

Institute for Ecological Economy Research  
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH



# Dialog 2007 zu Nachhaltigkeit und CSR des Rates für Nachhaltige Entwicklung

## Ergebnisbericht

Esther Hoffmann, Jana Gebauer

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH

Potsdamer Str. 105

10785 Berlin

[www.ioew.de](http://www.ioew.de)

[esther.hoffmann@ioew.de](mailto:esther.hoffmann@ioew.de), [jana.gebauer@ioew.de](mailto:jana.gebauer@ioew.de)

Berlin, den 14. Januar 2008

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Parallelen zwischen Multistakeholderforum und Online-Umfrage .....	1
3	Auswertung.....	2
3.1	Übergreifende Veränderungen im CSR-Diskurs.....	2
3.2	Veränderungen bei den Akteur/innen .....	3
3.3	Wahrnehmung und Resonanz von RNE-Aktivitäten.....	4
3.4	Unterstützung der RNE-Empfehlungen .....	5
3.5	Bewertung des RNE .....	6
4	Schlussfolgerungen .....	6
4.1	Empfehlungen an den RNE aus Sicht der Befragten und Teilnehmer/innen.....	7
4.2	Übergreifende Empfehlungen.....	8

## 1 Einleitung

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) bietet eine Plattform für den gleichberechtigten und breiten Dialog der unterschiedlichen Interessengruppen im Rahmen des deutschen Nachhaltigkeitsdiskurses. Er beschäftigt sich seit einiger Zeit mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) und dessen potenziellem Beitrag zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung. Der RNE hat im Jahr 2006 einen Empfehlungsentwurf an die Bundesregierung und die Wirtschaft sowohl mit Unternehmensvertreter/innen als auch mit Stakeholdern aus Politik, Gesellschaft und Wissenschaft diskutiert. Ergebnisse der Diskussion flossen in die abschließenden Empfehlungen ein. Diese wurden im August 2006 an die Bundesregierung adressiert und im Rahmen der Jahrestagung des RNE im September 2006 der Öffentlichkeit vorgestellt.

In Weiterentwicklung dieser Aktivitäten führte der RNE den Dialog 2007 zu CSR und Nachhaltigkeit durch. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse des Dialogs zusammen und leitet daraus Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit des RNE im Themenfeld Unternehmerische Verantwortung ab. Der Dialog 2007 bestand aus einer Online-Umfrage, an der sich 142 Personen beteiligten, und einem Multistakeholderforum mit 83 Teilnehmer/innen. Die Ergebnisse sowohl der Befragung als auch des Forums stehen in separaten Dokumenten unter [www.csr-dialog.de](http://www.csr-dialog.de) zum Download zur Verfügung. Im Folgenden werden zunächst Parallelen zwischen Multistakeholderforum und Online-Umfrage aufgezeigt, anschließend erfolgt eine übergreifende Auswertung.

## 2 Parallelen zwischen Multistakeholderforum und Online-Umfrage

Durch die Inhalte und die Art der Diskussionen im Multistakeholderforum wurden einige der Ergebnisse der Online-Umfrage bestätigt.

- Dies betrifft zum Beispiel die Rollenverteilung der einzelnen Gruppen im CSR-Diskurs. Die Zahl der Anmeldungen aus verschiedenen Bereichen zeigte, dass Politik- und Gewerkschaftsvertreter/innen sich geringer als andere Akteure am Diskurs beteiligen.
- Das Forum bestätigte die in der Online-Umfrage festgestellte schwierige Rolle von Gewerkschaften. Deutlich wurden ihre Unterschiede zu NGOs. Dadurch, dass ihre Mitglieder in Unternehmen beschäftigt sind, sind sie gleichzeitig interne Akteure und weniger unabhängig von Unternehmen. Es zeigte sich, dass die Gewerkschaften Schwierigkeiten haben, sich im CSR-Diskurs zu verorten und zu positionieren, da sie zum einen andere Kernthemen und -kompetenzen haben als diejenigen, die im CSR-Diskurs hoch gewichtet werden (Klimaschutz, Verantwortung in der Wertschöpfungskette). Zum anderen haben die Gewerkschaften aufgrund ihrer Verfasstheit Schwierigkeiten, sich der internationalen Dimension von CSR zu öffnen. Die konkreten Aktivitäten der Gewerkschaften im sozialen, aber auch ökologischen Bereich werden von den anderen Akteursgruppen wenig wahrgenommen, das Potenzial, das Gewerkschaften für die CSR-Diskussion bieten, wird bislang kaum erkannt.
- Das Forum ebenso wie die Online-Umfrage zeigten, dass seitens der CSR-Aktiven der Wunsch nach stärkerer politischer Unterstützung besteht. Hier wurden insbesondere Rahmensetzungen sowie Anreize wie die Berücksichtigung von CSR-Leistungen in der öffentlichen Beschaffung, aber auch die Unterstützung bei der Erhöhung von Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit von CSR, z. B. in Form von Labels, gewünscht.

Während bei den Unternehmensvertreter/innen der Wunsch nach Anreizen im Vordergrund stand, sprachen sich andere Teilnehmer/innen für klare Anforderungen aus.

