

CSR-Manager als Agenten unternehmerischer Nachhaltigkeit

Corporate Social Responsibility ist in multinationalen Unternehmen längst angekommen. Während formelle Strukturen für die organisationale Umsetzung von CSR zentral sind, bewirken diese alleine oft wenig. Unsere Studie verweist in diesem Zusammenhang auf „CSR-Manager“⁽¹⁾, die eine Reihe von kreativen und größtenteils informellen Taktiken entwickelt haben, deren systematische Anwendung eine effektivere Implementierung von CSR verspricht.

VON DAVID RISI, SHIVA SAYAH UND CHRISTOPHER WICKERT

Zur Person



Dr. Christopher Wickert

ist Assistenzprofessor für Management und Organisation an der VU Universität Amsterdam.
christopher.wickert@vu.nl



David Risi

ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.
david.risi@unisg.ch



Dr. Shiva Sayah

hat an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf promoviert und arbeitet derzeit in einer internationalen Unternehmensberatung.
Shiva.Sayah@hhu.de

Viele global agierende Unternehmen haben die Komplexität von CSR erkannt und im Zuge davon den Beruf des CSR-Managers geschaffen. CSR-Manager sind oft im Stabsbereich angesiedelt, wobei ihr Aufgabenspektrum in der Regel die strategische Planung, Koordination sowie das Management der CSR-Aktivitäten umfasst. Die Mehrzahl großer Unternehmen verfügt bereits über eigens für das Thema verantwortliche Stellen oder über ganze Abteilungen mit über zehn Mitarbeitern. CSR-Managern kommt dabei eine Schlüsselrolle in der Implementierung von CSR im Unternehmen zu.

In einem Forschungsprojekt des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen in Kooperation mit der Freien Universität Amsterdam und der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf soll deshalb die Rolle des CSR-Managers und dessen Arbeitsweise untersucht werden. Ein Teilprojekt⁽²⁾ geht der Frage nach, welche Taktiken CSR-Manager anwenden, um interne Widerstände gegen CSR zu überwinden. Der Fokus lag hierbei auf dem Zusammenspiel von formellen (z. B. der Einrichtung eines CSR Steering Committees) und informellen Prozessen (z. B. der strategischen Nutzung des persönlichen Netzwerks des CSR-Managers).

Grundsätzlich weisen viele der befragten CSR-Manager auf die Schwierigkeit hin, andere Mitarbeiter und Verantwortungsträger im Unternehmen von CSR zu überzeugen. Dies betrifft in der Regel weniger die Vorstandsebene als diejenigen Mitar-

beiter, deren Verantwortungsbereich von der konkreten Umsetzung von CSR-Maßnahmen betroffen ist (wie etwa ein Einkäufer, dem nahegelegt wird, bestimmte CSR-Standards bei seinen Kaufentscheidungen zu berücksichtigen). Das Commitment eines Vorstandsvorsitzenden zu CSR ist dabei zentral, aber bei Weitem kein Selbstläufer. Es ist nun die Aufgabe des CSR-Managers bzw. seines Teams, die verschiedenen Schaltstellen im Unternehmen zu identifizieren und auf die CSR-Reise „mitzunehmen“.

Die Aussagen der befragten CSR-Manager lassen sich zu fünf Taktiken aggregieren. Diese wurden nicht von jedem CSR-Manager gleichermaßen genannt. Von daher können die Taktiken in ihrer jeweiligen Bedeutung unterschiedlich bewertet werden. Es ließ sich jedoch feststellen, dass ein systematisches Anwenden dieser fünf Taktiken von der Mehrheit der CSR-Manager implizit als effektive Maßnahme angesehen wurde, interne Widerstände in Bezug auf CSR zu überwinden.

Taktik 1:

Der Aufbau eines internen Netzwerks und die Identifikation interner Verbündeter helfen vor allem, Pilotprojekte anzuschubsen. Gerade um CSR strategische Bedeutung zu verleihen, ist es wichtig, interne Mitstreiter zu finden, mit denen Pilotprojekte lanciert werden können. Erfolgreiche Pilotprojekte sind dann ein wichtiges Argument, dass CSR „funktioniert“ und auf andere Geschäftsbereiche skaliert werden kann.



Foto: © pressmaster - Fotolia.com

Taktik 2:

Die Schaffung eines persönlichen und fachspezifischen Bezugs zur CSR-Thematik trägt dazu bei, das Commitment der Mitarbeiter und die Identifikation mit CSR zu erhöhen. Direkter Nachhaltigkeits-Impact einer bestimmten Managementfunktion oder Abteilung ist wichtig, um die abstrakte CSR-Agenda in konkrete Maßnahmen zu übersetzen und herauszuarbeiten, was CSR für die verschiedenen Teilfunktionen im Unternehmen bedeutet.

Taktik 3:

Die Identifizierung von Anreizen der Mitarbeiter und die Anpassung der Überzeugungsarbeit an unterschiedliche „Weltbilder“ hilft, Mitarbeiter „dort zu packen, wo sie zu packen sind“ (Zitat, anonym). Gerade Mitarbeiter mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen haben verschiedene Motive, um sich mit CSR zu beschäftigen. So ist etwa der „harte“ Business Case für CSR bei Führungskräften mit kaufmännischem Hintergrund oft wichtiger als abstrakte Argumente in Bezug auf Außenwirkung des Unternehmens.

Taktik 4:

Externes und internes Benchmarking kann genutzt werden, um einen Wettbewerb hinsichtlich der „besten“ CSR-Performance zu stimulieren. Abteilungsleiter sind für CSR eher zu motivieren, wenn sie sich intern direkt mit anderen Abteilungen vergleichen können, und müssen, z. B. in Bezug auf Umweltperformance. Externes Benchmarking betrifft den Wettbewerb zwischen Unternehmen, wie

die Platzierung in imagewirksamen Nachhaltigkeitsrankings.

Taktik 5:

Eine holistische Bewusstseins-schaffung für CSR ist eine wichtige Voraussetzung, um das eigenständige Erkennen nachhaltigkeitsrelevanter Themen innerhalb der Belegschaft zu fördern. Die Verankerung von CSR in der unternehmensinternen Kommunikation sowie in der Aus- und Weiterbildung bewirkt, dass Mitarbeiter kontinuierlich auf die Wichtigkeit von CSR hingewiesen werden und somit Eigeninitiative gefördert wird.

Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass formelle Strukturen wie CSR-Committees oder ein CSR-Report zentrale Bausteine für die erfolgreiche Implementierung von CSR sind. Die Ergebnisse dieser Studie deuten jedoch darauf hin, dass formelle Strukturen allein oft wenig bewirken oder gar ins Leere laufen. Mitarbeiter und Entscheidungsträger im Unternehmen müssen auf die CSR-Reise „mitgenommen“ werden. Diese wichtige Aufgabe wird zunehmend CSR-Managern zugeschrieben, die eine Reihe von innovativen und größtenteils informellen Taktiken entwickelt haben, deren systematische Anwendung eine effektivere Implementierung von CSR verspricht⁽³⁾.

Anmerkungen

(1) „CSR Manager“ wird hier als Oberbegriff verstanden. Berufsbezeichnungen mit ähnlichem Aufgabenspektrum sind beispielsweise Corporate Responsibility (CR) Manager oder (Corporate) Sustainability Manager.

(2) Für dieses Teilprojekt wurden in 2013 mehr als 75 Interviews mit CSR Managern in deutschen und Schweizer Unternehmen geführt. Alle Ergebnisse werden hier in anonymer Form wiedergegeben.

(3) Die Autoren stehen gerne für weitere Fragen zu den hier in Kurzform präsentierten Ergebnissen zur Verfügung.



Ein aktuelles Paper zum Thema finden Sie auf der HSG Forschungsplattform Alexandria:

→ http://www.link.csr-news.net/13_Alexandria