

# Corporate Social Responsibility (CSR)

## Dos and Don'ts bei der Umsetzung

*„Keine Schneeflocke in der Lawine fühlt sich verantwortlich.“*

Dieses Zitat von Stanislaw Jerzy Lec spiegelt eine häufig verbreitete Einstellung unserer Gesellschaft wider. Weil Nachhaltigkeit viele betrifft, fühlt sich manch einer nicht dafür verantwortlich. Doch nur, wenn zahlreiche Unternehmen und Organisationen ihren Anteil leisten, übernehmen die Schneeflocken auch Verantwortung – und die Lawine kann beherrscht werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt Corporate Social Responsibility an Bedeutung.

### Was ist CSR – und was nicht?

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“ (kurz „CSR“) steht für die **gesellschaftliche Verantwortung**, die ein Unternehmen trägt. CSR fordert vom Unternehmen ein Handeln, das freiwillig über bestehende gesetzliche Bestimmungen hinaus auch Verantwortung für ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit in der Gesellschaft übernimmt. Im Fokus steht das Bewusstsein von Unternehmen über die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt.

Es handelt sich bei CSR nicht nur um einzelne Maßnahmen, sondern vielmehr um eine **generelle Haltung** des Unternehmens bzw. ein **Managementkonzept**, das neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln zum Ziel hat.

CSR beschränkt sich nicht nur auf „Tue Gutes“ („doing good“) in Form einer freiwilligen Verantwortungsübernahme im Kerngeschäft. Vielmehr bildet die Vermeidung von Fehlverhalten im Rahmen der Wertschöpfung („avoiding bad“) die Basis einer fundierten und langfristig wertschaffenden CSR-Strategie (Quelle: Prof. Dr. Nick Lin-Hi, Universität Vechta).

Die **Handlungsfelder von CSR** lassen sich aus den drei Säulen einer nachhaltigen Entwicklung ableiten, die durch die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ beschrieben wurden. Die Dimensionen **„Ökonomie“**, **„Ökologie“** und **„Soziales“** beeinflussen sich demnach gegenseitig.

Ökonomische Nachhaltigkeit zielt z. B. auf:

- gutes, auf Langfristigkeit orientiertes Wirtschaften,
- den sparsamen Einsatz von Ressourcen,
- effiziente Prozessgestaltung sowie
- fairen Handel.

Unter ökologischer Nachhaltigkeit versteht man z. B.:

- die Schonung von natürlichen Ressourcen,
- die Erhaltung der Natur für zukünftige Generationen sowie
- den bewussten Umgang mit menschlicher Gesundheit.

Soziale Nachhaltigkeit berücksichtigt z. B.:

- die Würde des Menschen,
- die freie Entfaltung der Persönlichkeit,
- soziale Gerechtigkeit (wie faire Bezahlung),
- Aus- und Fortbildung sowie
- die Interessen von Beschäftigten.

Die Verantwortungsübernahme bezieht sich dabei nicht nur auf das eigene Unternehmen, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette („nachhaltige Lieferketten“).

## Warum CSR? Die Vorteile von gesellschaftlicher Verantwortung

Neben einer ethischen Grundhaltung haben Unternehmen mit ihrem CSR-Engagement wirtschaftlich motivierte Interessen. Auch wenn soziale und ökologische Nachhaltigkeit zunächst mit Kosten verbunden sind und der Nutzen sich schwer monetär abbilden lässt, tragen diese Investitionen langfristig betrachtet zum **ökonomischen Erfolg eines Unternehmens** bei.

Die positiven Effekte von CSR auf die Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeitenden, wie besseres Unternehmensimage, eine verbesserte Wahrnehmung in der Gesellschaft, stärkere Kundenbindung und -zufriedenheit (höhere Weiterempfehlungsbereitschaft), Innovationsfähigkeit sowie steigende Loyalität und Zufriedenheit der Beschäftigten bedeuten für jedes Unternehmen einen Zugewinn.

Wer sich durch Innovationsfähigkeit rechtzeitig auf mögliche veränderte Rahmenbedingungen, wie erhöhte Strompreise und Rohstoffkosten, einstellt, erlangt schnell handfeste Wettbewerbsvorteile. Durch Investitionen in den Umweltschutz können die Unternehmensprozesse effizienter gestaltet und Ressourcen eingespart werden. Ein geringerer Energie- und Ressourcenverbrauch entlastet nicht nur die Umwelt, sondern kann auch Geld einsparen.