- Ähnlich wie in der Online-Umfrage war eine stark kooperationsorientierte Haltung der Teilnehmer/innen erkennbar. Im Forum wurde jedoch ergänzend darauf hingewiesen, dass sich diese offene Haltung nicht unbedingt in den dahinter stehenden Organisationen widerspiegelt, sondern stark von den jeweiligen Personen abhängt. Es wurde deutlich, dass durchaus Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit verschiedener Akteursgruppen bestehen, die sich z. B. aus mangelndem Vertrauen oder unterschiedlichen Interessen ergeben.
- Das Forum zeigte, dass die Rolle der Beratungen im CSR-Diskurs umstritten ist. Bei einigen Teilnehmer/innen löste die starke Präsenz von Berater/innen Irritationen aus und führte zu der Frage „Was für eine Stakeholdergruppe sind Berater/innen?“. Bereits die Online-Umfrage zeigte, dass einige Akteure der Ansicht sind, dass die Rolle von Berater/innen im CSR-Diskurs zu stark sei. Im Forum kam es in der Gruppe der Berater/innen zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und zur Diskussion möglicher eigener Beiträge zu CSR.
- Ähnlich wie in der Online-Umfrage wurde auch im Forum diskutiert, dass sich noch zu wenige Unternehmen an der Umsetzung von CSR beteiligen. Insbesondere von KMU wurde eine stärkere Beteiligung gewünscht.

### 3 Auswertung

Ziel des Projekts CSR-Dialog 2007 war es, mit Hilfe der Online-Umfrage und des Multi-Stakeholderforums zu einer Bewertung der bisherigen CSR-Aktivitäten des RNE zu kommen. Diese Bewertung zielte im Sinne einer formativen Evaluation vor allem auf das Aufzeigen von Stärken und Verbesserungspotenzialen. Basis hierfür ist eine Einschätzung des Stands der Diskussion und praktischen Umsetzung von CSR in Deutschland sowie der spezifischen Beiträge der einzelnen Akteure, insbesondere der RNE-Empfehlungen und -Aktivitäten, für diese Entwicklung. Für die Bewertung der Wirksamkeit der RNE-Empfehlungen und -Aktivitäten werden die folgenden Kriterien herangezogen:

1. ausgelöste qualitative und quantitative Veränderungen in der übergreifenden CSR-Diskussion
2. bei den Teilnehmer/innen und weiteren Akteur/innen initiierte Veränderungen in der Themensetzung für, der Beteiligung an und der Umsetzung von CSR
3. Wahrnehmung und Resonanz zu den Aktivitäten bei den Teilnehmer/innen und weiteren Akteur/innen
4. Unterstützung der CSR-Empfehlungen durch die verschiedenen Akteure
5. Bewertung des RNE hinsichtlich Relevanz, Kompetenz und Dialogorientierung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse und Schlussfolgerungen zu den einzelnen Kriterien dargestellt.

#### 3.1 Übergreifende Veränderungen im CSR-Diskurs

Die Online-Umfrage ergab, dass die Bedeutung des CSR-Themas insgesamt stark zugenommen hat. Diese Veränderung machen die Befragten insbesondere an einer zunehmenden

den Thematisierung in den Medien, aber auch an einer wachsenden Zahl von Unternehmens- und Umsetzungsbeispielen fest. Der Politik wurde kein entscheidender Anteil an den Entwicklungen zugesprochen, auch der RNE wurde nicht explizit als Auslöser von Veränderungen benannt.

Gleichwohl wird in der Politik eine wachsende Offenheit für Einzelthemen aus dem CSR-Kanon konstatiert. Dies betrifft insbesondere das Thema Klimawandel/ Klimaschutz. Mit einzelnen Großereignissen (G8-Gipfel) und Veröffentlichungen (IPCC-Bericht, Stern-Report) wurde die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit/ Klimaschutz gestärkt und zudem gezeigt, dass Unternehmen hier einen relevanten Beitrag leisten müssen. Die Veränderungen im Politischen sind damit vor allem auf der Symbolebene angesiedelt.

Maßnahmen im Bereich Klimawandel/ Klimaschutz wird derzeit auch in der unternehmenspraktischen Umsetzung von CSR die größte Relevanz beigemessen. Weiterhin zentral ist die Ausgestaltung der konkreten Unternehmensleistungen (Produktverantwortung) bzw. der internationalen Arbeitsbedingungen (Lieferketten-Verantwortung). Die relevanten Themen werden nach Einschätzung der Befragten bislang allerdings nicht umfassend genug umgesetzt; dies betrifft vor allem die Behandlung der genannten Themen Klimawandel/Klimaschutz, Lieferketten-Verantwortung und Produktverantwortung, aber auch anderer Themen wie Korruptionsbekämpfung und demografischer Wandel.

