

Das Misstrauen der Öffentlichkeit gegenüber Unternehmen nimmt zu. Firmen reagieren mit

Personalmanager können dabei eine zentrale Rolle spielen – und ihre Position im Unternehmen stärken.

Unter Beobachtung

Als sich Mitte Juli rund 70 Adidas-Manager aus aller Welt in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach trafen, war Matthias Malessa einer der Gastgeber. Der Chief Human Resources Officer des Sportartikelherstellers gehört zu einem Beratungsgremium für Umweltfragen. Einmal jährlich lädt es Vertreter verschiedener Unternehmensfunktionen wie Informationstechnik, Produktion und Einkauf sowie Manager aus mehreren Landesgesellschaften ein, um zu diskutieren, wie Adidas noch umweltfreundlicher und nachhaltiger arbeiten kann.

Wie bei Adidas steht das Thema Corporate Responsibility (CR) bei vielen Unternehmen inzwischen weit oben auf der Agenda. Und oft zählen Personalmanager zu den prägenden Köpfen. Kein Wunder: Immerhin gehören viele Themen, die in den CR-Strategien von Unternehmen auftauchen, seit jeher zur Arbeit der Personaler. Etwa die Suche nach verantwortungsvollen Mitarbeitern oder das Binden der Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber. Walter Jochmann, Geschäftsführer der Personalberatung Kienbaum, sieht im Aufstieg des Themas CR deshalb eine große Chance für Personalmanager. „Das ist für sie ein Elfmeter“, sagt Jochmann. „Erstens werden Personalthemen in Unternehmen wichtiger, wenn es sich mit CR beschäftigt. Zweitens können Personalmanager ihre Kompetenz auch bei Nachhaltigkeitsfragen ausspielen, die nicht direkt mit HR-Prozessen zu tun haben.“

Die Themen Nachhaltigkeit und CR haben vor rund zehn Jahren bei vielen großen deutschen Unternehmen Einzug gehalten. Inzwischen geben Konzerne aufwändig gestaltete CR-Berichte heraus, in denen sie dokumentieren, an welche wohltätigen Organisationen sie spenden und wie sich Mitarbeiter ehrenamtlich engagieren. Doch nun gewinnt CR eine neue Dimension, beobachten Experten. Die Finanzkrisen der vergangenen Jahre haben das Vertrauen in die Marktwirtschaft erschüttert. Immer weniger Menschen glauben daran, dass sich Gewinnstreben mit anständigem Verhalten kombinieren lässt. Entsprechend kritisch nimmt die Öffentlichkeit das Verhalten von Unternehmen unter die Lupe.

Per CR-Engagement wollen Unternehmen auch dafür sorgen, dass sie in einem guten Licht erscheinen. „Das Ziel sind vertrauensvolle Kundenbeziehungen“, sagt Birger Priddat, Professor für Politische Ökonomie an der Universität Witten/Herdecke. „Was nützt die Gewinnorientierung, wenn Kunden nicht mehr kaufen mögen?“



»

«

Claudia Klein, Lanxess

Priddat beobachtet in der Gesellschaft einen zunehmenden Unmut gegenüber Unternehmen. Die stünden deshalb vor der Herausforderung, sich schnell und intelligent umzuorientieren.

HR mit zentraler Rolle

Personalmanagern kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Zunächst einmal müssen sie das Streben des Unternehmens nach **Nachhaltigkeit** in ihren eigenen Prozessen berücksichtigen. Im Recruiting gilt es, genau die Kandidaten für das Unternehmen zu gewinnen, die zu den **Zielen der CR-Strategie** passen.

Genauso ist die Personalentwicklung betroffen: Hier stehen Personalervorder Herausforderung, Führungspositionen mit Mitarbeitern zu besetzen, die nicht nur klassische Führungskompetenzen besitzen, sondern auch in der Lage sind, die CR-Ziele im Alltag umzusetzen. Auch das Vergütungssystem können Personalmanager so verändern, dass es Anreize setzt, sich im Sinne der CR-Ziele des Unternehmens zu verhalten.



Walter Jochmann, Kienbaum

Zentrale Verbindung zwischen CR und der Arbeit der Personaler ist in vielen Unternehmen das **Employer Branding**. So auch bei Adidas. „Umfragen ergeben, dass Bewerber immer mehr darauf achten, bei einem Unternehmen mit hohen ethischen Standards sowie gelebter sozialer Verantwortung zu arbeiten“, sagt Adidas-Personalchef Malessa. Deshalb widmet sich das Unternehmen auch Projekten, die dem Geschäfts-

erfolg direkt kaum zuträglich sind, wohl aber der Reputation. Ein Beispiel ist „**Hauptschul-Power**“. Zielgruppe dieser Initiative sind Hauptschüler aus bildungsfernen Familien. Trainer arbeiten an acht Wochenenden gemeinsam mit den Schülern daran, sie besser für eine spätere Berufsausbildung zu qualifizieren. Während des Projekts sollen die Schüler sich selbst Ziele setzen und verschiedene Berufe kennen lernen. Adidas unterstützt das Projekt finanziell, bezahlt zum Beispiel die **Ausbildung der Trainer**. Außerdem arbeiten Mitarbeiter des Konzerns als **Mentoren** der Schüler. „Auf diesem Weg übernehmen wir Verantwortung für Menschen, die in der Gesellschaft benachteiligt sind“, erklärt Malessa.

Emotionale Intelligenz

Während sich der Konzern sozialen Projekten widmet, um Aufmerksamkeit bei Kandidaten zu wecken, erwarten die Adidas-Personaler umgekehrt auch von Bewerbern entsprechende Aktivitäten. „Wir achten im Recruiting unter anderem auch darauf, ob sich Kandidaten sozial engagieren“, sagt Malessa. Solche Arbeit kann nicht nur positiv auf das Unternehmen abfärben, sondern sagt auch etwas über den **potenziellen Mitarbeiter** aus, ist Malessa überzeugt. „Wers sich für soziale oder gemeinnützige Projekte engagiert, verfügt oft über eine ausgeprägte emotionale Intelligenz.“ Und ist somit

Welche CR-Aktivitäten halten Unternehmen für wichtig?

(Unternehmen in Prozent; bis zu fünf Antworten pro Unternehmen)

Energie und Ressourcenschonung	61
Personalentwicklung (Förderung und Weiterbildung von Mitarbeitern)	55
Klimaschutz	51
Corporate Citizenship	49
Regionale Verantwortung als Unternehmen (Arbeitgeber, Investor, Sponsoring)	47
Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz	39
Standard-Richtlinien für soziale und ökologische Grundsätze bei Partnern/Zulieferern	35
Einhaltung verbindlicher Gütesiegel, Umwelt- und Sozialstandards	35
Unterstützung sozialer ökologischer Organisationen	28
Zusammenarbeit mit NGOs	18
Umweltschonende Logistik	16
Recyclingfähigkeit der Produkte	16

Quelle: Progress5 CSR-Studie 2012

als Mitarbeiter für ein Unternehmen besonders wertvoll.

Ein Beitrag zum Erfolg

Ähnlich wie bei Adidas ist CR auch für Personalmanager in anderen Unternehmen längst nicht mehr nur ein Mittel, um sich als Arbeitgeber gegenüber potenziellen Mitarbeitern in einem guten Licht erscheinen zu lassen. Vielmehr nutzen Personaler die CR-Ziele dazu, ganz direkt zum langfristigen Unternehmenserfolg beizutragen. So auch beim **Stahlkonzern Salzgitter**, der ältere Mitarbeiter besonders unterstützen will, weil sie wegen des steigenden Renteneintrittsalters länger arbeiten müssen. Dieses Ziel sowie der drohende Fachkräftemangel waren für Salzgitter der Anlass, im Jahr 2005 ein **Demografie-Projekt** zu starten. Die Personaler der Konzerngesellschaft

erarbeiteten verschiedene Strategie-Module, die die einzelnen Konzerngesellschaften nutzen können. Eines widmet sich zum Beispiel dem Thema Weiterbildung: „Wir wollen jedes Belegschaftsmitglied, insbesondere auch ältere Mitarbeiter, laufend weiterqualifizieren“, sagt **Martina Neuhäuser, Leiterin Führungskräfte im Salzgitter-Personalbereich**. „Auf diesem Weg eröffnen wir ihnen Perspektiven und nutzen gleichzeitig das Potenzial jedes Mitarbeiters optimal.“

