FUNDRAISING-PRAXIS

Philanthropie ist keine Corporate Social Responsibility



Die Ausbildung CSR-Manager/in (FA) der Fundraising Akademie hat sich mittlerweile fest in der CSR-Bildungslandschaft etabliert bzw. in den vergangenen sechs Jahren zum führenden Ausbildungsgang in diesem Segment entwickelt. Ein maßgebliches Alleinstellungsmerkmal dieser Ausbildung ist die Verbindung sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Komponenten im Profit- wie auch im Non-Profit-Bereich sowie das gegenseitige Kennenlernen und das Miteinander beider Welten in einem Seminar.
Dr. Sabine te Heesen, Absolventin aus Kurs 1 der CSR-Ausbildung, berichtet darüber, was CSR-ManagerInnen eigentlich genau machen und welche Themen dieses neue Berufsfeld beinhaltet.

Was machen eigentlich Nachhaltigkeitsmanager? Das Berufsfeld klingt sehr attraktiv, doch was ist von den Dingen, die man bewegen möchte, wirklich umsetzbar? Viele Unternehmen möchten ihr wirtschaftliches Handeln nachhaltig gestalten, aber was davon ist praktikabel und wirklich gewollt?

... muss nur kurz die Welt retten ...

Im Katalog aus dem Jahr 2012 bewarb „Ikea“ das eigene Engagement mit dem doppelseitigen Bild eines kleinen Jungen im „Superman“-Kostüm und den Worten: „Wer die Welt verändern will, muss bei sich selbst anfangen“. Die Botschaft ist klar: Nachhaltigkeitsmanagement ist harmlos, und fast möchte man angesichts des Bildes ausrufen „Der will doch nur spielen“. Doch Ikea hat zahlreiche Konflikte mit dem Thema Nachhaltigkeit, es wurde beispielsweise über Raubbau-Waldrodungen in osteuropäischen Ländern, über Kinderarbeit bei der Herstellung von Textilien oder über die Verwendung von Palmöl in Kerzen berichtet – da wirkt es zynisch, das Nachhaltigkeitengagement zu verniedlichen.

Tatsächlich ist das Umsetzen nachhaltiger Strukturen eine Aufgabe, die in den vergangenen Jahren sehr an Bedeutung gewonnen hat und weiter gewinnen wird. Es geht dabei nicht um Absichtserklärungen oder um freiwillige Wohltätigkeit, sondern es geht um den Erhalt der wirtschaftlichen Grundlagen. Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet also langfristig die Sicherung des profitablen Wirtschaftens. Das sind natürlich hoch gesteckte Ziele. Doch es ist zunächst nichts anderes als die Begründung dafür, dass nachhaltiges Wirtschaften notwendig ist. Der Alltag sieht allerdings wesentlich nüchterner aus – als Nachhaltigkeitsmanager rette ich nicht täglich neu die Welt, und wer mit dem Engagement eines

verkleideten „Superman“ an die Arbeit geht, muss zwangsläufig scheitern. Es geht vielmehr darum, die Anknüpfungspunkte zu finden, in denen das Unternehmen den Anforderungen nachhaltiger Strukturen gerecht werden kann.

Was bedeuten die Schlagwörter?

In der Praxis benutzt man den Ausdruck „CSR“, die Abkürzung für „Corporate Social Responsibility“. Das bedeutet die Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung für ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen auf die Gesellschaft. „Social“ wird oft falsch als „sozial“ im Sinne von „karitativ“ übersetzt, und so bezeichnen viele Unternehmen ihre karitativen Projekte wie Spendenaktionen oder wohltätiges Sponsoring als CSR. Das ist aber falsch. Bei CSR geht es nicht um die Frage, wie ich meinen Profit anlege – oder wie ich spende, sondern wie ich das Geld erwirtschafte. Die Auswirkungen der eigenen Tätigkeit werden reflektiert, negative Auswirkungen sollen gemildert oder verändert werden, positive betont. Das klingt sehr abstrakt – und zunächst ist es das auch: Wer Nachhaltigkeitsmanagement betreibt, muss globale Entwicklungen genau so vor Augen haben wie die konkrete Umsetzung im Unternehmen.