Die Beteiligung verschiedener Akteursgruppen am CSR-Diskurs und an der Umsetzung ist nach Einschätzung der Befragten in den letzten 12 Monaten mindestens gleich geblieben oder gar angestiegen. Ein Anstieg wird insbesondere für die Medien konstatiert, an zweiter Stelle folgen die Unternehmen. Die Befragten schätzen aber insgesamt in Bezug auf alle Stakeholdergruppen das Ausmaß der Beteiligung am CSR-Diskurs als zu gering ein. Herausgehoben wurden dabei insbesondere Konsument/innen/ Verbraucherschutz, Politik/ Verwaltung und Gewerkschaften/ Betriebsräte, aber auch weiterhin die Unternehmen.

Trotz zunehmender öffentlicher Wahrnehmung und Umsetzung zeigt der CSR-Diskurs damit nach wie vor Schwächen: Es beteiligen sich zu Wenige, dies gilt sowohl mit Blick auf die Zahl der aktiven Unternehmen als auch mit Blick auf weitere relevante Akteure. Zudem hat die Politik und hier insbesondere die Bundesregierung noch keine starke Position entwickelt.

### **3.2 Veränderungen bei den Akteur/innen**

Die Online-Umfrage zeigt, dass sich der allgemeine Bedeutungszuwachs im Thema CSR auch in der Arbeit der einzelnen Befragten widerspiegelt. Hier sind insgesamt erhebliche Veränderungen in der Befassung mit dem Thema CSR zu erkennen, dies betrifft sowohl den Umfang und die inhaltliche Ausrichtung der eigenen Auseinandersetzung als auch die Art und den Umfang der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.

Bei etwa zwei Dritteln der Befragten hat die berufliche Befassung mit dem Thema CSR im letzten Jahr zugenommen: Aufgrund verstärkten externen Drucks und veränderter unternehmensinterner Prioritätensetzung wurden teilweise neue CSR-bezogene Stellen geschaffen bzw. das Aufgabenspektrum bestehender erweitert. Der externe Druck kam dabei in erster Linie von den gesellschaftlichen Stakeholdern; der Politik wird von Niemandem die Rolle der treibenden Kraft zugesprochen.

Diejenigen Akteure, die sich bereits 2006 aktiv an den CSR-Aktivitäten des RNE beteiligten, befassen sich auch weiterhin mit dem Thema Unternehmensverantwortung; für etwa die

Hälfte der Befragten hat die Auseinandersetzung damit sogar weiter zugenommen. Mit der Befragung gelang es, auch neue Akteure im Feld CSR zu erreichen; sie gaben zu etwa zwei Dritteln an, sich mittlerweile stärker als vor einem Jahr mit CSR auseinanderzusetzen.

Die Mehrheit der befragten Unternehmensvertreter/innen benannte Veränderungen in der unternehmensinternen Umsetzung von CSR. Insbesondere wurde die organisatorische Verankerung des Themas verstärkt und die externe Kommunikation von sozialen und ökologischen Unternehmensleistungen ausgebaut. Diese Veränderungen schlugen sich auch auf den Beratungsmarkt nieder: Unternehmen fragten im letzten Jahr verstärkt CSR-bezogene Beratungsleistungen nach.

Bei etwa der Hälfte der befragten (Groß-)Unternehmen veränderten sich auch die inhaltlichen Schwerpunkte des CSR-Engagements. Intensiviert wurden vor allem die Diskussion um Klimaschutz und Klimawandel und das gesellschaftliche oder regionale Engagement (z. B. Unterstützung gemeinnütziger Projekte, Bildung, Kunst). Bei den übrigen Befragten (Wissenschaft, Beratung) haben sich die inhaltlichen Schwerpunkte weniger stark verändert.

Kooperationen zwischen den Akteur/innen haben insgesamt zugenommen in den vergangenen 12 Monaten. Vor allem die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Stakeholder mit den Unternehmen ist bei der Hälfte der NGO- und Wissenschaftsvertreter/innen ausgebaut worden. Zudem haben drei Viertel der NGOs ihre Kooperationen mit weiteren Akteur/innen im Themenfeld Unternehmensverantwortung intensiviert.

Die befragten NGOs haben im letzten Jahr auch nach innen an der Umsetzung von CSR gearbeitet und hierbei vor allem die organisatorische Verankerung, die interne Kommunikation, aber auch die Einbindung der Mitglieder vorangetrieben. In Bezug auf ihr gesamtes CSR-Engagement nehmen die NGOs allerdings nur eine geringe bis mittlere gesellschaftliche Unterstützung wahr. Dies hat sich im vergangenen Jahr auch kaum verändert – lediglich ein Drittel der befragten NGO-Vertreter/innen hat eine verstärkte Unterstützung erfahren.

Insgesamt lassen sich sowohl bei den Teilnehmer/innen bisheriger RNE-Aktivitäten als auch bei den neu erreichten Akteuren umfangreiche positive Veränderungen in der Auseinandersetzung mit dem Thema unternehmerische Verantwortung feststellen. Ein Zusammenhang zu den RNE-Aktivitäten wird allerdings in den Antworten der Befragten nicht explizit hergestellt und lässt sich auch anhand der weiteren Aussagen der Akteur/innen nicht ausmachen.

### **3.3 Wahrnehmung und Resonanz von RNE-Aktivitäten**

Gegenstand der Online-Befragung waren Einschätzungen zu den bisherigen Aktivitäten des RNE im Themenfeld unternehmerische Verantwortung.<sup>1</sup> Die RNE-Aktivitäten wurden von mehr als der Hälfte der Befragten zumindest wahrgenommen, die aktive Beteiligung war allerdings deutlich geringer. Die größte Aufmerksamkeit erhielten die Empfehlungen des Rates. Insgesamt scheinen die Aktivitäten bei den gesellschaftlichen Akteuren geringfügig besser bekannt zu sein als bei den antwortenden Unternehmensvertreter/innen – dies gilt insbesondere für das Multistakeholderforum, die Jahreskonferenz und den Newsletter.

---

<sup>1</sup> Abgefragt wurden: Empfehlungen zu unternehmerischer Verantwortung, Multistakeholderforum CSR, Leadershipforum CSR, Online-Dialogforum zu CSR, Jahreskonferenz, Webseite CSR-Dialog und CSR-bezogene Informationen im Newsletter.

Die Befragten, und zwar insbesondere die Unternehmensvertreter/innen, geben weiterhin an, dass die Aktivitäten des RNE in ihrem beruflichen Umfeld eher wenig diskutiert werden. Als unterstützend für die CSR-Arbeit der eigenen Organisation werden die RNE-Aktivitäten von einer knappen Mehrheit der Befragten wahrgenommen. Bei den Unternehmensvertreter/innen ist allerdings eine knappe Mehrheit der Ansicht, dass die bisherigen RNE-Aktivitäten nicht hilfreich für ihre CSR-Arbeit waren. Hierbei zeigt sich kein Unterschied zwischen denjenigen, die an den 2006er RNE-Aktivitäten aktiv beteiligt waren, und den übrigen Befragten.

Die Anmeldungen zum und das Teilnehmerspektrum des Multistakeholderforums zeigten ein reges Interesse an der Veranstaltung. Für etwa 40 % der Teilnehmenden war die Tatsache, dass das Forum vom RNE veranstaltet wurde, eine wesentliche Motivation für die Teilnahme. Deutlich wurde jedoch auch, dass die Bereitschaft und/oder die Möglichkeit, Veranstaltungen zu besuchen, bei bestimmten Akteursgruppen (Unternehmen, Beratung, Wissenschaft) größer sind als bei anderen (Politik, NGOs, Gewerkschaften). Unter den teilnehmenden Unternehmen waren zudem fast keine KMU. Um diese weniger vertretenen Akteursgruppen einzubinden, sind daher gegebenenfalls spezielle Veranstaltungen mit anderen Formaten oder spezifische Teilnahmeunterstützungen erforderlich.

Auch im Multistakeholderforum wurden die Aktivitäten des RNE von den Teilnehmer/innen gelobt. Es zeigte sich jedoch eine Enttäuschung darüber, dass die RNE-Empfehlungen und Aktivitäten von der Politik, insbesondere von der Bundesregierung, wenig beachtet werden.

Die Bewertungen deuten insgesamt darauf hin, dass die Aktivitäten sowohl vom Inhalt als auch vom Prozess her wahrgenommen und wertgeschätzt werden, dass aber der Niederschlag in der konkreten CSR-Arbeit auf Ebene der Organisationen wie der Politik als zu gering angesehen wird.

### **3.4 Unterstützung der RNE-Empfehlungen**

Eine Bewertung der RNE-Empfehlungen wurde in der Online-Umfrage nicht explizit abgefragt, da dies bereits Gegenstand des Multistakeholder- und Leadershipforums im Jahr 2006 war. In der Umfrage wurde der Schwerpunkt vielmehr auf die Kenntnis und Unterstützung der Empfehlungen gelegt: Jeweils etwa 20 % der Befragten geben an, dass sie an der Erarbeitung der Empfehlungen aktiv beteiligt waren bzw. diese als Multiplikator/innen unterstützt haben. Bei diesen Befragten ist davon auszugehen, dass sie die Empfehlungen prinzipiell auch inhaltlich tragen. Demgegenüber stehen gut 10 % der Befragten, denen die Empfehlungen bisher nicht bekannt waren. Hier wurde mit der Online-Umfrage offenbar eine kleine Gruppe neuer RNE-CSR-Beteiligter erreicht.

Die Ergebnisse des Multistakeholderforums deuten ebenfalls darauf hin, dass die Empfehlungen grundsätzlich unterstützt werden. Dies gilt insbesondere für die Empfehlungen an die Politik: Eine stärkere Rolle der Politik in der Gestaltung von Rahmenbedingungen wurde sowohl in der Online-Umfrage als auch im Multistakeholderforum gewünscht. Im Multistakeholderforum wurden zudem weitere Aspekte der Politikempfehlungen von unterschiedlichen Akteursgruppen als Erwartungen an die Politik formuliert (z. B. Berücksichtigung von CSR in der öffentlichen Beschaffung und in Hermesbürgschaften), aber auch von den anwesenden Politikvertreter/innen selbst als Handlungsansätze genannt (öffentliche Beschaffung und die Verknüpfung mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie).

