgestattet zu haben, sollte keine Verantwortungspartnerschaft starten.

Besonders zu beachten

Die Initiative für eine regionale Verantwortungspartnerschaft muss von den Unternehmen selbst ausgehen. Nur so entstehen die erforderliche Motivation und Identifikation mit dem Vorhaben.

Auftaktveranstaltung

Die Auftaktveranstaltung wird vom Initiativkreis geplant und vorbereitet. Die Verantwortungspartnerschaft tritt hier mit ihrem Vorhaben an die Öffentlichkeit und gibt den offiziellen Startschuss. Während der Veranstaltung stellen sich der Initiativkreis und die teilnehmenden Unternehmen vor, informieren über die Idee der Verantwortungspartnerschaft und schlagen Themen, Ziele und erste Projektideen vor. Darüber hinaus sollen mit dieser Veranstaltung weitere Mitstreiterinnen und Mitstreiter mobilisiert werden. Bereits hier bilden sich erste thematische Projektgruppen. Wer und wie viele Gäste eingeladen werden, wird vor Ort entschieden; ebenso welche regionalen Repräsentantinnen und Repräsentanten aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bei der Auftaktveranstaltung eingebunden werden sollten. Wichtig ist es in jedem Falle, bei den Anwesenden eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen.



»Die Herausforderungen unserer Zeit sind so komplex, dass sie das gemeinsame Handeln aller Akteure erfordern. Wenn öffentliche Hand, Unternehmen und Zivilgesellschaft partnerschaftlich an einem Strang ziehen, entstehen neue Verantwortungsstrukturen. Indem sie ihre Ressourcen auf gemeinsame Ziele fokussieren, vervielfachen sie die Wirkung ihres Engagements. Dadurch werden Lösungen möglich, die breiter und besser wirken, als jeder Einzelne das erreichen könnte. Das ist der besondere Mehrwert des vernetzten Engagements.«

Dr. Frank Osterhoff, Project Manager im Programm Unternehmen in der Gesellschaft Bertelsmann Stiftung

Meilensteintreffen und Arbeitsphasen

Nach der Auftaktveranstaltung wird die Engagementbereitschaft in einen gemeinsamen Arbeitsprozess überführt und die Ziele werden in konkretes praktisches Handeln übersetzt. Dabei unterscheidet die

Verantwortungspartnermethode zwei Ebenen: die Steuerung des gesamten Prozesses durch den Initiativkreis bei den unterjährigen Meilensteintreffen und die selbstorganisierten Arbeitsphasen in den Projektgruppen.

Die Meilensteintreffen dienen dem Fortschrittsbericht und den erforderlichen Abstimmungen, der Vereinbarung von Leitlinien und Modi der Zusammenarbeit, der Harmonisierung von Zielen und dem weiteren Vorgehen in den Projektgruppen.

Praktischer Tipp

Bei der Entwicklung von Aktivitäten und Projekten muss das Rad nicht neu erfunden werden. Es hat sich gezeigt, dass ein Mix aus bereits bestehenden Projekten, die u. U. ergänzt und nachgesteuert werden, und neuen Projekten ein hohes Lern- und Vernetzungspotenzial aufweist und am ehesten zu konkreten Ergebnissen führt.

Das **erste Meilensteintreffen** sollte zeitnah auf die Auftaktveranstaltung folgen, um den anfänglichen Elan zu nutzen. Hier werden die Themen, Ziele und Schwerpunkte für die Region geklärt und die Projektgruppen, die sich bereits bei der Auftaktveranstaltung formiert haben, festigen den thematischen Fokus, an dem sie gemeinsam arbeiten möchten; ggf. werden noch weitere Projektgruppen konstituiert. Im weiteren Verlauf suchen sich die Projektgruppen Partnerinnen bzw. Partner zur Umsetzung ihrer Projekte. Dabei ist eine frühzeitige Einbindung von Vertreterinnen und Vertretern der Zivilgesellschaft sowie von Verwaltung und Politik essentiell, denn nur durch diesen trisektoralen Ansatz können neue gesellschaftliche Kooperationen und Lösungsansätze entstehen.

Mit dem **zweite Meilensteintreffen** findet die detaillierte Strategieentwicklung für die einzelnen Projekte ihren vorläufigen Abschluss. Die bisherige Planung der Projektgruppen wird hier zusammengeführt und koordiniert. Spätestens dieses Treffen leitet zur Umsetzung über. Für die darauf folgende Umsetzungsphase sollte am meisten Zeit eingeplant werden.

