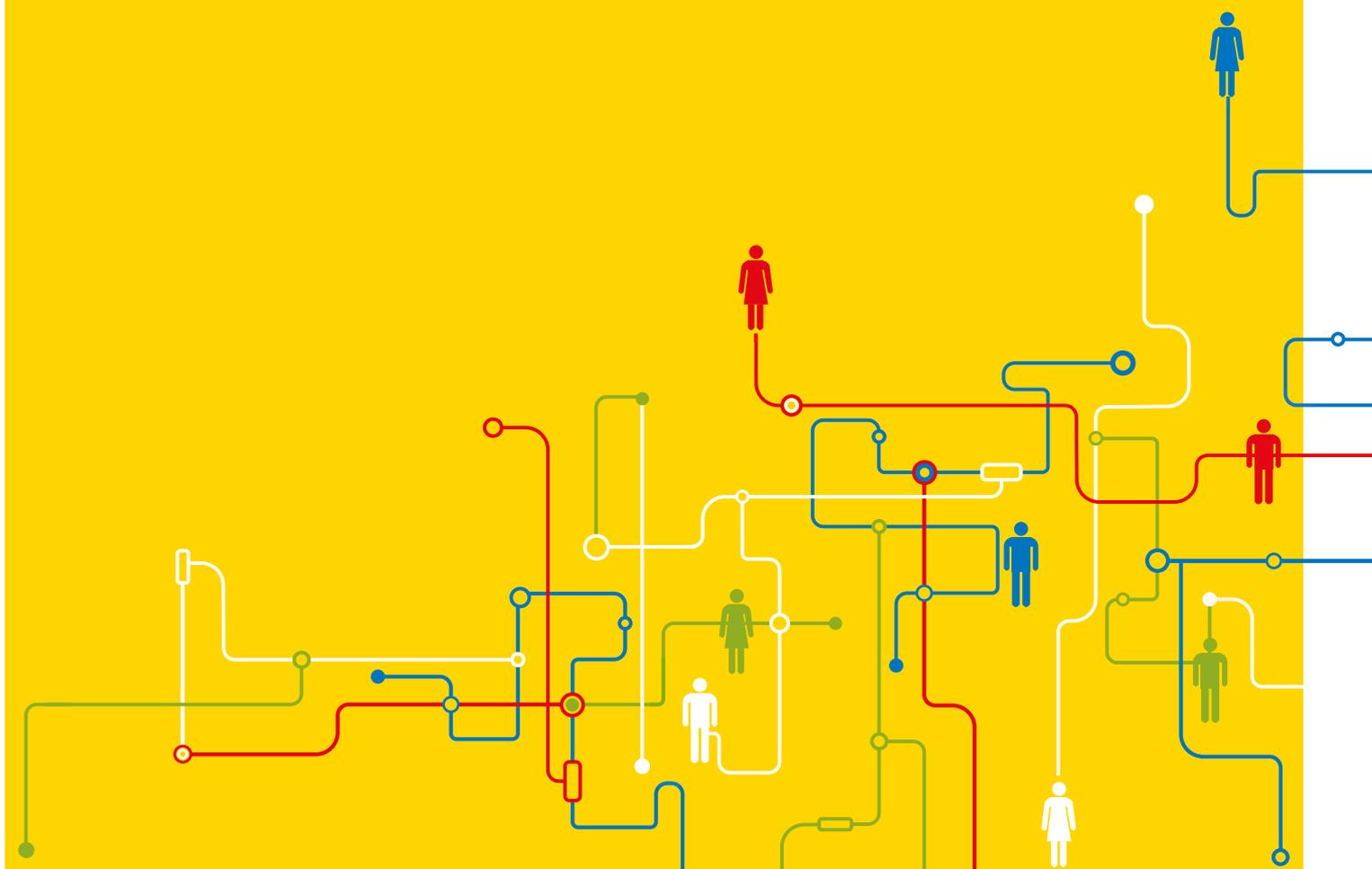
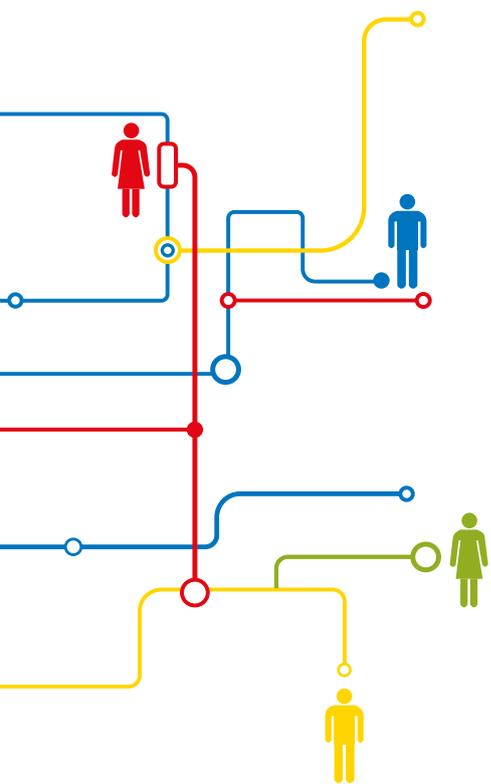


Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand

Expertinnen und Experten aus Süddeutschland
stellen sich vor

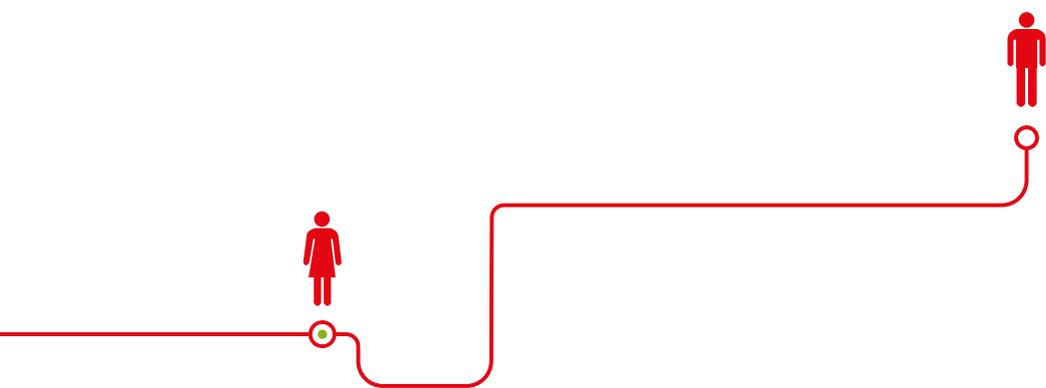


Projekte im Rahmen des BMAS-Förderprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“



Inhalt

Vorwort	5
Interview Dr. Nils Schmid MdL	6
Nachhaltigkeit als Unternehmenswert	8
Mitarbeitermotivation und sozial verantwortliche Unternehmensführung	12
Corporate Volunteering als Teil einer CSR-Strategie	16
Nachhaltige Gestaltung der Lieferkette	20
CSR im Tourismus – nachhaltig reisen	24
Die ISO 26000 – Welchen Nutzen haben KMU von diesem Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung?	28
Gesellschaftliche Verantwortung kann nur in Netzwerken ausgearbeitet werden	31



Vorwort

Jörg Trautner, Referatsleiter Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
Corporate Social Responsibility, Bundesministerium für Arbeit und Soziales



Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gewinnt in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Glücklicherweise fangen wir in Deutschland nicht bei null an. Überall finden sich hervorragende Beispiele verantwortlicher Unternehmensführung. Und das aus gutem Grund: Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair zu behandeln oder mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umzugehen, ist im Sinne des Gemeinwohls und verdient Anerkennung. Ebenso trägt es zum unternehmerischen Erfolg bei, wenn Unternehmen durch eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik die Motivation und Produktivität der Belegschaft erhöhen oder durch Energiesparmaßnahmen ihre Produktionskosten senken können.

Solch verantwortliches Handeln möchte die Bundesregierung nach Kräften fördern. Mit dem im Oktober 2010 vom Bundeskabinett beschlossenen Aktionsplan CSR (Corporate Social Responsibility) hat die Bundesregierung ein breites Spektrum von national und international wirkenden Maßnahmen beschlossen. Im Fokus der Aktivitäten steht insbesondere der Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Hier ist verantwortliches Handeln gegenüber den Beschäftigten, der Umwelt und dem Gemeinwesen gelebte Tradition. In diesem Kontext hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit dem Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ Ende 2011 ein passgenaues Angebot an Qualifizierungs-

maßnahmen für verantwortliche Unternehmensführung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aufgesetzt. 35,7 Millionen Euro werden mithilfe des Europäischen Sozialfonds (ESF) für das auf drei Jahre angelegte Programm zur Verfügung gestellt, um Nachhaltigkeitsaspekte systematisch in die Geschäftstätigkeit der Unternehmen zu integrieren.

Das enorme Interesse an dem Förderprogramm mit beeindruckenden Bewerberzahlen ist Beleg für die Bedeutung des Themas im deutschen Mittelstand. Hinter den ausgewählten Projekten stehen bundesweit rund 2.000 mittelständische Unternehmen, die ihren Unternehmensalltag nachhaltig gestalten möchten. Der wichtige Unternehmensstandort Baden-Württemberg nimmt mit vielen Projekten eine Vorreiterrolle bei den Bemühungen ein. Einige dieser Projekte werden im Rahmen dieser Ausgabe näher beleuchtet und geben einen Einblick in die gelebte Unternehmensverantwortung im Ländle. Solche Erfolgsbeispiele stimmen zuversichtlich, dass bundesweit ein Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand angestoßen werden kann – zum Wohle der Unternehmen und der Gesellschaft.

Interview Dr. Nils Schmid MdL

Stellvertretender Ministerpräsident von Baden-Württemberg
und Minister für Finanzen und Wirtschaft



„Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“, welche Bedeutung hat das Thema für die Landesregierung in Baden-Württemberg?

