
CREATE SHARED VALUE@VET

KA2 - Zusammenarbeit für Innovation und Austausch bewährter Verfahren
für die Soziale Verantwortung in Unternehmen
Ein Implementierungsleitfaden für Unternehmen



CREATING
SHARED VALUE @VET



Kofinanziert von der
Europäischen Union

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Ein Implementierungsleitfaden für Unternehmen

Ergebnisse

Autor: CSV-Team

Dieser Leitfaden ist ein Ergebnis des Erasmus Plus-Projekts mit dem Titel
„Creating Shared Value @VET“. CSV@VET
ist ein von der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms finanziertes Projekt
„Erasmus+ – KA2 – Strategische Partnerschaften für die Berufsbildung“
2022-2024

Project NR: 2022-1-D E 0 2 - K A 2 2 0 - VET-0 0 0 0 8 8 3 0 3

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.





Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Einführung

Über diesen Guide

Teil 1: Überblick zu Corporate social responsibility

Was ist der Business Case für CSR?

Vorteile der Implementierung eines CSR-Ansatzes

Teil 2: Umsetzung der sozialen Verantwortung von Unternehmen

Aufgabe 1: Führen Sie eine CSR-Bewertung durch

Aufgabe 2: Entwickeln Sie eine CSR-Strategie

Aufgabe 3: CSR-Verpflichtungen entwickeln

Aufgabe 4: CSR-Verpflichtungen umsetzen

Aufgabe 5: Bewerten und verbessern

Anhang

CREATING
SHARED VALUE @VET



Corporate Social Responsibility: Ein Implementierungsleitfaden für Unternehmen

*„Unsere größte Herausforderung in diesem Jahrhundert besteht darin, eine Idee zu übernehmen, die abstrakt erscheint
-nachhaltige Entwicklung
– und es für alle Völker der Welt in die Realität umsetzen.“*

Kofi Annan, ehemaliger UN-Generalsekretär

Vorwort

Eine der größten Herausforderungen der Menschheit in diesem Jahrhundert wird darin bestehen, eine nachhaltige, gerechte und ausgewogene Entwicklung sicherzustellen. Die Bedürfnisse heutiger und zukünftiger Generationen können nur dann befriedigt werden, wenn natürliche Systeme und internationale Standards zum Schutz zentraler sozialer und ökologischer Werte respektiert werden. In diesem Zusammenhang wird zunehmend anerkannt, dass die Rolle des Unternehmenssektors von entscheidender Bedeutung ist. Als Teil der Gesellschaft liegt es im Interesse der Wirtschaft, zur Bewältigung gemeinsamer Probleme beizutragen. Strategisch gesehen können Unternehmen nur dann gedeihen, wenn die Gemeinschaften und Ökosysteme, in denen sie tätig sind, gesund sind.

Dieser breite strategische Kontext erklärt das wachsende Interesse der Unternehmen weltweit an verlässlichen Informationen, Unternehmensbeispiele und Ratschläge zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR).

Dieser Leitfaden wurde entwickelt, um auf diese Nachfrage zu reagieren. Wichtig ist, dass der Leitfaden auch für die vielen Unternehmen nützlich sein dürfte, die derzeit nicht über formelle CSR-Richtlinien oder -Programme verfügen. Die CSR-Prinzipien wurden zwar nicht speziell für den Einsatz durch öffentliche Stellen und zivilgesellschaftliche Organisationen entwickelt, können ihnen aber auch bei ihren eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen hilfreich sein.

Der Leitfaden ist in erster Linie als Einführung in einige der vorhandenen CSR-Tools und -Ansätze gedacht, die derzeit verwendet werden. Mit der Veröffentlichung dieses Leitfadens möchten wir einen nützlichen Ausgangspunkt für den Zugriff auf die zahlreichen CSR-Instrumente bieten, die derzeit auf dem Markt verfügbar sind. Regierungen, multilaterale Organisationen, Nichtregierungsorganisationen und andere Gruppen haben viel Zeit und Energie in die Förderung der sozialen Verantwortung von Unternehmen gesteckt, wodurch ein umfangreiches Repertoire an CSR-Initiativen, -Instrumenten und -Ressourcen entstanden ist.



Über diesen Leitfaden

Dieser Leitfaden kann als Einführung in die soziale Verantwortung von Unternehmen verwendet werden. Als solches enthält es Informationen dazu, wie man die Auswirkungen von Geschäftsaktivitäten auf andere bewertet, eine Strategie und Verpflichtungen zur sozialen Verantwortung des Unternehmens entwickelt und umsetzt, wie man die Leistung misst, bewertet und darüber berichtet und wie man mit Stakeholdern interagiert.

Führungskräfte in Unternehmen jeder Größe – von großen Konzernen über kleine und mittlere Unternehmen bis hin zu Kleinunternehmen – sollten es wertvoll finden, ebenso wie Managementteams, Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter an vorderster Front sowie Mitarbeiter von Branchenverbänden, die mit ihnen zusammenarbeiten Unternehmen. Es besteht die Hoffnung, dass der Leitfaden auch für diejenigen von Nutzen sein wird, die sich bereits mit CSR-Aktivitäten befassen. Schließlich besteht die Hoffnung, dass auch Personen außerhalb der Geschäftswelt (z. B. Regierungsbeamte, Vertreter von Nichtregierungsorganisationen und Mitglieder der Öffentlichkeit) Einblicke in die Herausforderungen gewinnen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, wenn sie sich mit den Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die Gesellschaft befassen.

Der Leitfaden destilliert Ideen und Prozesse aus verschiedenen Quellen und soll als Anregung und nicht als Vorschrift dienen. Es besteht aus zwei Teilen:

Teil 1

ist ein Überblick über CSR – wie es definiert wird, welche Geschäftsszenarien es dafür gibt und welche Beziehung zwischen CSR und dem Gesetz besteht;

Teil 2

legt einen sechsstufigen Umsetzungsrahmen für einen CSR-Ansatz „Planen, Ausführen, Prüfen und Verbessern“ fest. Dieser Teil enthält auch spezielle Informationen für Kleinunternehmen, die durch das Lupensymbol gekennzeichnet sind



Teil 1

Überblick zu Corporate social responsibility

Was ist soziale Verantwortung von Unternehmen?

„Soziale Verantwortung ist die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das mit einer nachhaltigen Entwicklung und dem Wohlergehen der Gesellschaft vereinbar ist; berücksichtigt die Erwartungen der Stakeholder; im Einklang mit geltendem Recht und internationalen Verhaltensnormen steht; und ist in der gesamten Organisation integriert.“

Arbeitsdefinition, ISO 26000-Arbeitsgruppe für soziale Verantwortung, Sydney, Februar 2007

Corporate Social Responsibility (CSR) ist auch unter vielen anderen Namen bekannt. Dazu gehören Unternehmensverantwortung, Unternehmensverantwortung, Unternehmensethik, Corporate Citizenship oder Stewardship, verantwortungsvolles Unternehmertum und „Triple Bottom Line“, um nur einige zu nennen. Da CSR-Themen zunehmend in moderne Geschäftspraktiken integriert werden, gibt es einen Trend, CSR als „verantwortungsvolle Wettbewerbsfähigkeit“ oder „unternehmerische Nachhaltigkeit“ zu bezeichnen.

Ein wichtiger Punkt ist, dass CSR ein sich entwickelndes Konzept ist, für das es derzeit keine allgemein akzeptierte Definition gibt. Im Allgemeinen versteht man unter CSR die Art und Weise, wie Unternehmen soziale, ökologische und wirtschaftliche Belange auf transparente und verantwortungsvolle Weise in ihre Werte, Kultur, Entscheidungsfindung, Strategie und Geschäftstätigkeit integrieren und dadurch bessere Praktiken innerhalb des Unternehmens etablieren und Wohlstand schaffen und die Gesellschaft verbessern. Da Fragen der nachhaltigen Entwicklung immer wichtiger werden, wird auch die Frage, wie die Wirtschaft damit umgeht, zu einem Element von CSR.

Der World Business Council for Sustainable Development hat CSR als den Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung beschrieben. Aufbauend auf der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften,

CSR umfasst in der Regel „über das Gesetz hinausgehende“ Verpflichtungen und Aktivitäten in Bezug auf:

- Unternehmensführung und Ethik;
- Gesundheit und Sicherheit;
- Umweltschutz;
- Menschenrechte (einschließlich grundlegender Arbeitsrechte);
- nachhaltige Entwicklung;
- Arbeitsbedingungen (einschließlich Sicherheit und Gesundheitsschutz, Arbeitszeiten, Löhne);
- industrielle Beziehungen;
- Beteiligung, Entwicklung und Investitionen der Gemeinschaft;
- Einbeziehung und Respekt für verschiedene Kulturen und benachteiligte Völker;
- Unternehmensphilanthropie und ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter;
- Kundenzufriedenheit und Einhaltung der Grundsätze des fairen Wettbewerbs;
- Maßnahmen zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption;
- Rechenschaftspflicht, Transparenz und Leistungsberichterstattung; Und
- Lieferantenbeziehungen für nationale und internationale Lieferketten.



Warum ist CSR wichtig geworden?

Viele Faktoren und Einflüsse haben dazu geführt, dass der Rolle von Unternehmen und CSR zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Diese beinhalten:

- **Nachhaltige Entwicklung:** Studien der Vereinten Nationen (UN) und viele andere haben die Tatsache unterstrichen, dass die Menschheit natürliche Ressourcen schneller verbraucht, als sie ersetzt werden. Wenn dies so weitergeht, werden künftige Generationen nicht über die Ressourcen verfügen, die sie für ihre Entwicklung benötigen. In diesem Sinne ist ein Großteil der aktuellen Entwicklung nicht nachhaltig – sie kann sowohl aus praktischen als auch aus moralischen Gründen nicht fortgesetzt werden. Zu den damit verbundenen Themen gehört die Notwendigkeit, der Armutsbekämpfung und der Achtung der Menschenrechte mehr Aufmerksamkeit zu schenken. CSR ist ein Einstiegspunkt, um Fragen der nachhaltigen Entwicklung zu verstehen und in der Geschäftsstrategie eines Unternehmens darauf zu reagieren.
- **Globalisierung:** Mit ihrem damit einhergehenden Fokus auf grenzüberschreitenden Handel, multinationale Unternehmen und globale Lieferketten wirft die wirtschaftliche Globalisierung zunehmend CSR-Bedenken auf, unter anderem in Bezug auf Personalmanagementpraktiken, Umweltschutz sowie Gesundheit und Sicherheit.

CSR kann eine entscheidende Rolle dabei spielen, herauszufinden, wie sich Unternehmen auf die Arbeitsbedingungen, lokale Gemeinschaften und die Wirtschaft auswirken und welche Schritte unternommen werden können, um sicherzustellen, dass Unternehmen zur Erhaltung und zum Aufbau des Gemeinwohls beitragen. Dies kann insbesondere für exportorientierte Unternehmen in Schwellenländern wichtig sein.

- **Governance:** Regierungen und zwischenstaatliche Gremien wie die UN, die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) haben verschiedene Pakte, Erklärungen, Richtlinien, Grundsätze und andere Instrumente entwickelt, die Normen für das darstellen, was sie als akzeptables Geschäftsgebaren erachten. CSR-Instrumente spiegeln häufig international vereinbarte Ziele und Gesetze zu Menschenrechten, Umwelt und Korruptionsbekämpfung wider.
- **Auswirkungen auf den Unternehmenssektor:** Die schiere Größe und Anzahl der Unternehmen sowie ihr Potenzial, im Vergleich zu Regierungen und der Zivilgesellschaft Einfluss auf politische, soziale und ökologische Systeme zu nehmen, werfen Fragen zu Einfluss und Rechenschaftspflicht auf. Selbst kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die zusammen den größten Einzelarbeitgeber darstellen, haben einen erheblichen Einfluss.

Unternehmen sind globale Botschafter des Wandels und der Werte. Wie sie sich verhalten, wird immer interessanter und wichtiger.

- **Kommunikation:** Fortschritte in der Kommunikationstechnologie wie Internet und Mobiltelefone machen es einfacher, Unternehmensaktivitäten zu verfolgen und zu besprechen. Intern kann dies die Verwaltung, Berichterstattung und Veränderung erleichtern. Nach außen können NGOs, Medien und andere Geschäftspraktiken, die sie als problematisch oder vorbildlich ansehen, schnell bewerten und profilieren. Im CSR-Kontext bieten moderne Kommunikationstechnologien Möglichkeiten zur Verbesserung von Dialogen und Partnerschaften.





- **Finanzen:** Verbraucher und Investoren zeigen zunehmendes Interesse an der Unterstützung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken und fordern mehr Informationen darüber, wie Unternehmen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit sozialen und ökologischen Themen angehen. Ein solider CSR-Ansatz kann dabei helfen, Anteile aufzubauen, Wert steigern, die Kapitalkosten senken und eine bessere Reaktionsfähigkeit auf die Märkte gewährleisten.
- **Ethik:** Eine Reihe schwerwiegender und öffentlich bekannter Verstöße gegen die Unternehmensethik, die zu Schäden für Mitarbeiter, Aktionäre, Gemeinschaften oder die Umwelt führen. – sowie der Aktienkurs – haben zu einem erhöhten öffentlichen Misstrauen gegenüber Unternehmen beigetragen. Ein CSR-Ansatz kann dazu beitragen, die Unternehmensführung, Transparenz, Rechenschaftspflicht und ethische Standards zu verbessern
- **Beständigkeit und Gemeinschaft:** Die Bürger in vielen Ländern machen deutlich, dass Unternehmen unabhängig davon, wo sie tätig sind, die gleichen hohen Standards in Bezug auf soziale und ökologische Fürsorge einhalten sollten. Im CSR-Kontext können Unternehmen dazu beitragen, ein Gemeinschaftsgefühl und eine gemeinsame Herangehensweise an gemeinsame Probleme aufzubauen.
- **Führung:** Gleichzeitig wächst das Bewusstsein für die Grenzen staatlicher Gesetzes- und Regulierungsinitiativen, um alle Probleme, die CSR anspricht, effektiv zu erfassen. CSR kann Unternehmen die Flexibilität und den Anreiz bieten, im Vorfeld von Vorschriften oder in Bereichen zu handeln, in denen Vorschriften unwahrscheinlich erscheinen.

