

## CSR wirksam umsetzen: Zusammenfassender Überblick der zentralen Gestaltungsfelder unternehmerischer Verantwortung

*Alle Unternehmen, die sich mit Corporate Social Responsibility gemäß der ISO 26000 beschäftigen, stehen vor der Aufgabe diese Perspektive unternehmerischen Handelns umfassend in ihr Unternehmen zu integrieren und kontinuierlich umzusetzen. Dabei gelten für den Erfolg eines CSR Engagements ähnliche Herausforderungen wie für ein betriebliches Qualitäts-, Umwelt- oder Ideenmanagement: Nur wenn CSR glaubhaft, nachhaltig, konsequent und integrativ umgesetzt wird, kann es zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.*

### Die sechs Gestaltungsfelder unternehmerischer Verantwortung:

- |  |   |
|--|---|
| <b>1. CSR Verstehen und sich orientieren</b>                     | Wohlverstandene und entsprechend erfolgreiche CSR entspringt dem Kerngeschäft des Unternehmens, orientiert sich an dessen vorhandenen Stärken und trägt zu seiner Profilbildung bei. Ein klarer Bezug zu den eigenen Unternehmensaktivitäten und die Formulierung von unternehmensspezifischen Zielen ermöglicht es den Unternehmensangehörigen, die CSR-Ansprüche im Arbeitsalltag umzusetzen.   |
| <b>2. CSR personell, strukturell und in den Werten verankern</b> | Um der unternehmerischen Entscheidung für CSR langfristig Gewicht und Nachdruck zu verleihen, ist es sinnvoll, direkte Verantwortlichkeiten für die Einführung und Umsetzung zu bestimmen. Indem ein Mitglied des Vorstands oder der Geschäftsführung für das Thema zuständig ist, wird gewährleistet, dass CSR auf der Agenda des Unternehmens bleibt und kontinuierlich Beachtung findet. Das Top-Management Commitment, CSR im Unternehmen ernsthaft und glaubwürdig umzusetzen, ist der erste Schritt zur Gestaltung einer verantwortungsvollen Organisation. Die Zuständigkeit für CSR auf oberster Ebene zu verankern unterstützt zugleich die erfolgreiche Umsetzung.  |
| <b>3. Das eigene CSR Verständnis entwickeln</b>                  | Um Verantwortungsübernahme proaktiv und erfolgreich zu gestalten ist es wichtig, sich an den vorhandenen Stärken und Kompetenzen des Unternehmens zu orientieren: Wo verfügt das Unternehmen über spezielles Wissen und besondere Fähigkeiten, die es gewinnbringend für seine Stakeholder und die Gesellschaft einbringen kann? Im Sinne der ökonomischen Verantwortlichkeit ist es sinnvoll, dort zu investieren, wo es auch dem Unternehmen nutzt. Mitarbeiter, die in der Ausübung ihrer Arbeitsaufgabe dazu beitragen können, dass das Unternehmen insgesamt seiner gesellschaftlichen Verantwortung besser gerecht wird, verbessern dabei letztlich die Effizienz des Unternehmens. Ressourcenschonendes Wirtschaften beispielsweise schont nicht nur die Umwelt, sondern kann auch die Material- und/oder Energiekosten eines Unternehmens erheblich senken. |

**4. Das eigene CSR Engagement entwickeln**

Die konkreten Ziele und Maßnahmen des CSR Managements leiten sich zum einen aus der internen Analyse des eigenen CSR Verständnis, zum anderen aber auch aus den legitimen Interessen externer Akteure ab. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Stakeholdern unterstützt Unternehmen dabei, ihr CSR Engagement angemessen zu priorisieren, eine tragfähige CSR-Strategie zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen. Aufbauend auf dieser internen und externen Analyse können relevante Handlungsfelder definiert werden, die sowohl interne als auch externe Erwartungen und Ansprüche widerspiegeln. Für Handlungsfelder, die als dringlich eingestuft werden, sollten konkrete Ziele, messbare Indikatoren und ein definierter Zeitrahmen festgelegt werden.

**5. Die Integration und Umsetzung von CSR im Unternehmen**

Die Einführung und Umsetzung des CSR-Engagements lebt vom Commitment des Top-Managements. Die obersten Führungskräfte eines Unternehmens sind Botschafter für die Unternehmenszukunft sowohl nach innen als auch nach außen. Die Glaubhaftigkeit wie die Wirksamkeit des CSR-Engagements steht und fällt daher in beiderlei Hinsicht mit der Glaubwürdigkeit und der Aufrichtigkeit der Unternehmensleitung. Neben dem persönlichen Commitment kommt es darauf an, CSR in die bestehenden Führungs-, Entscheidungs- und operativen Strukturen des Unternehmens zu integrieren. Der Ausgangspunkt für die Umsetzung ist daher die Verbindung von CSR mit der Unternehmenssteuerung (Corporate Governance). Bevor CSR zum Maßstab des Handelns und Verhaltens der Mitarbeiter werden kann, muss sie als Maßstab im Unternehmensleitbild (Vision, Mission, Werteerklärung, Verhaltenskodex, etc.), in der Strategieentwicklung, in der Zielfindung ebenso wie in der Strategieumsetzung berücksichtigt werden.

**6. Die Evaluation von CSR**

Eine kontinuierliche Nachverfolgung der Leistungen sollte in allen Bereichen stattfinden, in denen spezifische Ziele und Maßnahmen festgelegt wurden. Eine Herausforderung für alle Unternehmen ist es, geeignete Indikatoren und Kennzahlen zu finden bzw. zu entwickeln, um das CSR Engagement abzubilden. CSR behandelt die vermeintlich „soften Themen“, die von den bestehenden Kennzahlensystemen vielfach noch nicht erfasst werden. Es ist deswegen hilfreich, bereits bei der Formulierung der Zielsetzungen zu berücksichtigen, wie und wodurch die Ergebnisse erhoben werden können.

**Sie möchten mehr wissen?**

Der vollständige Artikel „CSR erfolgreich umsetzen“ können Sie im CSR-Praxisbuch „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung“ nachlesen. Unternehmer und Themenverantwortliche erfahren hier auf 70 Seiten, worauf es bei der praktischen Umsetzung von CSR im Sinne der ISO 26000 ankommt. Erläuterungen und prakti-

sche Hilfestellungen für die eigene Umsetzung werden mit realen Beispielen aus der Unternehmenspraxis belegt.

*Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Herausgegeben von Arnd Hardtke und Annette Kleinfeld. 2010. 388 Seiten. Broschur. EUR 49,95, Gabler-Verlag.*

[Link zur Amazon-Bestellung:](#)

**Dr. Kleinfeld CEC informiert Sie zur ISO 26000 und berät Sie bei der praktischen Umsetzung:**

Kontakt: Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG  
Altes Klöpferhaus  
Rödingsmarkt 9  
20459 Hamburg  
Tel.: 040/525 000 - 0  
Fax: 040/525 000 - 11  
E-Mail: [info@kleinfeld-cec.com](mailto:info@kleinfeld-cec.com)  
[www.kleinfeld-cec.com](http://www.kleinfeld-cec.com)