Die Landesregierung von Baden-Württemberg misst dem sozial und gesellschaftlich verantwortlichen Handeln der Unternehmen im Land eine sehr große Bedeutung bei. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmen, die sich dem Gedanken der Corporate Social Responsibility verschreiben, langfristig wirtschaftlich erfolgreicher sein werden. Das gilt z. B. für die Bindung und Gewinnung von qualifizierten Fachkräften, die heute hohe und differenzierte Anforderungen an ihren Arbeitsplatz stellen. Unternehmen setzen mit ihrem freiwilligen Engagement darüber hinaus ein wichtiges Zeichen der gesellschaftlichen Solidarität. Sie stehen nicht abseits, sondern sie stärken den sozialen Zusammenhalt in unserem Land. Vor diesem Hintergrund habe ich CSR zu einem zentralen Schwerpunkt der Wirtschaftspolitik meines Hauses gemacht.

Aus Ihrer Erfahrung als Minister für Finanzen und Wirtschaft, welche CSR-Handlungsfelder sind für KMU in Baden-Württemberg besonders wichtig?

Das gesellschaftliche Engagement unserer KMU ist in seiner Breite und Vielfalt schlicht überragend. Im Laufe der nun schon siebenjährigen Erfolgsgeschichte des „Mittelstandspreis für soziale Verantwortung in Baden-Württemberg“, den wir gemeinsam mit der Caritas Baden-Württemberg veranstalten, sind weit über 1.000 konkrete CSR-Aktivitäten von KMU ans Licht der Öffentlichkeit gekommen. Sämtliche dieser CSR-Aktivitäten resultieren aus der Koope-

ration mit einem Partner aus dem Dritten Sektor. Insoweit liegt ein Schwerpunkt des unternehmerischen Engagements sicher im Handlungsfeld Gemeinwesen. Zahlreiche dieser Projekte adressieren dabei aber auch ökologische Problemlagen, zeichnen sich durch einen verantwortungsvollen Umgang mit Kunden im In- und Ausland aus oder setzen Maßstäbe im Umgang mit den eigenen Beschäftigten. Daher werden auch die Handlungsfelder Arbeitsplatz, Markt und Umwelt von den KMU im Rahmen ihres Engagements ganz konkret bearbeitet.

In welchen CSR-Themen ist die trisektorale Zusammenarbeit von Politik, Zivilgesellschaft und KMU in Baden-Württemberg schon besonders fortgeschritten?

Nach meiner Beobachtung sind die CSR-Aktivitäten im Land überall offen auf Kooperation ausgelegt. So gibt es eine Reihe sehr aktiver regionaler CSR-Netzwerke aus KMU, Sozialpartnern, zivilgesellschaftlichen Akteuren und Vertreterinnen und Vertretern der Kommunen. Ich nenne aus dem Kreis der im Rahmen des ESF-Programms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ geförderten CSR-Projekte nur beispielhaft das CSR-Netzwerk in Kirchheim unter Teck. Es setzt sich auf vorbildliche Weise für eine nachhaltige Unternehmensführung ein. Wir haben im letzten Jahr bei unseren CSR-Veranstaltungen anlässlich des 60. Landesjubiläums dieselbe Erfahrung gemacht. An allen Standorten, ob in Esslingen oder Rottenburg, in Ravensburg oder Baden-Baden, konnten wir eine partnerschaftliche Zusammenarbeit vor Ort beobachten. Besonders gefreut habe ich mich darüber, dass die Oberbürgermeister und Bürgermeister durch ihr Mitwirken verdeutlicht haben, wie wichtig eine trisecto-



rale, partnerschaftliche Zusammenarbeit für die Entwicklung in unseren Städten und Gemeinden ist. Denn hier begegnen sich Expertinnen und Experten aus verschiedensten Bereichen auf Augenhöhe. Hier findet ein Perspektivwechsel statt, der innovative Lösungen geradezu provoziert. Das gilt nach meiner Überzeugung für alle CSR-Handlungsfelder.

Welche Bedeutung haben KMU für CSR aus Sicht der baden-württembergischen Landesregierung?

Zunächst will ich betonen, dass auch die großen Unternehmen in unserem Land zum Teil herausragende CSR-Maßnahmen entwickelt haben und umsetzen. Sie sind damit für regionale CSR-Netzwerke unverzichtbare Partner, gerade auch für KMU. Der kontinuierliche Erfahrungsaustausch im Rahmen des CSR-Frühstücks in der Rhein-Neckar-Region ist dafür ein sehr gutes Beispiel. Klar ist aber, dass KMU größenbedingte Nachteile haben, wenn sie ihre CSR-Aktivitäten strategisch in ihre Geschäftstätigkeit einbinden wollen. Ich begrüße daher die Zielrichtung des von der Bundesregierung aufgelegten Förderprogramms ausdrücklich. Ganz besonders freut es mich dabei, dass aus dem Kreis der baden-württembergischen Projektpartner der Impuls zur regionalen Vernetzung und auch zu dieser Publikation gekommen ist. Die CSR-Aktivitäten von KMU müssen im Sinne von Best Practice sichtbar gemacht werden, um so andere KMU zur Nachahmung anzuregen. Denn die KMU sind mit ihren CSR-Aktivitäten für die Landesregierung von höchster Bedeutung. Wie unsere Erfahrungen aus dem Mittelstandspreis für soziale Verantwortung eindrucksvoll zeigen, sind KMU unverzichtbare Akteure der Zivilgesellschaft in ihrer Gemeinde, ihrer Stadt und ihrer Region.

Wo steht das Thema CSR in Baden-Württemberg in fünf Jahren? Welche Bereiche wird die Landes-, Bundes- bzw. EU-Politik gestalten?

Ich bin fest davon überzeugt, dass CSR als Thema in der Gesellschaft insgesamt noch zunehmen wird. Für die Unternehmen und Betriebe wird CSR noch stärker als bisher zu einem integrativen Bestandteil ihrer Geschäftspolitik werden. Aber auch in Wohlfahrts- oder Umweltverbänden wird die Beschäftigung mit CSR Veränderungen anstoßen. Denn wer sich auf die oben beschriebene partnerschaftliche Zusammenarbeit einlässt, muss vor Ort auch als glaubhafter CSR-Akteur angesehen werden. Diese Entwicklungen müssen von der Politik begleitet und unterstützt werden. In Baden-Württemberg sind wir bereits auf einem sehr guten Weg. Ein nächster Baustein ist die von der Landesregierung beschlossene Entwicklung einer Landesengagementstrategie, in der CSR ein zentraler Baustein sein wird. Mein Ziel ist es, Baden-Württemberg zum CSR-Musterland zu machen. Deshalb werde ich auch besonders darauf achten, dass die Rahmenbedingungen für CSR, die zum Teil auch auf Bundes- oder EU-Ebene bestimmt werden, für die baden-württembergische CSR-Landschaft förderlich sind. Das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand (CSR)“ ist ein positives Beispiel. Eines ist dabei entscheidend: Regionale Ansätze müssen in ihrer Vielfalt gefördert werden, denn vor Ort ist die Kenntnis der konkreten Herausforderungen am größten. Zuviel bürokratische Vorgaben, woher sie auch kommen, würden gerade KMU in ihrem Engagement bremsen.

Nachhaltigkeit als Unternehmenswert

Sandra Erne

BANKWITZ ARCHITEKTEN

Schon seit vielen Jahren sind „Ganzheitlichkeit“ und „Nachhaltigkeit“ fest im Unternehmensleitbild vom Büro Bankwitz Architekten verankert. Auf diesem fundamentalen und umfassenden Ansatz baut das gesamte Handeln innerhalb und außerhalb des Unternehmens auf. „Nachhaltigkeit ist eine Einstellung – und unser Weg. Durch unser Tun positiv zu wirken ist unser Ziel“, so der Inhaber und Geschäftsführer Matthias Bankwitz. Dieser Beitrag stellt vor, wie Bankwitz Architekten diesen Weg verstehen und im Alltag umsetzen.

Immobilien stellen für ihre Besitzer einen großen Wert dar. Die Pflege und Entwicklung dieser Werte im Einklang mit unserer Umwelt ist eine der wichtigsten Aufgaben von Bankwitz Architekten. Das Architekturbüro mit 30 festangestellten Mitspielerinnen und Mitspielern ist in den Bereichen Generalplanungs- und Architekturleistungen, Projektentwicklung sowie Energie- und Ökologiekonzepte tätig.

Zukunftsorientierte Architektur

Mit dem Einzug in die neuen Büroräume des selbst geplanten Wohn- und Geschäftshauses Eisbärhaus hat Matthias Bankwitz mit seinem Team einen wichtigen Meilenstein aus seinem Sieben-Jahresplan verwirklicht. „Das als Passivhaus konzipierte Gebäude steht für alle uns wichtigen Werte –

für Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit –, die fest in unserem Unternehmensleitbild verankert sind“, so der Inhaber und Geschäftsführer.

Das Eisbärhaus ist im Passivhausstandard erstellt und besitzt keine herkömmliche Heizung. Mithilfe einer hoch effizienten Wärmerückgewinnung werden die inneren Wärmelasten wie die Energie der Rechner, Bildschirme, Drucker und Menschen usw. genutzt. Seit Jahren sind die Energieverbräuche und damit Energiekosten (ca. 1,50 EUR pro m² und Jahr, Heiz- und Kühlkosten) auf gleich niedrigem Niveau.

Ebenfalls ist das Eisbärhaus nach dem Vorarlberger Ökoleitfaden gebaut, d. h. alle eingesetzten Materialien sind auf ihre CO₂-Bilanz hin (bei Erstellung, Transport, Einbau und Entsorgung) untersucht. Es gibt keine Schäume, Kleber, PVC, Kunststoffe im Gebäude. Was den gesundheitlichen Aspekt betrifft, der gemessene Schadstoffanteil in der Luft beträgt auch aus diesem Grund unter 100 Teile Gift pro Million Teile (p.p.M.) Luft (zum Vergleich: an einer Straßenkreuzung beträgt die Schadstoffbelastung ca. 1.000 bis 1.500 p.p.M., in einem Gebäude aus den 60er/70er Jahren 1.500 bis 2.200 p.p.M.).

