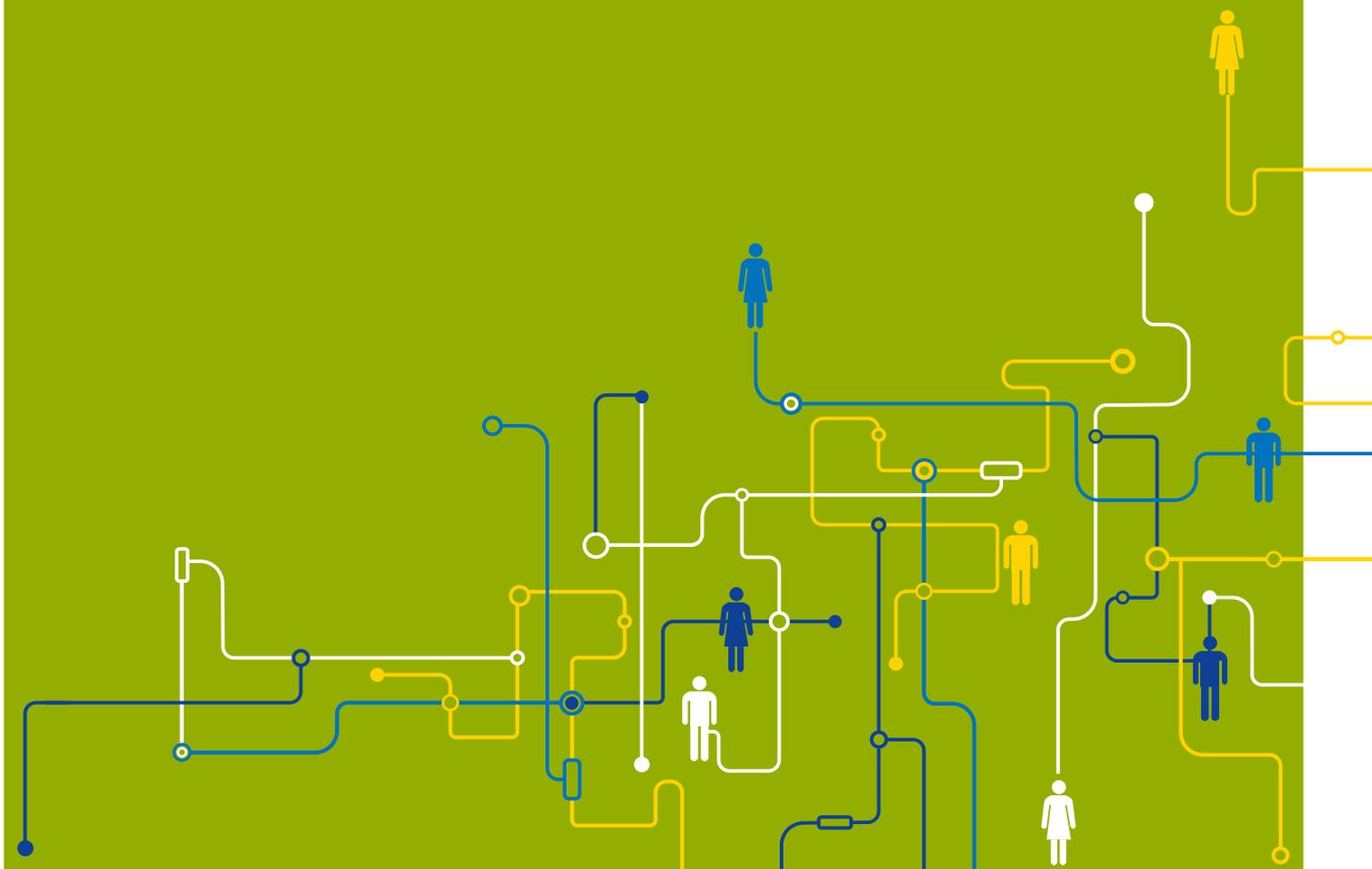
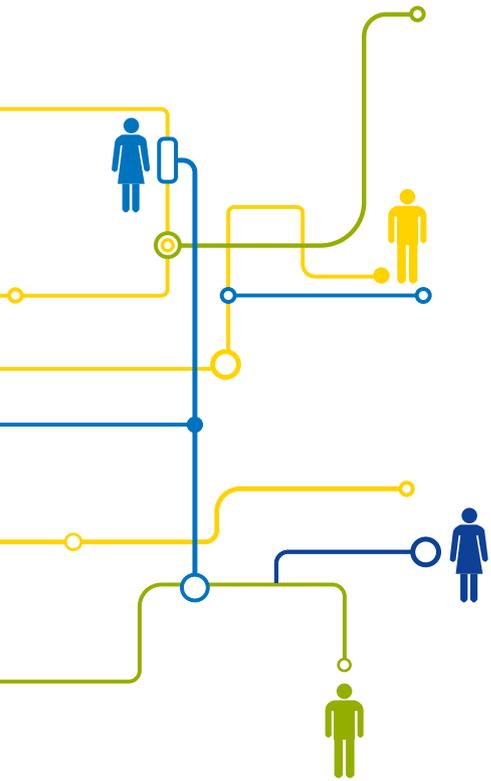


# Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand

Expertinnen und Experten aus  
Nordrhein-Westfalen stellen sich vor



Projekte im Rahmen des BMAS-Förderprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“



# Inhalt

Vorwort Jörg Trautner	5
Gesellschaftliche Verantwortung an Rhein und Ruhr	6
Konvoi-Beratung DemografieFit	8
CSR, Mitbestimmung und Gewerkschaft	16
Wertemanagement als Basis für CSR	20
CSR-Markenentwicklung nach dem prinzip:penta	24
Begegnung auf Augenhöhe	28
Ressourceneffizienz in der Wertschöpfungskette als Teil der CSR	32
Wiederverwendung und Ressourcenschonung im regionalen Netzwerk	36
Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit steigern	44
Auf dem Weg zum „CSR-Unternehmen“	48
Projekte in der Verantwortungspartner-Region Lippe	52
Typisch Handwerk?	58

# CSR, Mitbestimmung und Gewerkschaft

Nikolaus Bley



Wollte man das Verhältnis von Gewerkschaften (mithin der meisten Betriebsrätinnen und -räte und vieler Aufsichtsräte) zur Corporate Social Responsibility (CSR) kurz zusammenfassend skizzieren, müsste man den DGB-Mitbestimmungsexperten Rainald Thannisch mit den Worten „Skeptisch, aber nicht ablehnend“ zitieren. Insbesondere in Deutschland war das Verhältnis von Gewerkschaften und Mitbestimmungsorganen, also von Betriebs- und Personalrätinnen und -räten zur CSR – die im angloamerikanischen Raum ihre Wurzeln hat – zwiespältig, teilweise bis heute. Man sah in ihr oft eine Initiative, die von Managern und Geschäftsführern ausgeht, auf jeden Fall nicht eine Möglichkeit, die Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voranzubringen.

In den letzten Jahren ist diese Zurückhaltung, gar Ablehnung, mehr und mehr in eine gewisse neue Offenheit umgeschlagen, zunehmend auch in eine Sichtweise, die Chancen für die Arbeit von Betriebsräten und Gewerkschaftern erkennen lässt.

Mussten früher noch „Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Seminaren“ zu CSR-Themen händierend gesucht werden, zeigt z. B. das Projekt MITDrei (Mitverantwortung und Mitbestimmung im Mittelstand), dass das Thema bei den Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern mittlerweile angekommen ist – und interessiert. Mehr als 60 Betriebsratsgremien aus der Metallindustrie haben sich an

diesem Kooperationsprojekt zwischen dem DGB-Bildungswerk NRW e. V., Düsseldorf, AMWIND Kommunikation und Wissensmanagement, Weinheim, und der TAT Technik Arbeit Transfer GmbH, Rheine, beteiligt.

Die vorsichtige Herangehensweise an das Thema CSR hat nicht nur mit der Unterstellung zu tun, sie gehe ausschließlich von der Geschäftsleitung aus und dort oft nur von der Marketingabteilung. Es gibt seitens der Gewerkschaften nicht nur Befürchtungen, was das Phänomen der Schönfärberei anbelangt, im Jargon als „Greenwashing“ bezeichnet (für das man dann ja bei Beteiligung im gewissen Sinne mitverantwortlich wäre), sondern auch Ängste um die Stellung der (deutschen) Mitbestimmung. Diese sei ja nicht „freiwillig“, sondern gesetzlich verankert. Bedenken wie diese gründen auf der alten (deutschen) Tradition, auf gesetzliche und tarifliche – im Zweifelsfall einklagbare – Rechte zu setzen. Ein jederzeit kündbares „gentleman's agreement“ ist da eher fremd.

Gleichwohl mehren sich die Stimmen, wonach auch Chancen in der Initiierung von CSR-Prozessen in Betrieben liegen: Es können Themen bearbeitet, angeregt und mitbestimmt werden, die sonst nicht auf dem (Verhandlungs-)Tableau liegen.

Eine entscheidende Frage ist die Beteiligung, besser: die Mitbestimmung der Interessenvertretung bei der Ein- und



Sabine Baun, Direktorin der ILO Deutschland, Tagung „CSR und Mitbestimmung“ des Projekts MITDrei in Düsseldorf

Durchführung von CSR-Maßnahmen. Man könnte auch pointiert formulieren: Wer darf eigentlich moralische Bedenken hinsichtlich der Umweltverträglichkeit, der Lieferkette, des Nachbarn, gar der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zusammengefasst: der Beziehungen zu den Stakeholdern des Betriebes, äußern?

So konnten wir im Rahmen des Projektes MITDrei feststellen, dass Betriebsrätinnen und -räte zunehmend „anspruchbar“ sind. Dies ist ein Ergebnis aus Diskussionen mit ca. 300 Betriebsrätinnen und -räten auf Seminaren des DGB-Bildungswerks NRW e. V. mit ca. 500 Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei Inhouse-Schulungen in Betrieben und mit weiteren ca. 200 Multiplikatoren während unterschiedlicher anderer Veranstaltungen über dieses Thema.

Auch der DGB-Bundesvorstand sieht in den neueren Entwicklungen, etwa dem Vorschlag der Europäischen Union zur Einführung einer „Richtlinie im Hinblick auf die Offenlegung nicht nur finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne“, einen „ersten Schritt in die richtige Richtung“. Der DGB fordert mehr Verbindlichkeit und nimmt eine Formulierung auf, die im nationalen CSR-Forum Konsens fand: „CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig“.

Das steigende Interesse bei Betriebsrätinnen und -räten (Gewerkschaften) zum Thema CSR bedarf allerdings einer

initiierten Angebotsstruktur, um die Potenziale, die in einer aktiven Mitarbeit von Betrieben für Protagonisten der CSR auf den verschiedenen Ebenen (Staat, Gewerkschaft, natürlich auch Betrieben) bestehen, zu aktivieren. Hintergrund für die Möglichkeiten, Betriebsrätinnen und -räte für ihr „neues“ Interesse zu aktivieren, sind Schnittmengen zwischen der Interessenlage von Geschäftsführung und Betriebsrat. Diese liegen nicht nur im sogenannten Business Case, sondern durchaus in den moralischen Dimensionen der Ökonomie.

CSR bietet für Betriebsräte (oft erstmals, oft zusätzlich) Möglichkeiten, moralische Fragen der Arbeit überhaupt vorzutragen und zur Sprache zu bringen. Nach konkreten Möglichkeiten befragt, wie Betriebsrätinnen und -räte ihre bzw. die Interessen ihrer Schutzbefohlenen zum Tragen bringen, geben diese häufig den Themenkreis „Gute Arbeit“ an. Konkret geht es um Fragen zu Gesundheit, Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Anerkennungs- und sonstige Betriebskultur bis hin zum Diversity Management.

Es muss an dieser Stelle hervorgehoben werden, dass Betriebsrätinnen und -räte keine CSR-Erfolge feiern können und auch nicht sollten, die lediglich bestehende Rechte bestätigen, die in der Betriebsverfassung bereits gegeben sind. Themen also, die in Mitbestimmungs- und Informationsrechten ohnehin schon geregelt sind. Der gängigen



Ingo Klötzer, Vorstand IG Metall Frankfurt, Andreas Meyer-Lauber, Vorsitzender des DGB-Bezirks NRW, Nikolaus Bley, DGB-Bildungswerk NRW e. V. (Projektleiter MITDrei), Bettina Reckert, Betriebsrätin Edscha GmbH, Julia Scheerer, Bertelsmann Stiftung, Prof. Klaus Kocks; Podium bei der MITDrei-Tagung „Verantwortung unternehmen“, CSR in NRW, 12.6.2014, Castrop-Rauxel

Definition nach geht CSR „über gesetzliche Anforderungen hinaus“ (Nationales CSR-Forum). Das sind z. B. Unfallverhütungsvorschriften, betrieblicher Umweltschutz, Gleichstellung, Weiterbildung, beruflicher Aufstieg, Eingliederung Schwerbehinderter oder anderer Schutzbedürftiger. Aber auch Integration, Nichtdiskriminierung von Migrantinnen und Migranten oder Maßnahmen gegen Rassismus sind in der Regel Themen, die „kein besonderes Entgegenkommen des Arbeitgebers im Rahmen von CSR darstellen“ (Manuela Maschke und Reingard Zimmer im Vorwort zu ihrer Sammlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur CSR, Böckler- Stiftung 2013), sondern sich auf deutsches Betriebsverfassungsrecht stützen – müssen. Auch hier muss der Grundsatz gelten, dass CSR über solche gesetzlichen Regelungen hinausgeht bzw. andere Felder berührt.

Eine Erfahrung aus dem Projekt MITDrei ist die bemerkenswerte Tatsache, dass die Nachhaltigkeitsanstrengung bzw. die Orientierung auf einen längeren Zeitraum in einem Unternehmen (gerade auch als „Business Case“) heute von der – auch personellen – Kontinuität in Betriebsräten getragen wird. Das Management wechselt – aus verschiedenen Gründen – alle zwei Jahre und ist – jedenfalls häufig – am Fortkommen des Betriebes als solchem weniger interessiert als an der Erreichung kurzfristiger (finanzieller) Ergebnisse. Für Nachhaltigkeit in jedem Sinne sind häufig die Betriebsrätinnen und -räte die prädestinierten Ansprechpartner.

CSR kann die alte gewerkschaftliche Tradition der grenzüberschreitenden Solidarität wieder aufleben und mit neuem, sehr konkretem Inhalt, oft unmittelbar wirksam, sogar gewerkschaftlich pragmatisch erneuern. Die verbindliche Durchsetzung der Mindeststandards der International Labour Organisation (ILO) (z. B. Kinder- und Zwangsarbeit, gewerkschaftliche Betätigungsfreiheit, Kollektiv-Verhandlungen, Gleichheit des Entgelts, Diskriminierungsverbot) sind Regelungen, für die auf internationaler Ebene gekämpft werden kann. Auch der Betriebsrat in einem Unternehmen kann u. U. Lieferkette „unter die Lupe“ nehmen, wodurch er grundlegende Rechte von Arbeitnehmerinnen und -nehmern nicht nur in Deutschland, sondern auch in den Zuliefererländern – ja, Bangladesch! – mitbestimmt und sichern hilft. Es gibt auch auf betrieblicher Ebene einige Beispiele für den erfolgreichen Abschluss internationaler Vereinbarungen, etwa zwischen dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund und der Daimler AG.

Wie immer der Betriebsrat (der Gewerkschafter) persönlich grundsätzlich zu CSR stehen mag, es ist eine nicht zu leugnende Tatsache, dass ein starker Mainstream dazu führt, dass immer mehr Betriebsrätinnen und -räte sich mit dem Thema beschäftigen müssen. Sei es beispielsweise, weil es einen neuen „Code of Conduct“ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt: Der Betriebsrat muss sich dem stellen, Stellung beziehen.



Circa 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Tagung in Castrop-Rauxel bei der Rütgers Group

Ebenso unbestreitbar ist, dass CSR-Maßnahmen – und selbst, wenn sie nur als „verkleidete“ Marketing-Gags oder als getarntes Management-Tool auftreten und ganz und gar von der Geschäftsführung initiiert und durchgeführt werden – ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht realisierbar sind! (Eines der wichtigsten Felder bei allen CSR-Codices ist das Thema „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, z. B. OECD-Richtlinien, Global Reporting Initiative (GRI), EFQM oder DIN ISO 26000.)

Es ist trivial und sollte doch wegen der erheblichen Folgen für die Überlegungen „beider Seiten“ der Sozialpartnerschaft noch einmal deutlich gesagt werden: Ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist CSR gar nicht denkbar, vor allem nicht gegen den – womöglich ausdrücklichen – Widerstand der Belegschaft bzw. deren Interessenvertretung.

Es gilt dies zumal, wenn der sogenannte „Business Case“ des CSR aufgerufen wird, wenn es darum geht, Produktivitätsvorteile durch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern, oder wenn es darum geht, Risiken zu vermeiden. Darin liegt dann endlich eine Chance, wenn Geschäftsführungen aufrichtig und nicht als Schönfärberei („Cleanwashing“) CSR betreiben wollen.

Betriebsrätinnen und -räte nehmen also eine Schlüsselstellung ein. Ihr Interesse ist geweckt, nun sollten sie die Initiative übernehmen. Sie können wichtige Protagonisten der

CSR auch im mitbestimmten Deutschland werden. Auch Arbeitgeber schätzen das deutsche Mitbestimmungsmodell, so Michael Schmidt, Vorstandsmitglied von BP Europa: „Gerade in Zeiten des Umbruchs haben wir gute Erfahrungen mit der Mitbestimmung gemacht.“ „CSR ist eine freiwillige Verpflichtung und sollte die Chance erhalten, zu zeigen, wie erfolgreich das sein kann.“ resümiert Michael Vassiliardis, Vorsitzender der IG BCE das Thema CSR.

## Literatur

Maschke, Manuela, und Reingard Zimmer. CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt/M. 2013.

## Kontaktdaten

Projekt	MITDrei (Mitverantwortung und Mitbestimmung im Mittelstand)
Organisation	DGB-Bildungswerk NRW e. V.
Ansprechpartner	Nikolaus Bley
Telefon	02361 9063811
E-Mail	nbley@dgb-bildungswerk-nrw.de
Website	www.dgb-bildungswerk-nrw.de

## Impressum

© 2014 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
www.bertelsmann-stiftung.de

### Verantwortlich

Birgit Riess

### Redaktion

Julia Scheerer

### Autoren

Holger Berg, Nikolaus Bley, Jaya Bowry, Stefan Collet,  
Garrelt Duin, Marcus Eichhorn, Hans Engels, Christina  
Flöter, Mirjam Gimbel, Juliane Glauser, Karin Jansen,  
Wolfgang Keck, Insa Kunz, Holger Rohn, Michaela Szillat,  
Hans Schreiber, Riccardo Wagner, Udo Westermann

### Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

### Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### Fotos

S. 5 Bundesministerium für Arbeit und Soziales;  
S. 6 + 7 MWEIMH/Ralph Sondermann;  
S. 10 + 11 Sebastian Sokolowski/AKWL;  
S. 15 Martina Nehls/ubb Kommunikation;  
S. 17 + 18 + 19 DGB Bildungswerk NRW e.V.;  
S. 24 + 26 Maschinenfabrik Völkman GmbH;  
S. 25 Lutz Kampert;  
S. 29 Fotowerkhaus, Bonn;  
S. 30 BUTLERS GmbH & Co. KG;  
S. 31 Sozialdienst katholischer Frauen e.V.;  
S. 37 + 38 + 39 + 40 Ralf Bittner;  
S. 41 + 43 RecyclingBörse!;  
S. 42 WESTFALEN-BLATT (Hans-Werner Büscher);  
S. 45 IfB OWL e.V.;  
S. 46 + 47 OKT Germany GmbH;  
S. 49 + 50 MWEIMH NRW/Foto Ralph Sondermann;  
S. 54 + 55 + 56 IHK Lippe zu Detmold;  
S. 59 + 60 + 61 Marion Körner