Konkrete Schritte

Immer wieder kreist die tägliche Arbeit von Nachhaltigkeitsmanagern um den Begriff „Stakeholder-Dialog“. Der Begriff „Stakeholder“ kommt ursprünglich aus dem Projekt-Management und bezeichnet Personen oder Personengruppen, die ein Interesse am Projekt haben oder in irgendeiner Weise betroffen sind. Bezogen auf ein Unternehmen sind es praktisch alle Menschen. Der Stakeholder-Dialog dient dazu, Ansprüche und Erwartungen zu strukturieren, also zu klären, welche Ansprüche von außerhalb, aber auch innerhalb des Unternehmens gestellt werden. Das ist der theoretische Ansatz.

In der Praxis bedeutet das zunächst einmal Kommunikation und Dokumentation. Innerhalb des Unternehmens bin ich Ansprechpartner für nachhaltige Belange – das klingt simpel, ist aber hochkomplex: Wer hat welches Interesse an nachhaltigen Strukturen? Gibt es widersprüchliche Auffassungen oder Interessen?

Die Umsetzung von Ideen

Wenn die Unternehmensleitung beispielsweise als Energieeffizienz-Maßnahme den Druck von Dokumenten stark einschränken oder unterbinden will, kann das bei vielen Mitarbeitern dazu führen, dass sie sich in ihrer Arbeit stark eingeschränkt fühlen. Als Nachhaltigkeitmanager muss ich diese Prozesse koordinieren: In einem großen Konzern mit tausenden Mitarbeitern würde diese Neuerung wahrscheinlich zunächst in einzelnen Bereichen in ihrer Umsetzbarkeit geprüft, danach erlassen und im besten Fall nach einiger Zeit aufgrund von Erfahrungen überprüft. In einem mittelständischen Unternehmen mit etwa 100 Mitarbeitern würde wahrscheinlich bereits im Vorfeld viel diskutiert, weil die Kommunikationsstrukturen zwischen den Hierarchien direkter sind.

Dies ist zwar nur ein kleines Beispiel, aber hier zeigen sich bereits Herausforderungen, die bei der internen Umsetzung nachhaltiger Strukturen eine große Rolle spielen: Veränderungen des Arbeitsablaufes und des Kerngeschäftes können große Risiken bergen. Als Nachhaltigkeitsmanager muss ich abschätzen können, wie groß die Risiken sind und die Nachhaltigkeitsaspekte gewichten.

Am Beispiel der Papiereinsparung bedeutet das: Für wen wird die Umstellung welche Auswirkungen haben und dienen diese Auswirkungen wirklich der Nachhaltigkeit? Wenn beispielsweise der Engergieverbrauch drastisch steigt, weil alle Arbeiten am PC durchgeführt werden und die gesundheitliche Situation aller Mitarbeiter durch die permanente Arbeit am PC beeinträchtigt wird, muss ich überlegen, ob

die Aktion nachhaltigkeitswirksam war und wie die Effekte in die Geschäftsleitung zu kommunizieren sind.

Das Beispiel Druckoptimierung zeigt auch: Um Veränderungen sinnvoll durchzuführen, muss ich die Funktionsweise eines Unternehmens gut kennen. Außerdem muss ich Vertrauensperson sein – denn häufig haben auch Mitarbeiter Ideen zum Thema Nachhaltigkeit, die sie an jemand Glaubwürdigen kommunizieren müssen. Denn häufig zögern Mitarbeiter, ihre Ideen zu formulieren, da Neuerungen stets mit Risiken verbunden sind und Ideen geprüft, gebündelt und in die Unternehmensleitung kommuniziert werden müssen.

Die Prozesse, in denen die Nachhaltigkeitsmanager arbeiten, sind zunächst nicht nach Nachhaltigkeitskriterien aufgebaut. Nachhaltigkeit ist vielmehr ein Prinzip, das in bestehende Strukturen eingearbeitet wird. Konkret bedeutet dies, dass der Betrieb weiter laufen muss – sei er nun nachhaltig oder nicht.

Wie funktioniert das Unternehmen?

Dabei gibt es große Unterschiede zwischen den Unternehmen: Klein- und mittelständische Unternehmen arbeiten anders als Großunternehmen und Konzerne. Während beispielsweise in kleinen inhabergeführten Unternehmen Einzelpersonen die Entscheidungen treffen, sind es in Konzernen häufig Gremien, die neue Richtlinien setzen. Das bedeutet für die CSR-Manager, dass sie in mittelständischen Unternehmen wesentlich kürzere Kommunikationswege haben. Das kann aber auch bedeuten, dass Ideen und Strategien entweder schnell angenommen und umgesetzt oder dauerhaft und vehement blockiert werden. Die Arbeitsweisen der Nachhaltigkeitsmanager unterscheiden sich z.T. erheblich: Während es in Konzernen ganze Abteilungen gibt, die sich ausschließlich mit dem Thema auseinandersetzen, gibt es in vielen mittelständischen Unternehmen in verschiedenen Arbeitsbereichen Nachhaltigkeitsbeauftragte, die zusätzlich zu ihrer sonstigen Tätigkeit nachhaltige Strukturen in ihrem Arbeitsbereich umsetzen.

Umweltmanagement

Der größte Arbeitsbereich ist das Umweltmanagement. Hier sehen die meisten Unternehmen konkrete Anknüpfungspunkte, und es gibt relativ klar ermittelbare Kennzahlen. Häufig sind Energie-Effizienz-Maßnahmen der Start für weitere Umweltschutz-Maßnahmen. Diese Maßnahmen reihen sich nahtlos in das Profit-Denken ein, denn in der Regel wird weniger investiert als langfristig an Energie-Ersparnis erzielt wird. Diese Effizienzmaßnahmen beziehen sich vor allem auf die Bereiche Bürotechnik, Green Building, Green IT, interne Produktion etc. Vor allem in mittelständischen Unternehmen wird dieser Bereich von Umweltbeauftragten und Haustechnikern betreut. In Konzernen gibt es einen größeren Kommunikationsaufwand: Insbesondere für den Nachhaltigkeitsbericht müssen Informationen an einer Stelle zusammenlaufen, denn es gibt einen großen internen Abstimmungsbedarf. Wieviel Energie wo und warum verbraucht wird, muss in Konzernen mit vielen Mitarbeitern aufwendig ermittelt werden.

Unternehmen konzentrieren sich bei Fragen des Umweltschutzes zumeist auf Energie-Themen. Diese sind für alle Branchen leicht vermittelbar, der Naturschutz gerät in den Hintergrund: Die meisten Unternehmen engagieren sich nicht in konkreten Naturschutzprojekten, da sie befürchten, dass ihnen Greenwashing vorgeworfen wird.

Lieferketten

Eine der schwierigsten Aufgaben im Nachhaltigkeitsmanagement ist die Kontrolle über die Lieferketten. Bekanntestes Beispiel ist die Textilbranche. Hier sind viele Unternehmen zu Recht in Verruf geraten, weil Bekleidungsfirmen unter menschenunwürdigen Bedingungen in Bangladesh fertigen lassen. Allerdings

blendet die aktuelle Diskussion aus, dass es bezüglich der Textilproduktion noch andere Baustellen gibt: Der Anbau von Baumwolle ist höchst problematisch, da er sehr wasserintensiv ist und die Gewinnung von Baumwolle unter unwürdigen Bedingungen stattfindet. Das Nachhaltigkeitsmanagement in dieser Branche muss also auch diese Problematik im Auge haben, denn das Management sollte nicht nur eine nachträgliche Reaktion auf entsprechende Berichterstattung in den Medien sein, sondern auch ohne Druck von außen problematische Faktoren in Angriff nehmen.

Für den Nachhaltigkeitsmanager spielt die Marktmacht des Unternehmens eine große Rolle: Ein Konzern kann viel stärkeren Druck auf externe Dienstleister ausüben als ein kleiner, mittelständischer Auftraggeber. In beiden Fällen muss das Nachhaltigkeitsmanagement auch die Überprüfung der Herstellungsbedingungen bei den Auftragnehmern sicherstellen. Viele Produkte sind in ihrer Herstellung sehr komplex, und eine detaillierte Verfolgung der Herstellungsbedingungen ist schwierig. Der Hersteller „NagerIT“ hat die Lieferkette seiner fair hergestellten Computermaus transparent gemacht. Aber selbst dieser Hersteller kann nicht detailliert darstellen, woher alle Rohstoffe kommen.

Ein sehr pragmatischer Umgang mit der Lieferketten-Problematik zeigt sich im Einzelhandel: Es werden tausende von Produkten angeboten, deren Herkunft allein wegen der Menge oft gar nicht aufgearbeitet werden kann. So werden exemplarisch einige Öko-Produkte verkauft, die aber nur einen geringen Teil des Gesamtumsatzes ausmachen.