Auch der Neubau des Firmensitzes der 2E mechatronic GmbH in Kirchheim unter Teck, ein weiteres Projekt, das Bankwitz Architekten realisiert haben, ist in Bezug auf



Eisbärhaus: Für das Energiekonzept des als Passivhaus konzipierten Wohn- und Geschäftshauses stand der Eisbär Pate.

Energie hoch optimiert. Durch den Einsatz einer Wärmepumpe mit Geothermie, die Wärmerückgewinnung aus der Prozesswärme der Produktion und die Kühlung des Gebäudes über die Wärmepumpe ist der Energiebedarf im Vergleich zu einem herkömmlichen Industriegebäude um 70 Prozent niedriger. Der CO₂-Ausstoß des Produktionsbetriebes mit ca. 4.300 m² Nutzfläche wurde durch den Einsatz dieser Technologien im Vergleich zu einem Standard-Gebäude um 60 Tonnen pro Jahr reduziert.

Ökologisches Büro

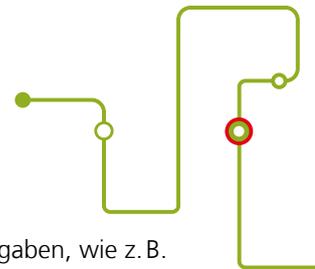
„Der Gedanke der Nachhaltigkeit ist aber nicht mit dem Gebäude zu Ende gedacht. Vielmehr übertragen wir die Grundsätze des Gebäudes auf den Arbeitsplatz. Es macht wenig Sinn, ein ökologisches Gebäude zu erstellen und es dann mit „normalen“ Materialien auszubauen und später „normale“ Büromaterialien zu kaufen“, so Matthias Bankwitz.

In den Beschaffungsrichtlinien des Architekturbüros ist festgehalten, welche Hilfsmittel gekauft und verwendet

werden dürfen. Sie müssen konkrete Vorgaben, wie z. B. Umweltkennzeichnungen, tragen und ökologischen Gesichtspunkten genügen. Auch die Lieferanten werden dahingehend überprüft, wie z. B. die Reinigungsfirma. Sie ist verpflichtet, Sicherheitsdatenblätter zu den Reinigungsmitteln zu liefern, die dann vom Büro Bankwitz geprüft werden. Richtschnur dafür ist der Vorarlberger Ökoleitfaden. Erst wenn die Produkte zugelassen sind, dürfen sie verwendet werden. Die Reinigungsfirma erhält zudem Schulungen über das Thema Umweltschutz.

In den Beschaffungsrichtlinien wird heimischen Produkten stets Vorrang gegeben. Das Büro-Obst ist vom Bauern aus dem Nachbarort und der Saft von Streuobstwiesen aus der Region. Der Kaffee ist Fair Trade und Blumen sind FLP-zertifiziert (Flower Label Program).

Um das Abfallaufkommen so gering wie möglich zu halten, beginnt das Recycling direkt im Büro. Die Büromöbel sind aus unbehandeltem Holz, modular aufgebaut und erweiterungsfähig. Alle Büromöbel, wie auch die Bürostühle mit ihren Naturstoffbezügen, sind komplett recycelbar.





Firmensitz 2E machatronic: Der Einsatz von Erdwärme und Wärmerückgewinnung vervollständigt das Energiekonzept des Neubaus



Grundsätzlich gilt für alle Geräte die Abschaltung über Nacht und übers Wochenende. Die Nutzung von abschaltbaren Steckdosen ist Standard. Mehrere Mitspielerinnen und Mitspieler nutzen gemeinsam die Druck- und Kopiergeräte. Diese stehen in gut durchlüfteten Räumen, Bildschirme stehen blend- und spiegelungsfrei.

Ganzheitliche Unternehmenskultur

Ein weiterer Baustein des Nachhaltigkeitsmanagements ist die Pflege einer ganzheitlichen und nachhaltigen Unternehmenskultur. „Das Wichtigste in unserem Unternehmen sind unsere Mitspieler“, betont Matthias Bankwitz, „Jeder einzelne Mitspieler ist gefordert, mit exzellenten Leistungen seinen persönlichen Beitrag für die gemeinsamen Ziele beizusteuern. Wir gehen vorbildlich miteinander um. Das ist der Erfolgsfaktor unserer Kultur. Leistungsfähigkeit, menschliche und fachliche Kompetenz und die Qualität unseres Teams sichern wir durch umfassende Aus- und Weiterbildung sowie durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, die optimale Leistung fördern. Wir kommunizieren offen untereinander und schaffen Transparenz,

Orientierung und Vertrauen. Wir fördern den Teamgeist und den Spielgedanken.“ Im BA KVP (BANKWITZ ARCHITEKTEN Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) können alle Mitspielerinnen und Mitspieler Ideen einstellen und somit ihren Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens leisten.

Im Büro sind außerdem die Führungsinstrumente „Werte-Orientiertes Wachstum“ (WOW!) und „Geschäftsführungs-Optimierung“ (GO!) fest installiert. WOW! wird freiwillig ausgefüllt. Hier stellt sich jede Mitspielerin und jeder Mitspieler monatlich „vor den Spiegel“ und beantwortet Fragen zu Gesundheit, kundenfreundlichem Verhalten, Ideen, Zuverlässigkeit, Ökologie und Umweltbewusstsein. Die Antworten werden bewertet und die vorderen Plätze werden veröffentlicht. Das Ziel ist, dass sich jede/r im Unternehmen persönlich und fachlich weiterentwickelt.

GO! dient als regelmäßige Rückmeldung (alle drei Monate) der Mitspielerinnen und Mitspieler an die Unternehmensführung. Ergänzt werden die beiden Instrumente durch eine Teambesprechung sowie Orientierungs- und Entwicklungsgespräche.



Weißtannenzpflanzaktion: Zum Ausgleich für das im Eisbärhaus verbaute Weißtannenholz aus heimischen Wäldern pflanzten die Mitspieler des Büros eigenhändig einen Teil der rund 450 jungen Weißtannen

Für Matthias Bankwitz ist sein Unternehmen erst durch die gelebte Nachhaltigkeit zukunftsfähig. Neben wirtschaftlichem Erfolg sind für ihn Zukunftssicherung, Kundenbindung und Mitspielerbindung nur einige Vorteile unter vielen, die eine ganzheitliche Unternehmenskultur mit sich bringt.

Kontakt Daten

Projekt	CSR Kirchheimer Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung
Organisation	BANKWITZ ARCHITEKTEN
Ansprechpartnerin	Sandra Erne
Telefon	07021 92055-33
E-Mail	info@csr-kirchheim.de
Website	www.csr-kirchheim.de

Mitarbeitermotivation und sozial verantwortliche Unternehmensführung

Thorsten Schmidt, Dr. Michael Meetz



Sozial verantwortliche Unternehmensführung bedeutet, gesellschaftliches Engagement im Kerngeschäft des Unternehmens zu verankern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubinden und soziale Unternehmensverantwortung zu einem dauerhaften Bestandteil der Unternehmensstrategie zu machen. Aus Erfahrung wissen wir, dass vor allem die Einbindung der am Prozess beteiligten Menschen außerordentlich wichtig ist für die erfolgreiche Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung. Das Führungspersonal und die Beschäftigten stehen deshalb bereits im Fokus der Bestandsaufnahmen.

Im Rahmen der Bestandsaufnahmen im Projekt „SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“ führen wir in den teilnehmenden Unternehmen Mitarbeiterbefragungen und Ideenworkshops auf Mitarbeiterebene durch (siehe Abbildung 1). Aufgabe der Mitarbeiterbefragung ist es, die Sachlage im Unternehmen aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfragen. Die Befragung ist anonym und wird als Klassenzimmer-Befragung durchgeführt. Damit werden die Beschäftigten bereits bei Beginn des Projekts über die Ziele und Aufgaben der sozial verantwortlichen Unternehmensführung informiert und am Entwicklungsprozess beteiligt.

