

Corporate Social Responsibility (CSR)

Eine faszinierende Aufgabe

Von Alex Kunze und Clemens Lang

Gesellschaftliche Verantwortung im Unternehmen wahrnehmen ist eine faszinierende und gewinnbringende Erfahrung. Sie baut auf Menschen, Kommunikation, Organisationskultur und Werte. Die ISO 26000 kann dabei helfen. Oft sind nicht grosse finanzielle Investitionen nötig. Aber eine zukunftsorientierte Vision ist unabdingbar.

Die Gründe, sich mit gesellschaftlicher Verantwortung auseinanderzusetzen, werden zunehmend vielschichtiger: Reputationsrisiken vermindern, Attraktivität gegenüber Geldgebern erhöhen, Motivation und Produktivität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern

Die Ansprüche wachsen

oder den voraussichtlich zukünftigen Vorgaben von behördlicher Seite vorgreifen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Unter-

Alex Kunze, internationaler CSR-Coach und Mediator SDM, Mitglied GL der Neosys AG, Mitgründer von Phönix, alex.kunze@neosys.ch
Dr. Clemens Lang, internationaler CSR-Berater, Organisationsentwickler/Coach und Physiker, Vorsitzender SNV-Spiegelkomitee ISO 26000, Mitgründer von Phönix, Neosys AG, Abteilung Soziale Verantwortung (www.neosys.ch), und strategischer Partner Phönix (www.phoenix-team.ch), Museumstrasse 10, CH-3005 Bern, Tel. +41 (0)31 351 98 66, clemens.lang@neosys.ch

nehmen, welche bereits heute Prinzipien der gesellschaftlichen Verantwortung in ihrer unternehmerischen Tätigkeit berücksichtigen, langfristig komparative Marktvorteile haben werden. Oft sehen sich Unternehmen einer Vielzahl von Ansprüchen und Initiativen gegenübergestellt, welche die Integration von CSR schwierig erscheinen lassen. Eine Musterlösung gibt es nicht, aber aufgrund langjähriger Erfahrungen der Autoren im In- und Ausland kann ein ungefähres Vorgehen skizziert werden.

Eine Frage der Glaubwürdigkeit

Noch zu oft wird CSR leider als ein vom normalen Strategie- und Managementprozess abgekoppelter Prozess verfolgt. Da das Konzept CSR erst seit Mitte der 90er-Jahre entstanden ist, ist dies auch nachvollziehbar. CSR ist eine Querschnittsaufgabe, die in alle Unternehmensbereiche, seien es Unternehmensführung, Produktdesign, Marketing, Finanzen, Personalwesen usw., einfließen sollte. Beispiele:

- **Organisationsführung:** Legt das Unternehmen Wert auf Transparenz, klare Entscheidungsprozesse und Förderung von Diversität (Geschlecht, Alter, beruflicher Hintergrund usw.) in Führungsgremien wie im VR und GL?
- **Produktportfolio:** Wird eine Linie mit nachhaltig hergestellten Produkten gefördert?
- **Personalmanagement:** Möchte sich das Unternehmen als Arbeitgeber mit überdurchschnittlich attraktiven Arbeitsbedingungen von der Konkurrenz abheben?
- **Kommunikation:** Werden Anstrengungen etwa beim Energiesparen auch in der Kommunikation eingesetzt? Spielen Einbezug und Feedback von Lieferanten und Kunden eine Rolle?
- **Finanzen:** Verfolgt das Unternehmen eine nachhaltige Anlagepolitik?

Empfehlungen für das Vorgehen

Wie kann nun CSR in die Unternehmensstrategie sowie in die operativen Prozesse eingebunden werden? Die Praxis zeigt grob drei Fälle auf: Unternehmen,

- die bereits aktiv und bewusst CSR im Unternehmen leben und umsetzen,
- die zwar vereinzelt oder unsystematisch CSR praktizieren und sich dessen oft nicht bewusst sind,
- bei denen CSR bisher kein Thema war oder keine Rolle spielte.

Im ersten Fall gilt es, CSR weiterhin im Rahmen institutionalisierter Strategie- und Managementprozesse zu verfolgen, zu vertiefen und zu prüfen, ob bereits ein Systematisierungsgrad etwa im Sinne der ISO 26000 erreicht wurde. Für den zweiten und dritten Fall empfehlen wir circa sechs Monate vor dem Strategieprozess vorgeschaltet ein internes CSR-Projekt mit definierten Ressourcen (finanziell, Arbeitszeit) zu starten, um die Grundlagen für den Input in den Strategieprozess zu erarbeiten. Die Grafik zeigt den schematischen Ablauf. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit empfehlen wir folgende praktischen Schritte:

CSR-Team ist entscheidend für den Erfolg!

Es wird empfohlen, sowohl Entscheidungsträger wie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen relevanten Unternehmensbereichen in ein internes CSR-Team einzubeziehen. Je nach Grösse des Unternehmens können auch ein Kernteam und ein erweitertes Team ins Auge gefasst

CSR – ein Querschnittsthema

werden. Wichtig: Dieses Projektteam bleibt nach Abschluss des zeitlich definierten Projektes als Team bestehen und sichert die Verankerung von CSR in laufende Prozesse.

Projektleiter und Coach bestimmen

Der Funktion des Projektleiters kommt eine Schlüsselfunktion zu. Erfolg versprechend ist es eine Person auszuwählen, die von den Entscheidungsgremien der Firma gut akzeptiert ist, Enthusiasmus versprüht und Leute mitreissen kann sowie Verständnis für Ge-

samtzusammenhänge in der Firma hat. Oft sind «informelle» Gruppenführer geeignete Personen.

Verheerend ist es, einen Fachspezialisten ohne Sinn für Zusammenhänge mit der Aufgabe zu betreuen. Das Entdecken von blinden Flecken in der Organisation ist ein weiterer Erfolgsfaktor des Projektes. Dies kann mit der Beauftragung eines externen Coachs sichergestellt werden. Auch hier ist es wichtig, Fähigkeiten wie Moderationstalent, Prozess- und Organisationsentwicklungswissen gegenüber reinem Fachwissen klar in den Vordergrund zu stellen.

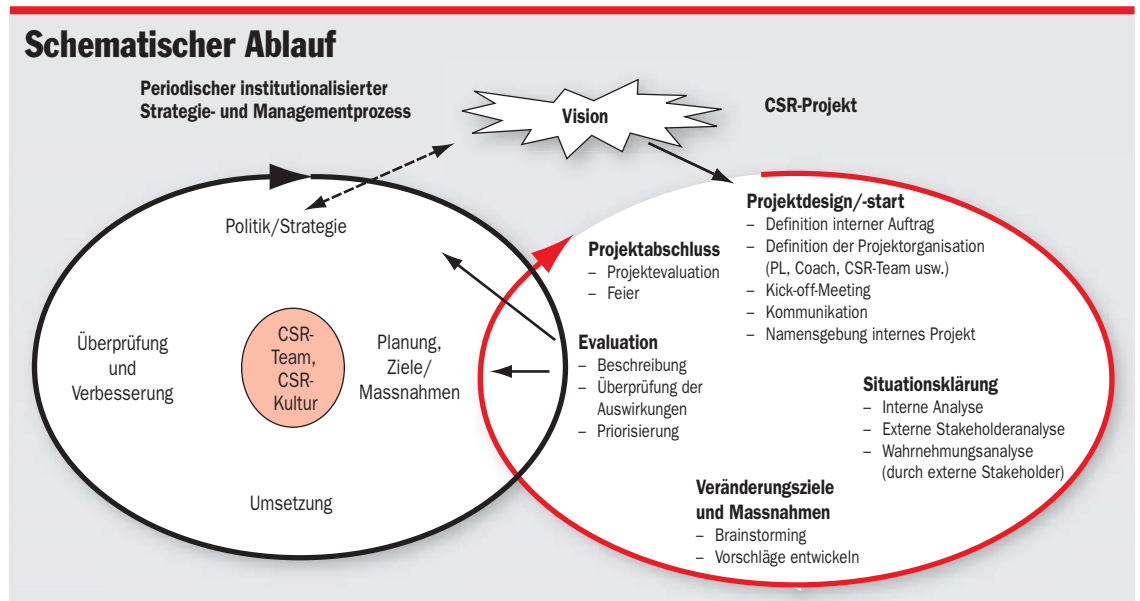
Kick-off: die Vision kommunizieren

Ein solches Projekt sollte mit einem Kick-off-Meeting (mit Teilnahme der GL) einen würdigen Auftritt bekommen. Hierbei ist entscheidend, auch die Vision zu kommunizieren, die hinter dem Projekt steht: Was möchte die GL damit erreichen, was bringt es der Belegschaft? Ausserdem sollte das Projekt einen leicht erkennbaren Namen bekommen. Und: alle internen Kommunikationskanäle sind einzuschalten!

Situationsklärung: ISO 26000 nutzen

Situationsklärung findet mit Interviews, Dokumentenreviews sowie Besuchen statt. Hier übt der externe Coach eine wichtige Funktion aus, denn es geht unter anderem auch darum, blinde Flecken der Organisation aufzudecken. Die Situationsklärung beginnt mit einer Analyse der Geschichte, Leitbildern und Politiken und geht dann sukzessive dazu über, die Auswirkungen von Entscheidungen und Aktivitäten in den einzelnen Bereichen zu überprüfen.

Um CSR-Aspekte vollumfänglich abzudecken, kann die Norm ISO 26000 zur gesellschaftlichen Verantwortung herbeige-



zogen werden. Dabei spielen die in der Norm festgehaltenen Prinzipien wie Transparenz, Rechenschaftspflicht, ethisches Verhalten und Stakeholdereinbezug als Prozessaspekte eine wichtige Rolle. Eine inhaltliche Bedeutung haben die sieben Kernthemen gemäss ISO 26000 (Unternehmensführung, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt, anständige Handlungsweisen von Organisationen, Konsumentenfragen, re-

Musterlösungen gibt es nicht

gionale Einbindung und Entwicklung des Umfelds) für die Interviews mit den Bereichen (Personal, Finanzen, Kommunikation, Produktion, Logistik usw.).

Über den eigenen Tellerrand schauen

Nur zu oft schmoren Unternehmen im eigenen Saft. Die Wahrnehmung durch externe Stakeholder kann ganz anders als die interne Sichtweise ausfallen und gibt wertvolle Aufschlüsse über anstehenden Veränderungsbedarf und vorhandene Erwartungen.

Mehr als eine technische Abklärung

Neben der eigentlichen Situationsanalyse gilt es, den Grundstein für zukünftige Veränderungen zu legen. Der externe Coach ist gefordert, durch Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Bewusstsein für CSR zu schärfen, erste Massnahmen zu entwickeln, Verhandlungsspielräume zu klären sowie eine erste Zustimmung zu Veränderungen zu erhalten. Nur so können anstehende Veränderungsschritte auch vollzogen werden.

Ziele und Massnahmen für Veränderung

Aufbauend auf der Analysephase werden zusammen mit dem CSR-Team Veränderungsziele und Massnahmen in einem Workshop erarbeitet. Hierbei bietet es sich an, eine Vernetzung mit bestehenden Initiativen anzustreben.

Auswirkungen überprüfen und priorisieren

Jede mögliche Massnahme ist systemisch zu betrachten, das heisst, die positiven und negativen Auswirkungen müssen überprüft werden. Als Raster empfiehlt es sich, die sieben Wesenselemen-

te einer Organisation nach F. Glasl heranzuziehen (siehe MQ-Artikel «Nachhaltige Prozesse», April 2009). Damit lässt sich der Einfluss jeder Massnahme auf diese Elemente sowie die tangierten Stakeholder ermitteln. Ergebnis ist eine mit Prioritäten versehene Massnahmenliste.

Der Übergang zum institutionalisierten Prozess

Die Analyse ebenso wie die Massnahmenvorschläge fliessen in den Strategieprozess sowie in den institutionalisierten Managementprozess ein. Hier ist nun zu bestimmen, welche Massnahmen weiterverfolgt und wie die Werte und Themen in der Unternehmung institutionalisiert werden. Das eigentlich befristete CSR-Projekt kommt hier zu einem Abschluss, der gebührend gefeiert werden sollte!

Das CSR-Team oder je nach Situation ein Teil davon wird nun in die laufende Organisation integriert. Es ist als «interner CSR-Botschafter» Garant dafür, dass die Massnahmen umgesetzt werden, das Gedankengut im Tagesgeschäft Einzug hält und somit die Unternehmenskultur in Richtung CSR weiterentwickelt wird.

Kein neues Instrument

Berechtigte Befürchtungen bestehen darin, die Unternehmensführung mit zu vielen Instrumenten zu überladen. Hier ist klar darauf hinzuweisen, dass der beschriebene Prozess des CSR-Projektes nicht die bestehenden Instrumente ersetzt beziehungsweise konkurriert. Das CSR-Projekt legt Grundlagen dar, welche anschliessend in bestehende Systeme integriert werden.

In die Balanced Score Card (BSC) können CSR-Indikatoren leicht eingebaut werden, beziehungsweise im Sinne einer «Sustainable Balanced Score Card» um die zusätzliche Perspektive der externen Stakeholder erweitert werden. Management-Systeme wie ISO 9000 oder 14000 bilden mit ihrem Plan-Do-Check-Act-

Prozess eine geeignete Grundlage, um CSR-Kriterien und Prozesse wie Nachhaltigkeitsreporting oder Sustainable Supply Chain Management einzubeziehen. Das EFQM-Modell beinhaltet bereits jetzt schon viele CSR-relevante Kriterien, die durch fehlende Aspekte leicht ergänzt werden können.

Worauf es wirklich ankommt

Bei der Umsetzung von CSR kommt es nicht auf das Erstellen umfangreicher Dokumentationen, Checklisten und Tabellen an. Im Zentrum stehen in erster Linie die Haltung der Menschen gegenüber Veränderungen im Unternehmen und die Beziehung zu Stakeholdern ausserhalb des Unternehmens. CSR lebt von kleinen, aber bewusst unternomme-

nen Schritten. Normalerweise entstehen erste Veränderungen bereits während des CSR-Projekts und sollten bewusst und klar un-

Interne CSR-Botschafter

ter Berücksichtigung zum Beispiel der Kriterien der ISO 26000 kommuniziert werden.

Entscheidend für den Erfolg sind die Menschen im Unternehmen selber, und zwar auf allen Stufen, auch in der untersten Hierarchie. Schon ein Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Interviews oder andere Formen der Befragung in der Analysephase tragen zur Be-

wusstseinsbildung bei. Besonders von Bedeutung sind dabei Vorbildcharakter und Symbolhandlungen beziehungsweise wiederkehrende Rituale, welche die Werte und den Sinngehalt immer wieder ins Gedächtnis rufen und erlebbar machen. Dies können sein: Begrüssungs- beziehungsweise Verabschiedungsrituale für neue und gehende Belegschaftsmitglieder, Innovationswettbewerbe, Feiern von Erfolgen, Mitwirkung bei der Erarbeitung der Unternehmenswerte, feierliche Verkündigung von Werten und Leitbild, Ideenwettbewerb zur Umsetzung von Zielen. Überzeugte Mitarbeiterinnen Und Mitarbeiter sind die besten Botschafter einer Organisation. ■