



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (2)

9. Veranstaltung
Gesellschaftlichkeit

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Einbindung des Themas



- Das Unternehmen ist in die Gesellschaft über ökonomische Aspekte hinaus eingebunden, woraus nicht zuletzt Mitverantwortung für die Mitgestaltung der Gesellschaft resultiert. Zugleich findet Gesellschaft auch innerhalb des Unternehmens statt.
- Hier geht es darum, solche Aspekte zu beleuchten, die in jüngster Zeit diskutiert werden und in entsprechende Programme und Massnahmen des Unternehmens einfließen.

Lernziele



- Das Themenspektrum der Gesellschaftlichkeit von Unternehmen überblicken
- Die wesentliche Problematik zu den jeweiligen Fragestellungen kennen lernen
- Typische Massnahmen zuordnen und auf ein Beispiel anwenden können

Inhalt



SRH Hochschule
Heidelberg

- Einstieg
- Corporate Social Responsibility
- Compliance
- Diversity Management
- Work Life Balance

Zur Gesellschaftlichkeit von Unternehmen

- Erste Tendenz:
Mit wachsender Komplexität zunehmende Koordinationsnotwendigkeit – „die Organisationsgesellschaft“ (Unternehmen, Verbände, Vereine, Parteien, ... - ... Buchclubs, Tippgemeinschaften, etc.)
- Zweite Tendenz:
Durch postmaterialistischen Wertewandel zunehmender Anspruch an die Verantwortlichkeit von Unternehmen – Konsumentzug bei Fehlverhalten (Bsp. Shell, Nokia, etc.)
- Dritte Tendenz:
Verändertes Verständnis von sozialer Marktwirtschaft:
Externalisierung interner Kosten stösst an Grenzen; neue Balance zwischen Politik und Ökonomie

Wirtschaft mit Moral? – *kurzer Rückblick*

- Bis ca. 1900: Der Unternehmer als guter Patriarch will Arbeiter „in Brot und Lohn“ halten, Existenzen sichern
- Bis ca. 1940: Der Unternehmer als Treiber von gesellschaftlichen Reformen, soziale Errungenschaften
- Während „Wirtschaftswunder“ Motor für allgemeinen Wohlstand und Innovation
- Nach den Krisenjahren der 70er Aufkommen des Themas Unternehmensethik, zahlreiche Publikationen. Aber: kaum praktische Konsequenzen, da nicht sinnvoll in Massnahmen umsetzbar
- In den 90ern Instrumentalisierung der Partizipation („Liberation Management“ / „Empowerment“)

Beispielhafte Forderungen an Unternehmen heute:

- Gute preiswerte verfügbare Produkte
- Umwelt schonen (Ressourcenverbrauch, Transport, Abbaubarkeit, ... - „Ökobilanz“)
- Sozialverträglichkeit (Arbeitsplätze sichern, keine Kinderarbeit, keine Unterdrückung Abhängiger, ...)
- Minimalmoral als Arbeitgeber (gesunde Arbeitsplätze, keine Bespitzelung, keine „Dumping“-Löhne, ...)
- Unterstützung kommunaler Anliegen, konstruktive Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen
- „Charity“ – Spenden, Sponsoring, etc.

Diskussionsfrage

- Was bedeutet es für Unternehmen, Teil der Gesellschaft zu sein?
- Welche Konsequenzen / Verpflichtungen leiten Sie persönlich daraus ab?

Corporate Social Responsibility



SRH Hochschule
Heidelberg

Grundgedanke der Corporate Social Responsibility (CSR)

- Das Unternehmen ist Teil der Gesellschaft, profitiert von ihr und ist somit ihr gegenüber (und den MA) in der Pflicht
- Gewollt oder nicht werden Kosten der internen Leistungserstellung externalisiert, also auf die Gesellschaft abgewälzt. Z.B. durch Verbrauch natürlicher Ressourcen und öffentlicher Güter, Lärmbelästigung, Gesundheitsschädigung, ...
- Unternehmen nehmen Einfluss auf die Politik zu ihren Gunsten (und schlimmstenfalls gegen die Interessen der Bürger), dafür ist Ausgleich zu schaffen
- Unternehmen sind als Organisationen Repräsentanten der Gesellschaft und nehmen an der Wertebildung teil; das schafft Verantwortung (Corporate Citizenship)

Definition und Abgrenzung CSR

Definition nach der EU-Kommission:

- „nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Unternehmertum“
- CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren.

Vorgeschlagene **Massnahmen auf EU-Ebene:**

Perspektive?