Drittes Meilensteintreffen: Das letzte Meilensteintreffen steht im Zeichen der Perspektive und der Vorbereitung der Ergebnispräsentation für die Abschlussveranstaltung. Es dient dazu, sich gegenseitig über den Stand der Projektarbeit und die bisherigen Ergebnisse zu informieren und das weitere Vorgehen mit Blick auf die Verstetigung der Initiative zu besprechen. Da die Verantwortungspartnermethode auf freiwilliges Engagement setzt, sollte offen diskutiert werden, ob und wie sich die Verantwortungspartner weiter organisieren möchten und wie die dafür benötigten Kapazitäten (v. a. Personalressourcen für Organisation, Koordination und Moderation) aufgebracht werden können. Im Anschluss an dieses Treffen erarbeiten die Projektgruppen und der Initiativkreis die inhaltlichen und organisatorischen Beiträge zur Abschlussveranstaltung.



»Seit Juli 2013 sind wir im Initiativkreis der Verantwortungspartner-Region Trier und dort Mitglied in der Arbeitsgruppe „Attraktiver Arbeitgeber“. Wir glauben, dass viele attraktive Arbeitgeber die Zukunft der Region sichern können. Deshalb erstellen wir einen Leitfaden zur Frage „Wie werde ich ein attraktiver Arbeitgeber?“ mit dem Ziel, dadurch Fachkräfte in unserer Region halten und neue gewinnen zu können. Durch die Verantwortungspartnermethode konnten wir unser Netzwerk mit anderen Unternehmen ausbauen und in diesem Rahmen tiefer in das Thema Nachhaltigkeit einsteigen.« Herbert Zahnen, Geschäftsführer Zahnen Technik GmbH

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

- ✦ keine bis wenige Vorkenntnisse
- ✔ grundlegende Vorkenntnisse
- ✦ umfangreiche Vorkenntnisse

WEITERFÜHRENDE

INFORMATIONEN IM INTERNET

- 🔗 www.unternehmen-fuer-die-region.de/verantwortungspartner-regionen/methode.html
- 🔗 www.verantwortungspartner.de
- 🔗 www.bertelsmann-stiftung.de

Abschlussveranstaltung und Verstetigung

Den vorläufigen Endpunkt bildet die Abschlussveranstaltung, auf der die bisherigen Arbeitsergebnisse präsentiert und ggf. auch die zukünftigen Pläne zur Verstetigung der Projekte und der Verantwortungspartnerschaft präsentiert werden. Je nach Perspektive wird die Abschlussveranstaltung entweder als Abschlusspräsentation oder als Motivationstreffen für die Verstetigung des Verantwortungspartnernetzwerks gestaltet.

2.8.4 Fachliche Anforderungen

Die Verantwortungspartnermethode kann frei genutzt werden. Die Informationen auf der Website sind zur Replizierung gedacht. Auch für die strukturierte Moderation sind dort hilfreiche Angaben zu finden. Multiplikatoren können die Rolle eines Regionalkoordinators (s. o.) einnehmen, wenn sie die Verantwortungspartnermethode in ihre Region übertragen möchten, wobei die Auswahl der Themen und Projekte bei den engagierten Unternehmen liegt. Multiplikatoren sollten insofern sowohl über

CSR-Kompetenzen verfügen als auch Zugänge zu relevanten regionalen Netzwerken und Akteuren haben.

Teilnehmende Unternehmen benötigen keinen besonderen Kenntnisstand zu CSR, sollten jedoch über die nötige Offenheit zur Abstimmung gemeinsamer Ziele und Vorgehensweisen und die Bereitschaft zur Kooperation mit anderen verfügen.

2.8.5 Benötigte Ressourcen

Die über den Erfolg entscheidenden „Fixkosten“ der Verantwortungspartnermethode bestehen in den angemessenen und verlässlichen Kapazitäten für die Koordination und Organisation durch einen Regionalkoordinator sowie für die externe Moderation. Dieser Aufwand variiert von Region zu Region, da er von der Anzahl der involvierten Akteure sowie dem Umfang der jeweiligen Aktivitäten abhängt.

Bei allen anfallenden Aufwendungen, wie Erstellen und Drucken von Flyern, Organisation der Veranstaltungen, Raummieten, Catering oder Kommunikationsmaterial, sollte auf Ressourcen der beteiligten Akteure zurückgegriffen werden.