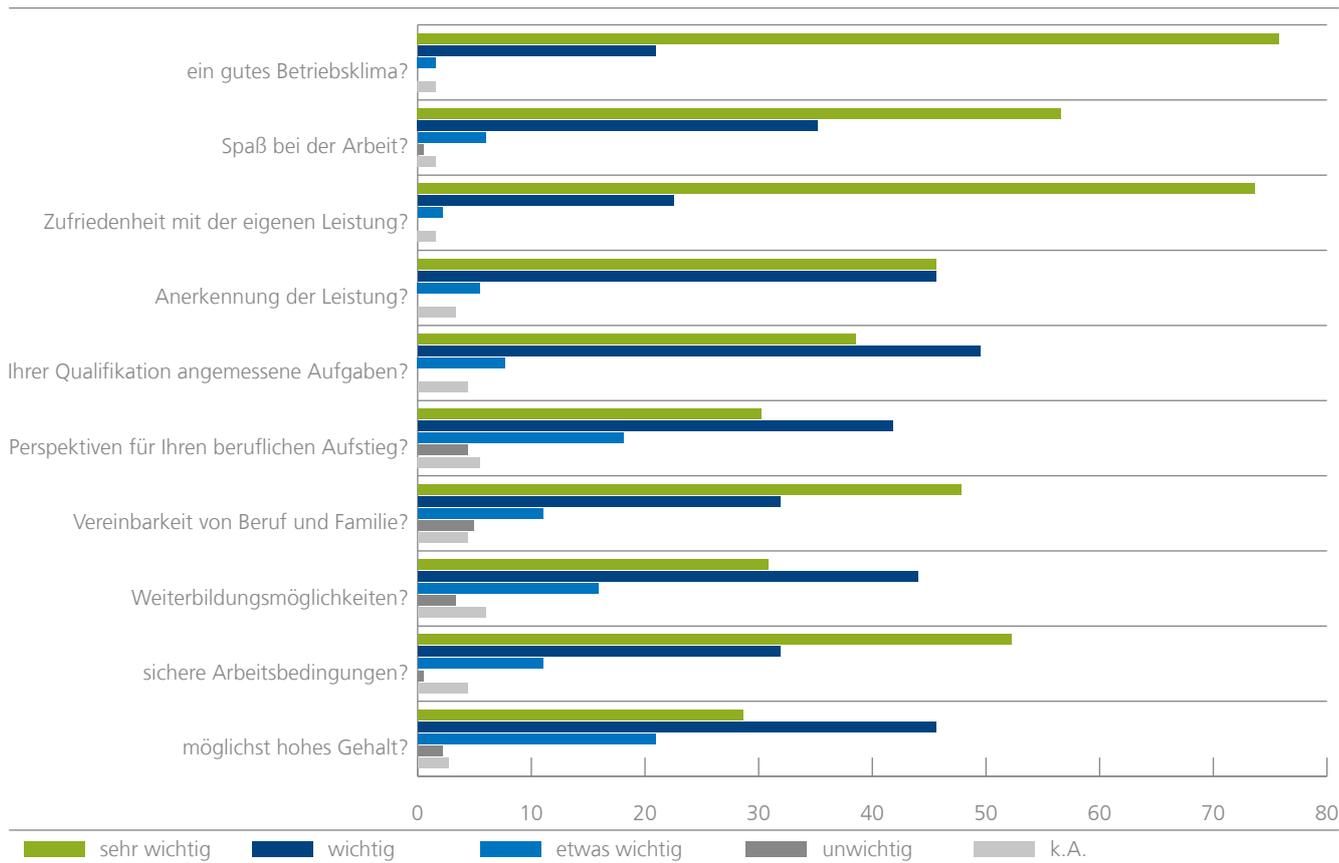
Abbildung 1: Arbeitsschritte im Projekt SIA

Schritt 1	Bestandsaufnahme im Unternehmen: <ul style="list-style-type: none">• Experteninterview mit Geschäftsleitung• Mitarbeiterbefragung• Ideenworkshop auf Mitarbeiterebene
Schritt 2	Handlungsfelder abstecken: <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsplatz• Umwelt• Verhalten als Marktteilnehmer• Gemeinwesen
Schritt 3	Maßnahmenkatalog: <ul style="list-style-type: none">• Die Geschäftsleitung entscheidet, welche Maßnahmen sie umsetzt

Beschäftigten ist ein gutes Betriebsklima am wichtigsten

Bei den Mitarbeiterbefragungen wird unter anderem auch die Frage geklärt, was den Beschäftigten bei der Arbeit besonders wichtig ist. Dabei steht nicht, wie vielleicht anzunehmen wäre, ein hohes Gehalt an erster Stelle, sondern ein gutes Betriebsklima (siehe Abbildung 2). Auch Spaß bei der Arbeit und Zufriedenheit mit der eigenen Leistung wird von den insgesamt 182 Befragten als sehr wichtig eingeschätzt.

Abbildung 2: Fragen zur Arbeitszufriedenheit: Wie wichtig ist/sind Ihnen ... (n=182)



Für den Arbeitgeber ist es vorteilhaft, die Motive seiner Belegschaft zu kennen. Damit kann er angemessen auf aktuelle Herausforderungen wie beispielsweise den Fachkräftemangel reagieren. Zählen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen mehr die Anerkennung ihrer Leistung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, macht es wenig Sinn, ein Anreizsystem mit hohen Fixgehältern und ausgeklügelten Boni zu installieren, sondern es sollte vielmehr z. B. über eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung nachgedacht werden.

Mit kleinen Maßnahmen oftmals große Wirkung erzielen

Im Ideenworkshop, der in aller Regel nur auf Mitarbeiter-ebene ohne Geschäftsleitung stattfindet, werden die in der Mitarbeiterbefragung ermittelten Anregungen und Wünsche aus der Belegschaft aufgenommen, diskutiert und zu konkreten Vorschlägen an die Geschäftsleitung weiterentwickelt. Gleichzeitig werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess zur Verankerung der sozial verantwortlichen Unternehmensführung im Kerngeschäft ein-



Dr. Michael Meetz im Gespräch mit einem Vertreter eines SIA-Pilotunternehmens

bezogen. Dies ist eine wichtige Grundlage für die spätere Akzeptanz bei der Umsetzung der Maßnahmen. Oftmals wird hier mit kleinen Maßnahmen große Wirkung erzielt:

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt erfahrungsgemäß sehr eng mit dem Führungsverhalten der mittleren und unteren Führungsebene zusammen. Durch Führungsseminare im Rahmen der SIA-Akademie verbessern wir beispielsweise das Führungsverhalten der Meister und Kolonnenführer in einem Gerüstbauunternehmen, was unter anderem zu mehr Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt.

Auch die Arbeitsorganisation hat einen nicht geringen Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier wird z. B. in einer Agentur ein Projektblatt eingeführt, das das Briefing bei anstehenden Projekten erheblich erleichtert. Damit werden die Arbeitsabläufe im Unternehmen verbessert, Missverständnisse vermieden und die Zusammenarbeit der Beschäftigten erleichtert.

In einem anderen Betrieb wird über regelmäßige Besprechungen die Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbessert. Sie werden nicht nur über allgemeine Themen die Arbeit betreffend informiert, sondern z. B. auch darüber, welche Großaufträge das Unternehmen gerade erfolgreich abge-

schlossen hat. Wenn Fehler passieren, wird dies ebenfalls angesprochen und zusammen mit den Beschäftigten überlegt, wie sich diese in Zukunft vermeiden lassen und was verbessert werden kann. Mit dieser Maßnahme fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut informiert und in Entscheidungen eingebunden und identifizieren sich somit viel besser mit „ihrem“ Unternehmen.

Dies sind nur einige Best-Practice-Beispiele aus den bisher im Rahmen des Projekts „SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand“ durchgeführten Ideenworkshops. Sie zeigen, wie mit einfach umzusetzenden Maßnahmen die Zufriedenheit und damit auch die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden kann. Die besten Ideen kommen oft aus der Belegschaft selbst und müssen nicht unbedingt zu hohen Investitionen führen.

SIA – die Initiative zur Förderung der sozialen Unternehmensverantwortung für Stuttgarts Innovative Arbeitgeber ist ein Gemeinschaftsprojekt der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart, des Kolping-Bildungswerks Württemberg e. V. sowie der uve GmbH für Managementberatung.

Erster SIA-Dialog im Stuttgarter Rathaus



Kontaktdaten

Projekt	SIA – Verantwortung und Erfolg im Mittelstand
Organisation	uve GmbH für Managementberatung
Ansprechpartner	Thorsten Schmidt
Telefon	0711 21691143
E-Mail	t.schmidt@uve.de
Website	www.sia-projekt.de www.uve.de



SIA-Auftaktveranstaltung im Stuttgarter Rathaus

Corporate Volunteering als Teil einer CSR-Strategie

„Ein Tag, an dem wir uns alle ausnahmslos gut fühlen“

Ralf Baumgarth, Birgit Kretz

CSR Regio.Net
Verantwortliche Unternehmensführung
im Mittelstand

Mittelständischen Unternehmen, die eine individuelle CSR-Strategie entwickeln und umsetzen wollen, bieten wir Unterstützung durch CSR Regio.Net – mit Information und Qualifizierung, individueller Beratung und Vernetzung.

Als verantwortliche Partner von CSR Regio.Net vor Ort bringen wir dabei insbesondere langjährige und vielfältige Expertise aus dem Bereich Corporate Volunteering (CV) in unseren Projektverbund ein und stellen diese den mehr als 70 teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung. Wir verstehen uns hier als eine Mittlerorganisation, die Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen ermöglichen will.

Der Beratungsansatz von CSR Regio.Net ist dabei weiter gefasst über alle CSR-Handlungsfelder: von verantwortlicher Unternehmensführung in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt) über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit dem direkten gesellschaftlichen Umfeld (Gemeinwesen).

Corporate Volunteering: Formen und Nutzen

Corporate Volunteering (CV) ist ein weites Feld. Es reicht von der Förderung des Mitarbeiterengagements über den durch das Unternehmen organisierten und geförderten Volunteer-Tag bis hin zu Angeboten, die den Einsatz im Gemeinwesen mit sozialem Lernen verbinden.

Entsprechend weit sind die Zielsetzungen, die mit Corporate Volunteering verbunden sind: Es kann dabei um ein positives Wir-Gefühl im Unternehmen gehen, um die Beziehung zum Gemeinwesen und um Personalentwicklung. In jedem Fall ist klar: Corporate Volunteering ist eine strategische CSR-Maßnahme an der Schnittstelle der Handlungsfelder Arbeitsplatz und Gemeinwesen.

Wir verstehen Corporate Volunteering als „das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durch die Investition von Zeit, Know-how und Wissen ihrer Mitarbeiter sowie die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern in und außerhalb der Arbeitszeit“ (Blanke/Lang 2010).

Dabei unterscheiden wir zwischen verschiedenen Formen: Das Skills-based Volunteering setzt beim Fachwissen und den Kernkompetenzen der Mitarbeitenden an. Beim Hands-On-Volunteering geht es um praktisches Tun und handwerkliche Tätigkeiten – hier steht die Begegnung zwi-



Hands-On-Volunteering von SAP mit großem Nutzen fürs Gemeinwesen: Viele Freiwillige können an einem Tag sichtbar viel bewegen

schen den Mitarbeitenden aus dem Unternehmen und den Nutzerinnen und Nutzern der gemeinnützigen Organisationen im Vordergrund.

Was bringt Corporate Volunteering für das Unternehmen ...

