

# 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  
Expertuisse, Zürich; Geschäftsführer Allianz  
Denkplatz Schweiz, Präsident Reflectship  
Association.