- Sensibilisierung, Best Practice, Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten, Verbraucherinformation / Transparenz, Forschung, Bildung, KMU, Internationalität

Übergreifende Absichtserklärungen (Beispiele)

- Die **OECD-Leitsätze** für multinationale Unternehmen
 - Erstentwurf 1976, neue Fassung 2000 (siehe Material)
 - Fokus: unternehmerisch verantwortliches Handeln
 - oft Basis für Formulierung von CSR-Grundsätzen in multinationalen Konzernen
- Konventionen der **International Labor Organization (ILO)**
 - Gründung ILO 1946 als Org.-Einheit der UN
 - zahlreiche Konventionen zu Themen wie Kinderarbeit, ... Arbeitssicherheit und Unfallverhütung, ärztliche Betreuung, „Heuern, Arbeitszeit an Bord und Besatzungsstärke“ (1946)
- Diverse ISO-Richtlinien, Global Reporting initiative, ...

CSR-verwandte Konzepte (Beispiele):

- **Stakeholder-Theorie**
Analyse der Ansprüche und deren Verknüpfungen, die an das Unternehmen herangetragen werden
- **Corporate Sustainability**
Berücksichtigung des Erhaltes der natürlichen und sozialen Umwelt bei Entscheidungen der Unternehmensführung
- **Corporate Citizenship**
Das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des U' zur Lösung gesellschaftlicher Probleme
- **Corporate Governance**
Struktur, innerhalb derer die Unternehmensziele, die Mittel hierfür sowie das Zielcontrolling festgelegt werden

Nutzen der Wahrnehmung von CSR für das Unternehmen

- Employer Branding: Unternehmensimage als wichtiger Bewerbungsgrund
- Mitarbeiterbindung: Einbeziehen der Belegschaft in CSR-Aktivitäten
- Goodwill seitens kommunaler Stellen („eine Hand wäscht die andere“)
- Mehr Vertrauen der Konsumenten in Unternehmen und Produkte (Umsatzstabilität, Reklamationen, ...)
- Höherer Bekanntheitsgrad, „Aufhänger“ für PR-Aktionen, Erschliessung zusätzlicher Zielgruppen, ...
- Erleichterter Zugang zu Kapital („Renommier-Projekte“)

-> „**Stakeholder-Management**“

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

Diskussionsfrage

- Suchen Sie sich einen der genannten Nutzenaspekte des CSR für das Unternehmen aus.
- Wie konnte eine quantifizierte Nutzenberechnung aussehen?
- Stellen Sie zunächst erwartete Nutzen und Aufwendungen gegenüber, und versuchen Sie dann, diese mit Beträgen oder Berechnungsverfahren skizzenhaft zu hinterlegen.

Ansatz eines CSR-Konzepts

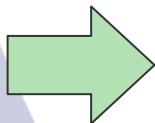
- Welche Interessenssphären sind in / für das Unternehmensumfeld relevant?
- Wo besteht unmittelbarer Handlungsbedarf / Bedürftigkeit?
- Wie kann mit wenig Mitteln viel erreicht werden?
- Wie kann das gesellschaftliche Interesse optimal mit dem Unternehmensinteresse verknüpft werden?
- Welcher konkrete Nutzen ist für das Unternehmen zu erwarten?
- Wie können die CSR-Aktivitäten optimal für die Unternehmenskommunikation genutzt werden?

CSR-Prinzipien

- Rechenschaftspflicht gegenüber der Öffentlichkeit über Unternehmensentscheidungen
- Transparenz: Unternehmensaktivitäten für Dritte nachvollziehbar zu machen
- Ethik: Ausrichtung von Unternehmenshandlungen an allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten
- Stakeholdereinbindung und Nutzenstiftung
- Rechtsstaatlichkeit und universeller Geltungsanspruch internationaler Normen (siehe Compliance)

Typische CSR-Massnahmen

- Pharma: Förderung von Grundlagenforschung, Unterstützung von Ärzte-ohne-Grenzen-Aktivitäten, Stipendien für Naturwissenschaftler, Spende von Medikamenten, ...
- Nahrungsmittelkonzern: kostenlose Ernährungsberatung für Bürger, Unterstützung von Schulküchen, ...
- Einzelhandel: lokale Projekte wie z.B. die Tafel, Finanzierung ehrenamtlicher Hilfsprojekte für benachteiligte Familien, Kleiderspenden, ...



Was könnten zentrale Module eines CSR-Konzepts für unsere Hochschule sein? – „Brainstormen“ Sie!

