



## „Skandale & Gesellschaftliche Verantwortung (CSR). Umgang und Lösungen in Projekten“

*Reinhold Poensgen*

# Skandale & Gesellschaftliche Verantwortung (CSR).

## Umgang und Lösungen in Projekten

### Kernfragen

- Wie entstehen Skandale & Krisen in Unternehmen?
- Wie gelingt die erfolgreiche Aufarbeitung, im Besonderen aus Sicht des Ingenieurs?
- Warum ist gesellschaftliche Verantwortung das entscheidende Betätigungsfeld für Unternehmen?
- Wie gelingt die Umsetzung in Unternehmens- Werten und & Kultur und wie können SIE dazu beitragen?

# Reinhold Poensgen



MBA, Dipl.-Ing. (FH)  
Systemischer Coach dvct®  
Wirtschaftsmediator BMWA®  
geb. 1968

## Werdegang

3 Jahre  
Dt. Telekom, Euskirchen  
Mitarbeiter Serviceprozesse  
MultiTel-Instandhaltung

**poensgen. Erfolg durch Beteiligung** berät Kunden, denen eine zügige und nachhaltige Umsetzung ihres Projektvorhabens wichtig ist. Mit einer 20 jährigen Praxiserfahrung hat sich Reinhold Poensgen auf Veränderungsprozesse spezialisiert und hierzu einen Beratungsansatz entwickelt, der die herkömmliche Beratung und Prozessbegleitung in puncto Wirksamkeit deutlich übertrifft.

Tel: 0841-99329621 E-mail: rp@poensgen.pro

## Methoden und Alleinstellung

**diHelix**®  
Methode

- Veränderungsprozesse in Gang bringen und verankern
- Beratung und Begleitung verbinden

3 Jahre  
Fraunhofer IIS, Erlangen  
Wiss. Mitarbeiter  
Halbleiterentwicklung

2 Jahre  
SAMES, Südafrika  
Business Manager  
RFID Entwicklung

4 Jahre  
Secunet AG, München  
Sen. Berater / Projektleiter  
Automotive und Technologie

8 Jahre  
Audi AG, Ingolstadt  
Projektleiter Strategie- und  
Veränderungsprojekte

## Tätigkeitsfelder

- Leitung Veränderungsprojekte
- Unternehmenstransformation
- Großgruppen-Moderation
- Strategie- und Organisationsentwicklung
- Prozess- und Technologieberatung
- Konfliktklärung und Mediation
- Coaching Führungskräfte und Projektverantwortliche

## Weitere Infos unter

[www.poensgen.pro](http://www.poensgen.pro)

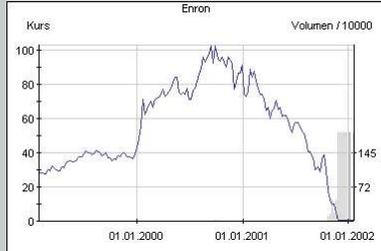
**Diapolog**®  
Methode

- Die Beteiligten aktivieren
- Wirksame Dialoge im alltagstauglichen Format

# Skandale & Gesellschaftliche Verantwortung (CSR). Umgang und Lösungen in Projekten

- I) Skandale: eine Einordnung
- II) Projektbeispiele
- III) Gesellschaftliche Verantwortung
- IV) Erkenntnisse & Empfehlungen
- V) Fragen & Diskussion

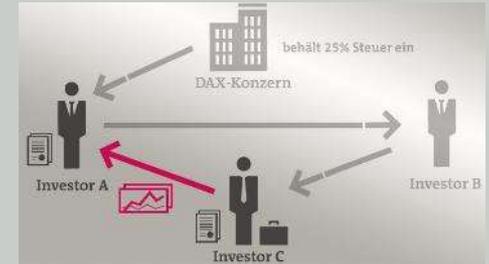
# Skandale



- Bilanzfälschung
- Mitarbeiter geschädigt



## Cum-Ex Geschäfte



- Steuerbetrug (>30 Mrd.€)



**ADAC**



- Gefälschter „Gelber Engel“ (Auszeichnung)
- Vertrauensverlust & Identitätskrise



Was geschah bei VW?

# Nützliche Kriminalität

„Existenzbedrohend“ nennt der künftige VW-Aufsichtsratschef den Abgasskandal. Warum bloß setzt ein Konzern seinen Fortbestand so leichtfertig aufs Spiel? Soziologen haben Erklärungen - sogar einen Fachbegriff: „Nützliche Illegalität“. Warum nützlich?

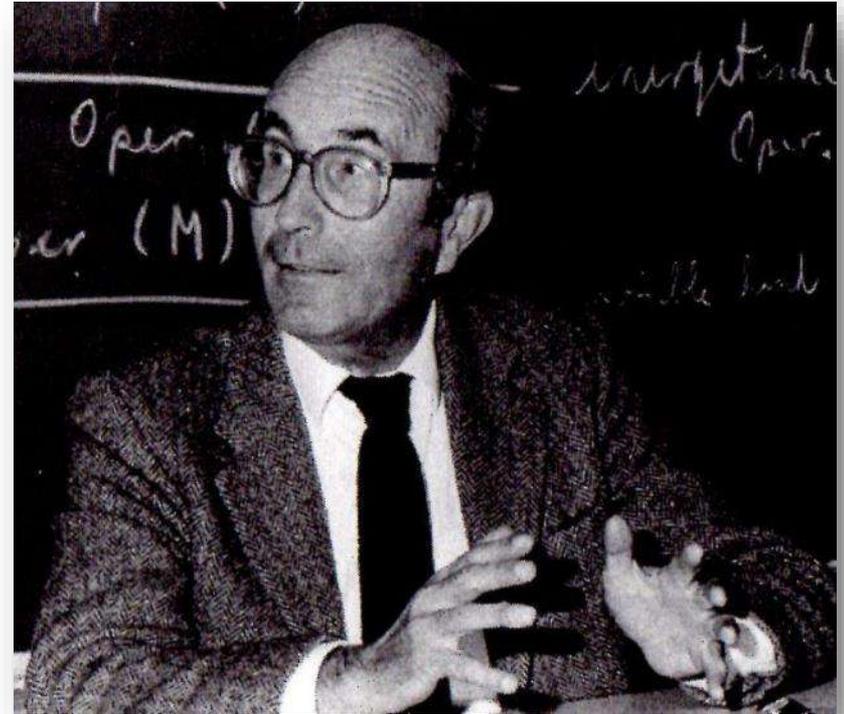
04.10.2015, von **RAINER HANK** UND **GEORG MECK**