Von den RNE-Empfehlungen an die Unternehmen wurden im Multistakeholderforum vor allem die Frage der Transparenz durch Berichterstattung und die Rolle von KMU diskutiert. Als Mittel zur Sichtbarmachung von CSR-Leistungen für die Verbraucher/innen wurde zudem in mehreren Runden unabhängig voneinander die Einführung eines Labels behandelt. Auch diese Punkte zeigen: Insgesamt richteten sich die Teilnehmer/innen der Befragung und des Multistakeholderforums mit ihren Wünschen und Forderungen stärker an die Politik als an Unternehmen und bestärken damit dementsprechend vor allem die politikbezogenen RNE-Empfehlungen.

### **3.5 Bewertung des RNE**

Der RNE wird von den Befragten als ein vertrauenswürdiger und fachlich kompetenter Akteur angesehen. Die kommunikative Kompetenz des RNE, insbesondere mit Blick auf eine adäquate Zielgruppenorientierung, sowie die konkreten Beiträge zur Konfliktvermittlung im Themenfeld CSR werden jedoch schlechter bewertet.

Die CSR-Aktivitäten des RNE sind bisher kaum nach verschiedenen Zielgruppen differenziert. Einzig das Leadershopforum war speziell auf Unternehmen fokussiert und auch die RNE-Empfehlungen richten sich spezifisch an Politik und Unternehmen. Letztere waren aber gleichzeitig das Ergebnis einer Multistakeholderveranstaltung und spiegeln so die Erwartungen vieler verschiedener Akteursgruppen wider. Wie bereits am Beispiel des aktuellen Multistakeholderforums gezeigt, sprechen die Veranstaltungen faktisch jedoch sehr wohl bestimmte Akteursgruppen besonders an, sodass andere unterrepräsentiert sind. Da zudem an den Veranstaltungen überwiegend die bereits Überzeugten teilnehmen, bieten sie wenig Konfliktpotenzial und gleichzeitig wenig Möglichkeiten zur Konfliktvermittlung. Dies zeigte auch das Multistakeholderforum, in dem die wechselseitigen Erwartungen der Akteursgruppen relativ gut mit der selbst eingenommenen Rolle übereinstimmten.

## **4 Schlussfolgerungen**

Mit seinen Aktivitäten zur unternehmerischen Verantwortung agiert der RNE in einem Themenfeld, das hoch aktuell und dynamisch ist. Zugleich ist im deutschen Diskurs noch keine klare Themenführerschaft erkennbar. Von Seiten der Politik wurde das Thema bisher noch nicht intensiv behandelt und die weiteren Entwicklungen im federführenden Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bleiben abzuwarten.

Aufgrund der Dynamik und der relativen Unbestimmtheit kommt den Aktivitäten zentraler, bündelnder Akteure besondere Relevanz zu. Diese Aktivitäten können dann erfolgreich sein, wenn sie flexibel auf die sich wandelnden Anforderungen und Interessenlagen abgestimmt werden und hierbei geeignete zielgruppenspezifische Methoden zum Einsatz kommen. Welche Empfehlungen ergeben sich nun aus der Online-Befragung und dem Multistakeholderforum für die weitere Arbeit des RNE als ein solcher bündelnder Akteur? (s. Abschnitt 4.1.) Welche übergreifenden Schlüsse lassen sich aus den Veranstaltungen ziehen? (s. Abschnitt 4.2)



#### 4.1 Empfehlungen an den RNE aus Sicht der Befragten und Teilnehmer/innen

Die Empfehlungen oder Wünsche der Teilnehmenden der Online-Befragung und des Multistakeholderforums richten sich sowohl auf die inhaltliche Ausrichtung als auch auf die Form der Aktivitäten des RNE.

Inhaltlich erwarten die Teilnehmenden im CSR-Diskurs für die nächsten ein bis drei Jahre überwiegend die Fortschreibung der aktuellen Schwerpunkt-Themen. Klimaschutz, nachhaltiges Lieferkettenmanagement und die Wahrung der Menschenrechte im globalen Wirtschaftsprozess werden auf keinen Fall an Bedeutung verlieren – und die unterschiedlichen geforderten Akteure weiterhin der Unterstützung bedürfen. Erforderlich ist gerade hier auch die Verknüpfung mit dem internationalen CSR-Diskurs, die der RNE gezielt ermöglichen soll. Als verstärkt relevante Themen werden weiterhin Qualifizierung und Bildung ausgemacht: Hier wird insbesondere aufgrund des demografischen Wandels und des aktuellen und steigenden Fachkräftemangels zunehmender Handlungs- und Unterstützungsbedarf gesehen. Einig waren sich die Akteure auch dahingehend, dass nachhaltiger Konsum und das Wechselspiel zwischen Konsum und Produktion stärker in den Fokus der Aktivitäten rücken soll.

Die Unterstützungsleistung des RNE kann aus Sicht der Teilnehmenden auf vielen Wegen erfolgen: Zentral geht es den Akteuren um die Stärkung des Themas CSR in der Politik, die in einer CSR-Rahmensetzung der Bundesregierung resultieren sollte (beispielsweise bezüglich Standardsetzung und Berichtspflicht, aber auch im Rahmen der öffentlichen Beschaffung). Den Prozess der Meinungsbildung und Politikgestaltung soll der RNE als Berater der Bundesregierung und Promotor des Themas gesellschaftliche Verantwortung weiterhin aktiv und gleichzeitig wirkungsvoller als bisher unterstützen.