Umsetzungshilfen / Institutionalisierung

- Feste Verantwortlichkeiten schaffen, straffes Projektmanagement; ggf. Koordinatoren in divisionalen Strukturen
- Ergebnisreporting an E1 oder GL / Vorstand
- Das CSR-Konzept immer wieder nach innen und aussen kommunizieren; feste Einbindung in MIS / PR
- Verknüpfung / Synergien mit verwandten Themen schaffen
- Erfolge sichtbar machen
- Mitarbeiter aller Ebenen und Abteilungen punktuell in Projekte einbinden
- Integration des CSR-Reportings in Jahresbericht

Für die externe Kommunikation: CSR-“Labels“

- Bio-Siegel für Nahrungsmittel
- Rugmark (gegen Kinderarbeit; Teppiche)
- Blauer Umweltengel
- Fairtrade-Zeichen für Entwicklungslandimporte
- ...
- Prüfsiegel für caritative Einrichtungen
- Zertifikat Familienfreundliche Hochschule
- Great Place to Work

Compliance umfasst die Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen, von vertraglichen Verpflichtungen sowie von internen Richtlinien.

- Gesellschaftsrecht (Aktien- / GmbH-Gesetz)
- Steuerrecht
- Allgemeines Wirtschaftsrecht / Kartellrecht
- Arbeitsrecht
- IT / Datenschutz

„Regeln für die Einhaltung von Regeln“

Rechtsgrundlage für Compliance

- Originäre Aufgabe der Unternehmensleitung
- Rechtsgrundlage: Haftung von Aufsichtspflichtigen in Unternehmen (*Gesetz über Ordnungswidrigkeiten*)

Konsequenzen bei Verstoss

- Haftung:
 - wer: Aufsichtspflichtige im Unternehmen (Aufsichtsrat, GL / Vorstand, Top Management)
 - wie: Bussgeld, strafrechtlich oder zivilrechtlich (Regress)
- Ausschluss vom Bieterverfahren öffentlicher Auftraggeber
- Verweigerung behördlicher Genehmigungen, die mit dem Verstoss in Verbindung stehen

Compliance Risikoportfolio

Einkauf

- Bestechlichkeit
- Untreue

Angemessene Entschädigung /
Geschäftsmittler? Transparenz?

Produktion

- Arbeitssicherheit
- Produktionsrisiken
- Umweltschutz

Ausmass möglicher Schäden
Eingriffsmöglichkeit

Vertrieb

- Bestechung, Untreue
- Kartellverstösse

Preis-/Submissionsabsprachen,
Aufteilung von Märkten

-> *Korruptionsindex CPI*

Mindeststandard bei der Risikoanalyse

- Organisationspflicht: „Vornahme geeigneter Massnahmen“ zur Prävention; Institutionalisierung
- Kontrollpflicht: regelmässige, für alle sichtbare Überprüfung der Regeleinhaltung
- Untersuchungspflicht: fundierten Hinweisen muss nachgegangen werden
- Sanktionspflicht (implizit):
 - interne Regelverstösse müssen mit geeigneten Massnahmen geahndet werden;
 - Gesetzesverstösse müssen der zuständigen Rechtsverfolgung übergeben werden

Inhalt / Struktur eines Compliance Konzepts:

- Ausdrückliches Commitment der Unternehmensleitung im Vorwort
- Verbindlichkeitserklärung und Sanktionshinweis im Falle des Verstosses
- Compliance Kodex: Darstellung der Handlungsfelder und Einzelregelungen im *konkreten Bezug zum Tagesgeschäft* des Unternehmens!, z.B. Korruption, Kartellrecht, Spenden, Nebentätigkeit, Insiderregelungen, Geheimhaltung / Datenschutz, Arbeits- / Umweltschutz, etc.
- Info über Organisation des Compliance Management, Ansprechpartner, Informationskanäle / Einreichung von Hinweisen

Meldesystem

- „normalerweise“ über übliche Kanäle wie Personal- oder Rechtsabteilung, Betriebsrat / Aufsichtsrat / Geschäftsleitung
- Melder darf keine Nachteile haben (ebenfalls Compliance Bestandteil)
- Ggf. als zusätzliche Möglichkeit:
 - Ombudsmann / -frau / -rat als „Zwischenstation“; dadurch bleibt Melder zunächst unbekannt
 - komplett anonyme Meldung („Whistleblowing“)

Organisationale Einbindung des Compliance

- Compliance Officer
- Klare Aufgaben- / Kompetenzdefinition
- Einsichts- und Zugriffsrechte
- Anbindung an interne Instanzen wie Justizariat, interne Revision, QM- / Prozess- / sonstige Managementsysteme
- Regelmässige Kommunikation und Schulung
- Bestandteil von Einstiegsveranstaltungen neuer Mitarbeiter
- ...

