



# Fallstudienbericht CSR in der Umsetzung

Erste praktische Erfahrungen in kleinen und  
mittelständischen Unternehmen

Juli 2014



# **Fallstudienbericht**

## **CSR in der Umsetzung**

Erste praktische Erfahrungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Juli 2014



## Inhalt

<b>1. Grußwort</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Einführung</b> .....	<b>7</b>
<b>3. CSR in der Umsetzung</b> .....	<b>9</b>
3.1. Ahsbahs Stift gGmbH .....	9
3.2. AWEBA Werkzeugbau GmbH Aue .....	15
3.3. Frischmann GmbH .....	21
3.4. Geisel Privathotels .....	27
3.5. Yaez Verlag GmbH .....	33
<b>Impressum</b> .....	<b>40</b>



# 1. Grußwort

Sozial gerecht, ökologisch und ökonomisch nachhaltig: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) bietet die Chance, das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft national, international und innerhalb von Unternehmen zu denken und die globalisierte Wirtschaft im Hinblick auf ihre gesellschaftlichen Auswirkungen sozial und nachhaltig verträglich mit zu gestalten. CSR, wenn ganzheitlich gelebt, ist ein unverzichtbarer Ansatz, um den großen gesellschaftspolitischen und globalen Herausforderungen entgegenzuwirken, und bietet große Chancen für die Betriebe selbst und für die Gesellschaft. Dass nachhaltiges Wirtschaften Wettbewerbsvorteile bringt, wird auch zunehmend von mittelständischen Unternehmen erkannt.

Die Bundesregierung fördert den eingeschlagenen Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft nach Kräften, mit dem Ziel, verantwortungsbewusst handelnde Unternehmen in ihrer Vorbildrolle zu stärken und noch mehr Anreize für CSR-Strategien in Unternehmen zu schaffen.

So geht es bei dem ESF-Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ zum Beispiel darum, kleinen und mittleren Unternehmen über passgenaue Beratungs- und Qualifizierungsangebote Hilfestellungen anzubieten, damit sie die Instrumente für eine verantwortliche Unternehmensführung noch stärker nutzen und in den Betrieben einführen. Knapp 36 Millionen Euro stellt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mithilfe des Europäischen Sozialfonds dafür bis Ende 2014 zur Verfügung. Durch die Vielseitigkeit und Offenheit des Programms erreichen wir bundesweit rund 2.000 kleine und mittlere Unternehmen und nehmen damit bei der Förderung von CSR eine eindeutige Vorreiterrolle in Europa ein.

Diese Broschüre stellt anhand von fünf konkreten Unternehmen dar, wie kleine und mittelständische Betriebe von in der Unternehmensstrategie und -kultur gelebter gesellschaftlicher Verantwortung langfristig profitieren können. Mithilfe einer externen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, der Ernst & Young GmbH, wurden die Fallstudien in fünf am ESF-Programm teilnehmenden Unternehmen durchgeführt: Ahsbahs Stift gGmbH in Schleswig-Holstein, AWEBA Werkzeugbau GmbH Aue in Sachsen, Frischmann GmbH in Thüringen, Geisel Privathotels in Bayern und Yaez Verlag GmbH in Baden-Württemberg.

Diese guten Unternehmensbeispiele aus unterschiedlichen Branchen und Regionen in Deutschland zeigen beispielhaft auf, welche CSR-Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen des Programms umgesetzt, welche Ergebnisse erreicht und welche nachhaltigen Erfolge in den Unternehmen erzielt werden konnten.

Es würde mich sehr freuen, wenn diese Broschüre viel Beachtung und zahlreiche Nachahmer aus anderen kleinen und mittelständischen Unternehmen finden würde!



Thorben Albrecht  
Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales



## 2. Einführung

Angesichts der nationalen und globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts – wie Klimawandel, demographischer Wandel, weiter zunehmende Liberalisierung und Globalisierung – gewinnt gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Während die Einflussmöglichkeiten von Staaten aufgrund knapperer Haushalte und zunehmend komplexerer Herausforderungen schwinden, gewinnen Unternehmen in der globalisierten Welt stetig an Bedeutung. Ihr Handeln hat einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung von Umwelt und Gesellschaft. Gerade aus diesen Gründen hat sich das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) – knapp beschrieben als die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – zu einem festen Bestandteil gesellschaftlicher Diskussionen entwickelt.

Gleichzeitig haben Unternehmen ein zunehmendes Eigeninteresse an CSR, wie die ersten Erfahrungen in Deutschland zeigen. Diese Erfahrungen sind in der Mehrheit bei großen Unternehmen und Konzernen anzutreffen, die bereits seit einigen Jahren den wechselseitigen Mehrwert erkannt haben. Zunehmend erkennen auch mittelständische Unternehmen, dass nachhaltiges Wirtschaften und Agieren Wettbewerbsvorteile bringt, wie das CSR-Förderbarometer von EY oder die EY-Studie „Nachhaltige Unternehmensführung“ zeigen.<sup>1</sup>

Die Bundesregierung knüpft hieran an und fördert das Thema gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in zahlreichen Initiativen. Mit einem Förderprogramm unterstützt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit Hilfe des Europäischen Sozialfonds seit 2012 die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen des Mittelstands. Dieses bundesweite Förderprogramm ist europaweit das einzige seiner Art. Gefördert werden Maßnahmen zur Implementierung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Maßnahmen richten sich an MitarbeiterInnen auf allen Unternehmensebenen und umfassen vier Aktionsfelder: Arbeitsplatz, Gemeinwesen, Markt und Umwelt.

Die Möglichkeiten der Förderung selbst sind vielgestaltig und variabel. Die Projektinhalte können sowohl Qualifizierungs-, Beratungs- und Coachingmaßnahmen auf verschiedenen Mitarbeiterstufen als auch Projekte zur Förderung einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik oder zur Förderung älterer Beschäftigter sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz der Unternehmensführung sein. Unterstützt werden auch Maßnahmen zum schonenden, effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen, Maßnahmen zur verantwortungsbewussten Produktion in der Lieferkette sowie ganzheitliche, holistische CSR-Ansätze und deren Implementierung in der Geschäftsstrategie.

Im Rahmen des Förderprogramms werden bundesweit 73 Projekte bei Bildungsträgern, Wirtschaftsförderinstitutionen, Kammern, Kommunen und Netzwerken oder Unternehmen gefördert. Dabei variiert die Anzahl der Unternehmen, die von einem Projektträger betreut werden, zwischen 7-70 Unternehmen. Die Projektlaufzeiten betragen zwischen 6 und 36 Monaten. Bis Ende 2014 werden rund 2.000 mittelständische Unternehmen an dem Programm partizipieren.

Im Rahmen der begleitenden Evaluation des Förderprogramms durch EY (Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) wurden 5 Fallstudien bei Unternehmen erstellt. Die hierfür i.d.R. mit Hilfe ihrer Projektträger abgestimmten Unternehmen überzeugten durch ihre Konzepte, attraktive Themenstellungen und die praxisrelevanten Aktivitäten. Die Fallstudien geben die Ergebnisse aus Sicht der befragten Unternehmen wieder und stellen keine Bewertung durch das BMAS oder EY dar.

---

1 EY (2012): Agenda Mittelstand. Nachhaltige Unternehmensführung. Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand.



Bei der Auswahl der KMU wurden zudem Kriterien wie regionale Vielfalt, verschiedene Unternehmensgrößen und Branchen berücksichtigt. Bei Vor-Ort-Besuchen wurden in über 50 Interviews insbesondere Stakeholder befragt, die einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Unternehmensperformance oder das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und außen haben. Gesprächspartner waren:

- Geschäftsführung oder Vertreter des Unternehmens sowie MitarbeiterInnen und Projektträger,
- MitarbeiterInnen, Betriebsrat und/oder Führungskräfte und Vertreter von Aufsichtsgremien und
- Vertreter von Verbänden, Kommunen, Berufsschule, Kunden, Lieferanten, Wissenschaft, Trainer.

Ziel des Praxisberichts ist es, die tatsächlich umgesetzten Aktivitäten transparent und für andere Unternehmen nachvollziehbar zu beschreiben. Gleichzeitig können Ergebnisse, die es aufgrund der CSR-Maßnahmen gab, aufgezeigt werden.

## 3. CSR in der Umsetzung

Die nachfolgend dargestellten Fallstudien zu fünf Unternehmen stellen die Erfahrungen und Erfolge sowie Herausforderungen bei der erfolgreichen Umsetzung ihrer CSR-Aktivitäten dar. Die Fallstudien geben praxisnahe Hinweise, die für eine große Zahl von Unternehmen relevant sein können. Die Erfahrungen und die Veränderungen in den fünf Unternehmen, die sichtbaren Erfolge und positiven Wirkungen der CSR-Maßnahmen sollen dazu beitragen, dass sich weitere Unternehmen dem Thema CSR – gesellschaftlich verantwortliches Handeln stellen.

Folgende Unternehmen stellen wir vor:

- Ahsbahs Stift gGmbH in Schleswig-Holstein
- AWEBA Werkzeugbau GmbH Aue in Sachsen
- Frischmann GmbH in Thüringen
- Geisel Privathotels in Bayern
- Yaez Verlag GmbH in Baden-Württemberg.

### 3.1. Ahsbahs Stift gGmbH

#### 3.1.1. Unternehmensprofil und Rahmenbedingungen

Die Ahsbahs Stift gGmbH (im Folgenden Ahsbahs Stift) ist ein Alten- und Pflegeheim in Krempe, einer kleinen Stadt im südwestlichen Schleswig-Holstein.

Das Unternehmen ist im Betreuten Wohnen, der Tagespflege, der ambulanten und stationären Pflege sowie im Servicebereich tätig. Das Ahsbahs Stift zählt zu den größten Arbeitgebern in der unmittelbaren Region.

Die Region ist dünn besiedelt und vergleichsweise strukturschwach. Sie ist wenig industrialisiert und überwiegend ländlich geprägt. Hinzu kommt, dass die Region vom demografischen Wandel besonders betroffen ist. Vor allem junge Menschen verlassen aufgrund geringerer Beschäftigungsperspektiven den ländlichen Raum, u.a. dadurch fehlende Fachkräfte. Der Anteil Älterer proportional zur Gesamtbevölkerung nimmt stetig zu.

**Branche:**  
Pflege- und Sozialdienstleistungen

**MitarbeiterInnen:**  
100

**Region:**  
Schleswig-Holstein,  
Kreis Steinburg

**CSR-Aktionsfelder des Unternehmens:**  
Arbeitsplatz,  
Gemeinwesen

#### 3.1.2. CSR-Projekt „Soziale Pflege Steinburg“

Eine wesentliche Aufgabe der Geschäftsführung des Ahsbahs Stift ist es, Maßnahmen zu ergreifen, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebs zu gewährleisten und dessen Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dieser Strategie ordnet die Geschäftsführung ihr unternehmerisches Handeln unter. Gleichzeitig und untrennbar damit verbunden ist für das Ahsbahs Stift die Verantwortung des Unternehmens für die Region.



Bildquelle: Akademie für Gesundheits- und Sozialberufe GmbH

Ein wichtiges Anliegen des Unternehmens ist es daher, durch sein unmittelbares gesellschaftliches und wirtschaftlich erfolgreiches Wirken die Arbeitsplätze der MitarbeiterInnen zu sichern, attraktiver zu gestalten und so die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden. *„Obwohl die Ahsbahs Stift gGmbH im Rahmen von mitarbeiter- und gemeinwohlorientierter Unternehmensführung nicht bei null anfängt, sahen wir die Chance, die uns geboten wurde, um über die Projektinitiative neue Impulse zu erhalten.“*

Das CSR-Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ adressiert die unternehmensrelevanten Ziele und Themen. Dies war eine wesentliche Voraussetzung um das Ahsbahs Stift zur Teilnahme des geförderten CSR-Projektes „Soziale Pflege Steinburg“ der Akademie für Gesundheits- und Sozialberufe (AGS)“ zu gewinnen. Unter dem

Gesichtspunkt der demografischen Entwicklung verfolgt das Projekt „Soziale Pflege Steinburg“ der AGS das Ziel, Unternehmen der Pflegebranche in ländlichen Räumen für die Themen Mitarbeiterqualifizierung, -bindung und familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu sensibilisieren und sie bei der Bewältigung der stetig steigenden Anforderungen zu unterstützen.

Die AGS gewann sieben Unternehmen aus dem Alten- und Pflegebereich, darunter das Ahsbahs Stift, zur Teilnahme am CSR-Projekt. Diese Unternehmen weisen vergleichbare Handlungsbedarfe auf und sehen sich ähnlichen Herausforderungen gegenüber. In Kooperation mit den beteiligten Unternehmen analysiert, begleitet und unterstützt die AGS.

Das Ahsbahs Stift stellt sich in dem CSR-Projekt einzelnen Themen aus den CSR-programmspezifischen Aktionsfeldern Arbeitsplatz und Gemeinwesen:

Aktionsfeld Arbeitsplatz	Aktionsfeld Gemeinwesen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnenzufriedenheit</li> <li>• MitarbeiterInnenpartizipation</li> <li>• Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>• CSR-Ausbildung von MitarbeiterInnen</li> <li>• Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen</li> <li>• Förderung ehrenamtlicher Tätigkeit</li> <li>• Einbindung von Anspruchsgruppen (Stakeholdern)</li> </ul>

*„Wenn sie in der Suppe rühren, müssen Sie davon ausgehen, dass sie Dinge finden, die sie so nicht erwartet haben.“*

Die grundsätzlichen Handlungsbedarfe wurden im Vorfeld durch die Geschäftsführung identifiziert. Von Anfang an war es Ziel der Geschäftsführung, die MitarbeiterInnen umfassend einzubinden. In diesem Zusammenhang wurden alle MitarbeiterInnen zur Zufriedenheit und ihren Problemen im Unternehmen befragt. Im Laufe des Projekts stellte sich heraus, dass neben den ursprünglichen Themen weitere konkrete Handlungsbedarfe, wie bspw. im Bereich Mitarbeiterzufriedenheit bei der „Dienstplanung“, im Rahmen von CSR bearbeitet werden sollten. *„Ein solches Projekt entwickelt man erst im Rahmen der täglichen Arbeit.“*

### 3.1.3. Start und Durchführung des CSR-Projekts

Die Ziele, Themen und Handlungsbedarfe des CSR-Projekts wurden zu Beginn zwischen der AGS und dem Unternehmen definiert. Zum Projektstart fand eine Betriebsversammlung statt, bei der neben der Führungsebene auch die MitarbeiterInnen des Unternehmens zum bevorstehenden CSR-Projekt informiert wurden.

Anschließend erfolgte mittels schriftlicher Befragung bei allen 100 MitarbeiterInnen sowie mittels Einzel- und Gruppeninterviews eine Bestandsaufnahme der Arbeitszufriedenheit und -belastung.

Die Erhebung wurde durch den Projektträger analysiert und die Ergebnisse den Führungskräften des Ahsbahs Stift präsentiert. Auf Basis dieses Status Quos erfolgten gemeinsam mit der Geschäftsführung, den Führungskräften und der AGS eine Diskussion und Bewertung der Ergebnisse. Die Bewertung mündete in einen Maßnahmenplan für die identifizierten Handlungsbedarfe:

- Benennung von Anpassungsbedarfen bei der internen Kommunikation untereinander und Ableitung von unternehmensweit gültigen Fairplay-Regeln
- Identifikation und Benennung von Qualifizierungsbedarfen zur beruflichen Anpassung und Weiterentwicklung, z. B. zum Pflegedienstleiter (PDL)
- Identifikation und Benennung von Möglichkeiten zur Gesundheitsförderung sowie Aufzeigen von Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, z. B. bei der Personaleinsatzplanung
- Identifikation und Benennung von Möglichkeiten zur Verbesserung des Images und der öffentlichen Wahrnehmung, z. B. durch verbesserte Öffentlichkeitsarbeit
- Aufzeigen von Möglichkeiten zur Unterstützung und Übernahme von Verantwortung für die Gemeinde und die Region, z. B. Bestimmung von Personen zur Zusammenarbeit mit Unternehmen oder Ehrenamt.

Um die Ziele zu erreichen sowie die MitarbeiterInnen individuell in die Lage zu versetzen die Handlungsbedarfe umzusetzen, wurde ein unternehmensspezifisches und individueller Qualifizierungs- und Coachingplan entwickelt und umgesetzt. Dieser Plan basiert auf verschiedenen Wahl- und Pflichtveranstaltungen, die intern und/oder extern z. T. unter Einbindung des Projektträgers absolviert wurden.

*„Für uns war es wichtig, Fairplay-Regeln zu entwickeln, die unseren Umgang miteinander und zueinander regeln. [...] Denn unsere Kunden sind zufriedener, wenn auch unsere MitarbeiterInnen zufrieden sind.“*

### 3.1.4. Umsetzung im Unternehmen

Um die gemeinschaftlich definierten CSR-relevanten Unternehmensbedarfe zu erfüllen, wurden im Ahsbahs Stift folgende ineinandergreifende Maßnahmen umgesetzt:

- **Roundtables**

Die Unternehmensvertreter aller sieben an dem CSR-Projekt „Soziale Pflege Steinburg“ der AGS beteiligten Unternehmen trafen sich regelmäßig mit dem Projektträger AGS zu einem Austausch über die Projekthinhalte und die geplanten Aktivitäten. So konnten Problemlagen verglichen und diskutiert und spezifische Erfahrungen ausgetauscht werden.

- **Workshops**

In Workshops wurden auf Geschäftsführerebene bspw. Schulungen zu branchenspezifischen Themen durchgeführt: zu Abrechnungssystemen, zu Abrechnungen von Pflegeleistungen oder Führungskräfteverhalten. Gekoppelt waren diese Veranstaltungen mit einer Netzwerkbildung mit den beteiligten Unternehmensvertretern.

- **Fachspezifische Schulungen zur Pflege und Gesundheit**

Die Mitarbeiter erhielten auf Basis der ermittelten Bedarfe und der Ergebnisse des individuellen Coachings die Möglichkeit zur Qualifizierung, wie Schulungen zum gesundheitsbezogenen Transfer von Pflegebedürftigen, Stressmanagement oder auch fachspezifische Schulungen, z. B. zum Thema palliative Pflege. Unternehmensintern wurde ein Wissenstransfer sichergestellt.

- **Schulungen zur Mitarbeiterführung und begleitendes Coaching**

Auf Basis der Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit wurden Schulungen zur Personalführung durchgeführt. Dies diente der Verbesserung der internen und externen Kommunikation. Für alle Beschäftigten wurden Coachings angeboten:

- Führungskräftecoaching für die Geschäftsführung zur strategischen Ausrichtung,
- Einzelcoachings für Führungskräfte und MitarbeiterInnen,
- 4-Augen-Coachings für Führungskräfte und MitarbeiterInnen und
- Coachings auf Ebene des Netzwerks.

Die Coachings dienten der Entwicklung von Softskills im Bereich der Mitarbeiterführung, Projektmanagement, Stressbewältigung u. Ä. Sie versetzen die Mitarbeiter in die Lage die verschiedenen unternehmensinternen Projekte besser anstoßen und umsetzen zu können.

- **Veranstaltungen zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in Gesundheitsberufen**

Das Ahsbahs Stift beteiligte sich an einer eigens initiierten Berufs- und Ausbildungsmesse und informierte dort zu Ausbildungsmöglichkeiten im Pflege- und Altenbereich. Neben der Akquisition von Fachkräften war es Ziel, die Region als lebens- und arbeitswert zu präsentieren und die damit verbundenen Perspektiven aufzuzeigen.

Ferner beteiligte sich das Unternehmen an Veranstaltungen für Schüler, dazu gehörten Unterrichtseinheiten im Schulunterricht sowie Praktika und Führungen durch das Unternehmen.

- **Veranstaltung zur Gemeinwesenorientierung**

Gemeinsam mit der Stadt und dem Bürgerverein wurden Veranstaltungen in der Region durchgeführt. So wurde z. B. in einem öffentlichen Workshop zum Thema „Pflege von Demenz“ informiert und erläutert, wie Angehörige und Betroffene damit umgehen können. Ein anderer Workshop zeigte auf, wie sich Menschen aus dem unmittelbaren regionalen Umfeld verstärkt ehrenamtlich einbringen können.

Des Weiteren wurde das ehrenamtliche Engagement öffentlich gewürdigt. Ehrenamtlich für das Ahsbahs Stift tätige Bürger wurden vom Bürgermeister der Stadt für ihr Engagement ausgezeichnet. So konnte öffentlichkeitswirksam die Bedeutung von Ehrämtern aufgezeigt werden.

### ■ Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Von den Mitarbeitern wurde die Notwendigkeit der Verbesserung des Erscheinungsbilds und des Images des Ahsbash Stift und der Pflegebranche als Handlungsbedarf formuliert. Auf diese Weise wurde nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Branche in ihrer ganzen Breite und Vielfalt präsentiert und beworben.

Mit Unterstützung durch Projektträger und Coaches wurden Materialien zu Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten im Pflegebereich und ein Imagefilm über das Unternehmen erstellt. Durch die Mitwirkung der Mitarbeiter, insbesondere von Azubis, an der Gestaltung des Erscheinungsbildes wurde zusätzlich die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt.

### 3.1.5. Veränderungen im Unternehmen

Die durchgeführten Maßnahmen führten früh zu einer Reihe von wahrnehmbaren Veränderungen im Unternehmen. Durch die stetige Beteiligung der Mitarbeiter von Beginn an bis zur Umsetzung hat die Zufriedenheit mit dem Unternehmen nach Aussagen der MitarbeiterInnen deutlich zugenommen: *„Auch nach über 19 Jahren in diesem Unternehmen arbeite ich sehr gern. Es macht mich stolz, hier zu arbeiten.“* Die Zufriedenheit zeigt sich, so das Management, u. a. im niedrigen Krankheitsstand und gesunkenen Ausfalltagen.

Nach Aussage der Unternehmensführung versetzten Coachings die Beschäftigten in die Lage, die bestehenden Strukturen und Prozesse zu analysieren und zu optimieren. All dies förderte die Mitarbeiterpartizipation und stärkte verantwortliches Handeln. Die MitarbeiterInnen fühlen sich anerkannter im Unternehmen und übernehmen bewusster Verantwortung für ihre Aufgaben.

*„Pflege nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft.“*

Ein wesentlicher Punkt, so die MitarbeiterInnen, ist die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Beschäftigten und den einzelnen Hierarchiestufen. *„Das Klima ist offener geworden.“* Misstrauen untereinander wurde abgebaut und Selbstvertrauen gestärkt. *„Wir gehen jetzt viel offener miteinander um. Wir reden viel mehr und sprechen uns ab.“* Diese Veränderungen kommen sowohl den MitarbeiterInnen als auch den Kunden, Patienten und Bewohnern zugute. Ein messbares Ergebnis ist die Entwicklung und die Einführung unternehmensweit gültiger Fairplay-Regeln. Hier wird das neue Verständnis in Form eines gemeinsam entwickelten Leitbilds festgeschrieben.

Von dem Projekt profitiert nicht nur das Unternehmen. Die Mitarbeiter achten seitdem stärker darauf, dass Region und Menschen einbezogen werden: *„Man wird auf der Straße zum Unternehmen angesprochen.“* *„Die verbesserte Kommunikation und unser neues Erscheinungsbild wirken nicht nur nach innen, [...] sondern auch nach außen.“*

Gleichzeitig profitieren die Gemeinde, die umliegende Region und ihre Menschen von der neuen Kultur. Durch die Maßnahmen im Unternehmen ist ein Klima des *„Gebens und Nehmens“* entstanden. Schüler konnten sich über Ausbildungsmöglichkeiten in der Region und über Berufe im Pflegebereich informieren. Schüler bewerben sich verstärkt um Ausbildungsplätze, so bleiben sie der Region treu und haben z.T. Berufe in der Pflegebranche für sich entdeckt.

Weiterhin wurden im Projektverlauf weitere Chancen und Handlungsfelder erkannt, die nicht Gegenstand der ursprünglichen Bedarfsanalyse waren. Durch mehr Ehrenamt sollte eine stärkere Verknüpfung mit der Region erfolgen. Aufgrund der Öffentlichkeitsarbeit hat sich die Zahl

#### Erfolgsfaktoren:

- Mitarbeiterpartizipation von Beginn an
- Zusammengehörigkeitsgefühl und Teambildung
- Gestärktes Selbstbewusstsein und zunehmend eigenverantwortliches Handeln
- Verstärktes unternehmerisches Denken
- Imageverbesserung und verbesserte Außendarstellung
- Einbindung von Stakeholdern

der ehrenamtlich tätigen Mitarbeiter deutlich erhöht. *„Wir arbeiten gerne hier. Wir werden hier gerne gesehen und sind auch zu allen Aktivitäten, wie z. B. der Weihnachtsfeier, eingeladen.“* Auch dies ist ein großer Erfolg des Projekts.

Es zeigt sich, dass sich neben optimierten Abläufen insbesondere das Klima und die Kommunikationskultur und damit die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen verbessert haben.

*„Wir erhoffen uns auch weiterhin wirtschaftlichen Erfolg durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, den Kunden, deren Angehörigen und mit den kommunalen Verantwortlichen in unserer Region.“*

Hierzu plant das Management des Ahsbahs Stift CSR-Aktivitäten über die Fördermaßnahme hinaus weiterzuführen. Derzeit laufen die Gespräche aller am Projekt Beteiligten gemeinsam mit dem Projektträger. Es ist vorgesehen, dass die gemeinsamen Roundtables durch die beteiligten Unternehmen eigenständig weitergeführt werden. *„Hierfür haben wir Räumlichkeiten und bestimmt auch ein Budget.“* Neben dem fachspezifischen Austausch wird das gemeinsame Wirken in der und für die Region als Treiber gesehen. Auch neue Unternehmen sollen zur Mit- und Zusammenarbeit gewonnen werden.

Auch die Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen hinsichtlich der Qualifizierungsmaßnahmen und Schulungen soll weiter geführt werden. Ziel ist es, regelmäßig vor allem fachspezifische Schulungen für die MitarbeiterInnen anzubieten. Eine leitende Mitarbeiterin der Ahsbahs Stift GmbH zeigt sich überzeugt, dass es hier *„weitergehen wird“*.

Der Projektträger will ebenfalls die Erfahrungen aus dem Projekt im Rahmen von Best Practices weiterführen. *„Wir wollen ein Produkt für andere Pflegebetriebe entwickeln – das ist wichtig.“*

## 3.2. AWEBA Werkzeugbau GmbH Aue

### 3.2.1. Unternehmensprofil und Rahmenbedingungen

Die AWEBA Werkzeugbau GmbH Aue (AWEBA) ist einer der größten konzernunabhängigen Werkzeugbaubetriebe in Deutschland und kann auf eine lange Tradition im Werkzeugbau verweisen. Die Wurzeln des traditionsreichen Unternehmens gehen zurück auf die im Jahr 1882 von Bernhard Hiltmann gegründete Spezialfabrik für Schnitt- und Stanzwerkzeuge in Aue, aus der später die AWEBA hervorging. Mit der Wiedervereinigung 1990 erfolgte die Gründung der „AWEBA Werkzeugbau GmbH Aue“ sowie die spätere Reprivatisierung.

Das Unternehmen hat sich vor allem auf die Herstellung von Urform- und Umformwerkzeugen für den Antriebsstrang spezialisiert. Zur Produktpalette zählen Umform- und Prototypenwerkzeuge für 3-D-Strukturteile aus Stahlblech, höherfestem Blech, Aluminium und Magnesium. Die zur Unternehmensgruppe gehörende WVL Werkzeug und Vorrichtungsbau Lichtenstein GmbH ist Lieferant für Werkzeuge mit angeformten Tuben sowie werkzeugintegrierten Gewindeformeinrichtungen und Stufenpresswerkzeuge für die Produktion von Präzisionsteilen.

Die AWEBA ist im Erzgebirge ansässig. Die Erzgebirgsregion gehört zu den wichtigen Wirtschaftsstandorten innerhalb des Freistaats Sachsens. Typisch für das Erzgebirge sind vor allem kleine und mittelständische Betriebe. Die wirtschaftlichen Stärken des Erzgebirges liegen vor allem im Verarbeitenden Gewerbe: Ca. 51 % der Unternehmen bzw. 66 % der Industriebeschäftigten arbeiten im Maschinenbau und in der Metall- und Elektroindustrie.<sup>2</sup>

Die Erzgebirgsregion ist seit der Wiedervereinigung einer starken Wanderungsbewegung Richtung alte Bundesländer ausgesetzt und vom demografischen Wandel stark betroffen: Vor allem junge Menschen verließen häufig aufgrund geringerer Beschäftigungsperspektiven und niedrigem Lohnniveau das Land. Es fehlen Fachkräfte und der Anteil Älterer zur Gesamtbevölkerung nimmt stetig zu.

### 3.2.2. Bisherige CSR-Aktivitäten in der AWEBA

„CSR ist schon lange bekannt und im Unternehmen verankert.“ Für die Geschäftsführung spielt die soziale und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens schon seit vielen Jahren eine besondere Rolle. Dies zeigt sich in zahlreichen Maßnahmen und Aktivitäten für die Menschen im Unternehmen und in der Region. Das Verständnis sowohl der Geschäftsführung als auch der MitarbeiterInnen der AWEBA ist geprägt von der gesellschaftlichen und vor allem der sozialen Verantwortung für die Belegschaft und die Region Erzgebirge: „Für uns ist es wichtig, dass wir das Verständnis haben, das verinnerlichen.“

**Branche:**  
Verarbeitendes Gewerbe

**MitarbeiterInnen:**  
ca. 520

**Region:**  
Erzgebirge, Sachsen

**CSR-Aktionsfelder des Unternehmens:**  
Arbeitsplatz,  
Gemeinwesen

„CSR ist uns bekannt.“

„CSR – das ist Kultur. Unternehmenskultur.“

„Das haben wir auch vorher schon gemacht.“

„Nur waren wir uns dessen nicht so bewusst.“

<sup>2</sup> Quelle: Wirtschaftsförderung Erzgebirge (2014)



Neben „Hard Facts“, wie der Verbesserung der Rendite, des Auftragsvolumens oder der Investitionen in neue Produkte, ist es für die Geschäftsführung wichtig, noch stärker „Soft Facts“ zu berücksichtigen. Hierzu zählen Maßnahmen, die die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöhen.

Seit vielen Jahren legt das Unternehmen großen Wert auf Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung und -politik, unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Hierzu gehören Themenbereiche wie Mitarbeiter- und Auszubildendengewinnung, soziale Maßnahmen, die Förderung der MitarbeiterInnenbildung. Nicht zuletzt zählen hierzu auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, des Sponsorings sowie zur Umweltverbesserung. „Das ist unsere soziale Verantwortung“, so einer der Geschäftsführer.

Aus Sicht der Geschäftsführung sollen bisherige Aktivitäten verbunden, neu bzw. besser strukturiert, organisiert und kommuniziert werden. Das CSR-Förderprogramm bietet hierzu die Gelegenheit. Während bisher vorrangig die Innenwirkung im Fokus stand, sollten im Rahmen des CSR-Projekts verstärkt Maßnahmen zur besseren Außenwirkung umgesetzt werden.

### 3.2.3. CSR-Projekt CSRnetERZ

Die AWEBA wird vom CSR-Projekt CSRnetERZ begleitet. Das Projekt ist eine Kooperation zwischen der Wirtschaftsförderung Erzgebirge, der ATB Arbeit, Technik und Bildung GmbH und der DAA GmbH. CSRnetERZ wird von einem Projektbeirat begleitet und unterstützt, der gleichzeitig als Multiplikator agiert.<sup>3</sup> Der Projektansatz zielt auf die Vermittlung von Lösungsansätzen für aktuelle Herausforderungen von KMU in der Erzgebirgsregion. Die Aktivitäten im Rahmen von CSRnetERZ zielen insbesondere auf drei Themenbereiche:

- **Steigerung der Unternehmensattraktivität**  
Ausbau der regionalen Verankerung zum gegenseitigen Vorteil, Optimierung der Kommunikationsprozesse nach innen und außen, familienfreundliche Organisation der Arbeit sowie Erhöhung der Kundenorientierung
- **Bewältigung von Abläufen**  
Entwicklung von Unternehmensstrategien, Aufbau eines strategischen Personalmanagements, Aufdeckung und Nutzung betrieblicher Ressourcen Optimierung des Qualitätsmanagements, Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sowie Umweltschutz und Umweltsicherheit
- **Gestaltung und Verbesserung von Prozessen**  
Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation, moderne Arbeitsgestaltung, Vermeidung von Verschwendung im Unternehmen, Umsetzung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, Arbeit mit Qualitätszirkeln, Verbesserung von Material- und Informationsflüssen

Die intensive Begleitung und Unterstützung im Rahmen des CSR-Projekts erfolgt für insgesamt 49 Unternehmen in mehreren Zyklen. Die AWEBA gehörte zur ersten Gruppe der teilnehmenden Unternehmen und agierte bei der Anwerbung und Ansprache von Unternehmen in den späteren Zyklen als Multiplikator.

<sup>3</sup> Weiterführende Informationen erhalten Sie auch unter der Projektwebsite <http://csr. erzgebirge.eu/1punkt/p3/>.

Ziel der AWEBA im Rahmen des CSR-Projekts ist es, ihre bisherigen Aktivitäten klarer zu strukturieren, zu organisieren und zu kommunizieren. So sieht die AWEBA das Projekt und die Teilnahme als herausragende Möglichkeit die Innen- und Außenkommunikation zu verbessern: „*Ein besseres Auftreten in den Medien hat das Projekt schon jetzt bewirkt.*“ Gleichzeitig ist vorgesehen einen ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz für ein CSR-Konzept zu entwickeln.

### 3.2.4. Start und Durchführung des CSR-Projekts bei der AWEBA

Die Wirtschaftsförderung Erzgebirge und AWEBA arbeiten bereits seit mehreren Jahren eng zusammen. Darauf aufbauend erfolgte die Kooperation zum Projekt CSRnetERZ. Zu Projektbeginn wurde das CSR-Projekt der AWEBA vorgestellt und das Unternehmen wurde für die Teilnahme gewonnen.

Ausgehend von den AWEBA-Zielen zur Weiterentwicklung von CSR wurden die Arbeitsthemen und -felder umrissen. Anfangs wurde eine Befragung der AWEBA-MitarbeiterInnen hinsichtlich des Ist-Standes der Mitarbeiterzufriedenheit und den -bedürfnissen der MitarbeiterInnen durchgeführt. Auf Basis der Befragungsergebnisse wurden die zu bearbeitenden Themen und Aufgaben definiert und gegliedert. Folgende Aktionsfelder und Themenbereiche wurden in der AWEBA bearbeitet:

Aktionsfeld Arbeitsplatz	Aktionsfeld Gemeinwesen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnenzufriedenheit</li> <li>• MitarbeiterInnenpartizipation</li> <li>• Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>• Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung ehrenamtlicher Tätigkeit</li> <li>• Lokale und regionale Ausbildung</li> <li>• Lokale und regionale Beschäftigung</li> <li>• Spenden und Sponsoring</li> </ul>

Darauf aufbauend wurden die MitarbeiterInnen geschult und qualifiziert:

#### ■ Schulungen

Die Schulungen in Form von Seminaren dienten der Vermittlung von Basiswissen an die AWEBA und andere teilnehmende Unternehmen, d.h. wie CSR als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nachvollziehbar definiert werden kann und welche Lösungsansätze existieren und vermittelt werden. „*CSR muss griffig und handhabbar für die Führungskräfte sein, dann nehme ich sie mit.*“, so der Ausruf eines Geschäftsführers der AWEBA. Weitere Themen in den Seminaren waren die Entwicklung eines eigenen CSR-Verständnisses, die Evaluierung von sowie die Kommunikation über CSR-Maßnahmen und die Gestaltung von CSR-Konzepten.

#### ■ Erfahrungsaustausch

Die AWEBA nahm gemeinsam mit anderen am CSR-Projekt Teilnehmenden an einem moderierten Erfahrungsaustausch (auch Zirkel genannt) teil. So konnten MitarbeiterInnen der AWEBA in den Zirkelveranstaltungen von verschiedenen Unternehmen mit- und voneinander lernen. Gemeinsam wurden verschiedene Szenarien, z. B. zur Personalgewinnung, durchgespielt und hierzu individuelle Lösungen entwickelt. Weitere Themen waren: Entwicklung von Unternehmensleitbildern, Zielgruppenanalysen, Unternehmenskommunikation, Einbindung von Managementsystemen, Mitarbeitermotivation sowie die regionale Vernetzung. Diese Arbeit und die Ergebnisse in den Zirkeln unterstützten die AWEBA, eigene Lösungen besser voranzutreiben.

### ■ Coaching

Die Coachings und -beratungen zielen auf die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung betriebspezifischer Gestaltungsmöglichkeiten, dies erfolgt themen- und instrumentenspezifisch. Durch die verschiedenen teilnehmenden Unternehmen in den Zirkeln und die Betriebsrundgänge wurden neue Akzente und Ansätze aufgezeigt. Dies förderte den eigenen Erkenntnisgewinn.

### 3.2.5. Aktivitäten und Maßnahmen

Um die definierten CSR-relevanten Unternehmensbedarfe der AWEBA zu erfüllen, wurde auf bereits bestehenden Aktivitäten und Maßnahmen aufgebaut und mit ergänzenden Maßnahmen zusammengeführt in einem Gesamtkonzept zusammengefasst:

### ■ Maßnahmen zur Mitarbeiter- und Auszubildendengewinnung

Die AWEBA bildet in den Berufen Werkzeugmechaniker und Zerspanungsmechaniker aus. Hier erfolgt die Zusammenarbeit mit dem Bildungsträger BZE, z. B. zu Ausbildungsthemen und -inhalten. „[...] Die AWEBA ist auf einem sehr modernen technologischen Stand. Das wirkt sich positiv auf die Ausbildung insgesamt aus.“, so ein Vertreter der BZE. Ziel der AWEBA ist es, die Azubis nach Beendigung der Ausbildung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu übernehmen.

„Die Auszubildenden übernehmen wir natürlich“, so die Vertreterin der Geschäftsführung. „Das hat was mit sozialer Verantwortung für die Menschen in der Region zu tun. Und wir profitieren auch.“ Weiterhin fördert das Unternehmen für seine MitarbeiterInnen das Studium an Berufsakademien und vergibt Diplomarbeiten. Für einen Mitarbeiter wird die Finanzierung des Deutschlandstipendiums an der Westsächsischen Hochschule Zwickau ermöglicht.

Regelmäßig beteiligt sich die AWEBA mit ihren MitarbeiterInnen und Azubis an Veranstaltungen wie Ausbildungs- und Studententagen, Informationsveranstaltungen zur Berufsausbildung im Rahmen der Kooperation Schule-Wirtschaft und Berufsorientierungsveranstaltungen in der Region. Neben der Akquisition von Fachkräften ist es Ziel dieser Aktivitäten, die Region als lebens- und arbeitswert zu präsentieren und die damit verbundenen Perspektiven aufzuzeigen.



Auch in den Schulen engagiert sich die AWEBA. Gemeinsam mit Lehrern von regionalen Mittelschulen werden Projekttagge gestaltet. MitarbeiterInnen der AWEBA übernehmen z. B. Bewerbertrainings an Schulen. Die Schüler „[...] schreiben eine Bewerbung. Diese Bewerbung wird dann von Mitarbeitern der Personalabteilung der AWEBA gelesen und es werden Tipps gegeben.“ Im Rahmen der Projekttagge „[...] werden dann ganz konkret Vorstellungsgespräche geübt“ so eine Vertreterin der Mittelschule Lößnitz. Auch Praktikumsplätze sowie Ferienjobs bietet die AWEBA an.

### ■ Förderung von Weiterbildung

Zur Verbesserung der Bildung und zur Stärkung der Mitarbeiterqualifikationen können alle MitarbeiterInnen an Schulungen teilnehmen. Hierzu gehören finanzielle Förderungen oder Freistellungen zu Weiterbildungen wie Meister, Techniker, Betriebswirt oder Sprachreisen. Weiterhin zählen hierzu die innerbetriebliche Weiterentwicklung, ein Traineeprogramm für Berufseinsteiger und die Förderung von Auslandseinsätzen. Verbunden mit der Verbesserung der Wissensbasis und der Kompetenzen der geschulten MitarbeiterInnen wird so der „[...] Wissenstransfer von Generation zu Generation sichergestellt [...]“.

*Unser Leitsatz ist  
„Weitergabe von Wissen  
von Generation zu Generation.“*

### ■ Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Die AWEBA fördert Maßnahmen zur Erhaltung bzw. Förderung der Gesundheit. Dazu gehören zum einen klassische Elemente wie jährliche Gripeschutzimpfungen, Gesundheitschecks und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Darüber hinaus unterstützt die AWEBA die Beteiligung am Firmenlauf Erzgebirge und kooperiert mit einem Fitnessstudio. „Wir bezahlen die Mitgliedsbeiträge für interessierte MitarbeiterInnen.“ Seit jüngstem werden in der Kantine – dem AWEBA-Bistro – Mahlzeiten frisch zubereitet.

### ■ Vernetzung

Die Unternehmensvertreter der mit der AWEBA am CSR-Projekt beteiligten Unternehmen treffen sich regelmäßig mit den Projektträgern zu einem Austausch über die eingeführten und / oder geplante Aktivitäten. So konnten Problemlagen und Lösungsansätze verglichen und diskutiert werden, Ideen, Konzepte und Erfahrungen ausgetauscht und neue Partner kennengelernt werden. Die Vernetzung und erfolgreiche Fortsetzung des begonnenen Austausches soll auch nach Projektende weitergeführt werden. Weiterhin haben sich informelle Formen der Zusammenarbeit von weiteren interessierten Firmen für AWEBA ergeben.

### ■ Sponsoringaktivitäten

„Die AWEBA nimmt in der Region eine Vorbildfunktion ein“ so ein befragter Stakeholder. Mit zahlreichen Aktivitäten nimmt die AWEBA ihre Rolle für die Region wahr. Dazu gehören das Sponsoring des FC Erzgebirge Aue, Förderung von Aktivitäten in Kindertagesstätten und Schulen. „Wir finanzieren Verkehrserziehungshefte und Sportutensilien. Aber auch Musik- und Sportvereine werden unterstützt. Auch hier zeigen wir unsere Verantwortung für die die Region und die Menschen.“

*„Sie [AWEBA] hat auch  
die Pflicht, sich für die  
Region zu engagieren.“,  
so ein Stakeholder.*

### ■ Öffentlichkeitsarbeit

Von Geschäftsführung wurde die Notwendigkeit der Verbesserung des Erscheinungsbilds und des Außenauftritts adressiert. Ziel war es, nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Region in ihrer Vielfalt präsentiert und als Lebens- und Arbeitswelt beworben werden.

Aktivitäten hierzu sind die vorgestellten Maßnahmen zum Sponsoring und zur Auszubildenden- und Mitarbeitergewinnung. Zudem hat das Unternehmen eine Pressearbeit aufgesetzt, die sowohl auf das Unternehmen als auch die Region gleichermaßen positiv zurückspiegelt.

Die CSR-Maßnahmen wurden in der neu gestalteten Mitarbeiterzeitschrift „präzisa“ vorgestellt. Gleichzeitig sind die MitarbeiterInnen infolge des neuen Verständnisses selbst in den Vordergrund der Darstellung in der Zeitung gerückt: „So ist die Zeitung viel lebendiger geworden.“

### 3.2.6. Veränderungen im Unternehmen

„Das Projekt hat uns geprägt.  
Wir sind nachhaltiger geworden.“

Die Etablierung eines ganzheitlichen CSR-Konzeptes und Ansatzes war vorrangiges Ziel des CSR-Projektes und der Geschäftsführung. Die Aktivitäten haben nach Einschätzung der Geschäftsführung und der MitarbeiterInnen zu erkennbaren und wirksamen Veränderungen geführt: *„In den letzten Jahren hat sich sehr viel geändert.“*

Hervorzuheben ist, dass die Beschäftigung mit dem Thema CSR *„...bestimmte Dinge sehr viel Bewusster gemacht [hat]“*. *„Wir [die Führungskräfte] gehen jetzt sehr viel bewusster mit unseren Mitarbeitern um.“*

Die Vorher-Nachher-Betrachtung zeigt, dass die aktive Einbindung von MitarbeiterInnen aller Bereiche und Ebenen die Motivation aller erhöht hat. *„Ich spüre, wie dies die Kultur bei uns im Unternehmen verändert hat.“*, so ein Geschäftsführer.

Auch Stakeholder äußern sich positiv über die Entwicklungen: *„Die AWEBA wird als Leuchtturm in der Region und für die Region Erzgebirge wahrgenommen. Das hilft der Region und den Menschen sehr.“*

Die Maßnahmen und Aktivitäten der AWEBA stehen als Beispiel für gute Unternehmensführung und Aktivitäten und Maßnahmen für MitarbeiterInnen, so die einhellige Einschätzung der Befragten. *„Natürlich können nicht alle Unternehmen das umsetzen. Aber es werden Akzente gesetzt.“* Auch andere Betriebe können sich so die eine oder andere Maßnahme anschauen. Hier etablieren sich in der Region informelle Netzwerke. *„Von einigen Unternehmen ist bekannt, dass sie sich nun stärker um den Nachwuchs kümmern. Einige Unternehmen haben nachgezogen beim Lehrlingsentgelt. Die mussten was tun.“*

### 3.3. Frischmann GmbH

#### 3.3.1. Unternehmensprofil und Rahmenbedingungen

Das in Thüringen ansässige Familienunternehmen Frischmann GmbH wurde 1936 als Sägewerk und Betrieb für Holzverarbeitung von August und Hugo Frischmann gegründet. Bis 1969 stellte das Unternehmen Kleinmöbel und Tapetenleisten her. Seither wurde das Unternehmen schrittweise zu einem führenden folienherstellenden Betrieb der damaligen DDR. Die Produktion umfasst die Extrusion und Konfektion von Verpackungen aus Polyethylen. Im Jahr 1972 wurde das Unternehmen zwangsweise verstaatlicht.

1993 wurde die heutige Firma Frischmann Kunststoffe GmbH reprivatisiert und wird heute in der 4. Generation geführt. Die Produktpalette reicht aktuell von Verpackungsbeuteln und Müllsäcken, hochwertigen Produkten wie Feinschrumpffolien, Inlinefolien und COEX Folie bis hin zu höchstwertigen Spezialanwendungen wie Heißkaschierfolien und Kabelummantelungen, Folien für Leiterplattenbeschichtungen und Tiefkühlfolien.

Die Firma Frischmann Kunststoffe GmbH zählt zu den wichtigen Arbeitgebern in der Region Südthüringen.

**Branche:**  
Verarbeitendes Gewerbe

**MitarbeiterInnen:**  
ca. 60

**Region:**  
Eisfeld,  
Freistaat Thüringen

**CSR-Aktionsfelder  
des Unternehmens:**  
Arbeitsplatz, Umwelt,  
Gemeinwesen, Markt



Bildquelle: Frischmann GmbH

#### 3.3.2 Bisherige CSR-Aktivitäten der Frischmann GmbH

Die Frischmann GmbH und damit eng persönlich verbunden der Unternehmer Lutz Frischmann sind sehr engagiert im Bereich von CSR aktiv. *„Die Aktivitäten von Herrn Frischmann sind ausgesprochen vielfältig“*, so die mehrfache Einschätzung verschiedener Stakeholder. *„Er steckt unglaublich viel Zeit rein.“* Kennzeichnend ist, dass die Aktivitäten stark von der Unternehmerpersönlichkeit Lutz Frischmann bestimmt und getrieben werden. Eine seiner Motivationen ist *„dass er dafür Sorge tragen möchte, dass Engagement von Unternehmern für die Gesellschaft besser sichtbar wird“*.

So engagiert sich der Unternehmer seit 2007 für die Initiative „Unternehmen für die Region“. Herr Frischmann ist Botschafter der Initiative, der die Idee – sich regional zu engagieren – unterstützt, weiterträgt und neue UnternehmerInnen gewinnt. Ziel der Initiative ist es, unternehmerisches Engagement und damit verbunden gesellschaftliche Verantwortung durch Handeln in regionalen Projekten zu zeigen und zu leben. Gleichzeitig kann durch dieses Handeln das Thema CSR – gesellschaftliche Verantwortung und Handeln – an Unternehmen der Region vermittelt werden. Zudem werden bestehende unternehmerische Aktivitäten gebündelt und die Gelegenheiten zur Vernetzung der Unternehmen verbessert. Begleitet werden die Aktivitäten mit öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen.

*„CSR ist unternehmerische Verantwortung.“*  
*„CSR – man muss so was 360 Grad denken.“*

Besonders aktiv ist die Frischmann GmbH in Person des Geschäftsführers im karitativen Bereich. Er engagiert sich beim Kinderhospiz Mitteldeutschland in Tambach-Dietharz. Ferner gründete Herr Frischmann im Jahr 2009 die Morgenstern® Lutz Frischmann Stiftung. Diese fördert schwerst-behinderte traumatisierte Kinder sowie Einrichtungen zur Behandlung und Pflege von lebensbedrohlich erkrankten Kindern und heranwachsenden Jugendlichen.

Auch im Aktionsfeld Arbeitsplatz ist der Unternehmer aktiv. Themen, wie „*Fachkräftemangel, demografische Entwicklung sowie Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf*“, geht er an, so eine Mitarbeiterin der Frischmann GmbH. So bildet die Firma seit vielen Jahren aus, die Quote liegt bei etwa 20 % der MitarbeiterInnen. Das Unternehmen selbst profitiert hiervon nachhaltig: „*Durch Ausbildung haben wir unseren gesamten Nachwuchs generiert.*“ Im Zusammenhang mit dem überdurchschnittlichen Ausbildungsverhalten wurde die Firma als „Ausbilder des Jahres“ mit dem Mittelstandspreis ausgezeichnet.

Auch in Sachen Umwelt engagiert sich das Unternehmen sehr stark. Als Produzent von Kunststofffolien ist sich das Unternehmen seiner ökologischen Verantwortung bewusst. Die Produktion der Produkte erfolgt schadstofffrei und die Produkte selbst sind zu 100 % recycelbar. Der ressourcenschonende Einsatz von Materialien ist Grundlage der Produktinnovationen des Unternehmens und sichert gleichzeitig den unternehmerischen Erfolg in entscheidender Weise. Ferner werden Produktionsabfälle recycelt und der Produktion wieder zugeführt. Die Zertifizierung des Energiemanagements ist in Vorbereitung.

Die zahlreichen gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Aktivitäten führten dazu, dass das Unternehmen bzw. der Unternehmer mehrfach ausgezeichnet wurden, darunter mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ und dem Professor-Pleitner-Preis der Steinbeis Hochschule für soziales Engagement. Ferner belegte das Unternehmen eine Top-10-Platzierung beim Deutschen Engagement Preis 2009.

### 3.3.3. CSR-Projekt „Verantwortungspartner-Regionen in Deutschland“

Der Projektträger :response, ein Beratungsunternehmen zu Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung (CSR), hat im Rahmen des CSR-Förderprogramms zusammen mit der Bertelsmann-Stiftung das Projekt „Verantwortungspartner-Regionen in Deutschland“ durchgeführt, welches bundesweit in 15 Regionen – darunter Südthüringen – umgesetzt wird. Die Methode setzt auf handlungsorientiertes Lernen zu regionalen Themen, wie Abwanderung von Jugendlichen und akuten spezifischen Fragestellungen, wie Fachkräftebedarf, an.

„Es wird das gemacht, wozu die Unternehmen bereit sind, sich zu engagieren.“

:response greift hierzu gemeinsam mit Unternehmen der Region die für die Firmen relevanten Themen auf. Gemeinsam werden Maßnahmen und Handlungsstrategien entwickelt. :response übernimmt eine moderierende Rolle und Funktion ein. Die Verantwortungspartnersmethode setzt bei der UnternehmerInnenpersönlichkeit als Dreh- und Angelpunkt der Umsetzung an. Von Beginn an ist es Ziel dieses Vorgehens, das ein nachhaltiges Engagement

die Unternehmer erreicht, diese eigenverantwortlich und in eigener Regie aktiv werden. „*Die Unternehmen brennen für ihre regionalen Themen, das ist ein ausgezeichneter Motivator.*“, so ein Vertreter des Projektträgers. Das sichert ein Engagement auch über die einjährige Projektzeit hinaus. Unterstützt wird das Thüringer Projekt durch die Thüringer Ehrenamtsstiftung als Mitstreiter.

Die Aktivitäten der Verantwortungspartnerschaft umfassen Leistungen in den Aktionsfeldern Arbeitsplatz, Markt und Gemeinwesen mit folgenden Modulen:

- **Gewinnung von Unternehmen für das Thema CSR, Verankerung in regionaler Trägerschaft sowie Entwicklung eines regionalen Fokusthemas mit unternehmensspezifischem CSR-Ansatz**  
Es werden regionale Netzwerke von Unternehmen mit CSR-Kompetenz aufgebaut und gestärkt. In dem Prozess werden innerhalb eines Jahres die Verantwortungspartner-Regionen aufgebaut. Von den KMU werden regionale Herausforderungen beschrieben, z. B. Demografie, Fachkräftemangel u. a. Darauf basierend werden regional spezifische Lösungen und Projekte entwickelt und umgesetzt. Die Zusammenarbeit der Unternehmen soll schließlich zur Etablierung eines regionalen nachhaltig agierenden CSR-Netzwerks führen.
- **Entwicklung von Projekten und einem CSR-förderlichen regionalen Umfeld und dauerhafte Implementierung im Unternehmen**  
Darüber hinaus werden in jeder Region die teilnehmenden Unternehmen beim Aufbau und der Verankerung einer individuellen CSR-Strategie begleitet. Ziel ist die Stärkung von CSR-Kompetenzen in den jeweiligen Unternehmen. Es werden Aktivitäten und Maßnahmen, so auch bei der Frischmann GmbH entsprechend des Bedarfs projektspezifisch gestaltet. Ziel ist es, CSR in die Unternehmen hineinzutragen bzw. zu vertiefen und in Unternehmensprozesse zu integrieren sowie die Aktivitäten und das gesellschaftliche Engagement transparent zu machen.

#### 3.3.4. Start und Durchführung des CSR-Projekts

Die Verantwortungspartnermethode wurde vom Projektträger :response vorgestellt und die Frischmann GmbH zur Mitarbeit gewonnen. Gegenstand der Umsetzung sind im Wesentlichen zwei Module:

- regionale Prozessmoderation der Verantwortungspartner und
- individuelle Beratung und Begleitung der Frischmann GmbH

Im Rahmen des Projekts stehen die Aktionsfelder Arbeitsplatz und Gemeinwesen im Fokus.

Zur Verankerung des Programms und des Projektparts „Verantwortungspartner“ in der Region, wurde eine regionale Prozessmoderation der Verantwortungspartner angestoßen. Das Konzept sieht vor, dass die UnternehmerInnen selbst weitere Unternehmen aus der Region Südthüringen werben. Der Unternehmer Frischmann erklärte sich bereit, Unternehmen in der Region für die Arbeit zu werben und so die Voraussetzungen für eine strukturierte Prozessmoderation anzustoßen.

Nachdem eine Gruppe von Unternehmen aus Südthüringen geworben wurde, begann ein Findungsprozess über relevante regionale Schwerpunktthemen. Die Auswahl erfolgte mittels Analyse und Brainstorming der Bedarfe in den beteiligten Unternehmen. Entscheidende Aspekte waren ebenso die Rahmenbedingungen der Region wie Randlage, demografischer Wandel, Fachkräftemangel sowie pragmatische Lösungsansätze und deren Umsetzbarkeit in Regie der Unternehmen.

Die am Projekt beteiligten Unternehmen entwickelten die Initiative „JES - Jugend entwickelt Südthüringer Wirtschaft“. Die Initiative will der Abwanderung der Jugend entgegenwirken. Die Unternehmer haben sich zum Ziel gesetzt, die Eigeninitiative der Jugendlichen zur Berufs- und Lebensorientierung zu stärken und ihnen eine bessere berufliche Perspektive in ihrer Heimat zu ermöglichen. Aufgabe der Schülerinnen und Schüler war es,



ein virtuelles Unternehmen zu entwickeln, für welches sie in Zukunft gerne arbeiten oder das sie gerne führen würden. Gleichzeitig sollten die Perspektiven und Betrachtungsweisen der Schüler eingefangen und in Bezug auf Unternehmensdarstellungen und -präsentationen (z. B. bei Ausbildungsmessen) stärker berücksichtigt werden. Für das Projekt war eine neue Qualität der Zusammenarbeit mit Schulen in der Region erforderlich. Die Unternehmer sprachen die Schulen an, die bisher entstandenen Kooperationen werden gegenwärtig fortgesetzt.

Im Rahmen des zweiten Moduls, der individuellen Beratung, wurde zu Beginn bei der Frischmann GmbH ein Ideenworkshop durchgeführt. Für die Umsetzung wurde ein CSR-Team gebildet, das sich aus MitarbeiterInnen aus allen Hierarchiestufen und Bereichen zusammensetzt. Dieser Ansatz trug auch dem Ansinnen des Unternehmers Rechnung *„das Engagement intern auf breitere Füße zu stellen“*. An dem Workshop nahmen Vertreter aller Unternehmensbereiche, wie Verwaltung, Produktion und Qualitätssicherung, teil. Mittels einer SWOT-Analyse wurden Stärken, Chancen, Schwächen und Risiken im CSR-Kontext identifiziert diskutiert. Die Auswahl der umzusetzenden Themen erfolgte mittels Gewichtung und Materialitätsanalyse. Als Topthemen kristallisierten sich heraus:

- Eigenverantwortung
- Kundenorientierung
- Mitarbeitergesundheit, Nachwuchs und Fachkräftesicherung, Arbeitszeiten
- Gesellschaftliches Engagement
- Produkte und Produktion

In einem weiteren Workshop des CSR-Teams wurde herausgearbeitet, welche Themen im Unternehmen angegangen werden sollten: Fragen, wie *„Welche Ziele verfolgen wir?“*, *„Welche Maßnahmen brauchen und wollen wir“* standen im Mittelpunkt. Gemeinsam und unter vorrangiger Berücksichtigung der Bedarfe und Interessen der Mitarbeiter wurde das Thema Eigenverantwortung gewählt. *„Ich hätte es sicherlich anders gemacht. Aber ich wollte, dass die Mitarbeiter das durchziehen. Das war mir wichtig.“*, so der Unternehmer. *„Und das sieht gut aus.“*

Diese Bedarfsermittlung ergab folgende CSR-Maßnahmen:

Aktionsfeld Arbeitsplatz	Aktionsfeld Gemeinwesen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf</li> <li>• CSR-Ausbildung von MitarbeiterInnen</li> <li>• Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit</li> <li>• Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperation mit gemeinnützigen Organisationen</li> <li>• Förderung ehrenamtlicher Tätigkeit</li> <li>• Lokale/regionale Ausbildung und Beschäftigung</li> <li>• Spenden und Sponsoring</li> </ul>

In nachfolgenden Workshops wurden einzelne und konkrete Maßnahmen definiert, um die Eigenverantwortung zu stärken. Hierbei rückte das Thema „Teamgeist“ in den Fokus: *„Und wir haben uns zusammengesetzt und sind das Ganze angegangen.“*, so ein Mitglied des CSR-Teams.

Die bisherigen CSR-Aktivitäten, die bislang weitestgehend in seiner Person und Verantwortung lagen, sollen zukünftig auf mehr MitarbeiterInnen verteilt werden: *„Ich will es auf breitere Schultern stellen. Und ich will, dass es auch in die Köpfe meiner Mitarbeiter geht.“*, so der Geschäftsführer.

### 3.3.5. Umsetzung im Unternehmen und in der Region

Die definierten Bedarfe wurden anhand einer Reihe von Einzelmaßnahmen umgesetzt:

- **Einführung familienfreundlicher Konzepte und Maßnahmen**
  - Für die MitarbeiterInnen aus der Verwaltung wurde die Möglichkeit für Home Office geschaffen. Hierfür werden notwendige Arbeitsmaterialien und technische Ausstattung gestellt.
  - Es wurde die Vertrauensarbeitszeit eingeführt, weiterhin gibt es nunmehr eine flexible Arbeitszeitgestaltung. MitarbeiterInnen der Verwaltung können bei Bedarf und in Abstimmung verkürzt arbeiten und später dann die Arbeitszeiten verlängern (und vice versa).
  - Die Schichtarbeit wird neu gestaltet. Dabei sollen Familien- und Pflegezeiten und die Bedarfe der MitarbeiterInnen stärker berücksichtigt werden. Unter Einbindung des Betriebsrates werden aktuell zwei Schichtmodelle parallel gefahren, um den Mitarbeitern im Vierschichtbetrieb eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen.
  - Das Unternehmen fördert die Elternzeit für Mütter und Väter. D.h., junge Mütter und Väter können entsprechend ihren Vorstellungen die Elternzeit in Anspruch nehmen.
  - Das Unternehmen finanziert für seine MitarbeiterInnen mit Kindern die Kindergärtenbeiträge.
  
- **Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation**

Hierfür werden interne Praktika eingerichtet. Es ist vorgesehen, dass die MitarbeiterInnen für 1-2 Tage in einer anderen Abteilung tätig sind. So lernen diese das Unternehmen aus einer anderen Perspektive kennen und ihre Kollegen besser zu verstehen. Ziel ist es, potenzielles und latentes Abteilungsdenken zu überwinden sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und -partizipation zu verbessern.
  
- **Vernetzung**

Der Unternehmer der Frischmann GmbH trifft sich regelmäßig mit am CSR-Projekt beteiligten Unternehmen zu einem Austausch über die eingeführten und / oder geplanten Aktivitäten. So werden Lösungsansätze diskutiert, Ideen ausgetauscht und neue Partner kennengelernt. Das Ergebnis war das Projekt „JES“. Die Vernetzung und erfolgreiche Fortsetzung des begonnenen Austausches soll auch nach Projektende weitergeführt werden.

Die am Netzwerk Verantwortungspartner beteiligten Unternehmen planen als nächste Aktivität u. a. eine gemeinsame Ferienbetreuung zu organisieren. D.h., in der Ferienzeit werden die Kinder von MitarbeiterInnen in einer von den Unternehmern organisierten Ferienbetreuung betreut.
  
- **Arbeitstreffen zur Einführung einer CSR-Strategie**

In Arbeitstreffen wird mit Unterstützung durch :response mittelfristig eine CSR-Strategie für das Unternehmen erarbeitet. Hierbei soll ein Leitbild des Unternehmens definiert und kommuniziert werden. Ziel ist es die Besonderheiten und Stärken der Unternehmensphilosophie hervor zu heben und Bereiche zu bestimmen, die das Unternehmen anstrebt zu verbessern. Gleichzeitig soll das wesentlich durch die Unternehmerpersönlichkeit Lutz Frischmann geprägte Engagement verstärkt auf die Mitarbeiter übertragen werden.
  
- **Maßnahmen zur Berufsorientierung**

Die Frischmann GmbH beteiligt sich an Veranstaltungen und informiert zu Ausbildungsmöglichkeiten. Zu den Veranstaltungen gehören Ausbildungs- und Studententagen, Informationsveranstaltungen zur Berufsausbildung. Ziel ist es, Thüringen als attraktive Arbeitsregion zu präsentieren und Perspektiven für junge Menschen aufzuzeigen.

Auch in den Schulen engagiert sich die Frischmann GmbH. Es wurde eine Partnerschaft mit der Regelschule Eisfeld eingegangen. Gemeinsam mit den Lehrern werden Projekte durchgeführt und es werden Praktika und Ferienjobs für SchülerInnen angeboten.

#### ■ Maßnahmen zur Förderung des Gemeinwesens

Mit zahlreichen sozialen und karitativen Aktivitäten nimmt die Frischmann GmbH ihre soziale Verantwortung für die Menschen in der Region wahr. Dies zeigt sich in der Unterstützung des Kinderhospizes Mitteldeutschland in Tambach-Dietharz. Hier werden neben der direkten materiellen Förderung durch die Morgenstern® Lutz Frischmann Stiftung, Veranstaltungen und Events unterstützt. Zunehmend engagieren sie hierbei die Mitarbeiter des Unternehmens ehrenamtlich.

### 3.3.6. Veränderungen im Unternehmen

Die Umsetzung der Maßnahmen hat gerade erst begonnen. Veränderungen im Unternehmen und bei den MitarbeiterInnen sind derzeit in ersten Zügen festzustellen.

#### Erfolgsfaktoren:

- persönlicher Beitrag des Unternehmers
- eine unternehmerische Vorgehensweise
- regionale Fokussierung des Themas
- regionale Kooperation
- Einsatz von Kernkompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme im Umfeld

Eins steht schon jetzt für das Unternehmen fest: „Die unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft ist bei allen angekommen“, so der Geschäftsführer. Für ihn ist wichtig, dass die soziale Verantwortung nicht nur auf den Schultern eines Einzelnen, sondern diese von den MitarbeiterInnen des Unternehmens getragen und auch mit gestaltet wird. Der Geschäftsführer erkennt bereits eine positive Entwicklung bei seinen MitarbeiterInnen: „Ich hätte nicht gedacht, dass die Mitarbeiter das so schnell annehmen und verinnerlichen.“

Die bisher eingeführten Maßnahmen, wie die Finanzierung der Kindergärtenbeiträge, die Förderung des Kinderhospizes oder die Partnerschaft mit einer Schule, haben nach Einschätzung der Befragten zu spürbaren Veränderungen geführt. Maßnahmen, wie die Aktivitäten zur Verbesserung der Kommunikation über die Bedürfnisse der Mitarbeiter, werden schon jetzt positiv bewertet. „Das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen hat sich verbessert. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter.“

Auch im sozialen Bereich hat es nach Aussage der Unternehmensführung Veränderungen gegeben. Die Aktivitäten mit und für das Kinderhospiz werden von allen getragen. „Darauf bin ich stolz.“, so ein Mitarbeiter.

### 3.4. Geisel Privathotels

#### 3.4.1. Unternehmensprofil und Rahmenbedingungen

Die Geisel Privathotels ist eine in München ansässige private Hotel- und Gastronomiegruppe. Die Wurzeln der traditionsreichen Unternehmensgruppe gehen weit über hundert Jahre zurück. Karl und Anna Geisel begannen ihr Geschäft im Jahr 1900 mit der Bewirtschaftung eines Festzelts auf dem Münchner Oktoberfest. In den Jahren 1923 / 1924 gründeten die Geisels verschiedene Restaurants. Im Jahre 1935 eröffnete die Familie das erste Hotel.

Die Unternehmensgruppe wird in der dritten Generation geführt. Heute gehören dazu u. a. ein Weinberg und eine Vinothek, die Hotels Excelsior und Königshof, das „Cosmopolitan Hotel“ sowie das „Design Hotel Anna“.

Die Unternehmensgruppe ist in München, einer der dynamischsten und strukturstärksten Regionen Deutschlands tätig. Das Hotel- und Gastgewerbe der Landeshauptstadt registriert seit Jahren einen kontinuierlichen Nachfragezuwachs. Grund ist unter anderem der Gästemix aus nationaler und internationaler Klientel sowie Freizeit- und Geschäftsreisenden.

**Branche:**  
Dienstleistungen  
Hotel- und Gastgewerbe

**MitarbeiterInnen:**  
ca. 420

**Region:**  
München,  
Freistaat Bayern

**CSR-Aktionsfelder  
des Unternehmens:**  
Arbeitsplatz, Umwelt,  
Markt

#### 3.4.2 Bisherige CSR-Aktivitäten in den Geisel Privathotels

Für die Gesellschafter und die Geschäftsführung der Unternehmensgruppe Geisel Privathotels steht die soziale und ökologische Verantwortung des Unternehmens im Vordergrund ihrer Aktivitäten im Rahmen von CSR. Dazu gehören Nachhaltigkeit, Verantwortung für die Nachwelt und Ressourcen sowie ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein. Nicht zuletzt ist CSR unter strategischen und Wettbewerbsgründen für das Unternehmen wichtig. Zunehmend steigt die Nachfrage nach CSR: „Unsere Kunden, z. B. aus den USA, aber auch die Bayern LB, Fragen nach unseren CSR-Zertifizierungen. [...] Ohne Zertifizierung würde man nicht buchen.“

„Wir [als Unternehmensgruppe] übernehmen soziale und ökologische Verantwortung. Das sind wir unserer Gesellschaft schuldig.“

Die Unternehmensgruppe sieht sich als Vorreiter in ihrer Branche: „In den nordischen Ländern gibt es bereits eine ganze Reihe von Maßnahmen zu CSR. In Deutschland steht man noch am Anfang.“ Die Geisel Privathotels beschäftigen sich seit Jahren aktiv mit Themen wie der Reduzierung des Energie-, Abfall-, Wasser- und Papierverbrauchs. Der Umgang mit Chemikalien, im Hotel- und Gastgewerbe allgegenwärtig, stehen im Fokus.

„Für uns [Geisel Privathotels] war es wichtig, eine andere Denkweise vermittelt zu bekommen.“

Die Initialzündung für einen strukturierten und systematischen Umgang mit CSR geht auf die Zusammenarbeit mit der Hochschule für Tourismus in München zurück. Themen wie nachhaltiger Einkauf und Umweltökonomie bilden die Themenschwerpunkte. Das Unternehmen betreute eine Masterarbeit der Universität München, die eine branchenspezifische Aufbereitung des Themas CSR umfasste: Bestandsaufnahme, vorhandene nationale und internationale Programme sowie Zertifizierungen.

„Für uns war die Arbeit ein strukturiertes Tool um Zusammenhänge zu erfassen und das richtige Zertifikat zu finden.“ Um die Bedeutung von CSR in die Unternehmenskultur aufzunehmen und Strukturen zu schaffen, wurden die Positionen eines CSR-Managers und eines -Beauftragten geschaffen.

CSR umfasst für das Management der Geisel-Hotelgruppe neben den ökologischen Aspekten ebenso soziale Aspekte, so bilden qualifiziertes Personal und Mitarbeiterpartizipation und -zufriedenheit weitere CSR-Kernpunkte. Für die Geschäftsführung ist klar: *„Das kostet Zeit und Geld. Und: man muss dafür bereit sein.“* Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der CSR-Aktivitäten ist, so die Geschäftsführung, dass der CSR-Gedanke *„erst in den Köpfen der Mitarbeiter angekommen ist, und dann erst im Controlling.“*

### 3.4.3. CSR-Projekt „CSR in Tourismus und Handel“

Die Geisel Privathotels wurden im Rahmen des CSR-Projekts „CSR in Tourismus und Handel“ begleitet. Der Projektträger ist kate e.V.<sup>4</sup> Umwelt und Entwicklung, Stuttgart. Zielsetzung des CSR-Projekts ist die bundesweite Implementierung und dauerhafte Verankerung von CSR in Unternehmen des Hotel- und Gastgewerbes sowie im Tourismusbereich.



Bildquelle: Geisel Privathotels

Die Projektaktivitäten umfassen Maßnahmen und Qualifizierungen in den Aktionsfeldern Arbeitsplatz, Umwelt, Gemeinwesen und Markt. kate baut hierbei auf seinen bestehenden, langjährigen Erfahrungen im Bereich Tourismus und Reiseveranstaltung auf. Im Jahr 2004 wurde ein Konzept entwickelt, um Unternehmen bei CSR zu unterstützen, deren Nachhaltigkeitsaktivitäten zu messen und zu zertifizieren. *„Für die Unternehmen ist das notwendig. Sie wollen zeigen, was sie haben, was sie tun.“*, so eine Vertreterin von kate. *„Und wir begleiten sie dabei.“* Bei der Zertifizierung arbeitet kate mit TourCert<sup>5</sup> zusammen.

Der Projektträger begleitet die Unternehmen bei der inhaltlichen Aufnahme und der Umsetzung. Zum Maßnahmenkatalog von

kate gehören Inhouse-Beratungen, Gruppenschulungen, integrierte Lernkonzepte sowie webbasierte Instrumente (z. B. Mitarbeiterbefragungen). Schlüsselakteure in den Unternehmen sind die speziell zu qualifizierenden CSR-ManagerInnen. Diese erhalten zusätzlich ein individuelles Ferncoaching mit CSR-Einführungsprozess. Für die MitarbeiterInnen werden Lernplattformen bereitgestellt. Ferner finden Aufbauschulungen für CSR-ManagerInnen und Führungskräfte statt.

Am Ende des Begleitungs- und Umsetzungsprozesses steht regelmäßig der Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens. Zudem besteht die Möglichkeit einer Zertifizierung durch TourCert. *„Diese ist jedoch nicht Gegenstand des Programms und muss von den Unternehmen finanziert werden“*, so kate.

<sup>4</sup> [www.kate-stuttgart.org](http://www.kate-stuttgart.org)

<sup>5</sup> TourCert ist eine gemeinnützige Organisation für Zertifizierung im Tourismus. Zertifizierte Unternehmen erhalten das Siegel „CSR Tourism Certified“. Das Siegel ist eine Auszeichnung für Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung im Tourismus. TourCert-Gesellschafter sind Brot für die Welt, die Naturfreunde, kate - Umwelt und Entwicklung und die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.

#### 3.4.4. Start und Durchführung des CSR-Projekts

Nach Kontaktaufnahme zwischen Geschäftsführung der Geisel Privathotels und kate wurden in einem Vorab-Gespräch das CSR-Projekt vorgestellt und Ziele, Rahmenbedingungen, Methoden, Zeitplan und einzubindende MitarbeiterInnen besprochen.

Für den Projektträger als auch die Geschäftsführung war besonders wichtig, MitarbeiterInnen aus allen Ebenen einzubinden: *„Wir haben ein CSR-Team aus allen Bereichen und Hierarchien zusammengestellt: Küche, Technische Leitung und Auszubildende.“* Insgesamt waren und sind 15 MitarbeiterInnen aktiv als „CSR-Team“ eingebunden.

*„Eine Stabsstelle allein reicht nicht aus. Es muss auf alle Ebenen durchdringen.“*

*„Wir haben einen CSR-Beauftragten und ein CSR-Team mit 15 MitarbeiterInnen.“*

Den Auftakt für das Projekt bildete ein eintägiger durch kate moderierter Einführungsworkshop mit dem CSR-Team. Hierbei wurden Stärken und Schwächen herausgearbeitet sowie potenzielle CSR-Aktivitäten aufgenommen und strukturiert. *„Wichtig war, dass das Team die Aktivitäten bestimmt.“* [...]

Es erfolgten eine Bestandsaufnahme in den Hotels und ein Restaurantcheck durch das CSR-Team und den Projektträger. Ergänzend erfolgte eine online-Mitarbeiterbefragung bei allen teilnehmenden Hotels. Befragt wurde zu den Themen:

- Mitarbeiterzufriedenheit, insbesondere zu Strategie, Management, Arbeitsbedingungen
- Umweltaspekte im Unternehmen
- eigene Umweltverhalten sowie zu
- Verbesserungspotenzialen.

Die Ergebnisse wurden durch den Projektträger ausgewertet und den Mitarbeitern präsentiert. Aus den Erkenntnissen wurde ein Leitfaden erarbeitet mit Maßnahmen, die notwendig sind, um CSR ganzheitlich umzusetzen. Die Ergebnisse wurden in einem Katalog zusammengeführt und bzgl. ihrer Umsetzung im CSR-Team gemeinsam abgestimmt. Die Maßnahmen zu CSR im Einzelnen wurden gemeinsam mit der Geschäftsführung hinsichtlich Umsetzungshorizont und Aufwand priorisiert.

In diesem Zusammenhang wurden bspw. Schulungsbedarfe identifiziert. Dazu gehörten Aus- und Weiterbildungsseminare für MitarbeiterInnen bei spezialisierten Anbietern, wie Gruppenschulungen, interne Schulungen, Fach- und Tagesseminare, CSR-Managerseminare, wie die Fortbildung zum CSR-Manager und die Begleitung des Unternehmens vor Ort.

Ferner wurden eine Ökomap und eine Stakeholdermap entwickelt. Die Ökomap umfasst Maßnahmen zum ökologischen Umgang u. a. mit Wasser, Strom, Reinigungsmittel etc. Die Stakeholdermap diente der Identifizierung von Stakeholdern, wie z. B. Lieferanten, um Art und Umfang der Einbindung zu bestimmen.

Für die Geschäftsführung war vor allem die Etablierung eines systematischen und ganzheitlichen Ansatzes wichtig. Die Geisel Privathotels stellen sich in dem CSR-Projekt einzelnen relevanten Themen, insbesondere aus den CSR-programmspezifischen Aktionsfeldern Arbeitsplatz, Umwelt und Markt. Für das Unternehmen waren folgende Themen ausschlaggebend:

Aktionsfeld Arbeitsplatz	Aktionsfeld Umwelt	Aktionsfeld Markt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Mitarbeiterpartizipation</li> <li>• Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für Umweltschutz</li> <li>• Ressourcenschonung</li> <li>• Reduzierung von Emissionen</li> <li>• Einführung von Umweltstandards bzw. -zertifizierung</li> <li>• Steigerung der Energieeffizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltige Produkte</li> <li>• Verantwortliches Lieferkettenmanagement</li> <li>• Transparenz und regelmäßige Kommunikation zu Lieferanten</li> </ul>

Die Vielzahl der CSR-Aktivitäten über alle drei Aktionsfelder hinweg ist im Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert. Die Aktivitäten werden regelmäßig erfasst und der CSR-Maßnahmenkatalog kontinuierlich aktualisiert und mit der Geschäftsführung abgestimmt.

Mit der Berichterstattung im Nachhaltigkeitsbericht ist gleichzeitig das systematische Reporting von branchen- und CSR-spezifischen Kennzahlen z. B. im Zusammenhang mit Verbräuchen (z. B. Strombedarf, Wärmeverbrauch Abfall pro m<sup>2</sup> / Übernachtung, pro Übernachtung etc.) verbunden, die im Einzelnen zu verschiedenen Indexen (Umwelt-, Beschaffungsindex oder Gäste- und Mitarbeiterzufriedenheit) verdichtet werden.

### 3.4.5. Aktivitäten und Maßnahmen

In den letzten beiden Jahren wurden zahlreiche CSR-Maßnahmen<sup>6</sup> in der Unternehmensgruppe umgesetzt:

#### ■ Workshops

In einem zweitägigen Workshop wurde das bisherige Leitbild neu definiert und designt. Es wurden die Besonderheiten und Stärken der Unternehmensphilosophie hervorgehoben und die Bereiche definiert, die das Unternehmen anstrebt zu verbessern. Als Ergebnis liegt ein modernes Unternehmensleitbild mit Werten und Prinzipien vor. Es umfasst Aussagen zum Engagement, zur Qualität, Transparenz und Loyalität, zum Respekt, zur Fairness, zu Nachhaltigkeit, zur Verantwortung, Wirtschaftlichkeit und zu Teamgeist.

#### ■ Fachspezifische Schulungen

Durchgeführt werden Einzel- und Gruppenschulungen zur Vermittlung von CSR-Wissen und anschließende Schulungen zu spezifischen Themen. Dazu gehören u. a. Schulungen zur externen Kommunikation (z. B. mit Gästen oder Lieferanten), zur Energieeffizienz, Abfallvermeidung und Emissionsreduzierung sowie zum e-Procurement System. Ferner werden auch Deutsch- und Fremdsprachenkurse gefördert. Der CSR-Manager nahm an einer spezifischen CSR-Managementschulung teil.

„Wir leben CSR.“

#### ■ Externe und interne Kommunikation

Im Rahmen des Projektes werden nicht nur Maßnahmen initiiert und umgesetzt sondern auch bereits geplante Aktivitäten durch das neue CSR-Verständnis beeinflusst. Die Internetpräsenz wird überarbeitet, es werden

<sup>6</sup> Die Maßnahmen sind im Einzelnen im Nachhaltigkeitsbericht aufgeführt.

Kommunikationsschulungen für MitarbeiterInnen angeboten. Die entwickelten Unternehmenswerte werden sichtbar kommuniziert und an die MitarbeiterInnen vermittelt.

Zudem berichtet der neue Firmen-Newsletter, nunmehr regelmäßig über Unternehmensaktivitäten und in einer eigenen Rubrik zu den aktuell umgesetzten CSR-Aktivitäten.

#### ■ **Maßnahmen für MitarbeiterInnen**

Neben der Verbesserung der internen Kommunikation wurde die Mitarbeiterzufriedenheit durch Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls erhöht. Hierzu gehören Mitarbeiterbenefits beim Einkauf in Geschäften, die gemeinsame Teilnahme am Firmenlauf, gemeinsame Events und regelmäßig stattfindende Personalesen.

#### ■ **Einbindung von Anspruchsgruppen**

Es wurden Nachhaltigkeitsstandards etabliert, wie z. B. die Einführung eines sog. Muss-Kriteriums zur Nachhaltigkeitsverpflichtung für Lieferanten, die regelmäßige Befragung von Lieferanten, die Erhöhung des Bestellanteils für regionale Produkte und das Hinzufügen neuer Lieferanten. Dieser Ansatz wird in dem neuen e-Procurementsystem integriert mit dem auch Kostensenkungspotenziale gehoben wurden.

#### ■ **Maßnahmen zum ökologischen Handeln**

Zum energieeffizienten Handeln zählt die Nutzung von 100 %-Ökostrom, die Schulung aller MitarbeiterInnen zu energiebewusstem Handeln oder der Einsatz von LEDs. Zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes werden im Hotel nur Dieselmotoren mit Rußpartikelfiltern genutzt und Dienstreisen ausschließlich mit einem zertifizierten Anbieter durchgeführt. Die Reduktion des Wasserverbrauchs wird mittels Einbau von Spülstopmechanismen angestrebt. Zur Verringerung des Abfalls wurde in allen Abteilungen eine Mülltrennung eingeführt. Ergänzend werden ressourcenschonende oder verpackungsarme Produkte genutzt (Recycling-Papier und ökologische Amenties).

#### ■ **Öffentlichkeitsarbeit und Marketing**

Das Unternehmensleitbild und die CSR-Aktivitäten werden in einem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Die Aktivitäten werden beschrieben und mittels Kennzahlen unterlegt. Ferner verstehen sich die Geisel Privathotels als Multiplikator von CSR im Hotel- und Gastgewerbe. Ziel ist es, Unternehmen der Region die Bedeutung und die Wirkung von CSR und die Erfahrungen bei der Umsetzung bspw. im Rahmen von Veranstaltungen oder Unternahmertreffs zu vermitteln.

### 3.4.6. Veränderung im Unternehmen

Die Auseinandersetzung mit dem Thema CSR, die gleichzeitige Etablierung eines Leitbildes mit transparenten Unternehmenswerten, die verschiedenen Schulungen und Qualifizierungen und die Vielzahl der umgesetzten Aktivitäten haben das Bewusstsein aller im Unternehmen verändert. „*Es passiert wahnsinnig viel in den Köpfen der MitarbeiterInnen*“ beschreibt ein Mitarbeiter seine persönlichen Erfahrungen und „*das setzt sich privat fort*“, so ein weiterer Mitarbeiter.

Ein Vorher-Nachher-Vergleich zeigt den Erfolg, den eine aktive Einbindung von MitarbeiterInnen aller Bereiche und Ebenen hat. „*Wir [als Unternehmensgruppe] übernehmen soziale und ökologische Verantwortung. Das sind wir unserer Gesellschaft schuldig. Und die Gesellschafter stehen hinter uns.*“

#### **Erfolgsfaktoren:**

- Klar verständliches und vermitteltes Leitbild mit Unternehmenswerten
- Gelebtes CSR-Denken und Handeln sowohl beruflich und als auch privat
- Einbindung der Mitarbeiter über alle Ebenen hinweg
- Gestärktes Selbstverständnis
- Berücksichtigung und Schulung zu Eigenverhalten
- Einbindung von Anspruchsgruppen, insbesondere Lieferanten



Für die Mitarbeiter ist es ebenso wichtig, dass die Thematisierung ökologischer Aspekte Veränderungen in den Prozessen und der Organisation gebracht haben. Die Reduzierung von Emissionen und der schonende Umgang mit Energie und Wasser zeigen, welche Möglichkeiten Mitarbeiter und Unternehmen haben verantwortungsvoll, ökologisch und nachhaltig zu handeln. Laut der Geschäftsführung bringt es auch Einsparpotenziale: „Die Einführung z. B. der Mülltrennung erspart uns erhebliche Kosten.“

„Man hat uns zum Teil ganz einfache Sachen gezeigt, die aber große Wirkungen haben und eigentlich selbstverständlich sind.“

Die Verbesserung der Kommunikation hat nach Ansicht der befragten Mitarbeiter zu einer häuserübergreifenden Kommunikation geführt. Das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen hat sich verbessert und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen im Unternehmen erhöht. Insgesamt sehen alle eine positive Veränderung. Nach außen wird das CSR-Engagement durch die Gewinnung neuer Partner bei Lieferanten, Gästen und auch im gesellschaftlichen Umfeld wahrgenommen.

Die bisherigen Maßnahmen haben nach Einschätzung aller Beteiligten – Geschäftsführung, MitarbeiterInnen und Stakeholder – zu erkennbaren und wirksamen Veränderungen geführt: „In den letzten Jahren hat sich sehr viel geändert.“ Diese CSR-Aktivitäten sind auch mit der Etablierung eines eigenen CSR-Managers in den Unternehmensprozessen mit verankert.

„Das Thema CSR haben wir nachhaltig verankert.“, so ein Mitglied der Geschäftsführung. Die Aktivitäten und Maßnahmen wurden im Anschluss an das CSR-Projekt von TourCert zertifiziert. Die Zertifizierung erfolgt nunmehr alle 2 Jahre. Hierbei wird nicht nur überprüft inwieweit der Stand gehalten wird. Es wird auch überprüft, ob die im Maßnahmenkatalog aufgeführten Maßnahmen umgesetzt wurden.

Der Maßnahmenkatalog stellt kein einmaliges Instrument dar, er wird durch das CSR-Team regelmäßig beraten und durch den CSR-Manager gepflegt. So werden die neuen Maßnahmen aufgenommen, die in den folgenden Jahren umgesetzt werden. Das Unternehmen erstellt darauf basierend einen Nachhaltigkeitsbericht. Ebenso dokumentiert es sein Engagement über verschiedene Kommunikationswege (Newsletter, Homepage, CSR-Flyer u. a.) regelmäßig nach innen und außen.

Um auch den wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig messen zu können, wurde vom Projektträger ein Tool für das Nachhaltigkeitsreporting entwickelt, welches durch den CSR-Manager und die CSR-Beauftragte gepflegt wird. Hier werden unternehmens- und branchenspezifische Kennzahlen (z. B. Strombedarf, Wärmeverbrauch, Wasserverbrauch, Gefahrstoffe pro m<sup>2</sup> / Übernachtung, Abfall pro Übernachtung etc.) zu verschiedensten Aspekten aufgenommen: Zur Mitarbeiterzufriedenheit, zur Strategie und zum Management, zu Arbeitsbedingungen, zu Umweltaspekten im Unternehmen und zum eigenen Umweltverhalten.

## 3.5 Yaez Verlag GmbH

### 3.5.1. Unternehmensprofil und Rahmenbedingungen

Die Yaez Verlag GmbH ist in den Bereichen Kreativwirtschaft und Verlagswesen tätig. Der Verlag veröffentlicht Jugendmedien und ist als spezialisierte Agentur für Bildungskommunikation und Jugendmarketing am Markt tätig.

Seinen Ursprung hat der Verlag in einer im Jahr 2003 gegründeten Schülerzeitung für Stuttgarter Schüler. Im Jahr 2009 wurde der Yaez Verlag gegründet und gehört zu den Start-Up Unternehmen in Stuttgart/Baden-Württemberg. Bekanntestes Produkt ist die kostenlose Jugendzeitung „Yaez“, die an Deutschlands Gymnasien, Real- und Gesamtschulen vertrieben wird. Die Jugendzeitung hat eine Auflage von ca. 390.000 Stück.<sup>7</sup>

Die Region Stuttgart gehört zu den dynamischen und strukturstarken Regionen Deutschlands. Zu den prägenden Branchen von Stuttgart und seiner Region gehört u. a. auch die Kreativwirtschaft.

**Branche:**  
Verlagswesen  
Information/Kommunikation

**MitarbeiterInnen:**  
ca. 20

**Region:**  
Stuttgart,  
Baden-Württemberg

**CSR-Aktionsfelder  
des Unternehmens:**  
Arbeitsplatz



Bildquelle: Yaez Verlag GmbH

### 3.5.2 Bisherige CSR-Aktivitäten im Yaez Verlag .

Das Selbstverständnis der Geschäftsführung des Yaez Verlags ist geprägt von der gesellschaftlichen, vor allem sozialen und ökologischen, Verantwortung, die aus Sicht der Yaez-Gesellschafter Unternehmen grundsätzlich haben sollten. Aus diesem Selbstverständnis heraus beschäftigt sich der Verlag seit mehreren Jahren mit CSR-Themen. Bereits vor Teilnahme am CSR-Projekt gehörten Aktivitäten wie ökologisches und nachhaltiges Handeln und Aktivitäten dazu. So sind z. B. gerade im Verlagswesen der Verbrauch von Papier oder die Nutzung von umweltfreundlichen Materialien besonders relevant.

Das Augenmerk der drei Unternehmensgründer lag deshalb zunächst auf entsprechenden Initiativen, z. B. die Verwendung von FSC-Papier. Auch wurde die CO<sup>2</sup>-neutrale Versendung der Zeitschriften über DHL „go green“ geprüft, aus Kostengründen aber nicht umgesetzt.

*„Gerade in einem Unternehmen, das sehr stark wächst, haben wir gesehen, dass wir auch für unsere Mitarbeiter was tun müssen. Und auch wollen.“*

<sup>7</sup> Quelle: Yaez Verlag, 4. Quartal/2012.

Aus Sicht der Geschäftsführung sollten die bisherigen CSR-Aktivitäten nunmehr im Feld Arbeitsplatz erweitert werden. Bisher stand vorrangig die Außenwirkung im Fokus: *„Jetzt wollen wir uns um die Innenwirkung kümmern.“* Laut Geschäftsführung gehören dazu vor allem Themen wie Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifizierung und Schulungen.

### 3.5.3. CSR-Projekt SIA „Stuttgarts Innovative Arbeitgeber“

Das CSR-Projekt, an dem der Yaez Verlag teilnimmt, ist eine Kooperation zwischen der Wirtschaftsförderung Stuttgart, dem Kolping-Bildungswerk Württemberg e. V. und der uve GmbH für Managementberatung.

Das Konzept „SIA - Stuttgarter Innovative Arbeitgeber“ ist an Unternehmen mit bis zu 60 Beschäftigten adressiert und unterstützt die strategische Ausrichtung von CSR auf das Kerngeschäft. Die Serviceleistungen zielen auf die Aktionsfelder Arbeitsplatz, Umwelt, Markt und Gemeinwesen.

Zum Aktionsfeld Arbeitsplatz zählen vor allem Maßnahmen zur Motivation der MitarbeiterInnen, zur Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls der MitarbeiterInnen und Bindung an den Betrieb, zur Steigerung der Unternehmensattraktivität für MitarbeiterInnen sowie schließlich zur Imageverbesserung im Sinne eines sozial verantwortlichen Unternehmens.

Strategisches Ziel des Yaez Verlags und damit seiner drei Geschäftsführer ist es, das Unternehmen langfristig am Markt zu etablieren. Hierbei dient die Umsetzung von CSR als Ziel und Mittel zugleich: Der Verlag verbindet mit der Teilnahme am CSR-Förderprogramm zwei Ziele: Einerseits, das bereits bestehende Engagement weiter zu stärken und vor allem einen wirtschaftlichen Mehrwert zu erbringen. *„Wir wollen unsere bestehenden Maßnahmen im Personalbereich stärken sowie Impulse für weitere Maßnahmen erhalten, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Dies halten wir für einen wichtigen Erfolgsfaktor für die weitere Entwicklung unseres Unternehmens.“*

Das Engagement wird als Möglichkeit gesehen, die Limitierungen, denen der Verlag als kleines Unternehmen unterliegt, zu überbrücken. Als Ergebnis sollen Einschränkungen, die bspw. in den Bereichen Gehälter oder Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, durch die erhöhte Attraktivität der Arbeitsplätze beim Yaez Verlag kompensiert und die Attraktivität des Unternehmens erkennbar nach innen und außen gestärkt werden.

### 3.5.4 Start und Durchführung des CSR-Projekts

Das Unternehmen wurde durch einen Informationsflyer zu „Stuttgarter Innovative Arbeitgeber“ auf das CSR-Projekt SIA aufmerksam. In einem Informationsgespräch stellte der Projektträger das Projekt und seine Inhalte vor. *„Das hat uns überzeugt. Insbesondere die Flexibilität auf Unternehmen einzugehen.“*, so einer der drei Geschäftsführer. Ausgehend von den vom Unternehmen verfolgten Zielen wurden von Seiten des Unternehmens die Themen um das avisierte Aktionsfeld Arbeitsmarkt klar umrissen. *„Die wussten genau, was sie wollen“* so ein Projektträger.

Das Projekt gliedert sich in eine Bestandaufnahme, die Durchführung der Maßnahmen (vor allem Schulungen) sowie eine Erfolgskontrolle. Die Bestandaufnahme erfolgte durch den Projektträger uve GmbH für Managementberatung. Identifiziert wurden die Ausgangslage im Unternehmen sowie die grundsätzlichen Handlungsbedarfe. Hierbei wurden Checklisten eingesetzt, die relevante Aspekte enthielten, die im Rahmen von CSR zu bearbeiten sind.

Um eine bestmögliche Akzeptanz und Verankerung in Unternehmen zu erreichen, waren die MitarbeiterInnen von Beginn an in die Gespräche eingebunden. Der Projektträger führte eine Mitarbeiterbefragung durch, deren Ergebnisse der Geschäftsführung des Yaez Verlags präsentiert wurden. Auf Basis der identifizierten Bedarfe durch den Projektträger erfolgte ein Abgleich mit den Bedarfen, die das Unternehmen selbst identifiziert hatte.

Darauf aufbauend wurde ein Umsetzungskonzept konkreter Maßnahmen entwickelt. Gemeinsam mit Unternehmen und Projektträger erfolgte eine Priorisierung der umzusetzenden CSR-Maßnahmen. Diese Bedarfsermittlung ergab folgende CSR-Maßnahmen:

<b>Aktionsfeld Arbeitsplatz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Gesundheitsförderung</li> <li>• Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen</li> <li>• Mitarbeiterpartizipation</li> <li>• Mitarbeiterführung</li> </ul>

Im Rahmen der durchgeführten Maßnahmen erfolgte zuerst eine Schulung zur Vermittlung von CSR-Basiswissen für Geschäftsführung und MitarbeiterInnen. Diese bildete die Grundlage für einen Ideenworkshop. Weitere anschließende Schulungen (wie z. B. Gesunde Mitarbeiterführung) zielten auf die Qualifizierung mittels praktischer Arbeitshilfen und Vermittlung von Instrumenten zur Umsetzung. Hierzu gehören bspw. Checklisten zur Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen mit vorbereitenden Fragen (Ist Ziel klar?; Wer soll teilnehmen?; Ist Thema bekannt? etc.) und Hinweisen zur Durchführung (Aufgaben am Anfang verteilen, klare Zeitvorgaben, Störungen ansprechen...), Tipps zum Thema „Gute Gespräche führen“, „Kritikgespräche führen mit vorbereitenden Fragen und Ablauf“, „Feedback geben...“ oder auch Leitfäden zur Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit. *„Wir haben hier einen Impuls gegeben. Die Umsetzung erfolgte weitestgehend durch das Unternehmen selbst.“* so ein Vertreter der Projektträger.

Zum Abschluss des CSR-Projekts der SIA-Initiative sind ein zweiter Ideenworkshop und eine Mitarbeiterbefragung vorgesehen. Hier sollen eine Erfolgskontrolle durchgeführt sowie weiterführende Maßnahmen und Aktivitäten zur langfristigen Etablierung von CSR im Unternehmen besprochen werden.

### 3.5.5. Umsetzung im Unternehmen

Um die zu Beginn definierten CSR-bezogenen Unternehmensbedarfe zu erfüllen, wurden folgende einander ergänzende Maßnahmen umgesetzt:

#### ■ **Gründung der Yaez Academy**

Mit dem Ziel, die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu verbessern und zu strukturieren, gründete der Yaez Verlag die „Yaez Academy“. Das Unternehmen strebt das „Gemeinsame Lernen“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Es werden regelmäßig Workshops im Unternehmen mit internen und externen Referenten durchgeführt. Die Aus- und Weiterbildungsworkshops umfassen Themen des Berufsalltags, u. a. Bildrechte, gendergerechtes Schreiben, Textwerkstatt, Onlinemarketing, Software-Schulung etc. So soll eine Verbesserung der Wissensbasis der Mitarbeitenden sichergestellt und über die Akademie ein unternehmensinterner Wissenstransfer ermöglicht werden.

#### ■ Schulungen zur Mitarbeiterführung

Auf Basis der Befragung wurden Schulungen zur Personalführung durchgeführt.

#### ■ Entwicklung eines Vorschlagswesens

Um die Mitarbeiterpartizipation zu erhöhen, wurde im Ideenworkshop herausgearbeitet ein Vorschlagswesen einzuführen. Es wurde die E-Mail-Adresse [idee@yaez-verlag.de](mailto:idee@yaez-verlag.de) eingerichtet, an die MitarbeiterInnen ihre Vorschläge und Ideen richten können. Die Vorschläge und Ideen werden intern veröffentlicht, so dass eine transparente Darstellung gegeben ist.

Mit der Einrichtung dieser Maßnahme verpflichtete sich die Geschäftsführung, innerhalb von zwei Wochen ein Feedback und eine Entscheidung über Ideen und Vorschläge zu geben.

#### ■ Teambuilding-Aktivitäten

Das Unternehmen wächst sehr stark. Infolgedessen entstand der Wunsch, den persönlichen Kontakt untereinander zu erhöhen, um so das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team zu stärken sowie die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit zu erhöhen. Soweit möglich werden deshalb jeden Monat sog. Yaez-Schulenausflüge (Ausflüge) durchgeführt. Zu den Aktivitäten gehören weiterhin After-Work Veranstaltungen oder die Teilnahme am Firmenlauf. *„Für jeden ist etwas dabei. Man muss nicht an allen Aktivitäten teilnehmen“.*

#### ■ Netzwerk „SIA“

Die ca. 25 am CSR-Projekt SIA beteiligten Unternehmen sowie Multiplikatoren treffen sich regelmäßig mit den Projektträgern zum Austausch. Experten aus verschiedenen Bereichen referieren zu erprobten und bewährten Methoden und Leading Practices (wie z. B. Mitarbeiterkommunikation). Im Netzwerk werden Kontakte geknüpft und Erfahrungen ausgetauscht. *„Reizvoll ist besonders der Austausch mit Unternehmen aus anderen Branchen“*, so einer der Geschäftsführer. Es werden Impulse aus anderen Branchen gegeben und Ideen für die Umsetzung von sozialer Unternehmensverantwortung im eigenen Betrieb aufgenommen.

### 3.5.6. Veränderung im Unternehmen

Die Maßnahmen führten früh zu Veränderungen im Unternehmen. Von Anfang an werden nun die MitarbeiterInnen einbezogen: Ihre Meinung wurde erfragt und im Veränderungsprozess berücksichtigt. Die Einführung eines Vorschlagswesens bewerten alle – MitarbeiterInnen und Geschäftsführung – positiv.

#### Erfolgsfaktoren:

- Einbindung der MitarbeiterInnen
- Hohes Maß an Selbstreflexion der Geschäftsführung
- Offene und transparente Unternehmenskultur
- Teambildung

Die Etablierung der Yaez Academy wird ebenfalls von allen Beteiligten als positiv und erfolgreich bewertet. *„Unsere Professionalität hat sich dadurch verbessert.“*, so ein Mitarbeiter. Die Schulungen von Bereichsleitern zum Thema Führung haben ebenfalls positive Wirkungen. Mitarbeiter sehen bspw. deutliche Fortschritte in der größeren Wertschätzung von Mitarbeitern.

Auch die Stakeholder sehen Veränderungen, da auch sie in ausgewählten Fällen, z. B. als Geschäftspartner bei Schulung und Qualifizierung von Mitarbeitern oder Teilnahme an Firmenevents, einbezogen werden. Einer dieser Stakeholder merkt an, dass er so das Unternehmen besser kennen lernen konnte. Auch ergeben sich so Synergieeffekte für eine Zusammenarbeit mit dem Yaez-Team. Nach Ansicht der MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung haben sich die Aktivitäten und damit die Teilnahme am

CSR-Projekt gelohnt: *„Mitarbeiterzufriedenheit, Transparenz, Attraktivität und Professionalität sind gestiegen.“* Die Geschäftsführung will den eingeschlagenen Kurs fortführen: *„Wir wollen als Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen – und dies auch kommunizieren. Wir wollen damit eine positive Positionierung bei Mitarbeitern und potenziellen Mitarbeitern sowie im Markt erreichen.“*

In einem zweiten Ideenworkshop werden zum Abschluss des CSR-Projekts SIA Ansätze zur nachhaltigen Entwicklung und Weiterführung der CSR-Aktivitäten diskutiert. Bereits jetzt steht fest, dass Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen weitergeführt werden. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass sich das Unternehmen z. B. gegenüber Trainees verpflichtet hat, dass diese in einem festgelegten Umfang an Qualifizierungen und Weiterbildungen teilnehmen können.

*„Aktivitäten haben Substanz.“*

*„Man merkt das an der neuen Kultur.“*

Ebenfalls weitergeführt werden soll die Zusammenarbeit im SIA-Netzwerk. Wie und unter welchen Rahmenbedingungen wird derzeit zwischen den SIA-Kooperationspartnern und den Unternehmen, die im Netzwerk beteiligt sind, diskutiert.

Die Projektträger wollen ihre Erfahrungen aus dem Projekt ebenfalls weiterführen. „Wir sind derzeit dabei, ein Geschäftsmodell zu entwickeln.“ Hierfür wurde ein Schulungs- und Qualifizierungsprogramm erarbeitet, das Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen enthält. Dazu gehören u. a. Schulungen zur Fach- und Führungsnachwuchsplanung, zur Mitarbeiterführung oder Unternehmens-kommunikation und zum Projekt- und Wissensmanagement.







# Impressum

**Herausgeber:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)  
10117 Berlin

**Kontakt:**

Referat AzA3 „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“  
Dr. Stefanie Freyberg  
Referat EF2 „Umsetzung des Europäischen Sozialfonds“  
Brigitte Herms

E-Mail: [CSR-in-KMU@bmas.bund.de](mailto:CSR-in-KMU@bmas.bund.de)

Internet: [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)  
[www.esf.de](http://www.esf.de)

**Redaktion:**

Referat AzA 3 „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“

**Autorinnen und Autoren:**

Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Sven Pirsig, Dr. Matthias Kirbach, Cornelia Gottbehüt, Karin Sahr

Die Fallstudien und der daraus entstandene Bericht wurden von Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Rahmen der Evaluation des ESF-Programms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durchgeführt und erarbeitet.

Es wird Dritten gegenüber keine Verantwortung, Haftung oder anderweitige Pflichten übernommen, es sei denn, dass mit dem Dritten eine anders lautende schriftliche Vereinbarung geschlossen oder ein solcher Haftungsausschluss unwirksam wäre. Wer auch immer Informationen des Berichts zur Kenntnis nimmt, hat eigenverantwortlich zu entscheiden, ob und in welcher Form er diese Informationen für seine Zwecke nützlich und tauglich erachtet und durch eigene Untersuchungshandlungen erweitert, verifiziert oder aktualisiert.

Stand: Juli 2014

Bestell-Nr.: 37814

Layout und Druck: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn  
Auflagenhöhe: 1200

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Das ESF-Programm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.