

Mitarbeitergetragenes Corporate Social Responsibility (CSR)

Mittlerweile sind unternehmerische CSR-Aktivitäten keine Randerscheinung mehr. Immer mehr Unternehmen sind auf diesem Feld tätig. Das unternehmerische Engagement im Bereich CSR zahlt sich aus. Zum Beispiel bei der Suche von qualifiziertem Personal, der Steigerung des „Mitarbeiter Commitments“ oder auch als Bestandteil der betrieblichen Marketingstrategie. Diese Effekte „strahlen“ somit zu den wichtigen Stakeholdern – den Mitarbeitern und den Kunden.

CSR ist jedoch kein Selbstläufer und kann in der Praxis sehr vielfältig aussehen. Die Beteiligung der Mitarbeiter stellt sich als einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren heraus.

Beschreibung

Unternehmen: ESPRiT Consulting AG

Branche: Dienstleistungen

Firmensitz: München

Mitarbeiterzahl: 240

Die ESPRiT Consulting AG ist ein unabhängiges, international tätiges Beratungshaus für integrierte Management- und IT-Beratung. Das Unternehmen verzeichnet ein jährliches Umsatz- und Mitarbeiterwachstum von circa 20 Prozent. Ein wichtiger Baustein für diesen Erfolg ist das umfassende Personalkonzept: Die individuelle und flexible Kompetenz- und Karriereentwicklung wird bei ESPRiT durch ein Mentoring- und Coachingprogramm begleitet. Neben fachlichen Weiterbildungen und Trainings setzt das Unternehmen auch auf die Entwicklung der Soft-Skills seiner Mitarbeiter, damit diese den komplexen Anforderungen im Tagesgeschäft gewachsen sind. Die positive Wirkung dieses Maßnahmenpakets lässt sich auch an einer Fluktuationsrate ablesen, die unter dem Branchenschnitt liegt.

CSR - Hintergrund und Wirkungsweise

Unternehmen werden durch ihre Stakeholder nicht mehr ausschließlich an den klassischen Kennziffern und Bilanzierungsmethoden gemessen. Unternehmen werden zunehmend auch am Grad ihrer Bereitschaft gemessen, Verantwortung für ihre Umwelt, Zulieferer und Mitarbeiter zu übernehmen. Ist dies gegeben, können Unternehmen bei ihren Stakeholdern in vielfältiger Weise positive Wirkungen erzielen.

Eine sinnvolle Möglichkeit, soziales Engagement mit den betrieblichen Interessen zu verbinden, bietet CSR. CSR ist; „...ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, 2004). Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass das Verfolgen gemeinwohlorientierter Ziele mit der Realisierung spürbarer Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen verbunden wird. Die Kommunikation der Aktivitäten (nach außen und nach innen) stellt in diesem Zusammenhang ein wichtiges Element dar, um die relevanten Stakeholder über das Engagement zu informieren. Diese können beispielsweise Kapitalgeber, Arbeitnehmer (bestehende und zukünftige), Kunden, Lieferanten und weitere Partner in der Wertschöpfungskette sein. Aber auch Anwohner, Verbraucher- und Umweltschutzverbände oder Medien können im Fokus der Aktivitäten stehen.

Im Rahmen der Kommunikationsstrategie werden die Stakeholder mit Informationen versorgt, welche in deren Entscheidungsfindung einfließen sollen. Dies kann beispielsweise die Verhaltenserwartung stabilisieren und/oder positive Wirkungen auf Bindung und Motivation haben. Die Wettbewerbsvorteile entstehen durch die richtige Auswahl und Kombination der CSR-Instrumente, die erwünschtes Verhalten wichtiger Stakeholder unterstützen beziehungsweise die Stakeholder vom Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens überzeugen. Unternehmen können so ein vielschichtiges Image aufbauen, welches neben Produktphilosophie und Markenimage wirksam ist.

CSR Maßnahmen der ESPRiT Consulting AG

CSR ist bei ESPRiT mittlerweile zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Dafür wurden mehrere soziale Projekte ausgewählt, die ESPRiT unterstützt und die zum betrieblichen Image passen. Beispielsweise wird in Nepal ein Kinderhaus gefördert. Die Kinder werden dort in ihrer Schul- und Berufsausbildung unterstützt. Dieses Projekt wurde ausgewählt, weil es zur Philosophie passt, denn auch bei ESPRiT werden Aus- und Weiterbildung groß geschrieben. Zudem werden zwei Fußballjuniorenvereine

aus der Region sowie eine erfolgreiche Radsportlerin mit Handicap und ein „Frauenlauf gegen Brustkrebs“ unterstützt und gesponsert.