Die Teilnehmenden sprechen zudem direkt die zentrale, bündelnde Position des RNE an, indem sie seine Unterstützung bei der Vernetzung der Akteure wünschen. Vor allem über Dialogveranstaltungen soll der RNE die direkte Kommunikation zwischen den Akteuren und ihre Vernetzungs- und Austauschaktivitäten fördern. Hierbei soll er auf die Breite der Akteursgruppen zielen und *Multistakeholder*veranstaltungen anbieten. Veranstaltungen für spezifische Akteursgruppen (Vertreter/innen aus Unternehmen, Wissenschaft oder Gewerkschaften) werden aber auch von einem Teil der Akteure als sinnvoll erachtet, sofern sie konkreten „Nachholbedarf“ ansprechen (z. B. KMU, nicht-aktive Großunternehmen, Gewerkschaften, Politik), verbesserte Beteiligungschancen bieten (gesellschaftliche Stakeholder) oder die Akteure themenspezifisch versammeln (etwa zu Sozialstandards, Bildung oder Verantwortung in der Wertschöpfungskette).

Zudem wird die Wirkung des RNE in die Breite der Gesellschaft, also nicht nur bezogen auf die unmittelbar CSR-Aktiven, eingefordert: Da eine Stärkung der Nachfrage nach sozial und ökologisch verträglich produzierten Gütern und Leistungen dringend erforderlich ist, soll der RNE aktiv auf eine Sensibilisierung der Konsument/innen für ihre eigene Verantwortung im Rahmen des Konsumhandelns hinwirken. Gerade die Label-Frage wurde häufig von den Teilnehmenden des Multistakeholderforums angesprochen: Labels und Produktkennzeichnungen werden als sehr relevant für die Information der Konsument/innen angesehen – allerdings schafft die Vielzahl der bestehenden Labels eher Verwirrung denn Klarheit und konkurrenziert die orientierende Wirkung, die das Instrument ausüben soll. Eine Bündelung der Labelling-Initiativen, möglicherweise sogar unter dem Dach eines RNE-Labels, wurde daher ausdrücklich befürwortet.

## 4.2 Übergreifende Empfehlungen

Das Themenfeld unternehmerische Verantwortung hat sich im letzten Jahr stark entwickelt: Es kamen neue Akteure und Themen hinzu, die Medien stiegen verstärkt in den Diskurs ein und CSR-aktive Unternehmen bauten ihr Engagement weiter aus; die Schwelle vom allgemeinen Diskurs über das Ob von CSR zum konkreten Dialog über das Wie der Umsetzung wurde überschritten. Es ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung fortsetzt, dennoch ist das Thema noch immer weder in der breiten Masse der Unternehmen noch gesellschaftlich oder politisch etabliert und braucht weiterhin Fürsprecher/innen und Prozessmoderator/innen. Der RNE hat sich im Themenfeld unternehmerische Verantwortung als vertrauenswürdiger und relevanter Akteur an der Schnittstelle von Politik und Gesellschaft positioniert und seine Arbeit wird von den CSR-Aktiven wertgeschätzt. Insbesondere vor dem Hintergrund einer bisher geringen Sichtbarkeit von CSR auf Regierungsebene kommt dem RNE eine wichtige Rolle in der Thematisierung und Konkretisierung des Themas zu. Der RNE hat bisher eine wichtige Plattform geboten und sollte dieses Engagement fortsetzen. Seine breite gesellschaftliche Sichtbarkeit und (politische) Wirkmächtigkeit werden jedoch noch als zu gering angesehen. Dem begrenzten Mandat des RNE Rechnung tragend, sollte gleichwohl nach „innen“, zu den politischen Entscheidungsträger/innen, wie nach „außen“, zu den Akteuren in Wirtschaft und Gesellschaft, gezielter und konsequenter kommuniziert werden.

Der RNE wird als politischer Akteur wahrgenommen, der frei vom Ressortdenken der Ministerien ist. Daher setzen die CSR-Aktiven erhebliches Vertrauen in den RNE, was die umfassende Behandlung des Themas mit seinen unterschiedlichen inhaltlichen Facetten und die Einbindung verschiedener Akteure anbelangt. Er sollte in der Arbeit der Bundesregierung und insbesondere des federführenden BMAS also darauf hinwirken, dass das Spektrum der einbezogenen Akteure weiterhin breit gefasst und die Vielfalt der Interessen und Betroffenheiten in der politischen Diskussion beachtet werden.

