

SERVICE
CORPORATE RESPONSIBILITY

Ein Überblick für Personalmanager

Eine Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager

INHALT

3
DER HYPE UM UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG

4
CR ALS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER ANSATZ

5
VOM MÄZEN ZUM CR-MANAGER

6
CR ALS CHEFSACHE

7
INTERNE KOMMUNIKATION VON CR

8
CORPORATE VOLUNTEERING

9
BERUFSFELD CR-MANAGER



AUTOR

Dr. Norbert Taubken

*unter Mitarbeit von: Daniela Niesing,
Heike Löber und Frank Pieper*

Norbert Taubken arbeitet seit 2007 als Business Director bei Scholz & Friends Reputation. Er ist promovierter Chemiker und Gymnasiallehrer. Nach seiner Lehrtätigkeit übernahm er die pädagogische Leitung der bundesweiten Werteeinitiative Step21, bevor er für AOL Deutschland und die TimeWarner Foundation den CSR-Bereich in Deutschland verantwortlich aufbaute. Als Inhaber von CSR consult entwickelte er CSR-Strategien und -Maßnahmen für Unternehmen. Taubken ist Lehrbeauftragter für CSR und Wirtschaftsethik an der Hamburg School of Business Administration und bei der Deutschen Presseakademie.

Scholz & Friends Reputation

Als erstes deutsches Netzwerk hat Scholz & Friends eine eigene Agentur für Corporate Responsibility gegründet. Scholz & Friends Reputation bietet Unternehmen umfassende strategische Beratung und Konzeption ihrer Aktivitäten zu gesellschaftlichem Engagement und Nachhaltigkeit an. Maßnahmen zur Nachhaltigkeitskommunikation werden dabei vom Scholz & Friends-Orchester begleitet und umgesetzt.

www.s-f.com/reputation

CORPORATE RESPONSIBILITY

– EIN ÜBERBLICK FÜR PERSONALMANAGER

Ein Individuum kann sich bewusst entscheiden, welche moralischen Prinzipien sein tägliches Handeln bestimmen. Unternehmen hingegen setzen sich aus vielen Akteuren zusammen, die zuweilen sehr unterschiedliche Wertvorstellungen in die Organisation einbringen. Dennoch sollte „Unternehmensverantwortung“ oder „Corporate Responsibility“ (CR) mehr sein als der Mittelwert über die individuellen Wertvorstellungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



1. DER HYPE UM UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG

Herausforderung für Unternehmen und Personalmanager

Wenn ein Unternehmen ein Profil zu CR entwickeln will, schließt das an Unternehmenswerte und die gelebte Unternehmenskultur an. Die CR-Zuständigen müssen Verantwortung in Hinblick auf den Unternehmenszweck und die Geschäftsinteressen definieren. Ein Prozess, der die Rahmenbedingungen der Branche und des gesellschaftlichen Umfeldes mit einbezieht. Bei multinationalen Unternehmen wird der Bedarf für eine CR- oder Nachhaltigkeitsstrategie häufig mit den Erwartungen des Finanzmarktes begründet. Trotz ihres unterschiedlichen Ursprungs werden beide Begriffe inzwischen fast synonym verwendet. Bei Mittelständlern scheint es einen

weiteren Treiber für CR zu geben: Wenn eine Gründerpersönlichkeit nicht mehr im Unternehmen präsent ist, fällt sie auch als Personifizierung der Unternehmenswerte aus. Der Verdacht liegt nahe, dass CR-Profil dieses Wertevakuum füllen sollen.

Unternehmen, die sich verstärkt dem CR-Thema widmen, geht es vor allem um die langfristige Sicherung der eigenen Marktaktivitäten durch nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln. Darüber hinaus wird CR-Engagement mit dem Aufbau von Reputation begründet. Eine starke

und positive Unternehmensmarke soll entstehen. Intuitiv wird erwartet, dass diese auch auf Produktmarken und auf die Arbeitgebermarke abstrahlt. Eine Aufgabe von Personalmanagern ist es, die Definition des CR-Verständnisses zu begleiten und den Wertetransfer auf die Arbeitgebermarke aktiv zu gestalten.

Aus CR-Sicht sind Mitarbeiter die wichtigste und zugleich kritischste Anspruchsgruppe. Wenn es einem Unternehmen gelingt, seine Mitarbeiter von der Ernsthaftigkeit und Sinnhaftigkeit einer CR-Strategie zu überzeugen, gewinnt es Hunderte oder Tausende an Zeugen für das eigene Engagement. Diese wirken in ihrem Umfeld mit hoher Glaubwürdigkeit am Aufbau einer Employer wie auch Corporate Brand aktiv mit.