- höhere Bekanntheit und bessere Reputation
- soziale Identifikation mit dem Arbeitgeber, somit erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation
- durch die Übernahme sozialer Verantwortung das Image eines attraktiveren Arbeitgebers für potenzielle Fach- und Nachwuchskräfte

... und die Mitarbeitenden?

Eine aktuelle Studie der Universität Bremen bei Teilnehmenden an CV-Einsätzen (Kamlage/Winkler/Grüner 2013) ergab: 95 Prozent der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben an, dass das Engagement mit Kolleginnen und Kollegen die Stimmung im Team auch über den Tageseinsatz hinaus fördere. 85 Prozent waren der Ansicht, Engagement im Unternehmenskontext wirke sich positiv auf die Bindung zum Unternehmen aus.

Corporate Volunteering als Element einer CSR-Strategie wirkungsvoll gestalten

Aus unserer Erfahrung lässt sich Corporate Volunteering gut und wirkungsvoll in konkreten Programmen und Formaten umsetzen, die individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sind und gelingende Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen ermöglichen. Dazu sind z. B. folgende Fragen zu klären:

- Welche Projekttypen und welche Kooperationspartner eignen sich für die spezifischen Engagementziele im Unternehmen?
- Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen auf das Projekt vorbereitet, wie die des Projektpartners und seine Klientinnen und Klienten?
- Gibt es in Deutschland oder international bereits etablierte Programme, auf die zurückgegriffen werden kann?

Als gemeinnützige Mittlerorganisation sind wir erfahren in der Konzeption entsprechender Projekte und können von der operativen Vorbereitung über die Durchführungsbegleitung bis hin zur Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit verschiedene Aufgaben übernehmen.

Unsere Erfahrung aus zahlreichen Unternehmenskooperationen ist die: Wenn eine Zusammenarbeit nicht erst mit der Anfrage nach der Vermittlung eines möglichen gemeinnützigen Partners einsetzt, sondern unsere Kompetenzen als



Andere Lebenswelten entdecken: Bei Volunteering-Aktionen begegnen sich Menschen (hier Bilder aus dem Month of Service von SAP) und arbeiten gemeinsam an einer guten Sache. Mehrere Teams von Mitarbeitenden setzen an einem Tag verschiedene Projekte an der Grundschule „In der Langgewann in Ludwigshafen um: von der farblichen Neugestaltung von Klassenräumen bis hin zur Gestaltung des Außengeländes. Auch so kann Engagement für Bildung aussehen und Einblicke in den Schulalltag heute und die Lebenssituation von Kindern ermöglichen.

Mittler bereits frühzeitig in der strategischen Entwicklung angefragt werden, dann entstehen nicht nur Volunteering-Aktivitäten, bei denen sich „alle ausnahmslos gut fühlen“, sondern auch solche, die ein sinnvoller Baustein einer CSR-Strategie sein können.

Literatur

- (1) Blanke, Moritz, und Reinhard Lang. „Soziales Engagement von Unternehmen als strategische Investition in das Gemeinwesen“. Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Hrsg. Arndt Hardtke und Annette Kleinfeld. Wiesbaden 2010.
- (2) Kamlage, Jan-Hendrik, Niels Winkler, Jan Mewes und Ivo Gruner. Corporate Volunteering. Engagement in Bremer Unternehmen. Ergebnisse einer Befragung von Teilnehmern an Arbeitertageseinsätzen. Arbeitsbereich: Wahl-, Parteien- und Partizipationsforschung, Universität Bremen. Bremen 2013.

Arbeitsmaterialien

UPJ – das bundesweite Corporate Citizenship- und CSR-Netzwerk – bietet eine Reihe von Publikationen und Arbeitsmaterialien frei zum Download unter: www.upj.de

Ein Freund, ein guter Freund ... Aspekte der Beziehung zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen

Die Basis jedes tragfähigen Kooperationsprojekts zwischen einer gemeinnützigen Organisation und einem Unternehmen ist die vertrauensvolle Beziehung der beiden Partner. Die Publikation gibt grundlegende Tipps für erfolgreiche Kooperationsprojekte.

Soziales Engagement von Unternehmen lohnt sich

Soziale Kooperationen sind keine Frage der Unternehmensgröße oder Branche. Neun Praxisbeispiele aus Nordrhein-Westfalen zeigen, wie vielfältig Ansatzpunkte und Einstiegsmöglichkeiten sind – und dass es gar nicht so schwer ist, sich auf den Weg zu machen.

Weitere Links zu Corporate Volunteering Netzwerken

www.unternehmen-ehrensache.nuernberg.de
www.unternehmen-fuer-muenchen.de



Kontaktdaten

Projekt CSR Regio.Net Metropolregion
Rhein-Neckar
Organisation Der PARITÄTISCHE/
FreiwilligenBörse Heidelberg
Poststraße 11, 69115 Heidelberg
Ansprechpartner Ralf Baumgarth
Telefon 06221 7262-177
E-Mail ralf.baumgarth@paritaet-hd.de
Website www.csregio.net/mrn

Projekt CSR Regio.Net Nürnberg
Organisation Zentrum Aktiver Bürger (ZAB)
Gostenhofer Hauptstraße 63,
90443 Nürnberg
Ansprechpartnerin Birgit Kretz
Telefon 0911 929717-25
E-Mail kretz@iska-nuernberg.de
Website www.csregio.net/nuernberg

Nachhaltige Gestaltung der Lieferkette

Warum lohnt sich eine Kooperation mit Fairtrade für kleine und mittlere Unternehmen?

Johanna Schmidt



Eine nachhaltige Gestaltung der Lieferkette gewinnt in der Debatte um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR – Corporate Social Responsibility) zunehmend an Bedeutung. Entscheidend dabei ist, dass die Lieferbeziehungen eines Unternehmens Teil seines Kerngeschäfts sind und daher ein essenzielles Element einer glaubhaften und umfassenden CSR-Strategie darstellen. Hinzu kommt, dass sowohl große Unternehmen als auch kleine und mittlere Betriebe von ihren Stakeholdern dazu verpflichtet werden, soziale, ökologische und ökonomische Standards in ihren Lieferbeziehungen zu gewährleisten und darüber detailliert Bericht zu erstatten. Somit stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, in einem ersten Schritt Nachhaltigkeitsstandards für ihre Wertschöpfungsketten zu definieren und deren Einhaltung in einem zweiten Schritt zu überprüfen.

Dies gestaltet sich jedoch zunehmend kompliziert angesichts transnationaler und komplex strukturierter Ketten. Die Lieferanten sitzen häufig in verschiedenen Ländern mit branchenspezifischen Risikofaktoren. Zudem setzt ein verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement die Kenntnis nationaler und internationaler Leitlinien sowie unterschiedlicher Kennziffern für die Messung der Nachhaltigkeitsperformance voraus.

Besondere Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen

Im Gegensatz zu größeren Unternehmen, die über eigene CSR-Abteilungen verfügen, mangelt es besonders den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) häufig an personellen und zeitlichen Kapazitäten, um den Herausforderungen eines verantwortungsvollen Lieferkettenmanagements zu begegnen. Um dennoch die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu prüfen, kooperieren viele KMU mit unabhängigen Nichtregierungsorganisationen.

Im Bereich der fairen und nachhaltigen Lieferkettengestaltung können die KMU mit Fairtrade Deutschland (TransFair e.V.) zusammenarbeiten. Der gemeinnützige Verein wurde 1992 mit dem Ziel gegründet, die Lebens- und Arbeitsbedingungen benachteiligter Produzentengruppen in Afrika, Asien und Lateinamerika zu verbessern. Fairtrade Deutschland handelt nicht selbst mit Waren, sondern vergibt das Fairtrade-Siegel für fair gehandelte Produkte und fördert das Bewusstsein für Fairen Handel und nachhaltigen Konsum. Der Faire Handel greift dabei das Anliegen der CSR auf, die Wertschöpfungskette von Produkten nachhaltig zu gestalten. Eine Kooperation mit Fairtrade bietet für Unternehmen, besonders auch für KMU, mehrere Vorteile:



1) **Standards:** Die Unternehmen profitieren von der Expertise in der Entwicklung von international gültigen und konsistenten Fair-Handels-Standards und in der Zertifizierung von globalen und differenzierten Lieferketten. Fairtrade Deutschland gehört zum internationalen Verbund Fairtrade International (FLO), in dem die unabhängigen nationalen Fairtrade-Organisationen aus 23 Ländern und die drei kontinentalen Produzentennetzwerke zusammengeschlossen sind. Unter Beteiligung aller Stakeholder definiert FLO die international gültigen Fairtrade-Standards, welche die drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie umfassen.

Im Fairtrade-System erhalten die Kleinbauernkooperativen Mindestpreise, die sie vor globalen Preisschwankungen und Preisverfall schützen und die Kosten einer nachhaltigen Produktion decken. Fairtrade legt außerdem verbindliche finanzielle Prämien fest, welche in Gemeinschaftsprojekte wie Schulen, Krankenstationen oder Infrastruktur investiert werden. Über die konkrete Verwendung der Prämien entscheiden die Produzentenorganisationen eigenverantwortlich und demokratisch.

Die Produzenten sind Miteigentümer des internationalen Fairtrade-Systems und an den Entscheidungsprozessen mit einem Stimmanteil von 50 Prozent beteiligt. In den Fairtrade-Standards werden Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen für die Produzentenkooperativen und für die Arbeiterinnen und Arbeiter auf den Plantagen klar geregelt. Elementar sind das Verbot und die Prävention von ausbeuterischer Kinderarbeit.