Die Akteure drängten in den verschiedenen Prozessen des CSR-Dialogs auf eine baldige orientierende politische Rahmensetzung, auch um ihre eigene Richtungssicherheit bei der Übernahme oder der Einforderung von unternehmerischer Verantwortung zu stärken. Bislang nehmen die Akteure auf der politischen Ebene vor allem Unklarheit oder Unsicherheit im Umgang mit dem Thema CSR wahr. Der RNE sollte daher durch eigene inhaltliche und begriffliche Klarheit die Meinungsbildung in den entscheidungstragenden Ressorts und Gremien forcieren, z. B. über Positionspapiere oder regelmäßige wechselseitige Information über und (zeitliche wie inhaltliche) Abstimmung von Aktivitäten und Erkenntnissen – auch mit den CSR-aktiven MdBs. Er sollte die politischen Akteure auch bezogen auf die Prozessgestaltung beraten, beispielsweise hinsichtlich der Einbeziehung der relevanten Akteursgruppen in den Dialog. Auch die stringente Verknüpfung des Themas gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie ist unabdingbar, um letztlich die unternehmerischen Beiträge zur Nachhaltigkeitsstrategie zu konkretisieren und die Richtungssicherheit für CSR zu erhöhen. Der RNE sollte bei der Beratung der Bundesregierung zur Nachhaltigkeitsstrategie auf eine entsprechende Verknüpfung hinwirken.

Die Einbindung der Akteure in den Dialog um das Verständnis und die Umsetzung unternehmerischer Verantwortung sollte weiterhin auch Kern der eigenen Aktivitäten des RNE sein. Die im CSR-Diskurs Aktiven sind sehr interessiert an Kooperationen miteinander, auch wenn hier vereinzelt Vorurteile bestehen. Für den akteursgruppenübergreifenden Austausch hat der RNE mit seinen Multistakeholderforen bisher eine geeignete Plattform geboten, für die auch weiterhin Bedarf und Interesse besteht. Der Zugang der einzelnen Akteursgruppen

zum politischen Aushandlungs- und Gestaltungsprozess ist jedoch nicht für alle gleichermaßen gegeben. Das Multistakeholderforum zeigte im Kleinen einmal mehr, dass die unterschiedlichen Ressourcen und Kapazitäten der Akteursgruppen eine gleich starke Vertretung aller Gruppen häufig verhindern. Hier wäre durch den RNE noch stärker unterstützend und steuernd einzugreifen. Dies könnte bei den eigenen Aktivitäten durch gezielte Ansprache und Auswahl „schwacher“ Akteure, eine quotierte Verteilung von Teilnahmeplätzen sowie eine entsprechende Anpassung von Ort und Zeit bzw. Länge der Veranstaltungen erfolgen. Zudem sollte auch weiterhin auf hierarchiefreie, interaktive Veranstaltungsformen sowie die (erhöhte) Nutzung neuer Medien oder auch zweistufiger Verfahren der Beteiligung und Meinungsbildung durch Kombination von Webnutzung und Präsenzveranstaltung gesetzt werden. Für die Teilnahme „schwacher“ Akteure an Beteiligungsprozessen generell scheinen zunehmend Finanzierungs- bzw. Unterstützungsmodelle erforderlich zu werden. Hier sollte der RNE als „neutraler Akteur“ den Diskussions- und Entwicklungsprozess beraten.

Auf dem Multistakeholderforum wurde die Befürchtung geäußert, dass es zunächst sehr motivierend, mittel- und langfristig jedoch folgenlos bleiben könnte. Der RNE sollte daher die Umsetzung der dort ausgesprochenen Selbstverpflichtungen und der Wünsche an die Politik nachverfolgen und die angestoßenen Prozesse unterstützen. Hierzu ist es zum einen sinnvoll, die von den anwesenden Politikvertreter/innen vorgeschlagenen Maßnahmen (gesellschaftlicher Verständigungsprozess zu CSR, öffentliche Beschaffung, Sichtbarmachung für Verbraucher/innen ggf. durch Label und Produktkennzeichnungen), aber auch die Wünsche der übrigen Akteursgruppen an die Politik direkt an die Bundesregierung bzw. an das BMAS zu kommunizieren. Zum anderen sollte sowohl bei den Wissenschaftsvertreter/innen als auch bei den Berater/innen nachgefragt werden, wie sich der Initiativkreis bzw. der Code of Conduct entwickelt haben. Sobald diese Initiativen erste Ergebnisse vorweisen, sollte der RNE die Diffusion der Ergebnisse und Ideen im Rahmen der eigenen Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Ankündigung im RNE-Newsletter, auf der RNE- bzw. der CSR-Dialog-Webseite, aber auch Maßnahmen wie Übernahme der Schirmherrschaft durch Ratsmitglieder u. ä.) unterstützen.

Großunternehmen verfügen über eine Vielzahl eigener Plattformen und Informationsangebote. Dennoch verhält sich ein großer Teil der Unternehmen, vor allem, aber nicht nur im B2B-Markt, abwartend bis ablehnend. Aktivitäten, die auf diese Unternehmen zielen, sollten darauf verzichten, die „üblichen Verdächtigen“ und deren Best Practice-Beispiele zu präsentieren. Um das Verständnis unternehmerischer Verantwortung in den Mainstream zu tragen, sind zwar Unternehmensbeispiele relevant, aber sie sollten zum einen die gesamte Breite der Unternehmen, die bereits aktiv sind, und des Engagements, das umsetzbar ist, aufzeigen, zum zweiten Branchenbezüge herstellen und zum dritten konkrete Instrumente und Methoden präsentieren, die auch den Einstieg ins Thema ermöglichen. Entsprechende Instrumente und Methoden müssen, um die Motivation für CSR zu fördern, vor allem darauf gerichtet sein, CSR-Strategien und -maßnahmen herzuleiten, organisatorisch zu verankern und umzusetzen sowie die erzielten CSR-Leistungen und (vermeidene) Risiken zu messen.