Durch ein Management von Sicherheit und Gesundheit können Unfälle vermieden und der Krankenstand reduziert werden – was sich positiv auf viele Bereiche auswirkt.

Soziales Engagement (z. B. in Form von Gesundheitstagen, Programmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Maßnahmen für lebenslanges Lernen oder Initiativen zur Verbesserung des Arbeitsklimas) zahlt sich durch motivierte und zufriedene Beschäftigte, gute Zusammenarbeit, positives Betriebsklima und steigendes Vertrauen in die Unternehmensleitung aus. Diese Zusammenhänge wirken direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Durch eine verbesserte Leistungsbereitschaft und Regelkonformität erhöhen sich Produktivität und Arbeitsqualität; Fehlzeiten können reduziert werden. Auch bei der Personalbeschaffung ist CSR von Vorteil, wenn sich ein Arbeitgeber durch CSR-Maßnahmen als attraktiver Arbeitgeber präsentiert.

Es ist zu erkennen, dass alle drei Säulen miteinander verknüpft sind, und wirtschaftliche Nachhaltigkeit nicht von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu trennen ist (Dreiklang von ökologischer, sozialer und ökonomischer Verantwortung). Schlussendlich ist CSR eine **Win-win-Situation** für alle Beteiligten!

## How NOT to do CSR – 6 Fehler, die Unternehmen vermeiden sollten!

### Fehler Nr. 1: Keine Leitungssache

Nachhaltigkeit und CSR brauchen Führung. Ohne die Verpflichtung bzw. das Commitment der obersten Leitung funktioniert CSR nicht. Die Geschäftsführung trägt zwingend die Verantwortung für CSR. Sie wirkt als Vorbild und kann so das nachhaltige Denken und Handeln im Unternehmen voranbringen.

### Fehler Nr. 2: Fehlende CSR-Strategie

Unternehmen sollten CSR-Maßnahmen nicht nur sporadisch ergreifen. Fehlt es an einem langfristigen und nachhaltigen CSR-Leitbild bzw. einer konkreten CSR-Strategie (mit Mission und ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen), kann gesellschaftliche Verantwortung keine Früchte tragen. Ein Unternehmen sollte sich zur gesellschaftlichen Verantwortung verpflichten, indem CSR ein Teil der gesamten Unternehmensstrategie wird. Je konkreter die Strategie formuliert ist, umso besser eignet sie sich als Orientierungshilfe für jeden Einzelnen im Unternehmen.

### Fehler Nr. 3: Nicht gelebte CSR-Kultur

Gesellschaftliche Verantwortung wird erst dann zu einem echten Wettbewerbsvorteil, wenn ein Unternehmen tatsächlich tut, was es sagt. Eine verantwortungsvoll wirtschaftende Vision und CSR-Werte, die nur definiert, aber nicht von den Führungskräften und der Belegschaft gelebt werden, führen nicht zum Erfolg von CSR und machen das Unternehmen unglaubwürdig. Nur eine gelebte CSR-Kultur ist wirklich effektiv. Wichtig ist, dass

alle – von der obersten Leitung bis zum einzelnen Beschäftigten – sich mit dem Thema identifizieren können und wollen. Generell gibt es keine Vorgaben. Jedes Unternehmen kann individuelle Lösungen erarbeiten, die zum Unternehmen und zur Unternehmenskultur passen.

#### **Fehler Nr. 4: Keine Beteiligung**

CSR ist nicht die Aufgabe einzelner Personen. Der Erfolg von CSR steht und fällt mit der Beteiligung und aktiven Einbeziehung der gesamten Belegschaft. Nimmt man Mitarbeitende und Führungskräfte nicht im Prozess mit, lassen sich Strategien und Maßnahmen nur schwer umsetzen. Um die Belegschaft für CSR-Ziele zu gewinnen, sollten alle zum Teil des großen „CSR-Teams“ gemacht werden. Eine hohe Identifikation und Akzeptanz erreicht man, wenn Beschäftigte wissen, welchen Beitrag sie zu den Unternehmenszielen durch ihre Arbeit leisten und wo sie selbst zur Unternehmensverantwortung beitragen können. Auch das Ideenpotenzial der Belegschaft sollte genutzt werden. Vielleicht lassen sich Arbeitsabläufe ökologisch optimieren oder Energiekosten sparen? Wo kann sich das Unternehmen sozial engagieren? Die Sammlung von Vorschlägen der Mitarbeitenden ist für die Umsetzung des CSR-Gedankens sehr wertvoll.

