



»Tue Gutes und rede darüber«

Corporate Social Responsibility fördert das Image und sichert Ressourcen – und was bringt es den Mitarbeitern und der Gesellschaft?

von Birgit Blättel-Mink, Saskia-Fee Bender, Merle Rehberg, Claire Schäfer, Pauline Sophie Scheele, Lisa Sadlowski und Greta Vitanova

Erfolgreiche Unternehmer wie SAP-Mitbegründer Dietmar Hopp oder Microsoft-Gründer Bill Gates sind Pioniere von Corporate Social Responsibility (CSR). Regelmäßig berichten die Medien über ihre vielfältigen sozialen Aktivitäten und animieren damit andere Unternehmen, sich in ähnlicher Weise zu engagieren. Welche Motive stecken dahinter? Wollen diese Firmen etwas Gutes für die Gesellschaft tun oder bestimmen Strategien, die von negativen Folgen kapitalistischen Handelns ablenken sollen, ihr altruistisches Handeln? Fußen betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf sozialem Engagement, oder macht der demografische Wandel die verstärkte Integration von Frauen erst notwendig?

Angesichts der globalen Finanzkrise gerät eine Wirtschaftsordnung, deren Ziel reine Kapitalakkumulation ist, zunehmend unter legitimatorischen Druck. Der Halle'sche Wirtschaftsethiker Ingo Pies (2007) beobachtet gegenwärtig eine Akzeptanzkrise, die drei Ebenen betrifft: das System der sozialen Marktwirtschaft, die Unternehmen als Akteure in diesem System und die Manager als Führungskräfte in den Unternehmen. Gleichzeitig kritisiert die interessierte und informierte Öffentlichkeit verstärkt das reine Gewinnstreben als Organisationsprinzip der Unternehmen. Firmen sollen nicht mehr nur Gewinne erwirtschaften, sondern als »Corporate Citizens« Verantwortung für soziale und ökologische Folgen ihres Handelns übernehmen. Anders als in den 1990er Jahren, als vor allem der ökologische Aspekt der Nachhaltigkeit betont wurde und Unternehmen dazu gedrängt wurden, Umweltmanagementsysteme einzurichten (vgl. unter anderem Blättel-Mink 2001), steht aktuell der soziale Aspekt der Nachhaltigkeit im Zentrum der Aufmerksamkeit. Unter dem Label »Corporate Social Responsibility« (CSR) stellen Unternehmen mit inner- und außerbetrieblichen Maßnahmen unter Beweis, dass sie sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind [siehe auch »Mehr als nur Schlagworte für soziales und gesellschaftliches Engagement von Unternehmen«].

Die unterschiedlichen CSR-Programme stellen aus soziologischer Perspektive ein ergiebiges Forschungsfeld dar, das insbesondere aus zwei Forschungsperspektiven betrachtet wird: Aus organisationssoziologischer Perspektive [siehe auch »Ein Erklärungsansatz: Die neo-institutionalistische Organisationstheorie«, Seite 31] werden die Motive der unternehmensinternen Entscheidungsträger erforscht, die CSR-Maßnahmen initiieren. So wird gefragt, inwieweit es sich bei diesen Aktivitäten lediglich um eine reine Imagepfle-



ge der Unternehmen dreht und/oder ob es sich um »nachhaltige« Innovationen handelt, die geeignet sind, soziale und Umweltbelange in der unternehmerischen Alltagspraxis auf Dauer zur Geltung zu bringen. Die zweite, eher subjektbezogene Perspektive richtet ihren Blick auf die betroffenen Akteursgruppen innerhalb von Unternehmen, beispielsweise ältere Frauen oder Mütter und Väter; dabei geht es darum, wie diese Akteure solche betrieblichen CSR-Maßnahmen wahrnehmen und ob sie zu ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz beitragen. Im Folgenden stellen wir einige unserer soziologischen Forschungsarbeiten zu diesem Themenfeld vor.

