



Corporate Social Responsibility im Mittelstand.

Chancen und unternehmerische Verantwortung
im Kerngeschäft

www.tuv.com/csr

 **TÜVRheinland®**
Genau. Richtig.

Corporate Social Responsibility im Mittelstand –
Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft

Pilotprojekt „CSR in Berliner KMU“

TÜV Rheinland Akademie GmbH

Finanzierung:

Europäischer Sozialfond (ESF)
Landesmittel der Senatsverwaltung für Integration,
Arbeit und Soziales Berlin

Herausgeber:

TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH
CSR Center of CSR, Sustainability & Compliance
Rhinstr. 46, 12681 Berlin
www.tuv.com/csr

Dr. Carmen Giese
Tel. 030 43663251
Carmen.Giese@de.tuv.com

Frank Weber
Tel. 030 43663222
Frank.Weber@de.tuv.com

Druck:

TÜV Media GmbH

Redaktionelle Bearbeitung:

Jürgen Breiter

Copyright TÜV Rheinland Akademie GmbH
www.tuv.com/buc

Corporate Social Responsibility im Mittelstand.

Chancen und unternehmerische Verantwortung
im Kerngeschäft

www.tuv.com/csr

Inhaltsverzeichnis

Grußwort der Staatssekretärin (<i>Kerstin Liebich</i>)	5
Einführung (<i>Carmen Giese/Frank Weber</i>)	7
Das Integrieren von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft – die unternehmerische Perspektive	
Wissenschaftliche Gerätebau Dr. Ing. Herbert Knauer GmbH	29
Frieling & Huffmann Verlag Berlin	41
ib vogt GmbH	49
Unternehmensgruppe Dr. Richard Hermann	58
berolina elektronik gmbh	69
Reederei Riedel GmbH	76
trendence Institut	83
Oktoberdruck AG	91
Nachhaltigkeit und CSR in das Kerngeschäft einbinden – die Beratungsperspektive	
CSR von der Theorie in die Praxis überführt – eine Wegbeschreibung (<i>Caroline Sophie Meder</i>)	101
Besonderheiten und Herausforderungen bei der Implementierung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen (<i>Marc Brundelius</i>)	112
Literaturverzeichnis	119

CSR von der Theorie in die Praxis überführt – eine Wegbeschreibung

Ich mag Rezepte. Ich gehe davon aus, dass jede erfahrene Unternehmerin und jeder Unternehmer versiert im Umgang mit Rezepten ist. Man liest sie und weiß genau, ob es schmeckt oder funktionieren kann, ganz gleich, ob es Koch- oder Managementrezepte sind. Dieser Artikel enthält viele praktische Aspekte für die Einführung einer CSR-Strategie. Hier geht es weniger um die Frage, was CSR sein könnte, als vielmehr um die Frage, wie das Konzept aus der Theorie in die Praxis überführt werden kann. Als Organisationsentwicklerin interessiert mich, wie eine wirkungsvolle Praxis entstehen kann, welche Rezepte funktionieren.

Kleine, inhabergeführte Unternehmen werden in der Regel von Fachleuten der Branche und nicht von Betriebswirten oder Betriebswirtinnen geführt. Die Inhaberin einer Werbeagentur ist eine Grafikerin, der Inhaber eines Catering-Services ist ein Koch. Daraus entsteht eine besondere Verbundenheit mit der Branche, der Leistung und den Produkten. Die Organisation dieser Unternehmen wird mit Erfahrung und gesundem Menschenverstand betrieben. Oft auf eine Art wirkungsvoll und effizient, wie es in keinem BWL-Studium vermittelbar wäre. Für mich als Beraterin heißt das, die Stärken dieser Unternehmen zu erkennen und mit dem Unternehmen zusammen Lösungen zu entwickeln, die der einzigartigen Unternehmenskultur entsprechen. Mein BWL-Wissen brauche ich da selten. Ich arbeite mit Instrumenten und Methoden, die es den Inhabern und Inhaberinnen ermöglichen, das eigene Handeln zu reflektieren und neue Impulse zu bekommen. So verstehe ich auch diesen Artikel. Ich skizziere das Feld der CSR-Implementierung, entwerfe eine Landkarte. Durch die Kürze des Textes ist klar, dass es sich nicht um eine vollständige Anleitung handelt.