Die für die Projektarbeit benötigten Ressourcen können im Detail nicht beziffert werden – dies wird von den handelnden Personen in den Projektgruppen geklärt. Erfahrungsgemäß liegt der Fokus auf nicht-monetären Projekten, sodass vor allem mit dem Einsatz von Know-how, Personalstunden und ähnlichen Ressourcen zu rechnen ist.

Herausgeber

Die Verantwortungspartnermethode ist ein Instrument der Bertelsmann Stiftung und zwischen 2008 und 2010 im Rahmen der Initiative „Unternehmen für die Region“ entstanden. Die Übertragung der Methode auf weitere Regionen wurde ab 2012 im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert. Die Bertelsmann Stiftung arbeitet dabei mit dem Beratungsunternehmen :response zusammen.

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Dr. Frank Osterhoff
Tel: 05241 8181337
E-Mail: frank.osterhoff@bertelsmann-stiftung.de
Dr. Gerd Placke
Tel: 05241 8181233
E-Mail: gerd.placke@bertelsmann-stiftung.de

2.9 CSR-Frühstück

Die CSR-Frühstücke sind eine Reihe von Veranstaltungen unter dem Motto „Von Unternehmen für Unternehmen“. Dabei stellen CSR-Praktikerinnen und -Praktiker aus Unternehmen der Region ihre CSR-Aktivitäten vor und tauschen sich mit den anderen Teilnehmenden über die Planung und Umsetzung ihrer CSR-Maßnahmen aus. In der Region Bonn/Rhein-Sieg soll mit den CSR-Frühstücken der Aufbau eines Unternehmensnetzwerks gefördert werden.

Für die Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg ist CSR ein wichtiges Zukunftsthema. Viele kleine und mittelständische Unternehmen in der Region engagieren sich bereits am Standort. Mit dem CSR-Frühstück sollte dieses Engagement sichtbar gemacht und eine Plattform geschaffen werden, deren thematischer Rahmen allmählich auf CSR erweitert wurde. Bei einer Vormittagsveranstaltung tauschen sich Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Expertinnen und Experten sowie interessierte Akteurinnen und Akteure in der Region aus und können sich gegenseitig befruchten, über ihre CSR-Aktivitäten berichten, ggf. auch Ideen für gemeinsame Aktivitäten vorstellen und die Bereitschaft zur Beteiligung prüfen. In der Regel stellen CSR-Praktikerinnen und -Praktiker aus den gastgebenden Unternehmen und/oder weitere Firmen ihre CSR-Aktivitäten und -Erfahrungen vor. Der Austausch endet mit einem Frühstück und der Möglichkeit zur informellen Vernetzung.

2.9.1 Ziel des Instruments

Mit dem CSR-Frühstück wurde ein einfaches Einstiegsformat entwickelt, von dem viele interessierte Akteure in der Region profitieren können. Die Unternehmen, die ihre eigenen CSR-Aktivitäten vorstellen, erhalten wertvolles Feedback von den Teilnehmenden und können ihre Präsentation beim CSR-Frühstück für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Für interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist es eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und für neue Kontakte, für Expertinnen und Experten z. B. wertvoll für die regionale Marktbeobachtung (was auch für die teilnehmenden Unternehmen gilt: Präsentiert z. B. ein Kreditinstitut, sind die Gäste häufig aus der Finanzbranche). Das mittelfristige Ziel in der Region Bonn/Rhein-Sieg ist es, durch die Regelmäßigkeit der Veranstaltung ein aktives CSR-Unternehmensnetzwerk in der Region aufzubauen, das diese Bausteine versteigt und darüber hinaus den Know-how-Transfer unter den Unternehmen und mit (gemeinnützigen) Organisationen gezielt fördert und innovative Konzepte zur Integration langfristiger CSR-Strategien auf den Weg bringt.

Nach gut vier Jahren ist das CSR-Frühstück in der Region Bonn/Rhein-Sieg mittlerweile zu einer Marke und einem „Türöffner“ geworden, um auch mit größeren Unternehmen und unterschiedlichen Akteuren (gemeinnützigen Organisationen, Verbänden, Politik, Verwaltung) zu CSR und Zukunftsthemen in der Region ins Gespräch zu kommen. Nach dem Erfolg in der Region Bonn/Rhein-Sieg wurde das CSR-Frühstück als niedrigschwelliger Einstieg für CSR in der Region bereits von den IHKS Rhein-Neckar, Darmstadt und Pfalz übernommen.

