Das große Missverständnis

Kaum eine Unternehmensmaßnahme, die nicht mit dem Label „nachhaltig“ belegt wird – vom Messeauftritt bis zur Kunstförderung. Doch Corporate Social Responsibility – die nachhaltige unternehmerische Verantwortung – beginnt in der Personalpolitik und beim Mitarbeiter.

> Redet mit den Mitarbeitern. Sie sind eine sprachfähige Zielgruppe unternehmerischer Nachhaltigkeit und damit Stakeholder in eigener Sache, sie können sich im Gegensatz zur Umwelt selbst zu ihren Belangen äußern.
>
> **Udo Westermann,** Geschäftsführer, Future e. V.

Nachhaltigkeit hat Hochkonjunktur. Und natürlich ist es großartig, wenn Mitarbeiter Kräutergärten für Kinder anlegen oder sich auf anderem Weg für das Gemeinwesen engagieren. Doch Mitarbeiter, die sich auf Initiative des Arbeitgebers sozial engagieren, sind nicht automatisch Nutznießer eines nachhaltigen Personalmanagements. Denn die Diskussion des CSR-Gedankens hat in den letzten 20 Jahren häufig den Arbeitsplatz als gestaltbare Aufgabe ausgeklammert. Ursprünglich galt der inhaltliche Schwerpunkt von CSR dem Umweltschutz, bis dann der Begriff um ökonomische, soziale und weitere ökologische Aspekte ausgeweitet wurde. Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen, die sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette bewegen, lassen sich heutzutage unterteilen in die Bereiche Umwelt, gesellschaftliches/soziales Engagement, Produktverantwortung, Verbraucherschutz, Lieferanten und Arbeitsplatz.

Allerdings fällt auf, dass nicht viele Projekte zu finden sind, die sich dem CSR-Gedanken in der Personalarbeit verschrieben haben – setzt man die globale Beachtung der Menschenrechte, die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) der Vereinten Nationen als selbstverständlich voraus. Das Interesse an nachhaltiger Unternehmensführung wird vor allen Dingen durch den Drang zur Kostenreduktion getrieben. Energie und Materialeffizienz rangieren laut Institut der deutschen Wirtschaft in 2012 ganz weit oben auf der Nachhaltigkeitsskala der Unternehmen. Vom wichtigsten Kapital der Unternehmen – den Mitarbeitern – ist kaum die Rede. Dabei begrüßt die Mehrheit der Arbeitnehmer, wenn sich ihre Betriebe fair gegenüber künftigen Generationen und Zulieferern verhalten oder sich für soziale Projekte engagieren, so eine Studie der GfK. Doch mit Abstand am stärksten im Fokus unternehmerischer Verantwortung sollten die Mitarbeiter selbst stehen, wünschen sie sich. Drei Viertel von ihnen halten die Sorge für die Belegschaft für den zentralen Punkt im CSR-Konzept von Unternehmen. Sie finden es am wichtigsten, dass Betriebe angemessene Löhne zahlen, die Aus- und Weiterbildung fördern oder sich für die Gleichstellung der Geschlechter einsetzen.

Nachhaltigkeit nur für High Potentials?

In den Nachhaltigkeitsberichten deutscher Unternehmen nimmt das Thema Mitarbeiterinteressen jedoch eher eine untergeordnete Stellung ein. Am besten schneidet regelmäßig das langjährig geübte und mit dem Sozialpartner verhandelte Kriterium Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ab. Das belegen die jährlichen Untersuchungen von Nachhaltigkeitsberichten, die Future e. V. und das Berliner Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchführen. In den berichten fallen die Stichworte demografische Entwicklung und Fachkräftemangel, da viele Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber für Fach- und Führungskräfte erfassen, verbessern sowie an potenzielle Bewerber kommunizieren wollen. Außerdem fällt auf, so Udo Westermann, Geschäftsführer Future e. V., dass die Berichte den Aspekt „Attraktivität für High Potentials“ sehr ernst nehmen, aber sie geben wenig Auskunft darüber, wie die Breite der Belegschaft in ihren Bedürfnissen zur Entwicklung und Selbstentfaltung wahrgenommen und unterstützt wird. „Doch sind es gerade diese Standardfragen der sozialen Marktwirtschaft wie Entgelt- und Arbeitszeitpolitik, Arbeitnehmerrechte oder Integration und Chancengleichheit, zu denen die Nachhaltigkeitsberichte am wenigsten vermitteln“, so Udo Westermann.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Natürlich sind Arbeitgeber nicht untätig bei nachhaltiger Personalarbeit. Im Gegenteil: Sie leisten große Anstrengungen beispielweise beim betrieblichen Gesundheitsmanagement oder bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In der öffentlichen Wahrnehmung fällt allerdings dabei auf: Manche Arbeitgeber motivieren ihre Mitarbeiter zu Corporate Volunteering – also betrieblichen Freiwilligenprogrammen –, verpassen diesen Aktionen das Label „nachhaltige Personalentwicklung“ und vermarkten sie entsprechend öffentlichkeitswirksam. Andere wiederum leisten tatsächlich intern nachhaltige Personalarbeit, aber bei ihnen steht die Tat und nicht die Kommunikation des CSR-Gedankens im Vordergrund.