Ein Gewinn für alle: Warum sich Corporate Social Responsibility (CSR) immer weiter durchsetzt

Während Lisa Sadlowski in ihrer Studie »Familienfreundliche Unternehmen – Realität oder Fassade? eine organisationssoziologische Analyse des Audit

Mehr als nur Schlagworte für soziales und gesellschaftliches Engagement von Unternehmen

Corporate Social Responsibility (CSR) steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln als Teil einer nachhaltigen Entwicklung. Die Globalisierung mit ihren vielfältigen Auswirkungen auf die nationalen Wirtschafts- und Sozialsysteme hat die Erwartungen an Unternehmen verstärkt. Ihre Anspruchsgruppen – Kunden und Verbraucher, Investoren, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, aber auch Nichtregierungsorganisationen – verlangen zunehmend, dass sie Verantwortung übernehmen. CSR umfasst alle freiwilligen über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehenden Maßnahmen eines Unternehmens. Von Bedeutung ist, dass es sich keineswegs um unreflektierte Wohltätigkeitsaktivitäten handelt, sondern dass sie einen strategischen Bezug haben. Sowohl ökonomische, ökologische als auch soziale Aspekte werden gewinnbringend in das Kerngeschäft integriert und durchziehen die gesamte Wertschöpfungskette. Auch innerhalb des Unternehmens können Mitarbeiter von Arbeits- und Umweltstandards sowie von Personalentwicklungsstrategien profitieren. Diese finden in Gleichstellungsansätzen wie Gender-Mainstreaming, Total-Quality-Management oder Diversity-Management Anwendung.

Corporate Citizenship (CC) bezeichnet die Rolle eines Unternehmens in der Gesellschaft und sein Verhältnis zur

relevanten Umwelt und nicht die gesellschaftspolitische Bewertung innerbetrieblicher Abläufe. Wesentlicher Bestandteil ist, dass sich Unternehmen als aktive Mitglieder des Gemeinwesens, als »Unternehmensbürger«, verstehen. CC tritt in zweierlei Form auf: Einerseits in Form von Geld- und Sachspenden (»Corporate Giving«) und andererseits in der Förderung bürgerschaftlichen Engagements (»Corporate Volunteering«). Auch wenn Geld- und Sachspenden in Deutschland bislang überwiegen, ist ein Trend zu beobachten, dass Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter und deren Bereitstellung von Zeit zunehmend unterstützen.

Corporate Volunteering (CV) meint das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und das ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dabei rückt die Rolle des Unternehmens in der zumeist lokalen Gesellschaft in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im Wesentlichen versteht man unter CV, dass sich ein Unternehmen über sein Markthandeln, also über sein Kerngeschäft hinaus, für gesellschaftliche Belange einsetzt, und zwar mit seiner Ressource, dem Personal. Ziel ist eine Partnerschaft mit einem Gewinn für alle Beteiligten. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer »Win-Win-Situation«.



■ In der CSR-Debatte wird von »vier Säulen unternehmerischer Verantwortung« gesprochen, die als Standbeine einer zukunftsfähigen CSR-Strategie angesehen werden und denen in CSR-Programmen gleichermaßen Rechnung getragen werden sollte.

»berufundfamilie« den Fokus auf die dadurch ausgelösten Prozesse in den einzelnen Unternehmen richtete, schaute Claire Schäfer in ihrer Untersuchung »Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management – Eine organisationssoziologische Betrachtung« auf mögliche Wechselwirkungen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen. Trotz der etwas unterschiedlichen Perspektiven kommen beide Forscherinnen im Kern zu den gleichen Ergebnissen. Die befragten Unternehmensverantwortlichen (Sadlowski hat in sechs nach dem Audit zertifizierten Unternehmen mit Personalverantwortlichen oder mit Gleichstellungsbeauftragten gesprochen; Schäfer interviewte Vertreter von vier Wirtschaftsunternehmen, drei Non-Profit-Organisationen und zwei Freiwilligenagenturen von Corporate Volunteering) erkennen, dass die Themen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Volunteering (CV) immer häufiger in den Medien und in der Öffentlich-

keit präsent sind. Deshalb sehen sie sich dazu veranlasst, mit Programmen auf diese Erwartungen zu reagieren. Unternehmen erkennen, dass Überleben und Erfolg nicht mehr ausschließlich von wirtschaftlicher Effizienz abhängt, sondern ebenso von der Fähigkeit und Bereitschaft, bestimmten gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden.

