

Experimentieren statt Standardisieren

So realisieren Unternehmen CSR mit effektiver Wirkung

Von Prof. Emilio Marti, Prof. David Risi, Prof. Eva Schlindwein und Prof. Andromachi Athanasopoulou

Mittlerweile beschäftigen sich fast alle großen Unternehmen mit CSR (Corporate Social Responsibility): Sie verfügen über eine CSR-Politik, beschäftigen CSR-Mitarbeiter:innen und verfassen CSR-Berichte. Diese Entwicklung hat jedoch neue Herausforderungen mit sich gebracht. Im Gegensatz zu vor zwei Jahrzehnten, als das Hauptproblem darin bestand, dass CSR vernachlässigt wurde, liegt das Problem heute in der zweifelhaften Effektivität von CSR. Bewirken CSR-Programme tatsächlich das, was sie sollen? Führen sie positive Effekte auf Umwelt und Gesellschaft herbei? Und warum sind einige Unternehmen erfolgreich darin, mit CSR tatsächlich Wirkung zu erzielen, und andere nicht? Unsere jüngste Studie zeigt, dass ein experimenteller Ansatz für eine wirkungsvolle CSR entscheidend ist. Dies hat Auswirkungen sowohl auf Unternehmen, die CSR umsetzen, als auch auf Unternehmen, die diese CSR-Initiativen extern überwachen, wie zum Beispiel nachhaltige Investoren und ESG-Ratingagenturen.

In einer kürzlich veröffentlichten Studie haben wir untersucht, wie vier multinationale Unternehmen CSR umsetzen. Dazu befragten wir 81 Manager:innen aus allen Ebenen der Unternehmen – von Nachhaltigkeitsmanager:innen bis zum CEO – und analysierten die CSR-Berichte der Unternehmen sowie öffentliche Dokumente dahingehend, wie externe Stakeholder die CSR-Initiativen der Unternehmen bewerten. Während alle vier Unternehmen CSR-Programme umsetzten, erreichten zwei Unternehmen (ein Bergbauunternehmen und ein Wasserunternehmen) die angestrebten Wirkungsziele, die beiden anderen Unternehmen (ein weiteres Bergbauunternehmen und ein Tabakunternehmen) hingegen erreichten sie nicht. Bei der

Analyse konnte festgestellt werden, dass ein experimenteller Ansatz dazu beitrug, diese unterschiedlichen Ergebnisse zu erklären.

Permanente Anpassung

In einem CSR-Kontext bedeutet ein experimenteller Ansatz, dass die Unternehmen Wissen über die lokalen Auswirkungen ihrer CSR-Initiativen produzierten und dieses Wissen nutzten, um ihre CSR-Initiativen laufend anzupassen. Durch die Herstellung einer engen Verbindung zwischen der Produktion von CSR-Wissen und der Anpassung der CSR-Initiativen waren diese Unternehmen in der Lage, ihre beabsichtigten CSR-Ziele zu erreichen. So führte beispielsweise ein Bergbauunternehmen ein HIV/AIDS-Programm (die CSR-Initiative) ein, um den Gesundheitszustand der örtlichen Bevölkerung zu verbessern (das CSR-Ziel). Diese CSR-Initiative war erfolgreich, weil das Unternehmen einen kontinuierlichen und proaktiven Dialog mit den örtlichen Gemeinschaften führte, unter anderem durch das Veranstalten regelmäßiger Konsultationsforen, in denen, wie ein Manager anmerkte, „die Menschen in den umliegenden Gemeinschaften ihre Anliegen vorbringen können“. Das Unternehmen nutzte dieses Wissen über die Geschehnisse vor Ort, um seine CSR-Initiativen an die lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Im Gegensatz dazu stand bei den Unternehmen, die die angestrebten CSR-Ziele nicht erreichten, die Konsistenz – und nicht das Experimentieren – im Mittelpunkt der CSR-Umsetzung. In diesen Unternehmen lag der Schwerpunkt auf der Standardisierung von CSR-Initiativen auf der Grundlage von Best-Practice-Beispielen, welche von Manager:innen in Leitungspositionen als solche vorgegeben wurden. Es gab keine Rückkopp-



Illustration: Adobe Firefly (KI)

lungsschleife – das Wissen, das vor Ort mit den CSR-Initiativen erzeugt wurde, gelangte nicht zu den Manager:innen, die die Initiativen finanzierten und überwachten, und die Mitarbeiter:innen vor Ort hatten wenig Spielraum, um die CSR-Initiativen an die lokalen Bedingungen anzupassen.