Das Ziel: die Zukunft

Man könnte das jährliche, monetäre Engagement eines Unternehmens für ein Straßenfest als CSR begreifen. Straßenfeste stärken die Anwohnergemeinschaft und können zu Orten der temporären Kunst und Kultur werden. Ein Unternehmen, das sich hier engagiert, macht sich um die soziale Gemeinschaft verdient. Doch nach meinem Verständnis wäre es zu kurz gegriffen, das CSR zu nennen. CSR bekommt im Mittelstand erst dann Kraft, wenn es die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens selbst unterstützt. Erst, wenn es die ökologische, soziale und wirtschaftliche Identität des Unternehmens gleichermaßen stärkt. Diese Ansprüche kann ein Straßenfest nicht erfüllen.

Nach meinem Verständnis bedeutet die Implementierung von CSR, ein Unternehmen langfristig und nachhaltig an gesellschaftsrelevanten Zukunftsthemen auszurichten. Das ist ein strategischer Prozess, der sich am Kerngeschäft des Unternehmens orientiert. Es bedeutet, die Herausforderung, vor der wir gesellschaftlich, kulturell und ökologisch stehen, in das wirtschaftliche Kalkül der Firma mit aufzunehmen. Ich gehe davon aus, dass ein Unternehmen nur so weit erfolgreich sein kann, wie es in einem intakten gesellschaftlichen Kontext operiert. Daher halte ich CSR nicht für ein Marketing-Instrument, um als Good Guy dazustehen, sondern für ein Management-Instrument, um nachhaltigen Unternehmenserfolg zu generieren. Die Ausrichtung im Sinne des nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolgs ist dabei gerade im Mittelstand zentral, da er der Garant für das Gelingen von CSR ist.

Die CSR-Neuorientierung bedarf in der Regel einer Neuausrichtung des Denkens. Das ist ein radikaler Schritt. CSR beginnt, wie oben skizziert, mit einer Werteorientierung im Unternehmen. Hinter CSR steht u.a. ein humanistisches Menschenbild und ein ganzheitliches Verständnis von Materialkreisläufen. Wenn man CSR konsequent implementieren will, bleibt kein Stein auf dem anderen. Es ist konstruktiv, bei der Einführung von CSR in diesen Dimensionen zu diskutieren, denn nur so werden die Tragweite und die Wirkungskraft von CSR deutlich. Doch bei der Implementierung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen ergibt dieser radikale, theoretische Ansatz keinen Sinn, denn er bedeutet quasi eine Neugründung des Unternehmens. Neue Produkte, neue Produktionsbedingungen, neue Arbeitsverträge, neue Partner, neue Kunden... Das mag in der Visionsphase beflügelnd sein, in der Praxis wäre es schnell das Aus des Unternehmens.

Eine verantwortungsbewusste CSR-Implementierung bedeutet, eine Politik der kleinen Schritte zu wählen: zunächst vielleicht ein nachhaltiges Produkt auf dem Markt testen, neue Partner bewusst nach ihrer ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung auswählen, regenerative Energien nutzen oder Mitarbeiterzufriedenheit stärker in den Mittelpunkt der Personalentwicklung stellen. Solange es für all diese Schritte ein übergreifendes, strategisches Konzept gibt, ist eine behutsame Implementierung gerade in kleinen Unternehmen meist der Königsweg. Das offen kommunizierte strategische Konzept ist ebenfalls wichtig, um die Ziele und Notwendigkeiten der einzelnen Maßnahmen im Kontext erkennen zu können. Sonst wirkt der Umbau wie eine Ökolaune der Chefin und wird schnell zäh bis erfolglos.