HANDLUNGSFELD

-  Markt
-  Umwelt
-  Arbeitsplatz
-  Gemeinwesen

INSTRUMENTENTYP

-  Leitfaden
-  Selbstcheck
-  Qualifizierung
-  Beratung
-  Auszeichnung
-  Netzwerk
-  Praxisdialog

UNTERNEHMENSGRÖSSE

- 1 – 9 Beschäftigte
- 10 – 49 Beschäftigte
- 50 – 249 Beschäftigte
- 250+ Beschäftigte

2.9.2 Zielgruppe des Instruments

Über 90 Prozent der Unternehmen im Kammerbezirk Bonn/Rhein-Sieg sind kleine und mittelständische Unternehmen. Hin und wieder sind beim CSR-Frühstück auch ansässige Großunternehmen vertreten, für die ein direkter Zugang zum regionalen Mittelstand attraktiv ist und die zeigen möchten, dass und wie sie sich auch regional engagieren. Kernzielgruppe des CSR-Frühstücks sind jedoch Unternehmen, die 20 bis 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Diese werden in der Regel durch die Geschäftsführung vertreten – bei den größeren Unternehmen auch durch die CSR-Beauftragten. An einem Frühstück nehmen etwa 20 bis 40 Personen teil.

Neben den Unternehmen sind auch explizit zivilgesellschaftliche Organisationen und CSR-Agenturen eingeladen. Vereinzelt haben gemeinnützige Organisationen und eine Hochschule ein CSR-Frühstück ausgerichtet, um ein sektorenübergreifendes Von- und Miteinander-Lernen zu ermöglichen.

2.9.3 Umsetzung

Die ca. dreistündigen CSR-Frühstücke finden etwa alle zwei Monate, mindestens jedoch einmal pro Quartal statt. Hat man sich nach den ersten Veranstaltungen einen Pool an interessierten Unternehmen und Organisationen aufgebaut, ist bei den Folgeterminen in der Regel mit nicht viel mehr als sechs Wochen Vorlauf von der Planung bis zur Durchführung zu rechnen.

Interessierte Multiplikatoren, die ein CSR-Frühstück ausrichten möchten, können dies entlang der im Folgenden skizzierten Umsetzungsschritte selbst für ihre Region entwickeln und anbieten (siehe auch Abb. 14).

Akquise und Vorbereitung

Um schnell einen relevanten Pool an interessierten Unternehmen aufzubauen, ist es hilfreich, eine Liste von Unternehmen aus der Region zu erstellen, die sich bereits gesellschaftlich engagieren oder ausdrücklich im Bereich CSR aktiv sind, und diese gezielt anzusprechen. Darüber hinaus gilt es, möglicherweise interessierte Akteurinnen und Akteure in Gemeinwesen, Politik und Verwaltung sowie Fachexpertinnen und -experten zu identifizieren und in den Verteiler aufzunehmen. Erfahrungsgemäß sind 50 Prozent der Teilnehmenden „Wiederholungstäter“, d. h. aber zugleich, dass 50 Prozent jedes Mal neu aktiviert werden müssen.

Eine besondere Bedeutung in der Vorbereitungsphase hat die Identifikation eines Unternehmens, welches das CSR-Frühstück ausrichtet und den Teilnehmenden seine CSR-Aktivitäten vorstellt. Dem Unternehmen steht dabei frei, was und wie präsentiert wird. Der Organisator gibt jedoch eine Empfehlung in Form eines kurzen Briefings (Fokus auf wenige Maßnahmen, Einbindung in CSR-Strategie, Umsetzung im Unternehmen) und steht als „Sparringpartner“ zur Verfügung, da die Attraktivität und die Qualität eines Frühstücks stark von diesem Input abhängt.

Besonders zu beachten

Die Relevanz, die Glaubwürdigkeit und der Praxisbezug der CSR-Präsentation sind auch hier wichtig. Ein CSR-Frühstück als bloße PR-Plattform für die regionale Wirtschaft wäre kontraproduktiv, würde rasch zu einer entsprechenden negativen Resonanz führen und das CSR-Frühstück dadurch an Attraktivität verlieren.



