

Soziale Verantwortung und Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship:

Durch sozial verantwortliches Handeln den Unternehmenserfolg sichern

1 Einleitung	3
Darum geht´s.....	3
Aufbau.....	3
2 Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und unternehmerisches Bürgerengagement	5
Corporate Social Responsibility (CSR).....	5
Kernelemente der CSR.....	5
Warum gewinnt CSR gerade jetzt an Bedeutung?	5
Wichtige Meilensteine für CSR und CC	6
Soziales Engagement des Mittelstands	7
Corporate Citizenship (CC)	7
Warum CC gerade jetzt?.....	7
Was ist bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen?	9
Worin unterscheiden sich CSR und CC?	11
Nutzen und Vorteile von CSR und CC-Maßnahmen.....	12
Checkliste: Welche Vorteile sind für Sie besonders wichtig?	17
3 CSR-Projekte - Auswahl und Durchführung	19
Handlungsfelder für CSR	19
CSR und CC im Leitbild verankern	19
Umweltschutz.....	19
Nicht-Diskriminierung	22
Ausbildung	23
Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung	23
Familienfreundlichkeit	25
Arbeitsschutz.....	26
Checkliste. Was tun Sie schon im Bereich CSR, was können Sie zusätzlich tun? ...	26
Checkliste: Das sollten Sie bei der Auswahl von CSR-Maßnahmen beachten.....	27
Ihr CSR-Projekt. Schritt für Schritt-Anleitung.....	28
4 CC-Projekte – Auswahl und Durchführung	29
Handlungsfelder für CC.....	29
KMUs engagieren sich in ihrem regionalen Umfeld.....	29
Sponsoring als Einstieg in Projekte.....	30
Verbesserung der Lebens- und Lernbedingungen für Kinder und Jugendliche	30

Beschäftigung und Soziales.....	30
Kulturprojekte fördern und gestalten	32
Fair Trade. Eine Initiative für fairen Handel mit Entwicklungsländern.....	32
Public Private Partnership (PPP) in der Entwicklungszusammenarbeit.....	32
Projekte im Gesundheitsbereich	33
Betriebliche Freiwilligenprogramme	33
Die Organisationsform Stiftung	34
Checkliste: Was tun Sie schon im Bereich CC, was können Sie noch tun?.....	34
Checkliste: Geeignete Partner für ein CC-Projekt finden	35
Checkliste: Das sollten Sie bei der Auswahl von Projekten beachten.....	36
Ihr CC-Projekt. Schritt für Schritt-Anleitung.....	37
Kriterien für erfolgreiche CC-Projekte	38
Den Nutzen von bürgerschaftlichen Projekten evaluieren.....	39
5 Reporting: Tue Gutes und rede darüber	41
CSR-Reporting	41
DURA-Award und ESRA-Awards	41
Die GRI-Leitfaden für die „Nachhaltigkeitsberichterstattung“	42
6 Initiativen und Preise	45
Initiativen in Deutschland	45
Ziele der Förderung.....	45
Die Initiative „Freiheit und Verantwortung“	45
Carl Bertelsmann Preis	46
Fairness-Stiftung	46
Aktion Start Social.....	46
Umweltschutzpreis	46
Die Initiativen der Europäischen Union	47
Internationale Initiativen	47
CERES. Coalition for Environmentally Responsible Economics.....	47
Global Compact	47
7 Adressen und Links.....	48
8 Literatur.....	52

1 Einleitung

Darum geht's

Zwei Begriffe gewinnen in Wirtschaft und Politik gegenwärtig immer mehr Aufmerksamkeit: „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und „Corporate Citizenship“ (CC). Auch bei kleinen und mittleren Unternehmen zeigt sich in jüngerer Zeit ein wachsendes Interesse sowohl an CSR- als auch an CC-Initiativen.

Corporate Social Responsibility (soziale Unternehmens-Verantwortung) verkörpert die Idee, dass ein Unternehmen verantwortlich für seine Wirkung auf alle relevanten Interessengruppen ist. Nach diesem Konzept soll es sich **freiwillig fair und verantwortlich** verhalten, um sowohl die Lebensqualität der Belegschaft und ihrer Familien als auch die der Kunden und der regionalen Gemeinschaft zu verbessern.

Auch beim Konzept des **Corporate Citizenship** (bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen) steht das Prinzip der sozialen Verantwortung im Mittelpunkt. Doch im Gegensatz zum CSR-Konzept entfaltet das Unternehmen dabei – über die eigenen Grenzen hinaus – **Aktivitäten mit externen Partnern**. Unternehmen, die ein solches Konzept verfolgen, initiieren oder beteiligen sich an Kooperationsprojekten, die auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen abzielen.

Unternehmen zeigen durch dieses Engagement, dass sie sich in der moralischen Pflicht sehen, das Verhältnis zwischen Gesellschaft und Wirtschaft zu verbessern und einen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten. Doch sozial verantwortlich ist nicht identisch mit selbstlos. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis beweisen, dass derartige Projekte auch für die Unternehmen selbst unmittelbare **Vorteile** haben: Sie helfen die Unternehmensziele zu erreichen und steigern langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Aufbau

Anliegen dieser Broschüre ist es, Sie als Führungskraft oder Eigentümer eines kleineren oder mittleren Unternehmens über die CSR- und CC-Konzepte und Initiativen zu informieren und Sie zu ermuntern, eigene CSR- und CC-Projekten in Ihrem Unternehmen zu starten bzw. bereits laufende Projekte zu ergänzen.

Kapitel 2 präsentiert Ihnen beide Konzepte in einer kompakten und verständlichen Form. Die Begriffe und ihre Bedeutung werden erläutert, die theoretischen Hintergründe, die Herkunft und die Erfolgspotentiale beider Konzepte für die unternehmerische Praxis sowie aktuelle Trends werden aufgezeigt.

Kapitel 3 stellt das CSR-Konzept ausführlich dar. Anhand der Informationen können Sie einschätzen, ob die Durchführung eines derartigen Projektes für Ihr Unternehmen sinnvoll ist. Ausgewählte Beispielprojekte geben Ihnen entsprechende Anregungen. Ferner erhalten Sie konkrete Vorschläge, wie Sie CSR-Maßnahmen auswählen, planen und durchführen.

Im **Kapitel 4** geht es um das CC-Konzept. Sollten Sie erwägen, ein solches Projekt zu initiieren, dann erhalten Sie hier praktische Handlungsanleitungen in Form von Praxistipps und Checklisten, wie Sie Projektideen auswählen und Projekte durchführen können. Beispiele aus Unternehmen geben Ihnen Anregungen für eigene Projekte. Wie Sie einen Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbericht erstellen, erfahren Sie in **Kapitel 5**.

Kapitel 6 gibt Ihnen einen Überblick über CSR- und CC-Initiativen, sowohl in Deutschland und Europa als auch auf internationaler Ebene.

In **Kapitel 7** erhalten Sie eine Liste von Initiativen, Institutionen, Wettbewerben sowie relevanten Adressen und Internet-Links.

Ausgewählte Literaturnachweise zur Thematik schließlich finden Sie im **Kapitel 8**.

2 Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und unternehmerisches Bürgerengagement

Corporate Social Responsibility (CSR)

Kernelemente der CSR

Sozial verantwortliches Handeln von Unternehmen hat in Europa eine lange Tradition. An diese knüpfen heutige CSR-Initiativen an. Gleichzeitig versuchen sie, die bisherigen Ansätze weiter zu entwickeln, indem sie Methoden und Instrumente systematisieren und verbessern. Beabsichtigt ist, CSR eine höhere Durchsetzungskraft und eine größere Breitenwirkung zu geben [EU. Die soziale Verantwortung, 2002, S. 9] Trotz des breiten Spektrums von CSR-Ansätzen besteht weitgehender Konsens über die **Grundzüge**:

- Unternehmen, die CSR praktizieren, gehen **freiwillig** über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus, weil sie der Auffassung sind, dass es ihrem langfristigen Interesse dient.
- CSR ist eng verknüpft mit dem Konzept der **nachhaltigen Entwicklung**: Die Unternehmen sind sich der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit bewusst und berücksichtigen dies in ihrer Geschäftspolitik.
- CSR ist nicht etwas, was dem Kerngeschäft von Unternehmen punktuell aufgepfropft werden kann, sondern stellt eine **Querschnittsaufgabe** des Managements dar.

Warum gewinnt CSR gerade jetzt an Bedeutung?

Warum die soziale Verantwortung der Unternehmen heute verstärkt in den Vordergrund rückt, hat eine Reihe von **Gründen**:

- Die kleinen und größeren Umweltkatastrophen, bedingt durch verantwortungslosen Umgang mit Natur und Umwelt, haben das öffentliche Bewusstsein für die Gefahren unserer Form des Wirtschaftens sensibilisiert. Die Forderung nach einer – in Produktion und Konsum – **nachhaltigen Wirtschaftstätigkeit** kann heutzutage kein Unternehmen mehr ignorieren. [EU. Grünbuch, 2001, S. 9]
- Menschen registrieren heute sensibel das Verhalten von Unternehmen. Sie honorieren „gute Taten“ und bestrafen Verstöße durch ihre Kaufentscheidungen.
- Medien und moderne Informations- und Kommunikationstechniken machen die Wirtschaftstätigkeit immer **transparenter**. Die „gute Tat“ wird schneller gesehen – die „schlechte Tat“ auch, insbesondere wenn Medien darüber berichten.
- Bürger, Verbraucher, Behörden und Investoren treffen zunehmend wirtschaftliche Entscheidungen auch anhand von sozialen Kriterien.
- Unternehmen werden heute von ihren Stakeholdern, d.h. Kunden, Geschäftspartnern, Banken, Öffentlichen Einrichtungen und der Öffentlichkeit nicht mehr allein nach ihrem „**shareholder value**“ beurteilt. In diesem Zusammenhang gewinnt der 1998 von John Elkington geprägte Begriff „Triple bottom line“ an Bedeutung. Gemeint ist damit das Prinzip, dass ein Unternehmen nach den drei Kriterien Wirtschaft, Umwelt und soziale Wirkung bewertet wird.

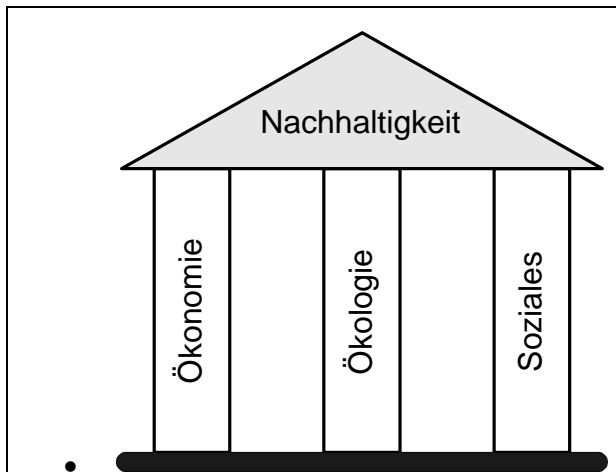


Abbildung 1: Die „Triple-Bottom-Line“ der Nachhaltigkeit

Wichtige Meilensteine für CSR und CC

Die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung gewinnen auf der globalen Tagesordnung rasant an Bedeutung:

- 1972:** Der Club of Rome brachte die "Grenzen des Wachstums" der natürlichen Ressourcen auf unserem Planeten erstmals in das Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit.
- 1992:** Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992, auf der die Agenda 21 als Leitbild der nachhaltigen Entwicklung von der internationalen Staatengemeinschaft (UN) verabschiedet wurde.
- 1995:** Verabschiedung der „European Business Declaration“ gegen soziale Ausgrenzung durch eine Gruppe von Unternehmen.
- 1996:** "Social Accountability" (SA8000) wird als Standard zur Überprüfung der Einhaltung von Arbeitnehmerrechten vorgestellt.
- 1997:** Klimakonferenz in Kyoto, Japan. Im Kyoto-Protokoll werden verbindliche Reduktionsziele für Kohlendioxid festgelegt. 1999 hatten 84 Staaten das Protokoll unterschrieben.
- 1999:** UNO-Generalsekretär Kofi Annan ruft die „Global Compact Initiative“ ins Leben.
- 2000:** Gipfeltreffen des Europäischen Rates in Lissabon. Appell an das soziale Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen
- 2000:** Verabschiedung der OECD-Guidelines für multinationale Unternehmen
- 2001:** Grünbuch der Europäischen Kommission zu „Corporate Social Responsibility“, das Unternehmen dazu ermutigt, freiwillig zu einer besseren Gesellschaft beizutragen, indem sie neben ökonomischen auch soziale und ökologische Aspekte berücksichtigen.
- 2001:** Initiative „Freiheit und Verantwortung“ startet unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten.

Soziales Engagement des Mittelstands

Bewusst sozial verantwortlich zu handeln ist längst kein Randphänomen mehr, sondern gehört heute zum guten Ton. So gaben in einer **Studie** aus 2001 bereits 50 % der befragten europäischen **KMU** an, sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu handeln. Dabei sind sie mit dem CSR-Konzept oft gar nicht vertraut und berichten auch wenig über ihre Aktivitäten. Ihr Engagement für die Belegschaft und die Gemeinschaft, der sie angehören, ist zumeist lokal ausgerichtet und nicht immer systematisch auf die Unternehmensstrategie bezogen. Das Motiv für das Engagement liegt häufig bei ethischen Orientierungen von Eigentümern oder Führungskräften. Diese sind sich allerdings des wirtschaftlichen Nutzens durchaus bewusst, der ihnen durch bessere Beziehungen zu den Verbrauchern und der lokalen Gemeinschaft erwächst. Bemerkenswert ist auch das Ergebnis, dass es die innovations-, qualitäts- und wachstumsorientierten KMUs sind, die sich in besonderer Weise sozial engagieren [EU: Soziale Verantwortung der Unternehmen. 2002, S. 15].

In welcher Weise engagieren sich KMUs? Eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2001, in der über 4.000 deutsche Unternehmen befragt wurden, erbrachte hinsichtlich der Arten des sozialen Engagements das folgende **Ergebnis**:

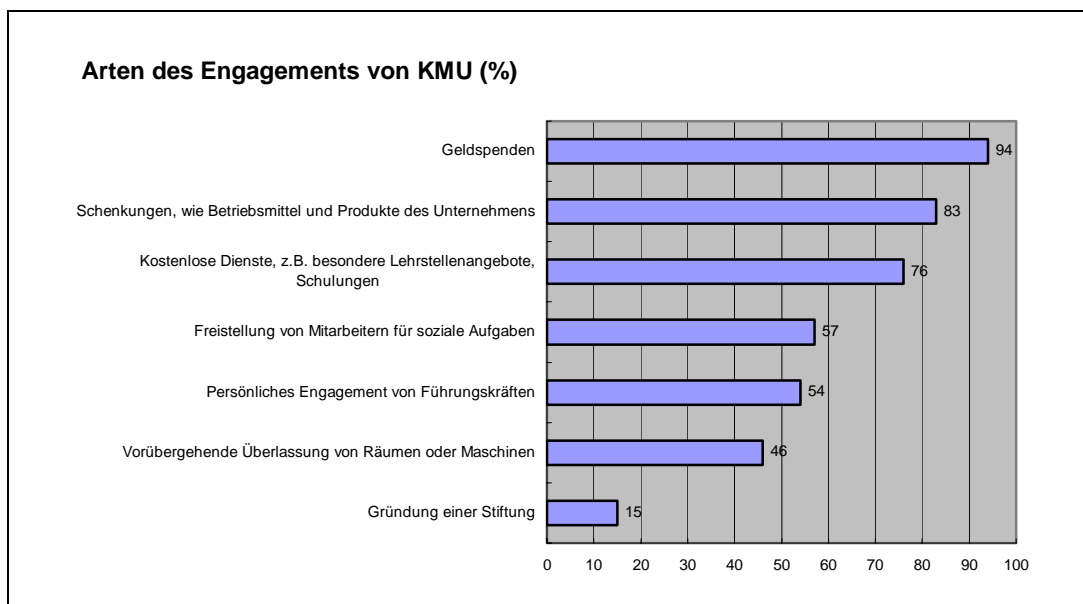


Abbildung 2. Arten des Engagements von KMU [Daten übernommen aus: Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002, S. 5]

Corporate Citizenship (CC)

Warum CC gerade jetzt?

Wesentliche **Ursache** für die wachsende Bedeutung der Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind die wachsenden Umweltprobleme und das dadurch gestiegene Umweltbewusstsein. Hinzugekommen sind gerade in den letzten Jahren weitere Veränderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die den Boden für bürgerschaftliches Engagement in Form von CC-Projekten bereiten:

Globalisierung: Während früher Volkswirtschaften weitgehend abgeschlossene Einheiten waren, sind sie heute eingebunden in den grenzüberschreitenden Austausch

von Waren, Dienstleistungen und Finanztiteln. Viele Unternehmen sind heute einem globalem Wettbewerb ausgesetzt.

Wachsende Komplexität der Wirtschaft: Globalisierung und technologische Innovationen führen zu Veränderungen in der Wirtschaft. Ihre Komplexität sowohl innerhalb der unternehmensinternen Produktion und Organisation als auch in den bereichsübergreifenden Kooperationen hat deutlich zugenommen.

Trend zu kooperativer Konfliktlösung: Die Bereitschaft, Konflikte kooperativ zu lösen, ist heute größer als früher. Klassenkämpfe, die zu Anfang der Industrialisierung das Verhältnis von Arbeit und Kapital prägten, sind weitgehend einem kooperativen Konfliktlösungsverhalten gewichen. Heute bildet eine relativ gut situierte und gut gebildete Mittelschicht die Mehrheit der Bevölkerung.

Steuerkapazität und Steuerkompetenz des Staates stoßen an ihre Grenzen. Angesichts der gegenwärtig stagnierenden Wirtschaft wird deutlich, dass Politik und Staat in vielen Bereichen die anstehenden Probleme nicht mehr allein lösen können. Wachsenden öffentlichen Aufgaben stehen leere Kassen bei Bund, den Ländern und den Kommunen gegenüber.

Gerade in den Kommunen führen rückläufige Steuereinnahmen zu erheblichen Sparzwängen, aber auch zu privaten Initiativen. Fritz Schamma, Oberbürgermeister von Köln: „Es hat mich tief beeindruckt, wie Menschen dieser Stadt ihre Hilfe anbieten. Sie lassen Brunnen sprudeln, bewahren ein Wildgehege vor der Schließung, übernehmen Patenschaften und vieles mehr.“ [Kölner Stadt-Anzeiger, 23.5.2003]

Hinzu kommt, dass die Öffentlichkeit die gegenwärtig praktizierte Politik der Regierung und der Parteien immer kritischer sieht. Die Menschen verlieren allmählich das Vertrauen in die Politiker, auf die gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit eine Antwort geben zu können.