Die Karte

Und wie kann das in der Praxis aussehen? Ich möchte ein Konzept für eine mögliche CSR-Implementierung vorstellen. Methodisch und inhaltlich sind viele andere Wege denkbar. Mein Anliegen ist, einen Eindruck der Tiefe der anstehenden Fragen zu vermitteln und zu skizzieren, wie bei jeder anvisierten CSR-Maßnahme eine Reihe von komplexen Prozessen nötig sind, um sie erfolgreich umzusetzen. Hier geht es um Methoden und Techniken, die nicht CSR-spezifisch sind. Sie sind für andere Zukunftsprozesse ebenso einsetzbar. Aber sie sind gerade für die CSR-Implementierung interessant.

Die Vorbereitung

Damit der CSR-Prozess gelingen kann, braucht er eine gute Arbeitsbasis im Unternehmen. Diese setzt sich nach meiner Erfahrung aus vier Komponenten zusammen: Einer engagierten Geschäftsführung, einer heterogenen Steuerungsgruppe, einer lebendigen Vision und der Bereitschaft und Offenheit, Wege durch unbekanntes Gelände zu beschreiten.

Eine engagierte Geschäftsführung

Auf den ersten Blick scheint es simpel: Wenn CSR einen Umbau der Kernprozesse bedeutet, muss dies in der Geschäftsführung entschieden werden. Auf den zweiten Blick beinhaltet dieser Zusammenhang aber gerade in inhabergeführten Unternehmen eine tiefe Veränderung: Es ist das Ende der bisherigen Management-Ära. Neue Ziele, neue Werte, neue Verfahren werden entwickelt. Das heißt implizit, dass die bisherigen Werte, Ziele und Verfahren überholt sind. Für eine vom Aufsichtsrat beauftragte Geschäftsführung gehört ein Richtungswechsel zum Alltagsgeschäft. Doch für den Inhaber bzw. die Inhaberin bedeutet das, die bisherige Selbstbeauftragung und die aufgebaute Tradition in Frage zu stellen. Auf dem Papier klingt das sehr logisch. In der Praxis ist die Wirkung dieses Schritts nicht zu unterschätzen, da er die Unternehmerpersönlichkeit direkt betrifft.

Die heterogene Steuerungsgruppe

CSR wird im Management entwickelt, aber von den Facharbeitern in die Praxis überführt. Daher sollte man schon in der Planung sicherstellen, dass alle Abteilungen und alle Hierarchiestufen berücksichtigt werden und das Wissen aus dem gesamten Unternehmen in die Entwicklung einer CSR-Strategie einfließt. Eine heterogene Steuerungsgruppe für die gesamte Laufzeit des Wandels ist eine gute Lösung. An ihr sollten nicht nur Vertreter und Vertreterinnen visionären Denkens teilnehmen, sondern auch der Pragmatismus und die Bodenständigkeit

des operativen Geschäfts vertreten sein. Die Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, im Dialog mit der Geschäftsführung Vorschläge für Inhalte und Methoden der CSR-Implementierung zu entwickeln.

Eine lebendige Vision

In kleinen und mittelständischen Unternehmen fragt man sich selten: Wo stehen wir in fünf Jahren? Man fragt eher: Haben wir für dieses Jahr schon genug Aufträge?

Es ist eine sinnvolle Motivation, CSR zu prüfen, wenn die Geschäfte nicht gut laufen. CSR kann ein strategisches Instrument für die Stärkung der Zukunftsfähigkeit sein. Doch wer CSR als Lösung für Auftragslöcher und mangelnde Umsätze einsetzen möchte, muss wissen, dass die Realisierung der wirtschaftlichen Ziele mit der Umsetzung von gesellschaftlichen und ökologischen Zielen einhergeht. Langfristig ist das eine solide Strategie, doch kurzfristig selten lukrativ. Die Implementierung von CSR wird nur gelingen, wenn der Blick über den Alltag des operativen Tellerrands gelingt.