Nicht nur eine Win-win-Lösung

„Nachhaltige Personalarbeit bedeutet, dass der Mitarbeiter nicht nur zeitlich punktuell als Leistungsträger wahrgenommen wird, sondern als Mensch über den ganzen Berufszyklus“, erklärt Udo Westermann. „Talent Management ist eine Win-win-Lösung, aber Nachhaltigkeit bedeutet, den Mitarbeiter in den verschiedenen Phasen seiner Lebensarbeitszeit, also auch beim Ausstieg, zu begleiten.“ Außerdem fehle in vielen Betrieben die Sensibilisierung für wichtige nachhaltige Prozesse wie Frauenförderung und Potenzialgewinnung von Migranten, ebenso wie eine systematische Herangehensweise. Unternehmen seien beispielsweise bereit, fami-

lienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, aber sie fragen ihre Mitarbeiter nicht nach deren Bedürfnissen. Ist eine Teilzeitlösung gewollt? Wird sie auch trotz der damit verbundenen Gehaltseinbußen in Anspruch genommen? Die Empfehlung von Westermann: „Redet mit den Mitarbeitern. Sie sind eine sprachfähige Zielgruppe unternehmerischer Nachhaltigkeit und damit Stakeholder in eigener Sache, sie können sich im Gegensatz zur Umwelt selbst zu ihren Belangen äußern." Eine handlungsorientierte Mitarbeiterbefragung sei ein gutes Mittel, um Bedürfnisse und Wünsche herauszufinden und das unternehmerische Handeln zu reflektieren.

Nachhaltigkeit im Personalwesen umzusetzen, fällt vielen Unternehmen noch schwer. Auch deshalb fördert ein Programm des Bundes und des Europäischen Sozialfonds „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand (CSR)" seit Mai 2012 passgenaue Qualifizierungsangebote. Kleine und mittlere Unternehmen sollen die Chance bekommen, eine verantwortliche Unternehmensführung in ihren Betrieben einzuführen. Mehr als 2000 Unternehmen nutzen diese Unterstützung und rund 40 Prozent dieser Projekte stellen den Arbeitsplatz und die Mitarbeiterzufriedenheit in den Mittelpunkt.

Darunter finden sich auch Maßnahmen mit dem Ziel, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen oder Gesundheitsmanagement zu implementieren. Aber braucht es dazu Steuergelder? Müssen Maßnahmen, die eigentlich in den Grundlagenkatalog des Personalmanagements gehören, mit dem Etikett „Nachhaltigkeit" versehen und speziell gefördert werden? Dr. Christina Wendt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „Zwar hat gesellschaftliches Engagement im deutschen Mittelstand Tradition, allerdings sind noch nicht alle Mittelständler aus eigener Kraft in der Lage, die nötigen Schritte hin zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung einzuleiten und sich systematisch mit den Auswirkungen gesellschaftlicher Trends auf die eigene Geschäftstätigkeit auseinanderzusetzen." Um auf Trends wie älter werdende Belegschaften, Zunahme von psychischen Erkrankungen, Personalengpässe in Pflegeberufen, familienfreundliche Arbeitsstrukturen und anderes zu reagieren, brauchen sie Unterstützung.

KMU auf der Schulbank

Eine der typischen Maßnahmen im Rahmen von HR CSR betrifft die physische und psychische Gesundheit von Mitarbeitern. Unter dem Motto „Lebenslust am Arbeitsplatz – ein Antidepressivum für KMU" können beispielweise kleine Unternehmen an dem vom Europäischen Sozialfonds geförderten Projekt teilnehmen, wenn sie sich präventiv mit der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen wollen. „KMU brauchen in diesem Bereich Unterstützung, da sie vorrangig mit ihrem Kerngeschäft befasst sind und vielfach weder Strukturen, Zeit noch Ressourcen haben, langfristig angelegte Konzepte zur Förderung und zum Erhalt der psychischen Gesundheit ihrer Beschäftigten zu entwickeln und im Unternehmen zu verankern", berichtet Projektleiterin Marita Krempl, Arinet GmbH.