Die Folge: Unter den neuen Gegebenheiten **ändert sich die Funktion des Staates.** In dem Maße, wie der Staat die Fähigkeit verliert, gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse effizient zu steuern, wächst die Notwendigkeit, die staatlich gesetzte Ordnung durch Selbstregulation und Selbstkontrolle von nichtstaatlichen Einrichtungen aus Wirtschaft, Politik und Kultur zu ergänzen. Zur Lösung bestimmter gesellschaftlicher Aufgaben entstehen zwischen Wirtschaft und Staat neue Formen der Zusammenarbeit. Dazu gehören bürgerschaftliche Initiativen, die flexibel auf einzelne Regionen und den jeweiligen Sozial- und Wirtschaftsbereich abgestimmt sind. Diese machen den Staat nicht überflüssig, sondern ergänzen ihn hilfreich in seiner Ordnungsfunktion [Habisch, 2003, S. 18, 37].

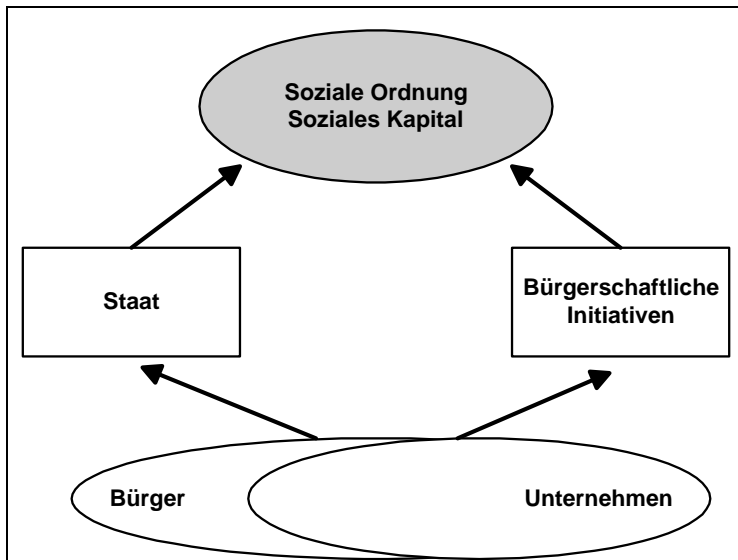


Abbildung 3. Bürgerschaftliche Initiativen ergänzen die Ordnungsfunktion des Staates

Bereitschaft zur Zusammenarbeit besteht auf beiden Seiten:

- Der Staat hat durch eine Reihe von Aktivitäten und Fördermaßnahmen deutlich gemacht, dass er das bürgerschaftliche Engagement der Unternehmen begrüßt.
- Die Wirtschaft erkennt zunehmend, dass die soziale Ordnung eines Wirtschaftsraums ein wichtiger Standortfaktor ist. Dadurch ist auch die Bereitschaft von Unternehmen, sich für Belange des Gemeinwohls einzusetzen, deutlich gestiegen [Habisch, 2003, S. 51].

Wie Vereinbarungen im Rahmen der Zivilgesellschaft gesetzliche Maßnahmen überflüssig machen können, zeigt das folgende **Beispiel**.

„Deutscher Corporate Governance Kodex“

Immer wieder wird die Höhe der Managervergütungen von Aktionären und in der Öffentlichkeit kritisch diskutiert. Warum sollten etwa die Aktionäre als Eigentümer einer Aktiengesellschaft nicht wissen, welche Gehälter die Vorstandsmitglieder beziehen? Hierzu wurden im Mai 2003 von einer Expertenrunde im Rahmen eines „Deutschen Corporate Governance Kodex“ strengere Regeln vereinbart. Aus Sicht der Bundesregierung werden damit entsprechende Gesetzesverschärfungen überflüssig: „Die Selbstregulierungskräfte der Wirtschaft waren erfreulicherweise stark genug, sich auf die Offenlegung der Vorstandsgehälter zu verständigen“, sagte Bundesjustizministerin Brigitte Zypries. Die Beschlüsse der Expertenrunde führten zu noch mehr Transparenz und damit zu einer weiteren Verbesserung des Anlegerschutzes. [FAZ, 23. Mai 2003, S. 15]

Was ist bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen?

„**Bürgergesellschaft**“ oder „**Zivilgesellschaft**“ sind Begriffe, die in den letzten Jahren in Politik, Wissenschaft und in den Medien immer öfter zu hören sind. Mit ihnen hängt auch der Begriff des **Bürgerengagements** zusammen. Gemeint ist, dass sich die Menschen aktiv als Bürger für das Gemeinwohl engagieren und dort Verantwortung übernehmen. Bei „Bürgerengagement“ denkt man natürlich zuerst an die Übernahme von Ehrenämtern und freiwilligen Aufgaben, z.B. bei Sport- und Kulturvereinen, bei der

freiwilligen Feuerwehr, in der Kommunalpolitik, im Prüfungsausschuss der IHK und der Handwerkskammer oder in der Kirchengemeinde. Diese weitgehend unbezahlt geleisteten Tätigkeiten haben eine enorme wirtschaftliche Bedeutung: In Deutschland entspricht diese Arbeitsleistung einem zeitlichen Volumen von mehr als einer Million Vollzeitbeschäftigten! [Braun & Kromminga, 2002, S. 6]. Bürgerengagement ist also recht gut verankert und ist insofern nichts Neues.

Sie sagen: Es ist ja schön, dass sich so viele Menschen in ihrer Freizeit in ehrenamtlichen Tätigkeiten engagieren. Aber was hat das mit meinem Unternehmen zu tun? Ein Unternehmen zu führen, ist eine ernste Sache: Es muss wirtschaftlich arbeiten, um sich gerade in schwierigeren Zeiten am Markt zu behaupten. Da ist kein Raum für Gefühlsduselei. Sie können also zu Recht kritisch fragen: **Sollen Unternehmen überhaupt soziale Verantwortung übernehmen?**

Dazu Stimmen aus der Wirtschaft:

„Ich bin davon überzeugt, dass die Übernahme sozialer Verantwortung auch unternehmerischen Nutzen produziert. ... Auf jeden Fall verstärkt die Übernahme sozialer Verantwortung die Glaubwürdigkeit und Kompetenz eines Unternehmens.“ Dr. Torsten Oletzky, Mitglied des Vorstand der Hamburg-Mannheimer-AG. [zitiert nach: Braun & Kromminga, 2002, S. 8]

Dr. Dietrich H. Hoppenstedt, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) anlässlich der Pressekonferenz einen Tag vor Wiedereröffnung von Schloss Neuhardenberg im Mai 2002:

„Ich sehe mit großer Sorge den Wandel der ganzheitlichen Unternehmens-Identität weg von diesen Aufgaben hin zu einer verengten Diskussion um Unternehmenswert und Shareholder Value. Die Folge ist, dass ethische und soziale Werte immer weniger beachtet werden. Mit unserem Engagement für Schloss Neuhardenberg wollen wir das Bewusstsein für die gesamtgesellschaftliche Verantwortung stärken. Hier werden wir die geistige Auseinandersetzung mit den Grundströmungen unserer Zeit führen.“

Bob Schout, Personalberater aus Chicago, über Corporate Citizenship in den USA:

"Wer ein guter Corporate Citizen ist, verbessert seine Beziehungen zu seinen Stakeholdern. Und das ist absolut nützlich fürs Geschäft. Vielleicht noch nicht so vor 40 Jahren, aber im heutigen Informationszeitalter umso mehr. Wer als CEO mit Tunnelblick nur Business als Business betrachtet schießt sich in den Fuß. Wer gesellschaftliches Engagement ablehnt, handelt kurzsichtig." [Wirtschaftswoche Nr.45, 2.11.2000]

„Bürgerschaftliches Engagement“ wird zunehmend auch in Deutschland von Unternehmen praktiziert. Dabei übernimmt ein Unternehmen, das sich als „Corporate Citizen“ begreift, die Rolle eines „Bürgers“, und führt mit anderen Akteuren gemeinsame Projekte durch, um wünschenswerte Entwicklungen des Gemeinwesens zu unterstützen [Braun & Kromminga, 2002, 61f.].

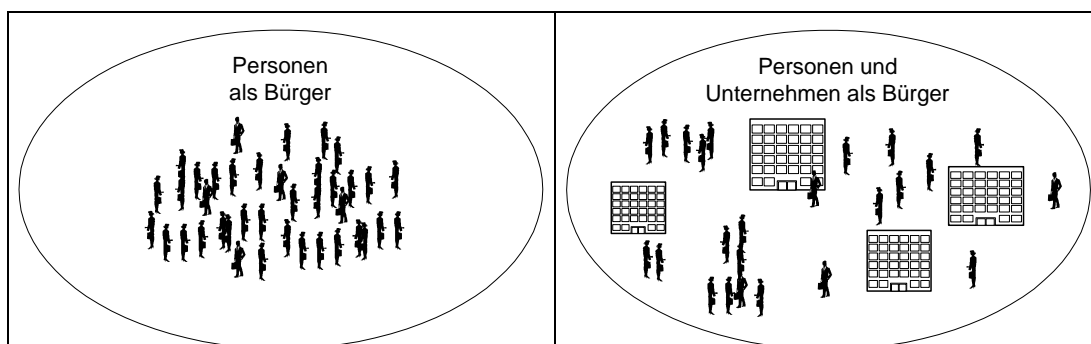


Abbildung 4. Personen und Unternehmen als Bürger

Aber auch das ist nicht so ganz neu. Unternehmen haben schon immer eine wichtige Rolle in der Gesellschaft gespielt. Es ist gerade ein Merkmal der „Sozialen Marktwirtschaft“, dass Betriebe sich in der verbandlichen Selbstverwaltung, in Gremien von Versicherungs-, Bildungs- und Arbeitsverwaltung, in Handwerkskammern und IHKs im Rahmen der dualen Ausbildung engagieren. Nicht zu vergessen, dass viele Unternehmen schon seit vielen Jahren, manche schon seit Generationen, gemeinnützige Projekte finanziell und auf vielfältige andere Weise unterstützen. Ist also „Corporate Citizenship“ nur ein neuer Begriff, nur „Alter Wein in neuen Schläuchen“?

Der **Begriff ist neu**, die **Sache** selbst – zumindest in ihren Grundzügen – **nicht**. Der Begriff „Corporate Citizenship“ gewann in den USA im Zuge der Wirtschaftskrise Mitte der 80er Jahre wachsende Bedeutung. Politik und Wirtschaft rückten damals die soziale Verantwortung von Unternehmen verstärkt in den Mittelpunkt [Braun & Kromminga, 2002, S. 38]. Durch diese Impulse aus den USA gewinnt CC im Zuge der Globalisierung weltweit an Bedeutung; heute gibt es Initiativen in Asien, Australien und Afrika, und natürlich auch in Europa. Anknüpfend an die Anstöße aus den USA entwickeln sich vor dem Hintergrund der anderen kulturellen und gesellschaftlichen Bedingungen neue und eigenständige Ansätze.

„Corporate Citizenship“ ist also nicht nur ein neuer Begriff, sondern es zeigen sich Elemente und Konzeptionen, die über das in Deutschland bisher übliche Verständnis von Bürgerschaftlichem Unternehmensengagement hinausgehen:

- Die Unternehmen sehen sich nicht mehr in der Rolle eines karitativen Wohltäters im traditionellen Sinn, sondern in der Rolle eines „Bürgers“. Das heißt, sie wollen nicht nur passiver Spender sein, sondern neue Ideen anstoßen und mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen das **Gemeinwesen aktiv mitgestalten**.
- Der **Nutzenaspekt** rückt in den Vordergrund. Projekte sollen für alle Beteiligten von Vorteil sein, und es wird versucht, die möglichen Vorteile systematisch zu realisieren.
- **Neue Akteure**: Es gibt zahlreiche Projekte, die über den Kreis der bisherigen Akteure hinausgehen.
- Man verlässt ausgetretene Pfade und entwickelt **neuartige Formen und Inhalte** für gemeinsame Projekte.
- **Neue Ideen, Konzepte, Standards und Instrumente** entstehen in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Forschungs- und Fördereinrichtungen. Ziel ist es, Corporate Citizenship zu einer breiten Bewegung in Wirtschaft und Gesellschaft zu machen.

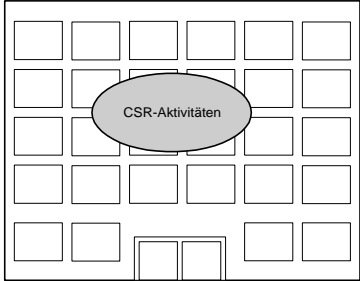
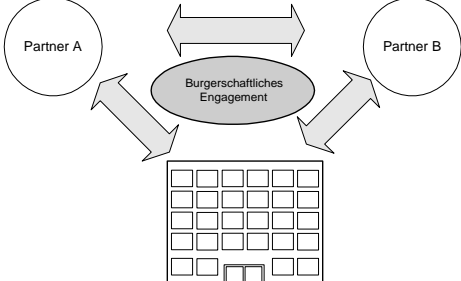
CC soll mehr sein als ein Lückenbüßer für fehlende Steuerzahlungen; betriebliches Freiwilligenengagement kann kein Ersatz für fehlende Hauptamtliche sein. Auch ein Sponsoring für bestimmte Gruppen von Bürgern, die zwar ein Gut (z.B. ein Konzert, eine Sportveranstaltung etc.) konsumieren, aber dafür nicht bezahlen wollen, hat nichts mit Corporate Citizenship zu tun. CC ist auch nicht identisch mit Spenden: Wenn ein Unternehmen finanzielle Mittel oder anderer Ressourcen bereitstellt, ist das zwar meist eine notwendige, aber in keiner Weise eine hinreichende Bedingung für das Gelingen von Kooperationsprojekten [Habisch, 2003, S. 56].

Worin unterscheiden sich CSR und CC?

Beide Konzepte sind miteinander verwandt, unterscheiden sich jedoch in ihren **Schwerpunkten**. Beim CSR-Konzept orientiert sich das Unternehmen in seinem Geschäftsverhalten freiwillig an ethischen Normen. Das kann beispielsweise bedeuten,

dass es durch freiwillige Umweltschutzmaßnahmen gesetzliche Höchstgrenzen für Emissionen unterschreitet; oder eine Form der Mitarbeiterbeteiligung praktiziert, die freiwillig über arbeitsrechtliche Normen oder tarifliche Vereinbarungen hinausgeht.

Beim CC-Konzept spielen auch ethische Überlegungen eine Rolle. Doch hier werden Projekte gemeinsam mit **externen Kooperationspartnern** durchgeführt.

Corporate Social Responsibility	Corporate Citizenship
	
Charakteristiken	
CSR-Aktivitäten sind vorwiegend innenorientiert.	CC-Aktivitäten sind vorwiegend außenorientiert.
Das Unternehmen richtet sein Verhalten nach ethischen Kriterien aus.	Das Unternehmen macht Projekte mit Partnern.
Individuelle Selbstbindung an geltende Ethik und Moral	Mitwirken an der Formulierung und Durchsetzung kollektiver Normen und Regeln.
Handlungsfelder	
Beispiele für CSR-Aktivitäten	Beispiele für CC-Aktivitäten
<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutzgesetze „übererfüllen“ • Förderung der Mitarbeiter • Nicht-Diskriminierung • Diversity Management • Gleichstellung • Qualitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Lebens- und Lernbedingungen für Kinder und Jugendliche • Projekte für Beschäftigung und Soziales • Kulturprojekte • Gesundheitsprojekte • Betriebliche Freiwilligenarbeit

Nutzen und Vorteile von CSR- und CC-Maßnahmen

Da kommerzielle Unternehmen keine Wohltätigkeitsorganisationen sind, verfolgen sie verständlicherweise mit CC- und CSR-Maßnahmen auch eigene Ziele. Sie handeln jedoch auch deshalb in besonderer Weise sozial verantwortlich und umweltbewusst, weil sie eine Steigerung der Unternehmensleistung erreichen möchten. Dabei lassen sich innere und äußere Wirkungen unterscheiden.

- **Innere und direkte Vorteile** ergeben sich z. B. aus einem besseren Arbeitsumfeld, das die Motivation und Produktivität der Arbeitnehmer steigert,

sowie – bei Umweltschutzmaßnahmen - aus einer effizienteren Nutzung der natürlichen Ressourcen.

- **Äußere und indirekte Vorteile** ergeben sich aus ihrer Wirkung auf die Kunden, die Öffentlichkeit, die Banken, Kooperationspartner und andere Akteure. Das Unternehmen gewinnt an Ansehen und Bekanntheitsgrad, was sich nicht unmittelbar, aber doch im Lauf der Jahre auch in Euro und Cent auszahlen mag.

Sowohl CSR- als auch CC-Maßnahmen tragen dazu bei, dass Sie Ihre Unternehmensziele erreichen.

Unternehmensziele: Existenzsicherung, Wettbewerbsvorteile, Gewinn, Umsatz, Wachstum
Vorteile von CSR-Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none">• Reputation und Imagegewinn• Motivation der Mitarbeiter• Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter• Bessere Unternehmenskultur und besseres Betriebsklima• Bessere Personalrekrutierung• Begünstigt Change Management• Höhere Kundenbindung• Vertrauenserwerb• Reibungslosere Veränderungen• Versicherungsfunktion
Zusätzliche Vorteile von CC-Projekten
Mit CC-Projekten, die ja gemeinsam mit Partnern durchgeführt werden, lassen sich zusätzliche Vorteile realisieren: In der Durchführung dieser Projekte erwerben die beteiligten Mitarbeiter und Abteilungen soziale Kompetenzen. Die Unternehmenskultur und das Unternehmensimage werden verbessert. Ihre Mitarbeiter motivieren Sie durch diese interessanten Aufgaben noch einmal anders als dies bei den internen CSR-Maßnahmen der Fall ist. Sie selbst in der Unternehmensführung erhalten möglicherweise frühzeitig Einblicke in neue Markttrends und gewinnen Informationen, die Ihnen beim reinen Tagesgeschäft verborgen geblieben wären. Erfolgreiche CC-Projekte sind öffentlichkeitswirksam und erhöhen die Kreditwürdigkeit Ihres Unternehmens.

Corporate Citizenship - Ergebnisse einer empirischen Studie

Welche **Gründe** stehen bei Eigentümern, Geschäftsführern und Managern im Vordergrund, wenn sie sich dafür entscheiden, bürgerschaftliche Projekte zu initiieren oder sich an solchen zu beteiligen?