“IT TAKES TWENTY YEARS TO
BUILD A REPUTATION – AND
FIVE MINUTES TO RUIN IT.”

(Warren Buffett)

2. CR ALS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER ANSATZ

Brüssel setzt die Standards für Europa

Im Jahr 2001 veröffentlichte die Europäische Kommission ihr Grünbuch zu CSR (Corporate Social Responsibility, dieser Begriff wird von Unternehmen inzwischen weitgehend durch CR ersetzt). Das unternehmerische Verständnis von Verantwortung charakterisierte sie durch drei wesentliche Eigenschaften.

1 CSR ist freiwillig und wird damit klar abgegrenzt von der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Über CSR sollen Unternehmen ein Profil entwickeln, das ihr Verantwortungsverständnis gegenüber der Gesellschaft spiegelt.

2 CSR stellt die Balance zwischen Profitmaximierung und die durch die Geschäftstätigkeit bedingten Effekte auf Umwelt und das gesellschaftliche Umfeld her. Gefordert wird ein auf längerfristige Erfolge und Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaften.

3 CSR ist eine Chance, Beziehungen zu wichtigen Anspruchsgruppen des Unternehmens zu gestalten. Erfolgreiches Wirtschaften ist heute zunehmend abhängig davon, wie Stakeholder ein Unternehmen bewerten und welche Erwartungen sie an Unternehmenshandeln haben.

In seinem Eigenbild von CR definiert ein Unternehmen sein Verantwortungsverständnis vor allem bezogen auf die eigene Geschäftstätigkeit. In Anlehnung an den Nachhaltigkeitsbegriff werden dabei sowohl ökonomische, als auch ökologische und mitarbeiterbezogene Aspekte einbezogen. Darüber hinaus beantwortet ein CR-Profil die Frage, wie ein Unternehmen seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft sieht, innerhalb und mit der es sein Geld verdient. Dieser Bereich wird auch als „Corporate Citizenship“ bezeichnet.

Das CR-Profil wird konkretisiert durch die Festlegung zentraler Handlungsfelder sowie durch Programme mit klaren Zielen und Kennzahlen.

► FÜNF CR-TREIBER FÜR PERSONALMANAGER

- 1** Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung von CR-Profilen, zumindest über eine kontinuierliche Kommunikation
- 2** Umfassende Schulung von Führungskräften zu CR und Nachhaltigkeit
- 3** Einbindung von CR-Faktoren in die Incentivierung von Mitarbeitern
- 4** Identifikation von CR-Kennzahlen bei personalbezogenen Programmen: zu flexiblen Arbeitszeitmodellen, Work-Life-Balance, Diversity u. a. m.
- 5** CR-Maßnahmen an der Schnittstelle von Personalmanagement und gesellschaftlichem Engagement: Corporate Volunteering, Mitarbeiter-spendenprogramme, Matching Funds

Bei den so genannten weichen Themen (z. B.: gesellschaftliches Engagement, Diversity-Programme, Corporate Volunteering) werden derzeit Modelle entwickelt, die Kennzahlen über eine wirkungsorientierte Ausrichtung der Maßnahmen festlegen. Die Zielerreichung wird dabei auch über Parameter wie die Veränderung von Meinungen, den Aufbau von Netzwerken oder strukturelles Lernen definiert.

Zur Erstellung eines CR-Profiles durchlaufen Unternehmen in der Regel einen mehrmonatigen Prozess, der von der Analyse des Status Quo bis zur Festlegung einer CR-Roadmap reicht. Ein Erfolgsfaktor für die spätere Umsetzung ist die Zusammensetzung des Teams, welches das CR-Profil entwickelt. Schon auf Grund des betriebswirtschaftlichen Ansatzes von CR müssen neben der Unternehmensstrategie die zentralen operativen Bereiche eingebunden

werden. Das betrifft Einkauf und Produktion, Vertrieb und Marketing, Unternehmenskommunikation und selbstverständlich auch die Personalabteilung.