Was ist der Business Case für CSR?

Der Business Case für CSR ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und hängt von einer Reihe von Faktoren ab:

Dazu gehören die Größe des Unternehmens, Produkte, Aktivitäten, Standort, Lieferanten, Führung und Ruf (d. h. des Sektors, in dem das Unternehmen tätig ist). Ein weiterer Faktor ist die Herangehensweise eines Unternehmens an CSR, die von einem strategischen und schrittweisen Vorgehen bei bestimmten Themen bis hin zu einer missionsorientierten CSR-Führungskraft reichen kann.

Der wirtschaftliche Nutzen von CSR beruht auch auf der Tatsache, dass Unternehmen, die es versäumen, die von ihren Aktivitäten betroffenen Parteien einzubeziehen, ihre Fähigkeit, Wohlstand für sich selbst und die Gesellschaft zu schaffen, gefährden und das Risiko rechtlicher oder anderer Maßnahmen erhöhen können. Die Berücksichtigung der Interessen und Beiträge dieses einen Effekts ist die Grundlage für ethisches Verhalten und eine solide Regierungsführung. CSR ist im Wesentlichen ein strategischer Ansatz für Unternehmen, um Probleme im Zusammenhang mit ihren Interaktionen mit anderen zu antizipieren und anzugehen und durch diese Interaktionen bei ihren Geschäftsbemühungen erfolgreich zu sein. Es besteht wachsender Konsens über den Zusammenhang zwischen CSR und Unternehmenserfolg.

Der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) hat festgestellt, dass eine kohärente CSR-Strategie, die auf Integrität, soliden Werten und einem langfristigen Ansatz basiert, klare geschäftliche Vorteile für Unternehmen bietet und zum Wohlergehen der Gesellschaft beiträgt.



Mögliche Vorteile der Implementierung eines CSR-Ansatzes

- **Bessere Antizipation und Bewältigung eines ständig wachsenden Risikospektrums.** Ein effektives Management von Governance-, rechtlichen, sozialen, ökologischen, wirtschaftlichen und anderen Risiken in einem immer komplexer werdenden Marktumfeld mit einer stärkeren Überwachung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten durch Stakeholder kann die Versorgungssicherheit und die allgemeine Marktstabilität verbessern. Die Berücksichtigung der Interessen der Parteien, die über die Auswirkungen eines Unternehmens besorgt sind, ist eine Möglichkeit, Risiken besser zu antizipieren und zu managen.
- **Verbessertes Reputationsmanagement.** Organisationen, die im Hinblick auf CSR gute Leistungen erbringen, können ihren Ruf stärken, während Organisationen mit schlechten Leistungen der Marke und dem Unternehmenswert schaden können, wenn sie bloßgestellt werden. Reputation bzw. Markenwert basiert auf Werten wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Qualität und Beständigkeit. Selbst für Unternehmen, die über ihre Marken keine direkte Präsenz im Einzelhandel haben, kann ihr Ruf, sich als Partner in der Lieferkette mit CSR-Fragen auseinanderzusetzen – sowohl im Guten als auch im Schlechten –, wirtschaftlich von entscheidender Bedeutung sein.
- **Verbesserte Fähigkeit, Personal zu rekrutieren, zu entwickeln und zu halten.** Dies kann das direkte Ergebnis des Stolzes auf die Produkte und Praktiken des Unternehmens oder der Einführung verbesserter Personalpraktiken, wie etwa „familienfreundlicher“ Richtlinien, sein. Es kann auch das indirekte Ergebnis von Programmen und Aktivitäten sein, die die Moral und Loyalität der Mitarbeiter verbessern. Mitarbeiter sind nicht nur Ideengeber für Leistungssteigerungen an vorderster Front, sondern auch Verfechter eines Unternehmens, für das sie stolz sind.
- **Verbesserte Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Marktpositionierung.** Bei CSR geht es sowohl um das Ergreifen von Chancen als auch um die Vermeidung von Risiken. Das Einholen des Feedbacks verschiedener Stakeholder kann eine reichhaltige Ideenquelle für neue Produkte, Prozesse und Märkte sein und zu Wettbewerbsvorteilen führen. Beispielsweise kann sich ein Unternehmen nach Umwelt- und Sozialstandards zertifizieren lassen, um Zulieferer für bestimmte Einzelhändler zu werden. Die Geschichte eines guten Geschäfts bestand schon immer darin, auf Trends und Innovationen aufmerksam zu sein und auf Märkte zu reagieren. In der Mainstream-Werbung⁰ werden zunehmend die ökologischen oder sozialen Vorteile von Produkten hervorgehoben (z. B. Hybridautos, bleifreies Benzin,¹⁴ ethisch einwandfrei produzierter Kaffee, Windkraftanlagen usw.).





- **Verbesserte betriebliche Effizienz und Kosteneinsparungen.** Diese resultieren insbesondere aus den identifizierten verbesserten Effizienzen durch einen systematischen Managementansatz, der eine kontinuierliche Verbesserung einschließt. Beispielsweise kann die Bewertung der Umwelt- und Energieaspekte eines Betriebs Möglichkeiten zur Umwandlung von Abfallströmen in Einnahmequellen (z. B. Holzspäne in Spanplatten) und zur systemweiten Reduzierung des Energieverbrauchs und der Kosten aufzeigen.
- **Verbesserte Fähigkeit, effektive und effiziente Lieferkettenbeziehungen** anzuziehen und aufzubauen. Ein Unternehmen ist anfällig für das schwächste Glied in seiner Lieferkette. Gleichgesinnte Unternehmen können durch die Verbesserung von Standards profitable langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen und dadurch Risiken reduzieren. Größere Unternehmen können kleinere Unternehmen, mit denen sie Geschäfte machen, dazu anregen, einen CSR-Ansatz umzusetzen. Einige große Bekleidungseinzelhändler verlangen beispielsweise von ihren Lieferanten die Einhaltung von Arbeitnehmerkodizes und -standards.
- **Verbesserte Fähigkeit, Veränderungen anzugehen.** Ein Unternehmen, das durch einen regelmäßigen Stakeholder-Dialog das „Ohr am Boden“ hat, ist besser in der Lage, mögliche regulatorische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Veränderungen zu antizipieren und darauf zu reagieren. Immer mehr Unternehmen nutzen CSR als „Radar“, um sich entwickelnde Markttrends zu erkennen.
- **Zugang zu Kapital.** Finanzinstitute beziehen zunehmend soziale und ökologische Kriterien in die Bewertung von Projekten ein. Bei Entscheidungen darüber, wo sie ihr Geld anlegen, suchen Anleger nach Indikatoren für ein effektives CSR-Management. Ein A0-Geschäftsplan mit einem guten CSR-Ansatz wird oft als Indikator für gutes Management angesehen.
- **Verbesserte Beziehungen zu Regulierungsbehörden.** In einer Reihe von Rechtsordnungen haben Regierungen beschleunigte Genehmigungsverfahren für Unternehmen eingeführt, die soziale und ökologische Aktivitäten durchgeführt haben, die über die gesetzlich vorgeschriebenen hinausgehen. In einigen Ländern verwenden Regierungen CSR-Indikatoren (oder erwägen deren Verwendung), wenn sie über Beschaffungs- oder Exporthilfeverträge entscheiden. Dies geschieht, weil die Regierungen erkennen, dass die Nachhaltigkeitsziele der Regierung ohne ein verstärktes Engagement des Unternehmenssektors nicht erreicht werden können.



Teil 2

Umsetzung der Corporate social responsibility in Unternehmen

Für die Umsetzung eines Corporate Social Responsibility (CSR)-Ansatzes gibt es keine einheitliche Methode. Jedes Unternehmen verfügt über einzigartige Merkmale und Umstände, die sich darauf auswirken, wie es seinen betrieblichen Kontext und seine gesellschaftlichen Verantwortlichkeiten sieht. Jedes Unternehmen ist sich der CSR-Thematik unterschiedlich bewusst und wie viel Arbeit es bereits zur Umsetzung eines CSR-Ansatzes geleistet hat.

Dennoch ist es von großem Wert, die CSR-Umsetzung systematisch voranzutreiben – im Einklang mit der Mission des Unternehmens und unter Berücksichtigung seiner Geschäftskultur, seines Umfelds, seines Risikoprofils und seiner Betriebsbedingungen. Viele Unternehmen engagieren sich bereits in Kunden-, Mitarbeiter-, Community- und Umweltaktivitäten, die hervorragende Ausgangspunkte für unternehmensweite CSR-Ansätze sein können. CSR kann schrittweise eingeführt werden, indem man sich entsprechend den Ressourcen- oder Zeitbeschränkungen sorgfältig auf Prioritäten konzentriert. Alternativ können umfassendere und systematischere Ansätze verfolgt werden, wenn Ressourcen und Gesamtprioritäten dies zulassen oder erfordern. Im Endeffekt muss CSR in die Kernentscheidungen, die Strategie, die Managementprozesse und -aktivitäten des Unternehmens integriert werden, sei es schrittweise oder umfassend.

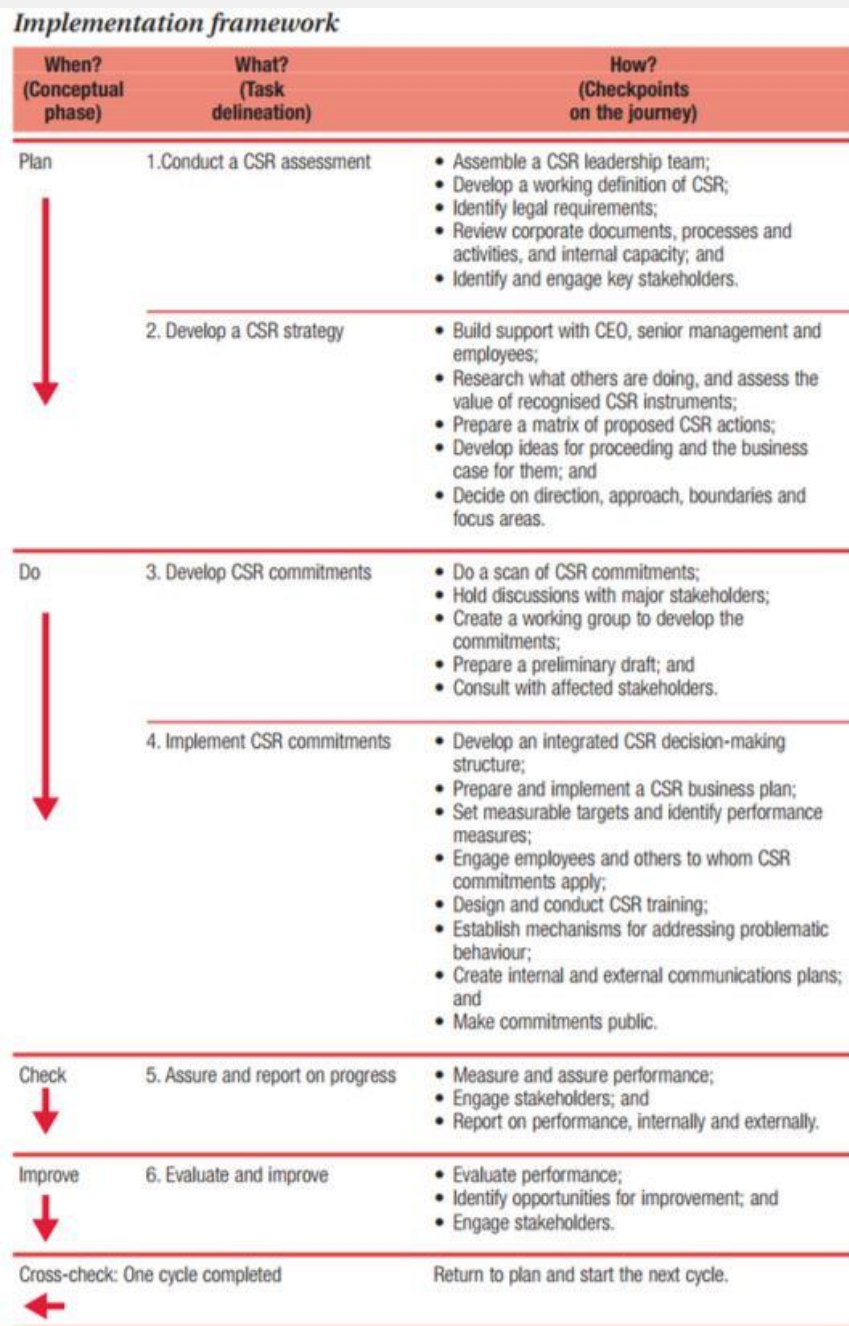
Nachfolgend finden Sie einen breiten Rahmen für die Umsetzung eines CSR-Ansatzes, der auf vorhandenen Erfahrungen sowie Kenntnissen aus anderen Bereichen, wie z. B. Qualitäts- und Umweltmanagement, aufbaut. Das Rahmenwerk folgt dem bekannten „Planen, Ausführen, Prüfen und Verbessern“-Modell, das so bekannten Initiativen⁰ wie denen der Internationalen Organisation für Normung (ISO) in den Bereichen Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme zugrunde liegt. Das Rahmenwerk soll außerdem flexibel sein und Unternehmen werden ermutigt, es entsprechend ihrer Organisation anzupassen.

CSR-Umsetzungsrahmen und Corporate Governance

Ein gut konzipierter CSR-Umsetzungsrahmen integriert die wirtschaftliche, soziale und ökologische Entscheidungsfindung im gesamten Unternehmen – vom Vorstand bis zu den Mitarbeitern an vorderster Front und den Partnern in der Lieferkette – und ist daher eng mit einer effektiven Unternehmensführung verbunden. Ein ordnungsgemäß geführtes Unternehmen kann optimale Vorteile für sich selbst und seine Aktionäre sowie im Gegenzug für diejenigen erzielen, die von den Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind. Auf allen Ebenen eines Unternehmens kann eine unzureichende Leitung und Kontrolle seiner Aktivitäten und Vermögenswerte seine Geschäftsfähigkeit gefährden.

Dieser Leitfaden schlägt einen Umsetzungsrahmen vor, der sechs Schlüsselaufgaben umfasst (siehe Tabelle unten). In Anbetracht der Tatsache, dass sich Unternehmen in Bezug auf CSR auf einem unterschiedlichen Entwicklungs- und Entwicklungsniveau befinden, wird davon ausgegangen, dass Unternehmen sich dazu entscheiden können, auf einen bestimmten Aspekt oder eine bestimmte Aufgabe zu verzichten, wenn diese bereits erledigt wurde.





Das Rahmenwerk soll Vorständen, CEOs, Managern, Mitarbeitern und anderen dabei helfen, die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Gesellschaft sowie die Herausforderungen und Chancen einzuschätzen, die mit der Berücksichtigung dieser Auswirkungen bei Entscheidungsfindung und Geschäftsaktivitäten verbunden sind. Wie hier verstanden, sollte der CSR-Ansatz eines Unternehmens ein integraler Bestandteil seiner Kerngeschäftsziele und -strategie sein. Ebenso wichtig ist, dass es auch Teil eines umfassenderen Trends ist, nach Wegen zu suchen, um sicherzustellen, dass die individuellen und kollektiven Aktivitäten des Unternehmenssektors Fortschritte bei der Bewältigung international vereinbarter Herausforderungen vorantreiben und ein Umfeld schaffen, in dem Unternehmen selbst nachhaltig sind.



Aufgabe 1

Eine CSR-Bewertung durchführen

Was ist eine CSR-Bewertung?

Kein Unternehmen, egal ob groß oder klein, wird wahrscheinlich etwas im Bereich CSR unternehmen, es sei denn, der Vorstand, der CEO, die Geschäftsleitung oder die Eigentümer erkennen, dass ein CSR-bezogenes Problem, eine Chance oder eine Herausforderung besteht. Diese Anerkennung wiederum liefert den Antrieb für die Durchführung einer CSR-Bewertung mit dem Ziel, die Art des Problems, der Chance oder der Herausforderung und ihre Bedeutung für das Unternehmen besser zu verstehen.

Ein logischer erster Schritt besteht darin, relevante Informationen über die Produkte, Dienstleistungen, Entscheidungsprozesse und Aktivitäten des Unternehmens zu sammeln und zu untersuchen, um festzustellen, wo das Unternehmen derzeit in Bezug auf CSR-Aktivitäten steht, und um seine „Druckpunkte“ für CSR-Maßnahmen zu lokalisieren. Eine ordnungsgemäße CSR-Bewertung sollte ein Verständnis für Folgendes vermitteln:

die Werte und die Ethik des Unternehmens; die internen und externen Treiber, die das Unternehmen dazu motivieren, einen systematischeren CSR-Ansatz zu verfolgen; die wichtigsten CSR-Themen, die das Unternehmen betreffen oder beeinflussen könnten; die wichtigsten Stakeholder, die einbezogen werden müssen, und ihre Anliegen; die aktuelle unternehmerische Entscheidungsstruktur und ihre Stärken und Unzulänglichkeiten im Hinblick auf die Umsetzung eines ganzheitlicheren CSR-Ansatzes; die personellen und budgetären Auswirkungen eines solchen Ansatzes; und bestehende CSR-bezogene Initiativen.

Die Bewertung sollte die wichtigsten Risiken und Chancen identifizieren und in einer gründlichen Lückenanalyse gipfeln: Wo ist die Organisation stark und wo ist sie im Vergleich zu internen Zielen, Kollegen und Best Practices schwach? Wie gut reagiert die Unternehmensstrategie auf aufkommende Probleme und Chancen? Dies sind wesentliche Informationen zur Festlegung von Prioritäten und zur Vermarktung des Ansatzes innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Warum eine Beurteilung durchführen?

Wenn der Vorstand, der CEO und das Top-Management bzw. die Eigentümer keinen genauen Überblick darüber haben, wie weit das Unternehmen auf dem CSR-Weg fortgeschritten ist, ist es unwahrscheinlich, dass sie fundierte Entscheidungen über das weitere Vorgehen treffen können. Das Sammeln von Front-End-Informationen in Form einer CSR-Bewertung kann ein Unternehmen davor bewahren, einen ineffektiven CSR-Ansatz einzuführen oder eine Richtung einzuschlagen, die aus geschäftlicher Sicht nicht nachhaltig ist. Eine Bewertung kann auch dazu beitragen, CSR-Lücken und -Chancen zu identifizieren und dadurch die Geschäftsentscheidungsfindung zu verbessern. Wichtig ist auch, dass es als Erinnerung an bestehende rechtliche Anforderungen dienen kann.

Viele Unternehmen betreiben bereits CSR-Aktivitäten, ohne sie unbedingt als solche zu identifizieren! Häufig kann ein Unternehmen einen CSR-Ansatz zur Unterstützung oder Ergänzung dieser Arbeit ohne große zusätzliche Investitionen einführen. Beispielsweise kann ein Unternehmen über Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitsschutz- und andere Managementsysteme, Bildungsprogramme für Mitarbeiter oder Initiativen zur Öffentlichkeitsarbeit verfügen. Diese dürften zu wichtigen Bausteinen eines systematischen CSR-Ansatzes werden. Eine CSR-Bewertung sollte unter anderem alle diese bestehenden impliziten Initiativen identifizieren, damit sie ordnungsgemäß als Teil eines größeren CSR-Ansatzes berücksichtigt werden können.



So führen Sie eine Beurteilung durch

Im Folgenden wird ein fünfstufiger CSR-Bewertungsprozess beschrieben:

1. Stellen Sie ein CSR-Führungsteam zusammen.
2. Eine Arbeitsdefinition von CSR entwickeln;
3. Identifizieren Sie rechtliche Anforderungen;
4. Überprüfen Sie Unternehmensdokumente, -prozesse und -aktivitäten. Und
5. Identifizieren und binden Sie wichtige Stakeholder ein.

Dies ist nicht die einzige Möglichkeit, eine Beurteilung vorzunehmen; Vielmehr ist es eine Möglichkeit für ein Unternehmen, das gesamte Spektrum seiner Geschäftstätigkeit durch eine CSR-Linse zu überprüfen.

1. Stellen Sie ein CSR-Führungsteam zusammen

Wie jede erfolgreiche Managementstrategie erfordert ein CSR-Prozess sowohl eine Vision und Unterstützung auf höchster Ebene als auch die Zustimmung aller Ebenen des Unternehmens. Aus diesem Grund würde ein CSR-Führungsteam aus Vertretern des Vorstands und des Top-Managements bzw. Eigentümern sowie Freiwilligen aus verschiedenen Unternehmensbereichen bestehen, die von CSR-Themen betroffen oder daran beteiligt sind. Weitere Vertreter könnten leitende Mitarbeiter aus den Bereichen Personalwesen, Umweltdienste, Gesundheit und Sicherheit, Gemeindebeziehungen, Rechtsangelegenheiten, Finanzen, Marketing und Kommunikation sein. Mitarbeiter an vorderster Front in diesen Bereichen und alle anderen Mitarbeiter, die möglicherweise zu Schlüsselakteuren bei der Umsetzung des CSR-Ansatzes werden, den das Unternehmen schließlich entwickelt, sollten ebenfalls zum Team gehören.

Mitarbeiter auf allen Ebenen sollten ermutigt werden, ihre Zeit, Energie und Ideen einzubringen. Wenn die Arbeit des Teams voranschreitet und ein besseres Verständnis für die Auswirkungen von CSR auf das Unternehmen entsteht, ist es durchaus möglich, dass sich die Zusammensetzung des Teams ändert.

2. Entwickeln Sie eine Arbeitsdefinition von CSR

Die erste Aufgabe des Führungsteams besteht darin, eine funktionierende Definition von CSR für das Unternehmen zu entwickeln. Dies wird die Grundlage für die weitere Bewertung bilden.

Die Definition von CSR sollte etwas ganz Allgemeines sein. Hier sind einige Beispiele:

- Unter CSR versteht man die Praktiken und Richtlinien des Unternehmens, die zum Wohlergehen von Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft beitragen. Sie gehen auf die Bedürfnisse von Kunden, Lieferanten, Aktionären und Mitarbeitern sowie auf die der Regierung, der Öffentlichkeit und der Gemeinden ein, in denen das Unternehmen tätig ist, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.
- CSR ist die Art und Weise, wie das Unternehmen wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele integriert und gleichzeitig die Erwartungen der Stakeholder berücksichtigt und den Shareholder Value erhält oder steigert.
- CSR ist die Gesamtbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern.
- Dazu gehören Kunden, Mitarbeiter, Gemeinden, Eigentümer/Investoren, Regierung, Lieferanten und Wettbewerber. Zu den Elementen von CSR gehören Investitionen in die Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterbeziehungen, Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, Umweltschutz und finanzielle Leistung.
- CSR ist die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern. Das bedeutet, dass die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens einen Mehrwert für die Kunden schaffen und



zum Wohlergehen der Gesellschaft beitragen. Dies bedeutet, dass das Unternehmen ethische Geschäftspraktiken anwendet und dasselbe von seinen Lieferanten und Partnern erwartet. Es bedeutet, die Umweltauswirkungen seiner Anlagen und Produkte zu minimieren. Es bedeutet, Arbeitsplätze zu schaffen, Steuern zu zahlen und Gewinne zu erzielen sowie Philanthropie und gesellschaftliches Engagement zu unterstützen.

Es bedeutet, die Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln und ein guter Nachbar zu sein, sowohl gegenüber den Menschen nebenan als auch denen, die auf der anderen Seite der Welt leben.

3. Identifizieren Sie rechtliche Anforderungen

Wie oben erwähnt, handelt es sich bei einem CSR-Ansatz nicht um eine auf Compliance basierende Aktivität. Dabei handelt es sich alles um freiwillige Entscheidungen, die ein Unternehmen trifft, um seine Leistung und seine Beziehung zur Gesellschaft zu verbessern. In diesem Zusammenhang besteht ein wesentlicher Schritt darin, sicherzustellen, dass das Unternehmen bereits bestehende Gesetze respektiert, sei es in Bezug auf Themen wie Unternehmensführung, Besteuerung, Bestechung, Arbeit oder Umwelt. Eine gute CSR-Strategie – und der Ruf des Unternehmens – kann schnell Schaden nehmen, wenn sich herausstellt, dass sie gegen grundlegende Gesetze verstößt.

4. Überprüfen Sie Unternehmensdokumente, Prozesse und Aktivitäten

Mit einer funktionierenden CSR-Definition und einem ersten Verständnis der Beweggründe für das Interesse des Unternehmens an CSR sollte das Team dann wichtige Unternehmensdokumente, Prozesse und Aktivitäten auf tatsächliche und potenzielle CSR-Auswirkungen überprüfen.

- **Dokumente:** Bestehende Leitbilder, Richtlinien, Verhaltenskodizes, Grundsätze und andere Betriebsdokumente sind logische Kandidaten für eine Überprüfung.

Externe Dokumente im Zusammenhang mit Programmen oder Initiativen, denen sich das Unternehmen anschließt, müssen möglicherweise ebenfalls überprüft werden. Dazu gehören branchenweite Standards, Grundsätze oder Richtlinien. Es kann sein, dass sich das bestehende Leitbild, die Richtlinien oder Kodizes in irgendeiner Hinsicht mit den Arbeitsbeziehungen, der Kundenzufriedenheit oder dem Umweltschutz befassen. Für das Führungsteam ist es nützlich, herauszufinden, warum diese Elemente entwickelt wurden, und daraus zu lernen (oder zumindest anzuerkennen, dass sie einen CSR-Bezug haben).

- **Prozesse:** Einer der Vorteile eines CSR-Ansatzes kann darin bestehen, „vernetztes“ Denken und einen stärker integrierten strategischen Ansatz für wesentliche soziale und ökologische Probleme zu fördern.
- Aus diesem Grund ist die bestehende Entscheidungsfindung:
- Prozesse erfordern eine Überprüfung. Typischerweise verfügen Unternehmen über spezifische Entscheidungsprozesse und zugehörige Entscheidungsgremien, um bestimmte Aspekte der Geschäftstätigkeit zu behandeln, und diese können sich auf den CSR-Ansatz auswirken. Beispielsweise kann ein Gesundheits- und Sicherheitsausschuss die Führung bei der Festlegung der Ressourcen, der Schulung und der Umsetzung von Gesundheits- und Sicherheitsprogrammen für Arbeitnehmer übernehmen.
- **Aktivitäten:** Die Aktivitäten des Unternehmens, die sich direkt auf die Bereitstellung seiner Produkte oder Dienstleistungen für Benutzer beziehen, können eng mit CSR verbunden sein. Neben der gründlichen Prüfung interner Abläufe auf CSR-bezogene Herausforderungen und Chancen,



5. Identifizieren und binden Sie wichtige Stakeholder ein

Obwohl die Arbeit des Führungsteams wichtige Trends, Probleme und Handlungsmöglichkeiten im Bereich der sozialen Verantwortung aufzeigen sollte, kann es dennoch passieren, dass das Team wichtige Themen übersieht, die für Außenstehende offensichtlicher sind. Daher möchte das Team möglicherweise Gespräche mit wichtigen externen Stakeholdern über CSR führen. Die Zuordnung der Interessen und Anliegen der Stakeholder zu denen des Unternehmens kann sowohl Chancen als auch potenzielle Problembereiche aufdecken. Tatsächlich betrachten viele führende Unternehmen die Einbindung von Stakeholdern inzwischen als zentral für die Aufgabe, die für sie wichtigsten Themen zu identifizieren. Es ist wichtig, sich über den Zweck dieser Diskussionen im Klaren zu sein, da Stakeholder darin möglicherweise eine Gelegenheit sehen, ihre Ansichten allgemeiner zum Verhalten des Unternehmens ihnen gegenüber zu äußern. Der Schlüssel zur effektiven Zusammenarbeit mit Stakeholdern besteht darin, ihre Definition von „Erfolg“ in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen festzulegen. Es wäre hilfreich, die Ergebnisse dieser Aufgabe zu identifizieren (z. B. eine Zusammenfassung der CSR-Bewertung, die öffentlich verfügbar ist). Größere Unternehmen können sich dafür entscheiden, einen der vielen unabhängigen Berater zu engagieren, die auf die Zuordnung von Stakeholdern spezialisiert sind, um sie bei diesem oder anderen CSR-Prozessen zu unterstützen. Wie weiter unten ausgeführt, ist eine weitere zu berücksichtigende Überlegung die Fähigkeit der Interessengruppen, sich weiterhin an laufenden Konsultationen zu beteiligen.

CSR und kleine Unternehmen

Die geringe Größe der Betriebe erleichtert möglicherweise das Auffinden von Informationen über tatsächliche und potenzielle CSR-Aktivitäten und -Auswirkungen. Außerdem arbeiten viele kleine Unternehmen eng mit den örtlichen Gemeinden zusammen und verstehen die Probleme. Beauftragen Sie eine Person damit, unter Einbeziehung anderer Mitarbeiter eine Checkliste (siehe unten) aller CSR-Aktivitäten und -Initiativen zu erstellen, die das Unternehmen möglicherweise umsetzt, und überprüfen Sie, was es bereits tut, und notieren Sie etwaige Lücken.

Erwägen Sie die Verwendung eines der vielen vorhandenen Selbstbewertungstools und Checklisten. Eine weitere gute Quelle sind Branchenverbände, die häufig eine Führungsrolle bei Themen wie CSR übernehmen und möglicherweise Hilfe bei Selbstbewertungen anbieten. Erwägen Sie die Zusammenarbeit mit einer gemeinnützigen Organisation zur Durchführung eines Öko-Audits oder die Beauftragung eines Studenten oder Beraters.

Das Hauptziel besteht darin, aktuelle Geschäftspraktiken zu überprüfen, um Aktivitäten zu identifizieren, die unter die Überschrift CSR fallen (z. B. Recycling), sowie potenzielle Aktivitäten (z. B. Kauf von Produkten aus Entwicklungsländern, in denen Arbeitnehmer existenzsichernde Löhne erhalten oder die grundlegende Arbeitsrechte schützen).

Eine wichtige Ressource, auf die in dieser Hinsicht zurückgegriffen werden kann, ist das Personal. Als Personal an vorderster Front, das die Aufgaben des Unternehmens wahrnimmt,

Mitarbeiter sind sich häufig sehr bewusst, welche Auswirkungen die Aktivitäten des Unternehmens auf die Stakeholder haben, und haben häufig Verbesserungsvorschläge.





Beispiele für eine CSR small business checklist:

Können wir:

- Den Mitarbeitern ein sichereres Arbeitsumfeld und pädagogische Unterstützung bieten?
- Vertragsbeziehungen mit Mitarbeitern verbessern?
- Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz verbessern?
- Energieeffizientere Geräte (z. B. Energiesparlampen/ LED) oder Fahrzeuge nutzen?
- Mehr von lokalen Lieferanten beziehen?
- Kundendienststandards verbessern?
- Weitere lokale Gemeinschaftsprojekte unterstützen?
- Fair gehandelte Produkte kaufen, die Arbeitnehmer in Entwicklungsländern unterstützen?
- Mehr Abfall recyceln?
- Eine bessere Work-Life-Balance für die Mitarbeiter gewährleisten? Und
- Für Kunden mit unterschiedlichen Fähigkeiten zugänglicher sein?



Praktische CSR-Initiativen für kleine Unternehmen

Basierend auf den Aktivitäten kleiner Unternehmen, die CSR umsetzen, finden Sie hier eine Liste praktischer CSR-Aktivitäten, die ein kleines Unternehmen durchführen kann. Diese Initiativen dürften auch für Mitarbeiter größerer Unternehmen von Interesse sein. Verbesserung der Umwelt:

- Reduzierung des Verbrauchs von Energie, Wasser und anderen natürlichen Ressourcen sowie der Emissionen gefährlicher Stoffe;
- Verwenden oder produzieren Sie recycelte und wiederverwertbare Materialien, erhöhen Sie die Haltbarkeit von Produkten und minimieren Sie die Verpackung durch effektives Design („reduzieren, wiederverwenden und recyceln“);
- Regen und ermutigen Sie die Mitarbeiter, nach zusätzlichen Möglichkeiten zu suchen, um den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens zu verringern;
- Nutzung „grüner“ (d. h. erneuerbarer Energie) Stromlieferanten und energieeffizienter Beleuchtung;
- Treten Sie einem lokalen „Green Business“-Club bei oder gründen Sie einen, der lokalen Unternehmen dabei helfen kann, Zuschüsse für den Naturschutz und Fachwissen zur Reduzierung von Abfall, Wasserverbrauch und Energie zu erhalten.
- Erwägen Sie die Nutzung von Videokonferenzen, um einen potenziellen Lieferanten oder Kunden zu treffen, anstatt immer physisch zu Besprechungen zu reisen. Und
- Richten Sie ein Umweltmanagementsystem mit Zielen und Verfahren ein, um den Fortschritt zu bewerten, negative Auswirkungen zu minimieren und bewährte Praktiken zu übertragen. Verbesserung der Personalmanagementpraktiken:
- Legen Sie Richtlinien fest, um die Gesundheit und Sicherheit aller Mitarbeiter zu gewährleisten, und machen Sie diese Richtlinien den Mitarbeitern bekannt.
- Beziehen Sie Mitarbeiter in Geschäftsentscheidungen ein, die sie betreffen, und verbessern Sie das Arbeitsumfeld.
- Konsultieren Sie die Mitarbeiter, wie sie mit einem Geschäftsabschwung umgehen können (bieten Sie z. B. die Möglichkeit an, dass alle Mitarbeiter Gehaltskürzungen oder Arbeitszeitverkürzungen anstelle von Entlassungen in Kauf nehmen);
- Wenn Entlassungen oder Schließungen unvermeidbar sind, bieten Sie Outplacement-Dienste, Umschulungen und Abfindungen an.
- Bieten Sie Schulungsmöglichkeiten und Mentoring an, um die Beförderung innerhalb der Organisation zu maximieren.
- Ausweitung der Ausbildung auf Lebensmanagement, Ruhestandsplanung und Pflege von Angehörigen.
- Seien Sie offen für Job-Splitting, Gleitzeit und andere Work-Life-Balance-Richtlinien.
- Teilen Sie Schulungs- und Personalprogramme mit anderen lokalen Kleinunternehmen.
- Erwägen Sie die Unterstützung einer Tagesbetreuung für Kinder oder ältere Angehörige.
- Fördern Sie einen gesunden Arbeitsplatz (z. B. Einführung eines Rauchverbots oder eines Programms zur Unterstützung von Drogen- und Alkoholmissbrauch); Und
- Stellen Sie Trainingseinrichtungen bereit oder bieten Sie eine subventionierte Mitgliedschaft in einem örtlichen Fitnessstudio an.





Förderung von Vielfalt und Menschenrechten:

- Fördern Sie einen gesunden Arbeitsplatz (z. B. Einführung eines Rauchverbots oder eines Programms zur Unterstützung von Drogen- und Alkoholmissbrauch); Und
- Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter wissen, dass es explizite Richtlinien gegen Diskriminierung bei Einstellung, Gehalt, Beförderung, Schulung oder Kündigung von Mitarbeitern aufgrund von Geschlecht, Rasse, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung oder Religion gibt.
- Tolerieren Sie keine Witze oder Verhaltensweisen am Arbeitsplatz, die Mitarbeiter aufgrund von Geschlecht, Rasse, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung oder Religion beleidigen.
- Denken Sie bei der Einstellung kreativ darüber nach, wo Sie die Stelle ausschreiben und ob es örtliche Programme zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gibt (z. B. von einer Kommunalverwaltung oder einem Arbeitgeber durchgeführt), die Menschen, die obdachlos oder behindert sind, dabei helfen, Arbeit zu finden.
- Zahlen Sie vergleichbare Löhne für vergleichbare Arbeit.
- Unterstützen Sie Organisationen, die sich für fairen Handel und die Einhaltung der Menschenrechte einsetzen.
- Überprüfen Sie, wo Produkte hergestellt werden, und untersuchen Sie etwaige damit verbundene Menschenrechtsbedenken.

Der Gemeinschaft helfen:

- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zum ehrenamtlichen Engagement in der Gemeinde sowie durch finanzielle Beiträge und Sachleistungen.
- Stellen Sie einige der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens Wohltätigkeitsorganisationen und Gemeindegruppen kostenlos oder gegen Gebühr zur Verfügung.
- Suchen Sie nach Möglichkeiten, überschüssige Produkte und überflüssige Ausrüstung lokalen Schulen, Wohltätigkeitsorganisationen und Gemeindegruppen zur Verfügung zu stellen.
- Kaufen Sie bei lokalen Lieferanten und bemühen Sie sich, Mitarbeiter vor Ort einzustellen.
- Bieten Sie Studierenden hochwertige Arbeitserfahrungen (Job Shadowing).
- Arbeiten Sie mit örtlichen Lehrern zusammen, um das Unternehmen zum Thema eines Schulprojekts zu machen.
- Nutzen Sie die Erfahrung des Unternehmens, um einer örtlichen Schule, Wohltätigkeitsorganisation oder Gemeindegruppe dabei zu helfen, effizienter und unternehmerischer zu werden.



Aufgabe 2

Entwickeln Sie eine CSR-Strategie

Was ist eine CSR-Strategie?

Die CSR-Bewertung generiert eine Informationsbasis, die das Unternehmen zur Entwicklung einer CSR nutzen kann

Strategie. Eine CSR-Strategie ist ein Fahrplan für die Weiterentwicklung von CSR-Themen. Es legt die Richtung und den Umfang des Unternehmens auf lange Sicht im Hinblick auf CSR fest und ermöglicht es dem Unternehmen, erfolgreich zu sein, indem es seine Ressourcen in seinem einzigartigen Umfeld nutzt, um die Marktbedürfnisse zu erfüllen und die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Eine gute CSR-Strategie identifiziert Folgendes:

- allgemeine Richtung, wohin das Unternehmen seine CSR-Arbeit lenken möchte;
- die Stakeholder und ihre Perspektiven und Interessen;
- ein grundlegender Ansatz für das weitere Vorankommen;
- spezifische vorrangige Bereiche;
einen Zeitplan für Maßnahmen, verantwortliche Mitarbeiter und unmittelbare nächste Schritte; Und
- ein Prozess zur Überprüfung und Sicherstellung der Ergebnisse.

Verschiedene Unternehmen können sich in einem unterschiedlichen Stadium des CSR-Bewusstseins und der CSR-Arbeit befinden, was den Inhalt der Strategie vorgibt.

Einige entscheiden sich möglicherweise für eine „minimal notwendige“ Haltung. Andere möchten möglicherweise strategische Streifzüge in bestimmte Bereiche unternehmen.

Warum eine CSR-Strategie?

Es gibt ein altes Sprichwort:

„Wenn du nicht weißt, wohin du gehst, ist die Chance gering, dass du jemals dort ankommst.“

Dies gilt für CSR genauso wie für jeden anderen Geschäftsansatz. Das Befolgen einer CSR-Strategie trägt dazu bei, dass ein Unternehmen seine Identität, seinen Markt und seine Beziehungen aufbaut, erhält und kontinuierlich stärkt. Wichtig ist, dass es den Rahmen für eine kohärente Geschäftsstrategie bietet, die auf den Themen basiert, die es und seine Stakeholder als wesentlich erachten.

Wie entwickelt man eine CSR-Strategie?

Die folgenden sechs Schritte umfassen einen empfohlenen Weg zur Entwicklung einer CSR-Strategie:

1. Unterstützung beim CEO, der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern aufbauen;
2. Recherchieren Sie, was andere (einschließlich Wettbewerber) tun, und bewerten Sie den Wert anerkannter CSR-Instrumente.
3. Erstellen Sie eine Matrix vorgeschlagener CSR-Maßnahmen.
4. Vorgehensweisen und den Business Case dafür entwickeln; Und
5. Legen Sie Richtung, Ansatz, Grenzen und Schwerpunktbereiche fest.



Das hat keine Magie. Die Schritte könnten in einer anderen Reihenfolge durchgeführt werden oder unterschiedliche Namen tragen, aber wenn man sie alle berücksichtigt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen über eine systematische und umsetzbare CSR-Strategie verfügt.

Es ist klar, dass eine CSR-Strategie kaum erfolgreich sein wird, wenn sie nicht auf einem klaren Verständnis der Werte des Unternehmens basiert, wenn sie die Ideen derjenigen nicht berücksichtigt, die möglicherweise Hilfe leisten könnten, und wenn sie Probleme nicht angeht Systematisch Stärken ausbauen und Schwächen adressieren.

1. Bauen Sie Unterstützung bei der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern auf:

Ohne die Unterstützung der Unternehmensführung haben CSR-Strategien kaum Erfolgsaussichten. Das persönliche Engagement des CEO ist in der Regel von entscheidender Bedeutung. Der erste Schritt bei der Entwicklung einer CSR-Strategie besteht darin, dass das Führungsteam der Geschäftsleitung (und gegebenenfalls dem Vorstand) über die wichtigsten Ergebnisse der Bewertung berichtet und das Interesse an weiteren Schritten abschätzt. Sehr wahrscheinlich hat die Bewertung ergeben, dass mehrere Aspekte der aktuellen Geschäftstätigkeit anfällig für externe Kritik sind oder dass es in bestimmten Bereichen offenbar echte Chancen für Synergien oder neue Produkte gibt. Die Bewertung hätte auch ergeben können, dass die aktuelle Entscheidungsfindung zu CSR-Themen nicht gut koordiniert ist oder dass ein erhebliches Interesse an bestimmten CSR-Themen besteht oder dass bestimmte wichtige Interessengruppen in diesen Bereichen Druck ausüben.

2. Recherchieren Sie, was andere tun und welche CSR-Instrumente vorhanden sind:

Obwohl es für das CSR-Führungsteam möglich ist, in Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern des Unternehmens einen CSR-Ansatz völlig eigenständig zu entwickeln, ist es von großem Nutzen, auf die Erfahrung und das Fachwissen anderer zurückzugreifen. Drei nützliche Informationsquellen sind andere Firmen, Branchenverbände und CSR-Fachorganisationen.

Wenn das Führungsteam feststellt, dass Unternehmen (in ihrem eigenen Land oder anderswo im gleichen oder verwandten Sektor) unterschiedliche CSR-Aktivitäten hervorheben, könnte es die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem Unternehmen und diesen Unternehmen untersuchen. Es kann sehr nützlich sein, die Vision, Werte und Grundsatzserklärungen führender Wettbewerber zusammen mit ihren Kodizes, neuen CSR-bezogenen Produktlinien oder -ansätzen und allen Initiativen oder Programmen, an denen sie teilnehmen, zu untersuchen. Die Bewertung der Vorteile, Kosten, unmittelbaren Ergebnisse, Ressourcenauswirkungen und Änderungen der aktuellen Praktiken, die für die Übernahme ähnlicher Ansätze durch das Unternehmen erforderlich sind, können ebenfalls hilfreiche Informationen liefern.



3. Bereiten Sie eine Matrix vorgeschlagener CSR-Maßnahmen vor:

Vor diesem Hintergrund sollte es möglich sein, eine Matrix vorgeschlagener CSR-Maßnahmen zu erstellen, die möglicherweise nach ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekten dargelegt sind, obwohl es einige Überschneidungen geben kann. Das Führungsteam kann aktuelle und mögliche CSR-Aktivitäten, -Prozesse, -Produkte und -Auswirkungen in der Matrix darstellen und sie mit den aktuellen Aktivitäten und der Struktur des Unternehmens vergleichen, um zu sehen, wie gut sie passen.

Example of matrix of proposed CSR actions

	Environmental activity		Social activity (e.g., workers, communities)		Economic activity (e.g., quality assurance, customer satisfaction)	
	Current	Proposed	Current	Proposed	Current	Proposed
	Processes	Registered to ISO 14001*	Kyoto emission reductions?	Certified to OHSAS*	SA8000* or Fair Labor Association (FLA)	Registered to ISO 9001*
Products/ services	Some products use known logo (e.g., Rainforest Alliance, Organic)	Could products be certified to local energy standard?	None at present	Possible SA 8000 or FLA product certification	Use of ISO 9001 logo on company letterhead	Keep abreast of ISO work on IMS?
Impacts	Internal impact assessment undertaken	Supply chain/ community impacts?	Internal impact assessment undertaken	Supply chain/ community impacts?	Internal impact assessment undertaken	Supply chain/ community impacts?
Responsibility centre	Environmental affairs department		Human resources department		Manager, quality/ customer satisfaction	

4. Erarbeiten Sie Handlungsoptionen und den Business Case dafür:

Zwei grundsätzliche Möglichkeiten, an dieser Stelle vorzugehen, bestehen darin, einen schrittweisen CSR-Ansatz zu wählen oder sich für einen umfassenderen Richtungswechsel zu entscheiden. Die Entwicklung des Responsible Care-Programms der Canadian Chemical Producers' Association ist ein gutes Beispiel für Ersteres. Dieses Programm begann mit einer breiten Palette von Grundsätzen, umfasst nun aber detaillierte Kodizes, Konformitätsbewertung, öffentliche Berichterstattung und die Einbeziehung von Vertretern der Gemeinschaft und Nichtregierungsorganisationen.



Schritt-für-Schritt-Ansatz

The Natural Step ist eine gemeinnützige Organisation mit Niederlassungen in 11 Ländern, die einen wissenschaftlich fundierten Systemrahmen nutzt, um Organisationen, Einzelpersonen und Gemeinschaften dabei zu helfen, Schritte in Richtung Nachhaltigkeit zu unternehmen. Der Die Mission von Natural Step besteht darin, systemische Veränderungen zu katalysieren und grundlegende Prinzipien der Nachhaltigkeit verständlicher und sinnvolle Nachhaltigkeitsinitiativen leichter umsetzbar zu machen.

Das Natural Step-Framework bietet ein gemeinsames konzeptionelles Modell, Verständnis und eine gemeinsame Sprache, die die Zusammenarbeit zwischen Organisationen, Disziplinen und Kulturen erleichtern. Der Rahmen fördert den Dialog, die Konsensbildung und den schrittweisen Wandel – Schlüsselprozesse des organisatorischen Lernens – und schafft die Voraussetzungen dafür, dass bedeutende Veränderungen stattfinden können.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.naturalstep.org>.

Ideen generieren

Welcher Ansatz auch immer gewählt wird, ein nützlicher erster Schritt besteht darin, Möglichkeiten zu finden, wie das Unternehmen CSR in den Betrieb integrieren kann. Brainstorming-Sitzungen könnten mit Führungskräften, Mitarbeitern, wichtigen Geschäftspartnern und anderen abgehalten werden. Den Teilnehmern muss klar sein, dass jeder CSR-Ansatz an den Kerngeschäftsziele, Methoden und Kernkompetenzen des Unternehmens ausgerichtet werden muss. Wenn dieses Verständnis deutlich gemacht wird, können die Teilnehmer Fragen wie die folgenden beantworten und dabei auf einige der zuvor beschriebenen vorbereitenden CSR-Arbeiten zurückgreifen:

- Welche sozialen und ökologischen Aktivitäten und Initiativen hat das Unternehmen bereits durchgeführt?
- Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken stellen diese dar?
- Was hat das Unternehmen von anderen gelernt, das hilfreich sein könnte?
- Was sind die CSR-Ziele des Unternehmens?
- Wo könnte das Unternehmen in 10 Jahren in Bezug auf CSR-Aktivitäten und -Ergebnisse stehen?
- Was sind die großen sozialen Probleme und wie könnte das Unternehmen helfen?
- Welche Änderungen an den aktuellen Praktiken und Produkten müssten vorgenommen werden, wenn das Unternehmen eine Vorreiterrolle im Bereich CSR einnehmen soll?
- Gibt es CSR-Aktivitäten oder -Initiativen, die das Unternehmen problemlos durchführen könnte?
- jetzt kostenlos oder zu geringen Kosten (manchmal auch als „Low-Hanging-Fruit“ bezeichnet)?
- Gibt es Bereiche, in denen CSR-Änderungen besonders große Auswirkungen auf das Unternehmen und andere haben würden? Was sind sie und was sind die wahrscheinlichen Auswirkungen?
- Können die vorgeschlagenen CSR-Änderungen in kurz-, mittel- und langfristige Ergebnisse unterteilt werden?
- Welche Auswirkungen haben diese Ergebnisse auf die Ressourcen?
- Müssen Änderungen an der Unternehmensstruktur vorgenommen werden, um die zu erbringenden Leistungen umzusetzen?
- Gibt es weitere Hindernisse oder Hemmnisse (z. B. unzureichende Ausbildung oder Ausstattung oder ungeeignete Anreizstrukturen), die einem systematischeren Ansatz bei der Umsetzung von CSR im Wege stehen könnten? Wenn ja, was sind sie?
- Gibt es Möglichkeiten zur Kostensenkung?
- Welche potenziellen Risiken bestehen, wenn die umfassenderen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekte der Aktivitäten eines Unternehmens nicht berücksichtigt werden? Und
- Was sollten die Handlungsprioritäten sein, wenn das Unternehmen beschließt, mehr zu tun?



Aufbau des Business Case.

Das CSR-Führungsteam kann auf das durch die Bewertung gewonnene Material, seine Recherchen zu den Aktivitäten anderer und Brainstorming-Sitzungen zurückgreifen, um einen Business Case für potenzielle Initiativen zu entwickeln, die am vielversprechendsten sind. Der Business Case sollte sich im Lichte der Geschäftsziele, Methoden und Kernkompetenzen des Unternehmens auf eine Reihe von Elementen konzentrieren:

- mögliche Hebelpunkte (an denen besonders große CSR-Gewinne erzielt werden können);
- Bereiche, in denen ein Unternehmen potenziell einen Wettbewerbsvorteil erlangen könnte;
- Bereiche, in denen Stakeholder besonderen Einfluss haben könnten;
- kurz- und langfristige Ziele;
- geschätzte Kosten für die Umsetzung jeder Option (einschließlich der Kosten, wenn nicht mehr für CSR getan wird);
- erwartete Vorteile;
- Möglichkeiten zur Kostensenkung;
- umfassendere Änderungen, die das Unternehmen vornehmen müsste;
- alle Risiken oder Bedrohungen, die jede Option mit sich bringt; Und
- Auswirkungen jeder Option auf neue Entwicklungen.

5. Legen Sie Richtung, Herangehensweise und Schwerpunktbereiche fest

Das CSR-Führungsteam sollte nun über die Informationen verfügen, die es benötigt, um die Geschäftsleitung um eine fundierte Entscheidung darüber zu bitten, wie das Unternehmen vorgehen soll. Von unmittelbarer Bedeutung ist die Festlegung der allgemeinen Ausrichtung, des Ansatzes und der Schwerpunktbereiche des Unternehmens im Hinblick auf CSR, wie unten beschrieben.

- **Richtung.** Dies ist der Gesamtkurs, den das Unternehmen verfolgen könnte, oder der Hauptbereich, den es angehen möchte. Beispielsweise könnte ein Bekleidungsunternehmen beschließen, den Schwerpunkt auf die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer zu legen. Ein Pharmaunternehmen könnte beschließen, sich mit Gesundheitsproblemen in Entwicklungsländern zu befassen. Ein Forstunternehmen könnte beschließen, dass Umweltbelange im Zusammenhang mit dem Holzeinschlag im Mittelpunkt seiner Aktivitäten stehen. Ein Bergbauunternehmen könnte sich für eine Verbesserung der Beziehungen entscheiden, wobei die umliegenden Gemeinden ihr Hauptanliegen sind. Ein Unternehmen, das in neue Märkte vordringt, könnte entscheiden, dass Anti-Korruptionsmaßnahmen ein Zielbereich sind, und so weiter.
- **Ansatz.** Dies bezieht sich darauf, wie ein fester Plan zur Fortbewegung in die festgelegte Richtung besteht. Beispielsweise könnte ein Unternehmen beschließen, zunächst seine Mission, seine Vision sowie seine Werte- und Ethikerklärungen zu überarbeiten, als nächstes einen neuen Verhaltenskodex einzuführen, dann mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und sie zu schulen und schließlich Probleme mit den Auftragnehmern im Angebot anzusprechen.
- **Schwerpunkte.** Diese sollten möglichst klar mit den Geschäftszielen des Unternehmens übereinstimmen und daher unmittelbare Priorität haben. Die Schwerpunktbereiche können Lücken in den Prozessen des Unternehmens identifizieren, versuchen, eine neue Chance zu nutzen oder auf die Bedürfnisse bestimmter wichtiger Interessengruppen eingehen. Beispielsweise könnte ein Finanzinstitut neue Schutzmaßnahmen für die persönlichen Daten seiner Kunden oder Möglichkeiten für Mikrokredite identifizieren, während ein Lebensmitteleinzelhändler beschließen könnte, sich als unmittelbares Ziel auf die Bekämpfung von Fettleibigkeit zu konzentrieren.



- Bei diesen Entscheidungen geht es in der Regel um die Festlegung von Prioritäten. Die Größe des Problems und seine Schwere, die geschätzte Wirksamkeit möglicher Lösungen und die einfache Umsetzung sind Schlüsselfaktoren, die bei der Priorisierung berücksichtigt werden müssen. Wichtig sind auch die finanziellen und personellen Ressourcen, die zur Umsetzung der Änderungen, rechtlicher und kundenbezogener Anforderungen erforderlich sind, sowie die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen umgesetzt werden können.
- Da viele CSR-Initiativen Auswirkungen auf Ressourcen haben, sollten sie sorgfältig und substanzial bewertet werden, ähnlich wie normale Finanz- und Investitionsentscheidungen überprüft werden. Ein beiläufiger oder halbherziger Ansatz könnte die Glaubwürdigkeit der CSR-Initiativen sowie die damit verbundenen Geschäftsaussichten der Unternehmen gefährden.

Aufgabe 3

Entwickeln Sie CSR-Verpflichtungen

Was sind CSR-Verpflichtungen?

CSR-Verpflichtungen sind Richtlinien oder Instrumente, die ein Unternehmen entwickelt oder denen es zustimmt und die angeben, was das Unternehmen zu tun gedenkt, um seine sozialen und ökologischen Auswirkungen anzugehen. CSR-Verpflichtungen ergeben sich aus der CSR-Bewertung und -Strategie und werden zu dem Zeitpunkt entwickelt, an dem ein Unternehmen von der Planung zur Umsetzung übergeht:

- Sie stellen sicher, dass die Unternehmenskultur des Unternehmens mit den CSR-Werten im Einklang steht.
- Sie helfen bei der Ausrichtung und Integration der Geschäftsstrategie und -ziele des Unternehmens.
- Sie geben den Mitarbeitern Orientierung, wie sie sich verhalten sollten. Und
- Sie kommunizieren den CSR-Ansatz des Unternehmens gegenüber Geschäftspartnern, Lieferanten, Gemeinden, Regierungen, der Öffentlichkeit und anderen.

Bevor Unternehmen CSR-Verpflichtungen entwickeln, müssen sie die Bandbreite der verfügbaren Verpflichtungen und die Unterschiede zwischen ihnen verstehen. Ein wesentlicher Unterschied besteht zwischen ehrgeizigen und präskriptiven Verpflichtungen. Anspruchsvolle Verpflichtungen formulieren in der Regel die langfristigen Ziele eines Unternehmens und sind in der Regel in allgemeiner Sprache verfasst, während präskriptive Verpflichtungen, wie z. B. Verhaltenskodizes, spezifischere Verhaltensweisen vorschreiben, zu deren Einhaltung sich das Unternehmen ausdrücklich verpflichtet.

Anspruchsvolle Verpflichtungen nehmen häufig die Form von Visionen, Missionen, Wert- und Ethikerklärungen oder Chartas an. In vielen Fällen verfügen Unternehmen möglicherweise bereits über ehrgeizige und verbindliche Verpflichtungen, die angepasst werden können, um CSR vollständig zu integrieren. Anspruchsvolle Verpflichtungen bilden den Hintergrund für spezifische und präskriptive Verhaltenskodizes und Standards, die in der Regel darauf abzielen, Verhalten zu messen oder direkt zu steuern.



Anspruchsvolle Verpflichtungen:

Das Hauptziel ambitionierter Engagements besteht darin, ein hohes Maß an gemeinsamem Verständnis darüber zu vermitteln, wofür ein Unternehmen steht und wie es wahrgenommen werden möchte. Damit CSR wirklich in Werte, Entscheidungsfindung und Aktivitäten integriert werden kann, müssen die ehrgeizigen Verpflichtungen eines Unternehmens seine soziale und ökologische Position vollständig widerspiegeln.

Fehlen ehrgeizige CSR-Verpflichtungen, besteht die Gefahr, dass verschiedene Teile der Organisation CSR-Umsetzungsaktivitäten zu unterschiedlichen Zielen in Angriff nehmen. Die Wahrscheinlichkeit verringert sich, wenn die Arbeit mit einer gemeinsamen Vorstellung davon beginnt, wofür das Unternehmen steht und wohin es geht.

Eine Vielzahl von Firmen auf der ganzen Welt haben ehrgeizige Verpflichtungen entwickelt, die Teil ihrer Geschäfts- und Kommunikationsstrategie sind.

Das Unternehmen Toyota ist sich bewusst, dass Autos zu den Hauptverursachern von Treibhausgasen gehören, und hat sich dazu verpflichtet, in eine „Null-Emissions“-Welt überzugehen. Teil dieser Strategie ist die deutliche Reduzierung des Mülls auf Deponien und von Produkten wie dem erfolgreichen Prius-Hybrid-Benzin-/Elektromodell. Aufmerksamkeitsstarke „Zero Emission“-Werbung unterstreicht den ganzheitlichen Charakter des Engagements.

Vorschreibende Verpflichtungen:

Vorschreibende Verpflichtungen – typischerweise in Form von Verhaltenskodizes und Standards – legen spezifische Verhaltensänderungen fest, die ein Unternehmen anstreben will. Ein Unternehmen kann sich dafür entscheiden, einen eigenen Verhaltenskodex zu entwickeln (siehe z. B. den Verhaltenskodex von Alcan)⁴⁵ oder sich einem bestehenden sektoralen Kodex oder Standard (z. B. der Responsible Care-Initiative)⁴⁶ oder einem anderen bestehenden anzuschließen Instrument.

Ein Hauptvorteil für ein Unternehmen, das einen eigenen Verhaltenskodex entwickelt, besteht darin, dass der Kodex an die Umstände des Unternehmens angepasst werden kann. Andererseits kann die Entwicklung eines Verhaltenskodex ein langwieriger und teurer Prozess sein, und das Endprodukt hat möglicherweise nicht die Glaubwürdigkeit eines Kodex Dritter, insbesondere eines Kodex, der aus bestehenden internationalen Normen abgeleitet ist. In gewisser Hinsicht können Unternehmen, die sich bereit erklären, die Kodizes und Standards Dritter einzuhalten, auf den umfangreichen Beratungs- und Entwicklungsprozess zurückgreifen, den solche Initiativen erfordern, und auf deren höhere Bekanntheit.



Warum gibt es CSR-Verpflichtungen?

Da CSR freiwilliges Engagement beinhaltet, könnte es – sowohl intern als auch extern – als „mehr PR als Versprechen“ angesehen werden. Wie bei jeder guten Richtlinie sind klare Verpflichtungen ein wesentlicher Bestandteil der Bemühungen eines Unternehmens, transparent, verantwortlich und glaubwürdig zu sein. CSR-Verpflichtungen schaffen die Grundlagen, an denen das Verhalten anschließend gemessen werden kann. Bei ordnungsgemäßer Umsetzung können CSR-Verpflichtungen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein Unternehmen angemessen auf eine Gelegenheit reagiert, und die Wahrscheinlichkeit verringern, dass es problematisches Verhalten an den Tag legt. CSR-Engagements machen allen Interessenten klar, was sie von einem Unternehmen erwarten können.

Indem das Unternehmen diese Erwartungen im Vorfeld artikuliert, verringert es das Potenzial für Missverständnisse zu einem späteren Zeitpunkt. In diesem Sinne können CSR-Verpflichtungen die Qualität des Engagements des Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern verbessern. In einigen Fällen sind Stakeholder tatsächlich nur bereit, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die ihre CSR-Verpflichtungen klar zum Ausdruck gebracht haben.

Korrekt umgesetzte CSR-Verpflichtungen können die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein Unternehmen als angemessen gewissenhaft gilt, und die Wahrscheinlichkeit verringern, dass es als CSR-leistend angesehen wird, das nicht den Standards entspricht. Sie sind auch ein Instrument zur Bewertung der Fortschritte hin zu einer verbesserten sozialen und ökologischen Verantwortung.

Wie man CSR-Verpflichtungen entwickelt

Hier ist eine Möglichkeit, CSR-Verpflichtungen zu entwickeln, aber es gibt noch viele andere, da Verpflichtungen so viele Themen behandeln und so viele Formen annehmen:

1. Führen Sie einen Scan der CSR-Verpflichtungen durch.
2. Führen Sie Gespräche mit wichtigen Stakeholdern.
3. Bilden Sie eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung der Verpflichtungen.
4. Bereiten Sie einen Vorentwurf vor.
5. Konsultieren Sie die betroffenen Interessengruppen.
6. Überarbeiten und veröffentlichen Sie die Verpflichtungen.

Bei der Entwicklung der CSR-Verpflichtungen sollte berücksichtigt werden, dass ein erhebliches Potenzial für Missverständnisse und Fehlkommunikation über Erwartungen besteht. Diese können ein erfolgreiches Ergebnis gefährden. Dementsprechend muss der Prozess pragmatisch und zielgerichtet sein.



1. Führen Sie eine Prüfung der CSR-Verpflichtungen durch

Bevor Sie CSR-Verpflichtungen entwickeln oder sich auf die Einhaltung von CSR-Kodizes oder -Standards Dritter einigen, ist es sinnvoll, die Instrumente der CSR-Verpflichtung zu prüfen, die andere, insbesondere führende Unternehmen, nutzen. Wichtig ist, dass Unternehmen auch CSR-Instrumente untersuchen, die von Regierungen und zwischenstaatlichen Organisationen wie den Vereinten Nationen, der ILO und der OECD entwickelt wurden. Da die Regierungen diese Instrumente gemeinsam mit anderen Parteien entwickelt haben, verfügen sie über ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und sind gute Orientierungshilfen für das, was Regierungen als akzeptables und inakzeptables Verhalten betrachten. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt „Wichtige internationale CSR-Instrumente“. Abschließend sollte eine Überprüfung der verfügbaren Codes und Standards von Drittanbietern durchgeführt werden. Hier kann es sinnvoll sein, zwischen solchen zu unterscheiden, die durch Multi-Stakeholder-Prozesse entwickelt wurden, und solchen, die auf andere Weise entwickelt wurden.

Bei der Betrachtung der CSR-Engagement-Instrumente anderer ist es sinnvoll, Fragen wie die folgenden zu stellen:

- Welche Personen und Organisationen waren an der Entwicklung dieser Verpflichtungen beteiligt? Wären dies dieselben Stakeholder, die in die eigenen CSR-Verpflichtungen des Unternehmens einbezogen werden müssten?
- Welche Ziele liegen der Entwicklung dieser CSR-Verpflichtungen zugrunde? Sind diese Ziele dieselben oder unterscheiden sie sich von denen, die den CSR-Zielen des Unternehmens zugrunde liegen?
- Kann ein bestimmtes CSR-Problem, das das Unternehmen identifiziert hat, durch die Nutzung dieser oder ähnlicher CSR-Verpflichtungen gelöst oder angegangen werden? Was sind die potenziellen Kosten, Nachteile und Vorteile der verschiedenen Arten von Verpflichtungen? Und
- Welche Anwendbarkeit oder Eignung haben diese Verpflichtungen für die Organisation angesichts ihres Tätigkeitsbereichs und ihrer geografischen Reichweite? Wird das Unternehmen von den Zusagen profitieren und wie?

2. Führen Sie Gespräche mit wichtigen Stakeholdern

Die Entwicklung von CSR-Verpflichtungen oder die Zustimmung zur Einhaltung bestehender Kodizes und Standards bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, das Interesse der Organisation an CSR zu wecken und eine Einigung darüber zu erzielen, wie Kodizes und Standards für das Unternehmen gelten. Aus dieser Vereinbarung kann das Unternehmen weitere praktische Schritte zur Umsetzung entwickeln. In diesem Leitfaden wird betont, wie wichtig es ist, allen Interessengruppen zuzuhören.

Innerhalb des Unternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, dass Vorstand, CEO und Top-Management fest hinter den CSR-Verpflichtungen eines Unternehmens stehen. Ohne eine solche Unterstützung ist die Wahrscheinlichkeit, dass nachfolgende CSR-Aktivitäten tatsächlich durchgeführt werden, sehr gering. Gleich zu Beginn Zeit darauf zu verwenden, „die CSR-Verpflichtungen in den Augen der Vorstandsmitglieder und des Top-Managements richtig umzusetzen“, ist gut investierte Zeit.

Es kann auch sinnvoll sein, informelle Erstgespräche mit Geschäftspartnern, Mitgliedern der Lieferkette und anderen Auftragnehmern zu führen. Ziel dieser Gespräche wäre es, diese Parteien darüber zu informieren, welche Engagements sie wählen sollten, und Partner zu finden, die bereit sind, bei der Entwicklung dieser Engagements mitzuhelfen. Wenn die Verpflichtungen für diese Parteien gelten, sind ihre Beteiligung und ihre Zustimmung zur Einhaltung der Bedingungen der Verpflichtungen von entscheidender Bedeutung.



3. Bilden Sie eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung der Verpflichtungen

Die Arbeitsgruppe sollte einen Querschnitt der Organisation darstellen, von Vorstandsmitgliedern über die Geschäftsleitung bis hin zu Mitarbeitern an vorderster Front, und könnte sowohl Menschen umfassen, die sich sehr für CSR begeistern, als auch solche, die skeptisch sind, unterschiedliche Meinungen dazu zum Ausdruck zu bringen Probleme zur Hand. Auftragnehmer und andere, für die die Verpflichtungen gelten sollte auch dabei sein.

Es ist wichtig, die richtigen Leute in der Gruppe zu haben. Sie müssen zuverlässig, glaubwürdig und sachkundig sein und über die nötige Zeit und Ressourcen verfügen, um sich für die anfallende Arbeit zu engagieren. Zu Beginn sollte eine offene Diskussion stattfinden über: die Ziele der Gruppe; Verantwortlichkeiten der Mitglieder; erwartete Arbeitsbelastung und Ergebnisse; und die Grundregeln für die Funktionsweise der Gruppe. Auch eine regelmäßige wechselseitige Kommunikation zwischen der Arbeitsgruppe und dem gesamten Unternehmen kann sinnvoll sein.

4. Bereiten Sie einen Vorentwurf vor

CSR-Verpflichtungen sollten klar formulierte Aussagen sein und klare und prägnante Verpflichtungen enthalten. Es wird empfohlen, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe festlegen, wer innerhalb der Organisation für die Umsetzung der Verpflichtungen verantwortlich ist, und diese in die Ausarbeitung des Entwurfs einbeziehen. Unternehmen sind außerdem gut beraten, bei der Erstellung ihrer eigenen Verpflichtungsdokumente vorhandene Verpflichtungsdokumente (wie die in Schritt 1 beschriebenen) als Basisdokumente zu verwenden.

5. Konsultieren Sie die betroffenen Interessengruppen

Es wurde oben betont, dass eine gründliche Konsultation derjenigen, die von den Handlungen eines Unternehmens zu Beginn betroffen sind, spätere Probleme verhindern kann. Ein guter Ansatz besteht darin, mit den Menschen zu beginnen, die am wahrscheinlichsten direkt von den CSR-Verpflichtungen betroffen sind und die sich der damit verbundenen Probleme bereits bewusst sind. Als nächstes könnte die Arbeitsgruppe formellere Diskussionen mit Gruppen und Personen führen, die möglicherweise nichts von der CSR-Initiative wissen. Ein Beratungsplan kann hilfreich sein. Es sollte Stellen für hochrangige Beamte innerhalb des Unternehmens umfassen, die über gute Kommunikation verfügen

6. Überarbeiten und veröffentlichen Sie die Verpflichtungen

Auf der Grundlage der Rückmeldungen aus den Konsultationen kann die Arbeitsgruppe Verpflichtungen abschließen, die im Rahmen der Umsetzung veröffentlicht und allen Mitarbeitern mitgeteilt werden. Dies geschieht häufig auf der Website des Unternehmens oder in einem CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht, es gibt jedoch viele Möglichkeiten.



Aufgabe 4

Die Umsetzung ihrer CSR-Verpflichtungen

Was beinhaltet die Umsetzung der CSR-Verpflichtung?

Unter Umsetzung versteht man die alltäglichen Entscheidungen, Prozesse, Praktiken und Aktivitäten, die sicherstellen, dass das Unternehmen dem Geist und Buchstaben seiner CSR-Verpflichtungen entspricht und dadurch seine CSR-Strategie umsetzt. Wenn man CSR-Verpflichtungen als „das Reden über die Lippen“ bezeichnen kann, dann bedeutet die Umsetzung „den Weg gehen“.

Warum ist die Umsetzung der CSR-Verpflichtung wichtig?

Wie alle Unternehmen wissen, ist das Einhalten von Versprechen – seien es Geschäfts- oder Leistungsziele – von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Die Nichteinhaltung von CSR-Verpflichtungen ohne zufriedenstellende Erklärungen kann ebenfalls zu Problemen führen, einschließlich verärgertem Mitarbeiter, Aktionäre, Geschäftspartner, Kunden, Gemeinden und anderer. Ein Unternehmen, das seine Verpflichtungen effektiv umsetzt, wird nicht nur seltener auf Probleme stoßen, sondern kann auch positiver beurteilt werden, wenn Probleme auftreten, im Gegensatz zu einem Unternehmen, das ständig seinen Verpflichtungen nicht nachkommt.

Wie man CSR-Verpflichtungen umsetzt

Jedes Unternehmen ist anders und geht die CSR-Umsetzung auf unterschiedliche Weise an. Die unten vorgeschlagenen Schritte zeigen einen Weg zur Umsetzung von CSR-Verpflichtungen:

1. Eine integrierte CSR-Entscheidungsstruktur entwickeln;
2. Einen CSR-Geschäftsplan vorbereiten und umsetzen;
3. Messbare Ziele festlegen und Leistungskennzahlen ermitteln;
4. Einbinden von Mitarbeitern und anderen Personen, für die CSR-Verpflichtungen gelten;
5. CSR-Schulungen entwerfen und durchführen;
6. Mechanismen zur Bewältigung problematischen Verhaltens einrichten;
7. Erstellen Sie interne und externe Kommunikationspläne; Und
8. Machen Sie Verpflichtungen öffentlich.

1. Entwickeln Sie eine integrierte CSR-Entscheidungsstruktur:

Obwohl jedes Unternehmen anders ist, verfügt jedes über eine Entscheidungsstruktur, um sicherzustellen, dass es seinen Verpflichtungen und Kundenbedürfnissen nachkommen kann. Die entscheidende Frage, die hier gestellt werden muss, lautet: „Was ist angesichts der bestehenden Mission, der Größe, des Sektors, der Kultur, der Art und Weise, wie das Unternehmen seine Angelegenheiten, Abläufe und Risikobereiche organisiert – und angesichts seiner CSR-Strategie und -Verpflichtungen – die effektivste und effizienteste CSR?“ Entscheidungsstruktur, die eingerichtet werden soll?“

Es ist wichtig, dass das Unternehmen seine CSR-Ziele und seine Entscheidungsfindung mit seinen Gesamtzielen und -strategien in Einklang bringt und integriert, sodass die Berücksichtigung von CSR-Überlegungen bei der Unternehmensentscheidung so selbstverständlich wird wie die Berücksichtigung der Kundenperspektive.



Einige Unternehmen bevorzugen eine zentralisierte CSR-Entscheidungsstruktur, andere eine dezentralisierte und wieder andere bevorzugen eine Hybridstruktur, abhängig von ihren Betriebsmerkmalen und ihrem Managementstil. Es gibt keine einheitliche Möglichkeit, die CSR-Entscheidungsfindung eines Unternehmens zu organisieren.

Da es bei CSR grundsätzlich um Transparenz, Verantwortlichkeit und Leistung geht, ist es wichtig, dass die CSR-Entscheidungsstruktur ein integraler Bestandteil der Governance-Aktivitäten des Unternehmens ist und sichtbar ist. Es sollte außerdem in der gesamten Organisation Rechenschaft ablegen, vom Vorstand über den CEO bis hin zur Führungsebene, unterstützt durch koordinierte funktionsübergreifende Entscheidungsfindung und Fachwissen der Mitarbeiter.

Es ist wichtig, die CSR-Entscheidungsstruktur im Hinblick auf das erforderliche angemessene Maß an interner und externer Überprüfung zu entwickeln. Durch die Zuweisung von CSR-Verantwortlichkeiten an Vorstandsmitglieder wird sichergestellt, dass CSR-Themen die Aufmerksamkeit erhalten, die sie verdienen, und bildet somit eine solide Grundlage für eine wirksame Kette von CSR-Verantwortung innerhalb der Organisation – was alles die Corporate-Governance-Funktion des Vorstands unterstützt. Es gibt mehrere Optionen für die Mitarbeit im Vorstand: Ein amtierendes Vorstandsmitglied könnte mit der weitreichenden Verantwortung für die Überwachung der CSR-Aktivitäten beauftragt werden; es könnte ein neues Mitglied ernannt werden, das über spezifische CSR-Expertise verfügt; CSR-Aufgaben könnten zur Arbeit bestehender Vorstands Ausschüsse hinzugefügt werden; es könnte ein neuer CSR-Vorstandsausschuss gebildet werden; oder der gesamte Vorstand könnte in CSR-Entscheidungen einbezogen werden.

2. Erstellen und implementieren Sie einen CSR-Geschäftsplan:

Die Entscheidungsstruktur legt fest, wer für CSR-Entscheidungen und -Maßnahmen im Unternehmen verantwortlich ist. Diese Personen spielen eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung und Umsetzung des CSR-Geschäftsplans, der sich aus der CSR-Strategie und den CSR-Verpflichtungen ergeben sollte. Der CSR-Geschäftsplan kann separat beschrieben oder als Teil des bestehenden Gesamtgeschäftsplans des Unternehmens einbezogen werden. Wenn die Strategie, die Verpflichtungen und die Entscheidungsstrukturen vorhanden sind, trägt der CSR-Geschäftsplan dazu bei, dass die Worte in wirksame Taten umgesetzt werden. Eine hervorragende Möglichkeit hierzu besteht darin, zu bestimmen, welche personellen, finanziellen und sonstigen Ressourcen und Aktivitäten erforderlich sind, um die CSR-Strategie und -Verpflichtungen umzusetzen. Eine CSR-Verpflichtung kann beispielsweise darin bestehen, dass das Unternehmen Beamten keine Bestechungszahlungen anbietet. Der erste Schritt zur Umsetzung dieser Verpflichtung könnte darin bestehen, einen Schulungskurs zur Unterscheidung zwischen ordnungsgemäßen und unzulässigen Zahlungen zu erstellen, mit einer Online-Version, die „häufig gestellte Fragen“ enthält. Ein zweiter Schritt könnte darin bestehen, die Anreiz- und Fehlanreizstruktur der Organisation (z. B. Provisionen) zu überprüfen, um sicherzustellen, dass sie nicht indirekt unangemessenes Verhalten fördert. Ein dritter Schritt könnte die Einrichtung einer Hotline sein, während ein vierter die Schaffung von Maßnahmen zum Schutz von „Whistleblowern“ sein könnte. Im CSR-Geschäftsplan könnte jede dieser Aufgaben weiter in kleinere Komponenten unterteilt werden, mit Zeitplänen und Ressourcenanforderungen für jede. Diese Verpflichtungen sollten in die Stellenbeschreibung und Leistungsziele jeder leitenden Person integriert werden.

3. Setzen Sie messbare Ziele und identifizieren Sie Leistungskennzahlen:

Wie bei jedem anderen Aspekt der Unternehmensleistung erfordert eine effektive CSR-Umsetzung die Festlegung messbarer Ziele für die Verpflichtungen. In dieser Hinsicht verhalten sich Unternehmen nicht anders als Einzelpersonen. Sportler können sich persönliche Ziele setzen, wie zum Beispiel „eine olympische Medaille gewinnen“, aber sie setzen sich häufig auch erreichbarere Zwischenziele wie „Laufe den 100-m-Sprint in weniger als x Sekunden“, „reduziere mein Gewicht auf y Kilogramm“ usw



„Bei den Prüfungen im nächsten November unter den ersten fünf sein.“ Im Wesentlichen sind diese Zwischenziele Wegweiser auf dem Weg zum Endziel. Sie bieten einen Maßstab für den Fortschritt und eine Möglichkeit zur Neubewertung, falls eine Anpassung des Ansatzes, der Schulung oder der Ressourcen erforderlich sein sollte. Wenn Ziele erreicht werden, können sie auch selbst Anlass zum Feiern sein.

In diesem Sinne können sie dazu beitragen, Anreize und Dynamik zu schaffen.

Der Ansatz eines Unternehmens, messbare ökologische, wirtschaftliche und soziale Ziele festzulegen und den Erfolg bei deren Erreichung zu verfolgen, unterscheidet sich grundsätzlich nicht von dem Ansatz eines Sportlers, eine olympische Medaille zu gewinnen. Ein weit verbreiteter Ansatz zur Erfolgsmessung besteht darin, die einem CSR-Engagement zugrunde liegenden Ziele zu identifizieren, wichtige Leistungsindikatoren zu entwickeln, die Messmethode auszuarbeiten und anschließend die Ergebnisse zu messen. Unabhängig vom genauen Ansatz sollte es den „SMART“-Richtlinien folgen:

- **einfach**
- **messbar**
- **erreichbar**
- **zuverlässig**
- **zeitgebunden**

Hier ist ein Beispiel. Der Verpflichtung, die Abfallmenge einer Anlage zu verringern, könnte das Ziel zugrunde liegen, den Feststoffabfall bis zum Ende des Kalenderjahres um 25 Prozent zu reduzieren. Der wichtigste Leistungsindikator wäre die Menge des auf der Deponie verbrachten Abfalls. Die Messmethode könnten die Kilogramm des produzierten Mülls sein

jeden Monat, der aufgezeichnet werden würde. Da Abfall oft mit Kosten verbunden ist (z. B. Beseitigung), könnte dies auch mit finanziellen Einsparungen durch Abfallreduzierung verbunden sein.

4. Binden Sie Mitarbeiter und andere Personen ein, für die CSR-Verpflichtungen gelten

Gemäß dem in diesem Leitfaden dargelegten Ansatz wurde in jeder Phase, von der vorläufigen Bewertung bis hin zur Strategieentwicklung und der Formulierung von Verpflichtungen, der Input von Mitarbeitern und anderen wichtigen Interessengruppen eingeholt. Bei der CSR-Umsetzung spielen die Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Während der Gesamterfolg von CSR in erster Linie von der Führungsebene abhängt, liegt die CSR-Umsetzung letztlich weitgehend in den Händen der Mitarbeiter und in einigen Fällen auch der Lieferanten. In gewisser Weise sind diese Parteien oft das menschliche Gesicht eines Unternehmens (ganz zu schweigen von seinen Armen und Beinen!), die als Botschafter, Fürsprecher und Quellen neuer Ideen und Informationen zum Thema CSR fungieren können.

Durch die Einbindung von Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretern und Lieferanten in Diskussionen darüber, wie CSR-Verpflichtungen umgesetzt werden, können diese Stakeholder ein Gefühl der Eigenverantwortung und des Stolzes auf die CSR-Aktivitäten des Unternehmens entwickeln. So weit wie möglich ist es wichtig, einen CSR-Verfechter hinzuzuziehen, der bei der Vermittlung der Botschaft hilft, da er/sie am besten in der Lage ist, das Gesamtbild zu verstehen und Fragen zu beantworten. Außerdem dürfte der Champion Enthusiasmus und Glaubwürdigkeit vermitteln; Die Beteiligung eines hochrangigen Beamten zeigt an, wie wichtig die Ausgabe für das Unternehmen ist. Die Unterstützung der Mitarbeiter bei der CSR-Umsetzung kann auf verschiedene Arten aufrechterhalten werden:



- Einbindung von CSR-Leistungselementen in Stellenbeschreibungen und Leistungsbewertungen;
- Regelmäßige Aktualisierung des Fortschritts (in Besprechungen oder im Unternehmensnewsletter);
- Entwicklung von Anreizen (z. B. Geld- und andere Belohnungen für die besten Vorschläge);
- Fehlanreize beseitigen oder reduzieren (z. B. konkurrierende Interessen wie vorzeitige Fristen, die Mitarbeiter dazu ermutigen, sich für Optionen zu entscheiden, die nicht auf CSR ausgerichtet sind); Und
- •
- Anreize und Anerkennung für gute Ideen bieten.

5. Konzeption und Durchführung von CSR-Schulungen

Unternehmen müssen Mitarbeiter schulen, die direkt an CSR-Aktivitäten beteiligt sind. Dies ist eine fortlaufende Verpflichtung, da sich der Schulungsbedarf mit der Weiterentwicklung der CSR-Themen ändern wird. Ein umfassender Schulungsansatz, wie er von IKEA verfolgt wird, stellt sicher, dass die Mitarbeiter über die CSR-Verpflichtungen, Programme und Umsetzung des Unternehmens informiert sind. Wenn die Mitarbeiter des Unternehmens verschiedene Sprachen sprechen, müssen Schulungsmodule in diesen Sprachen angeboten werden und die kulturelle Ausrichtung der Mitarbeiter berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für die Schulung von Mitarbeitern in verschiedenen Teilen der Welt. Möglicherweise muss auch das Lese- und Schreibniveau beurteilt werden.

Studien deuten darauf hin, dass die erfolgreichste Ausbildung Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen anspricht und auf Ansätzen des „Erwachsenenlernens“ basiert, bei denen der Lernende Einfluss auf die Entwicklung des Lernprozesses hat. Es gibt fünf Schritte zur Einrichtung eines erfolgreichen Trainingsprogramms:

- [Durchführung einer Bedarfsanalyse;](#)
- [Lernziele festlegen;](#)
- [Gestaltung des Programms \(d. h. Inhalt, Format, Logistik, Timing, Dauer\);](#)
- [Umsetzung des Programms; Und](#)
- [Bewertung des Programms anhand der Lernziele.](#)

6. Richten Sie Mechanismen ein, um problematisches Verhalten anzugehen

Die Zukunft von Mitarbeitern, Gemeinschaften, der Umwelt und Unternehmen kann von der frühzeitigen Erkennung von Aktivitäten abhängen, die im Widerspruch zu CSR-Grundsätzen und -Verpflichtungen stehen. Prüfung und Überwachung können in dieser Hinsicht zwar aufschlussreich sein, aber nur bis zu einem gewissen Grad reichen. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig, Mechanismen und Prozesse einzurichten, die eine frühzeitige Erkennung, Meldung und Lösung problematischer Aktivitäten ermöglichen.

Dies ist wahrscheinlich eine der sensibelsten CSR-Aktivitäten. In einer perfekten Welt bestünde keine Notwendigkeit, Mechanismen zur Meldung problematischen Verhaltens zu entwickeln. Menschen und Organisationen sind jedoch fehlbar. In den am besten geführten Organisationen sollte man keine Angst vor Repressalien haben, wenn man sich an einen Vorgesetzten wendet, um ein Problem zu besprechen. Bis dies jedoch an allen Arbeitsplätzen Realität wird, sind Mechanismen zur Meldung und Lösung von Problemen hilfreich. Unternehmen sollten Ansätze entwickeln, die die gefährdete



Situation von Mitarbeitern berücksichtigen, die Fehlverhalten oder die Möglichkeit einer Nichteinhaltung erkennen. Neben einer klaren Kommunikation über die Folgen der Meldung von Verstößen gegen CSR-Verpflichtungen könnten Unternehmen auch anonyme Hotlines, E-Mail-Postfächer und Ombudspersonen in Betracht ziehen. Es muss darauf geachtet werden, dass die Mechanismen zur Bewältigung der Probleme nicht nur gut konzipiert sind, sondern auch als letztes Mittel zur Verfügung stehen. Anonyme Offenlegungen können missbraucht werden, da sie zu falschen oder böswilligen Offenlegungen führen können, da die Person, die sie vornimmt, sich der Verantwortung für ihre Handlungen entziehen kann. Einem leitenden Manager sollte die Verantwortung für die Untersuchung und Berichterstattung über die Einhaltung dieser Themen übertragen werden.

7. Erstellen Sie interne und externe Kommunikationspläne

Informationen über CSR-Verpflichtungen, Aktivitäten und Leistungsberichte sollten allen Mitarbeitern sichtbar und regelmäßig kommuniziert werden. Ob durch Newsletter, Jahresberichte, Intranet-Kommunikation, Meetings, Schulungen oder informelle Mechanismen, Mitarbeiter müssen wissen, dass CSR eine Unternehmenspriorität ist. Aktualisierungen zum Thema CSR sollten auch auf die Tagesordnung der Besprechungen auf allen Ebenen des Unternehmens gesetzt werden. Externe Kommunikationspläne sollten sicherstellen, dass alle relevanten Anspruchsgruppen angesprochen werden.

8. Machen Sie Verpflichtungen öffentlich

Damit CSR-Verpflichtungen möglichst glaubwürdig sind, sollten sie öffentlich gemacht werden. Unternehmen möchten möglicherweise nur die Verpflichtungen veröffentlichen, von denen sie überzeugt sind, dass sie sie erfüllen können, arbeiten aber dennoch still und ohne Werbung an anderen. Ein guter externer Kommunikationsplan sollte die Personen und Gruppen identifizieren, die über eine bestimmte CSR-Initiative informiert sein müssen, und diejenigen, die gedruckte Exemplare der CSR-Dokumente erhalten sollten, sowie die Art und Weise, wie diese Personen und Gruppen erreicht werden sollen. Zu den Kommunikationsaktivitäten könnte eine Sensibilisierungskampagne mit Werbung und Reden gehören. Unternehmen möchten möglicherweise die Erstellung von CSR-Berichten (siehe nächster Abschnitt) vermeiden, die aufgrund ihrer Größe potenzielle Leser einschüchtern können. Durch die Gestaltung einer Website kann sichergestellt werden, dass Parteien problemlos auf die für sie interessanten CSR-Informationen zugreifen können. Es ist durchaus möglich, dass die Kommunikation auf verschiedene Zielgruppen zugeschnitten werden muss (z. B. unterscheiden sich die Kommunikationen an Investoren wahrscheinlich deutlich von denen, die an Gemeinden gerichtet sind).

- Identifizieren Sie die CSR-Verantwortungskette des Unternehmens;
- Bereitstellung ausreichender Ressourcen, um sicherzustellen, dass CSR-Aufgaben effektiv wahrgenommen werden können;
- Integrieren Sie wichtige CSR-Leistungsindikatoren in den Geschäftsplan.
- Inspirieren und weiterbilden. Indem Menschen auf persönlicher Ebene erreicht werden, ist es wahrscheinlicher, dass sie die Herausforderung von CSR annehmen.
- Zeigen Sie CSR-Verpflichtungen auf der Website des Unternehmens an. Dies ist eine der schnellsten und einfachsten Quellen für Unternehmensinformationen.
- Feiern Sie CSR-Erfolge, motivieren Sie das Team und wecken Sie Begeisterung und Stolz.



Aufgabe 5

Bewerten und verbessern

Was ist eine Bewertung?

Eine Bewertung verfolgt den Gesamtfortschritt des CSR-Ansatzes eines Unternehmens und bildet die Grundlage für Verbesserungen und Modifikationen. Mit den aus der Verifizierung und Berichterstattung gewonnenen Informationen ist ein Unternehmen in einer guten Position, seine aktuellen Ansätze zu überdenken und Anpassungen vorzunehmen.

Bei der Bewertung geht es vor allem ums Lernen. Lernende Organisationen sind solche, deren Existenz auf der kontinuierlichen Aufnahme und Überprüfung neuer Informationen und deren Anpassung zum nachhaltigen Vorteil basiert. Sie versuchen nicht einfach, Ziele zu erreichen; Sie sind ständig darauf bedacht, sich an veränderte Umstände anzupassen oder Wege zur Verbesserung ihrer Ansätze zu finden. Eine Bewertung sollte die Einbindung von Stakeholdern umfassen, einschließlich Kommentaren und Vorschlägen von Management, CSR-Koordinatoren, Managern und Ausschüssen, Mitarbeitern und externen Stakeholdern.

Warum bewerten?

Die Geschäftskunst hat Analogien zum Segeln. Es geht darum, den Kurs festzulegen, so zu steuern, dass die vorherrschenden Winde optimal genutzt werden, und ständig zu prüfen, ob die Segel angepasst werden müssen. In ähnlicher Weise ermöglicht eine Bewertung einem Unternehmen, zu sehen, ob es auf dem richtigen Weg ist und was es tun muss, um effektiver zu sein. Es ermöglicht dem Unternehmen:

- feststellen, was gut funktioniert, warum und wie sichergestellt werden kann, dass dies auch weiterhin der Fall ist;
- untersuchen, was nicht gut funktioniert und warum nicht, um die Hürden für den Erfolg zu erkunden und herauszufinden, was geändert werden kann, um die Hürden zu überwinden;
- beurteilen, was Wettbewerber und andere in der Branche tun und erreicht haben; Und
- Überdenken Sie die ursprünglichen Ziele und entwickeln Sie bei Bedarf neue.

Diese Informationsbasis sollte es dem Unternehmen ermöglichen, festzustellen, ob die aktuelle CSR vorliegt

ob der Ansatz seine Ziele erreicht und ob der Umsetzungsansatz und die Gesamtstrategie richtig sind. Eine Bewertung hilft nicht nur dabei, wertvolle Informationen über Prozesse und Leistung zu ermitteln, sondern auch dabei, interne Partner zu identifizieren und kann dazu beitragen, ein stärker vernetztes Management zu entwickeln.



So führen Sie eine Auswertung durch!

Basierend auf den CSR-Zielen und -Indikatoren sowie den durch den Überprüfungs- und Berichtsprozess gewonnenen Informationen sollten Unternehmen die folgenden Fragen berücksichtigen und beantworten:

- Was hat gut funktioniert? In welchen Bereichen hat das Unternehmen seine Ziele erreicht oder übertroffen?
- Warum hat es gut funktioniert? Gab es Faktoren innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, die ihm dabei halfen, seine Ziele zu erreichen?
- Was hat nicht gut funktioniert? In welchen Bereichen hat das Unternehmen seine Ziele nicht erreicht?
- Warum waren diese Bereiche problematisch? Gab es Faktoren innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, die den Prozess erschwerten oder Hindernisse schufen?
- Was hat das Unternehmen aus dieser Erfahrung gelernt? Was soll weitergehen und was anders gemacht werden?
- Welche CSR-Prioritäten hat das Unternehmen im kommenden Jahr auf der Grundlage dieses Wissens und der Informationen über neue Trends? Und
- Gibt es neue CSR-Ziele?

Schließlich ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Erfolge feiern. Wenn Ziele erreicht und Fortschritte erzielt werden, müssen sich alle Beteiligten gegenseitig auf die Schulter klopfen, weil sie ihre Arbeit gut gemacht haben!

Es empfiehlt sich, eine Tabellenkalkulation zu erstellen, um die Auswertungen von Jahr zu Jahr nachzuverfolgen. Die Tabelle kann dabei helfen, Muster oder Trends zu erkennen und Mitarbeiter zu fragen, was ihrer Meinung nach gut funktioniert hat und was nicht. Sie haben möglicherweise eine andere Sichtweise darauf, wie die Dinge verbessert werden könnten. und während der Bewertung ist ein guter Zeitpunkt, um Erfolge zu feiern und das Team zu belohnen.



Appendix

National CSR guidance

A number of countries have developed CSR policies or guidance documents that outline their approach to CSR. This list offers a sample of examples.

- Belgium Reference Framework: Corporate social responsibility in Belgium (2006). Britain;
- Corporate Social Responsibility: A government update (2004);
- Corporate Social Responsibility: International strategic framework (2005); and
- U.K. National Contact Point Information Booklet.
- Corporate Social Responsibility: An implementation guide for Canadian business (2005). Finland
- Ministry of Trade and Industry's Guidelines on Promotion of Corporate Responsibility (2004). Germany
- Corporate Social Responsibility: An Introduction from the Environmental Perspective (2006). Netherlands
- CSR Toolkits for developing countries (2006)
- CSR Implementation Guide: Non-legislative options for the Polish government (IFC,2006). Sweden
- Guidelines for Sida's Support to Corporate Social Responsibility: Position paper (2005). 102

Further reading

Publications

All You Need to Know About Ethics and Finance: Finding a moral compass in business today, Avinash Persaud and John Plender, 2007.

Business and Society: Making a positive and responsible contribution, International Chamber of Commerce.

Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United

Nations Industrial Development Organization, 2002,

<http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf> (pdf file size 1.13mb).

Corporate Social Responsibility Practice: Strengthening implementation of corporate social responsibility in global supply chains, World Bank Group, October 2003.

Disclosure of the Impact of Corporations on Society: Current Trends and Issues, United Nations Conference on Trade and Development, 2004 (also available in Arabic, Chinese, French, Spanish and Russian), <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=5909&intItemID=3914&lang=1&mode=downloads>. Fighting Corruption: A corporate practices manual, International Chamber of Commerce, 2003.



Green to Gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage, Daniel Esty and Andrew Winston, 2006.

Making the Connection: Using the GRI's G3 Reporting Guidelines for the UN Global Compact's communication on progress, <http://www.globalreporting.org/Reporting-Framework/CRAAlliance/GRI/Global-Compact>.

OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones, 2006, http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en_2649_34863_36899994_1_1_1_1,00.html.

OECD Guidelines/GRI synergies between the OECD guidelines for Multinational Enterprises (MNEs) and the GRI 20020

Sustainability Reporting Guidelines,

<http://www.oecd.org/dataoecd/25/26/35150230.pdf>.

Stakeholder Dialogues: The WBCSD's approach to engagement, World Business Council on Social Development (WBCSD), 2001, <http://www.wbcsd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=OTgyNw>, (pdf file size 223kb). The UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises:

Complementarities and distinctive contributions, 26 April 2005, <http://www.oecd.org/dataoecd/23/2/34873731.pdf>.

Who Cares Wins: Connecting financial markets to a changing world, Global Compact, 2004, http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/WhoCaresWins.pdf.

<http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=685>.

<http://www.tescocorporate.com/cr.htm>.

http://www.interfaceinc.com/goals/sustainability_overview.html.



Contact:



CREATING
SHARED VALUE @VET

www.csv4vet.eu

Authors: CSV-Team

Content setting: FA-Magdeburg GmbH

Layout design by: CSV-Team

Publisher: CSV@VET consortium

Free publication, Januar 2024



Implementation Guide from FA-Magdeburg GmbH – Germany and CSV-Team developed under Erasmus+ project CSV@VET licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Erasmus+ project 2022 - 1 - DE 02 - KA 220 - VET- 000088303



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

