

# CSR-Manager: Strategie & Kommunikator & Netzwerker

**Klimawandel, soziale Gerechtigkeit und Banker-Boni: Aktuelle Diskussionen zeigen, wie sehr soziale und ökologische Fragen das tägliche unternehmerische Handeln beeinflussen. Von Unternehmen werden ein verantwortungsvolles Wirtschaften sowie gesellschaftliches und ökologisches Engagement erwartet. In Großunternehmen und zunehmend auch im Mittelstand arbeiten deshalb professionelle CSR-Manager. VON JÜRGEN BUSCHER**

Immer mehr Unternehmen setzen auf eine nachhaltige Strategie, die soziale und ökologische Aspekte in ihr wirtschaftliches Handeln integriert. Das hat organisatorische und personelle Konsequenzen: Nach einer Kienbaum-Studie von 2010 hatten drei Viertel der befragten Unternehmen eine Unternehmenseinheit für CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement. Was aber macht einen guten CSR-Manager aus?

## Das nötige Wissen und Können

Untersucht man Stellenausschreibungen für CSR-Manager, gleichen die Anforderungen weitgehend denen im gehobenen Management. Die häufigsten Aufgaben sind:

- Strategien entwickeln und umsetzen
- interne und externe Kommunikation der CSR-Maßnahmen
- Projekte organisieren und durchführen
- Anspruchsgruppen (Stakeholder) identifizieren, informieren und betreuen

Ferner sollen Ziele festgelegt, bestehende Programme weiterentwickelt und alle Maßnahmen dokumentiert werden (Reporting).

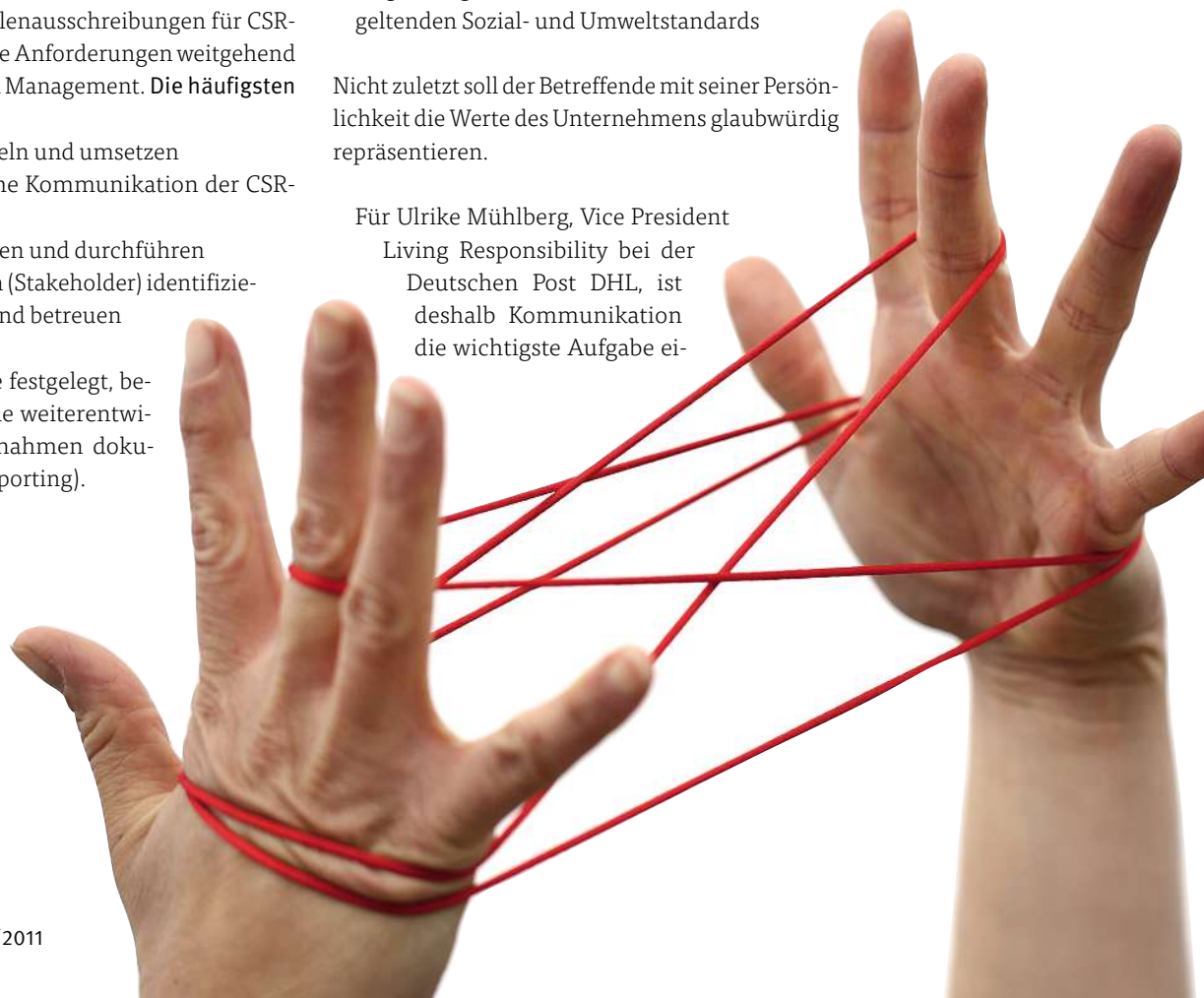
Von zukünftigen CSR-Managern erwarten die Unternehmen:

- ein abgeschlossenes Studium (je nach Branche Wirtschafts- und Sozial- oder Natur- und Ingenieurwissenschaften)
- mehrere Jahre relevanter Berufserfahrung
- Kommunikationsstärke
- Organisationstalent
- strategisches Denken
- Kenntnisse in Projektmanagement
- möglichst gute Kenntnisse der Branche und der geltenden Sozial- und Umweltstandards

Nicht zuletzt soll der Betreffende mit seiner Persönlichkeit die Werte des Unternehmens glaubwürdig repräsentieren.

Für Ulrike Mühlberg, Vice President

Living Responsibility bei der Deutschen Post DHL, ist deshalb Kommunikation die wichtigste Aufgabe ei-





Um CSR im ganzen Unternehmen durchzusetzen, braucht der zuständige Manager Unterstützung auf allen Ebenen.

nes CSR-Managers. Dafür braucht er Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, aktuelle Trends und Stimmungen in Unternehmen und Gesellschaft wahrzunehmen und rechtzeitig zu reagieren. Daneben sollte er sich in die verschiedenen Themenfelder des CSR-Engagements hineindenken können. „Die sind zum Teil sehr komplex“, so Mühlberg, „da muss man den Überblick bewahren.“

Mühlberg kam als Politologin über die politische Bildungsarbeit zum Thema CSR. Das zeigt, wie vielfältig die Fachgebiete und Karrieren sein können, aus denen CSR-Manager kommen. Ebenso unterschiedlich sind die Unternehmensbereiche, in denen CSR-Einheiten angesiedelt sind. Sie können zur Unternehmenskommunikation, dem Personalwesen oder einer anderen Abteilung gehören, einen eigenständigen Bereich bilden oder als Stabsstelle direkt der Unternehmensleitung unterstellt sein. Stabsstellen bieten einige Vorteile.

### Kontakte in alle Richtungen

CSR-Maßnahmen tragen meist nicht direkt zur Gewinnsteigerung bei. Um CSR dennoch im ganzen Unternehmen durchzusetzen, braucht der zuständige Manager Unterstützer auf allen Ebenen. Ein direkter Draht zur Unternehmensführung ist da sehr hilfreich. Immerhin berührt CSR grundlegende Werte eines Unternehmens, welche die Führungsebene definieren und vorleben muss. In letzter Instanz ist sie für das CSR-Profil des Unternehmens verantwortlich. Außerdem erleichtert die zentrale Anbindung an die Firmenspitze den strategischen Überblick, so Julia Taeschner, Leiterin des Corporate-Responsibility-Teams der Deutschen Börse: „Besonders wichtig ist eine gute Kenntnis des Unternehmens als Ganzes.“

Ebenso zählt die Akzeptanz der CSR-Strategie in allen Unternehmensteilen. Deshalb berät in vielen Großunternehmen ein Team aus leitenden Mitarbeitern aller Sparten regelmäßig über CSR-Aktionen. Oft leitet ein hauptberuflicher CSR-Manager dieses Team. Wenn dieser Ansprechpartner fehlt, kann das

Thema CSR bei knappen Mitteln und großem Arbeitsanfall leicht in den Hintergrund geraten.

### (Zu) viele Netzwerke

Einen Berufsverband für CSR-Manager gibt es noch nicht. Zahlreiche Netzwerke ermöglichen aber einen Austausch untereinander. Zu den wichtigsten dieser Gremien gehören das deutsche Unternehmensnetzwerk econsense, der Weltweite Rat von Unternehmen für Nachhaltige Entwicklung (WBCSD) und UN Global Compact. Hinzu kommen Initiativen wichtiger Stakeholder wie Regierung, Gewerkschaften und Umweltverbände. Die Antwort auf die Frage, was an ihrer Tätigkeit die meiste Zeit beansprucht, fällt Mühlberg denn auch nicht schwer: „Meetings!“, antwortet sie ohne Zögern. Einen großen Teil davon machen interne Besprechungen aus, um die CSR-Projekte im Unternehmen voranzubringen und die Mitarbeiter dafür zu gewinnen.

Eine gute Vernetzung ist für Konstanze Carreras, verantwortlich für CSR bei der BMW Group, eine der wichtigsten Eigenschaften eines CSR-Managers und eine Voraussetzung für effektive CSR-Arbeit. Durch das Internet, soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing und die wachsende öffentliche Aufmerksamkeit ist die Zahl der möglichen Vernetzungen weiter gestiegen. „Man kann gar nicht mehr alle Plattformen abdecken“, stellt die gelernte Kriminologin fest. Die Zukunft liegt für sie in sektorübergreifenden Kooperationen, in denen Unternehmen, Zivilgesellschaft und Politik gemeinsam gesellschaftliche Ziele verwirklichen.

Diesem Zweck dient auch das Netzwerk UPJ, das außerdem mit einem virtuellen Kompetenzzentrum „verantwortliche Unternehmensführung“ die CSR-Arbeit mittelständischer Unternehmen fördert. Im Mittelstand hat soziales Engagement eine lange Tradition, zunehmend entwickelt sich daraus ein systematisches CSR-Management.

### Alles im Fluss

Ob Mittelstand oder Weltkonzern: das soziale und ökologische Engagement von Unternehmen und ihr Umfeld entwickeln sich ständig weiter. So ist Carreras überzeugt, eine aktuelle Stellenbeschreibung für ihre Position sähe heute ganz anders aus als zu Beginn ihrer Tätigkeit. Damit kommt zu den eingangs genannten Eigenschaften eines CSR-Managers eine weitere hinzu: Die Offenheit für neue Themen, neue Aufgaben und neue Partner. □



Lesen Sie mehr über den Berufseinstieg als CSR-Manager:

<http://www.link.csr-news.net/4CSR-Manager>



**Jürgen Buscher**

› ist Volkswirt und freier Journalist. Er lebt zurzeit in Würzburg.

juergen.buscher@  
csr-magazin.net