Diskussionsfrage

- Bisher war im Zusammenhang mit Compliance der Fokus auf externen / Gesetzesnormen. - Warum?
- Die Einhaltung welcher internen Regeln sollte vermutlich ebenfalls Bestandteil des Compliance sein?



Entstehungsgeschichte

- Management der Unterschiede (Bedürfnisse, Fähigkeiten, „Lebenschancen“)
- Segregation vs. Diskriminierung!
-> retributive vs. distributive Gerechtigkeit
- Ursprünglich: Gleichstellung von Mann & Frau
- „Frauenbeauftragte“ als politische Verpflichtung öffentlicher Institutionen seit den 70er Jahren
- Seit den 80er Jahren (beginnende Globalisierung)
„Intercultural Management“ (internationale Teams)
- Heute:
 - Handlungsfelder: Gender, Ethnie, Handicap, ...
Demografie?
 - Praxis: keine Standardkonzepte, sondern bedarfsgesteuert

Gender: das soziale Geschlecht

- Geschlecht als das zentrale soziale Merkmal einer Person
- Rollenzuweisung durch Sozialisation: unterschiedliche Grenzen des sozial Akzeptablen
 - z.B. Aggression: „hysterisch“ – „Durchsetzungsvermögen“
 - z.B. Beziehungsorientierung: „umgänglich“ – „Weichei“
- „Traditionell“ Beherrschung unterschiedlicher sozialer Sphären (familiäre vs. politische Beziehungen; intern / extern) -> gesellschaftliche Arbeitsteilung!?
- Tradierte Höflichkeitsregeln vs. Business Etikette (Vereinbarkeit mit Lebensalltag?)
- Frauenberufe / Männerberufe

Der „kleine“ Unterschied

Frauen ...



- Sind beziehungsorientiert
- Kommunizieren indirekt (könnte, vielleicht, ...)
- Denken lateral
- Orientieren sich an Anderen, akzeptieren Regeln
- Stellen Teamleistung voran
- ...

können
stricken

Männer ...



- Sind statusorientiert
- Verwenden Berichtssprache („klar ist, ...“)
- Denken vertikal
- Orientieren sich an sich selbst, setzen Regeln
- Glänzen mit Eigenleistung
- ...

können
einparken

-> ... *alles nur Klischees?*

Gender Mainstreaming – Historie / Status Quo

- Seit 1904 ausnahmsweise, seit den 60er Jahren genereller Anspruch auf einen Studienplatz
- Seit Ende 60er Anspruch auf Wohnung Alleinerziehende
- Seit 1971 freie Wahl des Arbeitsplatzes ohne Genehmigung des Ehemannes
- In den 80er Jahren: Frauenbewegung / Alice Schwarzer; Frauenquote bei „den Grünen“
- Seit 1981 Frauenwahlrecht auf Bundesebene Schweiz
- Gender Mainstreaming im Amsterdamer Vertrag 1997 (EU):
Sämtliche gender-relevanten Aspekte sollen prospektiv in sämtliche politischen und organisationalen Entscheidungen einbezogen werden.

Diversity Management - Gender



SRH Hochschule
Heidelberg

Zur Notwendigkeit des **Gender Equality Managements**


- Gesetzl. Grundlage: Verfassung, AGG
- Gesellschaftliche Rollenbilder ändern sich (20% alleinerziehende Väter)
- Weiblich Erwerbsquote wird männliche bald übertreffen
- Frauen sind Ølich besser ausgebildet (Abitur, Studium)
- Derzeit verdienen Frauen ca. 25% weniger als Männer
- Equal Pay: Frauen arbeiten in kleineren Betrieben, mehr Teilzeit, in typischen Frauenberufen, mit weniger Geld für gleiche Arbeit (ca. 20%)
- Führung: “Gläserne Decke” Middlemanagement
 - Frauen in Teamleiterenebene bis 40%
 - Frauenanteil im Vorstand DAX unter 2%

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

32



Übliche Massnahmen

- Gezieltes Ansprechen weiblicher Zielgruppen (v.a. im qualifizierten technischen Bereich) – „girls day“
- Spezifische Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme in / nach Elternzeit („Babypause“)
- Umsetzung familienfreundlicher Massnahmen (Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, etc.)
- Besondere PE / Karrierepfade / Nachfolgeplanung
- Mentorenprogramme
- Geförderte Entsendungen
- In Diskussion: Frauenquoten  ***Inwiefern sinnvoll?***

Diversity Management – Gender (Exkurs)



SRH Hochschule
Heidelberg

Zitat: **Thomas Sattelberger**, Deutsche Telekom

„Es geht uns bei der Frauenquote nicht um politisch korrekte Alibiregelungen, sondern um die spürbare und nachhaltige Umsetzung von Chancengleichheit für die besten Talente, egal welchen Geschlechts. Unsere jahrelangen Massnahmen zur Frauenförderung waren redlich und gut gemeint – der durchschlagende Erfolg blieb wie in allen grossen Unternehmen leider aus. Deshalb gehen wir jetzt den neuen und mutigen Weg, ohne die bisherigen Fördermassnahmen aufzugeben.“

Diversity: Ethnie / intercultural Management

- Zunächst interkulturelle Teams (Expertentum / hohe Qualifikation)
- Heute zunehmend auf Ausführungsebene erforderlich
- Thema Integration:
 - aktiver Einbezug gewerblicher fremdkultureller MA in Partizipationsprozess
 - Greencards / Auslagerung von Prozessen
- Thema internationale Zusammenarbeit auf allen Ebenen:
 - organisationale Kulturdimensionen (Machtdistanz, Individualismus / Kollektivismus, Maskulinität / Femininität, Unsicherheitsvermeidung, Fristigkeitsorientierung)
 - Höflichkeit / Konventionen / „betriebliche Übung“
 - unterschiedliche Zeitzonen

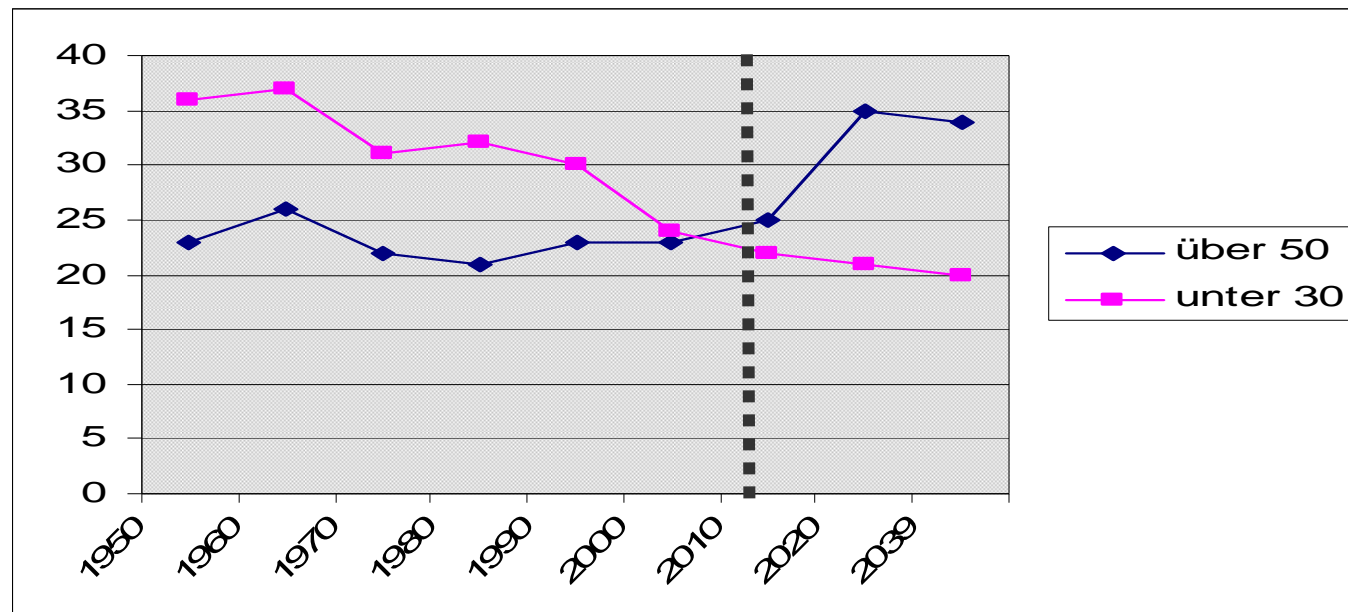
Diversity: Handicap

- Gesetzliche Pflicht: bei mehr als 20 MA
 - > 5% der Stellen an Behinderte, sonst Ausgleichsabgabe
 - > 1 Woche Extraurlaub bei Schwerbehinderung
- Mittlerweile: Änderung der medizinischen und gesellschaftlichen Sicht von Behinderung
 - > vom Bandscheibenvorfall bis Gehörlos / Rollstuhl
- Bisher nur zögerliche Adaption in Unternehmen (Haltung: von „wünschenswert einerseits bis „schwierig“ / „Effizienzkiller“ andererseits)
- Immerhin: zunehmend barrierefreie Angebote
- Hoffentlich: Bestandteil einer umfassenden CSR-Politik

Diversity Management - Demografie



Altersschere: anteilige Altersstruktur Erwerbstätige



Konsequenzen für:

- Rekrutierung?
- Nachfolgeplanung?
- Personaleinsatz?
- Wissensmanagement?
- Unternehmenskultur?
- ...?

Demografie als künftiges Handlungsfeld

- Minoritätenschutz vs. Funktionsfähigkeit der Organisation
- Wer ist überhaupt zu schützen? Die Alten oder die Jungen?
Welche *konkreten* Anforderungen / Bedürfnisse stehen dahinter?
- Karrierepfade „verstopft“
- Erhalt der Leistungsfähigkeit
- Verkraftung des Generationswechsels: Neue Modelle gefragt
- Zwang zur Effizienz- / Effektivitätssteigerung
- ...

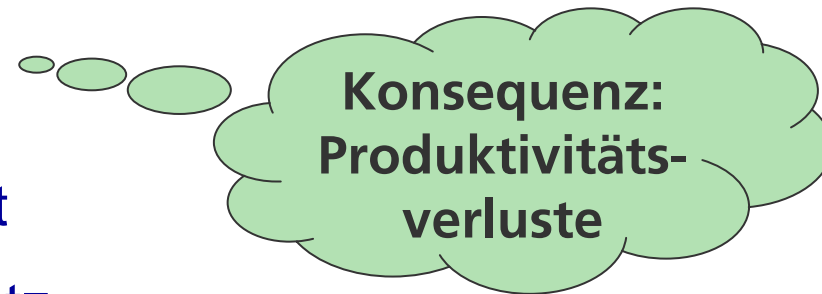
Vereinbarkeit von privatem und beruflichen Leben

Hintergrund: Psychische und physische Belastung am Arbeitsplatz durch z.B.

- Bisher sehr hohen Stellenwert des Jobs, aber steigende Bedeutung des Privatlebens
- Dauerhafte Mehrarbeit, steigende Anforderungen
- Hohe Verantwortung (weitreichende Entscheidungen, Mitverantwortung für Existenzen, ...)
- Zu grosse Aufgaben, Überforderung
- *Subjektiv* empfundenen Mangel an Rückmeldung und Anerkennung, positiven Sozialkontakten, ...
- Gefahr des Beziehungsverlustes im privaten Umfeld

Lösungsansätze in der Praxis

- Mehr zeitliche Flexibilität
- Alternativer Arbeitseinsatz
- Interne Mediation
- Gesundheitsmanagement / Prophylaxe
- Familienfreundlichkeit
- „Betriebsklima“ / Unternehmenskultur



Work Life Balance



SRH Hochschule
Heidelberg

Mehr zeitliche Flexibilität / Arbeitseinsatz

- (temporäre) Reduktion der Wochenarbeitszeit
- Auszeiten (Sabbatical)
- Jahres- / Lebensarbeitszeitkonten
- Telearbeit / Homeoffice
- Job Rotation / interne Versetzungen
- Alternative Karrierepfade (Expertenlaufbahn, Sonderaufgaben)
- „Schritt zurück ins Glied“



Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gründe für Gesundheitsmanagement

- Verminderung des Krankenstandes durch Prophylaxe
- Vermeidung / Reduktion von arbeitsbedingten Gesundheitsschäden (Ausfallkosten, Haftungsfragen)
- Frühzeitiges Gegensteuern bei Burnoutgefahr
- Alternde Belegschaft erfordert besondere Aufmerksamkeit / Gesundheitsprogramme
- Reduktion der Fluktuation wg. zu hoher individueller Belastung
- Erhaltung derzeitiger und künftiger Leistungsfähigkeit der MA

Typische Massnahmen Gesundheitsmanagement (Bsp.)

- Prophylaxe bei häufig auftretenden Gesundheitsbeeinträchtigungen (z.B. Rückenschule gegen Bandscheibenbeschwerden)
- Besondere Betreuung von Wiederkehrern (nach längerer Krankheit); oft zeitlich flexible Wiedereinstiegsprogramme
- Aufgabenrotation im gewerblichen Bereich / bei körperlich anstrengender Arbeit
- Gesundheitscheck im Vorfeld von Beförderungen / ab dem 50. Lebensjahr
- Vertrauensarzt, Betriebspsychologe, Ruhezeiten, ...
- Betriebssport, Teilnahme an Laufwettbewerben, ...

Familienfreundlichkeit - Hintergrund

- Erwerbsquote steigt permanent, d.h. immer mehr Menschen sind von Vereinbarkeit von Familie und Beruf prinzipiell betroffen
- Weibliche Erwerbsquote steigt, d.h. in immer mehr Familien arbeiten beide Elternteile – Koordinationsproblem!
- Menschen werden älter, Heime überfüllt; d.h. häusliche Pflege für viele unausweichlich
- Privatleben wird wieder wichtiger; Beruf nicht mehr alleiniger Lebensmittelpunkt
- Verändertes Rollenbild: auch Väter nehmen Elternzeit, d.h. Vereinbarkeit ist kein „Frauenproblem“ mehr

Zertifizierung zum „familienfreundlichen Unternehmen“

- Beruf und Familie = Initiative der Hertie-Stiftung
- Seit 11 Jahren
- Ca. 800 Institutionen (Nestlé, DB, BASF, etc.), davon über 60 Hochschulen (BaWü: Mannheim, Lörrach, Mosbach, Karlsruhe, Konstanz, Ulm)
- Zielgruppe: Mitarbeiter, aber auch Studierende
- Nutzen:
 - Höhere Zufriedenheit, MA-Bindung
 - Image, organisationale Effekte
- Fortlaufender Optimierungsprozess

Zertifizierung zur Familienfreundlichkeit



Handlungsfelder Familienfreundlichkeit

- 1. Arbeitszeit**
z.B. Jobsharing, AZ-Konten, Freistellung, ...
- 2. Arbeitsorganisation**
z.B. Teamarbeit Verw., Termine Gremien
- 3. Arbeitsort**
z.B. Telearbeit, Jobticket, ...
- 4. Personalentwicklung**
z.B. Dual Careers, Elternzeit, Weiterbildung, Freistellungsmanagement...

Handlungsfelder Familienfreundlichkeit

5. **Führungskompetenz**

z.B. Sensibilisierung / „Mentalitätswechsel“, Sozialkompetenz, regelmässiges Feedback, ...

6. **Info & Kommunikation**

z.B. Gremium, Intranet, PR, Netzwerk, Bedarf / „Begleitforschung“, ...

7. **Familienservice**

z.B. Betreuung und Wohnen, Netzwerke / Plattformen, Familiensport, Infos, ...

8. **Studium**

z.B. *E-Learning, \$, Mentoring, Studienorganisation, flexible Regelungen PA, ...*

Praktischer Nutzen der Familienfreundlichkeit in Beispielen

- Kinder müssen pünktlich vom Hort abgeholt werden. Das kann zu Flüchtigkeitsfehlern / mangelnder Arbeitssicherheit der betroffenen MA „kurz vor fünf“ führen. (flexible Zeiten)
- Ein Unternehmen mit hoher Frauenquote unter vierzig (z.B. Modebranche) hätte enorme Fluktuationskosten, wenn Elternzeit und Rückkehr nicht nachhaltig gefördert würden.
- Viele internationale Unternehmen bieten bereits einen Dual Career Service einschliesslich Betreuungshilfen für hochqualifizierte Kandidaten an, um die lebensorganisatorischen Barrieren der Wechselentscheidung zu senken.
- Unternehmensinterne Kinderbetreuung, Eltern- und Pflegenetzwerke erhöhen die MA-Bindung; es wird zusätzlicher individueller Nutzen gestiftet.

Diskussionsfrage

- Wie könnten familienfreundliche Massnahmen für unsere Hochschule aussehen?
- Machen Sie konkrete Vorschläge für mindestens 3 Handlungsfelder!



Betriebsklima – Bsp. „Great Place to Work“ ®

- Konzipiert als jährlich stattfindender Wettbewerb
- Grundgedanke: Beziehungen zwischen MA und FK sind der wesentliche Wohlfühlfaktor (Vertrauen = Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness)
- Auswertung anhand von Ergebnissen einer MA-Befragung nach festgelegten Kriterien

-> *Ein Great Workplace ist ein Arbeitsplatz, an dem man "denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut, und Freude an der Zusammenarbeit mit anderen hat".*

Dimensionen des „Great Place to Work“

Glaubwürdigkeit



- Offene und uneingeschränkte Kommunikation
- Kompetente Organisation personeller und materieller Ressourcen
- Integrität und Konsistenz bei der Umsetzung von Zielen

Respekt



- Unterstützung der beruflichen Entwicklung und Anerkennung von Leistungen
- Zusammenarbeit mit Mitarbeitern bei relevanten Entscheidungen
- Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation der Mitarbeiter

Work Life Balance



SRH Hochschule
Heidelberg

Fairness

- Ausgewogenheit – ausgewogene Behandlung aller im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung
- Neutralität – keine Bevorzugung bei Einstellung und Beförderung
- Gerechtigkeit – keine Diskriminierung und Möglichkeiten zur Beschwerde



Stolz

- auf seine persönliche Arbeit und seinen individuellen Beitrag
- auf die Arbeit seines Teams oder seiner Arbeitsgruppe
- auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, bzw. der Organisation sowie deren Stellung in der Gesellschaft



Teamorientierung



- Möglichkeit, man selbst zu sein
- Sozial freundliche und einladende Atmosphäre
- Teamgeist, „Zusammengehörigkeit“

Siegerunternehmen in Deutschland:

- Axa Konzern, 3M Deutschland, Accenture, Cisco Systems, Datev, Hilti Deutschland, Lego, Land's End, Microsoft Deutschland, Philipps, SAS Institute Deutschland, Volkswagen Financial Services, ...

Diskussionsfrage

- Beziehen Sie die genannten Dimensionen nun auf die Hochschule, d.h. auch auf die Beziehung zwischen Studierenden und Dozenten.
- Angenommen, es gäbe demnächst einen Wettbewerb „Great Place to Study“, wo sehen Sie unmittelbaren Handlungsbedarf, und welche konkreten Massnahmen schlagen Sie vor?

- Lesen Sie im Moosmayer (Compliance) das Kapitel D. zur Prävention. Welche der Vorschläge erscheinen Ihnen auch geeignet für ein Unternehmen mit ca. 500 MA, und warum?
- Lesen Sie im Köppel/Neureiter (Corporate Social Responsibility) den Einführungsbeitrag der Herausgeber, und fassen die Ihnen am wichtigsten erscheinenden Aspekte in ca. 10 Spiegelstrichen zusammen.

Selbstlernzeit - Übungsfragen



SRH Hochschule
Heidelberg

- 1) Recherchieren Sie auf den Homepages von DAX-Unternehmen, wie diese Ihre CRS-Aktivitäten darstellen. Was fällt Ihnen auf?
- 2) Offenbar ist CRS keine brandneue Idee (siehe OECD-Leitsätze von 1976). Warum, glauben Sie, ist sie in den letzten Jahren so aktuell geworden?
- 3) Arbeiten Sie die Frage von Folie 17 nach möglichen Bestandteilen eines CSR-Konzepts für unsere Hochschule anhand der Stakeholdergruppen systematisch aus. Wo liegen die wichtigsten Handlungsfelder? – Erfinden Sie ein FH-CRS-Label!
- 4) Im Compliance Risikoportfolio sind bereits einige Ansatzpunkte für die Höhe des Risikos von Regelverstößen angesprochen. Welche weiteren fallen Ihnen ein?
- 5) Es war die Rede davon, dass Diversity Management ein Pool für all solche Bedürfnisse und Massnahmen ist, in denen es darum geht, unterschiedliche Interessen und Möglichkeiten („Lebenschancen“) zu überbrücken. Mögliches Kriterium hierfür ist die (retributive vs. distributive) Gerechtigkeit, d.h. im Groben die Fragestellung: vorbeugen oder heilen. – Welche Möglichkeiten sehen Sie hier für das Thema Gender?
- 6) Recherchieren Sie, wie der Frauenanteil in den unterschiedlichen Führungsebenen wirklich (!) verteilt ist. Was stellen Sie fest, und welche Konsequenzen hat dies für Ihr persönliches Verständnis der vielzitierten „gläsernen Decke“?
- 7) Kommentieren Sie die weiteren Handlungsfelder des Diversity Management nach folgenden Kriterien: angenommene Relevanz (Begründung?), konkrete Massnahmenvorschläge (operative Ebene!) sowie künftige strategische Ausrichtung (bitte möglichst realistisch). Diversity Management
- 8) Welche Problematik ist prinzipiell mit Lebensarbeitszeitkonten verbunden? Skizzieren Sie in 5-10 Spiegelstrichen!
- 9) Sehen Sie sich die FH-Homepage für Familienfreundlichkeit an. Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?

Das Letzte ...



SRH Hochschule
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

58