In Krisen entsteht dagegen ein Tunnelblick. CSR wird in solchen Phasen oft schnell vom Tisch gefegt, weil sie keine Antworten auf tagesaktuelle Probleme geben kann.

Um einen konsequenten Wandel zu initiieren, braucht es eine visionäre Kraft, die nicht die Weitsicht und den Glauben an eine wandelbare Zukunft verliert. Es ist deutlich spürbar, ob ein Wandlungsprozess aus einer Defizithaltung initiiert wird oder ob ein positives Bild von der veränderten Zukunft vorliegt. Ersteres ist eine Form der Flucht in die Zukunft, begleitet von einer Angst um das wirtschaftliche Bestehen. Angst lähmt jedoch die Kreativität und das sichere Urteilsvermögen. Und beides ist für den CSR-Weg nötig. Die zweite Möglichkeit, die Ausrichtung in eine positiv besetzte Zukunft, geht mit Weitsicht, Mut und Energie für einen gelingenden Wandel einher. Genau diese Aspekte führen eine CSR-Implementierung zum Erfolg.

Denken ohne Geländer

Für einen zugkräftigen Wandlungsprozess braucht man Zeit und Geduld, Linearität und Kreativität und vor allen Dingen Unvoreingenommenheit. Den Kopf im Himmel, die Füße auf der Erde. Neben der visionären Kraft ist Offenheit gegenüber den Schwierigkeiten im Unternehmen und auf dem Markt essenziell. Zu Beginn des Prozesses stehen Probleme ohne Lösungen und Fragen ohne Antworten im Raum. Innovative Wege müssen erst entwickelt werden. Die Offenheit für ungewöhnliche Denkansätze ist unabdingbar, um wirklich zukunftsfähige Lösungen zu erarbeiten. Gerade in inhabergeführten Unterneh-

men heißt das für den Inhaber und die Inhaberin: loslassen. Alte Rezepte, alte Gewissheiten haben ausgedient. Das Neue braucht Raum, sich zu entwickeln. Nur wer sich neuen Methoden und Gedanken öffnet, erhält auch neue und vor allem tragfähige Lösungen.

Der Kompass

Als Start in die CSR-Arbeit sind verschiedene Ansätze denkbar. Eine gründliche Bestandsaufnahme, welche CSR-relevanten Aktivitäten bereits im Unternehmen vorliegen, kann ein sehr motivierender Einstieg sein. Allerdings besteht die Gefahr, dass man sich an dem Vorhandenen orientiert und einen Flickenteppich passender Ergänzungen sucht. So entstehen selten tragfähige Managementkonzepte. Hier empfehle ich stattdessen als Auftakt einen Workshop zur Leitbildentwicklung.

Ein Leitbild ist die ausformulierte, langfristige Zielvorstellung eines Unternehmens. Ein Leitbild benennt das Kerngeschäft des Unternehmens, seine Tradition und Kultur und seine Ziele auf dem Markt. Ein Leitbild schreibt man nicht in zwei Stunden, schon gar nicht, wenn es um die CSR-Neuorientierung geht. Um die Inhalte für das Leitbild zusammenzutragen, ist beispielsweise eine Zukunftswerkstatt nach dem Format von Robert Jungk eine sinnvolle Unterstützung. Sie eignet sich gut für komplexe und gleichzeitig realistische Entwürfe der Zukunft. Im Kern: In einer Kritik-, einer Visions- und einer Realisierungsphase wird die Basis für die CSR-Neuorientierung erarbeitet.

In der Kritikphase geht es um eine kritische, strukturierte Bestandsaufnahme des Unternehmens. Hier werden die Kernprozesse in erster Linie nach ihren Schwächen analysiert. Diese Arbeit ist in der Praxis nicht immer leicht, weil sie viel Ehrlichkeit und kritische Distanz erfordert. Sie ist aber eine gute Methode, um Anknüpfungspunkte für den Wandel zu entwickeln, so z.B., wo der Umgang mit Ressourcen unachtsam ist, wo es Reibungsverluste in der Zusammenarbeit oder Unsicherheiten auf dem Markt gibt.