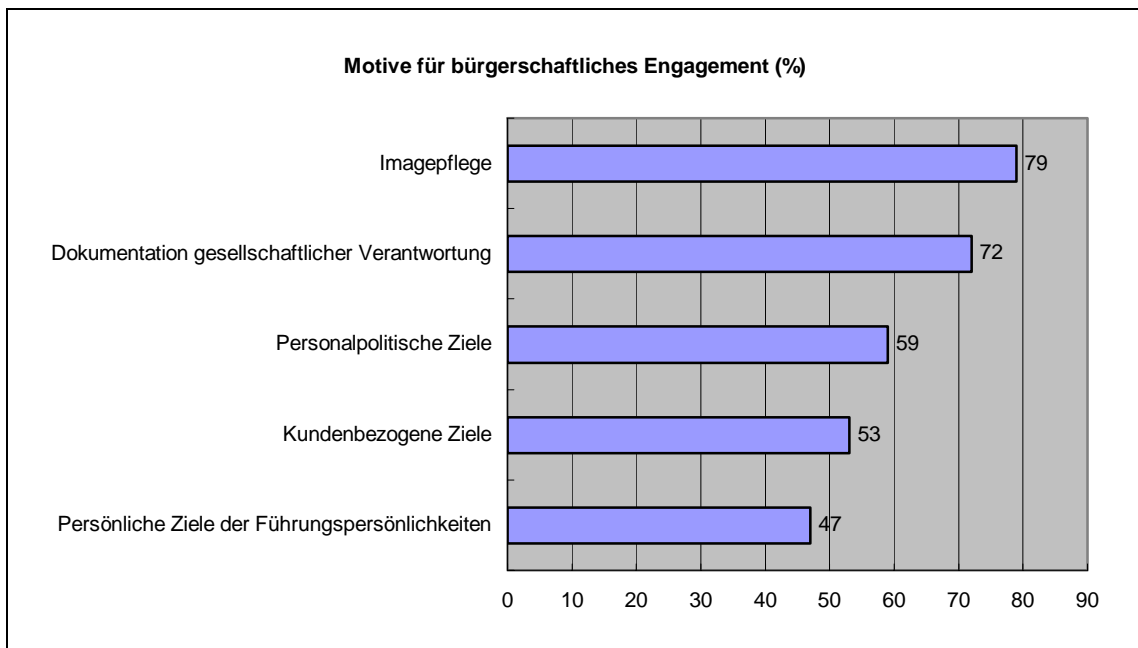


Abbildung 5. Motive für bürgerschaftliches Engagement . Arten des Engagements von KMU [Daten übernommen aus: Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002]

Das am häufigsten genannte Ziel ist die **Imagepflege** (78,9 % der wohlwollend engagierten Unternehmen). An zweiter Stelle steht die Intention, **gesellschaftliche Verantwortung** zu dokumentieren (71,9 %). Für drei Viertel der Unternehmen spielen diese beiden Ziele eine entscheidende Rolle. Die **Verbesserung des Unternehmerbildes** ist ein weiteres auf die interessierte Öffentlichkeit ausgerichtetes prioritäres Ziel der Unternehmen. **Personalpolitische** (58,8 %), **kundenbezogene** (52,6 %) und **persönliche Ziele** der Führungspersonen (46,5 %) sind fast gleichrangig in ihrer Bedeutung. Sie werden jeweils von rund der Hälfte der Unternehmen genannt. Während personalpolitische Ziele, wie die Motivation und Bindung der Mitarbeiter, Anliegen insbesondere von Großunternehmen sind, werden absatzbezogene Ziele, darunter Produktwerbung und Verbesserung der Kundenbeziehungen, verstärkt von kleinen und mittleren Unternehmen genannt. Und schließlich spielt das Eigeninteresse am Unterstützungsbereich vor allem bei den Entscheidungsträgern von Kleinunternehmen eine Rolle. [Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002, S 2]

Wettbewerbsvorteile und Existenzsicherung des Unternehmens

CC ist also nicht nur Selbstlosigkeit. Wenn CC-Projekte nur auf Menschenfreundlichkeit basierten, könnten sich Unternehmen solche Investitionen nur in einer besonders guten Geschäftssituation leisten. Die praktischen Erfahrungen sind jedoch anders: Die Unternehmen, die solche Programme gemacht haben, berichten von **vielfältigen konkreten Vorteilen**, gerade auch hinsichtlich der **Stärkung ihrer Wettbewerbsposition** [Habisch, 2003, S. 61]. Die Wirkung ist indirekt: CC-Projekte fördern die Reputation, sind eine Quelle für relevante und aktuelle Informationen, erhöhen die soziale Kompetenz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Diese wiederum beeinflussen langfristig Größen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Existenzfähigkeit. Ausländische Konkurrenten haben es schwerer, dieses Instrument zu nutzen, da sie weniger lokale Bezüge haben und mit dem lokalen Umfeld weniger vertraut sind.

Reputation

Bürgerschaftliches Engagement gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und es als Organisation mit Sinn für die Belange der Gemeinschaft zu profilieren. Die Übernahme sozialer Verantwortung verstärkt die Glaubwürdigkeit und bereichert das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist dieser **Reputationsgewinn** von großer Bedeutung. Denn KMUs sind noch stärker als große Unternehmen auf gute soziale Beziehungen angewiesen. Wenn Sie durch die Mitarbeit an der Bewältigung gemeinsamer Probleme vor Ort oder durch Ihre Unterstützung von Kultur-, Sport- und anderen Gemeinschaftsveranstaltungen Ihre Zugehörigkeit zur lokalen Gemeinschaft signalisieren, wird daraus eine positive Grundhaltung gegenüber Ihrem Betrieb erwachsen [Habisch, 2003, S. 71f.]. Das schafft eine gute Basis für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Kundenbindung

Das ist wahrscheinlich auch in Ihrer Branche so: Neue Kunden anzuwerben ist wesentlich teurer als alte zu halten. Daher ist es wichtig, dass Sie sich aktiv um das **Vertrauen** Ihrer Kunden bemühen. Eine Befragung ermittelte, dass 2 von 5 Konsumenten in den letzten Jahren ein Produkt gekauft haben, weil es mit einem guten Zweck verknüpft war oder weil es als sozial, ethisch oder ökologisch gekennzeichnet war [Braun & Kromminga, 2002, S. 33]. Image und Ruf spielen eine wachsende Rolle im Wettbewerb. Sogenannte Nichtregierungsorganisationen (NROs) und Verbraucher erwarten mehr Informationen über die Bedingungen, unter denen Produkte und Dienstleistungen produziert werden, sowie über die Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit. Sie neigen dazu, durch ihr Verhalten sozial and ökologisch verantwortlich handelnde Unternehmen zu belohnen.

Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter

Dort, wo Partnerschaften zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Einrichtungen bestehen, steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Ein Unternehmen, das durch partnerschaftliche Projekte und sozial verantwortliche Maßnahmen einen nach Innen und Außen guten Ruf erworben hat, macht es seinen Mitarbeitern leicht, sich mit ihm zu **identifizieren**. Fühlt man sich zugehörig, wird man sich stärker verantwortlich fühlen und sich mehr um den Erfolg des Ganzen bemühen. So steigt auch die Motivation, sich mehr anzustrengen und sich für den Erfolg des „eigenen“ Unternehmens einzusetzen.

Bessere Personalrekrutierung

CSR-Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeiten, Betriebskindergarten, eine attraktive Form der Mitarbeiterbeteiligung – all dies spricht sich herum und **erleichtert Ihre Möglichkeiten**, qualifizierte und leistungsmotivierte Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Das gute Ansehen, das Sie durch gelungene CC-Projekte in der Öffentlichkeit erreichen, hilft Ihnen auch bei der Personalrekrutierung.

Vertrauen der Stakeholder

Vertrauen ist ein wichtiges Schmiermittel in einem sozialen System. Wenn man sich auf das Wort des andern verlassen kann, wird vieles leichter. Vertrauen ist also nicht nur Selbstzweck, sondern Voraussetzung, um überhaupt vernünftig Geschäfte machen zu können. Chronisches Misstrauen wirkt wie Sand im wirtschaftlichen Getriebe. **Vertrauen** beruht auf **Gegenseitigkeit**, und wird es enttäuscht, ist es meist schwer, es wieder herzustellen. Die Vorteile von Beziehungen, die auf gegenseitigem dauerhaften

Vertrauen basieren, bedürfen im Grunde keiner soziologischen Herleitung. Jeder kennt sie.

Zuviel Vertrauen ist häufig eine Dummheit, zuviel Misstrauen ist immer ein Unglück.
[Johann Nestroy, österreichischer Dichter und Schauspieler, 1801-1862]

Es geht um das **Vertrauen** Ihrer **Stakeholder**, die sich folgendermaßen gruppieren lassen:

- Kunden
- Mitarbeiter
- Geschäftspartner
- Behörden und Öffentliche Einrichtungen
- Lokale, regionale und überregionale Öffentlichkeit

Das **Vertrauen** Ihrer **Kunden** erreichen Sie, indem Sie verlässlich gute Produkte liefern, gute Dienstleistungen anbieten, guten Service bereitstellen etc., und das bei einem guten Preis-Leistungsverhältnis. Aus Kundenorientierung entsteht Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit über längere Zeit schafft Vertrauen und Kundenbindung. Wenn Ihr Unternehmen nach ethischen Prinzipien handelt, verlässlich und berechenbar ist, wird das Vertrauen Ihrer Kunden im Laufe der Zeit wachsen. CC-Projekte und CSR-Maßnahmen zielen auf die Entwicklung dieses Vertrauensverhältnisses. Vertrauen sollte keine Einbahnstraße sein, d.h. auch Sie sollten Ihren Kunden vertrauen; in der wechselseitigen Beziehung wird es gedeihen.

Neue Informationen und neue Impulse

Durch die **sozialen Kontakte**, die Sie und Ihre Mitarbeiter durch ein unternehmerisches Bürgerengagement haben, haben Sie die Nase am Wind. Sie bekommen Impulse und Anregungen für die eigene Arbeit. Ihnen werden Informationen zugänglich, die Sie von professionellen Agenturen nicht kaufen können. Sie gewinnen Einblicke in aktuelle Entwicklungen in Markt und Umwelt und erkennen - früher als die Konkurrenz - mögliche Chancen und Risiken [Habisch, 2003, S. 77]. **Relevante Informationen** entstehen für Sie häufig aus der unterschiedlichen Sichtweise von Kunden, Geschäftspartnern und kommunalen Entscheidungsträgern vor Ort. Damit kann einer Betriebsblindheit Ihres Unternehmens gegenüber aktuellen Trends in Märkten, Produkten und Rahmenbedingungen vorgebeugt werden. Beispielsweise können Sie im Bereich des Umweltschutzes erheblich durch eine **Kooperation mit Umweltgruppen** und **ökologischen Initiativen** gewinnen. Diese nehmen aufgrund ihrer Sensibilität häufig kritische Probleme früher als die Allgemeinheit wahr. Davon können Sie profitieren, zumal diese Gruppen mittlerweile ein professionelles Fachwissen in ihren jeweiligen Themenbereichen aufgebaut haben.

Erwerb sozialer Kompetenz

Aller Anfang ist schwer. Wenn Sie bisher in Ihrem Unternehmen noch kein bürgerschaftlichen Projekt gemacht haben, werden Sie und Ihre Mitarbeiter das nötige Wissen noch erwerben müssen. Die Optimierung der internen Organisation fordert ganz andere Fähigkeiten als die Interaktion mit externen Partnern im Raum der Bürgergesellschaft [Habisch, 2003, S. 57]. Diese **soziale Kompetenz** erwirbt einerseits der einzelne Mitarbeiter, der an einem Projekt mitwirkt; andererseits auch das Unternehmen als Ganzes. Die Erfahrungen aus den Projekten wirken in das Management und in viele Bereiche hinein. Je näher Sie mit dem Projekt an den Kernkompetenzen Ihres Unternehmens bleiben, um so leichter lassen sich die dabei

erworbenen Fähigkeiten für die eigentlichen geschäftlichen Aufgaben Ihres Unternehmens nutzbar machen.

Change Management

Möglicherweise stehen auch Sie mit Ihrem Unternehmen einem wachsenden Wettbewerbsdruck und sich schnell ändernden Marktbedingungen gegenüber. Dann sind die betrieblichen Abläufe und die organisatorischen Strukturen den neuen Herausforderungen anzupassen. Unternehmerisches Bürgerengagement kann dazu beitragen, solche betrieblichen **Organisationsänderungen besser** und **schneller** zu bewerkstelligen. Denn Ihre Mitarbeiter haben durch CC-Maßnahmen einen größeren Überblick über gesellschaftlich-wirtschaftliche Zusammenhänge erworben. Sie sehen über den Tellerrand hinaus. Daher sind sie aufgeschlossener gegenüber Veränderungen und sehen ihre Interessen nicht nur bei Beibehaltung des Status quo gewahrt. Häufig wird versucht, dem internen Widerstand gegenüber notwendigen Veränderungsprozessen durch die Einschaltung von spezialisierten **Unternehmensberatern** zu begegnen. Dies ist nicht nur teuer, sondern auch die Ergebnisse sind oft nur sehr bescheiden. Bürgerschaftliche Projekte stellen eine attraktive **Alternative** zur „externen Machtinstanz“ Unternehmensberatung dar [Habisch, 2003, S. 78]. In der Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen oder Sozialen Trägern können soziale Interaktionen geübt und neue Erfahrungen über organisatorische Prozesse gesammelt werden. Der Blick weitet sich und anstehenden Umorganisationen wird der Boden bereitet.

Versicherungsfunktion

Eine gute Reputation, die Sie durch unternehmerisches Bürgerengagement erworben haben, wird Ihnen zugute kommen, wenn mal was schief geht. Behörden, Medien und die Öffentlichkeit werden im **Schadensfall** eher tolerant gegenüber einem Unternehmen sein, das durch eine offene Informationspolitik und gemeinsame Engagements für die Lösung gesellschaftlicher Probleme bekannt ist [Habisch, 2003, S. 75]. Ein Unternehmen, das sich in die Isolation zurückgezogen hat, wird dagegen ungleich kritischer beurteilt werden. Insofern hat unternehmerisches Bürgerengagement eine informelle Versicherungsfunktion.

Kreditwürdigkeit

Bürgerschaftliches Engagement wirkt sich positiv auf die Kreditwürdigkeit des Unternehmens aus. So ergeben sich für ein Unternehmen, das sich durch CC- und CSR-Maßnahmen eine gute Reputation und ein gutes Image aufgebaut hat, z.B. bei **Kreditverhandlungen mit Banken** ganz konkrete **Vorteile**. Denn Kreditinstitute machen bei der Risikobewertung zunehmend Gebrauch von Checklisten, in denen die soziale Verantwortung und das Umweltbewusstsein des Kreditnachfragers maßgebliche Kriterien darstellen. Ein KMU, das über Jahre derartige Aktivitäten entfaltet, macht Kreditgebern gegenüber deutlich, dass es auf eine langfristig orientierte Ertragslage hin orientiert ist. Corporate Citizen gelten, insbesondere auf den regionalen Kapitalmärkten, als vertrauenswürdige und bessere Kreditnehmer [Habisch, 2003, S. 76]. Damit sinkt das Kreditrisiko. Denn regionale Kreditinstitute können sich darauf verlassen, dass ein Unternehmen, das langfristig in das Soziale Kapital der Region investiert hat, das erworbene Ansehen und Vertrauen nicht leichtfertig durch Zahlungsrückstände verscherzen wird. Im Zusammenhang mit der anstehenden Kreditmarktreform („Basel II“) wird dieser Aspekt noch an Bedeutung gewinnen.

Checkliste: Welche Vorteile sind für Sie besonders wichtig?

Nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und überlegen Sie, welche der genannten Vorteile Sie für Ihr Unternehmen als besonders wichtig erachten:

	Sehr wichtig	wichtig	Weniger wichtig
Reputation			
Kundenbindung			
Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter			
Bessere Personalrekrutierung			
Vertrauen der Stakeholder			
Neue Informationen und neue Impulse			
Erwerb sozialer Kompetenz			
Change Management			
Versicherungsfunktion			
Kreditwürdigkeit			

3 CSR-Projekte – Auswahl und Durchführung

Handlungsfelder für CSR

CSR und CC im Leitbild verankern

Das **Unternehmensleitbild** beschreibt die Werte des Unternehmens für die Mitarbeiter, die zukünftig handlungsbestimmend sein sollen. Das Leitbild gibt Orientierung. Die Mitarbeiter haben so konkrete Anhaltspunkte, nach denen sie sich ausrichten können. Das Leitbild hat aber noch eine weitere Funktion: Es soll auch das Unternehmen nach Außen darstellen und das Image des Unternehmens zum Ausdruck bringen.

Sie können Ihrem Leitbild eine **ethische Orientierung** geben, indem Sie die folgenden **Punkte** beachten:

- Schaffen Sie ein Bewusstsein dafür, dass auch im Arbeitsalltag ethische Überlegungen eine Rolle spielen und moralische Werte zu beachten sind.
- Führen Sie in Ihrem Unternehmen einen Dialog darüber, an welchen Werten sich das Unternehmen orientieren will.
- Achten Sie darauf, dass die Normen und Werte den Grundüberzeugungen Ihrer Mitarbeiter entsprechen, damit sie aus innerer Überzeugung für das Unternehmen tätig sein können.
- Machen Sie deutlich, dass die ausgewählten Werte für alle gelten und verbindlich sind.
- Erarbeiten Sie für Ihren Verantwortungsbereich Verhaltensregeln, die in Entscheidungssituationen, in denen Mitarbeiter mit Wert- und Normenkonflikten konfrontiert sind, eine Orientierung bieten.
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, eigene Wertvorstellungen kritisch zu überprüfen sowie vernünftig und einsichtig zu begründen.
- Überprüfen die Bedingungen am Arbeitsplatz dahingehend, ob sie geändert werden müssen, damit moralisch gehandelt werden kann.

Umweltschutz

Beispiele belegen, dass es der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zuträglich sein kann, wenn es sich beim Umweltschutz nicht nur an die Mindestvorschriften hält, sondern sie **freiwillig übererfüllt** [EU: Grünbuch, 2001, S. 8]. Es sind gerade erfolgreiche Unternehmen, die dies praktizieren. Nun könnte man sagen: Die können sich das halt leisten. Aber möglicherweise ist es umgekehrt: Sie sind erfolgreich, weil sie in ihrer Geschäftspolitik die Belange ihrer Beschäftigten, ihrer Kunden und der Gemeinschaft über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus berücksichtigen. Wenn es gelingt, in einem Unternehmen den Ressourcenverbrauch, die Umweltverschmutzung und die Abfallproduktion einzuschränken, **sinkt die Umweltbelastung**: ein Vorteil für die (lokale und globale) Öffentlichkeit. Doch häufig ergibt sich auch für das Unternehmen ein **direkter Vorteil**: Energie- und Abfallentsorgungskosten sowie ihre Produktions- und Schadstoffbeseitigungskosten können ebenfalls sinken. Falls diese Chance der Kosteneinsparung von der Unternehmensleitung erkannt und durch entsprechende Maßnahmen realisiert wird, verbessert sich dadurch die Ertragskraft und die Wettbewerbsfähigkeit. Man spricht dann von einer „Win-Win“-Situation – gut für die Unternehmen und gut für die Umwelt.

Umweltschutzmaßnahmen - über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus – haben oft auch **vorbeugenden Charakter**. Unter dem wachsendem Druck von NROs und Verbrauchergruppen stellen immer mehr Unternehmen und Verbände Verhaltenskodizes in Bezug auf Umweltaspekte auf. Damit beugen sie der Gefahr negativer Publicity vor.

