

Menschlichkeit beim Wirtschaften

Wer es mit CSR ernst meint, muss im ganzen Unternehmen richtige **Führungskompetenzen** kultivieren.

MARIUS KLAUSER

Corporate Social Responsibility (CSR) ist in aller Munde, doch in der Praxis haben viele Unternehmen noch Entwicklungspotenzial. Kein Wunder, denn CSR ist eine komplexe Thematik und sie betrifft längst nicht nur Grossunternehmen, sondern auch alle KMU.

Das Konzept der Unternehmensverantwortung geht auf die Antike zurück, wo sich damals bereits Menschen mit der Frage beschäftigten, ob gutes Wirtschaften auch der Gesellschaft insgesamt nützen sollte.

Das moderne Konzept der CSR etablierte sich in den 1950er Jahren in den USA. Während zu Beginn der Diskussion der Schwerpunkt auf der Verantwortung einzelner Geschäftsmänner lag, rückte Ende der 1960er Jahre die gesellschaftliche Verantwortung des gesamten Un-

ternehmens in den Mittelpunkt. Seither haben sich unterschiedliche und zum Teil auch kontroverse CSR-Theorien und -Konzepte entwickelt. In den letzten Jahren haben die Digitalisierung und neue Medienkanäle, die das Erkennen und Verbreiten von asozialem Verhalten rasant beschleunigt haben, sowie die Nachhaltigkeitsdiskussion, die soziale und ökologische Aspekte akzentuiert und ins Bewusstsein rückt, die Bedeutung von CSR weiter erhöht.

Es lässt sich leicht erkennen, dass diese Stufen (siehe Box unten) nicht trenn-

CSR-Verständnis

Ein ganzheitliches CSR-Verständnis kann mit folgenden Verantwortungsstufen skizziert werden:

- Ökonomische Verantwortung
- Staats-/Bürgerverantwortung
- Gesetzliche Verantwortung
- Ethische Verantwortung
- Mitarbeiterverantwortung
- Kundenverantwortung
- Umweltverantwortung
- Philanthropische Verantwortung

scharf aufeinander aufbauen, sondern Überschneidungen und Vernetzungen unterliegen. Diese Komplexität führt auch dazu, dass es nicht ein einheitliches Verständnis von CSR gibt. Dies ist auch nicht zwingend erforderlich, um Gutes zu denken und zu tun. Viel wichtiger ist es, dass man konkrete Schritte unternimmt, damit die wirtschaftliche Tätigkeit im Einklang mit Gesellschaft und Umwelt ist. Hierzu brauchte es Führung, die zu Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit führt – im Kontakt mit Mitarbeitenden, Kunden und sonstigen Dialogpartnern. Somit sollte CSR auch keine Compliance-Übung sein, sondern durch nachhaltiges Denken und Handeln eine verantwortungsvolle Kultur hervorbringen.

Pragmatisches Vorgehen

Im Verwaltungsrat muss verstärkt eine Führungs- und Nachhaltigkeitskompetenz verankert sein. Nur so wird die soziale Unternehmensverantwortung in der Oberleitung und -aufsicht zur gelebten Praxis.

Es ist auch in der Verantwortung des Verwaltungsrats, im Unternehmen die Führungsprozesse (Strategie, Wert-

schöpfung, Organisation, Personalentwicklung, Arbeitssteuerung) dahingehend anzupassen, dass sie ein sozial verantwortliches Denken und Handeln hervorbringen. Die Mitarbeitenden verfolgen dabei Ziele, welche die unternehmerische Leistung im Sinne der CSR entstehen lässt. Das bedingt auch, dass sich jegliche Anreize wie Beförderungen, Lohnerhöhungen oder variable Vergütungen insbesondere auch nach Beiträgen zur sozialen Verantwortung richten.

CSR und ESG

Damit die soziale Verantwortung für Aussenstehende besser beurteilbar wird, steht dieses Jahrzehnt im Zeichen der Ergänzung der finanziellen Berichterstattung um nichtfinanzielle Informationen. Dazu müssen Informationen und Kennzahlen zur sozialen Verantwortung in der Unternehmensberichterstattung abgebildet werden. Eine gewisse Standardisierung und unabhängige Prüfung dieser Informationen dürfte über die nächsten Jahre selbst bei KMU zunehmend gefordert sein – von Abnehmern (im B2B-Kontext) bis zu Endkunden

(B2C). Diese Ausführungen zeigen auch auf, dass der Begriff CSR eine Vernetzung zum Begriff ESG (Environment, Social, Governance) hat. Und dies nicht im limitierenden Sinne, dass CSR das S von ESG beschreiben würde, sondern in dem Verständnis, dass CSR einen Rahmen für Nachhaltigkeitspläne – in ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht – und eine kulturelle Entfaltung bietet, während ESG die Bewertung der Nachhaltigkeit im Fokus hat und daher insbesondere bei Investorinnen und Investoren sehr beliebt ist. Es ist zu hoffen, dass die zum Teil sehr idealistisch geprägte, quantitative Herangehensweise von ESG nicht den Blick auf das Wesentliche verstellt, nämlich die beim CSR-Ansatz prägenden qualitativen Vorgaben («Gutes tun» beziehungsweise «Schlechtes vermeiden»). Letztlich geht es um die Verbindung vom Business Case mit dem «Social Case»: CSR bedeutet somit Menschlichkeit beim Wirtschaften.