Nahezu alle Befragten sehen positive Auswirkungen ihres Engagements, das mehrheitlich durch das Management der Unternehmen angestoßen wurde. Zwar wurden die Effekte bei der familienfreundlichen Personalpolitik nicht quantifiziert, aber grundsätzlich waren sie überzeugt, dass eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf mehr Fachkräfte anziehe beziehungsweise an das Unternehmen binde. Ein besseres Image wurde oftmals als weiterer Grund genannt, CSR-Maßnahmen zu initiieren. CV-Programme, bei denen sich Mitarbeiter meist im lokalen Umfeld gesellschaftlich engagieren, verbessern das gesellschaftliche Image des Unternehmens, stärken die Unternehmensbindung, fördern die Sozial- und Führungskompetenzen der Unternehmensangehörigen und verbessern das Ansehen des Unternehmens auf dem Personalmarkt, so beurteilen es die von Schäfer Befragten.

Obwohl CSR und vor allem CV von Kritikern häufig als wirtschaftlich irrational, weil zeit- und damit kostenintensiv, belächelt werden, zeigen die Ergebnisse der beiden Studien, dass dies nicht zutrifft: Tatsächlich haben sowohl Vertreter von Unternehmen als auch von Non-Profit-Organisationen bestätigt, dass es – sofern CSR ernsthaft und glaubwürdig betrieben wird – durchaus zu einer Win-Win-Situation, also zu einem Gewinn für beide Seiten, kommen kann. Dies zahlt sich sowohl materiell durch Gewinnung neuer Kunden als auch immateriell durch Gewinnung neuer Mitarbeiter aus.

Ohne Professionalisierung geht es nicht – zeigen unsere Ergebnisse: Voraussetzung für erfolgreiche CSR-Maßnahmen oder CV-Programme ist ein CSR- oder



Freiwilligen-Management. Diese zusätzliche Stelle unterstreicht, sowohl inner- wie außerhalb des Unternehmens, Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Maßnahme. Nur so kann vermieden werden, dass ein solches Engagement zu einer Fassade verkommt oder sogar zu einem Legitimitätsverlust für das Unternehmen führt. Deshalb kann die Schaffung von Stellen nicht als reiner Kostenfaktor betrachtet werden.

CSR setzt sich in Firmen verstärkt durch, weil dort die Einsicht wächst, dass die vielfältigen sozialen Probleme nicht (mehr) alleine vom Staat zu lösen sind und sich die Unternehmen finanziell und personell im gesellschaftlichen Bereich engagieren müssen – auch dies belegen unsere beide Forschungsarbeiten. So wird beispielsweise die familienfreundliche Personalpolitik inzwischen auch auf Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen ausgedehnt. Mit CV-Programmen stellen sich die Unternehmen vermehrt den Problemen im sozialen Raum. Das Gestaltungsspektrum ist dabei nahezu unbegrenzt, wobei Arbeitskraft und Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens im Mittelpunkt stehen. So organisieren Unternehmen beispielsweise Freiwilientage, an denen Mitarbeiter-Teams während der Arbeitszeit in einer sozialen Einrichtung ihrer Region arbeiten, um dort wichtige Projektaufgaben zu erledigen, die für die Einrichtung auf anderem Wege nicht (mehr) zu realisieren sind. Die Projekte sind so unterschiedlich wie die teilnehmenden



Organisationen, und so reichen die Ideen von »Bewerbungstraining durchführen« über »Kinderspielplatz errichten« bis hin zu »PC-Schulung organisieren« oder »Halloween-Party ausrichten« [siehe auch »CSR in der Praxis – Weiterführende Links, Seite ??].

Wie rechtfertigen sich global agierende Unternehmen?

In ihrem Dissertationsprojekt »Rechtfertigungsmuster global agierender Unternehmen« geht Merle Rehberg der Frage nach, was Unternehmen tun, um

Ein Erklärungsansatz: Die neo-institutionalistische Organisationstheorie

Bei der neo-institutionalistischen Organisationstheorie steht das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft beziehungsweise Kultur im Focus. Während andere Organisationstheorien Organisationen zum Beispiel als geschlossene und geradlinig funktionierende Gebilde verstehen, begreifen die Neo-Institutionalisten Organisationen als Systeme, die sich in einem permanenten Austauschprozess mit ihrer sozialen und natürlichen Umwelt befinden. Der soziologische Neo-Institutionalismus zählt heute zu den bedeutendsten Organisationstheorien in den USA und Europa.

Die Umwelt von Organisationen gilt im Neo-Institutionalismus als institutionell strukturiert, das heißt: Institutionen beziehungsweise institutionelle Strukturen in Form von Regeln, Gesetzen, Normen, Rollen, Erwartungen, Vorstellungssystemen oder Deutungsmustern können eine starke Dynamik entfalten und einen erheblichen Einfluss auf das Handeln und die Ausgestaltung von Organisationen haben. Kriterien wie Effizienz oder Rationalität sind demnach nicht allein entscheidend, wenn es darum geht, die Handlungspraktiken, Funktionsweise oder den Bestand von Organisationen zu erklären. Entscheidend ist im Neo-Institutionalismus die ihnen von der Umwelt verliehene Legitimität.

Organisationen, die gesellschaftlich geteilten Wertvorstellungen oder allgemeinen Gesetzen und Regeln entsprechen, sichern sich Legitimität. Diese verschafft ihnen Wettbewerbsfähigkeit und/oder den Zugang zu notwendigen Ressourcen und sichert ihr Überleben am Markt. Im äußersten Fall kann eine Organisation auch dann noch überleben, wenn dies unter Effizienz- beziehungsweise ökonomischen Gesichtspunkten schon nicht mehr der Fall sein sollte (vgl. Hasse/Krücken 1990), sie sich also lediglich noch auf ihre Anerkennung in der Öffentlichkeit beziehen kann. Ein – wenn auch eher makabres – Beispiel stellen in diesem Zusammenhang die Banken in der aktuellen Wirtschaftskrise dar.

Eine Reihe von Vertretern des Neo-Institutionalismus geht davon aus, dass die Anpassung einer Organisation an die Erwartungen der Umwelt nicht faktisch, sondern nur formal geschieht. In der Sprache der Theorie kommt es dann zu einer Entkopplung. Entkopplung bedeutet, dass die Organisation in ihrer Struktur nach außen hin gesellschaftlich institutionalisierte Elemente integriert beziehungsweise widerspiegelt, die tatsächlichen Arbeitsaktivitäten (»technische Ebene«) davon aber nicht oder nur geringfügig beeinflusst werden. Als

Beispiel hierfür wird häufig die Schule als Organisation angegeben. Über Zertifikate wie Reifezeugnis erhält die Schule externe Legitimation und damit einen kontinuierlichen Ressourcenfluss durch die zuständigen Ministerien. Gleichzeitig bleibt das Geschehen im Klassenzimmer als die »technische Ebene« weitgehend uneinsehbar.

Nach dem Neo-Institutionalismus existieren also für jede Organisation relevante institutionelle Umwelten (zum Beispiel für das Wirtschaftsunternehmen der Markt, die Zulieferer – oder für die Schule die Eltern, die Hochschule und das Kultusministerium), die Ansprüche an Organisationen herantragen. Unternehmen sind mitunter dann besonders erfolgreich, wenn sie ihre Geschäftsstrategie an deren Anforderungen und Erwartungen ausrichten. Mit dem Neo-Institutionalismus lässt sich die Einführung von Corporate Social Responsibility durch Wirtschaftsunternehmen kritisch hinterfragen. Bringen CSR-Maßnahmen soziale Belange und Umweltbelange in den Unternehmen tatsächlich verstärkt zur Geltung und sichern so ihre Legitimität? Oder werden vielmehr Legitimitätsfassaden errichtet, welche den Unternehmen ihre Lizenz zum Handeln (»licence to operate«) sichern sollen?

Legitimität zugesprochen zu bekommen. Anspruchsgruppen, zu denen Kunden und Verbraucher, Investoren, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, aber auch Nichtregierungsorganisationen gehören können, formulieren an die Firmen Erwartungen und äußern Kritik, während Unternehmen Erklärungen und Begründungen für ihr Handeln abgeben. Mit anderen Worten: Unternehmen rechtfertigen sich. Sie erklären, weshalb sie handeln, wie sie handeln. Ein Forschungsprojekt, das den Prozess beleuchten will, in dem aus Erwartungen Legitimität generiert wird, muss sich daher für

dreierlei interessieren: für die formulierte Kritik, für die Art und Weise, in der diese Kritik im Unternehmen interpretiert wird und auch für die abgegebenen Rechtfertigungen, durch die zumindest mitdefiniert wird, welche Firmenpraxis als legitim gelten kann.

Das Beispiel CSR eignet sich besonders, um diesen Prozess zu verfolgen. In Deutschland beispielsweise geschah dies zu Beginn der 1980er Jahre durch die »Neuen sozialen Bewegungen«. Ihre Kritik an der betrieblichen Sozial- und Gesundheitspolitik, so die Vermutung, lässt sich heute in den von Unternehmen verwendeten Begründungen für ihre Entscheidungen rekonstruieren. Mithilfe von Rechtfertigungsmustern können Unternehmen den unterschiedlichen Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen gerecht werden. Sie können daher gleichsam als Klammer betrachtet werden, durch die Unternehmen ihre Legitimität wahren können, auch – und gerade – wenn sie Kritik erfahren und mit gegensätzlichen Erwartungen konfrontiert sind.

Elternschaft und CSR – Die Informationen sind unzureichend

Wie werden betriebliche CSR-Maßnahmen von denen aufgenommen, die davon profitieren können? Dieser Frage gingen Pauline Scheele und Greta Vitanova in ihrer Studie »Familienfreundliches Arbeiten – Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie« nach. Mithilfe von Gruppendiskussionen untersuchten sie die Diskrepanz von Wunsch und Wirklichkeit solcher Programme als Teil von Corporate Social Responsibility in einem Non-Profit-Unternehmen mit 1128 Mitarbeitern. Befragt wurden Mütter und Väter in Voll- und Teilzeit zu vorhandenen und wünschenswerten Maßnahmen und ob diese ihre partnerschaftliche Arbeitsteilung erleichtern. Die Mitarbeiter nahmen insbesondere die im Leitbild formulierte Willenserklärung ihres Unternehmens, familienfreundlich sein zu wollen, wahr und schätzten dies als durchaus positiv ein. Gleichzeitig stellte sich heraus, dass die Organisation zwar familienfreundliche Programme über das gesetzlich erforderliche Maß hinaus anbietet (zum Beispiel Teilzeit während der Elternzeit, bezahlte Tage bei Erkrankung des Kindes), diese aber den Mitarbeitern häufig nicht bekannt sind und deshalb nicht genutzt werden. Begründet wird dies durch die mangelnde betriebliche Kommunikation solcher Angebote.

Häufig treffen Mütter und Väter individuelle Absprachen mit ihren direkten Vorgesetzten, die ihnen Flexibilität und Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Neben selbst bestimmten flexiblen Arbeitszeiten und besserem Kommunikationsfluss wünschen sich die Mitarbeiter vor allem, dass Familienfreundlichkeit verstärkt sichtbar gemacht werden soll. Für vollzeiterwerbstätige Frauen sind ideelle Werte besonders wichtig – wie Anerkennung, Vertrauen in ihre Arbeitskraft, Familie und Beruf vereinbaren zu können sowie Wertschätzung. Nach Ansicht der Väter in Vollzeit zeigen Vorgesetzte, die selbst Kinder haben, am meisten Verständnis für die Familiensituation ihrer Mitarbeiter, jedoch könnten auch geeignete Weiterbildungen für Führungskräfte ohne Kinder eine Sensibilität dafür erwecken. Im Gegensatz zu den in Vollzeit erwerbstätigen Müttern und Vätern waren die Grup-