Auch und gerade bei den KMU gilt es noch verstärkt, Aufmerksamkeit zu schaffen und Zugänge zum Thema aufzuzeigen. Hier ist auf gezielten KMU-Veranstaltungen nicht nur ein grundlegendes Verständnis zu erarbeiten, sondern zudem die Begeisterung für das Thema Unternehmensverantwortung zu wecken. Motive, Ansätze und Handlungsmöglichkeiten für Nachahmer können beispielsweise in einem spezifischen KMU-Forum des RNE aufgezeigt werden, in dem Wettbewerbsgewinner und authentische Unternehmensvertreter/innen prä-

sentiert werden, die von unterschiedlichen Initiativen für besonderes sozial-ökologisch verantwortliches Unternehmenshandeln ausgezeichnet wurden. Durch gebündelte Verweise auf CSR-Online-Datenbanken für den Mittelstand (auf der RNE-Website und im RNE-Newsletter) können potenziell interessierten KMU die Breite der möglichen Maßnahmen aufgezeigt und ausgesuchte Umsetzungsbeispiele sowie empirische Studien und Projekte zu CSR im Mittelstand präsentiert werden. Informationen können hier insbesondere von den KMU-Verbänden und den Industrie- und Handelskammern kommen, die umgekehrt ebenfalls auf die RNE-Seiten verweisen sollten.

Für die Ansprache und Aktivierung der Akteure sollte der RNE das Internet stärker nutzen – dazu gehört der eigene Auftritt ebenso wie die Plattformen von Verbänden, NGOs und übergreifenden CSR-Initiativen oder die nachhaltigkeitsbezogenen Web 2.0-Communities. Die Nutzung neuer Medien ist insbesondere für die Aktivierung junger, aber eben auch insgesamt für den Zugang ressourcenschwacher Akteure von Bedeutung. Die bestehenden Initiativen sollten als Multiplikatoren und Unterstützer gewonnen werden. Auch der Blick ins Ausland und die internationale Kooperation kann durch das CSR-Portal des RNE erleichtert werden: Nicht nur die Online-Umfrage hat gezeigt, dass einerseits international auf Politik- wie Unternehmensebene viele interessante Initiativen und Ansätze zu CSR bestehen, und die Akteure andererseits auch eine stärkere Verknüpfung mit dem internationalen Diskurs wünschen. Über das CSR-Portal können interessante Beispiele und Ansätze auch in Deutschland bekannt gemacht und mögliche Partner für die internationale Arbeit der Akteure vorgestellt werden.

Der RNE soll jedoch nicht „nur“ Akteur/innen und Informationen zusammenbringen oder zwischen ihnen übersetzen. Erforderlich ist auch die aktive Unterstützung der Arbeit des RNE, die durch die an der Online-Befragung Beteiligten noch relativ selten erfolgte. Gerade Initiativen wie die aus dem Multistakeholderforum heraus entstehenden sollten daher auch von Seiten des RNE genutzt werden, um eine stärkere Unterstützung der eigenen Aktivitäten zu erhalten. Um den Austausch – mehr als bisher – wechselseitig zu gestalten und zu institutionalisieren, kann eine virtuell organisierte Gemeinschaft von aktiven CSR-Multiplikator/innen entwickelt werden, die sich in ihrer Arbeit auch auf die RNE-Aktivitäten bezieht und den RNE „auf kurzem Weg“ in der Meinungsbildung unterstützt.

Um der Rolle des RNE als Meinungsbildner zur Frage von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung gerecht zu werden, sollte die gesellschaftliche Bekanntheit und Autorität der Rats-Mitglieder stärker im allgemeinen Diskurs, aber auch für die RNE-Veranstaltungen genutzt werden: Vor allem die Mitglieder der RNE-Arbeitsgruppe „Nachhaltiges Wirtschaften und Konsum“ sollten das Thema in Veranstaltungen und Medien transportieren. Hierfür ist es erforderlich, klare und breit verständliche Formulierungen zum Beispiel zum Verständnis von Unternehmensverantwortung zu setzen und insbesondere Unklarheiten bezüglich CSR und Corporate Citizenship auszuräumen: Noch zu häufig ist im Bild von der/dem „guten Unternehmer/in“ allein die Vorstellung vom Mäzenatentum enthalten. Unternehmensverantwortung jedoch in erster Linie auf soziale und ökologische Leistungen im Kerngeschäft der Unternehmen und erst ergänzend auf Corporate Citizenship-Projekte zu beziehen; nur so ist ein relevanter und wirksamer Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung zu erreichen. Nicht zuletzt hier sind substanzielle und zugleich transportable Begriffe, die in alle relevanten Medien und auf den RNE-Veranstaltungen bzw. -Internetseiten vermittelt werden, Voraussetzung für Verstärkungseffekte und Imitation.