

## ePub<sup>WU</sup> Institutional Repository

Andre Martinuzzi and Astrid Konrad

Die Erstellung des Leitbildes für Corporate Social Responsibility der österreichischen Wirtschaft (CSR-Austria Leitbild). Process-review und lessons learned.

Working Paper

*Original Citation:*

Martinuzzi, Andre and Konrad, Astrid (2004) Die Erstellung des Leitbildes für Corporate Social Responsibility der österreichischen Wirtschaft (CSR-Austria Leitbild). Process-review und lessons learned. *Research Paper Series of the Research Focus Managing Sustainability*, 01/2004. Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/1582/>

Available in ePub<sup>WU</sup>: April 2005

ePub<sup>WU</sup>, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

# **DIE ERSTELLUNG DES LEITBILDES FÜR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DER ÖSTERREICHISCHEN WIRTSCHAFT (CSR-AUSTRIA LEITBILD)**

PROCESS-REVIEW UND LESSONS LEARNED

von

**André Martinuzzi** und **Astrid Konrad**

Abteilung für Wirtschaft und Umwelt  
Institut für Wirtschaftsgeografie, Regionalentwicklung  
und Umweltwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

erstellt im Auftrag  
der CSR-Austria-Initiative des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit,  
der Österreichischen Industriellenvereinigung und der  
Wirtschaftskammer Österreich



Forschungsschwerpunkt  
Nachhaltigkeit und  
Umweltmanagement

Diskussionspapier 01/2004 der Schriftenreihe des  
Forschungsschwerpunkts Nachhaltigkeit und Umweltmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien

Wien im Juni 2004

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG</b>	<b>3</b>
<b>NATIONALER UND INTERNATIONALE HINTERGRUND</b>	<b>4</b>
Beschreibung.....	4
Lessons Learned .....	5
<b>BETEILIGTE INSTITUTIONEN UND IHRE MOTIVE</b>	<b>6</b>
Allgemein.....	6
Trägerorganisationen.....	7
Projektorganisation .....	9
Zielgruppen .....	10
Lessons Learned .....	11
<b>PHASEN DES ERSTELLUNGSPROZESSES</b>	<b>12</b>
<b>IDEE, INITIIERUNG, KONZEPTION UND START-UP</b> .....	<b>12</b>
Beschreibung.....	12
Lessons Learned .....	13
<b>SOUNDING BOARDS</b> .....	<b>14</b>
Beschreibung.....	14
Lessons Learned .....	14
<b>ERSTER LEITBILD-ENTWURF</b> .....	<b>15</b>
Beschreibung.....	15
Lessons Learned .....	15
<b>AUFTAKT-VERANSTALTUNG (9. SEPTEMBER 2003)</b> .....	<b>16</b>
Beschreibung.....	16
Lessons Learned .....	16
<b>CSR-DIALOG-KONFERENZ (30. SEPTEMBER 2003)</b> .....	<b>17</b>
Beschreibung.....	17
Lessons Learned .....	18
<b>REDAKTIONSPROZESS</b> .....	<b>19</b>
Beschreibung.....	19
Lessons Learned .....	19
<b>ABSCHLUSS-VERANSTALTUNG (3. DEZEMBER 2003)</b> .....	<b>21</b>
Beschreibung.....	21
Lessons Learned .....	21
<b>WEITERE PERSPEKTIVEN FÜR CSR-AUSTRIA</b>	<b>23</b>
Beschreibung.....	23
Lessons Learned .....	24
<b>ANREGUNGEN FÜR BETRIEBLICHE STAKEHOLDER-DIALOGE</b>	<b>27</b>
<b>WEITERFÜHRENDE LITERATUR</b>	<b>29</b>