»Jedes Unternehmen, das wirtschaftlichen Erfolg hat, hat auch gesellschaftliche Verantwortung. Wie wir dieser Verantwortung gerecht werden, wie wir uns einbringen und öffentliche Resonanz erzeugen können, darüber tauschen wir uns hier aus. Eine wichtige Plattform. Wenn es sie nicht schon gäbe, müssten wir sie schaffen.« Wilfried Thünker, Leiter und Inhaber DER THÜNKER Business Center

CSR-Frühstück: Umsetzungsphasen

Akquise & Vorbereitung	Terminplanung & Einladung	Durchführung des Frühstücks
1. Erstakquise von Unternehmen und Aufbau eines Verteilers	1. Terminfindung und Besprechung Programmablauf	9 Uhr Begrüßung Initiatoren und Unternehmen, Fototermin
2. Gewinnung des ausrichtenden Unternehmens	2. Versand der Einladung und des Anmeldeformulars	10 Uhr Präsentation mit anschließender Diskussion
3. Briefing des Unternehmens	3. Versand der Anmeldebestätigung	11 Uhr Meet & Eat
15 Wochen vor dem Frühstück	6 Wochen vor dem Frühstück	3 Wochen vor dem Frühstück



Abbildung 14: Umsetzungsphasen der CSR-Frühstücke

Terminplanung und Einladung

Zunächst stimmen der Multiplikator und das gastgebende Unternehmen einen Termin ab, besprechen gemeinsam den Input und den Programmablauf und bereiten die Einladung vor. Die Einladungen werden per E-Mail (mit integrierter Kalenderfunktion) mit beiliegendem Anmeldeformular (oder einer Online-Anmeldung) ca. vier bis sechs Wochen vor dem Termin versendet.

Um einen persönlichen Austausch zu ermöglichen, sollten pro Frühstück nicht mehr als 40 Personen teilnehmen. Förderlich für den Erfolg der einzelnen Veranstaltungen ist darüber hinaus eine ausgewogene Mischung der Teilnehmenden aus Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und CSR-Expertinnen und -Experten.

Ebenfalls eingeladen wird die regionale Presse, die zwar eher selten auch berichtet, den gemeinsamen Fototermin zu Beginn des CSR-Frühstücks jedoch gerne wahrnimmt. Die IHK Bonn/Rhein-Sieg begleitet das CSR-Frühstück regelmäßig über ihre eigenen Kommunikationskanäle (z. B. Bericht auf der Website oder in der IHK-Zeitschrift).

Durchführung des CSR-Frühstücks

Der Programmablauf wird bei jedem Frühstück individuell gestaltet:

- In der Regel startet das CSR-Frühstück gegen 9.00 Uhr mit einem Grußwort der Organisatoren, gefolgt von einer Begrüßung und Vorstellung des gastgebenden Unternehmens. Der frühe Start ist auch deshalb

ERFORDERLICHE KENNTNISSE

- ✦ keine bis wenige Vorkenntnisse
- ✔ grundlegende Vorkenntnisse
- ✦ umfangreiche Vorkenntnisse

**WEITERFÜHRENDE
INFORMATIONEN IM INTERNET**

🔗 www.ihk-bonn.de

zu empfehlen, da es für die Teilnehmenden der erste Termin des Tages und die Erscheinungsrate dadurch überdurchschnittlich hoch ist.

- Danach folgt ein Fototermin, zu dem auch die regionale Presse eingeladen ist. Je nach Veranstalter wird auch mit dem gemeinsamen Fototermin gestartet.
- Gegen 10.00 Uhr folgt die Präsentation des gastgebenden Unternehmens (max. 45min) mit einer anschließenden moderierten Diskussion.
- Der offizielle Part geht in ein Frühstück (Meet & Eat) über, für das erfahrungsgemäß eine Stunde eingeplant werden sollte.

2.9.4 Fachliche Anforderungen

Ein Multiplikator, der ein CSR-Frühstück initiieren möchte, muss nicht unbedingt schon CSR-Expertin oder CSR-Experte sein, da ihre bzw. seine Aufgabe primär in der Organisation der Plattform besteht. Allerdings ist auch hier eine gewisse Expertise und Glaubwürdigkeit erforderlich, um als Initiatorin bzw. Initiator und Moderatorin bzw. Moderator der CSR-Frühstücke auf Akzeptanz zu stoßen und die Rolle als Sparringpartner für die Präsentationen ausfüllen zu können. Diese und auch die administrativen und organisatorischen Aufgaben können jedoch auch von Dienstleistern erbracht werden.