Das Beispiel Otto Versand

Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Unternehmensziel beim Hamburger Otto Versandhaus. Weltweit initiiert der Otto Versand Projekte um Schutz der natürlichen Ressourcen. Ressourcenverbrauch, Chemikalieneinsatz oder Naturverbrauch sind Gegenstand von Qualifizierungen und Auditierungen. Der Otto Versand ist heute Marktführer beim Angebot von **Textilien aus Bio-Baumwolle**. Für die Möbel werden Hölzer aus nachhaltiger Forstwirtschaft mit dem FSC-Siegel verwendet. Durch eine Optimierung der Logistik wurden die verkehrsbedingten CO₂-Emissionen innerhalb von acht Jahren um über 50% reduziert. Auf Basis eines "Code of Conduct" führt Otto mit seinen Lieferanten Workshops durch und kontrolliert die Einhaltung der sozialen Anforderungen in den Produktionsstätten der Lieferanten und deren Zulieferer. Diese Vereinbarungen, insbesondere Verzicht auf Kinderarbeit, Zahlung von Mindestlöhnen und die Einhaltung von Arbeitszeiten, werden durch Sozialaudits überwacht.

Und die **Erfolge**? In 2000 Auszeichnung des Otto Versands mit dem OECD – Preis "est!" für die Erfolge bei der Reduzierung des CO₂- Ausstoßes im Wareneingang; im gleichen Jahr Auszeichnung mit dem "Preis für Unternehmensethik" durch das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik; im November 2001 erhält die Otto (GmbH & Co KG) den Umwelt-Online-Award in Gold; am 31. Oktober 2002 erhält Dr. Michael Otto den Sustainability Leadership Award in Ruschlikon/Schweiz

Doch wo bleibt bei so viel sozialer Verantwortung die **Wirtschaftlichkeit**? Offenbar waren diese Initiativen dem Betriebsergebnis durchaus zuträglich:

"Unsere Strategie, den Kunden ein verlässliches Preis-Leistungsverhältnis und guten Service statt Rabattschlachten zu bieten, ist aufgegangen", konstatiert Otto-Vorstandsvorsitzender Michael Otto bei Bekanntgabe der ersten vorläufigen Zahlen für das per Ende Februar 2003 abgelaufene Geschäftsjahr. Angesichts des äußerst schwierigen Marktumfeldes im Einzelhandel hält es Michael Otto für besonders erfreulich, "dass es nach ersten Hochrechnungen gelungen ist, das Vorjahres-Konzernergebnis vor Steuern in Höhe von 275 Mio. € deutlich zu übertreffen. (...) In Deutschland verzeichnet die Konzern-Versandhandelspartei mit plus 1,8 % auf 6.202 Mio. € (Vorjahr 6.091 Mio. €) eine deutlich positive Entwicklung. [Pressemitteilung des Otto Versands vom 13.3.2003, www.otto.com/ueber_uns/index.html]

Das Beispiel Peugeot

Beispiel Peugeot

Mit der Entwicklung von HDi-Motoren (High Pressure Direct Injection) mit einem **selbstreinigenden Filter** konnte Peugeot die bisher üblichen Abgasemissionen, vor allem den Anstoß von Rußpartikeln für Dieselmotoren deutlich senken. Der ADAC und das Umweltbundesamt forderten deshalb schon im August 2001 **Rußfilter für alle Diesel-PKW**s einzusetzen: "Es gibt jetzt keine Ausreden mehr. Der Partikelfilter funktioniert auch im Dauerbetrieb. Die Mehrkosten für den Filter sind bei einem serienmäßigen Einbau für den Autokäufer praktisch nicht spürbar. Die Automobilindustrie sollte die Chance nutzen und die neuen Diesel-PKW-Modelle mit dem Einbau von Partikelfiltern oder einer vergleichbar wirksamen Technologie endlich aus der Diskussion über die Gesundheitsgefahren durch Dieselruß heraus bringen",

sagte der Präsident des Umweltbundesamtes, Prof. Dr. Andreas Troge.

Während die deutschen Automobilproduzenten noch ihre Energie darauf verwendeten, durch Lobby- und Presseaktivitäten eine Verschärfung der gesetzlichen Vorgaben zu verhindern, hatte Peugeot diese Technik weiterentwickelt. Heute hat Peugeot einen eindeutigen Innovationsvorsprung und damit im Segment der Diesel-PKWs einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

Die Front in der deutschen Automobilindustrie bröckelt: Im März 2002 gab Vorstandschef Bernd Pischetsrieder bekannt, dass Volkswagen als erster deutscher Hersteller künftig doch Rußfilter für die Dieselmotoren anbieten will.

Beispiel Boehringer. Nachhaltige Entwicklung

Aus der Selbstdarstellung der Firma Boehringer Ingelheim Pharma KG (Juli 2003)

Sustainable Development - Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung ist das Leitbild der Chemischen Industrie zur Gestaltung der Zukunft. Für Boehringer Ingelheim bedeutet eine nachhaltig zukunftsverträgliche Entwicklung eine besondere Verantwortung: die Vorsorge für die gegenwärtige sowie für zukünftige Generationen. Unser Ziel ist es, Umweltschutz, Sicherheit und Gesundheit kontinuierlich zu verbessern sowie Ökologie und Ökonomie in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen.

Sustainable Development ist bei Boehringer Ingelheim an der Tagesordnung: Integrierter Umweltschutz findet bei der Wahl der Einsatzstoffe, Verfahren und Technologien statt. Der Energieverbrauch wird durch ein effektives Energiemanagementsystem optimiert. Nachhaltigkeit bedeutet für uns, Ressourcen zu schonen, Produktlebenszyklen zu optimieren, Nebenprodukte und Abfälle zu vermeiden bzw. zu vermindern und sicher zu entsorgen. Bei der Produktentwicklung werden stets auch Umweltschutz- und Sicherheitsaspekte berücksichtigt.

<http://www.boehringer-ingelheim.de/pharmakg/uprofil/respcare.htm>

Umwelt- und Sozialgütesiegel

Sozial- und Umweltgütesiegeln sollen garantieren, dass das Produkt frei von Ausbeutung und ohne missbräuchliche Praktiken hergestellt wurde. Noch mangelt es an Transparenz und an einer Instanz, die die geltend gemachten Ansprüche überprüft. Anders als bei Produktqualitäts- und Sicherheitsgütesiegeln lassen sich derartige Ansprüche nicht durch Produkttests verifizieren. Um die Glaubwürdigkeit von Sozial- und Umweltgütesiegeln zu garantieren, muss deshalb nach festgelegten Normen eine **regelmäßige Überprüfung der Arbeitsplätze** vorgenommen werden.

Das **Umweltgütesiegel ECO-LABEL** ist das Umweltzeichen der Europäischen Kommission, das die Umweltverträglichkeit von Produkten bewertet. Die Zahl der Unternehmen, deren Produkte dieses Siegel tragen, wächst rasant. [<http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/>] (siehe unter „Adressen und Links“).

Sozialgütesiegel (social label) erhalten Unternehmen, die nachweisen, dass ihre Geschäftstätigkeit sozialen und ethischen Kriterien entspricht. Das Produkt wird durch das Siegel gekennzeichnet und die Verbraucher haben bei ihren Kaufentscheidungen die Möglichkeit, diese Herstellungsbedingungen zu berücksichtigen [EU, Grünbuch, 2001, S. 29].

Die zunehmende Anzahl von Sozialgütesiegeln bei einer Vielfalt von Kriterien stiftete bei den Verbrauchern Verwirrung. Um mehr Transparenz herzustellen, wurde die **„Fairtrade Labelling Organizations (FLO) International“** als Dachorganisation

gegründet. Ihr Ziel ist es, die nationalen Fair-Trade-Initiativen zu koordinieren, die Überwachungsprogramme effizienter zu gestalten und ein einheitliches internationales Fair-Trade-Gütesiegel einzuführen (siehe unter „**Adressen und Links**“).

Die deutsche Regierung will mehr Information und Transparenz schaffen: Das von der Bundesregierung für 2003 zur Verabschiedung vorgesehene

Verbraucherinformationsgesetz will die Ansprüche der Kunden auf Auskunft gegenüber dem Unternehmen verbessern. Die Bundesverbraucherministerin Renate Künast kündigte an, dass zukünftig die Stiftung Warentest nicht nur die Qualität eines Produktes, sondern auch die Herstellungsbedingungen bewerten werde [Kölner Stadt-Anzeiger, 23.5.2003]. Geprüft werden soll, welche Löhne gezahlt wurden, ob das Produkt durch Kinderarbeit entstanden ist und wie stark die Umwelt durch die Herstellung belastet wurde.

Auf internationaler Ebene gewinnt in jüngerer Zeit die **Social Accountability 8000** als ein Normensystem zur Messung und Zertifizierung von sozialen Standards an Bedeutung. SA8000 ist eine Zusammenfassung von sozialen Mindeststandards zur Auditierung und Zertifizierung. Schwerpunkt liegt in der Sicherung der Rechte der Arbeitnehmenden, mit Schwerpunkt bei den Zulieferbetrieben in der Dritten Welt. Die Norm soll gewährleisten, dass in nach SA8000 zertifizierten Betrieben keine Kinder- und Zwangsarbeit vorkommt, Gesundheit, Sicherheit, das Recht auf Vereinigungsfreiheit, Organisation in Gewerkschaften und kollektive Lohnverhandlungen garantiert sind, keine Diskriminierung aufgrund von Rasse, Geschlecht, Religion u.a. sowie keine unerlaubten Disziplinarmaßnahmen wie physische Bestrafung u.a. ausgeübt werden, Normalarbeitszeiten von höchstens 48 Stunden gelten und Überstunden begrenzt und entschädigt werden.

SA8000 funktioniert somit wie ein **Sozial-TÜV**. Bei Einhaltung der Mindeststandards wird durch einen unabhängigen Gutachter ein **Zertifikat** erteilt. Die SA8000 ist vor allem für Unternehmen interessant, die international operieren und dabei insbesondere mit Entwicklungsländern zusammenarbeiten. Wegen der relativ hohen Kosten kommt eine Zertifizierung in erster Linie für größere Unternehmen in Betracht. Nähere Informationen finden Sie unter: www.sa8000.org/

Praxistipp

Überlegen Sie, welches Öko- oder Sozietlabel für **Ihr Unternehmen** geeignet sein könnte.

Welcher Aufwand an Zeit und Kosten wären mit seinem Erwerb verbunden?

Welche Marketing- und Imagevorteile wären damit voraussichtlich verbunden?

Haben Ihre Konkurrenten bereits entsprechende Labels erworben?

Nicht-Diskriminierung

Nicht-Diskriminierung meint in diesem Zusammenhang, dass niemand aufgrund seiner ethnischen Zugehörigkeit, seines Alters, seines Geschlechts benachteiligt werden sollte. Als "neue" Diskriminierungsfaktoren werden von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) vor allem Alter, Behinderung, Langzeitarbeitslosigkeit, AIDS, sexuelle Orientierung, sexuelle Belästigung und Mobbing genannt. Während heute gegenüber Frauen bei Neueinstellungen gerade im öffentlichen Dienst durchaus eine entsprechende Sensibilität besteht, ist das gegenüber ausländischen Mitbürgern und älteren Menschen nicht in diesem Maße der Fall.

In weiten Teilen unserer Wirtschaft und Gesellschaft grassiert der **Jugendwahn**. Zumindest in Ansätzen zeichnet sich jedoch ein Einstellungswandel ab: Eine

wissenschaftliche Studie des Instituts Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen zeigt, dass Vorurteile gegenüber Älteren abnehmen. Viele der befragten Unternehmen distanzieren sich deutlich von einer jugendzentrierten Einstellungs- und Qualifizierungspolitik. Die Ergebnisse der Expertengespräche belegen, dass in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen bereits ein **Umdenkprozess** in Gang gekommen ist, als dessen Ergebnis die Betriebe deutlich auf Distanz zur bisherigen jugendzentrierten Personal- und Qualifizierungspolitik gehen. Von Ausnahmen abgesehen stellen sich die Unternehmen darauf ein, dass in Zukunft eine Neuausrichtung erforderlich sein wird, um auf die im Zuge des demographischen Wandels geänderten sozioökonomischen Rahmenbedingungen zu reagieren [www.iaw.uni-bremen.de/equib/. Monitoring-Bericht 2002 /1]. So gibt es mittlerweile bereits Unternehmen, die bevorzugt Mitarbeiter über 50 Jahre beschäftigen und deren langjährige beruflichen Erfahrungen sehr produktiv nutzen.

Ausbildung

Im Bereich der Ausbildung können Unternehmen einen Beitrag leisten, indem sie den Übergang von der Schule zum Berufsleben für jüngere Menschen erleichtern, etwa indem sie **Lehrstellen** bereitstellen.

Beispiel Lehrlingsausbildung

Die **Pumpenfabrik Wangen** hat im Bereich der Lehrlingsausbildung ein CC-Projekt erfolgreich durchgeführt, mit dem sie sich im Jahr 2001 am Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“ beteiligt hat. Über den eigenen Bedarf hinaus stellte sie 12 Jugendlichen einen Ausbildungsplatz zur Verfügung. Ferner wurde gemeinsam mit der IHK und der Berufsschule das neue Berufskonzept des „Mechatronikers“ umgesetzt [Habrich, 2003, S. 110].

Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung

Ihre Mitarbeiter sind neben Ihren Kunden die wichtigsten Stakeholder Ihres Unternehmens. **Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg** ist ein entscheidender Schritt hin zu mehr Partnerschaftlichkeit. Die Mitarbeiter begreifen eine solche Beteiligung als positiven Beitrag zur materiellen Gerechtigkeit. Eine Erfolgsbeteiligung erhöht die Motivation und das unternehmerische Denken der Mitarbeiter und steigert ihr Verantwortungsgefühl für die geschäftliche Entwicklung des Unternehmens. Dies hat einen positiven Effekt auf die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen und es wird Ihnen leichter fallen, gute und qualifizierte Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zu halten. Dass dadurch die Kapitalbasis aufgestockt wird, ist gerade angesichts der knappen Kapitaldecke vieler mittelständischer Betriebe und vor dem Hintergrund zögerlicher Kreditvergabe der Banken ein unmittelbarer Vorteil.

Für die Ausgestaltung einer Erfolgsbeteiligung stehen Ihnen mehrere **Varianten** zur Verfügung, etwa:

- Gewinnbeteiligung
- Kapitalbeteiligung
- Belegschaftsaktien
- Investivlohn

Beteiligungsmodelle müssen für die besonderen Bedingungen Ihres Unternehmens maßgeschneidert werden. Einfluss haben dabei insbesondere die Rechtsform des Unternehmens, die Branche, die Unternehmensgröße, die Art der Produktion und der Leistung, die Unternehmensgeschichte und die Ertrags- und Gewinnlage. Beziehen Sie Ihre Belegschaft in die Ausgestaltung mit ein. Eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit**

mit den **Arbeitnehmervertretern** ist von besonderer Bedeutung für den Nutzen und Erfolg dieser Maßnahme.

Beispiele Dräger, Bertelsmann und Pumpenfabrik Wangen

Bei der Firma **Dräger** in Lübeck wurden die freiwilligen sozialen Leistungen, ausgenommen die Altersversorgung, im Jahr 1993 eingestellt und ab 1994 abgelöst durch eine Regelung, nach der die Mitarbeiter 20 Prozent vom Jahresüberschuss als **Erfolgsbeteiligung** erhalten, wenn die Nettorendite mindestens zwei Prozent vom Umsatz beträgt.

Bei der **Bertelsmann AG** in Gütersloh wird seit 1970 eine sogenannte **paritätische Gewinnverteilung** praktiziert: Aus dem erwirtschafteten Gewinn erhalten die Eigenkapitalgeber vorweg eine Mindestverzinsung für das von ihnen zur Verfügung gestellte Kapital. Der verbleibende Mehrertrag fällt zu gleichen Teilen Kapitalgebern und Mitarbeitern zu. Nach einer zweijährigen Betriebszugehörigkeit sind die Mitarbeiter gewinnbeteiligungsberechtigt. Die Beteiligung wird im Verhältnis zum jeweils monatlichen Arbeitsentgelt bezahlt.

Die **Pumpenfabrik Wangen** hat als eine CSR-Aktivität die **Mitarbeiterbeteiligung** eingeführt, und zwar in einer auf ein kleines mittelständisches Unternehmen zugeschnittenen Form. Begünstigt wurde dieser Schritt durch die gute Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, die in der Firma eine lange Tradition hat. Eine Rolle spielte auch das katholisch geprägte Umfeld des Standorts im Allgäu, das einige der Führungskräfte und Mitarbeiter als christliche Werte in das Unternehmen einbringen. Mit entscheidend für die Einführung war die Überlegung, dass die Firma hochmotivierte, sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter braucht, um die hohe betriebliche Leistungsfähigkeit zu sichern. In Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung entschied sich die Geschäftsführung für ein Beteiligungsmodell in Form von **stimmrechtlosen Genussrechten**, das am 1. Juli 1998 eingeführt wurde. Mittlerweile nehmen über 90% der Beschäftigten daran teil. Sowohl die hohe Beteiligungsquote als auch die Höhe ihrer Beteiligung zeigt das Interesse der Mitarbeiter an dieser Form der Kapitalanlage. Die Partnerschaft zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft wurde weiter gefestigt. Als positiven Nebeneffekt sieht der Geschäftsführer, dass die Mitarbeiter beginnen, sich mit wirtschaftlichen Zusammenhängen wie Umsatzrendite, Lohn- und Materialquoten zu beschäftigen. Es sei auch 'ihr' Unternehmen geworden [Sonderdruck aus »HEUTE in Kirche und Welt« Nr. 5/ Mai 2001].

Checkliste zur Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung

Checkliste
<p>1. Kreis der Beteiligten: Wer soll beteiligt werden? Die gesamte Belegschaft oder - zum Beispiel nach Dauer der Betriebszugehörigkeit - ausgewählte Gruppen?</p>
<p>2. Mittelaufbringung: Woher kommt das Geld, das die Beschäftigten ins Unternehmen stecken? Sind es Teile des Einkommens- etwa Weihnachtsgeld- oder Urlaubsgeld? Oder werden vermögenswirksame Leistungen genutzt?</p>
<p>3. Erfolgsbeteiligung: In welcher Form werden die Beschäftigten beteiligt: am Kapital des Unternehmens, am Betriebsergebnis - oder wird beides verknüpft?</p>
<p>4. Kapitalentlohnung: An welche Kriterien wird die Verzinsung gebunden? An den Gewinn oder an den Umsatz des Unternehmens?</p>
<p>5. Absicherung des Mitarbeiterkapitals: Wird eine Versicherung für den Konkursfall abgeschlossen?</p>

6. Rechte der Beteiligten: Gibt es umfassende Informationen und Aufklärung der Mitarbeiter über betriebliche Abläufe und Entscheidungen?

7. Zeithorizont/Befristung: Soll es sich bei der Beteiligungsmöglichkeit um eine einmalige Aktion, um eine wiederholte Aktion oder um ein dauerhaftes Programm handeln?

8. Verwendung des Kapitalertrags: Soll der Kapitalertrag vollständig ausgeschüttet werden oder komplett im Unternehmen verbleiben?

9. Kapitalverfügbarkeit: Was geschieht, wenn ein Beschäftigter aus dem Unternehmen ausscheidet?

10. Beteiligungsangebot: Werden die Beschäftigten an der Gestaltung der Geschäftspolitik beteiligt?

11. Vertragsform: Wird die Mitarbeiterbeteiligung in einzelvertraglichen Vereinbarungen oder in einer Betriebsvereinbarung geregelt?

12. Staatliche Förderung: Welche Varianten der staatlichen Förderung können Betriebe für ihre Beschäftigten in Anspruch nehmen.

Quelle: Mitbestimmung, Magazin der Hans-Böckler-Stiftung, 3/2001, S. 27

Familienfreundlichkeit

Auch heute ist es noch so, dass nach der Geburt nur wenigen Frauen der Wiedereinstieg in den Beruf gelingt. Der Anteil der Männer in **Teilzeit** stagniert seit Jahren bei ca. 5%. Dabei sehen die Wunschvorstellungen anders aus. Nach einer Befragung wollen 69% die Betreuung gemeinsam erledigen, nur bei 28% soll allein die Mutter zuständig sein [Wirtschaftswoche 14/02]. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine erfolgreiche Personalpolitik auch die familiäre Situation und die privaten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen hat. **Vorteile für das Unternehmen:** Verbesserung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, Abbau von Stress und die damit niedrigeren Fluktuations- und Krankheitsquoten sowie leichtere Personalrekrutierung.

Beispiel VAUDE SPORT

Wie Familienfreundlichkeit konkret in einem Projekt umgesetzt werden kann, zeigt das Beispiel der Firma **VAUDE Sport**, die im Jahr 2001 den Preis "Freiheit und Verantwortung" in der Kategorie der mittelgroßen Unternehmen gewann. VAUDE Sport ist ein Outdoorausrüster in Süddeutschland. Gegründet wurde die Firma vor 26 Jahren und beschäftigt heute ca. 180 Mitarbeiter in Deutschland und 1625 Mitarbeiter weltweit. Prämiiert wurde ein Kinderhaus für die ganztägige Betreuung von Ein- bis Zehnjährigen. Damit ermöglicht VAUDE zahlreichen Müttern, überhaupt berufstätig zu sein. Für das Unternehmen liegt der Eigennutz zum einen in der Mobilisierung von Arbeitskräften in der von Arbeitskräftemangel gekennzeichneten Bodenseeregion. Zum anderen ist für den Outdoorausrüster ein ökologisches und soziales Image wichtig [www.wiwo.de/www/fuv/sieger.htm, www.vaude.de/index_de.html].

Umstrukturierung

Sozial verantwortungsvolle Umstrukturierung heißt, die Interessen und Belange aller Akteure, die von Veränderungen betroffen sind, in ausgewogener Weise zu berücksichtigen. In der Praxis ist dieser Prozess vielfach genauso wichtig für den Umstrukturierungserfolg wie die eigentlichen Umstrukturierungsmaßnahmen. Insbesondere geht es darum, durch rückhaltlose Information und Anhörung **alle Betroffenen** einzubeziehen.

Arbeitsschutz

Unternehmen, Regierungen und Branchenverbände sind zunehmend bestrebt, den Arbeitsschutzstandard anzuheben. Gute Arbeitsschutzbestimmungen in Ihrem Unternehmen lassen sich als **Argument im Marketing** nutzen. Freiwillige Maßnahmen ergänzen die herkömmliche Rechtssetzungs- und Kontrolltätigkeit der Behörden und dienen der Optimierung der Prävention, d. h. der Anhebung des Arbeitsschutzniveaus [EU: Grünbuch, 2001, S. 11].

Checkliste. Was tun Sie schon im Bereich CSR, was können Sie zusätzlich tun?

Checkliste	
Leitbild	<p>Hat Ihr Unternehmen ein Leitbild?</p> <p>Sind darin Prinzipien zu Nachhaltigkeit und zu sozial verantwortlichem Handeln enthalten? Welche?</p>
Stakeholder	<p>Hat Ihr Unternehmen Normen und Prinzipien zum Umgang mit den Stakeholdern?</p> <p>Welches sind Ihre wichtigen Stakeholder?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was erwarten Ihre Kunden von Ihrem Unternehmen hinsichtlich Umweltschutz und sozialem Verhalten? • Was erwartet die lokale Gemeinschaft von Ihnen? <p>Besteht im Unternehmen ein Verständnis für die direkten und indirekten Wirkungen des Unternehmens auf die Stakeholder?</p> <p>Bestehen regelmäßige Kontakte mit den Stakeholdern?</p> <p>Welche Maßnahmen führen Sie in Bezug auf die einzelnen Stakeholder durch?</p> <p>Haben Sie Partnerschaften oder andere Formen der Zusammenarbeit mit Ihren Stakeholdern?</p>
Umweltschutz	<p>Welche Maßnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen für den Umweltschutz unternommen, die über die vorgeschriebenen gesetzlichen Forderungen hinausgehen?</p> <p>Haben Sie eine formulierte Umweltpolitik und ein Umweltmanagement?</p> <p>Haben Sie Programme, um Ihren Mitarbeitern die Bedeutung der Umweltschutzmaßnahmen nahe zu bringen?</p> <p>Bemühen Sie sich in Ihrem Unternehmen aktiv um eine Reduzierung von Emissionen?</p> <p>Haben Sie ein Programm, um den Verbrauch an Wasser und Energie zu reduzieren?</p> <p>Haben Sie für Ihren Fuhrpark gezielte Maßnahmen ergriffen, um den Treibstoffverbrauch zu reduzieren?</p> <p>Haben Sie sich beim Abfall aktiv bemüht, Möglichkeiten des Recyclings zu identifizieren und zu nutzen?</p> <p>Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen nach Möglichkeit wiederaufbereitetes Material, z.B. Umweltschutzpapier?</p>

	Haben Sie Umwelt-Audits durchführen lassen?
Mitarbeiter	
Gleichstellung und Gleichberechtigung	Haben Sie besondere Maßnahmen für ausländische oder ältere Mitarbeiter? Achten Sie auf Gleichstellung von Mann und Frau?
Fortbildung	Stellen Sie Fortbildungen bereit? Haben Sie Karrierepläne für Ihre Mitarbeiter?
Kommunikation mit den Mitarbeitern	Wie werden Ihre Mitarbeiter unterrichtet (Aushänge, Betriebszeitung, Intranet)? Ermutigen Sie Rückmeldungen (Kritik und Vorschläge) Ihrer Mitarbeiter? Veranstalten Sie Befragungen und Meetings? Haben Sie ein betriebliches Vorschlagswesen eingerichtet?
Löhne und Gehälter, Zusatzleistungen	Werden bei Ihnen Überstunden bezahlt? Bieten Sie flexible Arbeitszeiten an? Zahlen Sie übertarifliche Zulagen?
Mitarbeiterbeteiligung	Beteiligen Sie die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg?
Mitbestimmung	Haben Sie im Unternehmen einen Betriebsrat? Wie ist Ihre Kommunikation mit den Arbeitsnehmersvertretern?
Gesundheit und Arbeitsplatzsicherheit	Haben Sie Programme für die Gesundheit und Sicherheit Ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz?
Gestaltung organisatorischer Veränderungen	Haben Sie in Ihrem Unternehmen in jüngerer Zeit organisatorische Veränderungen durchgeführt? Haben Sie dabei die Belange Ihrer Mitarbeiter berücksichtigt? Welche Hilfestellungen haben Sie Ihren Mitarbeitern angeboten?
Familienfreundliche Maßnahmen	Gibt es flexible Arbeitszeiten? Gibt es Teilzeitangebote? Wie sind die Freistellungsregelungen? Wird der Erziehungsurlaub für Väter unterstützt? Haben Sie eine betriebliche Kinderbetreuung?
Geschäftspartner und Lieferanten	
	Berücksichtigen Sie bei der Auswahl Ihrer Geschäftspartner ethische Kriterien? Veröffentlichen Ihre Geschäftspartner CSR-Berichte?

Checkliste: Das sollten Sie bei der Auswahl von CSR-Maßnahmen beachten

- Welche Maßnahmen könnten die Reputation Ihres Unternehmens steigern?

- War Ihr Unternehmen in jüngerer Zeit besonderer Kritik ausgesetzt? Welche Maßnahmen könnten hier vorbeugen?
- Gab es Kritik seitens der Belegschaft an Ihrer Geschäftspolitik? In welcher Hinsicht?
- Was macht Ihre Konkurrenz in dieser Hinsicht? Durch welche Maßnahmen können Sie sich deutlich von der Konkurrenz abheben?
- Durch welche Maßnahmen können Sie mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen (Synergien)?
- Wo sind für Ihren Bedarf geeignete Informationsquellen? Welche Institutionen können Sie bei der Umsetzung unterstützen?

Ihr CSR-Projekt. Schritt für Schritt-Anleitung

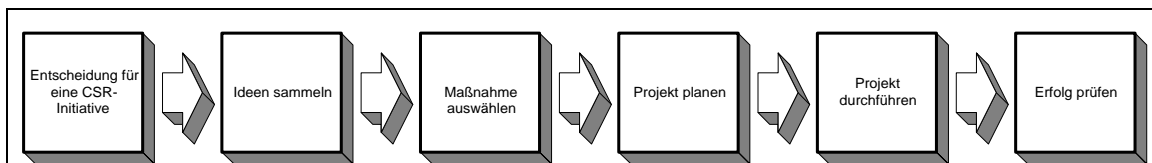


Abbildung 6. Phasen zur Planung und Durchführung einer CSR-Maßnahme

Phase	Maßnahmen
Entscheidung der Geschäftsführung, ein CSR-Projekt zu prüfen	Am Anfang steht die Entscheidung, dass Sie sich mit dieser Thematik näher beschäftigen wollen.
Ideen sammeln. Situationsanalyse	Mit welcher Maßnahme können wir ganz spezifische Akzente setzen? Ziele formulieren Stakeholderanalyse Informationen sammeln (Ministerien, Verbände, Kammern, Informationsstellen, Bekannte) Maßnahmen anderer Unternehmen analysieren (Benchmarking)
Alternativen identifizieren und Projekt auswählen	Entscheidung, ob Sie ein Projekt machen wollen und welches Projekt sie durchführen wollen.
Projekt planen	Zeitplan aufstellen, Budget planen, Projektgruppe zusammenstellen
Projekt durchführen	Konkrete Maßnahmen umsetzen und nach außen kommunizieren
Projekterfolg prüfen	Anhand von definierten Zielsetzungen evaluieren Sie den Erfolg des Projekts.

4 CC-Projekte – Auswahl und Durchführung

Handlungsfelder für CC

KMUs engagieren sich in ihrem regionalen Umfeld

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) spielen in ihrem lokalen und regionalen Umfeld mit ihren gemeindewesenbezogenen Aktivitäten eine wichtige Rolle: Sie spenden Geld, stellen häufig auch andere Dinge bereit wie Sachmittel, Mithilfe in und außerhalb der Arbeitszeit, Kopierer, Werkstätten, Fuhrpark etc. oder helfen mit Kontakten zu Geschäftspartnern. Sie unterstützen den Aufbau von Seniorentreffs durch Geld- und Sachmittelspenden, den Sportverein, indem sie beispielsweise die Jugendmannschaft mit dem Firmenbus kostenlos zu Auswärtsspielen fahren, oder indem sie Diplomarbeiten an der örtlichen Fachhochschule prämiieren, die Themen der regionalen Wirtschaftsentwicklung behandeln. Diese **vielfältigen Aktivitäten der KMU** werden oft unterschätzt. Dabei geht es um keine großen Summen. Trotzdem werden Veranstaltungen, Projekte, Anschaffungen und Kontakte möglich, die die soziale Infrastruktur und das Miteinander in der Region offenbar so sinnvoll bereichern, dass sich dafür auch private Unterstützer gewinnen lassen.

Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2002, die auf einer Fragebogenaktion mit über 4000 Betrieben beruht, engagieren sich **über 80% deutscher Unternehmen für wohltätige Zwecke** [Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002, S. 1]. Der Anteil der Ausgaben kleiner und mittlerer Betriebe für Corporate-Citizenship-Projekte liegt relativ - gemessen an ihren Umsatz- und Ertragszahlen - höher als bei Großunternehmen. Der Mittelstand ist mithin auf vielfältige Weise ein **wichtiger Motor der Bürgergesellschaft** in den Städten und Kommunen [Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002].

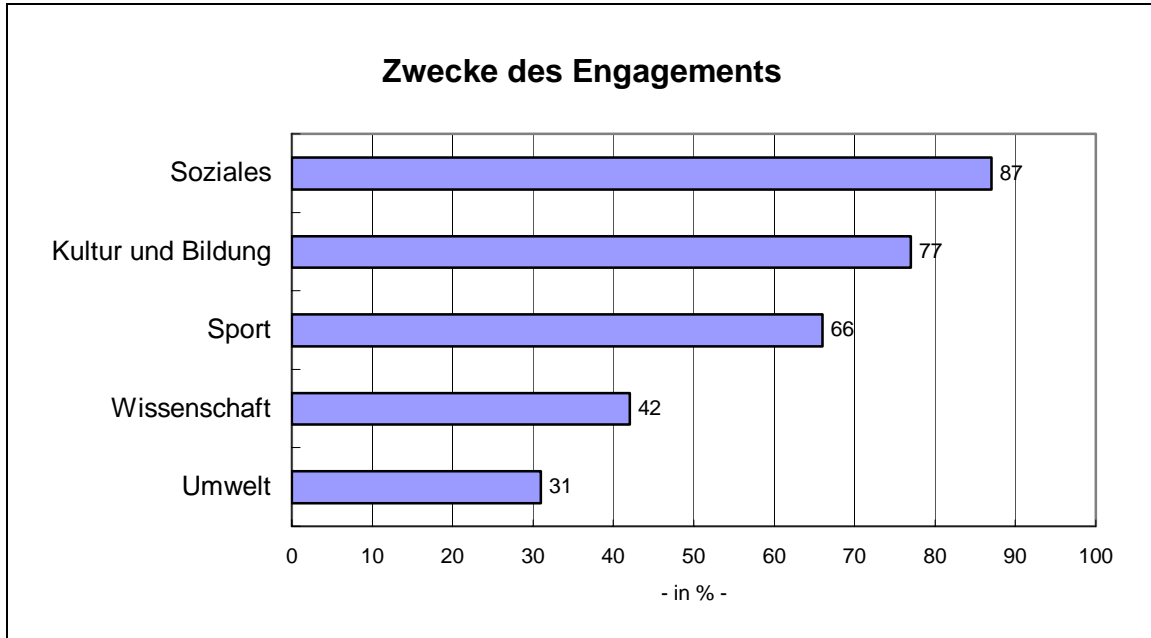


Abbildung 7. Für welche Zwecke sich Unternehmen engagieren. [Daten übernommen aus: Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002, S. 7]

Sponsoring als Einstieg in Projekte

Unternehmen geben jährlich in Deutschland schätzungsweise rund 4 Milliarden DM für Sponsoring aus und spenden ca. 750 bis 800 Millionen DM für gemeinnützige Zwecke. Sponsoring ist vor allem im **Sport**, teilweise aber auch in der Kultur und in anderen Bereichen zu einem **wichtigen Finanzierungsinstrument** geworden. Sponsoring z. B. eines Sportvereins, einer Schule oder einer sozialen Einrichtung ist eine traditionelle Form unternehmerischen Bürgerengagements. Im Rahmen des Wettbewerbs „Freiheit und Verantwortung“ wird Sponsoring mit einem gewissen Vorbehalt bewertet. Finanzielle Ressourcen seien lediglich ein notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für ein gelungenes Projekt. Sponsoringprojekte sind jedoch häufig der Einstieg in eine intensivere und längerfristige Zusammenarbeit mit mehreren Partnern. **Das Unternehmen wird vom Sponsor zum Partner.**

Verbesserung der Lebens- und Lernbedingungen für Kinder und Jugendliche

Ein „klassische“ Form des unternehmerischen Bürgerengagements ist die Mitwirkung von Unternehmen im Bereich der **dualen Ausbildung**. Doch darüber hinaus gibt es eine Reihe von Beispielen, die außer der unmittelbaren beruflichen Qualifikation aktuelle gesellschaftliche Probleme aufgreifen. Gut qualifizierter Nachwuchs ist eine Voraussetzung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit. Um Jugendlichen frühzeitig Ihr Unternehmen bekannt zu machen, lassen sich in Zusammenarbeit mit den Schulen für Schüler in Abgangsklassen zu ihrer Berufsfindung **„Schnupper-Praktikas“** organisieren. Viele Unternehmen beteiligen daran mit großem Engagement. Das zahlt sich nicht unmittelbar in Euro und Cent aus, doch erhöht es langfristig den Bekanntheitsgrad und die Reputation Ihres Unternehmens [Habisch, 2003, S. 99].

„FamilyNet“ der IT-Firma BI-LOG AG aus Bamberg

Beispielhaft sei hier das Projekt „FamilyNet“ der IT-Firma BI-LOG AG aus Bamberg angeführt. FamilyNet möchte Eltern, Kinder und Jugendliche besonders im **ländlichen Raum** an das **Internet** heranführen. Ein eigens dafür ausgestatteter Medienbus, der zu Veranstaltungen in ganz Oberfranken fährt, gibt Familien die Möglichkeit zu ersten Übungsschritten im Internet. Der Vorteil für BI-LOG besteht in einer gestiegenen Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Weiterhin konnten Vorbehalte in der Bevölkerung gegenüber den Tätigkeitsfeldern und Beschäftigungsangeboten des Unternehmens (z.B. eingerichtete Call-Center) abgebaut werden [Habisch, 2003, S. 104].

Beschäftigung und Soziales

Projekte in diesem Bereich beziehen sich auf die **Lösung von Arbeitslosigkeit und anderen sozialen Problemen.**

Beispiel Lindner AG in Arnstorf

Mit dem Ziel der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen im regionalen Umfeld in Ostbayern hat die Lindner AG („Bauen mit neuen Lösungen“) in Arnstorf eine **gemeinnützige Stiftung** gegründet. Gemeinsam mit öffentlichen und privaten Partnern sollen Existenzgründungen gefördert werden. Dazu wurde ein Forschungszentrum für Gründungsmanagement (Hans-Lindner-Institut), eine Patentrecherchestelle und ein regionales Informationszentrum eingerichtet mit dem Ziel, Existenzgründungen zu unterstützen [Habisch, 2003, S. 114]. In einem **regionalen Netzwerk** haben sich Fach- und Hochschulen, Gründerzentren, Ämter und Behörden, kommunale und politische Institutionen, Kammern sowie Banken und Sparkassen zusammengeschlossen. Dieses Beispiel zeigt, wie die Initiative und innovative Tatkraft, die Unternehmen in ihrem Kerngeschäft erworben haben, zur Lösung regionaler Probleme eingesetzt werden kann.

Die „Initiative für Beschäftigung“

Diese Initiative wurde 1998 von Prof. Dr. Jürgen Strube, Vorsitzender des Vorstands der BASF Aktiengesellschaft, Reinhard Mohn, Mitglied des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung, und Hubertus Schmoldt, Vorsitzender der IG Bergbau, Chemie, Energie gegründet. Ziel ist die **enge Zusammenarbeit von Persönlichkeiten** aus Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften, Kammern, wissenschaftlichen Einrichtungen, Verwaltungen, Kommunen und weiteren Akteuren im Rahmen regionaler Netzwerke, um konkrete Beschäftigungsprojekte zu entwickeln und umzusetzen.

Die „Initiative für Beschäftigung!“ hat sich zum Ziel gesetzt,

- Konsens über Bedeutung und Zielrichtung gemeinsamen Handelns herzustellen,
- beschäftigungsfördernde Aktivitäten, erfolgreiche Maßnahmen und Instrumente zu identifizieren,
- die Umsetzung und Weiterentwicklung von innovativen Lösungen auf dezentraler Ebene zu forcieren und zu unterstützen,
- einen Ideen- und Erfahrungsaustausch zwischen Regionen zur Vermittlung, Verbreitung und Umsetzung solcher Lösungen zu organisieren und
- die Ergebnisse in Politik und Öffentlichkeit zu tragen.

Bis Herbst 2001 konnten in 19 Regionen Deutschlands **Netzwerke** aufgebaut werden, in denen Persönlichkeiten sich zur Übernahme gesellschaftspolitischer Verantwortung, zur Eigeninitiative und zum Handeln im eigenen Wirkungsbereich verpflichten. Über 2.500 Aktive entwickeln innovative Beschäftigungsprojekte und setzen sie um, allein über 400 Unternehmen beteiligen sich an der Initiative. Damit gilt sie als **größte konzertierte Aktion der deutschen Wirtschaft** zum Thema Beschäftigung. Die bis Herbst 2001 geplanten und durchgeführten rund 200 Projekte konzentrieren sich auf **vier Schwerpunktthemen**: Integration von Jugendlichen in das Berufsleben, Förderung von Unternehmensgründungen, Integration von Benachteiligten sowie Arbeitsplätze entwickeln, Beschäftigungsfähigkeit fördern. [www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/]

Kulturprojekte fördern und gestalten

Kulturförderung gehört zu den traditionellen bürgerschaftlichen Tätigkeiten von Unternehmen. Dazu gehört etwa der Kauf von Skulpturen und Bildern für das Bürogebäude, die finanzielle Beteiligung an Kunstausstellungen, Zuschüsse für Museen und andere kulturelle Einrichtungen. Gerade in jüngerer Zeit boomen Kunstprojekte in den Gemeinden, initiiert von lokalen Künstlergruppen, von der Kommunalpolitik unterstützt und von Unternehmen gefördert. Die **Öffentlichkeit vor Ort** nimmt solche Maßnahmen wohlwollend zur Kenntnis, zumal über kulturelle Ereignisse und ihre Sponsoren im Lokalteil der Tageszeitung und den Regionalblättern gut berichtet wird.

Fair Trade. Eine Initiative für fairen Handel mit Entwicklungsländern

Soziales Engagement können Sie auch zeigen, indem Sie **fair gehandelte Produkte kaufen** und so einen Beitrag zur Linderung von Armut in der Dritten Welt leisten. Das Fair Handelshaus gepa (siehe unter „Adressen und Links“), das von kirchlichen Einrichtungen getragen wird, verzeichnet in den vergangenen Jahren einen verstärkten Absatz ihrer Produkte. Neben einer breite Palette von Lebensmitteln und Kunsthandwerk ist das Hauptprodukt nach wie vor Kaffee, der bei Kleinbauernorganisationen (Kooperativen und Genossenschaften) eingekauft wird. Die Erzeuger erhalten einen **garantierten Mindestpreis**, der immer über dem Weltmarktpreis (derzeit etwa 50 US-Dollar) liegt. Mittlerweile haben auch Kantinen großer Organisationen gepa-Kaffee aufgrund seiner ausgezeichneten Qualität eingeführt, so z.B. bei der Allianz-Versicherung, der Kreditanstalt für Wiederaufbau, SAP und der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Fair gehandelte Produkte werden jedoch nicht nur wegen ihrer **besseren Qualität** eingeführt; auch **soziale Motive** spielen eine Rolle.

Ein Blick über den Atlantik: Die Weltbank in Washington hat neulich beschlossen, ihren Mitarbeitern Fair Trade Kaffee anzubieten.

[www.fairtrade.net/sites/news/onetonine/two.htm]

Public Private Partnership (PPP) in der Entwicklungszusammenarbeit

PPPs sind **Entwicklungspartnerschaften** zwischen Staat und Wirtschaft zu beiderseitigem Nutzen und Vorteil. Im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit spielen sie eine wachsende Rolle. Denn die Herausforderungen, vor denen die Entwicklungspolitik steht, werden immer größer, so dass sie sich nicht mehr allein mit öffentlichen Mitteln bewältigen lassen. Deshalb hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) das PPP-Programm entwickelt, um in enger Zusammenarbeit mit der deutschen Wirtschaft Unternehmen zu einem langfristigen Engagement in Entwicklungsländern zu animieren. Grundgedanke ist, dass **staatliche Organisationen** der Entwicklungshilfe mit **deutschen Unternehmen gemeinsam Projekte in Entwicklungsländern** durchführen. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) stellte 1999 für eine erste Pilotphase 100 Millionen DM bereit. Daraus sind bislang mehr als 280 Projekte in 70 Ländern entstanden [e+z, Juni 2003, S. 236f.].

Praxistipp: PPP

Falls Sie in Ihrem Unternehmen erwägen, die Geschäftstätigkeit in Entwicklungsländern auf- oder auszubauen, sollten Sie prüfen, ob ein PPP-Projekte der geeignete Einstieg sein könnte. Je nach Art der gewünschten Unterstützung kommen unterschiedliche Organisationen als Ansprechpartner in Frage. Diese stehen Ihnen beratend zur Seite. Nähere Informationen erhalten Sie unter www.bmz.de/themen/imfokus/ppp/index.html.

Projekte im Gesundheitsbereich

Dieser Handlungsbereich betrifft insbesondere Unternehmen, die im Bereich Pharma und **Medizintechnik** tätig sind. Mit ihrem Know-how können sie neue Impulse in einem verkrusteten Gesundheitssystem setzen [Habisch, 2003, S. 123].

Beispiel: Siemens „Computer helfen heilen und leben“

Das Projekt „Computer helfen heilen und leben“ der Siemens AG wurde 1983 mit dem Ziel ins Leben gerufen, **behinderten Menschen** den gleichberechtigten Zugang zur **Informations- und Kommunikationstechnologie** zu ermöglichen und ihre motorischen Funktionsdefizite durch technische Lösungen auszugleichen, um ihnen ihren Alltag im Beruf und im privaten Bereich zu erleichtern. Die Entwicklung von Therapieprogrammen und die kompetente Beratung bei der Auswahl geeigneter Hard- und Software ist eine der zentralen Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Projekts. Ein weiteres Ziel ist die **Vermittlung einer realitätsgerechten Wahrnehmung der Behinderten in der Öffentlichkeit**. In Kooperation mit internen und externen Entwicklungspartnern im Hard- und Softwarebereich, Hilfsorganisationen, Rehabilitationskliniken, Stiftungen und den Behinderten selbst wurden zahlreiche Lösungen entwickelt. Im Rahmen des Projektes wurden mehr als 900 behindertengerechte Therapie- und Arbeitsplätze eingerichtet, mit denen täglich mehr als 3700 Patienten und Rehabilitanden arbeiten [Habisch, 2003, S. 125].

Die Siemens AG beteiligte sich im Jahr 2001 mit diesem Projekt an dem **Wettbewerb „Freiheit und Verantwortung“** und erreichte damit in der Kategorie der Großunternehmen zusammen mit der Deutschen Bank hinter dem Preisträger BMW den zweiten Platz [<http://chh.erm.siemens.de/de/ueber.htm#Zusammenarbeit>].

Betriebliche Freiwilligenprogramme

Betriebliche Freiwilligenprogramme gibt es mittlerweile in Deutschland in vielfältigen Formen. Solche Projekte führen zu einer **stärkeren Identifikation der Mitarbeiter** mit dem Unternehmen; Teamgeist und Mitarbeiterzufriedenheit steigen. Die Reputation, die sich das Unternehmen durch solche Projekte im sozialen oder ökologischen Bereich erwirbt, strahlt auch auf den individuellen Mitarbeiter ab.

Beispiel: Boehringer

Die Auszubildenden der Unternehmensgruppe *Boehringer Ingelheim Pharma KG* erhalten am Standort Biberach im Rahmen ihrer Berufsausbildung in den kaufmännischen, naturwissenschaftlichen und technischen Berufsfeldern des 2. Lehrjahres die Möglichkeit, auf **freiwilliger Basis eine Woche beim Projekt „Soziales Lernen“ in sozialen Einrichtungen mitzuarbeiten**. Dieses Projekt hilft den Auszubildenden, sich mit ungewohnten Realitäten zu befassen, Verständnis und Akzeptanz für Menschen in schwierigen Lebenslagen zu entwickeln und so Vorurteile abzubauen. Über das Projekt hat sich mittlerweile ein halbjähriger „Runder Tisch“ entwickelt, der einen kontinuierlichen Austausch zwischen Unternehmen sowie den

Partnerinstitutionen im sozialen, karitativen und kirchlichen Bereich ermöglicht. Für die Ausbildung bei Boehringer Ingelheim spielen die Förderung der sozialen und personalen Kompetenzen wie die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Wertehaltung und Rollenverständnis eine wesentliche Rolle. Das fest in die Ausbildung integrierte Projekt „Soziales Lernen“ liefert dazu einen beträchtlichen Beitrag und hilft, das soziale Klima in der Region und in der Gesellschaft positiv zu verändern [Habisch, 3003, S. 130].

Praxistipp: Freiwilligenprogramme

Einen Impuls für betriebliche Freiwilligenprogramme muss man sich nicht von teuren Beratungs- und Trainingsunternehmen holen. Sie können von **Vermittlungsorganisationen** wie etwa Freiwilligenorganisationen konzipiert, ausgerichtet und nachbereitet werden. Ein zentraler Ansprechpartner dafür ist die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (siehe unter „Adressen und Links“). Das von der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft (SGG) initiierte Projekt „Seitenwechsel“ (www.seitenwechsel.ch) vermittelt mit Unterstützung von Unternehmen Führungskräfte aus der Wirtschaft in soziale Organisationen, damit diese dort eine befristete Zeit als Vollzeitkraft mitarbeiten können. In Deutschland realisiert die Patriotische Gesellschaft von 1765 in Hamburg die Idee – bald auch bundesweit. In ähnlichem Sinne organisiert die Agentur Mehrwert in Baden-Württemberg in ihrem Programm »Soziales Lernen« einen einwöchigen Einsatz von Auszubildenden in sozialen Einrichtungen [www.wegweiser-buergergesellschaft.de/].

Die Organisationsform Stiftung

Wenn Sie das bürgerschaftliche Engagement Ihres Unternehmens langfristig konzipieren, könnte es sinnvoll sein, für diesen Zweck eine **Stiftung** zu gründen.

Derzeit gibt es in der Bundesrepublik ca. 11.300 Stiftungen, und die Zahl der Neugründungen wächst rasch an. In 2002 wurden allein 789 neue Stiftungen ins Leben gerufen. Davon sind die meisten gemeinnützig. Der Staat unterstützt das Engagement des Stifters durch eine weitgehende Steuerbefreiung des Vermögens und der Erträge der Stiftung. **Bürgerstiftungen** sind eine neue Organisationsform gemeinnützigen Engagements. Sie sind eine Stiftung von Bürger für Bürger einer Region oder einer Stadt mit möglichst breiten gemeinnützigen Zweck. Das Konzept der Bürgerstiftung („Community Foundation“) hat in der anglo-amerikanischen Welt eine lange Tradition. Mittlerweile gibt es jedoch auch in der Bundesrepublik die ersten erfolgreich arbeitenden Bürgerstiftungen und zahlreiche weitere Gründungsinitiativen. Über diese Organisationsform zur Durchführung von bürgerschaftlichen Projekten können Sie sich bei der „Initiative Bürgerstiftungen“ und dem Bundesverband Deutscher Stiftungen sachkundigen Rate einholen (siehe unter „Adressen und Links“).

Checkliste: Was tun Sie schon im Bereich CC, was können Sie noch tun?

Aktivitäten	
Unterstützen Sie lokale, regionale oder nationale Veranstaltungen und Initiativen?	
Nach welchen Kriterien haben Sie diese ausgewählt?	

Führen Sie gemeinsam mit öffentlichen Einrichtungen soziale Projekte oder Veranstaltungen durch?	
Sind Sie Mitglied einer Organisation, die im Sinne einer sozialen Verantwortlichkeit tätig ist?	
Welche Vorteile haben Sie davon?	
Haben Sie Kontakte zu Vereinen, Bürgerinitiativen und Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs)?	
Können Sie einzelne Kontakte zu Projekten ausbauen?	
Sammeln Sie Ideen: Lesen Sie den Lokalteil Ihrer Zeitung und überregionale Fachzeitschriften unter dem Gesichtspunkt, über welche Projekte bürgerschaftlichen Engagements berichtet wird.	

Praxistipp: Nehmen Sie an Wettbewerben teil!

Beteiligen Sie sich an den öffentlich ausgeschriebenen Wettbewerben zu Projekten bürgerschaftlichen Engagements. Die wichtigen Wettbewerbe in Deutschland sind im Kapitel „Initiativen und Preise“ vorgestellt. Sie haben bei einer Beteiligung den Vorteil, dass Sie mit wichtigen Informationen versorgt werden. Sie erhalten Anregungen um Ihre Maßnahmen sowohl im CSR- als auch im CC-Bereich weiter auszubauen. Möglicherweise gewinnt Ihr Unternehmen einen der Preise und erfährt damit in der Wirtschaftspresse bundesrepublikweite Aufmerksamkeit. Und wenn Sie nicht gewinnen sollten: Ein positiver Publicity-Effekt ist schon allein durch die Teilnahme verbunden.

Checkliste: Geeignete Partner für ein CC-Projekt finden

Mögliche Partner	Ihre Einschätzung der Eignung für eine Kooperation
Bildungseinrichtungen (Schulen, Universitäten, Fachhochschulen)	
Gesundheitseinrichtungen (Krankenhäuser, Krankenkassen, etc)	
Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen	
Wohlfahrtsverbände	
Andere Verbände	
Theater, Museen, sonstige kulturelle Einrichtungen	
Bürgerinitiativen und NGOs	
Gemeinnützige Vereine	

Gewerkschaften	
Stiftungen	
Andere ...	

Checkliste: Das sollten Sie bei der Auswahl von Projekten beachten

So erzielen Sie die größten Effekte, sowohl für sich selbst als auch für die Partner:

- Stimmen Sie Ihr Projekt mit Ihren Unternehmenskompetenzen ab. Engagieren Sie sich nur für Projekte, die diesen konkreten Bezug zu Ihrem Unternehmen haben. An welcher Ihrer Kernkompetenzen können Sie mit einem CC-Projekt anknüpfen?
- Engagieren Sie sich für Projekte, die in besonderer Weise für Ihre Kunden attraktiv sind.
- Informieren Sie sich insbesondere über die Aktivitäten von Unternehmen in Ihrer Branche oder die Ihrer unmittelbaren Konkurrenten.
- Orientieren Sie sich an erfolgreichen Projekten anderer Unternehmen. Sie werden diese nicht kopieren können – die Umstände sind meist anders – aber Sie können so wertvolle Ideen gewinnen.
- Engagieren Sie sich für Projekte, für die Sie eine persönliche Begeisterung haben. Sie werden Ihr bürgerschaftliches Engagement besser und glaubwürdiger „überbringen“ können, wenn Sie selbst von der Sache überzeugt sind.
- Unterstützen Sie die Beteiligung Ihrer Mitarbeiter an diesen Aktivitäten. Geben Sie Ihnen die Möglichkeit, auch im Rahmen ihrer Arbeitszeit an dem Projekt mitzuwirken.
- Überlegen Sie, wie tief Sie sich engagieren wollen.

Praxistipp: Machen Sie nur ernsthafte Projekte

Da bürgerschaftliche Projekte bei der Öffentlichkeit gut ankommen, könnte die Versuchung entstehen, Corporate Citizenship nur als neuen Begriff in die PR-Aktivitäten einzuführen. Kurzfristig mag „Schaumschlagen“ einige Leute beeindrucken, langfristig auszahlen werden sich nur ernsthaft und professionell durchgeführte Projekte.

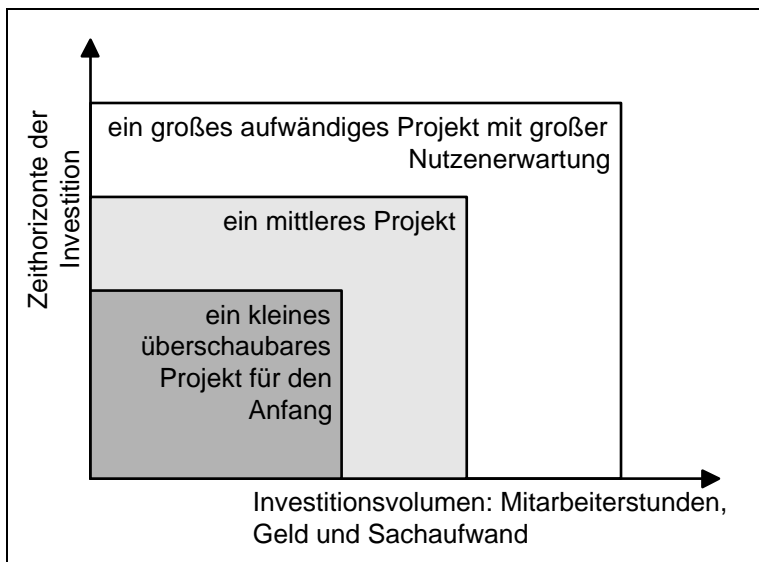


Abbildung 8. Zeithorizont und Tiefe Ihres Engagements [Habisch, 2003, S. 80, modifiziert]

Die Spannweite an Aufwand für CC-Projekte ist weit. Untersuchungen ergaben, dass sich KMU ganz überwiegend mit 100 bis 1000 Mitarbeiterstunden in einem Projekt engagieren und dabei für ein CC-Projekt meist zwischen 5.000 und 500.000 Euro investieren [Habisch, 2003, S. 138]. Im Durchschnitt der mittelständischen Unternehmen beträgt das Budget für CC-Aktivitäten 0,07% des Jahresumsatzes, wobei der größte Teil auf finanzielle Zuwendungen entfällt [Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002, S. 8].

Praxistipp: Wer Ihnen bei der Partnervermittlung helfen kann

Wenn Sie mit Partnern im lokalen Raum zusammen arbeiten wollen, werden Ihnen die Organisationen, die für ein gemeinsames Projekt in Frage kommen, bekannt sein. Mittlerweile gibt es auch Vermittlungsagenturen, die bei der Identifikation und Auswahl von Netzwerkpartnern helfen. Ein Einstieg in eine Recherche bietet die Website des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement:

<http://www.freiwillig.de/left/engagement/mittlerundorganisationen/index.html>.

Ihr CC-Projekt. Schritt für Schritt-Anleitung

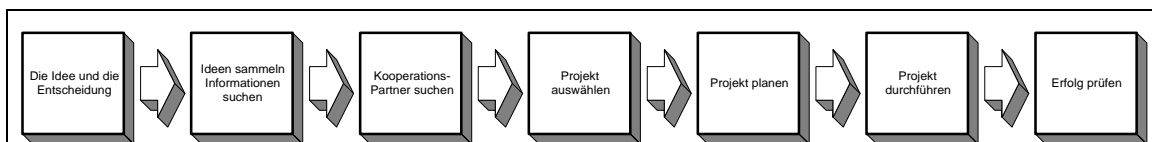


Abbildung 9. Die Phasen eines CC-Projektes

Phase	Maßnahmen
Die Idee eines CC-Projektes	Am Anfang steht die Entscheidung, dass Sie sich mit dieser Thematik näher beschäftigen wollen.

Ideen sammeln. Situationsanalyse	Mit welcher Maßnahme können Sie ganz spezifische Akzente setzen? Maßnahmen anderer Unternehmen analysieren (Benchmarking). Informationen sammeln (Ministerien, Verbände, Kammern, Informationsstellen, Bekannte)
Kooperationspartner suchen	Welche Partner kommen in Frage? Liegen Kooperationswünsche für die Projektidee vor? Kooperationspartner auswählen
Alternativen identifizieren und Projekt auswählen	Entscheidung, ob Sie ein Projekt machen wollen. Idee auswählen und Projektidee formulieren
Projekt planen	Zeitplan aufstellen, Budget planen, Projektgruppe zusammenstellen
Projekt durchführen	Konkrete Maßnahmen umsetzen und nach außen kommunizieren
Projekterfolg prüfen	Anhand von definierten Zielsetzungen evaluieren Sie den Erfolg des Projekts.

Kriterien für erfolgreiche CC-Projekte

Die Initiatoren des Wettbewerbs „Freiheit und Verantwortung“ im Jahr 2002 haben **vier zentrale Kriterien** für erfolgreiche CC-Projekte formuliert [Habisch, 2003, S. 92ff.]. Sie dienten der Jury als Grundlage für die Bewertung der von den Bewerbern vorgestellten Projekte. Für die Auswahl, Konzeption und Planung Ihrer CC-Projekte werden sie Ihnen eine wertvolle Hilfe darstellen. Deshalb sind die Kriterien nachfolgend angeführt und kurz erläutert.

Das Kriterium der Zusammenarbeit

Ein erfolgreiches CC-Projekt bedarf der **Zusammenarbeit zwischen Partnern**. Das erfordert meist eine Zusammenarbeit verschiedener Stellen und Abteilungen im Unternehmen, aber – und das ist unabdingbar – auch eine Zusammenarbeit mit externen Partnern etwa im Rahmen eines Netzwerkes. Ein Projekt, im Vorstand ausgedacht und von der Stabsabteilung in Isolation umgesetzt, wird Ihrem Unternehmen keinen substanziellen Nutzen bringen und auch kaum sozialen Nutzen haben.

Das Kriterium der Dauerhaftigkeit

CC-Projekte sind langfristig angelegt. Unternehmerisches Bürgerengagement ist eine Investition, die erst **langfristig** eine **nachhaltige Wirkung** entfalten wird. Kurzatmiger Aktionismus mit spektakulären Projekten erfüllt dieses Kriterium nicht. Netzwerke entstehen und festigen sich in einer langfristigen Zusammenarbeit; erst im Laufe dieser gemeinsamen Arbeit entsteht soziales Kapital.

Das Kriterium der Wirkung

Ein CC-Projekt sollte konkrete **nachweisbare Wirkungen für das Gemeinwesen** haben. Es ist nicht damit getan, eine Leistung unentgeltlich zur Verfügung zu stellen, die auch von kommerziellen Anbietern gekauft oder von staatlichen Institutionen hätte erstellt werden können. Der Effekt muss sich daran messen lassen, ob das Gemeinwesen durch das Projekt in einem bestimmten Bereich weiterentwickelt worden ist.

Das Kriterium der Kompetenz

CC-Projekte sollten an die **spezifischen Kernkompetenzen** des Unternehmens anknüpfen. Nur so kann es sein professionelles Know-how effektiv nutzen, um einen qualifizierten Beitrag für die Weiterentwicklung der Gemeinschaft zu leisten.

Den Nutzen von bürgerschaftlichen Projekten evaluieren

Sie werden verständlicherweise wissen wollen, welchen Nutzen Ihr Unternehmen von einer CSR-Maßnahme oder einem CC-Projekt hat. Und natürlich ist es auch wichtig, welchen Nutzen die internen und externen Stakeholder davon haben.

Aufgrund der Natur dieser Projekte gestaltet es sich als äußerst **schwierig**, den **Nutzen in Euro und Cent** auszurechnen. Häufig werden solche Programme an ihren Inputs gemessen „Die Firma XY hat 5.000 € gespendet“. Doch der Input ist eigentlich nicht die entscheidende Größe. Viel wichtiger ist, was dabei rauskommt, also der Output. Der Output setzt sich zusammen aus dem Nutzen für Ihr Unternehmen und dem Nutzen für die Stakeholder und für die Gemeinschaft.

INPUTS		OUTPUTS	
Inputs Ihres Unternehmens	Inputs anderer	Nutzen für das Unternehmen	Nutzen für die Gemeinschaft
z.B. Geld Ihre Arbeitszeit und die Ihrer Mitarbeiter Ausrüstung und Material	z.B. Kundenspenden Öffentliche Zuschüsse	kurzfristig	
		z.B. Mitarbeiterzufriedenheit Motivation	z.B. Zahl der Ausbildungsstunden für Arbeitslose
		langfristig	
		Reputation Kundenbindung verbesserte Rekrutierung	Bessere Strukturen in der Region Attraktiver Standort

[Angelehnt an Braun & Kromminga, 2002, S. 46f.]

Aufwendungen für bürgerschaftliche Projekte sollten Sie als **Investitionen** und nicht als Kosten betrachten. Denn CC- und CSR-Projekte haben den typischen Charakter von Investitionen: Sie kosten heute, sie sind mit Unsicherheit behaftet und ihr Nutzen zeigt sich erst später. Gerade für Projekte dieser Art gilt, dass ihre Wirkungen sich erst mit einer gewissen Verzögerung einstellen.

Praxistipp

- Machen Sie zu bestimmten Meilensteinen oder in regelmäßigen Abständen **Meetings** mit allen an den Maßnahmen beteiligten Mitarbeitern.
- Prüfen Sie gemeinsam, welche **Fortschritte**, aber auch welche **Misserfolge** zu verzeichnen sind.
- Ermitteln Sie die bisher verursachten **Kosten**.
- Ermitteln Sie die **Outputs**, die mit dem Projekt realisiert wurden. Soweit diese nicht quantifizierbar sind - und das werden Sie selten sein -, versuchen Sie den **Nutzen** der Maßnahme in der Gruppe zu bewerten.
- Identifizieren Sie dabei die **Nutzergruppen** und ihre jeweiligen **Vorteile** durch das Projekt.
- Planen Sie auf Basis der gemachten **Erfahrungen** Ihr weiteres Vorgehen.

5 Reporting: Tue Gutes und rede darüber

CSR-Reporting

Nicht alle Unternehmen hängen ihr Engagement an die große Glocke. Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen scheuen oftmals die Öffentlichkeit, weil sie annehmen, dass ihnen ein einseitiges Public-Relations-Interesse unterstellt wird. Doch gerade im Sinne einer guten Öffentlichkeitsarbeit sollten Sie ruhig nach der Maxime verfahren „Tue Gutes und rede darüber“.

Die meisten der großen deutschen Unternehmen legen heute **Berichte über ihr soziales Engagement** vor. 54% der 100 weltgrößten Firmen hatten bereits im Jahr 2000 spezielle Reports über ihre CSR- und CC-Aktivitäten veröffentlicht [Braun & Kromminga, 2002, S. 22]. Deutlich wird ein **Bedarf an Standardisierung**. Denn ohne anerkannte Standards und Verfahren sind Unternehmen weiterhin darauf angewiesen, jeweils ihr eigenes Konzept für Reporting zu entwickeln.

„Die Geschäftsberichte vieler Unternehmen befinden sich zunehmend im Umbruch. Als Folge der Pflege von Shareholder- und Stakeholder-Relations finden sich verstärkt öffentliche Themen, öffentliche Ansprüche und gesellschaftliche Entwicklungen in der Geschäftsberichterstattung der Unternehmen. Die rein finanztechnischen Aufstellungen treten dabei zu Gunsten einer Darstellung der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung der Unternehmen zurück, wobei Aspekte des Umweltschutzes einen besonderen Stellenwert genießen.“ [Der Deutsche Umwelt-Reporting Award der Wirtschaftsprüferkammer, Berlin Juni 2002, S. 1]

DURA-Award und ESRA-Awards

Seit 2002 wird der europäische Wettbewerb unter der Bezeichnung „**European Social Reporting Awards**“ (**ESRA**) geführt, womit der zunehmenden Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung Rechnung getragen wird. Seit 2001 beteiligen sich insgesamt 15 Berufsorganisationen von Wirtschaftsprüfern. Aufgrund der europaweiten Akzeptanz des Wettbewerbes hat sich die EU-Kommissarin für Umweltfragen, Frau Margot Wallström, 1999 zur offiziellen Unterstützung des ESRA entschlossen.

Im Vorfeld dieses europäischen Wettbewerbs trägt die Wirtschaftsprüferkammer in Berlin regelmäßig den „**Deutschen Umwelt Reporting Award**“ (**DURA**) als eigenständigen nationalen Wettbewerb aus. Zwei der dort bestplatzierten Umweltberichte haben jeweils die Möglichkeit zur Teilnahme am europäischen Wettbewerb. Für den DURA 1999/2000 meldeten sich mehr als 50 Unternehmen aller Branchen, angefangen von kleinen- und mittelständischen Unternehmen bis hin zu großen, weltweit operierenden Konzernen. Am DURA 2000/2001 nahmen bereits 65 Unternehmen teil. Insgesamt haben sich seit seiner Einführung mehr als 150 Unternehmen am DURA beteiligt. [Der Deutsche Umwelt-Reporting Award der Wirtschaftsprüferkammer, Berlin Juni 2002, S. 3f.]

Beispiel: Europäische Auszeichnung ESRA 2002 geht an Neumarkter Lammsbräu

Als einziges deutsches Unternehmen erhält Neumarkter Lammsbräu, Deutschlands größte Bio-Brauerei, den „European Sustainability Reporting Award (ESRA)“. Ausgezeichnet wurde der Nachhaltigkeitsbericht 2001 in der Kategorie „beste Berichterstattung kleinerer und mittlerer Unternehmen“. Seit 1993 veröffentlicht Neumarkter Lammsbräu jährlich den Öko-Controlling-Bericht, der ausführlich über Unternehmenspolitik, Nachhaltigkeitsstrategien, Investitionen für den aktiven Umweltschutz und Unternehmensleistungen informiert. Mit dem Öko-Controlling

Bericht 2002 legt Neumarkter Lammsbräu bereits den elften Umweltbericht in Folge auf. Der jetzt erschienene Bericht ist in die sieben Kapitel unterteilt:

- Unternehmenspolitik
- Lebensqualität setzt Lebensmittelqualität voraus
- Biosiegel
- Umweltaktivitäten
- Kommunikation
- Preise und Auszeichnungen sowie
- Öko-Controlling

In den einzelnen Kapiteln erläutert die Brauerei ihre ökologische Unternehmensführung und stellt die im letzten Jahr erreichten Umsetzungen ausführlich vor. Unter dem Punkt „Öko-Controlling“ finden sich die Kennzahlen, die als Grundlage für eine stetige Fortsetzung zur Verbesserung des Umweltschutzes dienen. (3.08.03)

Die GRI-Leitfaden für die „Nachhaltigkeitsberichterstattung“

Aus der Überlegung heraus, den Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen eine einheitliche Strukturierung zu geben, hat die **GRI (Global Reporting Initiative)** einen Leitfaden erstellt. Die darin enthaltenen Vorschläge zur inhaltlichen Strukturierung können Sie für Ihre eventuellen Berichte zur Orientierung verwenden.

Der GRI Leitfaden

- legt Berichterstattungsprinzipien, die bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes helfen;
- unterstützt Organisationen dabei, ein ausgewogenes und angemessenes Bild ihrer ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung darzustellen;
- fördert die Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten
- unterstützt ein Benchmarking und die Beurteilung von Nachhaltigkeitsleistungen, und
- dient als Instrument, um die Einbeziehung von Stakeholdern zu organisieren.

Der GRI Leitfaden schlägt ein **5-Stufen-Schema für die Berichterstattung** vor.

1. Vision und Strategie – Beschreibung der Strategie der berichterstattenden Organisation im Hinblick auf die Nachhaltigkeit einschließlich einer Stellungnahme der Geschäftsführung.
2. Profil – Überblick über die Struktur der berichterstattenden Organisation und ihre Aktivitäten sowie über den Umfang des Berichts.
3. Kontrollstruktur und Managementsysteme – Beschreibung des Organisationsaufbaus, der Verfahrensregelungen und der Managementsysteme einschließlich der auf die Einbindung von Stakeholdern gerichteten Aktivitäten.
4. GRI Content Index – eine von der berichtenden Organisation erstellte Tabelle, die ausweist, wo die in Teil C genannten Informationen der Richtlinie im Bericht der Organisation dargestellt sind.
5. Leistungsindikatoren – Kennzahlen zu Wirkungen oder Belastungen der berichterstattenden Organisation, aufgegliedert in integrierte Kennzahlen sowie ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistungsindikatoren (nach dem Schema der „Triple-Bottom-Line“).

Die Darstellung der Leistungsindikatoren, bestehend aus Kategorie, Aspekt und Indikator, werden nach dem folgenden **Schema** strukturiert:

	Kategorie	Aspekt
Ökonomisch	Direkte ökonomische Auswirkungen	Kunden Lieferanten Arbeitnehmer Kapitalgeber Öffentlicher Sektor
Ökologisch	Umwelt	Materialien Energie Wasser Artenvielfalt Emissionen, Abwasser und Abfälle Lieferanten Produkte und Dienstleistungen Gesetzeskonformität Transport Übergreifende Aspekte
Gesellschaftlich/sozial	Arbeitsbedingungen und angemessene Arbeit	Beschäftigung Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und dem Management Gesundheit und Sicherheit Training und Ausbildung Vielfalt und Chancen
	Menschenrechte	Strategie und Management Nicht-Diskriminierung Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen Kinderarbeit Zwangsarbeit und Arbeitsverpflichtung Disziplinarverfahren Sicherheitspraxis Rechte von Einheimischen
	Gesellschaft	Beziehungen zur Gemeinde Bestechung und Korruption Politische Unterstützung Wettbewerb und Preisfestlegung
	Produktverantwortung	Kundengesundheit und –sicherheit Produkte und Dienstleistungen Werbung Schutz der Privatsphäre
www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Guidelines_German.pdf , S. 31		

Praxistipp: Reporting nach Innen und Außen

Machen Sie einen **Plan**, wie Sie Ihre Aktivitäten kommunizieren wollen.

Um Ihre Belegschaft auf dem Laufenden zu halten, lassen Sie regelmäßig in Ihrer **Betriebszeitung** berichten.

Informieren Sie am **Schwarzen Brett** über die CSR- und CC-Aktivitäten des Unternehmens.

Um Ihren Mitarbeitern einen umfassenden Überblick über die laufenden Aktivitäten zu bieten, können Sie Präsentationen an einer **speziellen Stellwand** machen.

Wenn Sie **Geschäftsberichte** erstellen und verschicken, sollten Sie unbedingt Beiträge über Ihre bürgerschaftlichen Projekte und CSR-Maßnahmen aufnehmen.

Veröffentlichen Sie Ihre Berichte über Ihre Aktivitäten auf Ihrer **Website**.

Überlegen Sie, wie Sie diese Aktivitäten in Ihr **Marketing** und in Ihre **Werbemaßnahmen** einbauen.

Überlegen Sie, ob Sie sich mit Ihrem Unternehmen an einem **Wettbewerb** zur Berichterstattung beteiligen wollen, etwa dem „Deutschen Umwelt Reporting Award“ (DURA).

Für die Erstellung von Ihren Reports können Sie sich **Beispiele auf den Websites** der bekannten großen deutschen Unternehmen anschauen. Eventuell ist es auch sinnvoll, dass Sie entsprechende Recherchen bei Ihnen bekannten Konkurrenten machen.

Falls Sie den **GRI-Leitfaden** für Ihre Berichterstattung nutzen möchten, können Sie ihn in deutscher Sprache (99 Seiten) von der Website der Global Reporting Initiative auf Ihren Computer laden. Web-Adresse.

www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Guidelines_German.pdf

6 Initiativen und Preise

Initiativen in Deutschland

Ziele der Förderung

Da übergeordnete politische Institutionen, die EU, die Bundesregierung und die Landesregierungen, den gesellschaftlichen Nutzen für die Gemeinschaft erkennen, sind sie bereit, solche Maßnahmen zu fördern, unter anderem auch finanziell. Die **Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“** hat u.a. im Herbst 2001 einen internationalen Workshop zum Thema Corporate Citizenship im Reichstagsgebäude in Berlin organisiert, der vielfältige Resonanzen gefunden hat. Die Europäische Union hat eine ganze Reihe von Förderinitiativen gestartet.

Die Initiative „Freiheit und Verantwortung“

Die Initiative „Freiheit und Verantwortung“ wurde mit dem Ziel, das gesellschaftliche Engagement der Wirtschaft zu fördern, von BDI, BDA, DIHK, ZDH und Wirtschaftswoche ins Leben gerufen. Jedes Jahr vergibt sie den **Preis „Freiheit und Verantwortung“** in drei Kategorien: kleine, mittlere und große Unternehmen. Mit dem Preis soll herausragendes, nachahmenswertes und nachhaltiges gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gewürdigt werden. Mögliche Felder dafür sind Bildung und Weiterbildung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Integration von Minderheiten oder die Verknüpfung von Ökologie und Ökonomie.

Beim **erstmaligen Wettbewerb** „Freiheit und Verantwortung“ im Jahr 2001 nahmen **über 100 Unternehmen** teil. Im Dezember 2001 vergab Bundespräsident Johannes Rau den Preis für das beste Corporate-Citizenship-Projekt [Habisch, 2003, S. 49]. „Mit großer Freude“ registrierte das Staatsoberhaupt beim Festakt am 18. Dezember 2001 im Berliner Schloss Bellevue, dass sich immer mehr Unternehmen zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen und so ihre unternehmerische Freiheit in der sozialen Marktwirtschaft sichern.

Die Initiative ‚Freiheit und Verantwortung‘ veranstaltet auch ein **jährliches Kolloquium**. Die Veranstaltung im Juni 2002 zeigte ein breites Spektrum von Projekten und Teilnehmern, das ein wachsendes Interesse in der mittelständischen Wirtschaft, in Verbänden und bei Unternehmenspartnern aus dem Kultur-, Sozial- und Jugendbereich an dieser Initiative dokumentiert.