Zusätzlich zu diesem Maßnahmenbündel wurde 2002 der Day of Care ins Leben gerufen. Mittlerweile bildet diese Initiative das Herzstück der CSR Strategie. Alle zwei Jahre stellt sich das Unternehmen unterschiedlichen sozialen Herausforderungen. Die Besonderheit liegt im hohen Grad der Mitarbeiterbeteiligung. Soziale Projekte im lokalen Umfeld werden nicht nur finanziell, sondern vor allem auch durch das persönliche Engagement und den Einsatz der ESPRiT-Mitarbeiter gefördert, die dafür auf ihren Betriebsausflug verzichten. Statt wie bisher Kanu zu fahren oder zu wandern, wurden bisher vier verschiedene Projekte mit Hilfe der Mitarbeiter ausgewählt, geplant und vor Ort unterstützt:

- 2008 wurde mit benachteiligten Jugendlichen unterschiedlicher Herkunft ein großes Fußballturnier durchgeführt. Bei dem begleitenden Bewerbungstraining gaben die ESPRiT Berater und Beraterinnen, unterstützt von der ESPRiT Personalabteilung, den Jugendlichen Tipps in Sachen Lebensläufe und simulierten ein Bewerbungsgespräch mit ihnen.
- 2006 haben sämtliche Mitarbeiter – vom Praktikanten bis zum Vorstand – eine Caritas Einrichtung für therapeutische Jugendhilfe renoviert, strichen die Gänge vollkommen neu, befreiten den Garten von Unkraut und Gestrüpp, bauten einen neuen Grill auf und bepflanzten den Kräutergarten mit Gewürzen für die Betriebsküche.
- 2004 veranstaltete ESPRiT ein Spiel ohne Grenzen für Menschen mit und ohne Behinderung. Der Erlös wurde gespendet.
- Zwei Jahre zuvor wurde ein Kinderspielplatz durch die Manpower von ESPRiT aufgebaut (detaillierte Informationen zu den einzelnen Maßnahmen sind hier abrufbar: <http://www.esprit-consulting.com/de/company/Seiten/DayofCare.aspx>).

Die Beispiele verdeutlichen, dass ein hohes Maß an Engagement und Freiwilligkeit Voraussetzungen für den Erfolg sind. Ist dies nicht gegeben beziehungsweise wird der dahinterliegende Sinn von den Mitarbeitern nicht geteilt, besteht die Gefahr, dass die Arbeit in den sozialen Projekten als unnötige „Last“ interpretiert wird. Die Integration der Beschäftigten – von der Auswahl über die Planung bis hin zur Durchführung – sind ein wichtiger Bestandteil für den Erfolg des Projekts.

Bottom-up Ansatz

CSR verbessert nicht nur das Unternehmensbild zu den externen Stakeholdern. Die Maßnahmen können auch bei den Mitarbeitern und für die Unternehmenskultur positive Effekte hervorbringen.

Der „Day of Care“ entstammt keiner Top-Down Entscheidung. Ausgangspunkt war die Suche nach einer einmaligen sozial sinnvollen Aktion mit nachhaltigem Effekt. Nach dem ersten Projekt war das Feedback der Mitarbeiter dermaßen positiv, dass der „Day of Care“ zum festen Bestandteil der CSR Strategie wurde. Seit 2002 bringen die Mitarbeiter eigene Projektideen ein, beteiligen sich teilweise an der Planung und arbeiten vor allem an den Projekten vor Ort mit. Die Resonanz und das Commitment in Bezug zum Day of Care werden regelmäßig durch Mitarbeiterbefragungen erhoben. Bisher begrüßen und befürworten die Beschäftigten die Aktionen ausdrücklich. ESPRiT ist dies besonders wichtig, da solche Projekte auf das Engagement der Mitarbeiter angewiesen sind. Die Geschäftsführung hatte anfangs nicht geplant, aus dem Day of Care eine dauerhafte Aktion zu machen. Erst das positive Feedback der Mitarbeiter und die Effekte auf die Unternehmenskultur überzeugten die Geschäftsführung, den Day of Care fortzuführen – jedoch nur so lange die Beschäftigten dahinter stehen.

Personalwirtschaftliche Effekte

Die Erfolge sprechen für sich und gleichen auch die damit verbundenen Kosten aus. Wichtigstes Element ist das Zusammenführen unterschiedlicher Lebenswelten. Die Mitarbeiter kommen mit für sie neuen Lebens- und Erfahrungswelten in Kontakt und können dadurch auch ganz neue Erfahrungen machen. Dies wirkt sich positiv auf die Entwicklung **sozialer Kompetenzen** aus, was für ESPRiT Consulting von zentraler Bedeutung ist. Insbesondere die Berater müssen sich bei den Kunden in komplexen Welten bewegen.

Reines Fachwissen – so unverzichtbar es auch ist – reicht heute nicht mehr aus. Erst eine ausgeprägte soziale Kompetenz gibt den Beratern die notwendige Sicherheit. So müssen beispielsweise die Bedürfnisse der Kunden wahrgenommen und Situationen mit Konfliktpotenzial erfolgreich aufgefangen werden. Aber auch die anderen Mitarbeiter können dadurch profitieren und lernen so, ihre Aufgaben in schwierigen Situationen besser zu bewältigen. Zudem tauschen sich die Mitarbeiter bei den Vorbereitungen zum Day of Care, vor Ort und im Anschluss über das Erlebte aus und knüpfen untereinander Kontakte. Das macht den Hochseilgarten als **Teamentwicklungsmaßnahme** überflüssig und stärkt den Zusammenhalt durch gemeinsame geteilte Erlebnisse. Insgesamt betrachtet, leisten die Erfahrungen rund um den Day of Care wichtige Beiträge für die **Personalentwicklung** bei ESPRiT.