In der Visionsphase geht es zunächst um die Technik des visionären Denkens. Wie entsteht eine Vision? Was unterscheidet sie von einer Spinnererei? Durch Kreativtechniken kann man die negativen Aspekte der Kritikphase in den Antrieb der Vision verwandeln. Auch gesellschaftliche Zukunftsthemen fließen hier ein. Die Nachhaltigkeit ist das Rückgrat dieser Phase. Das Ergebnis ist eine Vision, die Kraft hat und auf alle Beteiligten erstrebenswert wirkt.

Die dritte und abschließende Phase ist die Realisierungsphase. Hier geht es um die realistische und strukturierte Zukunftsplanung. Wie lässt sich die Vision in ein messbares Ziel übersetzen? Was sind Zwischenziele? Methoden der Strategie-

entwicklung stärken die Realisierungsphase. Ergebnis ist eine positive, realistische und messbare Zielformulierung für das Unternehmen.

Das erarbeitete Material aus der Zukunftswerkstatt ist die Basis für die Verschriftlichung des Leitbilds: Wer sind wir? Was bieten wir? Wo kommen wir her? Wo wollen wir hin? Das Schreiben des Entwurfs kann eine Person übernehmen, die Diskussion und endgültige Fertigstellung obliegt dann aber wieder der Steuerungsgruppe bzw. der Geschäftsführung.

Und dann steht es da schwarz auf weiß: das Leitbild. Bis zu diesem Punkt hat die Steuerungsgruppe schon viel Arbeit geleistet. Jetzt wird der Zeitaufwand, den CSR braucht, deutlich. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe spüren die Mehrbelastung. Jetzt kommen ganz praktische Fragen auf den Tisch: Ist eine teilweise Freistellung für CSR nötig? Ist die Personaldecke stark genug für einen umfassenden Wandlungsprozess? Wie viel Mehrarbeit ist realistisch, ohne dass das Tagesgeschäft leidet? Es ist wichtig, den Zeitplan immer wieder zu überdenken und ggf. dem Alltag anzupassen.

Und das Leitbild, wird das nun im Unternehmen und auf der Website veröffentlicht? Ich würde sagen: Nein, auf keinen Fall. Es ist der Kompass für den Veränderungsprozess, es ist die Zielbestimmung. Es ist das zentrale Instrument der Steuerungsgruppe. Der erste Wurf muss noch nicht in Stein gemeißelt werden, auch weil sich durch die Erfahrungen während der Implementierung das Leitbild ggf. noch einmal ändert. Wenn der Wandel vollzogen wurde und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Geschäftspartner mitgenommen wurden, ist das ein guter Zeitpunkt, das Leitbild zu veröffentlichen und es für das Marketing einzusetzen. Vorher nicht.

Die Route

Der nächste Schritt ist die Leitbildimplementierung, das heißt die Umsetzung des CSR-Leitbilds mit seinen Nachhaltigkeitszielen. Jetzt gilt es, das neue Leitbild mit klarer Handschrift in die Praxis zu überführen. In einem zügigen Tempo einerseits, um im Unternehmen und gegenüber den Kunden und Kundinnen die neue Richtung zu signalisieren und erste Rückmeldungen zu erhalten. In einem ruhigen und überlegten Tempo andererseits, um alle Beschäftigten mitzunehmen und um zu gewährleisten, dass das Tagesgeschäft eine neue Qualität erhält, die Kunden und Geschäftspartner verstehen und die sie beantworten können.

Diese Prozesse verlangen viel Engagement von Seiten der Geschäftsführung, bald auch von Seiten der Belegschaft. Sie brauchen eine klare, umsichtige Struktur. In der Organisationsentwicklung gibt es das Modell der sieben Basisprozesse (Quelle: Friedrich Glasl, www.trigon.at). Ich finde es sehr geeignet, die anstehende Arbeit zu gliedern.