Marius Klauser, Direktor und VR-Delegierter
Expertsuisse, Zürich; Geschäftsführer Allianz
Denkplatz Schweiz, Präsident Reflectship
Association.

Traduction de l'article

La RSE, c'est l'humanité dans la gestion d'entreprise

Prendre au sérieux la responsabilité sociale des entreprise (RSE), c'est entretenir les compétences de direction appropriées dans toute l'entreprise.

Marius Klauser*

La RSE est sur toutes les lèvres, mais dans la pratique, de nombreuses entreprises ont encore un potentiel de développement. Ce n'est pas étonnant, car la RSE est une question complexe qui touche depuis longtemps non seulement les grandes entreprises, mais aussi toutes les PME.

Le concept de responsabilité des entreprises remonte à l'Antiquité, où l'on cherchait déjà à savoir si une bonne gestion d'entreprise devait également profiter à la société dans son ensemble. Le concept moderne de la RSE s'est établi aux États-Unis dans les années 1950. Alors qu'au début du débat, l'accent était mis sur la responsabilité des hommes d'affaires, à la fin des années 1960, la responsabilité sociale de l'entreprise dans son ensemble est devenue centrale. Depuis lors, des théories et des concepts différents et parfois controversés en matière de RSE ont vu le jour. Ces dernières années, la numérisation et les nouveaux canaux médiatiques, qui ont accéléré l'identification et la diffusion des comportements asociaux, ainsi que les discussions sur le développement durable, qui ont permis de prendre conscience des aspects sociaux et environnementaux, ont encore accru l'importance de la RSE.

On constate facilement que ces niveaux (voir encadré ci-dessous) ne se délimitent pas de façon nette, mais que dans les faits, ils se recoupent et sont interconnectés.

Compréhension de la RSE

Une compréhension globale de la RSE peut se décrire au moyen des niveaux de responsabilité suivants:

- Responsabilité économique
- Responsabilité de l'État et des citoyens
- Responsabilité légale
- Responsabilité éthique
- Responsabilité des collaborateurs
- Responsabilité des clients
- Responsabilité environnementale
- Responsabilité philanthropique

Cette complexité a également pour conséquence qu'il n'existe pas de compréhension unique de la RSE. Cela n'est pas non plus nécessaire pour penser ET faire le bien. Il est beaucoup plus important de prendre des mesures concrètes pour que l'activité économique soit en harmonie avec la société et l'environnement. Pour ce faire, il faudrait une direction qui mène à la rentabilité ET à l'humanité, dans le contact avec les collaborateurs, les clients et d'autres partenaires. Ainsi, la RSE ne doit en aucun cas être un exercice de compliance, mais doit générer une culture responsable par le biais d'une réflexion et d'un comportement durables.

Procédure pragmatique

Le conseil d'administration doit disposer davantage de compétences en matière de gestion et de développement durable. C'est la seule manière de faire de la responsabilité sociale des entreprises une pratique vécue au sein de la direction supérieure et de la haute surveillance. Il incombe également au conseil d'administration d'adapter les processus de gestion (stratégie, création de valeur, organisation, développement du personnel, gestion du travail) de l'entreprise de façon à ce qu'ils génèrent une réflexion et un comportement socialement responsables. Les collaborateurs poursuivent ainsi des objectifs qui permettent à la performance de l'entreprise de se développer dans le sens de la RSE. Cela implique aussi que toute incitation, comme les promotions, les augmentations de salaire ou les rémunérations variables, soit notamment basée sur les contributions à la responsabilité sociale.

RSE et ESG

Afin qu'il soit plus facile d'évaluer la responsabilité sociale, y compris pour les externes, la décennie actuelle est placée sous le signe de l'ajout d'informations non financières au reporting financier. Pour ce faire, les informations et les chiffres clés en matière de responsabilité sociale doivent figurer dans le reporting d'entreprise. Au cours des prochaines années, une certaine standardisation et un contrôle indépendant de ces informations devraient être de plus en plus demandés, même pour les PME, des acheteurs (dans le contexte B2B) aux clients finaux (B2C).

Ces explications montrent également que le terme de RSE a un lien avec celui de ESG (Environment, Social, Governance). Et ce, non pas au sens restreint du terme, qui voudrait que la RSE décrirait la lettre «s» de l'ESG, mais dans la compréhension que la RSE offre un cadre pour des plans de développement durable (au niveau environnemental, social et économique) et un développement culturel, tandis que l'ESG met l'accent sur l'évaluation du développement durable et est par conséquent très prisé des investisseurs. Il faut espérer que l'approche quantitative de l'ESG, parfois très idéaliste, n'occulte pas l'essentiel, à savoir les prescriptions qualitatives («faire le bien» ou «éviter le mal») qui caractérisent l'approche RSE. Enfin, il s'agit d'établir un lien entre le business case et le social case: la RSE est donc synonyme d'humanité dans la gestion d'entreprise.

- * Marius Klauser, directeur et délégué du CA d'EXPERTsuisse, gérant d'alliance réflexion suisse, président de Reflectship Association