Neben einem Personalentwicklungskonzept, individuellen Karriereplänen und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Work-Life-Balance spielt das soziale Engagement von ESPRiT und seinen Mitarbeitern eine Rolle für die branchenbezogene **niedrige Fluktuationsrate**.

Ein weiterer Vorteil ist mittlerweile bei der **Personalauswahl** zu beobachten. Potenzielle Bewerber, die ein hohes soziales Engagement besitzen, fühlen sich durch ESPRiT besonders angesprochen. Das Haus hat die Erfahrung gemacht, dass diese Bewerber bereits über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen und sich durch ihr Sozialverhalten auszeichnen. Die Passung bei der Personalsuche und im Recruiting wird somit verbessert.

Entwicklung eines CSR Konzepts/ Vorgehensmodell

Sämtliche Aktivitäten und Maßnahmen orientieren sich an dem firmeneigenen CSR-Konzept. In diesem werden alle für das Unternehmen wichtigen Kriterien festgehalten. Die Kriterien dienen wiederum der Auswahl zukünftiger CSR-Maßnahmen und müssen im engen Zusammenhang zum (gewünschten / bestehenden) Firmenimage stehen. Sofern vorhanden, ist hier eine konzeptionelle Verbindung zum Employer Branding empfehlenswert. Bei der Entwicklung des CSR-Konzepts ist vor allem darauf zu achten, welches Bild an die Stakeholder wie potentielle Bewerber, Kunden und Partner oder auch den eigenen Mitarbeitern vermittelt werden soll. Auch eine Verbindung zur Unternehmensstrategie kann in diesem Zusammenhang hergestellt werden. Das CSR Konzept der ESPRiT Consulting AG fußt auf folgenden Kriterien:

- Zielgruppe(n) der Maßnahmen: Kinder und / oder Jugendliche
- Themen: Sport, Bildung, Soziales
- Reichweite und räumliche Ausdehnung: Vornehmlich lokaler Bezug
- Anspruch: Maßnahmen sollten nachhaltige Wirkung erzielen und nicht „verpuffen“. Mitarbeiter werden integriert und dauerhaft über die Wirkung der Maßnahmen informiert

ESPRiT bekommt durch die Mitarbeiter viele Vorschläge für neue CSR Projekte. Die oben genannten Kriterien erleichtern die strategische Auswahl der Maßnahmen. Zudem ist empfehlenswert, ein transparentes Verfahren für die Auswahlprozesse einzurichten und Ablehnungen von Vorschlägen zu begründen.

Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren

Zu den grundlegenden Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Konzeption und Implementierung gehören unter anderem folgende Punkte:

- Basis der Aktivitäten ist ein betriebsspezifisches CSR Konzept, das an die strategischen Ziele des Unternehmens anknüpft.
- Die Geschäftsführung muss CSR von Anfang an unterstützen und den Mehrwert anerkennen.
- Es hat sich gezeigt, dass das Einbinden der Beschäftigten ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Einerseits können viele Ideen generiert werden und andererseits kann von einer größeren Unterstützung ausgegangen werden.
- Sofern die Beschäftigten bei den Maßnahmen aktiv beteiligt sind, können vielfältige positive Effekte auf Mitarbeiter und Unternehmenskultur erzielt werden (zum Beispiel Erfahrungen anderer Lebenswelten).
- Selbst beim einfachen Sponsoring sind die Ideen der Mitarbeiter nutzbar. Zudem empfiehlt es sich, die Beschäftigten über den Verlauf und die Wirkung der CSR Maßnahmen zu informieren.
- Die Aktivitäten und die Maßnahmen müssen authentisch sein. Sowohl die Stakeholder außerhalb des Unternehmens als auch die Beschäftigten erkennen halbherzige Maßnahmen, was die Wirkung abschwächt.
- Aufwendige Maßnahmen wie der „Day of Care“ benötigen entsprechende Vorlaufzeiten und die Investition von Ressourcen.

Fazit

Während gerade bei größeren, börsennotierten Unternehmen CSR oftmals eingesetzt wird, um gute Ratings zu bekommen und von Investoren in bestimmten Fonds und Kapitalanlagen berücksichtigt zu werden, veranschaulicht dieses Beispiel, dass CSR in der Lage ist, noch weitere Effekte hervorzubringen, die wertvolle Beiträge für den Unternehmenserfolg liefern. Erfolgsfaktoren sind dafür vor allem Authentizität, ein unternehmensspezifisches Konzept und die Integration der Beschäftigten.



Links

Umfangreiche Informationen zum Day of Care:

<http://www.esprit-consulting.com/de/company/Seiten/DayofCare.aspx>

Grundlegendes zum CSR:

http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility

Website ESPRiT Consulting AG:

<http://www.esprit-consulting.com>

Ansprechpartnerin/ Autorin

Christine Kränzle, ESPRiT Consulting AG (christine.kraenzle@esprit-consulting.com)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum