

CSR-Management

Potenziale ausloten und effizient nutzen

Management von CSR – noch keine etablierte Routine bei Unternehmensverantwortlichen

Corporate Social Responsibility (CSR) hat in den letzten Jahren einen festen Platz im gesellschaftlichen Diskurs über den Kern, die Legitimität und die Grenzen unternehmerischen Handelns gewonnen. Die routinierte Nutzung des Begriffs täuscht daher leicht darüber hinweg, dass CSR nur in wenigen, meist großen und häufig auch börsennotierten Unternehmen professionell gemanagt wird.

In der Mehrzahl der verbleibenden Unternehmen haben die verantwortlichen Akteure bislang kaum ein gemeinsames Verständnis davon entwickelt, wie sie ihre unternehmerische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft praktisch und wirksam wahrnehmen wollen. Ein systematisches CSR-Management ist also längst noch nicht als Routine bei Unternehmensverantwortlichen etabliert. Stattdessen ist in vielen Unternehmen weiterhin eine Fülle von Aktivitäten bürgerschaftlichen Engagements zu beobachten, deren Lösungsbeitrag für die unternehmerischen Kernaktivitäten und die damit verbundenen gesellschaftlich relevanten Fragen im Dunkeln bleibt. Reibungsverluste oder die Verschwendung finanzieller und personeller Ressourcen sind beinahe noch zu vernachlässigende Folgen einer darauf aufbauenden, strategisch unbegründeten CSR-Kommunikation.

Die Unternehmenskommunikation als selbstmotivierter Prozessverantwortlicher

Die Unternehmenskommunikation (UK) hat an einem systematischen CSR-Management ein besonderes Eigeninteresse: um „Verantwortung“ als reputationswirksamen Faktor gezielt einsetzen zu können, müssen die relevanten gesellschaftlichen Ansprüche an das Unternehmen zuvor erfasst und strukturiert werden.

Im Kern zielt der dafür erforderliche Klärungsprozess darauf, möglichst genau zu verstehen, mit welchen Anforderungen ein professionelles CSR-Management das Unternehmen konfrontieren wird und welcher Nutzen mit möglichen Veränderungen verbunden sein kann.

Auch ohne direkten Einfluss auf viele Management-Entscheidungen kann die UK als ein selbstmotivierter Prozessverantwortlicher eingesetzt werden, da sie ohne diese Klärung einen zunehmend wichtigen Teil ihres Reputationsauftrags nicht wirksam erfüllen kann. Die für den Gesamtprozess erforderlichen fehlenden Kompetenzen werden durch ein Netzwerk interner und externer Akteure beigesteuert, das auch den Charakter von CSR als Querschnittsaufgabe unterstreicht.

In vier Schritten zu einem CSR-Management-Programm

1) Situationsanalyse

Die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ist nicht per se definiert, so dass Themen und Prioritäten des CSR-Managements für jeden Einzelfall zu klären sind. Als besonders zielführendes Instrument kann die Analyse verantwortungsrelevanter Themen entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens eingesetzt werden. Dieser methodische Zugang erschließt zugleich Antworten auf die Frage nach dem „Business Case of Sustainability“. Als Analyse-Ergebnis wird eine Wesentlichkeits-Matrix erstellt, die Relevanz und Bedeutung wesentlicher CSR-Themen für das Unternehmen und seine Stakeholder in Beziehung zueinander setzt. Dadurch wird die Frage geklärt, welchen Stellenwert Megathemen wie Klimawandel oder Verantwortung in der Lieferantenkette für das CSR-Management des Unternehmens haben.



2) Zukunftsoptionen

Während die Wesentlichkeits-Matrix hilft, Relevanz und Bedeutung des CSR-Themenuniversums für das Unternehmen auf einen Blick zu erfassen, geht es bei der Entwicklung von Zukunftsoptionen darum, alternative Handlungsmöglichkeiten auf dem Weg zu einem systematischen CSR-Management zu identifizieren. Eine Gap-Analyse setzt die Schlüsselfaktoren der Situationsanalyse mit ausgewählten Strategieoptionen und Entwicklungspfaden des Unternehmens in Beziehung. So werden beispielsweise die für das Unternehmen mit den relevanten Themen verbundenen Chancen & Risiken zu Entwicklungspfaden mit definierten Chancen-Risiko-Profilen verdichtet.

3) Veränderungsentscheidung

Bis hierhin ist unter Berücksichtigung externer und interner Rahmenbedingungen ein Möglichkeitsraum für alternative Entwicklungspfade beschrieben worden. Um die Verantwortlichen in die Lage zu versetzen, die Entscheidung für eine Entwicklungsrichtung zu treffen, ist es jetzt erforderlich, für jede Entwicklungsalternative Managementansätze zu entwickeln. Sie geben möglichst kompakt, ohne die Details von Umsetzungsprogrammen, ein konkretes Bild vom zu erwartenden Aufwand und intendierten Nutzen jeder Pfadalternative.

Dadurch werden die Strategie und die Ziele des Unternehmens und des CSR-Managements miteinander verbunden.

4) Handeln und Messen

Nach der Entscheidung für einen Entwicklungspfad zu einem situations- und unternehmensangemessenen CSR-Management geht es darum, die Management- und Kommunikationspraxis entsprechend weiterzuentwickeln. Dazu werden von den internen Verantwortlichen der unterschiedlichen Managementbereiche Programme entwickelt, die den jeweils identifizierten Veränderungsbedarf bearbeiten. So finden schließlich relevante CSR-Themen Eingang in die Entscheidungen der verschiedenen Verantwortungsbereiche. Zugleich erhält die CSR-Kommunikation eine belastbare und durch Handlungen belegbare strategische Grundlage.

Dauer und Intensität des Klärungs- und Entwicklungsprozesses eines CSR-Management-Programms hängen wesentlich von Faktoren ab wie der Komplexität und Größe des Unternehmens, den Entscheidungswegen, Eigentumsverhältnissen, der Prägnanz der bisherigen strategischen Steuerung, der Kooperationskultur und der sich aus diesen Faktoren ergebenden sinnvollen Prozesstiefe und -breite.

Prozessschritt	Situationsanalyse	Zukunftsoptionen	Veränderungsentscheidung	Handeln und Messen
Aufgabe	Prioritäten erkennen	Potenziale abschätzen	Aufwand & Nutzen abwägen	Profil schärfen
Ziel	Themen und Stakeholder erfassen	Ist & Soll, Chancen & Risiken erkennen	Entwicklungspfad auswählen	Management- und Kommunikationspraxis weiterentwickeln
Umsetzung	Wertschöpfungskette unter CSR-Aspekten prüfen	Strategieoptionen und Entwicklungspfade beschreiben	Pfadkonforme Managementansätze entwickeln	Change- und Kommunikationsprogramm entwickeln
Ergebnis	Wesentlichkeits-Matrix	Gap-Analyse	Entscheidungsvorlage	CSR-Management-Programm

navos – Public Dialogue Consultants. Wirksame PR im Dialog für den Kunden.

Unsere Kommunikationsgewohnheiten und -infrastrukturen verändern sich rasant. Was diese Entwicklung eint: Sie fördern und fordern Dialog. Jede und jeder Einzelne wird zunehmend kommunikativ bedeutsam und damit auch für Reputation und wirtschaftlichen Erfolg relevant. Für navos ist daher der nachhaltige, ernsthafte Dialog mit allen Anspruchsgruppen die Grundlage der Kommunikation. Wir beherrschen die Kunst, wesentliche Dialoge zu führen, und haben uns auf den Stakeholder-Dialog, auf Krisenkommunikation und Public Affairs spezialisiert. navos steht für richtungsweisende, zeitgemäße und funktionierende Kommunikation. Mit unseren 40 Mitarbeitern an den Standorten Berlin, Düsseldorf und Kassel.

Berlin

Hasenheide 54
D-10967 Berlin
Fon +49 (0)30 / 467 24 25-0

Düsseldorf

Volmerswerther Straße 41
D-40221 Düsseldorf
Fon +49 (0)211 / 96 08 17-0

Kassel

Kölnische Straße 72
D-34117 Kassel
Fon +49 (0)561 / 208 65 03-0

info@navos.eu
www.navos.eu
 navos auf facebook