# Nützliche Illegalität

nach Luhmann

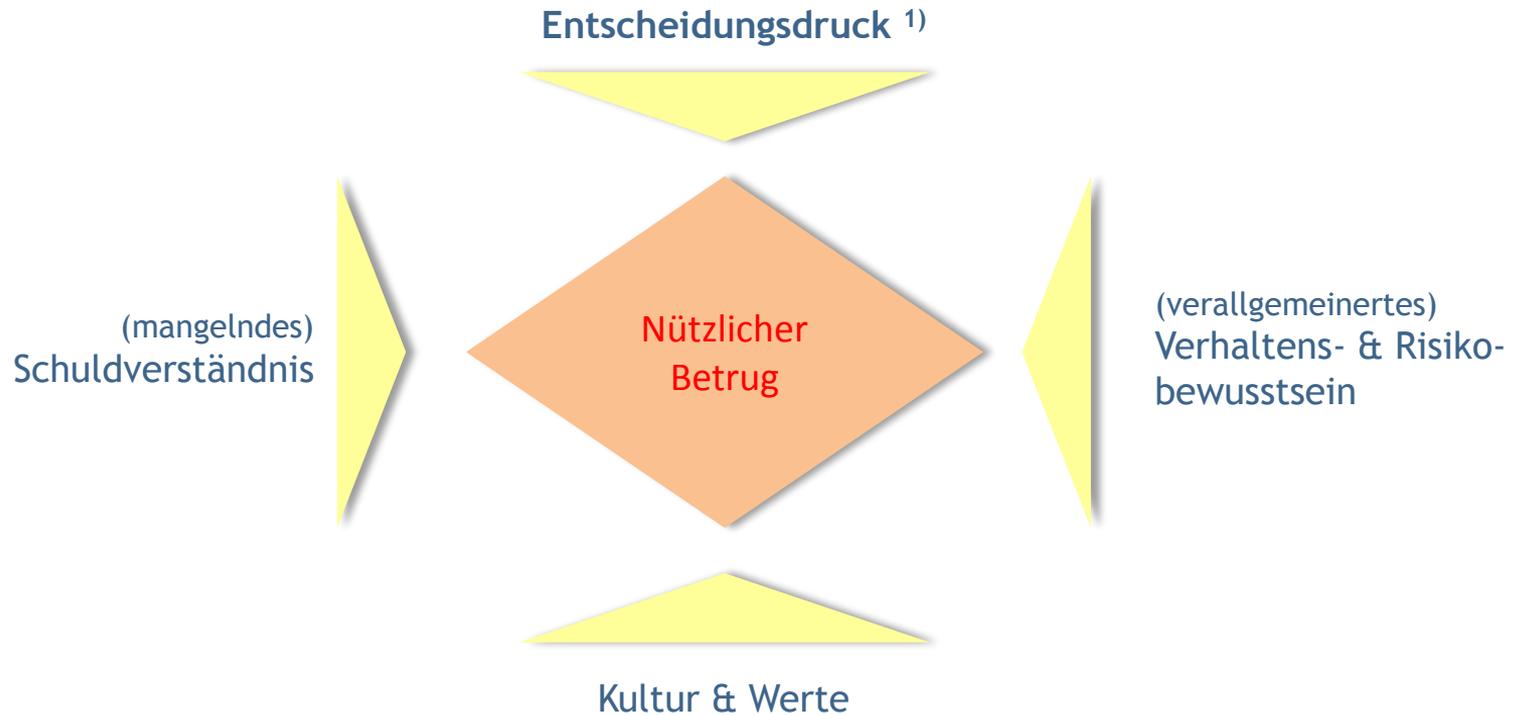
## „nützlicher Illegalität“

- Regelverstöße
  - interne Regeln
  - extern (staatliche Gesetze, Auflagen)
- „nützlich“ für den Unternehmenszweck, z.B.:
  - Verkürzte Abläufe (Zeitgewinn)
  - Kosten (Bauteile einsparen)
- viele sind beteiligt - die Entscheidungsträger **IMMER**
  - wissen Bescheid
  - ahnen, dass was falsch läuft
  - dulden oder sind passiv
- es gibt nicht **DEN EINEN** Schuldigen



# Nützliche Illegalität

## Entstehung & Rahmenbedingungen

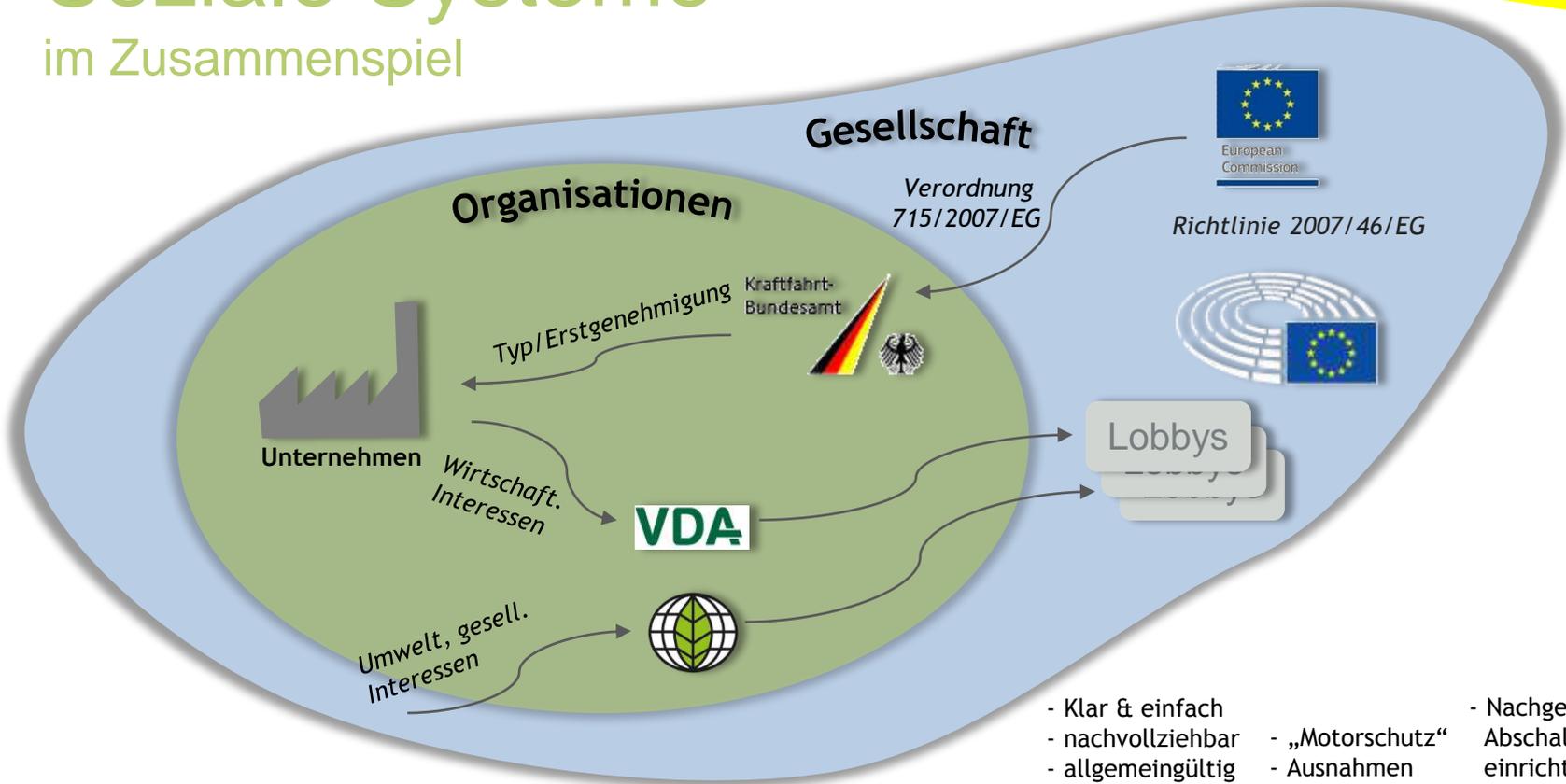


1) 30% der Mitarbeiter werden von oberen Führungskräften unter Druck gesetzt, Handlungen zu begehen, von denen sie wissen, dass sie nicht richtig sind. (Quelle: Unternehmensethik, Gabal 2010)

# Soziale Systeme

im Zusammenspiel

schematisch

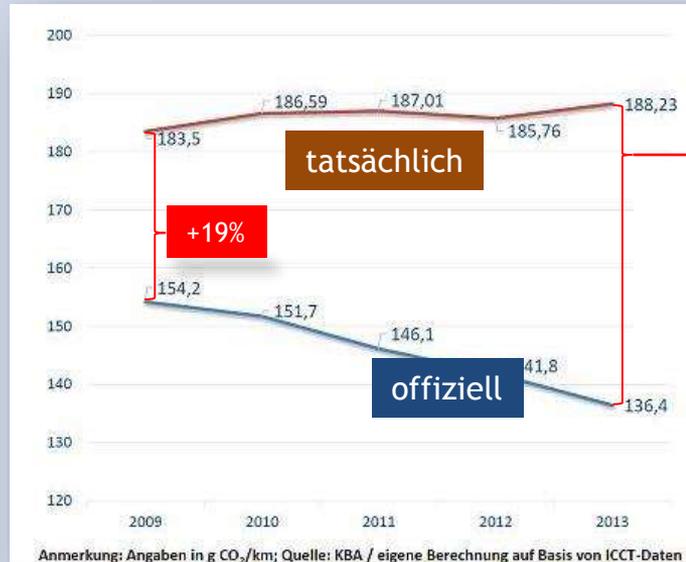


- Klar & einfach
- nachvollziehbar
- allgemeingültig
- „Motorschutz“
- Ausnahmen
- Nachgewiesene Abschalt-einrichtung

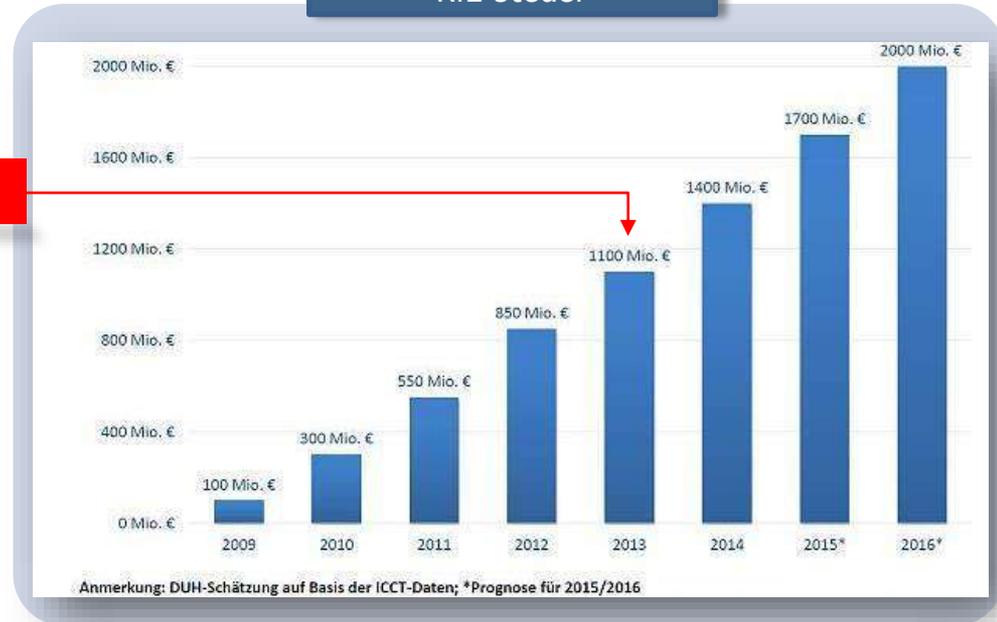
# Kraftfahrzeuge

CO2-Emissionen: geduldete Abweichungen kommen teuer zu stehen

Emission  
offiziell vs tatsächlich



Einnahmeausfälle  
Kfz-Steuer



Quelle: focus.de

# CO2-Ermittlung

## EU / Deutschland vs USA

### Deutschland (NEFZ)

Platz Modell	Motorisierung	Normverbrauch (Liter/100km) <sup>1</sup>	spritmonitor.de (Liter/100km) <sup>2</sup>	Mehrverbrauch <sup>3</sup>
1 VW Golf	1.6 TDI, 110 PS (Schaltgetriebe)	3,2-3,9	5,33 (n=36)	50,1%
2 VW Passat	2.0 TDI, 140 PS <sup>4</sup> (Schaltgetriebe)	4,6	6,06 (n=18)	31,7%
3 VW Polo	1.2 TSI, 90 PS (Schaltgetriebe)	4,7	6,11 (n=26)	30,0%
4 Audi A3	1.4 TFSI cod ultra, 150 PS (Schaltgetriebe)	4,7	7,31 (n=10)	55,5%
5 VW Tiguan	2.0 TDI, 110 PS (Schaltgetriebe)	5,3	6,49 (n=11)	22,5%
6 Mercedes C-Klasse	C220 BlueTec, 170 PS (Automatikgetriebe)	4,3-4,7	6,34 (n=19)	40,9%
7 BMW 3er	320d, 184 PS (Automatikgetriebe)	4,4-5,1	6,64 (n=31)	39,8%
8 Opel Corsa	1.4, 87 PS <sup>5</sup> (Schaltgetriebe)	5,7	7,56 (n=13)	32,6%
9 Skoda Octavia	1.8 TSI Green tec, 180 PS (Schaltgetriebe)	6,1	7,82 (n=11)	28,4%
10 BMW 1er	116i, 136 PS (Schaltgetriebe)	5,4-5,6	7,47 (n=26)	35,8%
<b>Durchschnittliche Abweichung:</b>				<b>38%</b>

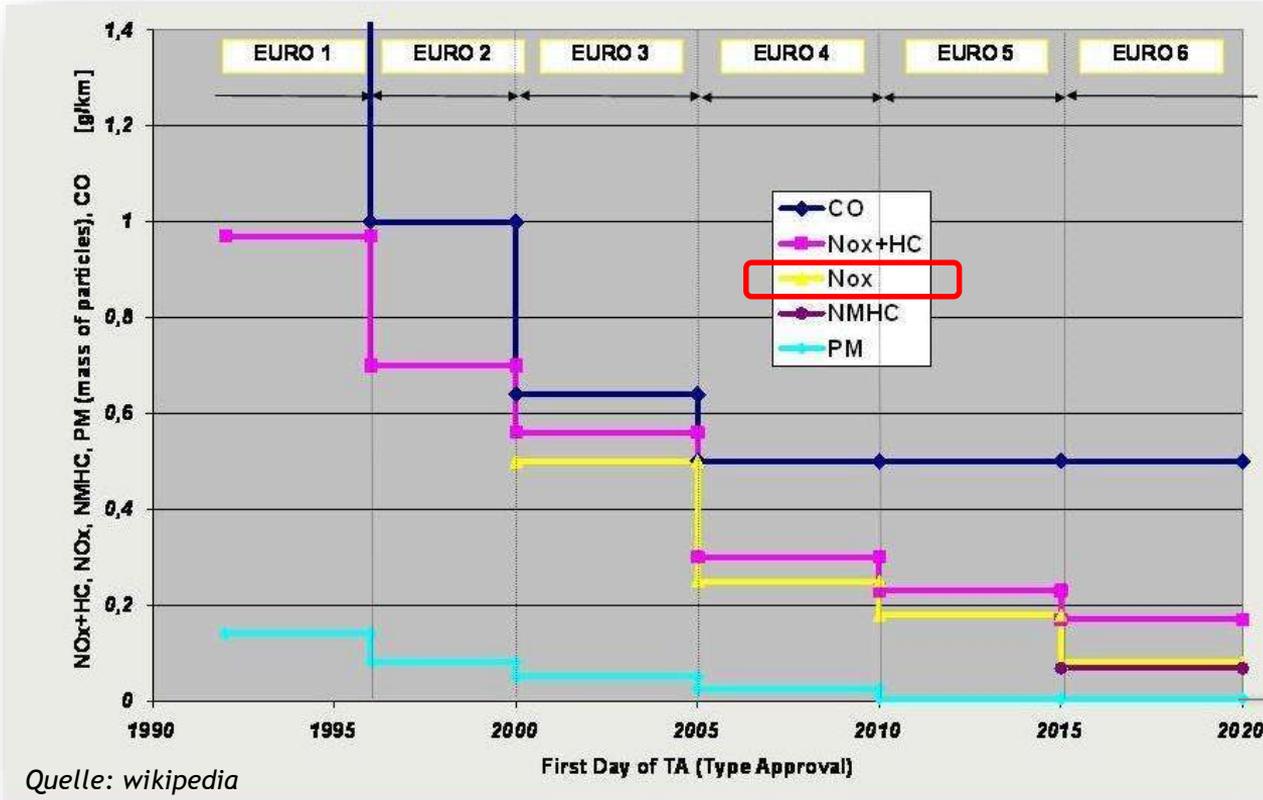
### USA (EPA)

Platz Modell	Motorisierung	EPA Fuel Economy (MPG) <sup>1</sup>	fuelconomy.gov (MPG) <sup>2</sup>	Mehrverbrauch
1 Toyota Camry	2.5 L, 4 cyl (Modell 2013/14, Automatic)	28	28,14 (n=20)	-0,5%
2 Honda Accord	2.4 L, 4 cyl (Modell 2013/14, Automatic)	30	30,80 (n=29)	-2,7%
3 Toyota Corolla/ Matrix	1.8 L, 4 cyl (Modell 2014, Automatic)	32	34,30 (n=5)	-7,2%
4 Nissan Altima	2.5 L, 4 cyl (Modell 2013/14, Automatic)	31	29,89 (n=35)	3,6%
5 Honda Civic	1.8 L, 4 cyl (Modell 2013, Automatic)	32	33,80 (n=21)	-5,6%
6 Ford Fusion	AWD 2.0 L, 4 cyl (Modell 2014, Automatic)	25	k.A. <sup>3</sup>	-
7 Chevrolet Cruze	1.4 L, 4 cyl (Modell 2013/14, Autom./Man.)	30	30,49 (n=15)	-1,6%
8 Hyundai Elantra	1.8 L, 4 cyl (Modell 2013/14, Automatic)	32	29,07 (n=41)	9,1%
9 Ford Focus	FWD 2.0 L, 4 cyl (Modell 2013/14, Automatic)	31	30,97 (n=38)	0,1%
10 Hyundai Sonata	2.4 L, 4 cyl (Modell 2013/14, Automatic)	28	24,93 (n=16)	11,0%
<b>Durchschnittliche Abweichung:</b>				<b>2%</b>

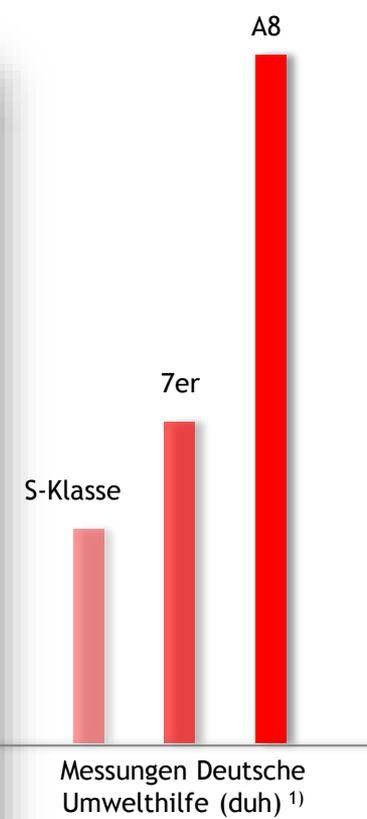
Die Katalogverbräuche sind in den **USA** deutlich realistischer (Abweichung: 2%), weil sie anders berechnet werden müssen und der Staat **irreführende Angaben sanktioniert**

# Umweltauflagen

Ignoriert die Automobilindustrie die Euro-Normen?



Quelle: wikipedia



# Skandale & Gesellschaftliche Verantwortung (CSR). Umgang und Lösungen in Projekten

- I) Skandale: eine Einordnung
- II) Projektbeispiele
- III) Gesellschaftliche Verantwortung
- IV) Erkenntnisse & Empfehlungen
- V) Fragen & Diskussion

# Stuttgart 21

damals: gute Vision



# Stuttgart 21

heute: immer noch hohe Risiken

"Nachgefragt" bei SWR-Redakteur Kirchner

## Über Jahrzehnte hinweg teure Folgekosten?

Die offenen Fragen um S21 werden nicht weniger: SWR-Redakteur Harald Kirchner erklärt, warum das KPMG-Gutachten neue Zweifel sät - und warum das Risikomanagement der Deutschen Bahn darin nicht gut wegkommt. | video (2:24 min)

2.12.2016 | 19.30 Uhr  
| SWR Fernsehen BW

## Tunnelbau durch schwierige Anhydrit-Schichten

Die Risiken sind bekannt - aber hat die Bahn die Probleme im Griff? Ein KPMG-Gutachten weist auf die schwierige Geologie Stuttgarts hin. Eigene Experten der Bahn halten dagegen.



## SWR-Recherche zu Stuttgart-21-Tunnelbau S21 könnte Dauersanierungsfall werden

Dem SWR und der "Stuttgarter Zeitung" liegt das KPMG-Gutachten zu Stuttgart 21 komplett vor. Darin steht, dass der Tunnelbau in der schwierigen Geologie Stuttgarts riskanter ist als bisher angenommen. | mehr

# Gotthard-Tunnel

Vision & Projektverständnis

Die Schweiz geht ihren eigenen Weg.  
Und verbindet damit ganz Europa.



Durch und durch  
die Schweiz.

[gottardo2016.ch](http://gottardo2016.ch)

Hauptpartner

CREDIT SUISSE

COOP

The Mobilier

MONDAINE

STADLER

ABB

 SBB CFF FFS  
Schweizerische Bundesbahnen  
Confédération suisse  
Ferrovie dello Stato Italiane

 SBB CFF FFS

## BER: zahlreiche Projektnachträge

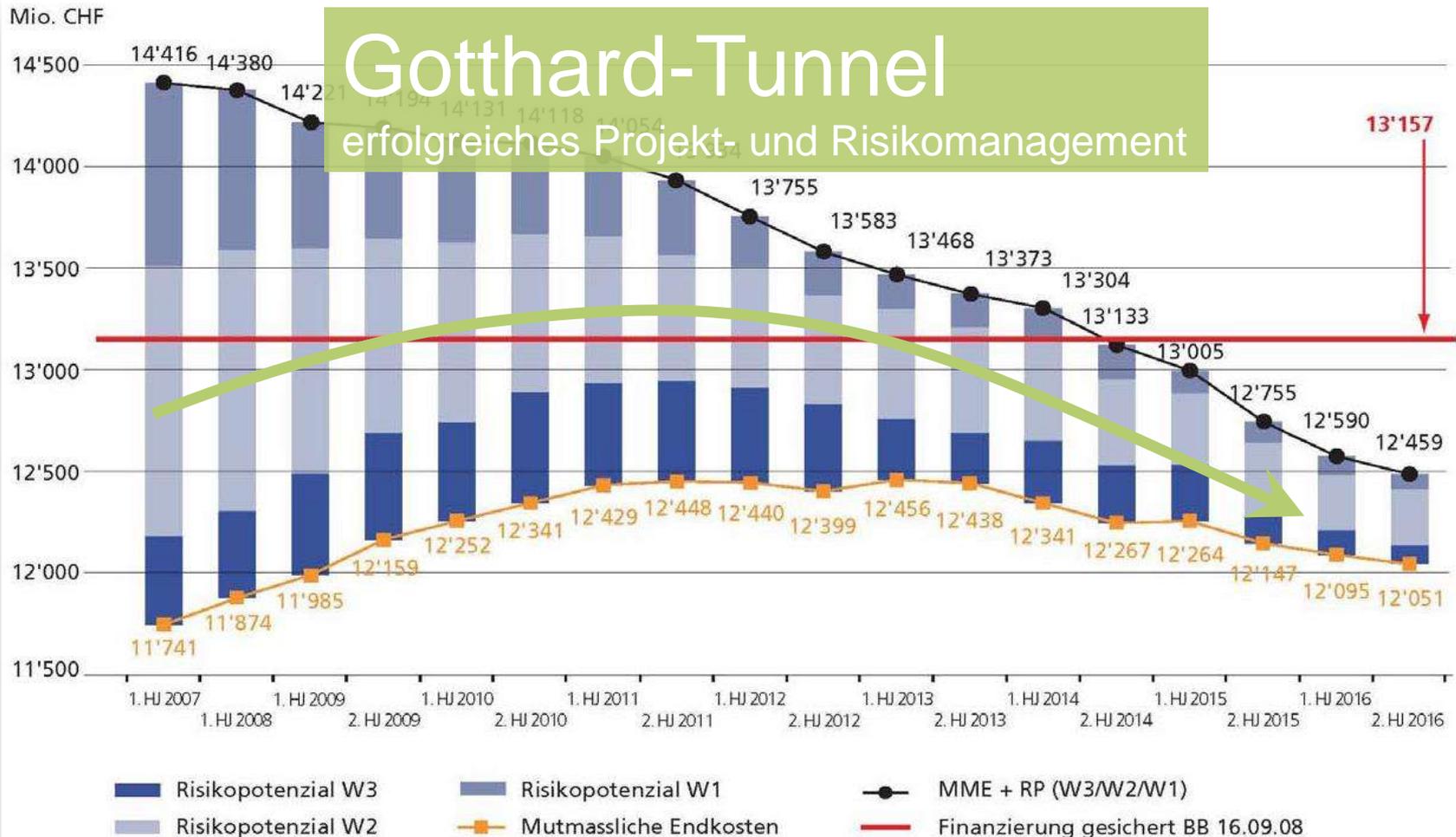


# Organisation: klare Verantwortung



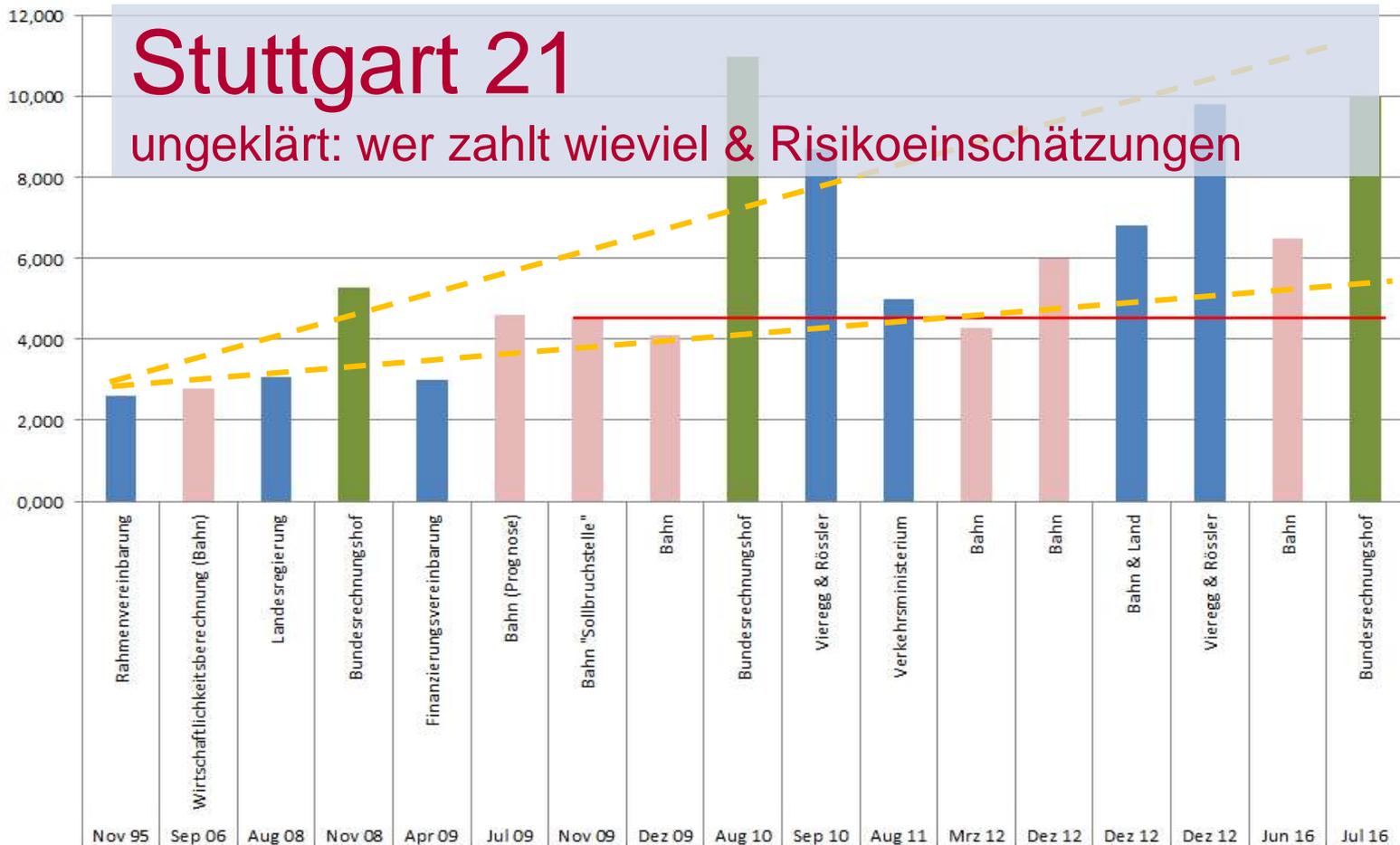
# Gotthard-Tunnel

erfolgreiches Projekt- und Risikomanagement



# Stuttgart 21

ungeklärt: wer zahlt wieviel & Risikoeinschätzungen



Quelle: <http://cams21.de/stuttgart-21-die-chronologie-der-pannen/>

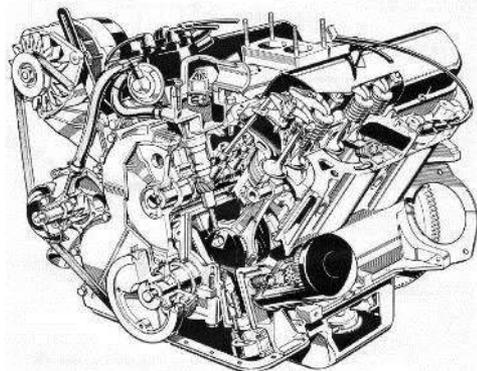
# Skandale & Gesellschaftliche Verantwortung (CSR). Umgang und Lösungen in Projekten

- I) Skandale: eine Einordnung
- II) Projektbeispiele
- III) Gesellschaftliche Verantwortung
- IV) Erkenntnisse & Empfehlungen
- V) Fragen & Diskussion

# Interessen

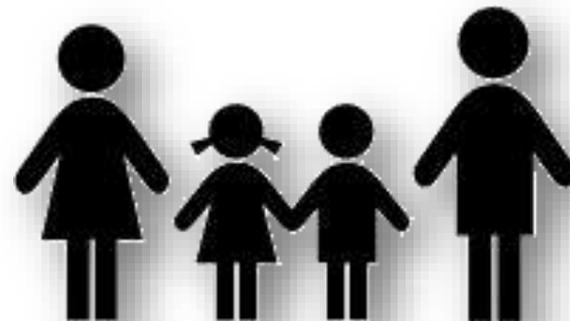
## Unternehmen vs Gesellschaft

„Motorschutz“



Stickoxide

Menschenschutz



# Ethische Konflikte ...

... liegen vor, wenn Sie diese Aussagen hören:



# Gesellschaftliche Verantwortung (CSR)

## 3-Säulen-Modell

WIRTSCHAFTLICHE NACHHALTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	SOZIALE NACHHALTIGKEIT
<ul style="list-style-type: none"><li>• Umsatz - Gewinne - Rendite</li><li>• Gezahlte Steuern</li><li>• Kundenzufriedenheit</li><li>• Schaffung von Arbeitsplätzen</li><li>• Zufriedenheit der Angestellten</li><li>• Mitarbeiterbindung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenverbrauch</li><li>• Energieverbrauch</li><li>• Abfallmanagement</li><li>• <b>Wasser- und Luftqualität</b></li><li>• Einhaltung ökologischer Standards in der gesamten Lieferkette</li><li>• Compliance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsbedingungen</li><li>• Wahrung der Menschenrechte</li><li>• Auswirkungen auf die Gesellschaft</li><li>• Übernahme der Verantwortung für die Produkte</li></ul>

# Skandale & Gesellschaftliche Verantwortung (CSR). Umgang und Lösungen in Projekten

- I) Skandale: eine Einordnung
- II) Projektbeispiele
- III) Gesellschaftliche Verantwortung
- IV) Erkenntnisse & Empfehlungen
- V) Fragen & Diskussion

# Werte- & Kulturarbeit funktioniert

**HiPP**

Ethik-Management

**HiPP**

Ethik-Charta

*„Dafür stehe ich mit  
meinem guten Namen“*

Claus Hipp, Unternehmer Pfaffenhofen

# Ethik im Alltag

## Hipp Ethik-Charta (Auszug)

### 4 Verhalten gegenüber Staat und Gesellschaft

#### 4.1 Erfüllung staatlicher Auflagen

Regel	Hipp erfüllt alle von staatlicher Seite legitimerweise auferlegten Aufgaben. Hipp <u>hält sich</u> hierbei <u>an alle Gesetze</u> und Verordnungen, liest diese aber auf die <u>langfristig günstigste Weise</u> , wenn verschiedene <u>Auslegungsmöglichkeiten</u> vertretbar sind. Wo es wettbewerbsbedingt möglich erscheint - etwa in den Bereichen Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Förderung der Familie - geht Hipp sogar über das von staatlichen Gesetzen Geforderte hinaus.
Grund	Als bewusstes Mitglied einer Gesellschaft, die sich des Staates zur Realisierung langfristiger Vorteile für alle bedient, <u>akzeptiert Hipp</u> die <u>Auflagen des Staates</u> , weil für das Funktionieren des Leistungswettbewerbs in der sozialen Marktwirtschaft sinnvolle Rahmenbedingungen in Form von Gesetzen und Verordnungen eine wichtige Voraussetzung sind.
Folge	Von den <u>Mitarbeitern</u> erwartet Hipp eine <u>konsequente</u> und <u>korrekte Umsetzung</u> aller Auflagen von staatlicher Seite. Dies hat von ihnen aber immer so zu geschehen, dass sie die <u>im Rahmen des Legalen</u> für Hipp <u>langfristig günstigste</u> Form der Erfüllung realisieren. <u>Gleichzeitig</u> ist über Verbände und politische Kontakte auf die <u>Verbesserung</u> der gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Rückführung innovationsfeindlicher Reglementierungen hinzuwirken. Gelingt dies, ist es als Zeichen herausragender Führungskompetenz zu bewerten.

# Erkenntnisse & Empfehlungen

Projekte benötigen heute:

- mehr Weitblick, besseres Selbstverständnis & Unternehmertum

## Empfehlungen:

- Sich nicht einengen / reduzieren lassen
- Sich für andere aktiv interessieren & diese einbinden
- Gesellschaftliche Verantwortung nicht als lästige Zusatzaufgabe / Auflage ansehen, sondern als Chance nutzen
- Natur & Technik systemisch begreifen
- Die eigenen Wertvorstellungen bewusst machen

# Skandale & Gesellschaftliche Verantwortung (CSR). Umgang und Lösungen in Projekten

- I) Skandale: eine Einordnung
- II) Projektbeispiele
- III) Gesellschaftliche Verantwortung
- IV) Erkenntnisse & Empfehlungen
- V) Fragen & Diskussion

# Fachbuchbeitrag

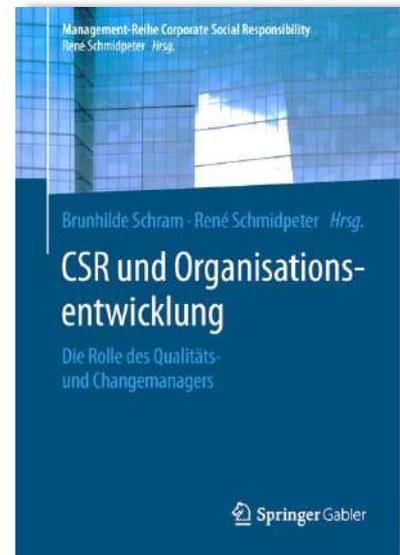
## „Systemische CSR-Organisationsentwicklung“

Die Diskussion über soziale Verantwortung, nach welchen Werten wir leben wollen und wie wir Kunden und Geschäftspartner in fernen Ländern behandeln, sind aktuelle Anlässe für Corporate Social Responsibility (CSR). Trotz dieser hohen Bedeutung, wählen Unternehmen und Organisationen sehr unterschiedlich Wege der CSR-Umsetzung.

Dieser Beitrag stellt systemische Ansätze dar, mit denen CSR-Organisationsentwicklung im Unternehmen bestmöglich erreicht wird. Anhand von Beispielen wird aufgezeigt, dass Unternehmen, die sich konsequent nach CSR ausrichten, beachtliches leisten und gleichzeitig innovativ und ökonomisch sowie sozial und ökologisch erfolgreich sind. Erfolg und Außergewöhnlichkeit gehen dabei nicht auf äußere Faktoren und Optimierungszwang zurück, sondern sind in der inneren Ausrichtung, den Werten und Prinzipien begründet.

Doch wie gelingt diese Veränderung und wie entwickelt sich eine Organisation zielgerichtet hin zu einem Unternehmen mit starker CSR-Prägung? Unter anderem durch Gemeinsames Lernen und den Einsatz von wirksamen Dialogen, konkret beschrieben in diesem Fachbuchbeitrag.

*mehr unter*



ISBN 978-3-662-47700-7  
im Springer Verlag

[www.csr.poensgen.pro](http://www.csr.poensgen.pro)

# Vorträge & Seminare

## aktuelle Seminarreihe win<sup>3</sup>

Beginn:  
12. April 2018



"Besonders fasziniert mich die Nachhaltigkeit."

„Werner Möstl nimmt die Scheu vor dem Verkaufen.“

"Bei der Bewertung liegt in der Publikumsgunst Werner Möstl an der Spitze!,"

Bundesverband Mittelständische Wirtschaft

## Vertriebskompetenz nach dem win3-Prinzip

- Mit erweiterten und aktuell überarbeiteten Inhalten.
  - 3 x 2 Tage im Frühjahr 2018 für überdurchschnittlichen Vertriebserfolg.
- 📍 **win1: Wie Sie folgerichtig und entspannt neue Kunden gewinnen.**
    - Am 12. und 13. April 2018
  - 📍 **win2: Wie Sie aus Anfragen mehr Aufträge gewinnen und ihre Vertriebseffizienz konsequent steigern.**
    - Am 03. und 04. Mai 2018.
  - 📍 **win3: Wie Sie ganz souverän Preisverhandlungen gewinnen und Ihre Margen verbessern.**
    - Am 07. und 08. Juni 2018.
- 📍 Ein pragmatisches, professionelles und profitables Konzept.
  - 📍 Bildet zuverlässig die wesentlichen Stationen des Vertriebszyklus ab.
  - 📍 Mehr als 5000 begeisterte Vertriebsprofis.
  - 📍 max. 20 Personen, keine Massenveranstaltung.
  - 📍 Impulse, Austausch und konkretes Training.

Weitere  
Informationen

&

zur Anmeldung  
gelangen Sie

[HIER](#)



MBA, Dipl.-Ing. (FH)  
Systemischer Coach dvct®  
Wirtschaftsmediator BMWA®  
geb. 1968

**poensgen. Erfolg durch Beteiligung** berät Kunden, denen eine zügige und nachhaltige Umsetzung ihres Projektvorhabens wichtig ist. Mit einer 20 jährigen Praxiserfahrung hat sich Reinhold Poensgen auf Veränderungsprozesse spezialisiert und hierzu einen Beratungsansatz entwickelt, der die herkömmliche Beratung und Prozessbegleitung in puncto Wirksamkeit deutlich übertrifft.

Tel: 0841-99329621

E-mail: [rp@poensgen.pro](mailto:rp@poensgen.pro)

[www.poensgen.pro](http://www.poensgen.pro)

### Kundenstimme

*„Herr Poensgens Seminare unterstützten unser Studiengangs - Koordinationsteam über mehrere Jahre bei entscheidenden Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Insbesondere schätzten wir dabei die strukturierte Vorgehensweise und die Anregung von Prozessen in einer Atmosphäre, in der auch kritische Punkte konstruktiv diskutiert werden konnten. Herr Poensgen lieferte hier wichtige theoretische und praktische Hilfestellungen für unsere Leitbildentwicklung.“*

*Prof. Erik Bitzek, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*

### Tätigkeitsfelder

- Unternehmenstransformation
- Konfliktklärung und Mediation
- Coaching Führungskräfte und Projektverantwortliche
- Leitung Veränderungsprojekte
- Großgruppen-Moderation
- Strategie- und Organisationsentwicklung
- Prozess- und Technologieberatung
- Trainings, Schulung & Seminare, unter anderem zu:
  - Leitbildentwicklung
  - Digitalisierung & Transformation
  - Führungskräfte-Training

Der Vortrag hat Sie angeregt und Sie haben weitere Fragen?  
Sie haben Interesse an einem Vortrag in Ihrem Haus?

Rufen Sie mich an oder schreiben Sie ein Anfrage an:

ERFOLG DURCH®  
BETEILIGUNG

**poensgen.**

---

[www.poensgen.pro](http://www.poensgen.pro)

[rp@poensgen.pro](mailto:rp@poensgen.pro)

0841-99329621