3. VOM MÄZENATENTUM ZUM VERANTWORTUNGSVOLLEN UNTERNEHMEN

Ein Blick auf die Wurzeln von CR

Um den Kern der heutigen CR-Debatte besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit, zu den Wurzeln unseres heutigen CR-Verständnisses. Ursprünge findet man in der mittelalterlichen Hanse und bei den Kaufleuten des 14. und 15. Jahrhunderts. Fugger oder Medici stehen aufgrund ihres philanthropischen Engagements noch heute für den Prototyp eines ehrbaren Kaufmanns. In den USA der 50er Jahre wird „Corporate Social Responsibility“ (CSR)

zunächst auf wissenschaftlicher Ebene diskutiert. Ausgehend von Großbritannien erlebte der Begriff in den 1990er und 2000er Jahren eine Renaissance, was sich bis nach Kontinentaleuropa ausbreitete.

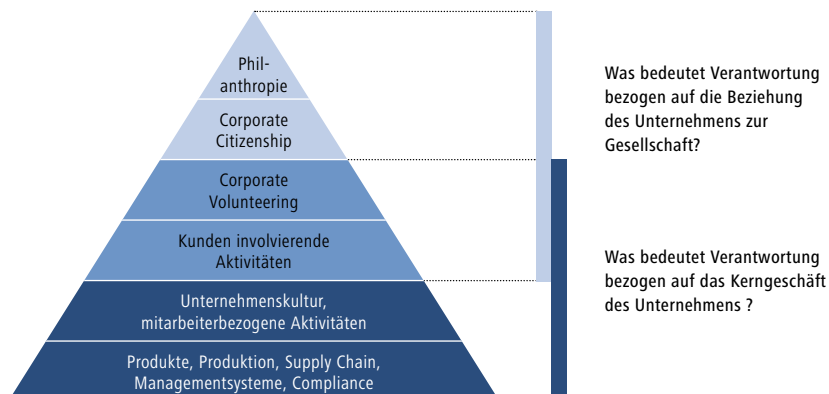
In den USA setzte sich der Begriff „Corporate Citizenship“ (CC) stärker durch. Das Unternehmen wird als Bürger („Citizen“) verstanden, für den die gleichen Rechte und Pflichten gelten wie für alle US-Amerikaner. Im engeren Sinne bezeichnet Corporate Citizenship das auf das gesellschaftliche Umfeld gerichtete Engagement eines Unternehmens.

Bereits in den 60ern und 70ern zeichnete sich in Europa eine parallel verlaufende Entwicklung ab. Umweltprobleme führten zu veränderten Erwartungen an das Verhalten von Unternehmen. Es entwickelten sich Diskussionen über die Nachhaltigkeit wirtschaftlichen Handelns, die auch die (zunächst weitgehend auf die Mitarbeiter bezogene) soziale Dimension mit berücksichtigte. Dieser übergreifende Gedanke verbindet nachhaltiges Wirtschaften mit gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme.

Es ist noch nicht entschieden, ob sich der Begriff „Sustainability/Nachhaltigkeit“ oder „Corporate Responsibility (CR)/Unternehmensverantwortung“ durchsetzen wird. In den USA wird nach wie vor häufig von „Corporate Citizenship“ gesprochen, inzwischen mit einer inhaltlich ähnlichen Füllung, nicht nur – wie in der europäischen Verwendung – ausschließlich bezogen auf das gesellschaftliche Engagement. Es gilt also in jedem Fall genau nachzufragen, wenn von CSR, CR oder CC gesprochen wird.

