



**CSR: Von der Philanthropie
zur strategischen
Personalentwicklung**

Wie kann die gemeinnützige Stiftung „Manager ohne Grenzen“ ihr Vorgehen zukunftsfähig und krisensicher gestalten? Dies fragte sich eine studentische Projektgruppe der Hochschule Fresenius in Köln und entwickelte eine interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahme für Unternehmen.

Studieren bedeutet nicht nur, sich gesichertes Wissen anzueignen, sondern auch, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben, zu forschen. Zwei Themen, die die Gesellschaft derzeit umtreiben, sind das steigende Interesse an gesellschaftlicher Verantwortung sowie der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften (Lin-Hi & Blumberg, 2020). Insbesondere Unternehmen müssen sich mit diesen Themen auseinandersetzen und Lösungen finden, um den Herausforderungen begegnen zu können.

Die gemeinnützige Stiftung „Manager ohne Grenzen gGmbH“ ist eine Initiative von Manager*innen und Unternehmer*innen, um Armut proaktiv zu besiegen. Das Ziel von Manager ohne Grenzen ist es, über den Aufbau eines tragfähigen Mittelstands nachhaltig Arbeitsplätze und Einkommen in Ländern des globalen Südens zu schaffen. Sie setzen dabei auf die Beratung von Manager*innen mit ihrem unternehmerischen Know-how zur Stärkung, Entwicklung und Begleitung von bedürftigen klein- und mittelständischen Unternehmer*innen. Unter der Leitung eines deutschen Expert*innenteams werden Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft als „Manager ohne Grenzen“ online oder vor Ort, bevorzugt auch im Tandem mit jungen Nachwuchsführungskräften, gezielt zur Beratung eingesetzt.

Manager ohne Grenzen und ihr Anliegen

Bevor wir die Verantwortlichen hinter Manager ohne Grenzen persönlich kennenlernen, haben wir uns zu-

nächst mit ihrer Website vertraut gemacht. Allein von der Namensgebung her assoziieren wir diese mit einer sehr bekannten Stiftung: „Ärzte ohne Grenzen“. Auch bei Manager ohne Grenzen ist das Prinzip, Hilfe vor Ort in Entwicklungsländern zu leisten. Im Gegensatz zu „Ärzte ohne Grenzen“ ist es jedoch eine Organisation, die weltweit Projektpartner in ihrer wirtschaftlich eigenständigen Entwicklung und der Armutsbekämpfung unterstützt, indem Expert*innen ihr Wissen vor Ort im Entwicklungsland weitergeben. So gesehen kann man das Konzept als eine Art zeitlich befristete „Personalvermittlung und Beratung für den guten Zweck“ verstehen. Manager ohne Grenzen ist seit 2009 als gemeinnützige GmbH tätig und hat bereits über 500 Projekte in mehr als 40 Ländern gefördert. Doch rund zehn Jahre später, im Jahr 2020, ändert sich plötzlich einiges: Eine weltweite Pandemie stellt die Welt auf den Kopf, was auch für Manager ohne Grenzen eine Planänderung bedeutet. Verlangt wird ein krisenfestes Konzept, um auch in Pandemie-Zeiten die Ziele des Unternehmens erreichen zu können.

Bislang finanziert sich Manager ohne Grenzen im Wesentlichen durch Spendengelder und Einnahmen aus dem Zweckbetrieb. Durch die vorherrschende Coronapandemie sieht die Stiftung ihr bisheriges Vorgehen gefährdet. Daher dient das Projekt ebenso der Entwicklung eines Konzepts zur langfristigen finanziellen Absicherung der gemeinnützigen GmbH, um weiterhin einen stabilen Mittelstand in Entwicklungsländern aufbauen zu können.

Wie kann das Vorgehen zukunftsfähig und vor allem krisenfest gestaltet werden? Die Stiftung setzte sich zum einen das Ziel, Kooperationsunternehmen zu finden, die daran interessiert sind, langfristig und mit vollem Engagement gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Zum anderen soll das Konzept um den Aspekt der Personalentwicklung erweitert werden, so dass Unternehmen neben dem gesellschaftlichen Beitrag von einem weiteren greifbaren Vorteil aus dem Programm profitieren können.

Eine Lösung für zwei Probleme

Um uns mit dem Thema vertraut zu machen, entwickeln wir im Rahmen einer Marktanalyse einen Kurzfragebogen, den wir an diverse Unternehmen versenden, um einen ersten Eindruck zu erlangen, inwieweit die Themen Corporate Social Responsibility (CSR) und Personalentwicklung in den deutschen Unternehmen verankert sind. Die Resonanz, sowohl was die Anzahl als auch was die mitgeteilten Informationen betrifft, ist eher zurückhaltend. Dass das Thema CSR zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist schon lange nicht mehr abzustreiten, es ist schließlich in aller Munde. Wir resümieren, es liegt an der fehlenden Aufklärungsarbeit, viele verstehen noch nicht ausreichend, was CSR im eigenen Unternehmen konkret bedeuten kann. In Deutschland unterliegen börsennotierte Unternehmen inzwischen CSR-Berichtspflichten. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen tun sich jedoch oft noch schwer mit dem Thema. Wie CSR umgesetzt wird, steht jedem Unternehmen frei. Somit zeigt sich eine große Bandbreite: Während sich einige mit Spenden schmücken (Image), sehen bislang die wenigsten Unternehmen in einer CSR-Implementierung eine wertschöpfende Investition. Außerdem fehlen konkrete Handlungsempfehlungen zur praktischen Umsetzung in Unternehmen. Wir denken, es ist zu kurz gedacht, CSR nur zur allgemeinen Imageverbesserung des Unternehmens zu verfolgen. Das lässt

schnell den Eindruck einer Feigenblatt-Funktion entstehen. Stattdessen kann die verbesserte Außenwirkung mit Hilfe der interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahme mit einer Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen einhergehen. Im Gegensatz zu klassischen Methoden der Personalentwicklung wird durch die direkte Anwendung des Wissens gleichermaßen der multidimensionale Transfer sichergestellt. Unternehmen investieren mit CSR nicht nur in ihr Image, sondern auch in die Unternehmenskultur sowie in ihre Mitarbeiter*innen und Führungskräfte (Employer Branding). Durch die Kooperation erfolgt eine Verzahnung externer und interner Maßnahmen. Es wird doppelt in ein attraktives Arbeitgeberimage investiert:

- Das Kooperationsunternehmen tätigt zum einen Investitionen in Public Relations und Reputationsmanagement-Maßnahmen durch sein unternehmerisches Engagement.
- Zum anderen investiert es in die Unternehmenskultur, weil das ganzheitliche, interkulturelle Verständnis der Mitarbeiter*innen gefördert wird.

Das CSR-Programm als Personalentwicklungsmaßnahme ist demnach eine langfristige Investition in den Menschen als Humankapital und Ressource des Unternehmens. Die Mitarbeiter*innen finden Beachtung und werden aktiv eingebunden. Dadurch können sie ein höheres Com-



Foto: Managerhngrenzen

DIENSTLEISTUNGSMODELL PAKET-WAHLOPTIIONEN



Abbildung 1: Dienstleistungsmodell – Paketwahloptionen

mitment zum Unternehmen aufbauen und gleichzeitig persönlich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Das von uns zu entwickelnde Dienstleistungsangebot sollte also nicht als bloßer Kostenfaktor, sondern vielmehr als Investition in die Mitarbeiter*innen betrachtet werden. Dazu ist es erforderlich, die intrinsisch motivierte Haltung und Arbeitsweise zu fördern und ein Umfeld zu schaffen, in dem CSR „gelingen kann“ und nicht CSR „gemacht wird“ (Hüther, 2011, zitiert nach Wagner, 2019). Von diesem Ansatz profitieren nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter*innen, das Projekt im Entwicklungsland und die Gesellschaft insgesamt. Unsere Idee soll der Stiftung Manager ohne Grenzen helfen, sich in der Gesellschaft sowie in der Arbeitswelt erfolgreich zu positionieren.

Unsere Idee: Ein Dienstleistungsmodell

Es stellt sich die Frage, wie die Stiftung Manager ohne Grenzen ihr Konzept, insbesondere vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie und der allgegenwärtigen Digitalisierung, erweitern und gleichzeitig den Aspekt der Personalentwicklung als CSR-Maßnahme integrieren kann. Wir haben ein Modell entwickelt, welches verschiedene Leistungsangebote als Einsatzvarianten ausdifferenziert (s. Abb. 1). Klar ist jedoch, dass der Wissenstransfer durch die Manager*innen weiterhin das Kerngeschäft darstellt, um

bei der Armutsbekämpfung in den Entwicklungsländern Unterstützung zu leisten. Die Angebote bestehen aus einem rein digitalen Einsatz, einem klassischen Einsatz vor Ort und einer Kombination beider Varianten, also dem hybriden Einsatz. Jedes Leistungsangebot hat seine Vor- und Nachteile. Beispielsweise bietet der digitale Einsatz den Vorteil, dass die Teilnehmenden ihrer ursprüngliche Tätigkeit im Heimatunternehmen zu einem reduzierten Anteil nachgehen können. Allerdings ist hier nicht die Möglichkeit gegeben, in den direkten Austausch einzusteigen, Stimmungen vor Ort wahrzunehmen und so darauf zu reagieren, wie es im klassischen Einsatz vor Ort möglich wäre.

Jedes Paket bietet dem Kooperationspartner wiederum drei weitere Wahloptionen. Es besteht die Möglichkeit, eine Führungskraft aus dem Unternehmen zu entsenden, oder die Option eines internen Tandem-Programms. Hierbei wird ein Young Leader oder ein*e Mitarbeiter*in gemeinsam mit einem*r erfahrenen Manager*in für die Beratung eingesetzt. Dadurch werden explizit auch Mitarbeiter*innen miteinbezogen, die möglicherweise eine Führungslaufbahn anstreben oder ihre interkulturellen Kompetenzen ausbauen möchten. Aus unserer Sicht spielen die Mitarbeiter*innen eine wesentliche Rolle, da diese unter anderem durch die Ausführung von operativen Tätigkeiten relevantes Know-how besitzen. Als dritte Wahloption besteht die Möglichkeit eines externen Tandem-Programms, welches verschiedene Varianten des Einsatzes anbietet. Es können beispielsweise zwei Manager*innen aus unterschiedlichen Unternehmenspartnern eingesetzt werden. Dabei kann es sich um Wettbewerbspart-



ner oder um einen Zulieferer aus der Lieferkette handeln. Führungskräfte oder Mitarbeiter*innen aus gleichen Arbeitsbereichen, aber konkurrierenden Unternehmen können also ihr gemeinschaftliches Know-how einbringen und gesamtwirtschaftliche Beiträge im jeweiligen Entwicklungsland leisten. Weiterhin ist eine Entsendung aktiver Manager*innen und von Manager*innen, die bereits im Ruhestand sind, wählbar. Ruheständler, die nach einer sinnstiftenden Tätigkeit suchen und zugleich langjährige Arbeitserfahrung besitzen, können ihr Wissen auf diese Weise aktiv an die Projektpartner weitergeben. Somit erhalten alle relevanten Personengruppen die Chance, sich an der Armutsbekämpfung zu beteiligen.

Die Rolle der Personalentwicklung als CSR-Konzept

Durch die Kooperation mit Unternehmen kann das Programm als fester Bestandteil in diesem etabliert und somit als Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt werden. Die Entwicklungen, die die Manager*innen, Young Leader bzw. Berufseinsteiger*innen oder Mitarbeiter*innen dabei durchlaufen, sind vielfältig. Zielgruppenübergreifend kann festgehalten werden, dass diese Art der Entwicklungsmaßnahme sehr realitätsnah ist und durch den Einsatz in unbekanntem Situationen ohne künstlich herbeigeführte Bedingungen neue Erfahrungen gesammelt werden können. Durch die Förderung von internationalen Projekten werden also nicht nur interkulturelle, sondern vor allem auch soziale und

emotionale Kompetenzen erweitert, indem die Entsandten beispielsweise mehr Toleranz und Geduld sowie eine größere Sensibilität gegenüber den unterschiedlichen Kulturen entwickeln. Zusätzlich werden die überfachlichen Kompetenzen im Bereich der Agilität und Kreativität gefördert. Ein weiterer nutzenbringender Aspekt ist der Kontextwechsel, denn durch den Einsatz wird die eigene berufliche Routine für einen gewissen Zeitraum verlassen. Dies fördert vor allem das Verständnis für unterschiedliche Perspektiven. Die erfahrene Führungskraft kann die durch den Einsatz erworbenen Kompetenzen beispielsweise bei der Führung eines international ausgerichteten Teams effektiv einsetzen. Der*die Young Leader bzw. Berufseinsteiger*in hat durch den Tandem-Einsatz die Möglichkeit, von der erfahrenen Führungskraft zu lernen und vermehrt eigenverantwortlich zu handeln. Die Verbesserung des ganzheitlichen Denkens und die Betrachtung von Problemen aus verschiedenen Perspektiven fördern zudem die persönliche Aufstiegschance. Die Mitarbeiter*innen erleben also eine ganzheitliche persönliche Entwicklung, die sich durch verbesserte Qualifikationen sowie eine Steigerung der eigenen Selbstwirksamkeit auszeichnet. Neben dem Zugewinn an Flexibilität und Sensibilität gegenüber anderen Kulturen lässt sich auch die gestiegene Arbeitsmotivation anführen. Das entgegengebrachte Vertrauen der Unternehmen steigert das Commitment und kann daher auch Fluktuationen vorbeugen. Solches Lernen muss durch die Personalentwicklung des entsendenden Unternehmens und Manager ohne Grenzen professionell begleitet werden. Nur so kann die Kompetenzentwicklung nachhaltig angelegt werden. Man kann

sich leicht vorstellen, dass es in solchen Projekten auch zu Konflikten kommen kann, die den Einzelnen fordern bis überfordern. Die Mitarbeiter*innen hier alleinzulassen, wäre blauäugig und vielleicht sogar fahrlässig.

Umsetzung und weitere Ideen

Unternehmen müssen sich zunehmend ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden und sollten dem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften mit geeigneten Entwicklungsmaßnahmen begegnen. Eine Möglichkeit zur Vereinigung dieser beiden Herausforderungen ist die Implementierung eines interkulturellen CSR-Programms als Personalentwicklungsmaßnahme. Durch die verschiedenen Dienstleistungspakete, die sowohl den digitalen, den hybriden als auch den persönlichen Einsatz vor Ort umfassen, bietet Manager ohne Grenzen den kooperierenden Unternehmen individuelle Lösungsstrategien.

Ergänzend zur Etablierung der Personalentwicklungsmaßnahme als CSR-Programm haben wir uns auch darüber Gedanken gemacht, wie das Konzept und das Dienstleistungsangebot von Manager ohne Grenzen zukunftsfähig bleiben und erfolgreich am Markt etabliert werden kann. Hierzu haben wir etliche Ideen, von denen wir einige hier vorstellen wollen:

- Einführung eines appgestützten Self-Assessments: Mit Hilfe dieses Self-Assessments bekommen die potenziellen Teilnehmer*innen die Möglichkeit, herauszufinden, ob sie für das Programm geeignet sind, dieses ihren Vorstellungen entspricht und welches Paket ihnen am meisten zusagt.
- Kommunikation mit den beratenden Manager*innen vor Ort und Terminkoordination, wie beispielsweise von vorbereitenden Seminaren: Insbesondere im

Zuge der stetigen Entwicklung zu einer digitalisierten Gesellschaft stellt die Nutzung einer personalisierten App eine große Chance dar, die neben der Steigerung der Attraktivität der Stiftung ebenfalls wirtschaftliche Faktoren, wie die Einsparung von zeitlichen und monetären Kosten, umfasst.

- Austausch und Transfer: Es könnte ein (virtueller) Stammtisch etabliert werden. Die entsendeten Personen können sich zu ihren jeweiligen Projekten austauschen und gegenseitig von ihren Erfahrungen berichten. Vor allem bietet der Stammtisch auch die Möglichkeit, von auftretenden Herausforderungen zu berichten und mögliche Lösungsansätze zu teilen und zu diskutieren. Somit können die Entsandten voneinander lernen (kollegiale Beratung).

Welche dieser Ideen tatsächlich von Manager ohne Grenzen umgesetzt werden, wissen wir zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht. Dennoch konnten wir der Stiftung mit unseren Ideen sicherlich den ein oder anderen Denkanstoß geben. Abschließend möchten wir der Hochschule, unseren Professoren sowie allen Beteiligten von Manager ohne Grenzen dafür danken, dass wir die Chance hatten, ein so praxisnahes Projekt durchzuführen und dabei tatsächlich etwas bewirken zu können.

LITERATUR:

Lin-Hi, N. & Blumberg, I. (2020). Wertschaffende CSR-Strategien: Theoretische Fundierung und praktische Implikationen. In S. Genders (Hrsg.), *CSR und Institutionen: Etablierung unternehmerischer Verantwortung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft* (S. 3–15). Berlin: Springer.

Wagner, R. (2019). *Effektive interne CSR-Kommunikation: Sinn stiften und motivieren für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

DIE AUTORINNEN:

Paula Balzer

Studentin M. Sc. Wirtschaftspsychologie
paula-balzer@t-online.de



Christina Greshake

Studentin M. Sc. Wirtschaftspsychologie
Greshake.christina@koeln.hs-fresenius.de



Julia Lange

Studentin M. Sc. Wirtschaftspsychologie
julia.s.lange@web.de



Franziska Schöner

Studentin M. Sc. Wirtschaftspsychologie
franziska.schoener@gmx.de