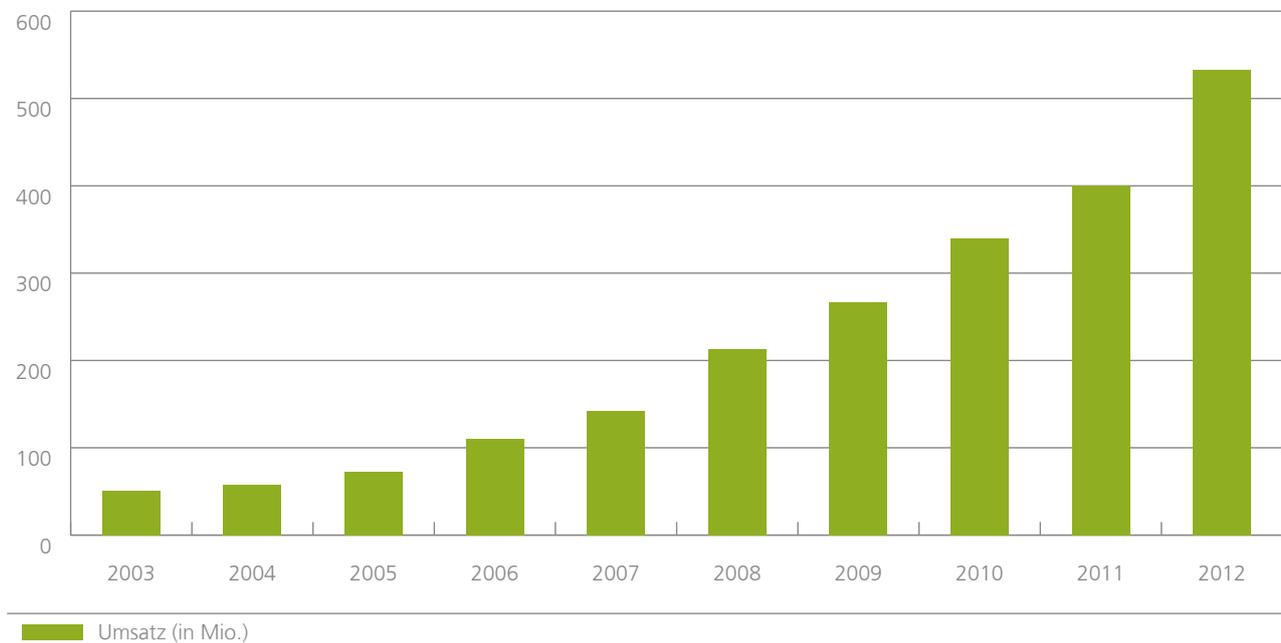
Bei Fairtrade gibt es speziell für die einzelnen Produkte entwickelte Umweltstandards. So gehören der minimale Einsatz von Dünger und Pflanzenschutzmitteln, Abfall- und Wassermanagement sowie der weitgehende Ersatz fossiler Brennstoffe durch umweltfreundliche Energien zu den Fairtrade-Prinzipien. Der Faire Handel fördert darüber hinaus den biologischen Anbau mit Beratungen und Preisauflagen für biologische Produktion. Rund 50 Prozent der Produkte tragen auch ein Bio-Siegel. Die umwelt- und ressourcenschonende Produktionsweise stellt einen direkten Beitrag zur nachhaltigen Lieferkettengestaltung dar. Die Einhaltung der Fairtrade-Standards wird durch die FLO-Cert GmbH vor Ort kontrolliert. FLO-Cert arbeitet mit einem unab-



hängigen, transparenten und weltweit konsistenten Zertifizierungssystem nach den Anforderungen der Akkreditierungsnorm ISO 65 (DIN EN 45011).

- 2) **Netzwerk:** Im Fairtrade-System werden nicht nur Standards gesetzt und überprüft. Fairtrade International unterstützt und berät die Produzentengruppen auch bei der Erfüllung der Standards zusätzlich durch lokale Berater und begleitet den Prozess einer nachhaltigen Gestaltung der Lieferkette. Mittlerweile hat Fairtrade ein Netzwerk mit knapp 1.000 Produzentenorganisationen in 66 Ländern in Afrika, Asien und Lateinamerika aufgebaut. Diese produzieren Rohstoffe für Unternehmen in 120 Konsumentenländern im Norden. Gerade für KMU, die fair gehandelte Rohstoffe beziehen möchten, sind diese engen Verbindungen zu den Produzenten im Fairtrade-System relevant. Denn Fairtrade bietet Unterstützung bei der Suche nach Partnern in den Ländern des Südens, beim Abschluss von Verträgen mit den Kooperativen und moderiert im Falle von Problemen.
- 3) **Glaubwürdigkeit:** Laut einer GlobeScan-Studie (2013) vertrauen 98 Prozent der Fairtrade-Käufer dem Fairtrade-Siegel. Die Zusammenarbeit mit Fairtrade Deutschland sowie die externe Zertifizierung durch FLO-Cert verschaffen den Unternehmen somit zusätzliche Glaubwürdigkeit bei der Kommunikation ihres Nachhaltigkeitsengagements gegenüber ihren Kunden.
- 4) **Vermarktung:** Fairtrade Deutschland bietet seinen Partnerfirmen Unterstützung beim Erwerb der Fairtrade-Lizenz sowie bei Marketingaktivitäten für die Fairtrade-gesiegelten Produkte. Durch enge Kontakte zum Handel und dem Außer-Haus-Markt ergeben sich außerdem neue Distributionskanäle für Fairtrade-Produkte. Im Rahmen von Kampagnen wie der Fairen Woche oder der Fairtrade Towns finden bundesweit Veranstaltungen und POS-Promotionen statt. Diese Aktivitäten verändern sukzessive das Angebot für Konsumentinnen und Konsumenten. Produkte mit dem Fairtrade-Siegel gibt es derzeit in 42.000 Geschäften. Über 20.000 gastronomische Betriebe schenken Fairtrade-Kaffee und -Kakao aus. 250 Firmen bieten mehr als 2.000 Fairtrade-Produkte an, wie zum Beispiel Kaf-

Abbildung 3: Fairtrade-Produkte (in Mio.) – Umsatzentwicklung



fee, Tee, Schokolade, Zucker, Honig, Bananen, Rosen, Fruchtsäfte, Eistees, Wein, Reis, Sportbälle und Textilien aus Fairtrade-Baumwolle.

- 5) **Trend:** Die Bekanntheit des Fairtrade-Siegels steigt weiter. Laut aktueller Ergebnisse einer GlobeScan-Studie (2013) geben 80 Prozent der Befragten an, das Siegel zu kennen, 67 Prozent geben an, mit dem Fairtrade-Gedanken vertraut zu sein. Diese Bekanntheit spiegelt sich auch in den Umsatzzahlen für Fairtrade-gesiegelte Produkte wider. 2012 kauften Verbraucher in Deutschland Fairtrade-Produkte im Wert von 533 Millionen Euro. Mit einem Plus von 33 Prozent hält der Wachstumstrend der letzten Jahre weiter an. Zudem investiert Fairtrade in Bildungs-, Öffentlichkeits- und Pressearbeit, um das Bewusstsein der Konsumentinnen und Konsumenten für Fairen Handel und nachhaltigen Konsum weiter zu stärken.

Mit den sozialen, ökologischen und ökonomischen Standards ist die Fairtrade-Zertifizierung ein wichtiges Element einer glaubwürdigen CSR-Strategie. Besonders KMU profitieren von der Expertise und Unterstützung durch Fairtrade

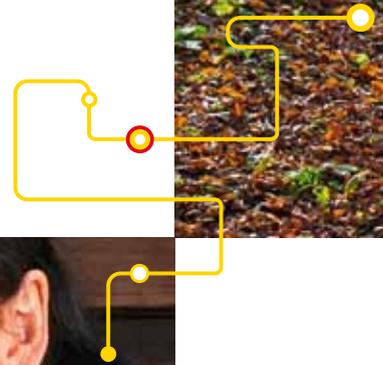
bei der nachhaltigen Gestaltung der Lieferkette sowie bei der Kommunikation gegenüber Stakeholdern.

Kontaktdaten

Projekt	CSR – Mit Fairtrade die Lieferketten von KMU nachhaltig gestalten
Organisation	TransFair e. V.
Ansprechpartner	Detlev Grimmelt, Johanna Schmidt
Telefon	0221 94204062
E-Mail	j.schmidt@fairtrade-deutschland.de
Website	www.fairtrade-deutschland.de

CSR im Tourismus – nachhaltig reisen

Daniela Röcker, Ilyta LaCombe



Ausbildung CSR-Manager/-Managerin im Tourismus der kate CSR-Akademie

Nachhaltiges Reisen – was heißt das eigentlich und ist das überhaupt umsetzbar? Bedeutet nachhaltig zu reisen in letzter Konsequenz, dass man gar keinen Urlaub mehr macht, um seine ökologischen, sozialen und ökonomischen Fußabdrücke so gering wie möglich zu halten? Nein, das ist sicher nicht die Lösung. Nachhaltiges Reisen ist sehr gut möglich, es erfordert allerdings ein verändertes Konsumverhalten und ein Bewusstsein über globale Zusammenhänge und Auswirkungen des eigenen Handelns. Die Dimensionen des Tourismus sind mit 935 Millionen internationalen Ankünften weltweit und einem prognostizierten Volumen von 1,6 Milliarden internationalen Reisenden bis zum Jahr 2020 durch die Welttourismusorganisation UNWTO (World Tourism Organization) gewaltig. Es wird erwartet, dass die Tourismusindustrie im selben Jahr indirekt für fast 10 Prozent der weltweit Beschäftigten verantwortlich sein wird. Heute sind es bereits etwa 8 Prozent, was Tourismus zu einem der weltweit größten Wirtschaftszweige macht. Fin-

det die Mehrzahl der grenzüberschreitenden Reisen noch in den industrialisierten Ländern statt, wächst der Anteil der Schwellen- und Entwicklungsländer stetig. Diese Entwicklung bietet sowohl Chancen als auch Gefahren. Tourismus kann ein Wachstumsmotor sein und Arbeitsplätze schaffen. Derartige Entwicklungen können aber ebenso kippen, neue Abhängigkeiten schaffen und durch Überangebote zu erbitterten Preiskämpfen führen. Schlechte Arbeitsbedingungen, niedrige Löhne und eine schlechte bis keine soziale Absicherung sind die Konsequenzen, die diese Entwicklungen für Arbeitende im Tourismus oft haben. Ohnehin kennzeichnen Saisonarbeit und unregelmäßige Arbeitszeiten viele touristische Beschäftigungsverhältnisse. Darüber hinaus kann Tourismus in seinen hässlichen Facetten Probleme aufwerfen wie die sexuelle Ausbeutung insbesondere von Kindern und Minderjährigen. Auf der anderen Seite gibt es wachsende Nachfrage nach nachhaltigen Reisen – verstärkt werden kleine indi-