Über rund 18 Monate durchlaufen die KMU aller Branchen auf Basis einer umfassenden Analyse weitgehend kostenfrei individuell gestaltete Beratungs- und Qualifizierungsprozesse. Dazu gehören unter anderem eine Gefährdungsbeurteilung im Bereich der psychischen Gesundheit, die Ableitung und Implementierung entsprechender Maßnahmen, Schulung von Führungskräften zum Umgang mit psychisch auffälligen und erkrankten Beschäftigten sowie ressourcenstärkende Seminare zum Umgang mit Stress. „Häufig bewerben sich Betriebe um die Teilnahme am Projekt, die merken, dass es schwieriger wird, Personal zu finden, dass ihre Mitarbeiter zunehmend gestresst sind oder das Betriebsklima gestört ist." Aber, so Marita Krempl, im Unterschied zum betrieblichen Gesundheitsmanagement verankert das Projekt den CSR-Gedanken. „Psychische Gesundheit von Beschäftigten befindet und verändert sich stets im Spannungsfeld zwischen dem Individuum, dem Betrieb und der Umwelt. Mit seinem Bekenntnis zu CSR signalisiert das Unternehmen die Bereitschaft, vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Zunahme psychischer Erkrankungen, des drohenden Fachkräftemangels und des demografischen Wandels gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und sich deutlich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus für die psychische Gesundheit seiner Beschäftigten zu engagieren."

Ein weiteres Beispiel: Das Projekt „DemografieFit" von Future e. V. unterstützt KMU, den demografischen Wandel zu gestalten. Es startet damit, den Demografiestatus zu erheben und zentrale unternehmensspezifische Handlungsfelder zu identifizieren. Danach werden passgenaue Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt, wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Eingliederungsmaßnahmen. Parallel können sich die teilnehmenden Betriebe zum fachlichen Austausch vernetzen. Das Projekt startet in den Pilotregionen Münsterland und Mittelhessen, bundesweit sollen weitere Unternehmens-Konvois folgen.

Von ad hoc-Maßnahmen zu Nachhaltigkeit

Nach außen gerichtetes CSR-Handeln eines Unternehmens wird erst dann glaubwürdig, wenn auch intern entsprechend gehandelt wird. „Nachhaltige Personalarbeit darf sich nicht an kurzfristig ausgerichteten ad hoc-Maßnahmen orientieren, sondern sollte mindestens mittelfristig, besser noch langfristig geplant und umgesetzt werden", so Dr. Dagmar Wilbs, Leiterin der Human Capital-Beratung bei Mercer. „Dabei sollte die Erhaltung und der Ausbau zukunftsorientierter Kompetenzen im Mittelpunkt stehen."

Neben der Gesundheit der Mitarbeiter, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, altersgerechten Arbeitsplätzen, Work Life Balance sind unter anderem auch Chancengleichheit und Diversity zentrale Aspekte von nachhaltiger Personalarbeit. Für Dagmar Wilbs steht der

> Mit seinem Bekenntnis zu CSR signalisiert das Unternehmen die Bereitschaft, vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Zunahme psychischer Erkrankungen, des drohenden Fachkräftemangels und des demografischen Wandels gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und sich deutlich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus für die psychische Gesundheit seiner Beschäftigten zu engagieren."
>
> **Marita Krempl,** Arinet GmbH

Win-win-Ansatz im Fokus des Nachhaltigkeitsgedankens. „Nachhaltigkeit sollte als ganzheitlicher Ansatz verstanden werden, bei dem letztendlich aus Unternehmenssicht die Steigerung des Unternehmenwertes im Vordergrund steht. Diversity fördert zudem Innovationen, wie zahlreiche Studien belegen, und stellt daher einen zentralen Erfolgsfaktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg dar." Und hier haben Betriebe – auch abseits der aktuell emotional geführten Genderdiskussion – einen großen Nachholbedarf. Die Nachhaltigkeit im Bereich Diversity, beispielsweise durch rechtzeitige Schaffung einer Pipeline mit weiblichen Talenten, ist noch nicht gewährleistet. Doch der Fachkräftemangel treibt das Thema voran.