Für die teilnehmenden Unternehmen eignet sich das Instrument für jedes „CSR-Level“. Es ist sowohl geeignet, um über die Auseinandersetzung mit einem Praxisbeispiel einen Einstieg in die Thematik zu finden, als auch um neue Impulse für eine bereits vorhandene CSR-Strategie zu erhalten.



»Ziel der CSR-Aktivitäten der IHK Bonn/Rhein-Sieg ist es, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen mit Informations- und Schulungsveranstaltungen, Erstberatungen und Vernetzung erfolgreich in der Region Bonn/Rhein-Sieg zu verankern. Dieser Thematik widmet sich die IHK Bonn/Rhein-Sieg seit dem Jahr 2010 intensiv mit ihren CSR-Frühstücken. Wir glauben, dass durch diese Aktivitäten nicht nur Wirtschaft und Unternehmen gewinnen, sondern die gesamte Region davon profitiert und zukunftsfähiger wird.«

Michael Pieck, Pressesprecher IHK Bonn/Rhein-Sieg

2.9.5 Benötigte Ressourcen

Das CSR-Frühstück ist ein einfaches Format mit wenig Aufwand und viel Wirkung. Es werden etwa zwei bis drei Personentage pro Durchgang für organisatorische und administrative Tätigkeiten benötigt. Wird ein Dienstleister eingeschaltet, kann mit ca. 2.000 Euro Honorar pro Frühstück gerechnet werden. Die Kosten für Räumlichkeiten und das Frühstück werden von dem ausrichtenden Unternehmen übernommen.

Herausgeber

Das CSR-Frühstück ist ein Instrument der Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg und Teil einer Reihe von Veranstaltungen, die die IHK Bonn/Rhein-Sieg Unternehmen im Bereich CSR anbietet. Unterstützt werden die CSR-Frühstücke in Bonn durch die Kommunikationsagentur Bonne Nouvelle.

Kontakt

IHK Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg
Michael Pieck
Tel: 0228 2284-130
E-Mail: pieck@bonn.ihk.de

3. Auswahlhilfe

Bei der Entscheidung eines Multiplikators für die Übertragung eines Instruments in seine Region ist es wichtig, Instrumente zu identifizieren, die den eigenen Bedarfen und Kapazitäten entsprechen und für den spezifischen regionalen Kontext geeignet sind. Die folgende Abbildung bietet einen Überblick über wesentliche Aspekte der einzelnen Instrumente, die bei einer Vorauswahl sicher hilfreich sind. Weitere Informationen zu relevanten Voraussetzungen und erwartbaren Ergebnissen finden Sie in den Beschreibungen der einzelnen Instrumente im zweiten Kapitel.

Instrumente	InnoTrain CSR- Kompen- dium	Young Entrepre- neurial Self-Assess- ment	CSR Regio. Net Netzwerk- Workshops	Zukunfts- Werkstätten	Qualifizie- rung zum/ zur CSR-Be- auftragten	SIA- Beratung	CSR-Preis OWL	Verant- wortungs- partnerme- thode	CSR- Frühstück
Kriterien									
Allgemeine Angaben zu den Instrumenten									
Instrumententyp	Leitfaden	Selbstcheck	Qualifizierung	Qualifizierung	Qualifizierung	Beratung	Auszeichnung	Netzwerk	Praxisdialog
Fokussierung auf ein Handlungsfeld möglich	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	-
Geeignet für Unternehmen mit ca. ... Beschäftigten	1-100	1-50	1-1.000	1-50	1-250	1-60	Alle	1-500	20-250
Komplexität	●○○	●○○	●●○	●●○	●●○	●●●	●●○	●●●	●○○
Zeitlicher Vorlauf (Implementierung)	●●○	●○○	●●●	●●●	●●●	●●○	●●●	●●●	●○○
Öffentlichkeitswirksamkeit	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓
Anzahl der teilnehmenden Unternehmen	ab 1	1	8-15	8-12	4-5	1	ab 20	5-30	20-30
Vernetzung der teilnehmenden Unternehmen	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓
Vernetzung der teilnehmenden Unternehmen mit anderen Akteuren	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓
Individuelle Begleitung der teilnehmenden Unternehmen	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-
Benötigte Ressourcen auf Seiten des Multiplikators									
Zeit	●●○	●○○	●●○	●●○	●●○	●●○	●●●	●●●	●○○
Zugänge zu Nonprofit-Organisationen, Wissenschaft oder Politik	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓
Umsetzung ohne Partner möglich	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓
Benötigte Kompetenzen auf Seiten des Multiplikators									
CSR-Expertise	●○○	●○○	●●○	●●○	●●●	●●●	●●○	●●○	●○○
Veranstaltungsmanagement	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
Moderation	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-
Branchenkenntnis	-	-	-	-	-	✓	-	-	-