Ein drastisches Beispiel: Ein Bergbauunternehmen, das ein Bergwerk in einem Entwicklungsland betrieb, ging eine Partnerschaft mit den örtlichen Behörden ein (die CSR-Initiative), um die örtlichen Gemeinschaften wirtschaftlich zu unterstützen (das CSR-Ziel). Diese CSR-Initiative konnte jedoch die lokalen Gemeinschaften nicht wirtschaftlich unterstützen, da die lokalen Behörden korrupt waren und die meisten Steuereinnahmen aus dem Bergbau aus der Region abgezogen wurden. Dass die Partnerschaft mit den lokalen Behörden den lokalen Gemeinschaften nicht zugute kam, war den Menschen vor Ort klar, aber die Realität wurde den Entscheidungsträgern des Unternehmens nie mitgeteilt. Schließlich führte die lokale Unzufriedenheit mit den Behörden zu einem gewaltsamen Aufstand mit vielen Toten – „praktisch ein Bürgerkrieg“, wie ein Manager des Bergbauunternehmens feststellte. Das Problem war, dass dem Bergbauunternehmen ein experimenteller Ansatz fehlte – es hatte keine Möglichkeit, von der Korruption zu erfahren und diese Erkenntnisse zu nutzen, um seine Partnerschaft mit den lokalen Behörden zu überdenken und alternative CSR-Initiativen zu erkunden, die den lokalen Gemeinschaften zugute gekommen wären.

Hürden überwinden

Organisationsstrukturen und -kulturen können einen experimentellen Ansatz

für die Umsetzung von CSR erschweren. Unsere Forschung zeigt zwei Wege auf, wie Unternehmen diese Hürden überwinden können.

Erstens sollten die Unternehmen auf breiter Basis für CSR mobilisieren. Die beiden Unternehmen, die ihre CSR-Ziele realisierten, bezogen viele verschiedene Mitarbeiter:innen in ihre CSR-Initiativen ein – darunter auch Führungskräfte der unteren Ebene und Mitarbeiter:innen, die in entlegenen Produktionsstätten arbeiten. Diese unterschiedlichen Mitarbeiter:innen brachten ihr Wissen über die lokalen Auswirkungen der CSR-Initiativen ein und waren in der Lage, die CSR-Initiativen an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Diese Dynamik fehlte in den beiden Unternehmen, die ihre CSR-Ziele nicht erreichten, da die CSR-Initiativen weitgehend von den leitenden Angestellten und den CSR-Teams gesteuert wurden. Um eine breite Mobilisierung für CSR zu erreichen, ist es wichtig, dass Unternehmen in allen Unternehmensbereichen CSR-Champions ernennen – Mitarbeiter:innen, denen CSR in allen Bereichen des Unternehmens am Herzen liegt. Dadurch wird es wahrscheinlicher, dass sie gegen die unvermeidlichen bürokratischen Hindernisse bei der Reform von Programmen ankämpfen, die selbst in wohlmeinenden Großunternehmen bestehen. Die Unternehmen sollten auch die Verbindungen zwischen diesen CSR-Champions im gesamten Unternehmen fördern, denn so können sich diese Mitarbeiter:innen gegenseitig unterstützen und ermutigen.

Zweitens sollten die Unternehmen ihren Mitarbeiter:innen eine Überzeugung von dem betriebswirtschaftlichen Nutzen von CSR vermitteln. In den beiden Unternehmen, die ihre CSR-Ziele erreicht haben, gingen die meisten Manager:innen davon aus, dass sich CSR letztendlich auszahlen würde, möglicherweise auf unvorhergesehene Weise. Durch die Schaffung einer Unternehmenskultur, in der die Manager:innen nicht nachweisen mussten, dass CSR kurzfristig rentabel ist, schufen diese Unternehmen Raum, um zu untersuchen, ob CSR-Initiativen die angestrebten Ziele erreichen. Im Gegensatz dazu fehlte den Manager:innen in den beiden Unternehmen, die ihre CSR-Ziele nicht erreichten, das Vertrauen in den Business Case für CSR, und sie engagierten sich für CSR, um bestimmte Reputations- oder regulatorische Risiken zu verringern – eine Organisationskultur, die wenig Raum ließ, um zu untersuchen, ob CSR-Initiativen die beabsichtigten Ziele erreichten. Um das Vertrauen in CSR zu stärken, sollten Unternehmen die

Vergütung von Führungskräften an die Verwirklichung von CSR-Zielen koppeln (z.B. einen Bonus für Manager:innen, die die Emissionen einer Fabrik reduzieren konnten) und so deutlich machen, dass CSR unabhängig von kurzfristigen finanziellen Auswirkungen wichtig ist.