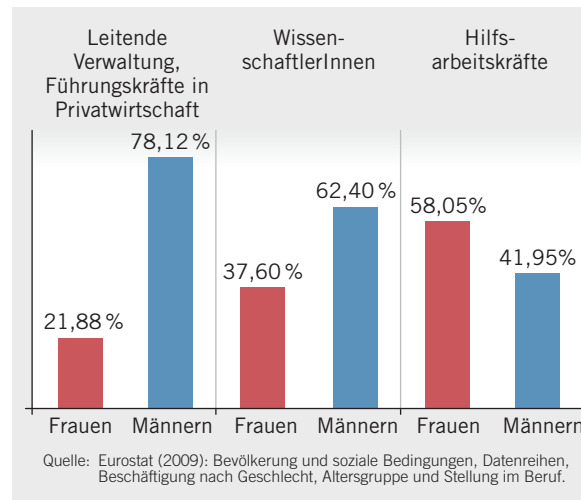
Literatur

- Backhaus-Maul, Holger (2006) *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* In: *Aus Politik und Zeitgeschichte B* 12/2006, 32–38.
- Beckmann, Markus (2007) *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* In: *berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung* (2007) *Mehr Erfolg mit mehr Familie – Chancen für Ihren Unternehmenserfolg* [elektr. Ress.: www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/b4bde1357a78d3b2d199aea67c2f2ace/audit_Broschüre_2007_07.pdf (20.09.2007)].
- Blättel-Mink, Birgit (2001) *Wirtschaft und Umweltschutz. Grenzen der Integration von Ökonomie und Ökologie* Frankfurt/Main (u. a.): Campus-Verlag.
- Breiten, Maria/Bröckermann, Reiner (Hrsg.) (2006) *Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen* München und Mering: Hampp.
- Habisch, André (2005) *Corporate Social Responsibility across Europe* Berlin: Springer.
- Imbusch, Peter/Rucht, Dieter (2007) *Profit oder Gemeinwohl? Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.*
- Pies, Ingo (2007) *Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Moral als Produktionsfaktor* Universität Halle-Wittenberg: Paper des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik.
- Schöffmann, Dieter (2001) *Wenn alle gewinnen. Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen* Körber-Stiftung, Hamburg.
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate E. (2008) *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie* Stuttgart: Kohlhammer.

pen der Mütter und Väter in Teilzeit eher mit konkreten Formen der Kinderbetreuungsmöglichkeiten als familienfreundliche Maßnahmen beschäftigt. Insgesamt stellen die Befragten fest, dass ihre partnerschaftliche Arbeitsteilung durch die Umsetzung ihrer gewünschten familienfreundlichen Maßnahmen deutlich verbessert werden kann.

Diversity-Management und ältere weibliche Beschäftigte – Reichen die bisherigen Gleichstellungskonzepte aus?

Jung, dynamisch, innovativ – und männlich? Die Vorstellung vom idealen Arbeitnehmer in deutschen Unternehmen basiert auf einer monokulturellen Ausrichtung. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels verändert sich jedoch die Bedeutung Älterer für den Produktionsprozess. Saskia-Fee Bender untersucht in ihrer Dissertation »Diversity and Intersectionality revisited. Das Beispiel Alter(n), Geschlecht und Arbeit« insbesondere die Erwerbsbedingungen älterer Frauen. Es wird untersucht, inwieweit sich in der Arbeitswelt ein geschlechtsspezifisches Bild des Alterns auch in unterschiedlichen Erwerbchancen für Männer und Frauen niederschlägt ². Empirisch zeigt sich, dass ältere Arbeitnehmerinnen im Vergleich zu ihren männlichen Altersgenossen weniger häufig beschäftigt sind (die Beschäftigungsquote der 50- bis 64-Jährigen in Deutschland liegt nach der Eurostat-Statistik für Frauen bei 54,3 Prozent, für Männer bei 68,8 Prozent) und weniger verdienen (Frauen über 50 verdienen laut Eurostat-Statistik durchschnittlich 2564 Euro Brutto, Männer 3614 Euro). Auf theoretischer Ebene steht unter anderem die Frage im Mittelpunkt, ob sich Gleichstellungsansätze wie Gender-Mainstreaming oder Diversity-Management eignen, Chancengleichheit älterer Arbeitnehmerinnen umzusetzen. Dafür werden Gleichstellungsbeauftragte und Diversity-Manager und -Managerinnen von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen



² Beschäftigung nach Geschlecht der 50- bis 64-Jährigen in ausgewählten Tätigkeitsbereichen in Deutschland.

von Non-Profit-Organisationen befragt, welche Gestaltungs- und Anwendungsspielräume sie bei personalpolitischen Maßnahmen haben. Können auf organisationaler Ebene Ansätze zur Gender-Gleichstellung um eine altersdifferenzierende Perspektive erweitert und ergänzt werden? Die Beantwortung dieser Fragen ist Ziel der Forschungsarbeit, die Anfang 2011 abgeschlossen sein wird.

In diesem Beitrag sollte die Vielfalt von Corporate Social Responsibility deutlich geworden sein, aber auch die gemeinsamen Merkmale der einzelnen Maßnahmen. Gemeinsam ist allen betrachteten CSR-Strategien die Intention der beteiligten privaten und öffentlichen Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen und damit auch ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern. Weiterhin ist der überwiegende Teil der CSR-Maßnahmen dazu geeignet, die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhöhen und damit auch ihre Bindung an das Unternehmen. Unterschiede ergeben sich unseres Erachtens zwischen Maßnahmen, die eher im Unternehmen wirken, wie



das Audit »berufundfamilie«, und solchen, die nach außen orientiert sind, wie die untersuchten Corporate-Volunteering-Maßnahmen oder Sponsoring.

Während für den ersten Bereich deutlich gemacht werden konnte, dass CSR aus dem Unternehmen heraus entsteht und weniger auf externe Ansprüche re-

agiert wird, ist für den zweiten Fall zu vermuten, dass mit derartigen Maßnahmen Kosten verbunden sind, die nur in Zeiten der Prosperität und weniger in Krisenzeiten zu realisieren sind. Diese Vermutung müsste jedoch noch wissenschaftlich belegt werden. Wenn es stimmt, wie Jürgen Beyer auf dem Soziologiekongress 2006 aus seinen Forschungen zu CSR berichtet hat, dass betriebliche CSR-Maßnahmen vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zeugen, dann kann gefolgert werden, dass sich Unternehmen in Krisenzeiten schwer tun mit derartigen Projekten. Etwas optimistischer ist das internationale Netzwerk von CSR (www.csrinternational.org/), das als – indirekte – Folge der aktuellen Herausforderungen wie Finanzkrise, demografischer Wandel und Klimawandel die Geburt von »CSR 2.0« verkündet. Damit erhofft man sich eine stärkere Verknüpfung von ökologischen und sozialen Aspekten wirtschaftlicher, aber auch politischer Verantwortung. Damit soll auch der gesellschaftlichen Glaubwürdigkeitskrise von Wirtschaft und Politik entgegnet werden. Ob dies gelingt, wird Thema weiterer Forschungsprojekte sein. ♦

CSR in der Praxis – Weiterführende Links

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e. V.:

www.bagfa.de/index.php?id=58,

CSR WeltWeit: www.csr-weltweit.de

Europäische Kommission: ec.europa.eu/enterprise/csr/index_de.htm

Lexikon der Nachhaltigkeit: www.nachhaltigkeit.info

Malteser Hilfsdienst – Social Day: www.socialday.de

Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ):

www.upj-online.de/index/66209

VIS a VIS Agentur für Kommunikation:

www.visavis-agentur.de/Corporate-Citizenship.10.0.html

Die Autorinnen



Die Autorinnen (von rechts): Lisa Sadlowski, Greta Vitanova, Saskia-Fee Bender, Claire Schäfer, Merle Rehberg, Birgit Blättel-Mink, Pauline Sophie Scheele.

Prof. Dr. Birgit Blättel-Mink, 51, ist seit 2004 Professorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Goethe-Universität. Ihre Forschungsinteressen umfassen die Analyse von Neuem in Wirtschaft und Gesellschaft, die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung, Methoden der Transdisziplinarität, Geschlechterforschung im Kontext von Bildung, Forschung und Arbeit und Soziologie als Beruf. Sie studierte Soziologie in Mannheim, promovierte mit einem Thema aus der Wirtschaftssoziologie an der Universität Heidelberg und habilitierte sich an der Universität Stuttgart mit einer Arbeit zum Thema »Wirtschaft und Umweltschutz«. Dies stellt auch die Basis ihres Interesses an Corporate Social Responsibility dar. Nach einem Jahr als Senior Researcher an einem Forschungsinstitut der University College Cork in Irland war sie wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Technik- und Umweltsoziologie an der Universität Stuttgart. Nach der Habilitation war sie als Projektleiterin an der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg beschäftigt und vertrat anschließend den Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationssoziologie an der Universität Stuttgart. Zwischenzeitlich hat sie mit Kolleginnen aus unterschiedlichen Disziplinen in Heidelberg ein Frauenforschungsinstitut gegründet.

Saskia-Fee Bender M. A., 30, arbeitet seit 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt »Vom Consumer zum Prosumer – Entwicklung neuer Handelsformen und Auktionskulturen zur Unterstützung eines nachhaltigen Konsums« am Institut für Gesellschafts- und Politikanalyse der Goethe-Universität, das von Prof. Blättel-Mink geleitet wird und das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Diversity, Geschlecht und Alter(n), Arbeitswelt und demografischer Wandel, Nachhaltige Entwicklung und Genderforschung. Sie hat ihr Studium der Soziologie 2006 an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit sehr gutem Erfolg abgeschlossen.

Merle Rehberg, 29, hat ihr Soziologiestudium 2007 mit dem Schwerpunkt Organisation, Rationalisierung, Arbeit an der Goethe-Universität Frankfurt abgeschlossen. Sie ist wissenschaftliche Hilfskraft im gleichen Projekt wie Saskia-Fee Bender. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich der Organisationsforschung, der CSR- und Nachhaltigkeitsforschung sowie der soziologischen Theorie, insbesondere zu Macht und Organisation.

Lisa Sadlowski, 26, hat Ende 2008 ihr Studium der Soziologie an der Goethe-Universität Frankfurt mit sehr gutem Erfolg beendet. Im Hauptstudium besuchte sie ein Studienprogramm zur Organisations- und Industriesoziologie unter der Leitung von Prof. Blättel-Mink. In ihrer Diplomarbeit befasste sich Lisa Sadlowski mit der Implementierung familienfreundlicher Personal-

politik in Unternehmen aus der Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus.

Claire Schäfer, 28, hat ebenfalls Ende 2008 ihr Studium der Soziologie in Frankfurt mit sehr gutem Erfolg abgeschlossen. Studienbegleitend arbeitete sie fast fünf Jahre als Community Affairs Officer in einer internationalen wirtschaftsberatenden Rechtsanwaltskanzlei und organisierte zahlreiche Corporate-Volunteering-Projekte. Seit Anfang 2009 ist sie dort als Communications Executive angestellt. In ihrer Diplomarbeit beschäftigt sich Claire Schäfer mit der Notwendigkeit von professionellem Freiwilligen-Management für erfolgreiche Corporate-Volunteering-Projekte und dem daraus entstehenden Legitimitätsgewinn für Organisationen aus der Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus.

Pauline Sophie Scheele, 25, studiert Soziologie mit dem Schwerpunkt »Organisationssoziologie und Personalentwicklung«. Sie ist derzeit als studentische Hilfskraft bei Prof. Blättel-Mink beschäftigt und schreibt ihre Diplomarbeit zusammen mit Greta Vitanova zum Thema »Familienfreundliches Arbeiten – Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf«.

Greta Vitanova, 29, studiert ebenfalls Soziologie und ist seit 2006 Stipendiatin des kombinierten Stipendien- und Betreuungsprogramms vom Deutschen Akademischen Austausch Dienst (kurz: STIBET), in dieser Funktion leitet sie ein Tutorium und betreut internationale Studierende im Rahmen der Deutschen Sprachprüfung für den Hochschulzugang (DSH), dies gehört zum Aufgabenbereich des International Office der Goethe-Universität. Sie schreibt derzeit gemeinsam mit Pauline Sophie Scheele ihre Diplomarbeit zum Thema »Familienfreundliches Arbeiten – Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf«.