



Anwendungskonzept CSR-Kommunikatoren für das Projekt „Change pro CSR“

Januar 2015

Diese Ausarbeitung wird im Rahmen des Programms "CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
2. Grundlagen	5
2.1 Unternehmenskultur.....	6
2.2 CSR-Kommunikator – Aufgaben und Nutzen	11
2.3 CSR-Kommunikator – Anforderungsprofil und Eignung	12
3. Qualifizierungsprogramm „CSR-Kommunikator“	15
3.1 Programmbeschreibung	15
3.1.1 Auswahl der CSR-Kommunikatoren.....	15
3.1.2 Kick-Off Workshop.....	16
3.1.3 Ausbildung zum CSR-Kommunikator	18
3.1.4 Inhalte der Module	19
3.2 Einsatzgebiete des CSR-Kommunikators	23
3.3 Herausforderungen	24

1. Vorwort

Seit vielen Jahrzehnten existiert ein relativ stark ausgeprägtes Bewusstsein speziell im Mittelstand, als Unternehmen durch verschiedene Projekte oder Aktivitäten der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft Rechnung zu tragen.

Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ wurde praktiziert, aber man redete nicht darüber, zumal diese Themen in der Regel als „reine Chefsache“ deklariert wurden.

Die Europäische Kommission versteht CSR als „ein Konzept, das auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in die Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen mit Partnern wie Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern integriert ...“. „... Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ zu investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern¹.“

Mittlerweile interessieren sich immer mehr Anspruchsgruppen und Marktbeteiligte auch an Indikatoren des „bewussten Wirtschaftens“, wie sie beispielweise in den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) und dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) dargestellt sind.

Private Verbraucher fragen nach den Herstellungsbedingungen eines Produktes und nach den Arbeitsbedingungen beim Hersteller oder Anbieter.

Kunden in der industriellen Zulieferkette legen immer größeren Wert auf den Nachweis ökologisch und sozial korrekten Verhaltens ihrer Geschäftspartner.

Arbeitsnehmer aus der sogenannten „Generation y“ beurteilen ihren zukünftigen Arbeitgeber ganz anders als die Generation davor. Sie setzen andere Maßstäbe an. Die ZeitOnline formuliert es aus deren Sicht so: „Wir wollen arbeiten. Nur anders. Mehr im Einklang mit unseren Bedürfnissen.[...] Wir suchen Sinn, Selbstverwirklichung und fordern Zeit für Familie und Freunde².“

Dieser Wandel der Einstellung führt dazu, dass die Unternehmen und die Arbeitsinhalte kritischer betrachtet werden als früher. Beurteilungskriterium ist nicht mehr unbedingt der Dienstwagen, Privatparkplatz oder das Eckbüro mit Ausblick, sondern vielmehr die Aussicht auf Arbeit, die Freude macht und Sinn

¹ Grünbuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen

² Artikel Zeit Online, <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>,

stiftet. Die eine relativ ausgeglichene Work-Life-Balance oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich macht.

Wurde die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen früher rein aus der Perspektive der „guten Tat“ betrachtet, sprechen heute also auch wirtschaftliche Gründe dafür, sich mit diesen Themen strategisch auseinander zu setzen. Sei es um Kunden und Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden oder den Medien, Banken und Behörden gerecht zu werden.

Je größer das Interesse der Öffentlichkeit und der Anspruchsgruppen an das jeweilige Unternehmen in dieser Hinsicht wird, desto bedeutsamer ist es, die gute Reputation zu sichern, sich gegenüber den Wettbewerbern außerhalb der reinen Merkmale des Geschäftszweckes zu differenzieren, die emotionalen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmern etc. zu festigen und so dauerhaft und nachhaltig das Vertrauen in das Unternehmen, dessen Produkte und Leistungen zu stärken.

Es liegt auf der Hand, dass dieses Ziel künftig nur dann erreicht werden kann, wenn aus der ehemaligen „Chefsache“ ein Anliegen des gesamten Unternehmens wird.

Kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen obliegt es demnach, ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales nachhaltig zu entwickeln und sicher zu stellen.

Dies geschieht durch ihren ganz individuellen unternehmerischen Beitrag in den klassischen Handlungsfeldern Markt – Umwelt – Arbeitsplatz – Gemeinwesen.



Quelle: UPJ e.V.

2.1 Unternehmenskultur

Bereits in den 1920er Jahren entstanden im Rahmen der Human-Relations-Bewegung Programme zur „Pflege menschlicher Beziehungen“. Darunter verstanden die Initiatoren zum Beispiel Wochenendtreffen der Manager aus der mittleren Führungsebene und ihrer Angehörigen, Abendveranstaltungen und regelmäßige Treffen der Belegschaft. Wo ein derart geselliges und positives Miteinander im Unternehmen gepflegt wurde, sprach man schlicht vom „guten Betriebsklima“.

Unternehmen sind einzigartige „Organismen“ mit einer jeweils individuellen, im Verlaufe des Bestehens sich entwickelnden Werteorientierung.

Die Art und Weise, wie die Unternehmenswerte gelebt werden – sowohl nach innen, als auch nach außen – ist allgemein als Unternehmenskultur bekannt.

Seither haben sich viele Wissenschaftler und Berater mit der Organisationsbeziehungsweise Unternehmenskultur beschäftigt – und zwar vorwiegend dann,

wenn Unternehmen mit externen Krisen oder Missmanagement konfrontiert wurden. So wurden während der Wirtschaftskrisen Mitte der 70er und Anfang der 80er Jahre Publikationen veröffentlicht, in denen kulturelle Aspekte von Unternehmen mit deren Erfolg verknüpft wurden.

Die McKinsey-Berater Tom Peters und Robert Waterman beschäftigten sich intensiv mit japanischen Konkurrenzunternehmen und deren neuartigen Produktionsmethoden. In den 70er Jahren entwickelten sie daraus ein Unternehmensmodell. Im sogenannten 7S-Modell sind drei harte und vier weiche Faktoren als Standbeine des Erfolgs definiert, darunter die Unternehmenskultur.

Die zwei Harvard-Professoren John Kotter und Jim Heskett haben in einer späteren Studie (1992) erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen miteinander verglichen. Sie zeigten, dass über einen Zeitraum von elf Jahren Firmen mit einer ausgeprägten Kultur ihren Gewinn im Durchschnitt um 756 Prozent steigern konnten, die Unternehmen mit weniger stark ausgeprägten Kulturen jedoch nur um ein Prozent.

Mit diesen Untersuchungen war zwar der Einfluss der Kultur auf den wirtschaftlichen Erfolg belegt – doch eine weitere Frage blieb unbeantwortet: Inwieweit lässt sich eine Kultur steuern? Das Organisationspsychologe Edgar Stein beschäftigte sich am Massachusetts Institute of Technology mit dieser Frage und unterteilte die Unternehmenskultur in drei Ebenen: Artefakte (bspw. sichtbare Prozesse und Strukturen), Werte und Annahmen. Er kam zu dem Schluss: Rituale, Logos und Marken sind sichtbar und leicht zu ändern. Aber die den Werten zugrundeliegende Annahmen sind unsichtbar und nur schwer zugänglich – also kaum veränderbar.

Inzwischen hat sich der Blick auf die Kultur erneut gewandelt. Die Münchener Professorin für Organisationspsychologie, Sonja Sackmann, ergänzte Scheins Modell 2000 durch weitere Kategorien: die der Verhaltensnormen, der gelebten und gezeigten Werte. Letztere werden nach außen präsentiert, aber nicht unbedingt gelebt. Unternehmensleitbilder gehören zum Beispiel in diese Kategorie.

Da sich alle Kategorien gegenseitig beeinflussen, kann über die Veränderung von Abläufen, Spielregeln und gezeigten Werten langsam auch die innere Haltung der Mitarbeiter beeinflusst werden. Damit dies funktioniert, muss das Management die neuen Werte und Normen vorleben und kommunizieren.

Bei externen Anspruchsgruppen – künftige Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Medien, Banken, Behörden – ist ein wachsendes Interesse an dem so schwierig zu messenden Begriff der Unternehmenskultur feststellbar.

Häufig werden Unternehmensleitbilder, Geschäftsberichte, Veröffentlichungen, Marketingaussagen etc. herangezogen, um die Kultur des jeweiligen Unternehmens zu identifizieren, zu interpretieren und mit dem tatsächlichen, von der Öffentlichkeit wahrgenommenen Handeln abzugleichen.

Den eigenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als größter interner Anspruchsgruppe fällt eine besonders bedeutsame Rolle im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur zu. In der Regel spüren und erleben Belegschaften sehr intensiv, ob das von den Unternehmen gewünschte Bild, das sie in der Öffentlichkeit abgeben möchten, mit der Realität übereinstimmt. Die sich daraus ergebenden Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wirken unmittelbar auf den Geschäftserfolg.

Wenn eine dauerhafte, gravierende Diskrepanz zwischen der Außendarstellung und der wahrgenommenen Realität dem eigenen Werteempfinden widerspricht, hat das einen unmittelbaren Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In diesem Fall kommt der Mitarbeiter zwar zur Arbeit, ist aber nicht wirklich mit dem Herzen dabei. Er wird daher eher im privaten Umfeld negativ über den Arbeitgeber sprechen, sich innerlich von ihm entfernen und seinen Freunden und Bekannten davon abraten, eine Beschäftigung bei diesem Unternehmen anzustreben.

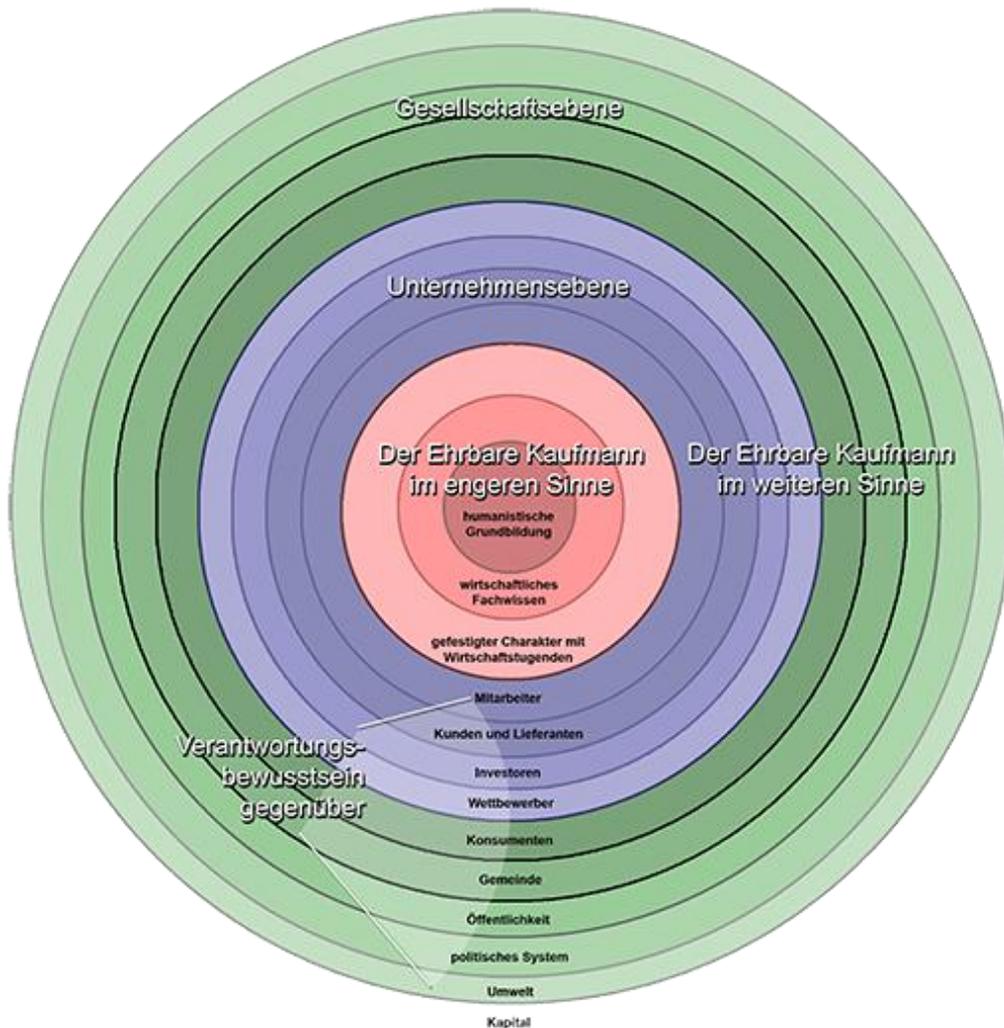
Wenn dagegen die Beschäftigten eines Unternehmens die Unternehmenskultur als Bestätigung gelebter Werte empfinden, die sich sowohl in der Außendarstellung, als auch im Tun und Handeln innerhalb des Unternehmens wieder findet, so steigt die Loyalität deutlich. Diese Mitarbeiter entwickeln sich zu Fürsprechern, Botschaftern des Unternehmens und unterstützen durch ihre positive Einstellung im privaten Umfeld die gute Reputation ihres Arbeitgebers, und damit den wirtschaftlichen Erfolg.

Es ist daher unabdingbar, dass sich Unternehmen im Bemühen um eine glaubwürdige Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung neben der gesellschaftlichen Ebene ebenfalls auf die Unternehmensebene fokussieren. Jede einzelne Anspruchsgruppe hat spezifische Erwartungen oder gar Forderungen an die Verantwortung des Unternehmens. Die offene Auseinandersetzung mit diesen spezifischen Erwartungen schärft das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens und führt im Innen- und im Außenverhältnis zu einer als glaubwürdig wahrgenommenen Unternehmenskultur.

Noch heute wird das Modell des „Ehrbaren Kaufmanns“ als Grundlage für das bereits Beschrieben herangezogen. Es dient als Leitbild für eine werteorientierte Unternehmensführung. Werte werden dabei konsequent mit Hilfe konkreter Handlungsempfehlungen im Unternehmensalltag integriert und auf die jeweiligen Anspruchsgruppen angepasst. Die folgende Graphik stellt das Verständnis und die verschiedenen „Bewegungsebenen“ des Ehrbaren Kaufmanns im engeren und weiteren Sinne dar.

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht im engeren Sinne das Individuum, die Person des Ehrbaren Kaufmanns bzw. Unternehmers mit seiner Grundeinstellung, seinem Fachwissen, seinen Charaktereigenschaften und Wirtschaftstugenden. Im weiteren Sinne visualisiert die Graphik auf Unternehmens- und Gesellschaftsebene die Wechselbeziehung des Ehrbaren Kaufmanns bzw. Unternehmers mit seinen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Investoren und Wettbewerbern sowie mit seinen Konsumenten, der Gemeinde, Öffentlichkeit, Politik und Umwelt.⁴

⁴ www.der-ehrbare-kaufmann.de



Besinnt sich das Unternehmen nun auf spezielle CSR-Werte als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie, stellt sich die Frage, wie diese Werte vom Inhaber, der Unternehmensleitung über die Führungsebene zu den Mitarbeitern gelangen.

Wie schafft es das Unternehmen, ein authentisches Bild in der Öffentlichkeit darzustellen? Oder andersherum, wie schafft es das Unternehmen, das öffentliche Bild tatsächlich innerhalb des Unternehmens zu leben um authentisch zu sein?

2.2 CSR-Kommunikator – Aufgaben und Nutzen

Jede Veränderung im Unternehmen, zu der auch die Implementierung einer CSR-Strategie gehört, braucht Unternehmer, die von Ambition getragen sind. Veränderung braucht auch Macht, die es mit den Bewahrern aufnimmt, denn jeder bestehende Zustand nützt den gerade aktuell „Mächtigen“. Erfolgreiche Veränderungen brauchen Verbündete an vielen Stellen des Unternehmens.

Ambitionierte Frauen und Männer, die sicher der CSR-Idee verschreiben, die gemeinsam etwas bewegen wollen und nicht beim ersten Widerstand aufgeben.

Um die als Teil der Unternehmensstrategie gelebte gesellschaftliche Verantwortung in ihren Handlungsfeldern Markt – Umwelt – Arbeitsplatz – Gemeinwesen in die Unternehmensorganisation zu transferieren und dort zu verankern, wird die Geschäftsleitung unterstützt durch ein Netz von CSR-Kommunikatoren, die als Promotoren aus verschiedenen Bereichen oder Abteilungen, also aus der Mitte der Organisation, den CSR-Entwicklungsprozess steuern.

Im Dialog mit den verschiedenen Funktionen und Verantwortungen im Unternehmen identifiziert der CSR-Kommunikator Themenstellungen, die den ganz individuellen Beitrag des Unternehmens beschreiben, um eine nachhaltige Entwicklung der Ökonomie, Ökologie und der Gesellschaft auf der Gesamtgesellschaftlichen Ebene zu unterstützen.

Neben der Identifikation der Themenstellungen obliegt es dem CSR-Koordinator, gemeinsam mit den einzelnen Akteuren der Unternehmensorganisation Aktionen oder Projekte zu entwickeln, die der Umsetzung der CSR-Strategie dienen.

Im ständigen Austausch zwischen der Geschäftsleitung und den einzelnen Akteuren entsteht eine hohe Vertrauenskultur in der Belegschaft, die sich durch diese Vorgehensweise aktiv einbezogen fühlt und CSR als selbstverständlich, tragfähig und authentisch erlebt.

Beispielhaft ist hier dargestellt, wie die Fa. WILO SE aus Dortmund ihre ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung versteht und auf die CSR-Handlungsfelder Markt, Umwelt, Arbeitsplatz und Gemeinwesen verteilt.



Quelle: WILO SE, Dortmund

2.3 CSR-Kommunikator – Anforderungsprofil und Eignung

Auf der Hand liegt, dass nicht jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter für die Funktion eines „CSR-Kommunikators“ geeignet ist. Er weist spezielle Interessen, Eigenschaften, Fertigkeiten und Kenntnisse auf nach der die Eignung beurteilt wird.

Eine systemische Grundregel für die Auswahl von CSR-Kommunikatoren lautet: Binde Wissende und Betroffene, aber vor allem auch Mächtige ein. Bei Mächtigen denkt man in erster Linie an hierarchische Funktions- und Entscheidungsträger, an Personen, die „oben“ sitzen. Personen, die eine besondere Vertrauensstellung oder Machtposition besitzen, sind aber oft außerhalb der formalen Hierarchie zu finden. Sie arbeiten zum Beispiel im „Mittelbau“ oder an der Basis und üben durch ihre besondere Verankerung im Unternehmen Einfluss aus.

Für eine Qualifizierung zum CSR-Kommunikator stehen nicht so sehr fachliche Vorkenntnisse, sondern vielmehr persönliche Charaktereigenschaften im Vordergrund.

Geeignete Personen sind (junge) Menschen, die mehr als andere aufgeschlossen auf ihre Kollegen und Kolleginnen zugehen. Persönlichkeiten, die eine hohe Akzeptanz bei anderen besitzen und in der Lage sind, sich mit verschiedensten Themen kritisch auseinander zu setzen und diese überzeugend zu vermitteln.

CSR-Kommunikatoren sind interessiert, durch persönliche Kontakte mit Beschäftigten anderer Bereiche ein umfassenderes Wissen über die Ziele und die Kultur ihres Unternehmens zu erwerben.

Sie sind in der Lage, zu den einzelnen Handlungsfeldern bzw. Aktionen und Projekten eine angemessene Kommunikation nach innen und außen zu betreiben, so dass die verschiedenen Anspruchsgruppen auf der Unternehmensebene und auf der Gesellschaftsebene die Verantwortung des Unternehmens als authentisch gelebt wahrnehmen.

Gerade die interdisziplinären Kontakte stellen einen besonderen Wert für die Entwicklung der Persönlichkeit eines CSR-Kommunikators dar. Dies wiederum ermöglicht es dem Unternehmen, frühzeitig Nachwuchsführungskräfte heranzubilden, die künftig entsprechend den Unternehmenswerten agieren werden.

Welche Aufgaben entfallen auf das Unternehmen?

- Identifizieren: eine geeignete Person für die Funktion des CSR – Koordinators aussuchen
- Qualifizieren: die geeignete Person als CSR-Koordinator ausbilden
- Definieren: Beschreibung der strategischen Ziele für CSR und Spezifizierung der Erwartungen
- Kommunizieren: regelmäßiger direkter Austausch mit dem (künftigen) CSR-Koordinator
 - zur Sicherung des Zielerreichungsprozesses
 - als Signal in die Belegschaft zur Bedeutsamkeit dieser Funktion

Welche Aufgaben entfallen auf den CSR-Koordinator?

- Überblicken: was tut das Unternehmen bereits?
- Analysieren: welche Anspruchsgruppen haben welche Interessen?
- Priorisieren: welche Themen bilden einen Schwerpunkt?
- Definieren: Vorgehensweise beschreiben und mit der Unternehmensleitung abstimmen
- Implementieren: Projekte auswählen und durchführen
- Kommunizieren:
 - intern: die Belegschaft einbinden und zu Multiplikatoren machen
 - extern: ausgewählte Projekte mit Relevanz für externe Anspruchsgruppen in angemessener Weise kommunizieren

3. Qualifizierungsprogramm „CSR-Kommunikator“

Welchen Stellenwert CSR-Kommunikatoren im Unternehmen haben können, welche Aufgaben auf sie und das Unternehmen fallen, wurde bereits beschrieben.

Um die zukünftigen Promotoren der CSR-Strategien in einem Unternehmen auf ihre Aufgaben, Verantwortungen und Konflikte bestmöglich vorzubereiten, empfiehlt sich ein Qualifizierungsprogramm für die ausgewählten Personen.

Das Ziel ist, den CSR-Kommunikatoren das Handwerkszeug und die Sicherheit zu vermitteln, die sie benötigen, um ihre neue Aufgabe bewältigen zu können. Hierzu gehören neben dem Wissen über die CSR-Strategie des Unternehmens auch Fähigkeiten im Bereich Moderation, Präsentation, Rhetorik, Change- und Konfliktmanagement.

3.1 Programmbeschreibung

3.1.1 Auswahl der CSR-Kommunikatoren

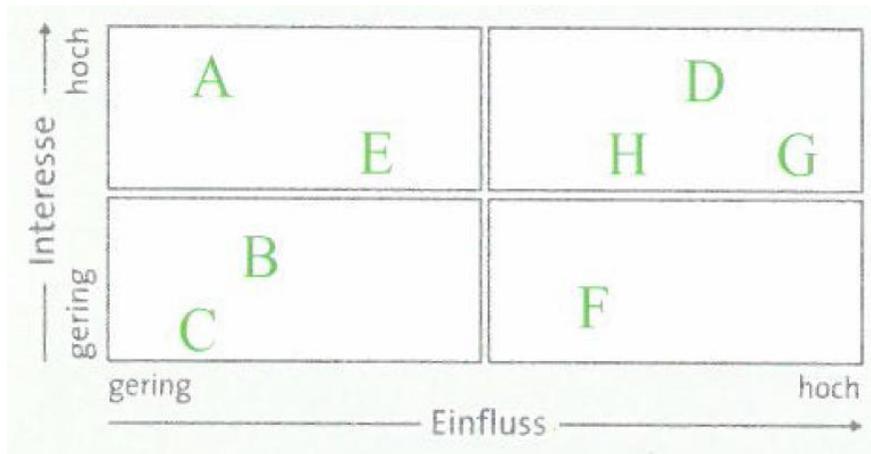
Der erste Schritt besteht darin, über die rein formelle Gruppenbetrachtung hinaus zugehen. Da es nur in wenigen Fällen zu einer Übereinstimmung des formellen Führers mit dem informellen Führer gekommen ist.

Der informelle Führer nimmt die Führungsrolle aufgrund gruppenspezifischer Rollenverteilung ein. Seine Autorität resultiert hauptsächlich aus der Zuschreibung und Wahrnehmung der aktuellen Gruppennorm als persönliche Eigenschaft des Führers⁵.

Für die Aufgabe des CSR-Kommunikators ist der informelle Führer bzw. sind die informellen Führer wesentlich. Sie zu erkennen und ihre Interessen zu analysieren ist die Hauptaufgabe.

Um die informellen Führer herauszufinden, kann die folgende Matrix als Hilfe herangezogen werden. Analysieren Sie Interessen und den Einfluss der infrage kommenden Personen und gruppieren sie diese dort ein. Vorsicht ist vor Mächtigen geboten, die wenig Interesse an Veränderung aufweisen.

⁵ Gabler Wirtschaftslexikon



3.1.2 Kick-Off Workshop

Sind die Kandidaten durch alle Fachabteilungen und Hierarchieebenen ermittelt, wird ein Kick-Off-Workshop durchgeführt. Ziel des Workshops ist die Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis und die Einbindung aller Beteiligten.

Konkret erfolgt die Analyse der Ausgangssituation, die Definition der Ziele für das Unternehmen im Hinblick auf CSR und die Festlegung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Qualifikation zum CSR-Kommunikator teilnehmen.

Im Rahmen des Workshops werden bereits zu Anfang die Kandidaten für die Aufgaben als CSR-Kommunikator in die Planung einbezogen um so den Sinn für die CSR-Strategie des Unternehmens zu vermitteln und Verständnis hervorzurufen.

Begonnen wird zunächst mit der Vermittlung von CSR-Grundlagen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass für jede Mitarbeiterin und für jeden Mitarbeiter „Corporate Social Responsibility“ ein Begriff ist.

Folgende Themen sind zur Vermittlung von CSR-Grundlagen geeignet:

- Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung
 - für das eigene Unternehmen
 - für die verschiedenen Anspruchsgruppen
- Analyse Selbst-/Fremdbild des Unternehmens in Bezug auf die Marketingaussagen
- Unternehmenskultur, -leitbild, -wertegerüst
 - Welche CSR-Maßnahmen sind bereits im Unternehmen verankert
 - Erarbeiten von weiteren CSR-Maßnahmen, die zu den Unternehmenswerten passen

- Was heißt es eine „nachhaltige CSR-Strategie“ zu implementieren?
- Bedeutung von interner und externer Kommunikation

Ist die Grundlagenschulung erfolgt, geht es im weiteren Verlauf des Workshops um die Ziele des Unternehmens im Hinblick auf die CSR-Maßnahmen und die Ernennung der CSR-Kommunikatoren.

Hierbei ist zu berücksichtigen:

- Welchen Nutzen verspricht sich das Unternehmen durch eine strukturierte CSR-Strategie und durch den Einsatz von CSR-Kommunikatoren?
- Welche Maßnahmen im Hinblick auf CSR sind bereits im Unternehmen vorhanden?
- Was soll zukünftig anders werden als es derzeit ist?
- Woran werden die Veränderungen gemessen?

Schwerpunkt des letzten Teils bildet die genaue Analyse der Qualifikationen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Dabei ist herauszufinden, welche Qualifikationen und Kompetenzen bestehen bereits und welche Fähigkeiten sollten in der Schulung zum CSR-Kommunikator im Schwerpunkt bearbeitet werden.

Folgende Kompetenzen sollten die CSR-Kommunikatoren beherrschen:

- Präsentation vor Gruppen
- Grundlagen der Kommunikation
- Moderation
- Rhetorik, Körpersprache
- Konfliktmanagement
- Zeitmanagement
- Vortragsvorbereitung
- Mitarbeitergespräche durchführen
- Motivation

3.1.3 Ausbildung zum CSR-Kommunikator

Ist das Grundverständnis von CSR als Basiswissen vermittelt, beginnt die eigentliche Ausbildung zum CSR-Kommunikator.

Bei einer ausreichenden Teilnehmerzahl aus dem eigenen Unternehmen kann die Ausbildung Inhouse oder als externes Seminar durchgeführt werden.

Insgesamt umfasst die Ausbildung zwei Module und zwei Kollegiale Fallberatungen. Modul 1 hat einen Umfang von 3 Tagen und Modul 2 einen Umfang von 2 Tagen. Zwischen den Modulen erfolgt jeweils eine Kollegiale Fallberatung zur Reflektion des Gelernten und zur gemeinsam Erarbeitung eines CSR-Leitfadens und einer CSR-Präsentationen.

Der CSR-Leitfaden dient als Arbeitsunterstützung der CSR-Kommunikatoren und beschreibt detailliert die individuellen Aufgaben und Maßnahmen des CSR-Kommunikators. Die CSR-Präsentationen dienen als Kommunikationswerkzeug für die interne Arbeit der CSR-Kommunikatoren. Sie sollen den Mitarbeiter/innen im Unternehmen vermitteln, welche CSR-Strategie das Unternehmen verfolgt und welche Aufgaben der CSR-Kommunikator zukünftig dabei haben wird. Die CSR-Kommunikatoren erstellen die Präsentationen während der Qualifikation selbst, um so ihre eigenen Ideen einbinden zu können und mit Motivation hinter der neuen Aufgabe zu stehen.

Nach einigen Monaten (ca. 3-6 Monate nach Beendigung der Qualifizierung) erfolgt eine weitere kollegiale Fallberatung zur Reflektion der neuen Aufgabe als CSR-Kommunikator: Was ist bereits gut gelaufen? Wo gab es Schwierigkeiten? Was kann/muss verbessert werden.

3.1.4 Inhalte der Module

Modul 1 (3 Tage)

Modul 1 zielt darauf ab, den Teilnehmer/-innen der Qualifizierung zunächst die Bedeutung von CSR für ihr Unternehmen und ihre Rolle als CSR-Kommunikator zu vermitteln. Um ein Verständnis für die eigene Rolle zu erhalten, werden in diesem Modul die Wahrnehmung der eigenen Person und des Gegenübers trainiert. Desweiteren werden die Grundlagen der Kommunikation und Moderation, sowie Präsentationstechniken und Umgang mit schwierigen Kolleg/innen geschult.

Dabei sollte auf die unten aufgeführten Fragestellungen und Themen näher eingegangen werden:

- Was bedeutet CSR? Entwicklungen, Bedeutung, Abgrenzungen
- CSR-Handlungsfelder Arbeitsplatz/Personal, Markt, Umwelt und Gemeinwesen
- Nutzen und Konfliktfelder von CSR
- Institutionen und Initiativen, (Best-Practice-) Beispiele
- Meine Rolle als CSR-Kommunikator
- Was macht einen guten Kommunikator aus?
- Fremdbild/Selbstbild der Teilnehmer
- Sammlung & Recherche der CSR-Aktivitäten meines Unternehmens
- Kommunikationsgrundlagen in Präsentationen
- Was macht einen guten Präsentator aus?
- Zielgruppenanalyse: Was wollen meine Ansprechpartner (Geschäftsführung & Kolleg/-innen)?
- Vortragsvorbereitung
- Präsentationstechniken und Medieneinsatz
- Instrumente zur internen und externen Kommunikation
- Körpersprache und Rhetorik, Grundlagen der Moderation
- Feedbackmethoden, Umgang mit schwierigen Kolleg/-innen

Kollegiale Fallberatung I (1 Tag)

Nach dem ersten Modul arbeiten die Teilnehmer/-innen individuell an ihrem CSR-Leitfaden und der Präsentation. Sie haben dafür Zeit bis zur ersten Kollegialen Fallberatung.

Hat das Unternehmen eine ausreichende Anzahl von CSR-Kommunikatoren gestellt um die Ausbildung firmenintern durchführen zu können, setzt sich auch hier jeder einzelnen Teilnehmer individuell mit der Unternehmenssituation auseinander. Jeder hat die Aufgabe eine eigene Präsentation abgestimmt auf seinen Arbeitsbereich zu erstellen sowie den Leitfaden persönlich auf sich zuzuschneiden.

In diesem Fall übernimmt die Ausbildung eine weitere wichtige Funktion. Sie trägt nicht nur zur Teambildung bei, sondern festigt gleichzeitig fach- und abteilungsübergreifend das Netz der CSR-Kommunikatoren innerhalb des eigenen Unternehmens.

Erfahren der oder die CSR-Kommunikatoren eine externe Ausbildung, ist der gegenseitige Erfahrungsaustausch während der Kollegialen Fallberatung um so wichtiger.

Ziel der ersten Kollegialen Fallberatung ist die gemeinsame Reflektion des Gelernten durch die Teilnehmer/innen und die Präsentation ihrer Leitfäden vor der Gruppe. Anschließend erhalten Sie Feedback zu Körpersprache, Stimme, Präsentationsstil und tauschen Verbesserungsvorschläge aus.

Modul 2 (2 Tage)

Das Ziel des zweiten Moduls ist die intensivere Auseinandersetzung mit den konkreten Aufgaben eines CSR-Kommunikators und die weitere Vermittlung der Kompetenzen für diese Aufgaben. Darüber hinaus werden die Themen Konfliktmanagement und Teams aufgegriffen. Abschließend werden die CSR-Präsentationen erneut trainiert (mit Videokamera).

- Zeitplanung/-management
- Erstellen eines Mediogramms
- Teamdynamik verstehen und gestalten
- Ebenen der Zusammenarbeit in Teams

- Konflikte frühzeitig erkennen und verstehen
- Erfolgreiches Kommunikationsverhalten und konstruktive Interventionsmöglichkeiten in Konflikten
- Menschen gewinnen, überzeugend auftreten
- Einsatz von Problemlösungsinstrumenten
- Videoanalyse Präsentationen

Kollegiale Fallberatung II (1 Tag)

Mit Abschluss des Moduls 2 werden die CSR-Kommunikatoren in ihre neue Aufgabe entlassen. Die Teilnehmer/innen der Ausbildung treffen sich erst nach einigen Monaten (3-6 Monate) wieder zu einer abschließenden Kollegialen Fallberatung.

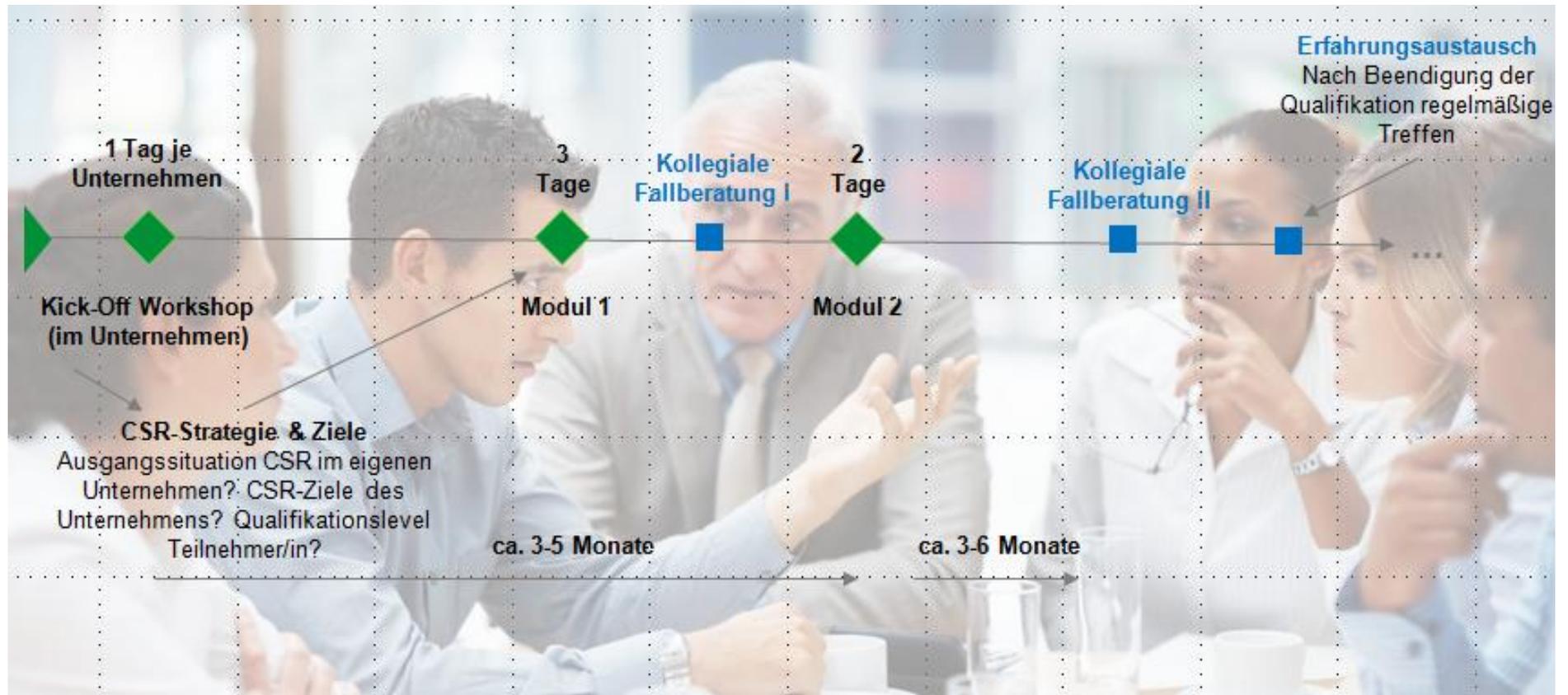
Diese Kollegiale Fallberatung bildet den Abschluss der Ausbildung zum CSR-Kommunikator. Schwerpunkt dieses Seminartages bildet die Praxiserprobung.

Es geht darum, sich über die ersten Erfahrungen mit der neuen Tätigkeit auszutauschen. Was läuft gut? Was kann noch verbessert werden? Wo gibt es Probleme und Konflikte?

Die Teilnehmer/-innen helfen sich unter Anleitung der Trainerin gegenseitig und geben Feedback. Im Falle der Inhouse-Ausbildung besteht zusätzlich die Möglichkeit auf Teamkonflikte unter den CSR-Kommunikatoren gesondert einzugehen und/oder Schwierigkeiten bei der Durchführung verschiedener Maßnahmen gemeinsam zu lösen.

Neben den bereits genannten Lehrzielen ist ein weiteres Ziel die Motivation der Teilnehmer/innen ein regelmäßiges Treffen zum Erfahrungsaustausch nach dem Ende der Ausbildung eigeninitiativ organisieren zu wollen.

Zeitlicher Ablauf der Ausbildung „CSR-Kommunikator“



3.2 Einsatzgebiete des CSR-Kommunikators

Der CSR-Kommunikator hat durch die Ausbildung in seine Rolle gefunden, ihm ist seine Aufgabe im Hinblick auf das „CSR – Unternehmensziel“ klar und er erfährt den nötigen Rückhalt durch die Unternehmensleitung.

Wie könnten nun seine konkreten Einsatzgebiete innerhalb und außerhalb des Unternehmens aussehen?

Innerhalb des Unternehmens nimmt der CSR-Kommunikator eine Schlüsselrolle zur Implementierung der CSR-Strategie ein.

- Er ist zuständig für die Vermittlung der CSR-Strategie des Unternehmens
- Er dient als Ansprechpartner/in für Kolleg/innen für alle Fragen rund um das Thema CSR
- Er ist Multiplikator für bereits bestehende und neue Aktivitäten im Bereich CSR
- Er kann als Ideengeber neuer CSR-Aktivitäten herangezogen werden
- In Abstimmung mit der CSR-Strategie, ist er Initiator neuer CSR-Aktivitäten
- Ihm fällt die Betreuung bereits bestehender CSR-Aktivitäten zu
- Er ist verantwortlich für die Evaluation bestehender CSR-Maßnahmen und deren Anpassung an die Unternehmensstrategie

Außerhalb des Unternehmens kann der CSR-Kommunikator, abgestimmt auf die Unternehmensstrategie und dem Interesse der jeweiligen Stakeholder, folgende Aufgaben übernehmen.

- Er betreibt zielgerichtet Öffentlichkeitsarbeit und wählt genau aus, über welche CSR – Maßnahmen des Unternehmens die Öffentlichkeit informiert werden darf
- Er dient als direkter Ansprechpartner für externe Interessengruppen rund um das Thema CSR
- Er übernimmt die Funktion des Krisenmanagers
- Er ist offizieller Repräsentant des Unternehmen zum Thema CSR

Das Leistungsspektrum der GEA Farm Technologies GmbH aus Bönen umfasst individuelle Lösungen und technische Entwicklungen rund um die Milcherzeugung⁶.

Mit den beiden Schwerpunkten der Bereitstellung und Aufklärung gesundheitsrelevanter Informationen betreibt das Unternehmen seit Jahren erfolgreich sein Gesundheitsmanagement GEA Care*. Ziel ist die Schaffung und Förderung eines allgemeinen Gesundheitsbewusstseins innerhalb der Belegschaft. GEA bietet seinen rund 700 Mitarbeiter/-innen über das Jahr verteilt eine Vielzahl unterschiedlicher Gesundheitsmaßnahmen und -aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens an, um so das individuelle Interesse möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen.

Viele dieser Gesundheitsmaßnahmen und -aktivitäten könnten dabei durch eine CSR-Kommunikator/-in, wie in der bereits unter Punkt 3.2 aufgeführten Weise, unterstützt werden.

Beispiele möglicher Praxiseinsätze für eine/n CSR-KommunikatorIn bei der GEA Farm Technologies GmbH sind:

- Der Spendenlauf, bei dem sich Läuferinnen und Läufer verschiedener Unternehmen des Industriegebietes für den guten Zweck bewegen. Stets im Frühherbst machen sich 150-220 Aktive auf den Weg, um 5-10 km zu laufen oder zu walken. Dabei spenden die Unternehmen bis zu 3.000 Euro für öffentliche Projekte aus der Region.
- Die Früherkennungsmaßnahmen, durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für zumeist unangenehme Themen sensibilisiert werden sollen. Ein innerbetriebliches Angebot dieser Maßnahmen verringert dem Einzelnen einen erheblichen Zeitaufwand. Die regelmäßigen Angebote beziehen sich auf die Krebsfrüherkennung, wie zum Beispiel Brust, Darm, Blase etc. und auch auf die Schlaganfallfrüherkennung.
- Die Unterstützungsmaßnahmen zur Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, im Rahmen dessen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Erleichterung bei täglich anfallenden Haushaltsarbeiten, wie zum Beispiel durch den Wäsche- oder Bügelservice, oder wichtige Informationen rund um das Thema Pflege von Angehörigen, erhalten.

⁶ www.gea-farmtechnologies.com

3.3 Herausforderungen

Die Implementierung einer auf CSR abgestimmten Unternehmensstrategie innerhalb und außerhalb des Unternehmens ist nicht einfach so gemacht.

Unternehmenswerte nehmen eine zentrale Bedeutung im Unternehmen wahr. Sie bilden die Grundlage für Einstellungen und Motivation der Mitarbeiter/innen und beeinflussen ihr Handeln. Sie dienen als Orientierungshilfe für eigenverantwortliches Handeln und sind somit wesentlich für die Steuerung eines Unternehmens.

Herausforderungen und Widerstände innerhalb des Unternehmens sind bei dieser Aufgabe vorprogrammiert. Zur eigenen Motivationserhaltung ist es daher sehr wichtig, sich im Vorfeld zu verdeutlichen, welche Herausforderungen es gibt und welche Widerstände auf einen zukommen können. Insbesondere die persönlichere Beziehung der Mitarbeiter/innen in kleinen und mittleren Unternehmen, die kurzen Entscheidungswege und die intensivere Zusammenarbeit der einzelnen Fachabteilungen, macht es möglich sich darauf vorzubereiten und Alternativen zu überlegen. Die Antizipation jeglicher Ereignisse ist auch im kleinsten Unternehmen nicht möglich.

Im Folgenden sind ein paar Herausforderungen und mögliche Widerstände aufgelistet.

Herausforderungen/Widerstände

- Es muss Raum für neue Ideen geben
- Es muss eine Offenheit für Neues bestehen und der Mut, es anzupacken
- Alte Regeln müssen überprüft werden
- In kleinen Schritten handeln, aber langfristig denken
- Sich kleine Erfolge bewusst machen
- Die neue Strategie konsequent vorleben
- Nicht alle Mitarbeiter/innen ziehen mit
- Blockaden

Um die CSR-Werte nun in die bereits bestehende Unternehmenskultur zu integrieren und tatsächlich zu verankern, muss langfristig eine Veränderung der Unternehmenskultur erfolgen. Jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiter muss letztendlich klar sein, welche CSR-Werte das eigene Unternehmen hat und inwiefern sich diese Werte im eigenen Arbeitsbereich widerspiegeln. Konkret bedeutet das, jedem Mitarbeiter/in ist klar, was CSR für das globale Unternehmensziel und auch konkret für den Bereich Einkauf, Vertrieb, Verwaltung, Produktion, Forschung & Entwicklung, Marketing, Corporate Citizenship etc. bedeutet.