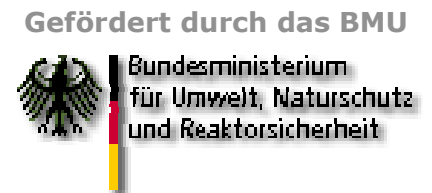


8. Deutscher Multistakeholderworkshop zu CSR
zu Gast bei Siemens im Magnushaus, Berlin 2. September 2008

Thesen und Empfehlungen

**Wie können die Potenziale von CSR zur Förderung
von Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit
erschlossen werden?**



Thomas Loew, Dr. Jens Clausen,

Übersicht

Fünf Thesen:

- Warum dient CSR der Innovationsfähigkeit?
- Wie können mit CSR die Innovationsprozesse optimiert werden?
- Zweck: Prüfung unserer Zwischenergebnisse

Vier Empfehlungen:

- offene Fragen zur praktischen Umsetzungen
- Zweck: Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen

These 1 „Beitrag des CSR-Managements“

Viele Märkte werden heute von Megatrends der Nachhaltigkeit geprägt. Innovationen für diese Märkte sind meist komplex und entstehen dort, wo besonderes Problembewusstsein und Lösungs-Know-how vorhanden ist sowie die richtigen Partner zur Verfügung stehen. CSR-Management trägt zu einer solchen Grundkonstellation bei und unterstützt Unternehmen damit bei der Entwicklung von Innovationen, vor allem durch:

- Früherkennung von Nachhaltigkeitstrends, die für das Unternehmen relevant sein können
- Bereitstellung von Nachhaltigkeitsinformationen zum Dialog mit kritischen NGO, für die Gespräche mit der Politik sowie für den Austausch mit den Medien
- Einbringen von Nachhaltigkeitswissen in Innovationsprozesse
- Förderung eines innovationsorientierten Betriebsklimas durch Motivation und Sensibilisierung der Mitarbeiter für Zukunftsfragen

These 2 „Bedeutung der Schlüsselakteure“

Kenntnisse über Nachhaltigkeitsprobleme und deren Lösungen sollten in F&E, Strategie und Innovationsmanagement breit vorhanden sein. Oft konzentrieren sie sich aber bei wenigen Akteuren, die aufgrund persönlicher Erfahrungen und Wertvorstellungen als Promotoren für Nachhaltigkeit auftreten.

- Die Unterstützung der Schlüsselakteure bei der Verbreitung ihres Wissens ist eine Kernaufgabe des CSR-Managements, um Nachhaltigkeitsinnovationen zu fördern.
- Job-Rotation der Schlüsselakteure selbst wie ihrer Mitarbeiter kann die Verbreitung dieses wichtigen Know-hows zusätzlich unterstützen.

These 3 „Rolle der Kommunikation“

Die gezielte Kommunikation von Erfolgen schon bei der Entwicklung und nicht erst bei der Markteinführung von Nachhaltigkeitsinnovationen fördert das Ansehen der Schlüsselakteure im Unternehmen und verbessert intern wie extern das Wissen um Nachhaltigkeitszusammenhänge.

- Proaktive interne Kommunikation unterstützt die Einbettung des CSR-Gedankens in die DNA des Unternehmens.
- Innovationsbezogene externe Kommunikation trägt zu einer innovationsoffenen Gesellschaft bei und schafft Akzeptanz für neue Lösungen.

These 4 „Entscheidungsgremien“

Die Umsetzung guter Ideen zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen erfordert Know-how, Engagement und eine gewisse Risikobereitschaft im Kreis derjenigen Personen, die über den Start und die Fortführung von Entwicklungsprojekten entscheiden.

- Die Beteiligung von CSR-Vertretern in solchen Gremien ist erforderlich.

These 5 „Stakeholderdialog“

Für das Entstehen neuer Ideen sind neben Schlüsselakteuren mit Problembewusstsein und Offenheit für neue Lösungen gute Kontakte zu den betroffenen Kundenkreisen und Stakeholdern mitentscheidend.

- Der Dialog mit den relevanten Stakeholdern ist nicht „nice-to-have“, sondern erschließt wichtiges Wissen über Probleme und Lösungen für das Unternehmen.
- Phasenweise entstehende Koalitionen zwischen Stakeholdervertretern und Schlüsselakteuren können für die Beschleunigung und Durchsetzung von Innovationsprozessen entscheidend sein.

Empfehlungen

Empfehlung 1: Zusammenarbeit weiterentwickeln

Innovationsprozesse in Zusammenarbeit zwischen F&E, Innovationsmanagement, Marketing und Vertrieb sowie CSR-Management weiterentwickeln.

- Welche Instrumente können hier eingesetzt werden?
- Welche Abläufe sind vorstellbar?
- Welche Hemmnisse treten hier auf und wie können diese überwunden werden?

Empfehlung 2: Einbeziehung von Mitarbeitern mit CSR Know-how

Mitarbeiter mit Umwelt- und Nachhaltigkeits-Know-how sowie Stakeholderkontakten bei der Zusammensetzung von Innovationsteams einbeziehen.

- In welchem Umfang macht es überhaupt Sinn?
- Welche Alternativen gibt es?
- Woran kann es scheitern?

Empfehlung 3: Sicherstellung positiver Einstellung von Machtpromotoren

Sicherstellen, dass Teamleiter/Machtpromotoren im Bereich Innovation Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen nicht ablehnend gegenüber stehen.

- Welche Gründe gibt es für eine ablehnende Haltung?
- Wie kann einer „Déformation professionnelle“ begegnet werden?
- Welche organisatorischen Möglichkeiten bestehen?

Empfehlung 4: Integration von CSR in Unternehmens-„DNA“

CSR soll in die „DNA“ des Unternehmens integriert werden, was letztlich eine Veränderung der Unternehmenskultur bedeutet.

- Wie wichtig ist die Unternehmenskultur (formales Wertesystem, Rituale, Bewusstsein und Unterbewusstsein der Mitarbeiter) für die Unternehmenssteuerung?
- Lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert beeinflussen?
- Mit welchen Instrumenten/Methoden?