



© Rike/pixelio.de

■ JOBMOTOR NACHHALTIGKEIT IX

Nachhaltigkeit im Management

Nachhaltig ist inzwischen alles – zumindest, wenn man der Werbung glaubt. Nachhaltigkeit ist eines der beliebtesten Werbethemen, vom Joghurtbecher bis zum Autofahren. Aber ist dies die einzige Spur von Nachhaltigkeit im Management? | *Sabine te Heesen*

Corporate Social Responsibility“ (CSR) bezeichnet die Implementierung nachhaltiger Strukturen in Unternehmen bzw. im Management. Häufig wird CSR auch als „CR“ bezeichnet, als „Corporate Responsibility“. Viele Konzerne verwenden diese Bezeichnung, da das „social“ oft missverstanden wird als „sozial“ und nicht als „gesellschaftlich“. CSR bedeutet aber nicht die karitative Verantwortung eines Unternehmens, sondern die Verantwortung für die gesellschaftlichen Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales.

In den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts entstand eine Neubewertung der globalen Märkte. Aus der Brundtland-Kommission wurde die institutionell verankerte Forderung nach einer neuen Bewertung von Profiten laut. Denn die ungleiche Verteilung von Wohlstand in der Welt relativiert den Reichtum des Westens.

Globalisierung und Unternehmertum

Hier steht das klassische Management seitdem und bis heute vor einer schwierigen Aufgabe: Wie ist eine gerechtere

Verteilung des Wohlstands auf die unternehmerische Praxis anzuwenden? Diese globale Gewinn- und Verlustrechnung spielt die zentrale Rolle für die Arbeit derjenigen, die im Bereich CSR arbeiten. „Nachhaltigkeit bedeutet, die vollen Kosten seines Handelns in die aktuelle Berechnung des Wohlstands einzubeziehen, vor allem nicht soziale und ökologische Kosten in die Zukunft zu verschieben und andere dafür bezahlen zu lassen.“ (Klaus Töpfer) Dieses Zitat macht deutlich, worum es geht – nämlich um die zentrale Frage, was genau ökologische und soziale Kosten sind und wie sie gerecht verteilt werden.

Die neue Berechnung des Wohlstands

Bei den ökologischen Faktoren gelingt es vergleichsweise gut, die Auswirkungen unternehmerischen Handelns in Zahlen umzusetzen: Ein Meilenstein ist hier die Berechnung des CO₂-Ausstoßes. Für nahezu alle relevanten Bereiche lässt sich inzwischen der „carbon-footprint“ berechnen. Im Internet sind zahlreiche CO₂-Rechner verfügbar, beispielsweise der von *atmosfair*.

CO₂ ist eine eigene Währung geworden. Der Handel beispielsweise mit Emissions-Zertifikaten hat den Vorteil, dass ökologische Faktoren monetär relevant geworden sind. Der Nachteil ist allerdings, dass man sich seine ökologisch reine Weste erkaufen kann und dass andere Aspekte in der Berechnung vernachlässigt werden (z.B. Biodiversität). Doch das Beispiel zeigt: Es ist möglich und notwendig, neue Faktoren in die Berechnung aufzunehmen.

Neue Wege geht der Sportartikelhersteller Puma mit seiner ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung, kurz: E(P&L) [environmental profit and loss account]. Puma rechnet die Umweltauswirkungen in seine Geschäftszahlen mit ein. Kritiker mögen sagen, es sei reines Marketing. Doch dieses Vorgehen ist für die klassische Gewinn- und Verlustrechnung auf

Konzernebene sehr innovativ und bislang fast einzigartig.

Noch weiter geht das „cradle to cradle“-Prinzip, nach dem hergestellte Produkte im Stoffkreislauf verbleiben und nicht als Müll enden. Ziel dieses Ansatzes ist es nicht, klimaneutral, sondern klimapositiv zu sein, also einen förderlichen Einfluss auf die Umwelt zu haben. Für den Bereich Printprodukte erklärt das Unternehmen *gugler** dieses Prinzip auf seiner Homepage: www.gugler.at und www.printthechange.com.

Diese beiden Beispiele zeigen aber eher, was im Bereich CSR möglich ist – gängige Praxis ist das noch lange nicht. Für die meisten Unternehmen würde eine konsequente Erfüllung aller Nachhaltigkeitsforderungen eine komplette Umstrukturierung des Unternehmens bedeuten. Dies könnte ohnehin nur schrittweise erfolgen, außerdem glauben viele, dass CSR eine Modeerscheinung ist, deren publikationswirksame Forderungen einer jahrhundertealten Unternehmenstradition gegenüberstehen. Viele argumentieren, den „ehrbaren Kaufmann“ gebe es schon lange. (Infos dazu unter www.der-ehrbare-kaufmann.de) Doch CSR bedeutet keine Fokussierung auf einen freiwilligen philanthropischen Führungsstil, sondern die strukturierte Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien. CSR kann künftig auch zur Pflicht werden, beispielsweise in Form einer Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie die EU sie möglicherweise bald fordern wird.

Die Beispiele von *Puma* und *gugler** zeigen aber auch, dass sich viele Unternehmen in Ihrem Nachhaltigkeits-Management auf ökologische Aspekte konzentrieren. Dies hat zum einen praktische Gründe, zum anderen ist es eine positive Entwicklung: Ökologische Aspekte sind greifbar und anschaulich, sie sind leichter in Zahlen zu übertragen. Umweltschutz ist eine nachvollziehbare, unumstrittene und glaubwürdige Motivation für unternehmerisches Engagement. Steigende Energiepreise führen vor Augen, wie wichtig der Ressourcenschutz

ist und in den kommenden Jahrzehnten werden wird. So ist mit dieser Art des Engagements CSR auch vom reinen Kommunikations- und Marketingthema zum Kerngeschäft gewandert.

CSR – großes Potential mit ambivalentem Ruf

Nach wie vor ist CSR aber auch ein Kommunikations- und Marketingthema: Jedes Unternehmen berichtet gern über sein Engagement. Weit verbreitet ist das Motto: „Tue Gutes und rede darüber.“ Und Nachhaltigkeit ist immer ein zugkräftiges Verkaufsargument. Schattenseite dieser Entwicklung ist das sogenannte „green-washing“, das bewusste Schönfärben von



Nach dem „cradle to cradle“-Prinzip enden Produkte im Stoffkreislauf nicht als Müll.

© Rainer Sturm/pixelio.de

Missständen. Es basiert auf dem Versuch, mit den eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen Werbung zu betreiben. Doch das kommt nicht mehr gut an: Zu viele Produkte sind heute angeblich nachhaltig, und doch kommt es immer wieder zu Skandalen. Eine Flut von Zertifikaten soll die Qualität sichern, aber das einzelne Siegel bleibt nicht selten unklar und verwirrend.

Der Nachhaltigkeitsbericht – das gängigste Mittel der CSR-Kommunikation

– soll die Transparenz des Unternehmens bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung gewährleisten. Viele kritisieren, dass sich die Berichte wie Werbroschüren lesen und die Publikationen eher wie ein neues Marketinginstrument genutzt werden. Doch muss man sich ebenso vor Augen führen, was die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes wirklich bedeutet: Zum einen muss entschieden werden, nach welchen Kriterien er erstellt wird – die gängigsten sind die der „Global Reporting Initiative“ und der „International Organization for Standardization“. Wie sind die Kriterien auf die unterschiedlichen Geschäftsbereiche anzuwenden? Wer gibt Auskunft über welchen Bereich? Wie ermittle ich die Zahlen? Welche Aussage haben diese Angaben, und welche davon dürfen und wollen wir veröffentlichen? Welche Aktivitäten jenseits des Kerngeschäftes sind relevant? Die Erhebung der Zahlen wird erleichtert durch zahlreiche Software-Angebote, aber auch da muss sich das Unternehmen für eine entscheiden. Der veröffentlichte Bericht ist dann nur die Spitze vom Eisberg und das Ergebnis langer Abstimmungsprozesse.

Oft hat die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts vor allem eine interne Funktion: Es wird ermittelt, welche Geschäftsbereiche zu optimieren sind und wer dies wann macht. Natürlich soll der Nachhaltigkeitsbericht eine To-Do-Liste beinhalten und Ziele formulieren. Doch mit der Veröffentlichung legt sich das Unternehmen auch fest: Ziele müssen realistisch sein und mühsam erarbeitet werden. Hier zeigt sich die Diskrepanz zwischen den berechtigten Forderungen der Stakeholder einerseits und einer gewissen CSR-Müdigkeit andererseits, denn viele Unternehmen fragen sich, was sie davon haben, ihr Kerngeschäft nachhaltig zu gestalten. Marketing kann billiger sein, gerade kleinere Unternehmen stehen ja gar nicht im Kreuzfeuer der Produktionsketten-Skandale. Und eine bessere Bewertung nachhaltig wirtschaftender Aktiengesellschaften an der Börse ist nur

für diejenigen interessant, die auch dort notiert sind. Zwischen diesen Ansprüchen muss das CSR-Management vermitteln.

Arbeitsfelder des CSR-Managements

Unternehmen ist nicht gleich Unternehmen. Klein- und mittelständische Unternehmen unterscheiden sich von Großunternehmen und Konzernen erheblich. Eine verbindliche Definition von klein- und mittelständischen Unternehmen gibt es nicht, lediglich gebräuchliche Erklärungen, wie die des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und die der EU. Kriterien sind die Anzahl der Mitarbeiter sowie der Jahresumsatz. Demnach sind Unternehmen ab einer Mitarbeiterzahl von 250 bzw. 500 sowie einem Jahresumsatz von 50 Mio. € bereits Großunternehmen. Die Unterschiede zu Konzernen mit mehreren hunderttausend Angestellten sind erheblich, das gilt auch für die Arbeit der CSR-Manager. Konzerne haben oft eigene CSR-Abteilungen, in denen einzelne Mitarbeiter auf Teilbereiche des CSR spezialisiert sind (z.B. Produktionsketten-Optimierung, gesellschaftliches Engagement, CSR-Kommunikation). In mittelständischen Unternehmen hingegen

weitet häufig eine Fachkraft ihre Tätigkeit auf CSR-relevante Aspekte aus, beispielsweise betreut eine Fachkraft für Arbeitssicherheit häufig auch den Umweltschutz im Unternehmen oder CSR ist Teil des Qualitätsmanagements.

Mit allen Bereichen verbunden ist die strategische Ausrichtung des Engagements. Das CSR-Management ist in der Regel an die Geschäftsleitung oder an bestimmte Vorstandsmitglieder angebunden, kommuniziert und kooperiert also mit unterschiedlichen Führungsebenen. Zum Beispiel benötigt man für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes Daten aus unterschiedlichen Abteilungen und muss die Strategie mit der Unternehmensleitung absprechen.

In wie vielen und welchen Feldern der CSR-Manager aktiv ist und wie viele Hierarchieebenen es gibt, richtet sich nach der Größe des Unternehmens und seiner Aktivität im Bereich Nachhaltigkeit. Dies beginnt bei einer Person, die neben anderen Aufgaben auch CSR verantwortet und endet bei einer Abteilung, die eng mit dem Vorstand verbunden ist. Eigene Abteilungen deuten aber nicht immer auf eine besondere Gewichtung des Arbeitsbereiches hin: Wenn ein Unternehmen mit 300 Angestellten eine Fachkraft hat, die in Teilzeit CSR betreut, ist dies in der Relation zur Zahl der Mitarbeiter mehr als etwa bei einem Konzern mit 600.000 Angestellten, der eine CSR-Abteilung mit acht Vollzeit-Angestellten hat. Mit der CSR-Strategie alle Mitarbeiter zu erreichen gelingt in kleineren Unternehmen häufig besser. Allerdings haben kleinere Unternehmen oftmals nicht die Kapazität, den Bereich mit einer Fachkraft zu besetzen.

Wie arbeitet ein/e CSR-Manager/in?

Die Funktion des CSR-Managements ist es, die nachhaltigkeitsrelevanten Bereiche wirtschaftlicher Tätigkeitsfelder zu ermitteln und so zu strukturieren, dass sie der gesellschaftlichen Verantwortung

entsprechen. Diese Aufgabe wird immer wichtiger, und zum jetzigen Zeitpunkt kommt es bei der beruflichen Qualifizierung sehr darauf an, was das individuelle Profil zum Thema beitragen kann.

Dies zeigt ein Beispiel: Kinderarbeit wird abgelehnt. Wie stelle ich jedoch sicher, dass an den jeweiligen Produktionsstandorten keine Kinder beschäftigt sind? Welche Gesetze herrschen in den jeweiligen Produktionsländern? In welchem Alter ist der Mensch ein Kind? Wie soll ein Kinderleben aussehen? Was ist eine gute Schulbildung? Was ist die Rolle eines Kindes in armen Familien? Darf ich Bestechung akzeptieren, um Kinderarbeit zu verhindern? Und nicht zuletzt: Das Leben der Kinder beginnt im Mutterbauch: Welche gesundheitlichen Risiken birgt die Arbeit von Schwangeren in der jeweiligen Herstellung?

Auf diese Fragen antworten Soziologen, Pädagogen, Philosophen, Juristen, Ethnologen, Wirtschaftswissenschaftler, Ökologen und Mediziner, zum Teil auch im Dialog miteinander. Es zeigt die Komplexität des Themas, aber auch die enormen Chancen für unterschiedliche Ausbildungsprofile. CSR bedeutet derzeit einen Quereinstieg, da das Berufsfeld neu ist. Anhand der Primärqualifizierung kann man einen Weg in das CSR-Management finden: Während der Philosoph sich mit Wirtschaftsethik befasst, kann die Chemikerin Produktionsabläufe unter die Lupe nehmen.

Am Beispiel Kinderarbeit zeigen sich auch andere Aspekte des Umgangs mit CSR: Im laufenden Geschäftsbetrieb ist keine Zeit, die Rolle der Kinder zu reflektieren. Es kommt vielmehr darauf an, Skandale zu verhindern und die Produktionsstätten zu überprüfen. Hier treffen unterschiedliche Stakeholder-Gruppen (Anspruchsgruppen) aufeinander: Das Unternehmen will und muss Gewinne erwirtschaften und die Interessen innerhalb der eigenen Organisation ausgleichen (Arbeitnehmer, Geschäftsleitung, Aktionäre), Kunden möchten gute und günstige Ware, Dienstleister und ihre

GESCHÄFTSFELDER CSR

Generell kann man sieben Felder im Geschäftsbetrieb unterscheiden, in denen CSR betrieben wird:

1. Haustechnik, Bürotechnik, Beschaffung, Green Building, Green IT.
2. Interne Produktion
3. Lieferkette, externe Produktion, Einkauf, Dienstleister
4. Mitarbeiterführung/Personalmanagement
5. Compliance/Anti-Korruptions-Einheiten
6. Ausgleichsprojekte (z.B. philanthropisch orientierte Kooperationen mit Organisationen)
7. Kommunikation, Repräsentation (z.B. Redaktion des Nachhaltigkeitsberichts)



Hauptamtliche CSR-Manager arbeiten meist in Unternehmen.

Arbeitnehmer möchten akzeptable Aufträge, Journalisten machen Missstände öffentlich, Umwelt- und Menschenrechtsgruppen untersuchen die Missstände inhaltlich. Dies ist nur eine kleine Auswahl von Ansprüchen – nicht nur die Gruppen, auch ihre Interessen sind zahlreich.

Zu den Aufgaben des CSR-Managers gehören also die Identifizierung und Gewichtung der Stakeholder-Gruppen sowie der CSR-relevanten Themen im Unternehmen, die Kommunikation dieser Themen nach innen und außen sowie schließlich das Management zur Optimierung des Kerngeschäftes im Sinne der Nachhaltigkeit. Wichtig sind auch philanthropische – oder zumindest nicht primär gewinnorientierte – Projekte, z.B. Kooperationen mit Non-Profit-Organisationen, Spenden und Sponsoring oder Stiftungen.

Dabei geht es sowohl um handfeste Kleinigkeiten als auch um die globale Sicht auf die Dinge. Es kann – insbesondere in kleineren Unternehmen – passieren, dass man am Abend eine Veranstaltung besucht, bei der es um die Entwicklung globaler Strategien zur Bekämpfung der Korruption geht und am nächsten Morgen ermittelt man den Energie-Verbrauch der Laserdrucker im Unternehmen.

In welchen Organisationsformen ist CSR relevant?

Wenn man sich die drei Säulen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) des CSR-Managements vor Augen führt, wird deutlich, dass die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft nicht nur für Unternehmen gelten kann. Auch öffentliche Einrichtungen und Nicht-Regierungs-Organisationen haben eine solche Verantwortung. Meist wird dies ausgeblendet, weil diese Organisationen ihren Zweck nicht auf Profit-Maximierung, sondern auf gesellschaftlichen Nutzen ausgerichtet haben und mit hoher fachlicher Kompetenz Missstände zum Beispiel in Produktionsketten aufdecken. Als gut informierte Stakeholder stehen die NPOs den Unternehmen gegenüber.

Doch nur wenige haben eine eigene CSR-Strategie, die sie zum Beispiel in einem Nachhaltigkeitsbericht darlegen. Viele Organisationen bezeichnen ihr Fundraising als CSR, da sie mit den CSR-Abteilungen von Unternehmen kooperieren. Tatsächlich ist die Gleichsetzung von Fundraising und CSR aber nichts anderes als die Gleichsetzung von CSR und Marketing. Das kann in Einzelfällen durchaus sinnvoll sein, ist aber ein Marketing-Kon-

zept, keine inhaltliche CSR-Arbeit.

Non-Profit-Organisationen ignorieren häufig diejenigen Bereiche der gesellschaftlichen Verantwortung, die nicht zu ihrem zentralen Aufgabenbereich gehören. Ob Umweltverbände auch gut mit ihren Mitarbeitern umgehen oder Menschenrechtsorganisationen ressourcenschonend arbeiten, ist nicht immer gesagt. Genau wie in Unternehmen muss eine Strategie erarbeitet werden, der Gesellschaft zu begegnen. Die Präsenz des Non-Profit-Sektors ist riesig: Innerhalb von Deutschland sind beispielsweise der öffentliche Dienst und die Kirchen größere Arbeitgeber als einzelne Konzerne. Allein die Wohlfahrtsverbände der evangelischen und katholischen Kirche beschäftigen zusammen über eine Million Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter werden häufig gering entlohnt, und die Konfession entscheidet über die Einstellung – Zustände, die nicht aktuellen Nachhaltigkeitskriterien entsprechen. Zudem ist die öffentliche Wahrnehmung insbesondere der katholischen Kirche derzeit katastrophal – sie braucht nicht nur gute Krisen-PR, sie braucht auch ein CSR-Konzept, was nichts anderes ist als ein glaubwürdiges Konzept dazu, wie sie ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

Dies ist allerdings Zukunftsmusik, die zeigen soll, wie das Tätigkeitsfeld der CSR-Manager künftig wachsen kann. Denn bei CSR geht es um das verantwortungsvolle Wirtschaften von Organisationen allgemein. Dass der CSR-Fokus derzeit hauptsächlich auf den Unternehmen liegt, liegt daran, dass viele Non-Profit-Organisationen eine zentrale Aufgabe erfüllen: Sie kritisieren die fehlende Nachhaltigkeit der Unternehmen, decken Missstände auf und besitzen die Kompetenz, einen Stakeholder-Dialog auf Augenhöhe zu führen. CSR ist kein Modethema, sondern eine Notwendigkeit, die wirtschaftsformenübergreifend ist. Diese Komplexität zu moderieren, zu gestalten und in der Praxis anzuwenden, ist die Aufgabe von CSR-Managern.

Einstieg in das Berufsfeld

Da der Arbeitsmarkt für CSR noch jung ist und sich in beständigem, schnellem Wandel befindet, gibt es nicht den Königsweg der Bewerbung. Vorteil dieser Situation ist, dass Bewerber ihr individuelles Profil stärker als üblich einbringen können. CSR bedeutet immer noch einen Quereinstieg, d.h. dass man die bereits vorhandenen Kompetenzen um CSR erweitert. Viele Unternehmen gliedern das CSR-Management an bereits bestehende Bereiche an, beispielsweise das Qualitätsmanagement, die Arbeitssicherheit, die Unternehmenskommunikation oder das Marketing. Konzerne mit eigenen CSR-Abteilungen verlangen eine Primärqualifizierung, die für den jeweiligen Arbeitsbereich relevant ist. In vielen Non-Profit-Organisationen ist der Arbeitsbereich an das Fundraising gekoppelt, auch viele Hochschulen schreiben mittlerweile Fundraising-Stellen aus. Zwar sind diese Felder voneinander zu trennen (s.o.), in der Praxis sind sie aber aus verständlichen Gründen häufig (noch) gekoppelt.

Viele CSR-Manager arbeiten als Unternehmensberater. Praktisch alle großen Unternehmensberatungen haben ihr Spektrum um CSR erweitert und stellen daher häufig auch junge Absolventen ein,

AUTORIN



Dr. Sabine te Heesen ist CSR-Managerin (FA), arbeitete mehrere Jahre in der freien Wirtschaft, wo sie das Arbeitsfeld

CSR für ein mittelständisches Unternehmen aufbaute. Sie ist Mitgründerin und stellvertretende Vorsitzende der Hilfsorganisation „green energy against poverty“, hält Vorträge und Seminare zum Thema CSR.

LITERATUR & LINKS

Dennis Lotter/Jerome Braun: „Der CSR-Manager. Unternehmensverantwortung in der Praxis.“ München 2011, 24,90€.
Weitere Informationen unter: <http://www.dnwe.de/csr-literaturenet.html>
www.csr-news.de
www.fundraising-akademie.de

die entsprechende Qualifikationen vorweisen können. Viele CSR-Manager machen sich auch selbstständig, ein Blick in das Angebot der Business-Plattform XING zeigt, dass viele diesen Weg wählen.

Immer mehr Universitäten bieten eigene CSR-Module an. Die Nachfrage der Studierenden steigt. Immer mehr Abschlussarbeiten werden im Bereich CSR geschrieben, und es ist erkennbar, dass die Generation derer, die in den 80iger Jahren geboren sind, das Thema sehr viel selbstverständlicher in ihr Ausbildungsprofil aufnimmt als ältere Jahrgänge. Die jetzigen Berufsanfänger sind mit den Folgen der Globalisierung aufgewachsen, und viele von ihnen halten es für selbstverständlich, dass dies in ihrem Berufsalltag eine Rolle spielt. Eine Liste der Ausbildungsgänge wäre nicht vollständig, da derzeit viele neue entstehen. Zu den Pionieren einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ausbildung gehört die Universität Witten/Herdecke.

Für diejenigen, die bereits im Beruf stehen, oder sich neu orientieren möchten, ist es sinnvoll, eine berufs begleitende Ausbildung zum CSR-Manager zu absolvieren. Diese Ausbildung bieten beispielsweise die *Fundraising Akademie gGmbH* und manche Industrie- und Handelskammern (demnächst z.B. in Bonn) an. Vorteil einer solchen Ausbildung ist, dass die bestehende Berufserfahrung um die neuen CSR-Konzepte erweitert wird.

Denn es gilt: CSR allein macht (noch) nicht den perfekten Mitarbeiter. Gefragt sind eine passende Primärqualifikation, Berufserfahrung und häufig gesellschaftliches Engagement. Letzteres ist gerade

für jüngere Arbeitnehmer wichtig, da sie hiermit die fehlende Berufserfahrung ausgleichen können. Dabei sollte man begründen können, warum man gerade diese Form des Engagements gewählt hat. Der Einstieg kann auch über ein Praktikum bzw. Volontariat erfolgen, Ausschreibungen dazu sind veröffentlicht hier im *arbeitsmarkt* oder unter www.csr-jobs.de.

Zur Orientierung bietet der Wissenschaftsladen Bonn ein Wochenendseminar „CSR Berater/in“ an. Dieses Wochenendseminar ist für Berufsanfänger gleichermaßen wie für Berufserfahrene gedacht. Es vermittelt einen Überblick des Arbeitsfeldes und bietet die Möglichkeit der individuellen Beratung.

Das Berufsfeld CSR verlangt ein hohes Maß an Eigeninitiative und Flexibilität, denn nicht nur bei der Bewerbung, auch in der konkreten Position im Unternehmen oder der Organisation muss man auf Veränderungen gefasst sein. Selbst wenn eine Person heute in einem fest umrissenen Tätigkeitsfeld arbeitet, wird es in fünf Jahren nicht mehr das Gleiche sein. Diese Veränderungen werden aber nicht allein von externen Einflüssen, neuen Gesetzen oder Bestimmungen der Vorgesetzten abhängen. Auch der CSR-Manager selbst schafft neue Inhalte und Tätigkeitsfelder bzw. Auslegungen seiner Tätigkeit. Er baut den Weg, auf dem er geht, selbst. In diesem Sinne verspricht der Arbeitsbereich eine spannende Zukunft.

WILA-VERANSTALTUNG

Workshop-Reihe: Nachhaltig handeln: CSR in der Praxis, mit Dr. Sabine te Heesen

Start: Do, 14.02.13, 16:00-18:00 Uhr, Wissenschaftsladen Bonn

Wochenendseminar: CSR-Beraterin: Neuer Beruf mit individuellen Perspektiven, 01.-03. 03.13,

Dozentin: Dr. Sabine te Heesen

Weitere Informationen unter: www.csr-praxis.de, www.wilabonn.de