Personalmanagement

Ein weiterer wichtiger Bereich ist das Personalmanagement. Faktisch wird dieser Aspekt in den meisten Unternehmen durch die Personalabteilung und den Betriebsrat bearbeitet. Neu ist, dass das Mitarbeiterwohl immer stärker zum Politikum wird. Es wird einerseits zur Chefsache erklärt, und die meisten Unternehmen behaupten von sich, dass sie viel für die Mitarbeiter tun. Gleichzeitig steigt aber die Zahl der stressbedingten Erkrankungen und der Arbeitsdruck nimmt zu. Eine Chance bietet die Tatsache, dass Mitarbeiter auch als wichtige Stakeholder-Gruppe wahrgenommen werden. Ihre Meinung ist immer häufiger gefragt. Dies sollte immer zur Arbeit von Nachhaltigkeitsmanagern gehören, aber Vorsicht: Man muss erfragte Meinungen und Vorschläge auch wertschätzen und umsetzen bzw. mitteilen, warum sie nicht umgesetzt werden können. Ansonsten betreibt man Greenwashing im eigenen Haus, das ist nicht nur kontraproduktiv, sondern führt auch dazu, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Zielen nachhaltigen Wirtschaftens distanzieren.

Nachhaltigkeitskommunikation

Der von außen am stärksten wahrgenommene Bereich ist die Nachhaltigkeitskommunikation. Wichtiges und prominentes Instrument ist der Nachhaltigkeitsbericht. Dieses Instrument wird aktuell immer wichtiger, da mittlerweile von der EU eine Nachhaltigkeits-Berichtspflicht erlassen wurde. Folge ist, dass sich immer mehr Profis mit dem Thema auseinandersetzen und die Ansprüche an die Berichterstattung steigen werden.

Meist verläuft die Berichterstattung nach demselben Muster: Nachhaltigkeitsmanager legen in Teamarbeit fest, über welche Arbeitsbereiche berichtet werden soll, welche Daten relevant sind und welche Kriterien angelegt werden. In der Regel wird nach Global Reporting Initiative, nach ISO 26000 (International Organization for Standardization) oder dem Global Compact der Vereinten Nationen berichtet. Diese Berichtskriterien stellen zugleich Anknüpfungspunkte in der Nachhaltigkeitsarbeit dar: Welche Themen werden international als relevant eingestuft, worauf muss ich achten und was ist der aktuelle Standard?

Die Festlegung der Themen und der Grad der Daten-Transparenz muss mit der Unternehmensleitung abgesprochen werden. Wer soll aus seiner Abteilung welche Daten mitteilen? Die Daten werden eingeholt, jede Abteilung erhält einen den Berichtskriterien entsprechenden Fragebogen. Wenn die Strategie- und

Zielvereinbarungen sowie die relevanten Daten vorliegen, schreibt den Bericht entweder jemand aus dem Unternehmen oder aber eine externe Agentur oder Einzelperson. Je nach Größe des Unternehmens arbeiten daran eine Person in Teilzeit oder mehrere Personen in Vollzeit. Ebenso kann die Dauer des Prozesses variieren, für ein mittelständisches Unternehmen kann man etwa ein halbes Jahr einplanen.

Neben den vielen Dokumenten, die zum Thema Nachhaltigkeit nach außen gehen, ist die interne Kommunikation sehr wichtig. Mitarbeiter sind auch Stakeholder, und wenn Nachhaltigkeit ein dauerhaftes Thema im Unternehmen sein soll, müssen sich die Mitarbeiter auch damit identifizieren können.

Unternehmensentwicklung

Für die Unternehmensentwicklung stehen die Arbeitsabläufe und -prozesse im Vordergrund. Die entsprechenden Mitarbeiter oder Abteilungen sind an die Unternehmensleitung gekoppelt und befassen sich mit den Fragen der strategischen Gesamtentwicklung des Unternehmens. Dies ist der zentrale Steuerungspunkt für Nachhaltigkeitsmanager und der Ort, eine funktionierende CSR-Strategie zu entwickeln. Der Nachhaltigkeitsmanager arbeitet hier in einer typischen „Sandwich-Funktion“: Er muss sich mit der Leitung genauso abstimmen wie mit den Mitarbeitern. Diese Funktion ist nicht immer einfach, denn er muss Interessen wahrnehmen, gewichten und ausgleichen, neue Prozesse in Gang setzen und gewachsene Strukturen berücksichtigen.

Compliance/Anti-Korruptions-Arbeit

Gerade für international tätige Unternehmen ist Korruption ein wichtiges Thema. In manchen Ländern und in einigen Branchen ist Korruption leider an der Tagesordnung. Es muss also immer Spezialisten geben, die Geschäftsabläufe auf mögliche Korruption hin prüfen, die Verträge prüfen, Berichte erstellen sowie verbindliche Verhaltenskodizes erarbeiten.

Philanthropische Projekte

Schließlich gibt es den Arbeitsbereich, den viele fälschlicherweise mit dem Begriff CSR gleichsetzen: Das Management philanthropischer Projekte. Diese sind in der Regel vom eigentlichen Kerngeschäft abgekoppelt und dienen vorrangig dem Image des Unternehmens. Projekte können Spenden, Aktionstage, Corporate Volunteering, Stiftungen, Sponsoring etc. sein. Sie können von der Unternehmensleitung (Regelfall) oder der Mitarbeiterschaft initiiert sein. Oft werden die Projekte auch auf Anfrage der Unternehmensleitung unternehmensintern oder extern entwickelt. Falls also die Unternehmensleitung beispielsweise ein Projekt zur Umweltbildung durchführen möchte, entwickeln eine oder mehrere Personen ein Konzept, das die Details ausgestaltet, etwa mit welchen NGOs man zusammen arbeiten kann, welche Zielgruppe das Projekt hat etc.

In der Regel sind die professionellen Werkzeuge bei der Durchführung der Projekte das Projekt- bzw. das Stiftungsmanagement. Je nach Größe des Projektes gibt es einen oder mehrere Mitarbeiter, die das Projekt leiten oder beraten. Dabei sind z.B. Management-, Kommunikations- und juristisches Wissen gefragt.

Das alles ist natürlich ein schematischer Überblick der einzelnen möglichen Arbeitsbereiche. Um ein konkretes Bild von der Umsetzung und des Prozessablaufs zu haben, empfiehlt es sich, im Internet sog. „Nachhaltigkeitsprogramme“ von Unternehmen zu sichten. Das Nachhaltigkeitsprogramm ergänzt den Nachhaltigkeitsbericht, in dem konkrete Ziele, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens aufgelistet werden. Ein sehr gutes Beispiel ist der Nahrungsmittelhersteller „apetito“ in Rheine. In seinem Nachhaltigkeitsprogramm hat das Familienunternehmen genau aufgelistet, welche Aspekte mit welchen Maßnahmen von wem bearbeitet werden. Dies gibt einen sehr guten Überblick der Aktivitäten innerhalb des Unternehmens und ist eine Inspirationsquelle in der Frage, wo man selbst seine

Stärken einbringen kann und will.

Das Nachhaltigkeitsmanagement ist in seinen Strukturen (noch) nicht immer festgelegt, da es nicht zu den klassischen Arbeitseinheiten eines Unternehmens gehört. Daher haben Nachhaltigkeitsprofis häufig einen großen Spielraum, sind aber auch immer auf der Suche nach Anknüpfungspunkten im Unternehmen und müssen sich verschiedenen Herausforderungen stellen: Sie stören häufig eingespielte Prozesse und bergen damit Risiken. Ein Unternehmen ist nicht homogen – es gibt unterschiedliche Meinungen zum nachhaltigen Wirtschaften, mitunter werden Bemühungen blockiert. Manche Abteilungen des Unternehmens arbeiten nachhaltig, manche gar nicht. All dies muss der Nachhaltigkeitsmanager unter einen Hut bringen und nach außen vertreten. Wobei er auch abstimmen muss, was in die Öffentlichkeit gehört. Dazu kommt der Druck von außen durch Skandale und die Kritik von NGOs. Dabei darf man sich jedoch nicht von der Öffentlichkeit treiben lassen, sondern muss eigene Nachhaltigkeitsansätze vertreten und neue Impulse setzen.

Kurz, es ist ein spannender und anspruchsvoller Beruf, der unglaublich viel bietet. Nur eines nicht: Platz für Illusionen.

**Dr. Sabine te Heesen** war Referentin Vorstandsprojekte/ CSR-Management/ Autorenmanagement beim Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG und gleichzeitig auch CSR-Managerin von green energy against poverty e.V. Mittlerweile arbeitet sie als selbständige CSR-Dozentin.

(Bilder: PR, www.yourvelocity.com)

Einen Kommentar schreiben