Neue Messgrößen

Wenn eine wirkungsvolle CSR-Umsetzung Experimentieren erfordert, ist dies nicht nur für Unternehmen von Bedeutung, die CSR umsetzen, sondern auch für Unternehmen, die diese CSR-Initiativen extern überwachen. Dabei sind nachhaltige Investoren und ESG-Rating-Agenturen die wichtigsten. Unsere Studie zeigt, dass die Überwachung der aktuellen CSR-Initiativen eines Unternehmens kein verlässliches Bild über die Auswirkungen des Unternehmens liefert. Nachhaltige Investoren und ESG-Rating-Agenturen müssen auch beobachten, ob Unternehmen einen experimentellen Ansatz bei der CSR-Umsetzung verfolgen. Auch wenn die Überwachung von Experimentieren in sich widersprüchlich erscheinen mag, zeigt unsere Studie zwei Wege auf, wie dies möglich ist.

Erstens sollten nachhaltige Investoren und ESG-Ratingagenturen überwachen, wer an der Produktion von CSR-Wissen beteiligt ist. Im Rahmen der Aktionärsbeteiligung könnten nachhaltige Investoren die Unternehmen beispielsweise fragen, welche Mitarbeiter:innen an der Produktion von CSR-Wissen beteiligt sind. Konkret könnten nachhaltige Investoren nachfragen, ob lokale Manager:innen oder Mitarbeiter:innen in entlegenen Produktionsstätten nachhaltigkeitsbezogene Bedenken äußern können und wie die Zentrale mit diesen Bedenken umgeht. Wenn Unternehmen nur eine kleine Gruppe von Manager:innen in die Produktion von CSR-Wissen einbeziehen, entgeht ihnen, ob sie ihre CSR-Ziele verwirklichen, und sie könnten am Ende keine positive Wirkung erzielen.

Zweitens sollten nachhaltige Investoren und ESG-Ratingagenturen prüfen, wer an der Anpassung von CSR-Initiativen beteiligt ist. So sollten ESG-Ratingagenturen nicht nur die aktuellen CSR-Richtlinien und -Initiativen untersuchen, sondern auch, wer die Befugnis hat, CSR-Initiativen an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Die ESG-Ratingagenturen könnten sich insbesondere fragen, ob ein breites Spektrum von Mitarbeiter:innen ein Mitspracherecht bei der Anpassung von CSR-Initiativen hat. ESG-Ratingagenturen könnten auch untersuchen, wie Unternehmen aus CSR-bezogenen Misserfolgen lernen, um fest-

zustellen, ob sie einen experimentellen Ansatz für die Umsetzung von CSR entwickelt haben. Durch die Entwicklung neuer Messgrößen dafür, ob Unternehmen einen experimentellen Ansatz für die CSR-Umsetzung verfolgen, könnten ESG-Ratingagenturen wichtige Einblicke in das Innenleben der CSR-Initiativen von Unternehmen liefern.

Ein experimenteller Ansatz bei der CSR-Umsetzung kann Manager:innen vor neue Herausforderungen stellen. Dazu gehören der Umgang mit inkonsistenten CSR-Initiativen und Fälle, in denen lokale Experimente schiefgelaufen sind. Experimentelle Ansätze sind auch schwer von außen zu überwachen, was neue Herausforderungen für nachhaltige Investoren und ESG-Ratingagenturen mit sich bringt. Dennoch sind wir zuversichtlich, dass die Vorteile von Experimentieren dessen potentielle Nachteile deutlich überwiegen. Schließlich geht es darum, ob die CSR-Initiativen der Unternehmen die angestrebten CSR-Ziele verwirklichen – und damit darum, ob die Unternehmen tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft haben. ■

Prof. Dr. David Risi ist
Forschungsprofessor für Responsible
Management an der Berner
Fachhochschule sowie Privatdozent an
der Universität St. Gallen

Prof. Dr. Eva Schindwein hat
eine Professur für ESG und
Nachhaltiges Management (Tenure-
Track) an der Berner Fachhochschule
und ist Post-Doctoral Research Fellow,
Saïd Business School, University of
Oxford

Prof. Dr. Andromachi Athanasopoulou
ist Associate Professor in Organisational
Behaviour an der School of Business
and Management - Queen Mary
University of London

Prof. Dr. Emilio Marti ist Associate
Professor an der Rotterdam School of
Management, Erasmus University

Der Beitrag *Creating a Corporate
Social Responsibility Program with Real
Impact* (hbr.org) ist zuvor in der Harvard
Business Review erschienen.