#### **Fehler Nr. 5: Übertriebene Darstellung**

Wichtig ist auch eine angemessene Darstellung des ökologischen und sozialen Engagements in der Öffentlichkeit. Sich durch kurzfristige Maßnahmen, wie Geldspenden für ökologische Projekte oder Einsatz „grüner Produkte“, als umweltfreundlich darzustellen und ein Image ökologischer Verantwortung zu erlangen, kann als sogenanntes „Greenwashing“ interpretiert werden. Dies kann langfristig betrachtet zu einem Vertrauensverlust bei den Kunden führen.

#### **Fehler Nr. 6: Fehlende Erfolgsmessung**

Ohne eine regelmäßige Erfolgsmessung ist ein Unternehmen nicht in der Lage, sich weiterzuentwickeln oder Fehlentscheidungen zu korrigieren. Welche geplanten CSR-Maßnahmen wurden tatsächlich umgesetzt? Welche Wirkung haben die CSR-Projekte? Welche Verbesserungspotenziale sind erkennbar? Wie können eingesetzte Ressourcen noch effizienter genutzt werden? Berichte über das Erreichte und über Entwicklungspotenziale sorgen schlussendlich für Transparenz und Glaubwürdigkeit.

### **Im Umkehrschluss gilt folgende To-Do-Liste:**

- Unterstützung der Leitungsebene sichern
- Konkrete Strategie formulieren (Vision und Mission)
- CSR und Nachhaltigkeit – genauso wie Sicherheit und Gesundheit – zu wichtigen Unternehmenszielen machen
- CSR-Ressourcen/-Rahmenbedingungen festlegen
- Verbindliche Werte, langfristige und messbare Ziele, Aufgaben und Botschaften definieren
- Strategische und konkrete Maßnahmen festlegen
- CSR-Themen und -Aktionen auf die Unternehmenswerte abstimmen
- Werte im Unternehmen mit Leben erfüllen
- Beschäftigte frühzeitig informieren und aktiv einbeziehen
- Transparent, glaubwürdig und wahrheitsgemäß kommunizieren
- Erfolge messen und ggf. nachsteuern

### **Fazit und Ausblick**

Vor dem Hintergrund einflussreicher Megatrends, wie Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung, stehen alle beteiligten Akteure vor großen Herausforderungen. Diese können nur dann erfolgreich gemeistert werden, wenn soziale und ökologische Standards sowie Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit fest in die Unternehmensphilosophie und -prozesse integriert werden. Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen, die sich gesellschaftlich verantwortungsvoll verhalten, sehen die Zielerreichung nicht nur monetär, sondern

auch kulturell. Bestimmte Standards müssen im eigenen Unternehmen, aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette eingehalten werden. Die Erfolgsfaktoren für CSR sind Glaubwürdigkeit, Authentizität und Transparenz. Soziale und ökologische Verantwortung muss im Unternehmen aus Überzeugung gelebt werden, also täglich „erlebbar“ sein. Nur so werden die Vorteile von CSR, wie besseres Unternehmensimage, effizientere Ressourcennutzung, steigende Zufriedenheit der Beschäftigten oder erhöhte Attraktivität des Unternehmens, erreicht. Wichtige Voraussetzung für eine gelebte und glaubwürdige CSR-Kultur ist die Beteiligung aller im Unternehmen – von der obersten Leitung bis zum einzelnen Mitarbeitenden.

Mit Fragestellungen, die den Themenkomplex gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen betreffen, beschäftigt sich die DGUV. Erfahren Sie mehr:

<https://www.dguv.de/fb-gesundheitimbetrieb/sachgebiete/sg-veraenderung-arbeitskulturen/index.jsp>

CSR bietet großes Potenzial, um die Belange von Menschen und Umwelt einzubeziehen und wird sich – bei Berücksichtigung der beschriebenen „Dos and Don’ts“ – für die Zukunft als aussichtsreiche Unternehmensstrategie erweisen. Jedes Unternehmen sollte mit dem eigenen ökologischen und sozialen Fußabdruck einen Beitrag zur Verbesserung unserer Gesellschaft leisten. Nur wer sich aktiv beteiligt, kann etwas bewegen und Änderungen herbeiführen.

*„You may never know what results come of your action,  
but if you do nothing there will be no result.“*  
(Mahatma Gandhi)

### Bei weiteren Fragen zu diesem Thema:

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG)  
Jenny Hook  
Tel.: +49 030 13001-2312  
Jenny.Hook@dguv.de