Die sieben Basisprozesse können parallel oder in wechselnder Reihenfolge durchgeführt werden. Jeder Prozess hat sein eigenes Tempo, seinen eigenen Charakter. Es gibt Synergien zwischen den Prozessen und im Alltag fließen sie auch oft ineinander. Wichtig ist, dass jeder der sieben Prozesse berücksichtigt wird, sonst droht die Implementierung zu scheitern. Das Zusammenspiel der Prozesse wird in jedem Unternehmen anderes aussehen.

Hier eine Übersicht über die sieben Prozesse:

Der Diagnoseprozess

Der Diagnoseprozess dient der Bewusstseinsbildung und der Standortbestimmung. Hier geht es um einen offenen, unverstellten Blick auf den Ist-Zustand. Es werden Probleme benannt, Fakten gesammelt, Befragungen durchgeführt und eine Selbstdiagnose erstellt. Einige typische Fragen in diesem Prozess sind z. B. folgende:

Welche Analysen brauchen wir, um messbare Ziele für das Leitbild zu formulieren? Wie können wir benannte Schwächen verifizieren? Welche Regelabläufe sind von der Leitbildimplementierung sehr, welche weniger betroffen? Welche Stärken aus den letzten Jahren bieten Stabilität im Wandel?

Der Zukunftsgestaltungsprozess

Im Zukunftsgestaltungsprozess wird die Willensbildung gestärkt. Die oben erwähnte Zukunftswerkstatt ist z.B. hierfür schon ein Einstieg. Der Zukunftsgestaltungsprozess steht nicht nur am Anfang, er sollte auch während der Implementierung immer wieder im Mittelpunkt stehen. Dazu gehören: Vision, Leitbild, Ziele entwickeln, Modellvorstellungen für die Zukunft erarbeiten, Strategien und Programme erstellen. Unterstützende Fragen könnten sein:

Wie sehen unsere Vision und unser Leitbild aus? Wie könnte das Arbeiten in Sinne des Leitbilds modellhaft aussehen? Wie sieht die Zukunft der Arbeitsplätze aus? Wohin wollen wir uns entwickeln?

Psychosozialer Prozess

Der psychosoziale Prozess thematisiert die emotionalen Veränderungen. Alle Beteiligten reagieren emotional auf den Wandel. In unserer Kultur wird die emotionale Seite von Wandlungsprozessen jedoch oft zu wenig berücksichtigt.

Die CSR-Neuausrichtung eines Unternehmens braucht von allen viel emotionales Engagement. Neben Zuversicht und Vorfreude tauchen auch Ängste und Widerstände auf. Daher ist der offene Blick auf den psychosozialen Prozess so wichtig. Die Themen hier sind: alte Beziehungen loslassen und neue aufbauen, Konflikte klären, Umgewöhnen, Erwartungen und Einstellungen ändern. In Frageform geht es um folgendes:

Wie findet der psychosoziale Prozess zwischen den Mitgliedern der Steuerungsgruppe Beachtung? Wie sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Implementierung des CSR-Leitbilds eingebunden? Was müssen sie loslassen, welche Motive, Erwartungen, Einstellungen müssen sie ändern? Welche Möglichkeiten haben sie, Zweifel, Fragen und Ideen einzubringen? Gibt es eine Strategie, um möglichen Widerständen konstruktiv zu begegnen?

