

Kein Kessel Buntes

Autor: Georg Lahme

Veröffentlicht in:

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Beilage CSR

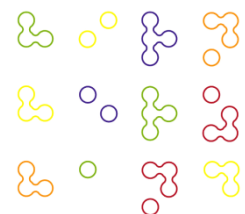
9. Juni 2010

Mit freundlicher Genehmigung von

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH
Frankfurt am Main

Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter
Allgemeine Archiv

© Alle Rechte vorbehalten.



Kein Kessel Buntes

Unternehmerische Verantwortung braucht Interdisziplinarität und Methode.

Von **GEORG LAHME**

Die Investitionen in ganzheitliche Nachhaltigkeits- oder Green-Management-Strategien sind in den vergangenen Jahren drastisch in die Höhe geschossen. CSR ist heute nicht mehr allein ein Thema von Risikobranchen, idealistisch geprägten Unternehmen oder großen Konzernen. Auch der Mittelstand hat Nachhaltigkeit und CSR als strategische Themen für sich entdeckt.

Allerdings entscheiden Unternehmen nach wie vor häufig zufällig oder abhängig von persönlichen Interessen über ihren aktiven Beitrag für die Zukunft ihres gesellschaftlichen Umfelds. Im Ergebnis entstehen vielerorts Flickenteppiche aus Spenden, Sponsorings, kleineren Engagements und Ad-hoc-Aktionen. Ein Kessel Buntes, dem es an der nötigen Einbindung in die Gesamtstrategie mangelt.

Um CSR in der Breite qualitativ auszubauen und den vollen gesellschaftlichen Nutzen zu erschließen, sind drei Entwicklungen wünschenswert: Erstens ist Klarheit über Zuständigkeiten und Prozesse in den Unternehmen gefragt. Zweitens müssen Unternehmen und

ihre Berater mehr Expertise aufbauen. Drittens braucht es professionelle Standards, ethische Normen und Transparenz-Kriterien, die wirksame CSR-Engagements fördern.

Wer hat den Hut auf?

Vor allem bei Unternehmen ohne eigenen CSR-Bereich – das ist die deutliche Mehrzahl – ist oft unklar, welche Abteilung den Hut aufhat und wer einbezogen werden muss. Ist CSR bei der Personalabteilung angesiedelt, stehen Ziele im Vordergrund, die sich aus der Personalentwicklung und dem Employer Branding ableiten. Der Umweltverantwortliche stellt im Gegenzug ökologische Aspekte in den Mittelpunkt. Kommt die Kommunikationsabteilung zum Zuge, sind die kommunikative Außenwirkung und der Reputationsgewinn wesentliche Kriterien bei der Konzeption einer Maßnahme. Managementberater wiederum werden das Engagement aus der Perspektive langfristiger Geschäftsinteressen ableiten. Das Problem ist – jeder für sich hat recht. Aber: Nur, wenn alle gemeinsam auf ein großes Ziel hinarbeiten, kann ein Unternehmen seine Mittel wirklich strategisch bündeln und reputationswirksam auf einen gesellschaftlichen Zweck ausrichten.

Die Konsequenz: CSR muss Chefsache sein, bei der alle wesentlichen Abteilungen mit am Tisch sitzen – vor allem die Entscheider aus Personal, Strategie oder Business Development, Unternehmenskommunikation, Marketing und, wenn vorhanden, Umwelt und Nachhaltigkeit. Idealtypisch ist ein mehrstufiges Vorgehen nach einem festgelegten Muster (siehe Kasten).

Insgesamt herrscht kein Zweifel: Es besteht Professionalisierungsbedarf in Sachen CSR, denn derzeit fließen wesentliche Mittel in überflüssige Lernkurven, zähe Abstimmungsprozesse und oft

fehlgeleitetes Engagement. Diese Aufforderung richtet sich insbesondere an die Kommunikationsbranche. Denn Kommunikatoren verantworten heute einen signifikanten Teil der CSR-Budgets. Und das ist gut so, denn kaum eine Funktion im Unternehmen hat eine so vollständige Übersicht über die Stakeholder des Unternehmens, ihre Erwartungen und damit verbundene Issues.

Die Kommunikatoren sind zudem bestens gerüstet, um abteilungsübergreifende Strategieprozesse zu gestalten und zu moderieren. Diese Kompetenz ist im CSR-Bereich unabdingbar. Nicht zuletzt ist ihre Aufgabe auch die Kommunikation des Engagements nach innen und nach außen. Die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) hat die bedeutende Rolle der Kommunikation in CSR-Prozessen erkannt und arbeitet an CSR-Leitlinien, um in der Kommunikationsbranche das Verständnis für nachhaltige CSR auszubauen.

Immer wieder trifft man auf höchst unterschiedliche Wahrnehmungen von CSR und Skepsis bezüglich der dahinterliegenden Motivation. Teilweise zu Recht, weil manchen Engagements die strategische und gesellschaftliche Erdung fehlt, andere zu sehr auf Marketinggesichtspunkte ausgerichtet sind und noch andere schlicht Versuche sind, gutzumachen, was an anderer Stelle hinter den Kulissen falsch läuft. Unternehmen müssen sich im Klaren sein, dass ihr Engagement von kritischen Anspruchsgruppen aufmerksam analysiert und kommentiert wird. Sie müssen ihr Engagement sauber herleiten, messbar umsetzen und transparent kommunizieren. White- oder Greenwashing führen ins Leere und sind kontraproduktiv. Denn die Kritiker nehmen ihre Rolle als gesellschaftliches Korrektiv sehr aktiv wahr.

Georg Lahme, Bereichsleiter Sustainability & Responsibility bei Klenk & Hoursch, Frankfurt am Main, und Mitglied des Arbeitskreises CSR der Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG)

Engagement glaubwürdig umsetzen

1. Entwicklung eines CSR-Leitbilds: Bestandsaufnahme, strategische (Neu-)Ausrichtung, Klären der Rahmenbedingungen, der gesellschaftlichen Relevanz und der Interessen der wichtigsten Anspruchsgruppen, Definition beherrschbarer Ziele und Meilensteine
2. Definition der Verantwortlichkeiten und Schnittstellen im Unternehmen
3. Zielorientierte Auswahl der externen Partner (zum Beispiel NGOs, Berater)
4. Erdung des beabsichtigten Engagements im Dialog mit politischen und gesellschaftlichen Stakeholdern
5. Festlegen fundierter Evaluationskriterien bereits während der Detailkonzeption