Nachhaltige Diversity

Dr. Thomas Krickhahn sichtet derzeit die Bewerbungen von Studentinnen der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Ihr Interesse, an dem Projekt mit dem sperrigen Namen „Förderung von angehenden weiblichen Führungskräften in KMU als CSR-Maßnahme" teilzunehmen, ist groß. Auch etliche Unternehmen, die ihre sozial-gesellschaftliche Verantwortung stärker wahrnehmen wollen, stehen schon auf der Warteliste und sind bereit, die künftigen Absolventinnen in ihrem Praxissemester in betriebliche Funktionsbereiche zu integrieren. „Das Projekt bringt Studentinnen der Wirtschafts- und Naturwissenschaften und des Technikjournalismus, die über spezielles Nachhaltigkeitswissen verfügen, in mittelständische Unternehmen. Im Idealfall empfehlen sie sich als Fachkräfte und möglicherweise auch als zukünftige Führungskräfte." Eingesetzt werden sie in Unternehmen, die über Fachkräftemangel klagen. Mit der vom Europäischen Sozialfonds geförderten Maßnahme kann Projektleiter Krickhahn gleich drei CSR-Ziele erreichen: Nachhaltigkeit im Personalmanagement bedeutet, gleiche Chancen für Frauen und Männer auf Führungspositionen zu schaffen. Daher fördert das Projekt gezielt weiblichen Nachwuchs, der während des Praktikums in einem Betrieb auch testen kann, ob die Vereinbarkeit von Beruf und Karriere dort möglich ist. Außerdem lernen Unternehmen durch die Praktikantinnen, wie CSR in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden kann – sei es bei der Produktentwicklung, der Kundenbindung im Marketing oder in sozialen Projekten. „Die Vorteile eines umfassenden CSR-Ansatzes sind KMU oft nicht bewusst. Da werden viele Chancen vertan – diese aufzuzeigen, ist Aufgabe der CSR-Schulungen in dem Projekt", so Dr. Thomas Krickhahn. Und zum dritten: Auch die Hochschule lernt, denn der Gedanke der sozialen Verantwortung muss in der Hochschule und im Studium stärker verankert werden bis hin zum Transfer in die Unternehmen (siehe auch Seite 36).

Rede drüber und tue gelegentlich Gutes?

Nicht überall wo CSR draufsteht, ist auch CSR drin. Während ökologische Zielvorgaben messbar sind, ist man bei HRCSR oft allein auf die Kommunikationsabteilung angewiesen. Natürlich ist es gerechtfertigt und sinnvoll, CSR-Aktivitäten zu kommunizieren und diese für eine Imageverbesserung oder eine leichtere Rekrutierung von Fachkräften zu nutzen. Allerdings fällt auf, dass oft die Nachhaltigkeit des Bereichs PR/Marketing im Vergleich zu den anderen Teilen der Wertschöpfungskette die größte Ausprägung hat, wie die Studie „CSR – Verankert in der Wertschöpfungskette" von Deloitte belegt. Unternehmen reden gerne und ausführlich über ihre CSR-Politik, über Initiativen und Erfolge. Aber die Vermutung liege nahe, dass eine Vielzahl von Unternehmen die fundierte Umsetzung konkret nicht nachweisen kann. Und je mehr CSR-Preise und Arbeitskreise bundesweit ausgerufen werden, umso größer wird die öffentliche Kritik, die in CSR nur noch ein Feigenblatt sieht, das in Hochglanzbroschüren an die unterschiedlichen Zielgruppen gebracht wird.

Dr. Dagmar Wilbs von Mercer: „Wenn CSR nur als Marketinginstrument benutzt wird, dann ist es grenzgängig, und wird auch in der öffentlichen Wahrnehmung als Etikettenschwindel registriert." Ihre Empfehlung: Die Funktion des Nachhaltigkeitswächters sollte nicht wie früher häufig im Marketing aufgehängt sein. Eine eigenständige Funktion dagegen verleihe der „Corporate Responsibility" des Unternehmens entsprechendes Gewicht – und auch dem Nachhaltigkeitsgedanken in der Personalarbeit. Dann steigen die Chancen, dass der Mitarbeiter den gleichen Stellenwert bekommt wie die anderen Glieder der Wertschöpfungskette. Und dass nicht viele Stellen im Unternehmen irgendwie „CSR machen", sondern dass es einen Überbau gibt, Vorgaben und ein regelmäßiges Monitoring – auch der Nachhaltigkeit der Personalarbeit.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz