



Wirtschaftlichkeit und soziales Engagement im Einklang

Diversity und Corporate Social Responsibility (CSR) bieten Unternehmen zukunftsorientierte Möglichkeiten, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Die Ansätze müssen jedoch eigenständig und gleichzeitig vernetzt umgesetzt werden, damit sie optimal wirken.

Internationalität, flache Hierarchien und eine offene Unternehmenskultur prägen den Ruf der Unternehmen mit einem herausragendem Arbeitgeberimage. Fach- und Führungskräfte von heute, und mehr noch von morgen, orientieren sich weniger an Analystenbewertungen oder der schieren Größe – die Generationen X und Y wollen sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Der faire Umgang mit Beschäftigten, eine sozial verantwortliche Unternehmenspolitik und nachhaltiges Wirtschaften spielen bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber eine entscheidende Rolle. Hierbei sind CSR- und Diversity-Initiativen von wesentlicher Bedeutung. Doch wie verhalten sich CSR und Diversity zueinander? Welche Schnittmengen gibt es, wo grenzen sich beide Ansätze voneinander ab? Und welche praktische Bedeutung für das Personalwesen weisen die Themen auf?

In den vergangenen Jahren hat sich CSR in Deutschland zu einem bedeutenden Thema entwickelt. Meist umfasst Corporate Social Responsibility freiwillige Aktivitäten, die auf eine nachhaltige Entwicklung abzielen und die Interessen der verschiedenen Stakeholder aufgreifen. Derzeit findet ein Paradigmenwechsel von CSR hin zu CR (Corporate

Responsibility) statt: Unternehmen setzen damit auf ein breites Verständnis von Verantwortung, das Fragen der Unternehmensführung und des bürgerschaftlichen oder gesellschaftlichen Engagements sowie den Umweltschutz einschließt. In der Praxis besteht CSR daher aus ökologischen und ökonomischen Ansätzen sowie aus der sozialen Verantwortung von Unternehmen. Dieses Drei-Säulen-Modell bildet den Grundgedanken der nachhaltigen Entwicklung ab. Sponsoring- und Fördermaßnahmen oder Verbesserungen der Arbeitsbedingungen bilden Kernbausteine vieler CSR-Konzepte. Volkswagen berichtet im Rahmen seines Nachhaltigkeitsmanagements beispielsweise von Eingliederungsmaßnahmen für Mitarbeiter, die nach einem Unfall oder einer Krankheit leistungsgewandelt sind. Henkel unterstützt Jugend- und Kindereinrichtungen und fördert Studierende mit Stipendien.

Trotz Schnittstellen grundlegend anders

Bedeutet diese Berücksichtigung von Beschäftigteninteressen im Rahmen von CSR, dass Diversity einen Teil der unternehmerischen Verantwortung darstellt? Dieser Schluss erfolgt mitunter zu rasch und greift zu kurz.

Diversity und CSR weisen zwar Schnittmengen auf, in ihrer Positionierung, im Zuschnitt und damit auch in der Umsetzung unterscheiden sich beide Ansätze jedoch grundlegend.

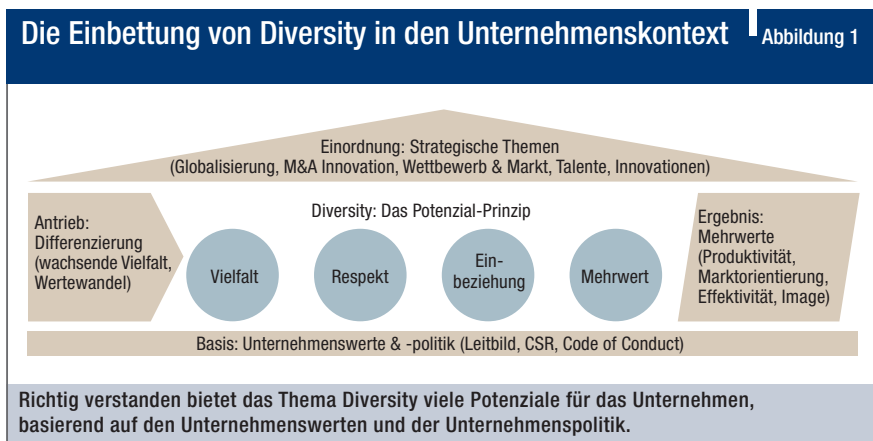
Diversity weist direkte Verbindungen zu einer Reihe von strategischen Unternehmensthemen auf: Als Potenzial-Prinzip leistet der Ansatz Beiträge zur Internationalisierung, zu tiefgreifenden Marktveränderungen und dem Fachkräftebedarf. Gleichzeitig sollen Fusionen, Innovationen, komplexe Organisationsveränderungen und Ressourcenknappheit effektiv gestaltet werden. Dabei zielt Diversity darauf ab, Unternehmenskulturen und -prozesse so zu gestalten, dass die Fähigkeiten und Potenziale vielfältiger Stakeholder erkannt, berücksichtigt und zum Vorteil aller Beteiligten zielgerichtet genutzt werden. Die Notwendigkeit hierfür entsteht aus der wachsenden Differenzierung und damit der steigenden Komplexität des geschäftlichen Umfelds.

Diversity bezieht sich dabei auf die Grundwerte eines Unternehmens (siehe Abbildung 1 auf Seite 40). Die meisten CSR-Konzepte für unternehmerische Verantwortung sind in unmittelbarer Nachbarschaft zu diesen „Values“ angesiedelt. Diese gewinnen ange-

sichts einer veränderten Erwartungshaltung der externen Stakeholder, zum Beispiel in den Bereichen Umweltschutz und Karitatives sowie vor dem Hintergrund erhöhter Imagorisiken (diesen begegnen Unternehmen mit Brand Protection) zunehmend an Bedeutung. Neben diesem konzeptionellen Berührungspunkt finden sich konkrete Schnittmengen von CSR und Diversity in den Bereichen des nachhaltigen und ressourcen-orientierten Umgangs mit Beschäftigten sowie in externen Handlungsfeldern. Einige externe Diversity-Aktivitäten stellen gut geeignete CSR-Kommunikationsinhalte dar und einige CSR-Projekte fördern wiederum die Umsetzung von Diversity.

Projektorientierung versus Überzeugungsarbeit

Die Implementierung von Diversity unterscheidet sich aufgrund der unterschiedlichen Positionierung sowie anderer Antriebe und Wirkungsrichtungen von CSR. Diversity Manager arbeiten als Change Agents an der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und der HR-Prozesse. Hierzu müssen sie das Bewusstsein erweitern, Vorurteile abbauen und innovative Projekte umsetzen, die die angestrebte Personal- und Organisationsentwicklung fördern. Zum Beispiel informiert die Deutsche Telekom ihre Vertriebsmitarbeiter über kulturelle Besonderheiten der Kunden, E.ON schult Beschäftigte mit einem internetbasierten Lernprogramm. Der Ansatz von CSR stellt sich dagegen überwiegend projektorientiert und extern fokussiert dar. Hier stehen häufig karitative Unterstützungen benachteiligter Gruppen oder umweltorientierte Maßnahmen im Vordergrund. Diese können einen Bezug zu Diversity aufweisen, wenn sie bewusst die Anerkennung und Integration entsprechender Gruppen zum Ziel haben. Gerade karitative Aktivitäten werden aber mitunter bewusst unabhängig von der Unternehmenstätigkeit ausgewählt, um den selbstlosen Charakter zu unterstreichen (z.B. Projekte in den Bereichen Kunst, Kultur oder gegen soziale Benachteiligung). Insofern liegt der Schwerpunkt der CSR-Arbeit auf Imagefragen und der glaubwürdigen Darstellung von Unternehmenswerten.



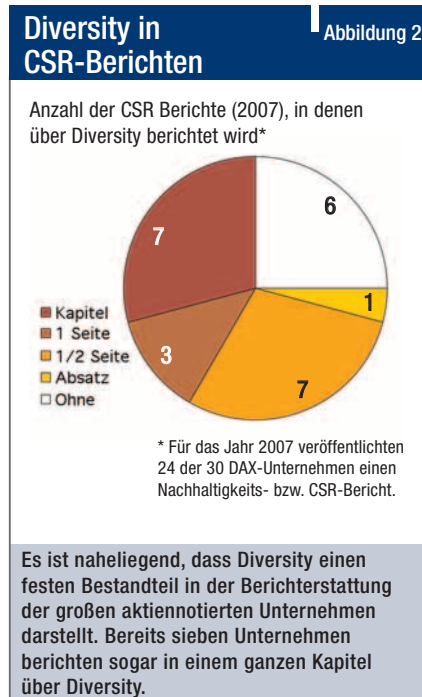
Quelle: Ungleich Besser Diversity Consulting

Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte von CSR und Diversity gibt es Schnittpunkte, die gezielt genutzt werden können. Da die unternehmerische Verantwortung im Allgemeinen auf die gesamte Gesellschaft abzielt, bleibt diese von der wachsenden gesellschaftlichen Vielfalt nicht unberührt. Insofern sollte CSR den wachsenden Anteil Älterer oder von Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigen und auf verändernde gesellschaftliche Werte eingehen. Diversity-Verantwortliche bieten sich für diese Fragestellungen als interne Partner an, um zeitgemäße Sponsoring- und Förderkonzepte zu begleiten. Der Energieversorger RWE führt im Rahmen von CSR beispielsweise Seminare zu „Elder Care“ für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen durch, um sie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - auf die mit der Pflege verbundenen Herausforderungen vorzubereiten. Auch in der Kommunikation können beide Ansätze sinnvoll miteinander verknüpft werden. So bietet es sich an, Diversity im Rahmen von CSR zu kommunizieren.

Mit Diversity punkten

Eine von „Ungleich Besser Diversity Consulting“ im Herbst 2008 durchgeführte Auswertung der aktuellen Unternehmensberichte aller DAX-30 Unternehmen gelangt zu dem Ergebnis, dass die Bedeutung von Diversity für Investor Relations und PR stark gestiegen ist.

75 Prozent der CSR-Berichte gehen mittlerweile auf das Thema ein. Sieben Unterneh-



Quelle: Ungleich Besser Diversity Consulting, 2008

men widmen Diversity sogar ein eigenes Kapitel (siehe Abbildung 2). Die CSR-Berichte beschreiben entsprechend ihres Grundanliegens Maßnahmen sowie die mit Diversity erzielten Erfolge. Die deutlich wirtschaftlich orientierte Darstellung zeigt, dass Diversity weniger als Teil der sozialen Verantwortung, sondern vielmehr als ökonomischer Erfolgsfaktor verstanden und gestaltet wird. Dies wird durch die Erwähnung von Diversity in Geschäftsberichten unterstrichen. Ein Drittel der DAX-30 Unternehmen beschreibt zumindest in einem Absatz den

Lesetipp

Info

Michael Stuber: Diversity – Das Potenzial-Prinzip, 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Luchterhand Verlag 2009, ISBN 979-472-07488-5



Bereich „Vielfalt & Einbeziehung“. Sechs Berichte widmen dem Thema mindestens eine Seite, drei davon ein gesamtes Kapitel. Entsprechend der Zielsetzung von Geschäftsberichten liegt der Schwerpunkt auf der Erläuterung von Diversity-Grundsätzen.

Angesichts der wachsenden Vielfalt des Geschäftsumfelds erscheint es, auch im Sinne von CSR, naheliegend und konsequent, dass Diversity einen festen Bestandteil in der Berichterstattung der großen aktiennotierten Unternehmen darstellt. Dennoch beschränken sich viele Darstellungen auf einzelne Themen, sogenannte Dimensionen von Diversity. Viele Unternehmen verwenden sehr spezielle Einzelbeispiele, die noch keinen ganzheitlichen Diversity-Ansatz vermitteln. Um die Botschaft zu stärken, sollten die jeweilige Unternehmenssituation sowie entsprechende Maßnahmen künftig noch transparenter dargestellt werden. Die Geschäftsberichte der Stoxx 50 Unternehmen enthalten zum Beispiel häufig Personalsta-

tistiken, eine umfassende Beschreibung von Programmen sowie eine Nennung der erzielten Ergebnisse. Damit wird Diversity für Fachkräfte greifbarer und Anleger können etwaige Personalrisiken und durch Diversity erzielte Mehrwerte besser einschätzen. Ein Großteil der Umsetzung von Diversity findet, anders als CSR, intern statt. Die anfängliche Einführung des Potenzial-Prinzips erfolgt nach ersten internen Bestandsaufnahmen und externen Analysen über Veranstaltungen, Trainings, Beschäftigtenetzwerke und die interne Kommunikation. Diese Aktivitäten sind überwiegend darauf ausgerichtet, Bewusstsein für das Thema, ein gemeinsames Verständnis und Klarheit über die erzielbaren Vorteile zu schaffen. Nach und nach findet in der Folge eine dauerhafte Verankerung von Diversity in den Prozessen eines Unternehmens statt. Vor allem im HR-Management bestehen umfangreiche Möglichkeiten, die zunehmende Vielfalt der Beschäftigten zu berücksichtigen. Das Potenzial-Prinzip findet weiterhin Anwendung im Marketing und dem Kundenbeziehungsmanagement sowie in der internen und externen Unternehmenskommunikation.

Nicht allein fürs Image

Die Betrachtungen zeigen, dass sich das Potenzial-Prinzip Diversity konzeptionell und operativ von CSR unterscheidet. Die

Ansätze können jedoch in einigen Bereichen effektiv verbunden und gemeinsam kommuniziert werden. Die Anforderungen an die Akteure und die organisatorische Einbindung der Themen bleiben dabei recht unterschiedlich: Die Gestaltung von Unternehmenskultur und Führungsqualität durch Personal- und Organisationsentwicklung einerseits, die glaubwürdige Vermittlung von Unternehmenswerten durch Engagement und Kommunikation andererseits. Beide Themen erfordern eine klare Werteorientierung, Überzeugung und Konsistenz. Diversity oder CSR nur aus Image-Gründen zu betreiben, schadet dem Ansehen des Unternehmens und damit der Arbeitgebermarke. Bilanzierungs-, Veruntreuungs- oder Diskriminierungsskandale zeigen, welche drastischen Auswirkungen unethische Praktiken auf das Ansehen von Organisationen haben können. Diversity und CSR tragen dazu bei Humanorientierung, Transparenz und Aufgeschlossenheit zu schärfen und für externe und interne Stakeholder erlebbar zu machen.



Autor
Michael Stuber,
Inhaber der Beratungsgesellschaft Ungleich Besser
Diversity Consulting, Köln,
post@michael-stuber.biz