Am **zweiten Wettbewerb** im Jahr 2002 beteiligten sich schon 200 Unternehmen. Die Preisträger wurden am 17. Dezember 2002 in Berlin vom Bundespräsidenten ausgezeichnet. Ausgewählt wurden für ihr Engagement **drei Gewinner**. Die Jury entschied sich in der Kategorie **„Große Unternehmen“** für die Boston Consulting Group (BCG) mit dem Projekt „business@school“. Ziel des Projektes ist es, Wissen und Begeisterung bei Schülern und Lehrern zum Thema Wirtschaft sowie die Entwicklung wichtiger Kernfähigkeiten zu fördern.

In der Kategorie **„Mittlere Unternehmen“** gewann die betapharm Arzneimittel GmbH mit dem Projekt „Soziale Verantwortung“. Hier werden schwerst- und chronisch kranke Kinder sowohl im medizinisch-pharmazeutischen als auch im psycho-sozialen Bereich betreut.

Siegreich in der Kategorie **„Kleine Unternehmen“** war der Handwerksbetrieb Schmitz mit dem Projekt „Wärme für Kinder“. Schwerpunkt dieses Projektes ist die Versorgung von Sozialeinrichtungen in Ost-Europa mit Kachelöfen.

Der Preis „Freiheit und Verantwortung“ wird in drei Kategorien vergeben: kleine, mittlere und große Unternehmen. Bewerben können sich Unternehmen mit Sitz in

Deutschland. Die Bewerbungsunterlagen müssen im August beim Veranstaltungsforum eingereicht werden.

Adresse: Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck. – Corporate Citizenship, Wallstraße 23/24, 10179 Berlin, 030 / 27 87 18 15

<http://www.freiheit-und-verantwortung.de/>

Carl Bertelsmann Preis

Im Jahr 2002 erhielt Transparency International den Carl Bertelsmann Preis als ein nachahmenswertes Modell dafür, wie drängende Probleme beim Versagen des Staates und des Marktes durch zivilgesellschaftliches Engagement gelöst werden können. Im Fokus des Preises 2003 stehen Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren.

www.carl-bertelsmann-preis.de/

Fairness-Stiftung

Fairness-Stiftung wird unterstützt vom Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn.

Vorsitzender Prof. Dr. Rupert Lay

Die Fairness-Stiftung verleiht **drei Preise:**

- Fairness-Ehrenpreismedaille
- Fairness-Publizistik-Preis
- Fairness-Wissenschaftspreis

Fairness-Stiftung, Langer Weg 18, 60489 Frankfurt am Main

www.fairness-report.de/

Aktion Start Social

Bundeskanzler Schröder hat die Schirmherrschaft für die Aktion Start Social von mehreren Konzernen unter Federführung von McKinsey übernommen, bei der **Manager** soziale Initiativen von Bürgern mit ihrem **Fachwissen unterstützen**. Nach dem Motto „Hilfe braucht Helfer“ fördert „start social“ den Wissenstransfer aus der Wirtschaft in den sozialen Bereich: Durch professionelle Beratung und Hilfestellung soll die Umsetzung sozialer Ideen und Projekte gefördert und die Vernetzung zwischen Projekten und Unternehmen intensiviert werden.

www.startsocial.de/

Umweltschutzpreis

Mit Unterstützung der EU-Kommission wird für 2003/2004 auf europäischer Ebene wieder ein Umweltschutzpreiswettbewerb für die Industrie ausgeschrieben. Preise sollen für innovative umweltfreundliche Technologien, umweltverträgliche Produkte, umweltorientierte Unternehmensführung, Umweltschutz-Technologietransfer in Entwicklungs- und Schwellenländer und Staaten Osteuropas sowie für Kreislaufwirtschaft, Recycling und Abfallmanagement vergeben werden. Der Wettbewerb findet auf **zwei Ebenen** statt: Er wird zunächst national durchgeführt und geht anschließend in eine **europäische Konkurrenz** über. In der Bundesrepublik übernimmt der BDI wiederum die Ausrichtung des nationalen Wettbewerbs.

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. Abteilung Umweltpolitik, Dr. Thomas Holtmann, Breite Straße 29, 10178 Berlin, Tel. 030 2028 1550, www.bdi-online.de.

Die Initiativen der Europäischen Union

Bedeutende Impulse für die Stärkung unternehmerischen Bürgerengagements und der sozialen Verantwortung in großen und kleinen Unternehmen gehen von der Europäischen Union aus. Die Europäische Kommission hat in 2001 als ein Grundlagendokument das sogenannte „**Grünbuch**“ [EU-Grünbuch, 2001] vorgelegt. In einem weiteren Dokument hat sie 2002 Vorschläge für eine Strategie der CSR-Förderung veröffentlicht, in die Anregungen der Wirtschaft und Anleger auf das Grünbuch eingeflossen sind [EU: Soziale Verantwortung der Unternehmen, 2002].

Beide Dokumente können über das Internet abgerufen werden:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm

Internationale Initiativen

CERES. Coalition for Environmentally Responsible Economics

Angelöst durch die Katastrophe der Exxon-Valdez wuchs Ende der 80er Jahre das Umweltbewusstsein in den USA. Gleichzeitig suchten soziale Investmentfonds für ihre Anlageentscheidungen nach Unternehmensinformationen über Umweltschutz und soziale Maßnahmen. Es gelang weder der Politik noch der Wirtschaft, diesen Anforderungen entgegenzukommen: Die Reagan-Administration verzichtete auf gesetzliche Regelungen, den Unternehmen fehlten passende Instrumente zur Messung ihres sozialen und ökologischen Verhaltens.

In dieser Situation formierte sich **CERES** unter der Leitung von Gründungsdirektor Robert Massie als **bereichsübergreifendes Kooperationsnetzwerk** aus Sozialen Investitionsfonds, kirchlichen Gruppen, Gewerkschaften, Umweltverbänden und Wissenschaftlern. Die Initiative zielt darauf, den Gedanken der Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik zu verankern, während gleichzeitig reformwilligen Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschafft werden sollen.

Global Compact Initiiert vom Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, hat sich der Global Compact zum Ziel gesetzt, ein neues Klima zwischen den UN-Organisationen, Regierungen, Unternehmen und Nicht-Regierungs-Organisationen zu schaffen und Corporate Citizenship im globalen Raum weiter voran zu bringen. Die beteiligten Firmen verpflichten sich, 9 Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen und Umweltschutz zu respektieren und so besondere Anstrengungen für eine nachhaltige Entwicklung der Dritten Welt zu machen. Seit Beginn der Initiative hatten sich weltweit bis zum Sommer 2002 über **400 Unternehmen** angeschlossen. Die Mitgliedschaft ist freiwillig, im Prinzip kann sich jedes Unternehmen der Initiative anschließen. Mehrere deutsche Konzerne, darunter BASF, BMW, DaimlerChrysler und die Deutsche Bank, haben sich dem Global Compact angeschlossen. Die 17 deutschen Global-Compact Unternehmen haben sich zu einem informellen Netzwerk, den „**German Friends of the Global Compact**“ zusammengeschlossen, die von der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), dem BMZ und dem Auswärtigen Amt unterstützt wird.

7 Adressen und Links

Mit der rasanten Bedeutungszunahme von CSR und CC sind heute eine Vielzahl von Initiativen und Organisationen in diesen Bereichen aktiv. Nachfolgend finden Sie eine Liste von ausgewählten Adressen und Links zu CC und CSR, die für die Konzeption und Durchführung von entsprechenden Maßnahmen weitergehende Informationen und Dienste bereitstellen.

Institutionen in Deutschland

B.A.U.M e.V.

Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. wurde 1984 als erste überparteiliche Umweltinitiative der Wirtschaft gegründet und ist heute mit rund 450 Mitgliedern europaweit die größte ihrer Art. B.A.U.M. e.V. vergibt einen Umweltpreis, mit dem Personen geehrt werden, die sich im Sinne eines ganzheitlichen Umweltmanagements durch langjähriges Engagement und beispielhafte Initiative für ökologische Innovationen verdient gemacht haben.

B.A.U.M. e.V., Osterstraße 58, 20259 Hamburg, Tel.: 040 / 49 07 – 11 00

www.BAUMeV.de

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (BAGFA)

Die Anfang 1999 als eingetragener Verein gegründete Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (BAGFA) unterstützt die Entwicklung von Freiwilligenagenturen z.B. durch Beratung und Begleitung in der Entwicklungsphase, durch die Organisation von Fachtagungen und Bildungsveranstaltungen.

www.bagfa.de/

www.bagfa.de/site/Navaugent/liste/liste.htm

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Bundesverband Deutscher Stiftungen, Alfred-Krupp Haus, Binger Straße 40, 4197 Berlin. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.stiftungen.org

Center for Corporate Citizenship e.V.

Das Center wurde als ein interdisziplinäres Zentrum zur Erforschung und Gestaltung von Projekten unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements im Jahr 2000 gegründet und wird von Prof. Dr. André Habisch geleitet.

C/o Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ostenstraße 26-28 85072 Eichstätt

www.corporatecitizen.de

FLO International

FLO (Fairtrade Labelling Organisations) International e.V. setzt Standards für Fairtrade-Produkte und nimmt Zertifizierungen vor. FLO International erhielt 2002 den King Baudouin International Prize for Development der in Brüssel ansässigen King Baudouin Foundation.

FLO International e.V., Kaiser-Friedrich-Str. 13, 53113 Bonn, Germany. Tel + 49 228 949230, fax + 49 228 2421713.

www.fairtrade.net

gepa Fair Handelshaus

Zentrale. Gewerbepark Wagner, Bruch 4, 42279 Wuppertal, Tel. 0202 – 266 83 60

www.gepa3.org/

Initiative Unternehmenskultur.org

Mit der Initiative Unternehmenskultur arbeiten die privatwirtschaftliche Bertelsmann Stiftung und die gewerkschaftliche Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam daran, die Bausteine einer markt- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur in der betrieblichen Praxis zu fördern. Dabei steht der Gedanke im Vordergrund, dass eine solche Unternehmenskultur sowohl die Erfolgsbedingungen des Unternehmens nachhaltig verbessert als auch die Zufriedenheit der Menschen mit ihrer Arbeit erhöht.

www.unternehmenskultur.de

Initiative Bürgerstiftungen

Das neu gegründete Kompetenzzentrum in Berlin berät und unterstützt bestehende und noch zu gründende Bürgerstiftungen. Die Initiative Bürgerstiftungen ist ein Gemeinschaftsprojekt der Bertelsmann Stiftung, des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, der Körber Stiftung und der Klaus-Tschira-Stiftung.

Initiative Bürgerstiftungen, Breitenbachplatz 21, 14195 Berlin, Tel.: 030 / 897 452-40, Fax: 030 / 897 452-44. Ausführliche Informationen rund um das Thema Bürgerstiftungen finden Sie unter www.buergerstiftungen.de.

Label-online.de

Das Internet-Portal zu Labeln und nachhaltigem Leben wird von der VERBRAUCHER INITIATIVE e.V., dem Bundesverband kritischer Verbraucherinnen und Verbraucher, betrieben. In 2002/2003 wurde das Internet-Portal komplett neu gestaltet und zu einem attraktiven Informationssystem für Verbraucherinnen und Verbraucher sowie für Multiplikatoren (z.B. Umweltberater und Journalisten) ausgebaut.

www.label-online.de

Oeko-Fair.de

Das Portal Oeko-Fair.de wird von der VERBRAUCHER INITIATIVE e. V. in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) betrieben. Es basiert auf den Ergebnissen des 1998 gestarteten Projektes „Verknüpfung von Öko- und Fair-Trade-Initiativen“, das vom Fair Trade e. V. unter Beteiligung zahlreicher Umwelt- und Fair-Trade-Organisationen durchgeführt wurde.

Die VERBRAUCHER INITIATIVE e.V., Eisenstraße 106 , 12435 Berlin , Tel: 030-53 60 73-3

www.eco-fair-trade-net.de/

UPJ. Unternehmen: Partner der Jugend

Ende der 90er Jahre haben einige Akteure aus der Wirtschaft das Netzwerk „Unternehmen – Partner der Jugend“ ins Leben gerufen.

<http://upj-online.de/upj/mittlerOrg.html>

Wegweiser Bürgerförderung

Der Wegweiser Bürgergesellschaft ist ein Projekt der Stiftung MITARBEIT, die sich die Förderung von Bürgerengagement und Selbsthilfeaktivitäten zum Ziel gesetzt. Für die Durchführung ihrer Arbeit wird sie vom Bundesministerium des Innern gefördert.

Stiftung MITARBEIT, Bornheimer Straße 37, D-53111 Bonn, Telefon (02 28) 6 04 24-0

www.wegweiser-buergergesellschaft.de/

Institutionen in Europa

CSR Europe

CSR Europe wurde 1996 gegründet und besteht aus einem Netzwerk von mittlerweile 45 Mitgliedsunternehmen und 18 nationalen Partnerorganisationen. Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, Rentabilität, nachhaltiges Wachstum und menschlichen Fortschritt durch die Einbeziehung von CSR in die Unternehmenspolitik zu fördern. Es wird aus Mitteln der EU-Kommission bezuschusst.

CSR Europe, Rue Defacqz, 78-80, , Brussels 1060, Belgium, tel + 32 2 541 1610

www.csreurope.org/

Europäische Kommission

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

Eurocadres

der Rat der Europäischen Fach- und Führungskräfte vertritt 5 Millionen organisierte Fach- und Führungskräfte in ganz Europa, aus allen Sektoren der Industrie, der öffentlichen und privaten Dienste und der Verwaltung, Brüssel. Eurocadres wird als europäischer Sozialpartner anerkannt. Die Organisation ist mit dem Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) assoziiert.

www.eurocadres.org/

Europäisches Umweltgütesiegel

Das Europäische Umweltgütesiegel (European Union Eco-label) geht auf einen Beschluss der Europäischen Kommission zurück.

Kontakte in Deutschland: Umweltbundesamt (FG III 1.3), Postfach 33 00 22, D -14191 Berlin, tel: (+49) 30 8903 30 25 / RAL Deutsches Institut für Gütesicherung und Kennzeichnung, Siegburger Str. 39, D -53757 Sankt Augustin, Tel: (+49) 22 41 16 05 23

<http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel/>

SME Key

SME Key stellt Informationen und Rat für kleinere und mittlere Unternehmen für CSR- und CC-Aktivitäten bereit. Die Organisation wird von CSR Europe betreut und unterstützt von der Europäischen Kommission, dem Department of Trade and Industry, UK, Volkswagen, Caisse Des Dépôts et Consignations, Levi's, and British Telecom.

www.smekey.org/

Sustainability Leadership Award

Der "Sustainability Leadership Award" ist mit einer Geldsumme von CHF 50.000 verbunden und wird von der Firma SAM and Sustainable Performance Group (SPG) gesponsert. In 2002 erhielt Dr. Michael Otto den Award in seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender des Otto Versands in Hamburg für sein Bemühen um soziale und ökologische Standards in seinem Unternehmen.

Sustainability Leadership Award, Lagerstrasse 33, P.O.Box 3977, CH-8021 Zürich

www.sustainability-award.com

The Copenhagen Centre

The Copenhagen Centre (TCC), Mitte der 90er Jahre vom dänischen Sozialministerium ins Leben gerufen, hat sich mittlerweile zu einem Knotenpunkt der Europäischen Diskussion um CC und CSR entwickelt. The Copenhagen Centre, Holmens Kanal 20, P.O. BOX 2150, DK-1016 Copenhagen K, Denmark, Tel: (+45) 35 28 85 80

www.copenhagencentre.org/main

SustainAbility

Ist eine Initiative von John Elkington. Diese Website stellt die Programme dar, die gegenwärtig laufen und bietet eine Fülle an Informationen zum Thema sustainable development.

www.sustainability.com

Internationale Institutionen

The Global Compact Office

United Nations, Room DC1-1170, New York, N.Y. 10017,
www.unglobalcompact.org/Portal/

Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), New York

CEPAA ist eine Non-Profit Organisation mit Sitz in New York, die sich durch Mitgliedsbeiträge, Zuwendungen der Rockefeller Foundation und aus anderen Quellen finanziert. Im CEPAA Advisory Board finden sich u.a. Vertreter von Avon Products, Inc., Toys „R“ Us, und auch der Otto-Versand.

www.cepaa.org

Global Reporting Initiative (GRI)

GRI Sekretariat: Keizersgracht 209, P.O. Box 10039, 1001 EA Amsterdam, The Netherlands, Tel: +31 (0) 20 531 00 00

www.globalreporting.org/

Social Accountability International

SAI ist eine Non-Profit-Organisation, die sich die Entwicklung, Durchführung und Überwachung von freiwilligen Sozialstandards zum Ziel gesetzt hat.

220 East 23rd Street, Suite 605, New York, NY 10010

www.sa-intl.org

CERES. Coalition for Environmentally Responsible Economics

99 Chauncy Street, 6th Floor, Boston, MA 02111, 617-247-0700 (phone)

www.ceres.org

Transparency International

Transparency International wurde im Mai 1993 von einer Gruppe von 10 Personen aus 5 Ländern initiiert. Ziel ist es, weltweit die Korruption einzudämmen.

Transparency International, Otto-Suhr-Allee 97-99, 10585 Berlin, Germany. Tel: 49 30) 3438-2014.

www.transparency.org

8 Literatur

Braun, Barbara & Kromminga, Peter (Hg.): Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility. Für die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) und die Hamburg-Mannheimer Stiftung „Jugend & Zukunft. Hamburg 2002 Dokumentation des UPJ-Expertenhearings vom 11.9.2001. **Zitiert als: [Braun & Kromminga, 2002]**

EU: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel, Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Referat EMPL/D.1, Manuskript abgeschlossen im Juli 2001 (Datei: grünbuch.pdf). http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf **Zitiert als: [EU-Grünbuch, 2001]**

EU: Soziale Verantwortung der Unternehmen. Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Referat D1, Manuskript abgeschlossen Juli 2002 (datei: soziale_verantwortung.pdf). **Zitiert als: [EU: Soziale Verantwortung der Unternehmen, 2002].** http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm

Fukuyama, Francis: Der Konflikt der Kulturen. Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft, München 1997

GSR (Global Reporting Initiative): Sustainability Guidelines, Deutsche Übersetzung, 2002, www.globalreporting.org/guidelines/2002/gri_2002_guidelines.pdf

Habisch, André: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2003. **Zitiert als: [Habisch, 2003]**

Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, Corporate Citizenship: Das Unternehmen als `guter Bürger´ in: Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 94 NF, IfM Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, 2002 (Kurzfassung). **Zitiert als: [Maaß, Frank / Clemens, Reinhard, 2002]**

Unternehmenskultur-Check. Stellen Sie Ihre Unternehmenskultur auf den Prüfstand, Fachverlag für Recht und Führung, ein Unternehmensbereich des Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, 2002

Wirtschaftsprüfungskammer: Der Deutsche Umwelt-Reporting Award der Wirtschaftsprüferkammer und die European Social Reporting Awards, Hintergründe und Fakten, Juni 2002 (www.emas-logo.de/Aktuelles/Termine/hintergrundpapier.pdf)