Der Lernprozess

Der Lernprozess ist gerade in technischen Arbeitsfeldern offensichtlich: Nachhaltigkeit geht mit neuen Materialien und Verfahren einher. Aber auch im Management, in der Dienstleistung, im Kaufmännischen und bei sozialen Tätigkeiten sind in der Regel der Bedarf und die Notwendigkeit groß, im Rahmen von CSR Wissen und Fähigkeiten zu erweitern. Lernprozesse müssen ermöglicht werden, um Wissen und Können zu erweitern, z.B. durch Schulungen und Trainingsangebote oder Pilotprojekte. Folgende Fragen zeigen exemplarisch den Weg:

Welche Kompetenzen, welches Wissen, welche Erfahrungen sind im Unternehmen nötig, um das neue CSR-Leitbild zu leben? Und welche liegen bereits vor? Gibt es einen Plan, möglichen Defiziten zu begegnen? Wie werden Lernprozesse parallel zum operativen Geschäft organisiert? Wie können CSR und Personalentwicklung Hand in Hand gehen?

Der Kommunikationsprozess

Der Kommunikationsprozess ist ein ebenfalls oft unterschätzter Prozess. Um Sicherheit und Offenheit im Unternehmen, aber auch gegenüber den Partnern und Kunden zu signalisieren, bedarf es einer offenen Kommunikationsstrategie bezüglich der CSR-Neuerungen. Der Sinn und Zweck der CSR-Neuausrichtung muss transparent sein. Dafür müssen Dialogmöglichkeiten und Räume für Ideen und Zweifel geschaffen werden.

Folgende Fragen können hier als Leitfaden hilfreich sein:

Gibt es ein Konzept, wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Kunden und Partner über die Neuorientierung der Firma informiert werden? Ist sichergestellt, dass die Information wirklich ankommt? Gibt es Möglichkeiten für die Mitarbei-

ter und Mitarbeiterinnen, Kunden und Partner, über offene Fragen und Sorgen bezüglich des Wandels zu sprechen?

Aber auch: Wie wird die Leitbildimplementierung in der aktuellen Selbstdarstellung des Unternehmens thematisiert? Wie werden positive Effekte für die Profilierung erzeugt und genutzt?

Der Umsetzungsprozess

Nachdem analysiert, geplant, entwickelt und Akten mit Strategiepapieren gefüllt wurden, ist es Zeit zum Handeln, die Umsetzung zu beginnen. Es gilt, gute, neue Rahmenbedingungen zu schaffen. Symbolische Aktionen sind hilfreich, Verankerungen werden z. B. durch neue Instrumente und Strukturen ermöglicht. Folgende Fragen können hier als Leitfaden hilfreich sein:

Wurde klar benannt, wie sich die Leitbildimplementierung auf jeden einzelnen Arbeitsplatz auswirkt? Wie werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützt, das Leitbild an ihrem Arbeitsplatz umzusetzen? Wann fällt der Startschuss? Wie wird die Motivation, Neues auszuprobieren, unterstützt? Gibt es einen Ort, an dem neue Erfahrungen ausgewertet und ggf. modifiziert werden können?

Der Changemanagementprozess

Der gesamte Wandlungsprozess muss von der Geschäftsführung bzw. der Steuerungsgruppe verbindlich geplant, budgetiert, koordiniert, terminiert, entschieden und kontrolliert werden. Folgende Fragen können helfen:

Welche strukturellen Veränderungen bringt die Leitbildimplementierung mit sich? Wo und wie entsteht eine Übersicht über alle erforderlichen Zwischenschritte, ihre Terminierung und Budgetierung? Wie werden Erfolge und Teilerfolge kontrolliert, Verfahren ggf. korrigiert?

Der Zeitplan

Die vorgestellten Fragen sind vielschichtig und teilweise sehr komplex. Sie können als Rahmen für den Veränderungsprozess verstanden werden und Anregungen für weitere Fragen sein. Es braucht Zeit, Engagement und viele gemeinsame Arbeitstreffen, bis erste Antworten den Grad der Realisierung anzeigen.

Die CSR-Implementierung betrifft viele Personen: Hier müssen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingebunden, Produkte und Leistungen neu definiert, ein neues Profil entwickelt werden, das zusammen mit den (zukünftigen) Kunden und Partnern zu einer zukunftsorientierten Etablierung auf dem Markt führt.

Die Erfahrung zeigt, dass ein Zeitrahmen von zwei Jahren sinnvoll ist. Ich halte es für ein realistisches Ziel, ein CSR-Leitbild in dieser Zeit als lebendiges Vorbild für den Alltag und das operative Geschäft zu etablieren. Ein Horizont von fünf Jahren kann der gesamten Kursänderung gut tun. Dieser Wandel parallel zu einem erfolgreichen Tagesgeschäft braucht Geduld, Aufmerksamkeit und Konzentration. Um Ängsten und Verunsicherungen fundiert begegnen zu können, ist ein behutsames Vorgehen unerlässlich.

Ich erachte es für sinnvoll, dass die Steuerungsgruppe sich zu Beginn ihrer Arbeit einen Einblick in die Instrumente und Herangehensweisen der Organisationsentwicklung verschafft. Für viele der oben aufgeführten Fragen existieren erprobte Verfahren, um die nötigen vielschichtigen Lösungen zu entwickeln.

Das Ziel sollte sein, dass CSR nicht nur in Form eines Kurswechsels strukturell im Unternehmen abgebildet wird, sondern vor allen Dingen auch, dass die Beschäftigten befähigt werden, CSR und Nachhaltigkeit zu begreifen und zu leben und zukünftige Kurskorrekturen gemeinsam verantwortungsbewusst zu initiieren.

Die Wegbegleitung

Braucht man für diesen CSR-Prozess eine Unternehmensberatung? Ich bin Organisationsentwicklerin und CSR-Beraterin. Es liegt in der Natur meines Berufs, dass ich kein Unternehmen kenne, das diesen oder ähnliche Prozesse ohne externe Unterstützung erfolgreich umgesetzt hat.

Gerade in kleinen Unternehmen, wo der Inhaber oder die Inhaberin die Facharbeit maßgeblich mitgestaltet und nicht nur für das Management zuständig ist, würde ich bei relevanten Entwicklungsprozessen immer zu externer Hilfe raten. Man muss nicht alles selbst machen. Architekturbüros zum Beispiel holen sich für komplexe Einzelfragen, etwa bei Heizungsanlagen, Fachplaner und Fachplanerinnen hinzu. Davon abgeleitet würde ich raten, bei allen Managementfragen und -verfahren, in denen man sich nicht sicher ist, eine Organisationsberatung hinzuzuziehen.

Eine CSR-Beratung bedeutet Unterstützung durch maßgeschneiderte Workshops, Moderation der Arbeitstreffen, Input über Handlungsfelder, Zertifikate, Stakeholderdialoge etc. Erfahrungen und Ideen aus anderen Unternehmenskontexten und ein Netzwerk von Wissen und Know-how. Stunden- bzw. tageweise kann diese Unterstützung den Prozess sehr befördern. Man spart Zeit und Geld, denn die Geschäftsführung und die Steuerungsgruppe können sich dann auf

die unternehmensrelevanten Inhalte konzentrieren, Entscheidungen sorgfältig vorbereiten und die neue Profilierung entwickeln.

Es ist förderlich, immer wieder bei einer guten Tasse Tee Abstand zu suchen und die Entwicklung sorgfältig zu beobachten. CSR ist kein Spaziergang, sondern ein sorgsamer Weg, die Zukunft des Unternehmens neu zu entdecken. CSR ist der Wandel hin zu einem engagierten Markt, einer verantwortungsbewussten Gesellschaft und zu einer lebenswerten Umwelt. Ein tiefer Paradigmenwechsel, der mit viel Lebensfreude belohnt wird.

Caroline Sophie Meder

Adresse:

under construction
Husemannstr. 24
10435 Berlin

Tel.: 030 44045694

<http://www.under-construction-berlin.de>

Ansprechpartnerin CSR:

Caroline Sophie Meder
Organisationsentwicklerin & Coach
Dipl.-Soziologin, -Sozialwirtin