Auch Personaler des **Chemiekonzerns Lanxess** kümmern sich seit Kurzem noch intensiver um ältere Mitarbeiter. Damit wollen sie nicht nur einem zukünftigen Fachkräftemangel vorbeugen, sondern auch die Vielfalt innerhalb der Belegschaft erhöhen. In der CR-Strategie hat sich der Konzern nämlich dem Ziel verschrieben, für **Diversity** zu sorgen, also Mitarbeiter mit verschiedensten Eigenschaften zu beschäftigen. Und so arbeitet **Claudia Klein, Managerin im HR-Strategie-Team**, gerade am Projekt „**Senior-Trainee**“. „Damit wollen wir Rückkehrern nach einer Familienpause eine zweite Chance geben“, sagt Klein. Um sich schnell wieder im Erwerbsleben einzufinden, bekommen die Teilnehmer des Programms eine Trainee-Ausbildung – Vorbild sind Trainee-Programme für Hochschulabsolventen. „Wir wollen die Rückkehr damit attraktiver machen und den Mitarbeitern neue Perspektiven eröffnen“, sagt Klein.

Messbare Ergebnisse

Wie erfolgreich das Senior-Trainee-Projekt ist, können die Lanxess-Personaler schon bald an **Performance-Kennzahlen** ablesen, die Anbieter von **Nachhaltigkeitsratings** regelmäßig für den Konzern berechnen. Sie messen nicht nur die Diversity im Unternehmen, sondern drücken auch in einer Zahl aus, wie es um die Chancengleichheit oder das Teilen von Wissen im Unternehmen bestellt ist.

Solche Kennzahlen zu erheben oder von Ratingagenturen erheben zu lassen, gehört inzwischen in vielen Unternehmen zum Alltag. Die Erfolge der Personalarbeit werden damit messbar – anhand von Kriterien, die das Unternehmen zuvor in seiner CR-Strategie als entscheidend für den **zukünftigen Geschäftserfolg** definiert hat. „Wenn es Personalmanagern gelingt, sich mit

Vertrauensverlust

Welche Branche handelt verantwortungsvoll?

(in Prozent; Verlust gegenüber 2010; befragt wurden 1.000 Personen)

IT- und Technologieunternehmen	-2
Einzelhandel	-2
Automobilindustrie	-2
Telekommunikation	-4
Pharmazeutische Industrie	-8
Energieversorger	-10
Versicherungsunternehmen	-10
Finanzdienstleistungen/Banken	-10
Möbelhersteller	-11
Hersteller von Haushaltsgeräten	-11
Kosmetikindustrie	-11
Genussmittelindustrie	-14
Modeindustrie	-15
Tourismusbranche	-16
Fast-Food-Ketten	-18
Fluggesellschaften	-19
Nahrungsmittelindustrie	-22

Quelle: Icon Added Value Studie „CSR auf dem Prüfstand 2012“

diesen Erfolgen zu schmücken, werden sie ihre Position im Unternehmen damit stärken“, sagt Kienbaum-Geschäftsführer Jochmann. Allen werde das aber nicht gelingen, warnt er. Personalabteilungen, die im Unternehmen keine starke Rolle spielen, müssten sogar damit rechnen, dass sie Verantwortung für strategische Entscheidungen an andere Abteilungen abgeben müssen.

Christoph Hus



»Bewerber achten bei Unternehmen auf gelebte soziale Verantwortung.«

Matthias Malessa, Adidas

Foto: Adidas AG