Urlaub mit gutem Gewissen: Die Nachfrage nach nachhaltigen Reisen steigt

viduelle Reiseveranstalter nachgefragt oder ökologisch verträglich ausgerichtete Unterkünfte ausgesucht. Eine steigende Anzahl von Konsumenten fragt nach fair gehandelten Produkten, im Idealfall aus biologischem Landbau, und ist für die Klimaerwärmung, die Problematik der industriellen Agrarerzeugung, für erneuerbare Energien und faire Arbeitsbedingungen in Erzeugerländern sensibilisiert. Die Medien leisten ein Übriges, indem sie Missstände in Herstellerländern, wie z. B. untertarifliche Löhne und Arbeitszeiten, verstärkt an die breite Öffentlichkeit bringen. Im Zuge einer solchen Berichterstattung und dem veränderten Bewusstsein von globalen Verbindungen wächst die Einsicht, dass auch ein Billig-Urlaub nur mit erheblicher Ungerechtigkeit und Missständen möglich ist. Gerade die als schönste Zeit des Jahres betitelte Urlaubszeit möchten Konsumenten jedoch ohne schlechtes Gewissen verbringen – hier bietet sich ein hohes Potenzial an Handlungsmöglichkeiten für alle Bereiche der Tourismusbranche. Zu nachhaltigem Reisen findet man, wenn man sucht, durchaus eine vielfältige Auswahl. Doch woher weiß der Konsument, nach welchen Kriterien er auswählen soll oder welchem Siegel er vertrauen kann? Eine erste Möglichkeit zur Beurteilung bietet der Hinweis, dass eine unabhängige Stelle die Vergabe des Siegels prüft. Ein weiteres Indiz ist die Re-Zertifizierung: Bekommt ein Unternehmen einmalig ein Siegel oder wird die Zielvorgabe in regelmäßigen Zyklen überprüft und neu bewertet?



Ganzheitliches Tourismussiegel

Eines dieser Siegel im europäischen Raum, welches unabhängig geprüft wird, bietet die Zertifizierung nach dem TourCert-Standard. TourCert legt mit seinem Ansatz einen besonderen Schwerpunkt auf Empowerment. Die Unternehmen sollen nicht abschließend überprüft werden, sondern sie sollen im Laufe eines Prozesses dazu befähigt werden, ihre gesellschaftliche Verantwortung langfristig und wirkungsvoll wahrzunehmen. Zu diesem Zweck bietet TourCert die Begleitung der Unternehmen in der Phase der Systemeinführung an. Der Fokus liegt dabei auf der Ausbildung von Personen aus den Unternehmen zu CSR-Managern und -Managerinnen. Die Ausbildung läuft zeitgleich zur Einführung des CSR-Systems im Unternehmen und wird von der CSR-Akademie von kate Umwelt & Entwicklung, der Mitgesellschafterin von TourCert, durchgeführt. Die kate CSR-Akademie wurde im Rahmen des Projekts „CSR in Tourismus und Handel“ initiiert. Beide Organisationen, kate und TourCert, blicken auf eine mehr als zehnjährige Expertise im Bereich CSR im Tourismus zurück. Starke Kooperationen u. a. mit dem Unternehmensverband „forum anders reisen“ oder der Reisebürokooperation AER verbinden praktisches Know-how mit theoretischen Ansätzen und neuen Entwicklungsmöglichkeiten. Um die Unternehmen auf ihrem Weg durch den CSR-Prozess zu unterstützen, wird eine Person aus dem Unternehmen zum/zur CSR-Manager/-Managerin weitergebildet. Die Schulung verläuft zeitgleich zum CSR-Einführungsprozess im Unternehmen. Das Lernkonzept entspricht dem Blended-Learning-Ansatz, einer Mischung aus Online-, Präsenz- und Praxislernphasen. Während des gesamten Ausbildungsprozesses der Manager/Managerinnen und in Vorbereitung auf die Zertifizierung werden die Lernenden durch Beratungskräfte begleitet.

Reisen mit gutem Gewissen



Nachhaltig voraus

CSR-Manager/-Managerin Tourismus

Der Schulung und Beratung kommt eine besondere Bedeutung innerhalb des CSR-Einführungsprozesses zu. Treibende Kraft jeder CSR-Einführung ist der/die CSR-Manager/-Managerin, ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin, der/die den CSR-Prozess hauptverantwortlich leitet und die Kommunikation mit den internen und externen Stakeholdern des Unternehmens steuert.

Die Schulung der CSR-Manager/-Managerinnen verfolgt den Blended-Learning-Ansatz und umfasst die folgenden Lernmethoden:

- Workshops
- E-Learning
- Lernen am Arbeitsplatz
- Ferncoaching

Ausgebildete CSR-Manager/-Managerinnen erhalten ein Zertifikat.

Die Autorinnen und Autoren der verschiedenen Themengebiete auf der E-Learning-Plattform sind ausgewiesene Expertinnen und Experten aus Lehre und Praxis. Die didaktische Umsetzung nimmt insbesondere auf die Berufstätigkeit der Absolventinnen und Absolventen Rücksicht – die umfangreiche und komplexe Thematik wurde in kompakte, aber sehr gehaltvolle Einheiten gegliedert und inhaltlich gut verständlich aufbereitet. Lernplattform und didakti-

sche Beratung können auch anderen CSR-Projekten zur Verfügung gestellt werden. Der Umfang und die Methodik der Schulung und Beratung werden je nach Sektor und Unternehmensgröße für Reiseveranstalter, Reisebüros oder Unterkünfte angepasst.

Die Schulung gibt eine Einführung in zentrale Aspekte der Nachhaltigkeit, erläutert das Konzept der Corporate Social Responsibility, zeigt konkrete Handlungsoptionen auf und vermittelt die konkreten Instrumente zur Umsetzung des CSR-Prozesses im Unternehmen. Insgesamt wurden bisher ca. 100 CSR-Manager/-Managerinnen aus mehr als 80 Betrieben von kate Umwelt & Entwicklung ausgebildet. Zertifiziert durch TourCert sind aktuell 76 Unternehmen aus den Bereichen Reiseveranstalter, Reisebüros und Unterkünfte.

Kontaktdaten

Projekt	CSR in Tourismus und Handel
Organisation	kate Umwelt & Entwicklung Blumenstraße 19 70182 Stuttgart
Ansprechpartnerin	Daniela Röcker
Telefon	0711 248397-0
E-Mail	akademie@kate-stuttgart.org
Website	www.kate-stuttgart.org

Die ISO 26000 – Welchen Nutzen haben KMU von diesem Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung?

Oder: keine Angst vor der ISO 26000

Dr. Joa Bauer



unw

Ulmer Initiativkreis
nachhaltige
Wirtschaftsentwicklung e.V.

Die ISO 26000

Die ISO 26000 ist ein Leitfaden, mit dessen Hilfe Organisationen das Thema gesellschaftliche Verantwortung strukturiert umsetzen können (BMAS 2011: 7). Interessant ist insbesondere die Entstehung. In einem sechs Jahre andauernden Prozess haben über 500 Expertinnen und Experten von verschiedenen gesellschaftlichen Organisationen aus unterschiedlichen Ländern gemeinsam diesen Leitfaden entwickelt (Hardtke/Kleinfeld 2010: 7). Damit ist gewährleistet, dass in der ISO 26000 viele denkbare Sichtweisen auf die Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung vereinigt sind und keine Einzelinteressen dominieren. Insofern kann sich ein Unternehmen mit der Orientierung an dem Leitfaden sicher sein, ein vollständiges Abbild der eigenen Positionierung bezüglich der Wahrnehmung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung zu gewinnen. Da die ISO 26000 nicht zertifizierbar ist, steht es jedem Unternehmen frei, sich die wesentlichen Punkte herauszupicken und sich damit genauer zu befassen, was den begrenzten Ressourcen in einem KMU entgegenkommt. Das ist insofern ein Vorteil, als dass sich der Leitfaden somit nahtlos an bereits bestehende Managementsysteme einpassen lässt und darüber hinaus kompatibel zum aktuellen Berichtsstandard GRI4 ist, falls einmal ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden soll (GRI 2013), da dort ebenfalls die „Wesentlichkeit“ von Themen für das betreffende Unternehmen im Vordergrund steht. Es müssen auch nicht alle relevanten CSR-

Aktivitäten neu erfunden werden, es genügt, anhand des Leitfadens zu prüfen, welche Kernthemen und Handlungsfelder für das Unternehmen bedeutsam sind und inwiefern diese schon im Management berücksichtigt werden. Liegen zum Beispiel bereits Erfahrungen mit Umweltmanagement vor oder ist bereits ein zertifiziertes Managementsystem wie ISO 140001 installiert, kann das Thema als (vorerst) „erledigt“ betrachtet werden. Grundsätzlich wird im Leitfaden zu den meisten Kernthemen auf bereits bestehende Normen und internationale freiwillige Vereinbarungen verwiesen, die in den Prozess der Umsetzung integriert werden können (z. B. ILO, ISO, EMAS, Global Compact u. a.).