Abbildung 15: Auswahlhilfe

4. Ausblick

„Nachmachen erwünscht!“ – Das ist das Motto dieser Broschüre. Der Transfer von Wissen und Erfahrungen mit CSR-Instrumenten für regionale Multiplikatoren ist ein wichtiges Element, um verantwortliche Unternehmensführung weiter in die Breite zu tragen. In dem dreijährigen Förderprogramm „CSR-Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ der Bundesregierung und auch darüber hinaus sind von ganz unterschiedlichen Organisationen und Projektträgern viele solcher Instrumente entwickelt und erprobt worden, die auf der regionalen Ebene funktionieren und CSR im Mittelstand voranbringen. Dieses Wissen und diese Praxiserfahrungen sollen über das ESF-Förderprogramm hinaus genutzt – und im besten Falle auch weiter entwickelt werden. Informationen, Akteure und Materialien dafür finden Sie auch in den kommenden Jahren auf der CSR-Internetseite der Bundesregierung www.csr-in-deutschland.de. Und auch der CSR-Transfer-Instrumentenkatalog mit über 100 weiteren erprobten CSR-Instrumenten unter www.upj.de/csrtransfer ist dabei sicher hilfreich. Gesellschaftlich verantwortliches Handeln und Wirtschaften werden auch künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Diese Broschüre soll dazu beitragen, den vielen Akteuren im Bereich CSR konkrete Hilfestellungen anzubieten und den Transfer guter, erprobter und übertragbarer Beispiele voranzubringen.

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
11017 Berlin

Erstellt durch UPJ e. V. im Rahmen des Projekts CSR.Transfer unter Mitarbeit von:

Miriam Wolf | CSR- und Kooperationsberatung

Isa Nauck | UPJ e. V.

Dr. Reinhard Lang | UPJ e. V.

Das Projekt „CSR.Transfer“ des Netzwerks UPJ e. V. wird im Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Stand: Oktober 2014

Kontakt:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Referat VI b 3 „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“

Dr. Stefanie Freyberg | Tel.: 030 18 527-6938

Referat EF2 „Umsetzung des Europäischen Sozialfonds“

Brigitte Herms | Tel.: 030 18 527-4112 | www.csr-in-deutschland.de

UPJ e. V.

Isa Nauck | Tel.: 030 2787406-11 | www.upj.de

Bildnachweis:

Portrait Andrea Nahles: BMAS/Knoll; Peter Kromminga: UPJ e. V.; Rolf Merchel: MWEIMH NRW, Ralph Sondermann; Lars Ernst: WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH; Dr. Elmar Lenzen: Marion Lenzen; Michael Wiese: Oliver Kröning; Peter Kromminga: UPJ e. V.; Katrin Neuhäuser: privat; Roland Weidner: Mittelstandsvereinigung pro Südthüringen e. V.; Lutz Frischmann: Frischmann Kunststoffe GmbH; Mathias Frank: Bildungswerk der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e. V.; Veronika Kröcher: Marco Papritz; Dr. Michael Meetz: uve GmbH für Managementberatung; Matthias Knisel: Knisel Bus + Reisen GmbH & Co. KG; Stefan Collet: IfB OWL e.V.; Wilhelm A. Böllhoff und Michael W. Böllhoff: IfB OWL e. V.; Frank Osterhoff: Bertelsmann Stiftung; Herbert Zahnen: Zahnen Technik GmbH; Michael Pieck: IHK Bonn/Rhein-Sieg; Wilfried Thünker: DER THÜNKER Business Center

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: 37813

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: <http://www.bmas.de>

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Schreibtelefon: 030 221 911 016

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

Druck: Hausdruckerei des BMAS, Bonn

Layout: neues handeln GmbH

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann verwenden Sie bitte die genaue Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfs zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