Modell für ein CR-Profil nach Leitfragen

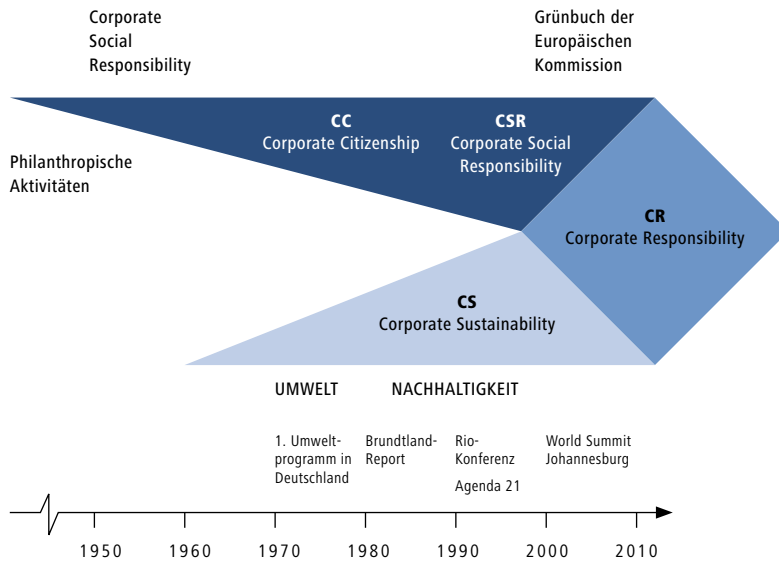
Abb. 1



Von der Philanthropie zur Corporate Responsibility

nach Loew 2002, eigene Erweiterungen

Abb. 2



fehlt die Glaubwürdigkeit. Noch schlimmer ist es, wenn das Verhalten des Chefs den Aussagen eines CR-Profiles entgegenläuft. Beispiele für inkonsistente Verhaltensweisen gibt es vielfältig: Mitarbeiter werden dann befördert, wenn sie den nötigen Ellenbogeneinsatz gegenüber Kollegen zeigen. Der Einkauf wird ausschließlich nach Kosteneinsparungen incentiviert, die Einhaltung von Menschenrechten bei den Zulieferbetrieben interessiert dabei nicht.

“WALK WHAT YOU TALK!”
(amerikanisches Sprichwort)

Gehen wir davon aus, dass die meisten Vorgesetzten Verantwortung und Nachhaltigkeit beim Wirtschaften grundsätzlich ernst nehmen und fördern wollen. Dann ist ein klares Eintreten für das CR-Profil besonders wichtig.

Damit ist CR längst kein „weiches“ Thema mehr und hat mittel- und unmittelbare Konsequenzen für den wirtschaftlichen Erfolg. Führungskräfte müssen sich daher als CR-Botschafter verstehen. Sie sind zum Beispiel eine wichtige Säule beim Aufbau einer eigenen ‚Employer Brand‘, die für Mitarbeiter und Bewerber gleichermaßen attraktiv ist. Gerade die künftigen Mitarbeiter achten bei der Auswahl ihres Arbeitgebers auf dessen Ruf bezüglich nachhaltigen Wirtschaftens und guter Arbeitsbedingungen. Diese ganzheitlich denkende Zielgruppe ist für Unternehmen attraktiv und auf dem Arbeitsmarkt umkämpft, verfügt sie doch in der Regel über einen hohen Bildungsstand. Wie

Seit dem Jahr 2000 beginnen diese zwei Bewegungen sich zu verflechten. Wenn heute von unternehmerischer Verantwortung gesprochen wird, dann geht es um nachhaltiges und zugleich verantwortungsvolles Wirtschaften. Auch wenn sich die Terminologie noch weiter entwickeln wird, die Inhalte sind gesetzt: Gemeint ist die Verbindung gesellschaftlicher Belange mit unternehmerischen Tätigkeiten auf freiwilliger Basis, die Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung von Stakeholderbeziehungen bietet. Um einheitlich zu bleiben, wird in dieser Broschüre weitgehend das Akronym CR verwendet.

4. CR ALS CHEFSACHE

Verantwortung braucht themenzentrierte Führung

Auf dem Weg zu einer glaubwürdig wahrgenommenen Unternehmenspolitik nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein: Was von ihnen nicht mit getragen und aktiv vorgelebt wird, setzt sich auch bei den Mitarbeitern nicht durch.

Verantwortung ist daher immer ein Vorstandsthema. Als Repräsentanten stehen sie nach außen und innen für das Unternehmen. Ohne klares Bekenntnis zum eigenen CR-Profil

aber gelingt es Führungskräften, eine glaubwürdige Botschaft als verantwortungsvoller Arbeitgeber zu formulieren?

Überzeugen statt Kontrollieren.

Restriktive Vorgaben und Kontrollen sind von den meisten Mitarbeitern unerwünscht, denn sie engen Gestaltungsspielräume ein. Führungskräfte müssen begeisternde Kommunikation in das Zentrum ihres Handelns stellen. Moderne Führung bedeutet daher ‚Agenda Setting‘. Personalverantwortlichen gelingt dieses über eine ‚themenzentrierte Führung‘.

„WER’S NICHT EINFACH
UND KLAR SAGEN KANN, DER
SOLL SCHWEIGEN UND
WEITERARBEITEN, BIS ER’S
KLAR SAGEN KANN.“

(Sir Karl Popper)

Themenzentrierte Führungskommunikation.

Eine starke Führungskommunikation wird zum zentralen Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Alle eingesetzten Kommunikationsmittel einer Führungskraft müssen die gleiche Sprache sprechen, die gleichen Botschaften, Bilder und Wertvorstellungen vermitteln. Diesen stringenten Auftritt erreichen Führungskräfte durch eine übergeordnete Leitidee. Sie ist der rote Faden der Führungskommunikation.

Echtheit ist Trumpf.

Menschen haben ein sicheres Gespür für Authentizität. Passen die Themen oder kommunizierten Werte nicht zur Person, wird diese keinen Erfolg haben und als unglaubwürdig wahrgenommen werden. Die Glaubwürdigkeit von Führungskommunikation macht den Unterschied zwischen guter und exzellenter Führungsarbeit aus.

5. INTERNE KOMMUNIKATION VON CR

Leitlinien zur Einbindung von Mitarbeitern

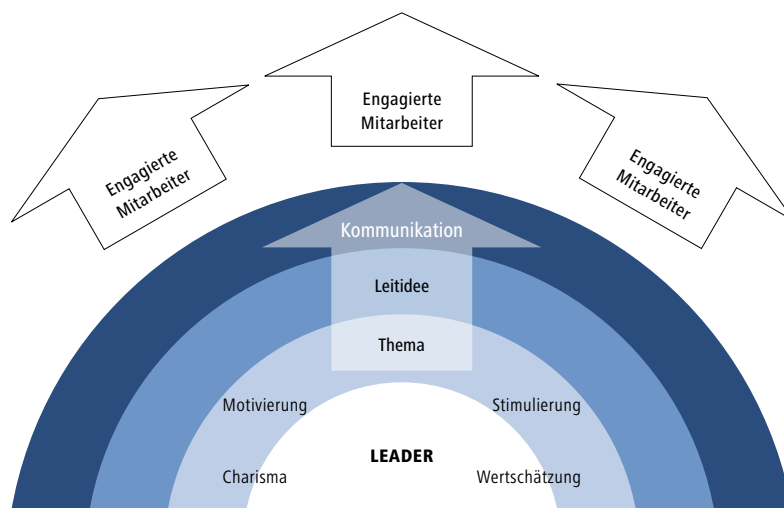
Beim Nachdenken über die Rolle der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für CR herrscht

Einigkeit unter den Experten: Die eigenen Mitarbeiter sind die wichtigste Anspruchsgruppe, wenn es um Unternehmensverantwortung geht. Dass dies eine durchaus plausible These ist, erklärt sich, wenn man die Mitarbeiter als Zeugen mit hoher Glaubwürdigkeit für das Engagement des Unternehmens betrachtet.

Ich möchte dieser These eine weitere hinzufügen, die für die Profilierung als verantwortungsvolles Unternehmen eine hohe Relevanz haben müsste, aber häufig nicht mehr in den Blick genommen wird: Die eigenen Mitarbeiter sind eine der schwierigsten Anspruchsgruppen, da sie häufig einen sehr kritischen Blick auf das eigene Unternehmen und die Führungskräfte

Über Themenzentrierte Führung zu engagierten Mitarbeitern

Abb. 3



haben. Mitarbeiter von der Ernsthaftigkeit eines Engagements zu überzeugen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die nur mit guten Argumenten und langem Atem gelöst werden kann. An diesem fehlt es gelegentlich bei der Umsetzung von CR-Programmen.

Kurzum: Alle sind sich in der großen Bedeutung der Mitarbeiter für CR einig. An der Einbindung hapert es jedoch häufig, vermutlich aufgrund der ausgesprochen kritischen Haltung gegenüber einem Engagement „von oben“ und der Vorbehalte, die zu erwarten sind.

Selbstverständlich gibt es auch Unternehmen, in denen die Einbindung von Mitarbeitern und die interne Kommunikation einen hohen Stellenwert haben. CR wird als gelebte Form der eigenen Unternehmenswerte verstanden und entwickelt. Entsprechend erfolgt die CR-Kommunikation von innen nach außen. Einige einfache Empfehlungen lassen sich aus diesen Erfolgsmodellen ableiten.

Wenn CR Teil des Selbstverständnisses eines Unternehmens ist, dann gehört es als selbstverständlicher Baustein in die Vorstandsrede bei der Mitarbeiterversammlung wie auch als feste Rubrik in den wöchentlichen internen Newsletter. Im Intranet wird das Thema strategisch begründet und umfassend dargestellt. Neben reiner Kommunikation sollten hier, wo immer sinnvoll, Möglichkeiten der Mitwirkung aufgezeigt werden. Erst dann wird aus Information Involvierung, aus Zuhörenden werden Handelnde. CR entwickelt sich von abstrakter Strategie zur gelebten Unternehmenskultur.

► FÜNF EMPFEHLUNGEN FÜR DIE INTERNE KOMMUNIKATION VON CR:

- ➊ Geben Sie den verschiedenen Projekten und Maßnahmen, die in Ihrem Unternehmen für CR oder Nachhaltigkeit stehen, durch ein Profil einen übergreifenden strategischen Rahmen!
- ➋ Binden Sie die eigenen Mitarbeiter in einem klar strukturierten Prozess bereits in die (Weiter-) Entwicklung Ihres CR-Profiles ein! Bessere Kommunikationsanlässe gibt es nicht.
- ➌ Machen Sie die betriebswirtschaftliche Relevanz von CR für Ihr Unternehmen deutlich – auch dadurch, dass CR fester Teil von Mitarbeitergesprächen und für die Incentivierung von Führungskräften wird!
- ➍ Machen Sie CR für die Mitarbeiter erlebbar! Inszenieren Sie das Thema, so dass es anfassbar wird. Dafür eignen sich alle Arten von Mitarbeiter-Veranstaltungen.
- ➎ Spielen Sie das Thema CR über alle internen Kommunikationsinstrumente – kontinuierlich, authentisch, ohne werbliche Übertreibung!

6. CORPORATE VOLUNTEERING

Verantwortungsübernahme erlebbar machen

Mitarbeiter renovieren Spielplätze, sammeln Spenden für die Katastrophenhilfe, führen Bewerbungstrainings an der Partnerschule durch oder beraten ein Projekt der Entwicklungshilfe

in Ruanda. Die Liste möglicher Corporate-Volunteering-Maßnahmen ist lang.

Bei einer Studie von Scholz & Friends Reputation mit der Humboldt-Universität Berlin zeigte sich, dass 8 von 10 Unternehmen ehrenamtliches Engagement ihrer Mitarbeiter durch Freistellungen von der Arbeitszeit fördern. Nur noch knapp 4 von 10 nutzen Corporate Volunteering bei gemeinnützigen Trägern (NGOs) als strategische Maßnahme zur Personalentwicklung (PE). Aktionstage sind immerhin in fast der Hälfte aller Großunternehmen verbreitet. Das Potenzial von CR für die Gewinnung neuer Mitarbeiter wird dagegen bislang noch nicht in der Praxis genutzt. Kaum ein Unternehmen kommuniziert CR im Zusammenhang mit Recruiting-Maßnahmen.

Dieses überrascht umso mehr, wenn man berücksichtigt, dass gerade junge, gut ausgebildete Menschen heute deutliche immaterielle Ansprüche an den zukünftigen Arbeitgeber stellen. Sie wollen sich mit dem Unternehmen identifizieren können und erwarten neben klaren Karrierepfaden und angemessener Vergütung, dass die Werte des Unternehmens für sie sinnvoll und identitätsstiftend sind. Da Corporate Volunteering das gesellschaftliche Engagement der Mitarbeiter in den Blick nimmt, kann es erhebliches Potenzial für den Wettlauf um die besten Köpfe entfalten.

Die Möglichkeiten für Corporate Volunteering-Programme sind vielfältig, unterscheiden sich aber in Art, Dauer und Intensität des Mitarbeiterengagements sowie dem Grad der Unterstützung durch das Unternehmen.

► DIE DREI ARTEN VON CORPORATE VOLUNTEERING-MASSNAHMEN:

- 1 Aktivtage:** Mitarbeiterteams setzen über einen kurzen Zeitraum gemeinsam ein konkretes Projekt um (Spielplatzbau, Renovierungsarbeiten oder Reinigungsaktionen in Wäldern).
- 2 Mentoring:** Know-how des Unternehmens wird über einen langfristigen Zeitraum für gemeinnützige Maßnahmen und Organisationen zugänglich gemacht (Beispiele: Rechtsberatung für Schuldnerinitiative, Bewerbungstrainings an Partnerschulen, technische Weiterbildung durch Ingenieure).
- 3 Secondment:** Gezielte Personalentwicklungsmaßnahme, über die Führungskräfte für einen begrenzten Zeitraum in einer gemeinnützigen Einrichtung arbeiten. Ziel ist der Aufbau von Methoden- und Sozialkompetenz. (vgl. so genannte Seitenwechsel-Programme)

In Corporate Volunteering-Programmen können Kompetenzen durch informell ablaufende Lernprozesse gefördert werden. Die Mitarbeiter merken in der Situation selbst oft nicht, welche Kompetenzen sie erwerben, erst in der Reflexion oder durch eine konkrete Situation im Unternehmensalltag setzt ein Lerneffekt ein. Dieses informelle Lernen ist eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens. Durch Corporate Volunteering werden so typische Schlüsselqualifikationen wie Durchsetzungskraft, Teamfähigkeit, Improvisationsfähigkeit und Frustrationstoleranz gefördert.

Damit Corporate Volunteering nicht nur als gute Einzelmaßnahme sondern als Teil der CR-Strategie wahrgenommen werden kann, muss eine inhaltliche Begründung für Themen und Einsatzfelder hergeleitet werden. Viele Unternehmen haben Anreizsysteme für ihre Volunteers entwickelt („dollars for doers“). Als nur einmalige Aktion und ohne Verbindung zu einer übergreifenden Strategie verliert Corporate Volunteering einen Großteil seiner Strahlkraft nach innen und außen.

7. BERUFSFELD CR-MANAGER

Aufgaben für Generalisten und Spezialisten

Bereits in den 1980er Jahren entwickelte sich der Tätigkeitsbereich des Nachhaltigkeitsmanagers.

Aus dem zunächst sehr umwelttechnischen Berufsbild ist der CR-Manager von heute geworden. Er ist gefordert, aus der Nachhaltigkeits- und CR-Perspektive heraus die wichtigen strategischen Weichenstellungen für das Unternehmen zu bewerten und ihre Umsetzung im Unternehmen vorzubereiten.

CR-Manager müssen Allrounder sein. Ihre Hauptaufgaben sind die Informationsbeschaffung und -auswertung zu ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Themen sowie der Dialog mit wichtigen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Um erfolgreich Beziehungen zu gestalten, zählen vor allem Kommunikationstalent und ein breites Wissensspektrum. Rechtliche Grundlagen und Wissen über

Verbreitung verschiedener Formen der Förderung von Ehrenamt durch Unternehmen.

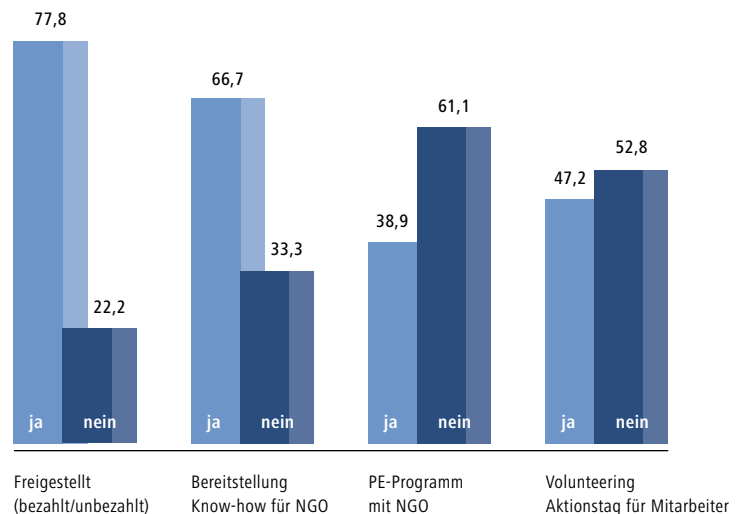


Abb. 4

politische Zusammenhänge sollten genauso dazu gehören wie ein Verständnis für HR- und Management-Vorgänge.

Es gibt noch keine klare Anforderung an die Qualifikation eines CR-Managers. Bislang haben sich viele CR-Manager innerhalb der Unternehmen in diese Zuständigkeit weiterentwickelt. In der Regel haben sie einen akademischen Abschluss, der allerdings von der Betriebswirtschaftslehre über Naturwissenschaften bis

zur Soziologie reicht. Die Expertise in CR oder Nachhaltigkeitsthemen wird berufsbegleitend erarbeitet. Ggf. unterstützen dabei Fortbildungen oder ein zweiter Studienabschluss.

Seit wenigen Jahren gibt es auch die ersten Spezialisten mit CR-Abschluss in Unternehmen. In Deutschland bieten z. B. die Leuphana Universität Lüneburg und die Universität Oldenburg einen Sustainability-Master an. An anderen Hochschulen wie der Hamburg School of Business Administration wird Corporate Social Responsibility als Querschnittsthema fest in den Ablauf von Masterstudiengängen integriert.

Dass Nachhaltigkeitsspezialisten gefragt sind, zeigt auch die stetig steigende Anzahl von Online-

Plattformen für „Grüne Jobs“. Insbesondere in den USA und Großbritannien gibt es inzwischen Personalberatungen, die sich auf das Recruiting für CR-Stellen spezialisiert haben.

CR bietet Personalmanagern die Chance, abteilungsübergreifende Allianzen im Unternehmen zu schließen. Über diese können Unternehmenskultur, Führungsprozesse und Personalentwicklung positiv beeinflusst werden. Entscheidend sind die betriebswirtschaftliche Ausrichtung von Maßnahmen, deren strategische Einbindung in ein CR-Profil des Unternehmens und die Involvierung von Mitarbeitern in die CR-Themen. ■

► DER CR-MANAGER MUSS:

- die Erwartungen von diversen Anspruchsgruppen identifizieren und verarbeiten
- die strategischen Interessen des Unternehmens langfristig bewerten und Empfehlungen für die übergreifende Geschäftstätigkeit entwickeln
- die Integration von Maßnahmen in die Abteilungen steuern oder zumindest vorantreiben
- die Kommunikation zu CR-Themen strategisch vorbereiten und sicherstellen

► CHARAKTERISTIKA DES BERUFSBILDES:

- sehr branchenspezifische Zuspitzung des Berufsbildes
- betriebswirtschaftliches Denken als Basis
- der CR-Zuständige ist Gesicht nach außen: Fachwissen und Kommunikationskompetenz sind gefordert
- die Vielzahl an Schnittstellen innerhalb des Unternehmens erfordert eine hohe soziale Kompetenz und Integrationsfähigkeit

Einige Master-Studiengänge mit starkem CR-Bezug in Deutschland:

- Leuphana Universität Lüneburg: *Sustainability Sciences/Sustainability Management*
- Universität Oldenburg: *Sustainability Economics and Management*
- Hamburg School of Business Administration: *Global Management & Governance/Business Administration and Honourable Leadership*
- Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt: *Ethical Management*
- Steinbeis University Berlin: *Responsible Management*
- IHI Zittau: *Business Ethics and CSR Management*

Europaweit:

Utrecht, Basel, London (*alle Sustainable Development*), Sheffield Hallam, Nottingham (*Corporate Social Responsibility*), Castello de la Plana (*Sustainability and Corporate Social Responsibility*), Straßburg (*Sustainable Development and Corporate Social Responsibility*), Birmingham (*Corporate Governance and Corporate Responsibility*), Bath (*Business and Community*), American University Paris (*Cross-Cultural & Sustainable Business Management*), Lausanne (*Sustainable Entrepreneurship*), Cranfield (*Design & Innovation for Sustainability*), Stockholm (*Sustainable Technology*), u. a. m.

- Ich bin hauptberuflich als Personalmanager (zum Beispiel Personalreferent, Personalentwickler, Personalleiter, Personalchef oder Personalvorstand) in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig. Ich beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager zum Mitgliedsbeitrag von 120 Euro pro Kalenderjahr und erhalte das Magazin Human Resources Manager damit kostenfrei.
- Ich interessiere mich für eine Mitgliedschaft im BPM. Bitte vereinbaren Sie diesbezüglich einen Telefontermin mit mir.
- Ich interessiere mich für den Bundesverband der Personalmanager (BPM). Bitte halten Sie mich über Ihre Aktivitäten auf dem Laufenden.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den Newsletter „personalszene“.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den täglichen Newsletter „HR-Presseschau“.

Bitte füllen Sie dieses Formular vollständig aus:

Name, Vorname

Geburtsdatum

Funktion / Stellung

Arbeitgeber

Adresse (dienstlich):

Telefon (dienstlich)

Telefax (dienstlich)

E-Mail (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

Umsatzsteueridentifikationsnummer

Adresse (privat):

Rechnungsadresse: dienstlich privat (Bitte geben Sie hier Ihre private E-Mail-Adresse an: _____)

1. Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM in der jeweils gültigen Fassung an.

2. Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).

3. Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Datum

Unterschrift

Bundesverband der Personalmanager e. V.

Friedrichstraße 209

D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

info@bpm.de

www.bpm.de