Die Umsetzung

Allerdings muss man auch konstatieren, dass die Formulierungen im Text nicht sonderlich leserfreundlich gestaltet sind, was gerade in KMU die Beschäftigung damit schwierig macht, da in der Regel keine Abteilung für CSR vorhanden ist, sondern sich ein Mitglied der Geschäftsführung mit knappem Zeitbudget zusätzlich darum kümmern muss. Hier ist anzuraten zumindest für den Einstieg Hilfe in Form von Beratung („Übersetzung“) oder eines der verfügbaren Handbücher und Hilfsmittel zur ISO 26000 zurate zu ziehen.

Abbildung 4: CSR – sieben Kernthemen



Nichtsdestotrotz bietet sich der logische Aufbau des Leitfadens als Anleitung zur schrittweisen Umsetzung an.

Hier sei angemerkt, dass in erster

Linie die Entscheidung, sich als KMU

auf diesen Prozess einzulassen, im Vordergrund

stehen sollte und nicht von vornherein die Absicht, den ISO

26000-Prozess zum Zeitpunkt X „abzuschließen“, denn

CSR wird hier als kontinuierlicher Prozess verstanden. Inso-

fern ist es sinnvoll, sich überschaubare Etappenziele zu set-

zen und entsprechend flexibel rollierend zu planen, denn

das Ziel, der Dimensionen unternehmerischer Verant-

wortung gewahr und diesen auch gerecht zu werden, wird

sich erst im fortlaufenden Prozess strukturell und inhalt-

lich konkretisieren lassen. Der Leitfaden selbst liefert hier-

für nur den Rahmen. Insofern kann die ISO 26000 nicht

„zu kompliziert“ für KMU sein, da jede Organisation ange-

halten ist, im Rahmen der eigenen Möglichkeiten aktiv zu

werden. Diese Möglichkeiten realistisch festzustellen ist

ein Teil der Eigenverantwortung und soll keine Einladung

sein, heikle Themen auszublenden, weil sie außerhalb des

eigenen Möglichkeitsraumes zu liegen scheinen. Doch

damit sind wir nun schon mitten im Prozess der Umset-

zung. Der Aufbau des Leitfadens legt nahe, sich im Unter-

nehmen zuerst ein klares Verständnis der wesentlichen

Quelle: Vitt, Judith, Peter Franz, Annette Kleinfeld und Matthias Thorns (Hrsg.). Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000. Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender. Berlin 2011.

Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung zu bilden, diese anhand der Kernthemen und zugehörigen Handlungsfelder auf Relevanz fürs Unternehmen zu überprüfen und daraus entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung abzuleiten, jeweils unter der Prämisse, einen Beitrag zur gesellschaftlichen, nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Unsere Erfahrungen zeigen, dass auch in KMU, die „schon alles machen“, blinde Flecken zu finden sind, die eine genauere Beschäftigung nahelegen, und dass gerade dabei die Strukturierung nach Kernthemen und Handlungsfeldern eine geeignete Vorlage für einen CSR-Check liefert. Auch hierfür liegen bereits erprobte Werkzeuge wie Fragebögen oder Checklisten vor. Großer Raum wird dabei der Berücksichtigung der Interessen von Stakeholdern eingeräumt, die sowohl die Aktivitäten des Unternehmens beeinflussen können als auch von dessen Aktivitäten beeinflusst werden. Damit wird ein Raum der Reflexion eröffnet, der über herkömmliche Managementverständnisse weit hinausreicht, aber auch aufwendige (lohnenswerte) Diskursprozesse erforderlich macht. Diese tragen dazu bei, das

unternehmenseigene Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen zu relativieren.

Fazit

Der Wert der ISO 26000 für KMU zeigt sich vor allem in der umfassenden Darstellung der Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung von Organisationen auf verhältnismäßig engem Raum. Die sprachliche Gestaltung schreckt den unerfahrenen Leser wohl zuerst einmal ab, dieser Umstand ist dem komplexen Entstehungsprozess geschuldet. Der „Übersetzung“ in den Unternehmensalltag sollte also genügend Raum eingeräumt werden. Ob die offene Gestaltung des Umsetzungsprozesses im Leitfaden als zu unverbindlich oder schwammig wahrgenommen wird, ist letztendlich Geschmackssache. Ein Unternehmen, das sich ernsthaft dem Thema widmet, wird sich diese Frage ohnehin nicht stellen müssen.

Literatur

- BMAS. Die DIN ISO 26000:2011 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Berlin 2011. (Auch als PDF barrierefrei downloadbar.)
- DIN. DIN ISO 26000. Berlin 2011.
- GRI. G4 Sustainability Reporting Guidelines, Part 1 and 2. Amsterdam 2013.
- Hardtke, Arndt, und Annette Kleinfeld. Gesellschaftliche Verantwortung für Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden 2010.

Kontaktdaten

Projekt	Ulmer Netzwerk gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand
Organisation	Ulmer Initiativkreis nachhaltige Wirtschaftsentwicklung e. V., Universität Ulm, KDA – kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt
Ansprechpartner	Dr. Joa Bauer
Telefon	0711 35852168
E-Mail	joa.bauer@unw-ulm.de
Website	www.unw-ulm.de

Gesellschaftliche Verantwortung kann nur in Netzwerken ausgearbeitet werden

Julia Scheerer

| BertelsmannStiftung

Die Rolle der Bertelsmann Stiftung im ESF-Förderprogramm „gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“

In dem Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds (ESF), ist die Bertelsmann Stiftung Träger des sogenannten Vernetzungsprojekts. In diesem Metaprojekt verbindet die Bertelsmann Stiftung die 73 Projekte des gesamten Programms miteinander und fördert den inhaltlichen Austausch der CSR-Expertinnen und -Experten untereinander. Die Arbeit der Stiftung basiert in diesem Projekt auf der Beteiligung von Projektverantwortlichen aus den einzelnen Projekten des Förderprogramms. Gestaltet werden die Aktivitäten dieses Projekts dann durch die Stiftung in Kooperation mit den jeweiligen Verantwortlichen. Die Förderung kollegialer Beratung der Projektverantwortlichen untereinander und Angebote zur gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit sind nur zwei von vielen Aktivitäten, die in diesem Zusammenhang bewegt werden. Der Gesamtansatz ist bedarfsorientiert, das heißt, ein kontinuierlicher Austausch mit den Projektverantwortlichen ist wichtiger Impuls des Wissenstransfers. Durch dieses regelmäßige Feedback wird im laufenden Prozess herausgearbeitet, ob und wie die Angebote dem Bedarf entsprechen. Neue Bedürfnisse, die im Projektprozess entstehen und die Richtung, die durch weitere gemeinsame Aktivitäten einschlagen wer-

den sollen, können auf diese Weise schnell und gemeinsam besprochen werden.

Arbeiten in Netzwerk

Kommunikation und die Dichte an Informationen zu einzelnen Fachthemen nehmen kontinuierlich zu. Besonders bei komplexen Themen ist es daher umso wichtiger, sich unter Expertinnen und Experten auszutauschen und Filter zu haben, die Informationen verlässlich gewichten. Besonders in Projektzusammenhängen, die zeitlich begrenzt und inhaltlich fokussiert sind, profitieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von funktionierenden Netzwerken, über die schnell und gut Informationen verfügbar sind. Selbstverständlich treffen sich hier auch miteinander schon bekannte Projektverantwortliche. Mit jedem Projekt, das in einem Programmzusammenhang entsteht, tun sich aber auch neue Akteure im Feld auf. Wegen des zeitlich begrenzten Zusammenwirkens müssen relevante Netzwerkpartner schnell identifiziert und gegenseitiges Vertrauen muss schnell aufgebaut werden. Zeit, die der Netzwerkarbeit gewidmet wird, geht dem eigenen Projekt oft verloren. Wird untereinander klar kommuniziert, was sich der einzelne von den anderen wünscht und im Gegenzug zu bieten hat, stellen sich Schnittmengen heraus, die zur Entlastung im eigenen Projekt führen. Eine Schnittstelle, die sich extra der Aufgabe des Austauschs widmet, kann daher sehr entlastend wirken.



Die Bertelsmann Stiftung fördert mit ihrem Projekt Verantwortungspartner-Regionen und durch den Verein Unternehmen für die Region den Ansatz einer solchen mehrsektoralen Zusammenarbeit in Netzwerken.

Quellen

Wienand, Josef, und Maud Schmiedeknecht. Corporate Social Responsibility (CSR). Stakeholder Management und Netzwerk-governance. KleM Working Paper 31 2010.

www.csr-vernetzung.de

www.verantwortungspartner-regionen.de

www.unternehmen-fuer-die-region.de

Kontakt-daten

Projekt	Vernetzung im ESF-Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“
Organisation	Bertelsmann Stiftung
Ansprechpartner	Dr. Gerd Placke, Julia Scheerer
Telefon	05241 8181-509
E-Mail	julia.scheerer@bertelsmann-stiftung.de
Website	www.csr-vernetzung.de

Impressum

© 2013 Bertelsmann Stiftung

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

Verantwortlich

Birgit Riess

Redaktion

Julia Scheerer

Autoren

Sandra Erne, Dr. Michael Meetz, Thorsten Schmidt, Ralf Baumgarth, Birgit Kretz, Johanna Schmidt, Daniela Röcker, Ilyta LaCombe, Dr. Joa Bauer, Julia Scheerer

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Fotos

S. 4 Fancy by Veer Incorporated; S. 5 Bundesministerium für Arbeit und Soziales; S. 6 + 7 Landesministerium für Wirtschaft und Finanzen Baden-Württemberg; S. 9 Bankwitz Architekten; S. 10 + 11 Bankwitz Architekten; S. 14 + 15 Landeshauptstadt Stuttgart, Wirtschaftsförderung; S. 17 + 18 + 19 SAP; S. 21 Miriam Ersch; S. 22 Didier Gentilhomme; S. 24 Fotolia; S. 25 shutterstock; S. 26 Daniela Röcker; S. 27 fotolia.com; © Alexey Zarodov; S. 33 Bertelsmann Stiftung



Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

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

www.bertelsmann-stiftung.de