## Einleitung

Das Leitbild für Corporate Social Responsibility der Österreichischen Wirtschaft (CSR-Austria-Leitbild) wurde am 3. Dezember 2003 der Öffentlichkeit vorgestellt. Hinter dem Projekt CSR-Austria stehen drei Institutionen, die auch redaktionell für das Leitbild verantwortlich sind: die Österreichische Industriellenvereinigung, die Wirtschaftskammer Österreich und das Österreichische Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Die Inhalte des Leitbilds wurden in einem Stakeholder-Dialog entwickelt, an dem Unternehmer<sup>1</sup>, Interessensvertretungen, Sozial- und Umwelt-NGOs teilgenommen haben. Diese Art der Erstellung stellte neue Anforderungen an Dialogkultur und Konsensfindung. Unterstützt von professioneller Moderation und einer wissenschaftlichen Redaktion konnte ein Leitbild entwickelt werden, das sowohl von der Österreichischen Wirtschaft als attraktiv und von ihren Anspruchsgruppen als anspruchsvoll eingeschätzt wird. Durch die im Rahmen des Projekts etablierten Kontakte wurden wichtige Voraussetzungen für künftige Kooperationen geschaffen. Für die künftige Entwicklung von CSR in Österreich ist diese neue Dialogkultur sicher ebenso wichtig, wie die einzelnen Formulierungen des CSR-Leitbilds.

Die Initiative CSR-Austria gliedert sich in drei Phasen:

1. Die erste Phase „Information und Bewusstseinsbildung“ (Mai 2002 bis Juni 2003) hatte das Ziel, das Thema für die Österreichische Wirtschaft aufzubereiten und es einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln.
2. Die zweite Phase (Juni bis Dezember 2003) bestand aus dem Stakeholder-Dialog und einem parallelen Redaktionsprozess an dessen Ende das CSR-Austria-Leitbild stand. Diese Phase steht im Mittelpunkt des vorliegenden Reviews.
3. Die dritte Phase startete unmittelbar nach Veröffentlichung des CSR-Austria-Leitbilds im Dezember 2003 und dient der weiteren Umsetzung und Verbreitung der Initiative. Sie ist als offener Prozess konzipiert und wird im vorliegenden Bericht als Ausblick behandelt.

Nach Fertigstellung des Leitbilds wurden im Frühjahr 2004 mehrere persönliche Interviews mit den Verantwortlichen des CSR-Leitbilds durchgeführt. Ziel war es dabei, die Erfahrungen mit dem CSR-Austria Stakeholder-Dialog zusammenzufassen, fördernde und hemmende Faktoren zu identifizieren und „Lessons Learned“ abzuleiten.<sup>2</sup> Die vorliegende Publikation fasst diese Ergebnisse zusammen und wendet sich an

- die Verantwortlichen ähnlicher Dialog-Prozesse, um einen Erfahrungsaustausch in Österreich und auf internationaler Ebene zu initiieren.
- interessierte Betriebe, die selbst einen Stakeholder-Dialog starten, eine neue Dialogkultur etablieren und sich zu Corporate Social Responsibility bekennen möchten.

Die Autoren der vorliegenden Arbeit waren als Redakteure und Prozessberater selbst in den Stakeholder-Dialog eingebunden und berichten daher aus einer Innenperspektive. Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und eine lebhafte Diskussion der „Lessons Learned“.<sup>3</sup>

André Martinuzzi

Astrid Konrad

Wien, im Juni 2004

---

<sup>1</sup> Es ist uns ein wichtiges Anliegen darauf hinzuweisen, dass die Verwendung männlicher Formen in diesem Bericht („Berater“, „Teilnehmer“, etc.) nicht als Diskriminierung von Frauen gemeint ist, sondern wegen der leichteren Lesbarkeit und der Anonymisierung der Aussagen gewählt wurde.

<sup>2</sup> Die vorliegende Publikation ist daher kein Evaluationsbericht, sondern ein Prozess-Review, dessen primäres Interesse der Transfer von Lerneffekten und nicht die summative Bewertung des Prozesses ist.

<sup>3</sup> Diese Lessons Learned sind das Ergebnis eines Reflexionsprozesses der Beteiligten und der Autoren der vorliegenden Publikation. Sie stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

# Nationaler und internationale Hintergrund

## Beschreibung

CSR gewann in den letzten Jahren immer mehr Bedeutung für Politik, Wirtschaft, Verwaltung, NGOs und Wissenschaft. Die Initiative CSR-Austria ist daher vor dem Hintergrund folgender **internationaler Entwicklungen und Anforderungen** zu sehen:

- **UN-Global Compact:** In Anschluss an das World Economic Forum in Davos im Januar 1999 rief UN-Generalsekretär Kofi Annan führende Unternehmen dazu auf, einer internationalen Initiative beizutreten und neun Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit und Umwelt zu unterstützen. Im Jahr 2000 traten diese Prinzipien (der UN Global Compact) in Kraft. Bis Ende 2003 haben sich weltweit 1193 Unternehmen dazu bekannt, vier davon kamen aus Österreich.<sup>4</sup>
- **OECD-Leitsätze:** Im Jahre 2000 wurden die OECD-Leitsätze<sup>5</sup> veröffentlicht. Sie stellen gemeinsame Empfehlungen der Regierungen der OECD an multinationale Unternehmen dar und streichen die Bedeutung des freiwilligen gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen heraus, um Handel und Investitionen im Kontext offener, wettbewerbsfähiger und adäquat regulierter Märkte zu erleichtern.
- **CSR-Grünbuch der EU:** Auf Ebene der Europäischen Union reichen Diskussionen zu CSR in das Jahr 1996 zurück, in dem auf Initiative des damaligen Präsidenten der Europäischen Kommission, Jacques Delors, das Netzwerk CSR Europe<sup>6</sup> eingerichtet wurde. Besonderes politisches Gewicht erhielt CSR im Zuge der Lissabon Strategie.<sup>7</sup> Die Ergebnisse der Lissabon Strategie flossen in das Grünbuch der Europäischen Kommission zu CSR<sup>8</sup> im Jahr 2001 ein. Ziel dieses Grünbuchs war es, die Diskussion zu CSR in ganz Europa anzuregen. Die Europäische Kommission tritt darin für freiwillige CSR Maßnahmen ein, um Direktinvestitionen zu erleichtern und neue Märkte zu schaffen.
- Im Jahr 2002 hat die Europäische Kommission eine Kommunikation zu CSR<sup>9</sup> veröffentlicht, in der eine neue soziale und ökologische Rolle der Unternehmen in einer globalen Wirtschaft und die Einrichtung des Europäischen Multi-Stakeholder Forums zu CSR (CSR-EMS Forum) gefordert wird, um Nachhaltige Entwicklung und CSR voranzutreiben.<sup>10</sup> In diesem Forum treffen Arbeitgebervertreter, Gewerkschaften und NGOs zusammen, um Erfahrungen auszutauschen sowie Innovation und Transparenz in den verwendeten CSR Praktiken zu fördern.
- Eine der Trägerorganisationen des CSR-EMS ist CSR Europe<sup>11</sup>, ein Netzwerk in dem 65 Unternehmen und 18 nationale Partnerorganisationen vertreten sind. Von 2002 bis 2004 fanden im Rahmen des CSR-EMS offizielle Treffen und Gesprächsrunden statt, im Zuge derer Strategien und Fortschritte im Bereich von CSR thematisiert wurden.
- **UN Weltgipfel in Johannesburg:** Auf dem UN-Weltgipfel in Johannesburg forderten NGOs die Aufnahme von CSR in die Agenda. Während die Entwicklungsländer auf verpflichtende CSR-Regelungen hofften, traten die Europäische Union und die USA für das Prinzip der Freiwilligkeit ein.
- **Bilanzskandale in USA und Europa:** Im Jahre 2002 führten Bilanzskandale in den USA (Enron, WorldCom) zu massiven Vertrauensverlusten der Anleger und der gesamten Zivilgesellschaft in die Verantwortung der Wirtschaft und ihrer Führungskräfte. Mit dem Fall Parmalat sah sich auch Europa im Frühjahr 2004 mit ähnlichen Problemen konfrontiert.

4 Per 4.10.2004 waren 1744 Unternehmen im Global Compact eingetragen, 5 davon kommen aus Österreich. Quelle: <http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>

5 OECD (2000) „OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Eine Initiative für verantwortungsvolles Handeln international tätiger Unternehmen“, <http://oecd-leitsaetze.at>, 7.10.2004

6 <http://www.csreurope.org>

7 im März 2000 wurde darin das Ziel formuliert die Europäische Union bis zum Jahr 2010 „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt sicherzustellen“. „Schlussfolgerungen des Vorsitzes“, Europäischer Rat (Lissabon) 23. und 24. März 2000, [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm), 7.10.2004

8 European Commission (2001), Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper, Juli 2001; [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf), 7.10.2004

9 KOM(2002) 347, Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2002\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_de.pdf), 08.10.2004

10 [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm)

11 <http://www.csreurope.org/>

Folgende **nationale Entwicklungen und Anforderungen** waren für die Initiierung und Durchführung von CSR-Austria relevant:

- **Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie:** Im Mai 2002 wurde von der Bundesregierung die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen.<sup>12</sup> Sie enthält langfristige Ziele zu den Themen Lebensqualität, Wirtschaftsstandort, Lebensräume und internationale Verantwortung Österreichs und bekennt sich zur bestmöglichen Umsetzung der Lissabon Strategie. Das Thema CSR wird in der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie nicht im Detail behandelt. Im ersten Arbeitsprogramm zur Umsetzung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wird CSR-Austria als Beispiel für Partizipation durch neue Koordinationsformen erwähnt.<sup>13</sup>
- **Umweltmanagement:** Gemeinsam mit Deutschland und einigen nordischen Ländern sind österreichische Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre führend im Aufbau von Umweltmanagementsystemen (EMAS, ISO14001). Die Marktdiffusion erreichte kurz nach dem Jahrtausendwechsel mit schätzungsweise 800 zertifizierten österreichischen Standorten einen Höhepunkt. Seither findet zwar eine strukturelle Verschiebung von EMAS zu ISO14001 statt, die Gesamtanzahl der zertifizierten Standorte stagniert jedoch. Für die in diesem Marktsegment tätigen Beratungsunternehmen begann daher die Suche nach neuen Beratungsthemen und -produkten. Seitens der Umweltmanager in zertifizierten Betrieben wurde ähnlich wie in Deutschland<sup>14</sup> ein Manko in der strategischen Orientierung, der Integration des Umweltmanagements in die Prozesse des Kerngeschäfts festgestellt.<sup>15</sup>
- **Corporate Governance Kodex:** Mit dem Österreichischen Corporate Governance Kodex<sup>16</sup> wurde ein den internationalen Standards entsprechendes Regelwerk für die verantwortungsvolle Führung und Leitung von Unternehmen in Österreich geschaffen. Laut Auskunft des Kapitalmarktbeauftragten<sup>17</sup> haben bisher 26 Unternehmen Erklärungen zum Corporate Governance Kodex abgegeben, und auf marktkapitalisierter Basis erfüllen etwa 94% des ATX bereits den Österreichischen Kodex.
- **Kritische Publikationen:** Zur Sensibilisierung der Bevölkerung in Hinblick auf das Verhalten zentraler wirtschaftlicher Akteure haben auch globalisierungskritische Bücher<sup>18</sup> beigetragen.
- **Insolvenzen:** Trotz einiger spektakulärer Insolvenzen ist die persönliche Betroffenheit der österreichischen Bevölkerung bis heute nicht vergleichbar mit der in den USA. Das liegt unter anderem auch daran, dass in Österreich Privatpensionen und Ersparnisse in viel geringerem Umfang über den Kapitalmarkt veranlagt werden.

## Lessons Learned

### **Erfolgsfaktor: „Freiraum für pro-aktives Engagement“**

Während auf internationaler Ebene die Forderung nach sozial- und umweltverträglichem Wirtschaften gegen Ende der 1990er Jahre deutlich an Nachdruck gewann, waren die gesellschaftlichen Anforderungen an die Wirtschaft in Österreich schwächer. Das Thema wurde weder von Medien noch von der Tagespolitik besonders beachtet. Es bestand daher auf der einen Seite kein konkreter Handlungsdruck, auf der anderen Seite war aber auch genügend Freiraum für die Österreichische Wirtschaft gegeben, sich durch pro-aktives Engagement des Themas anzunehmen. Freiwilliges Engagement bot daher die Chance, Glaubwürdigkeit abzusichern, bevor sie durch kritische Ereignisse oder medienwirksame Thematisierung gefährdet worden wäre. Durch rechtzeitiges Aufgreifen und glaubwürdiges Bearbeiten des Themas eröffnete sich zudem die Möglichkeit, Tempo und Richtung des gesamten Prozesses zu steuern.

<sup>12</sup> vgl. Österreichische Bundesregierung: „Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten - Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung“, Wien 2002

<sup>13</sup> vgl. Österreichische Bundesregierung: „200 Maßnahmen für ein Nachhaltiges Österreich“, Wien 2003

<sup>14</sup> vgl. Freimann, J. Walther M.: „Umweltmanagement in deutschen Unternehmen – Empirische Befunde und analytische Verortung“ und Birke, M.: „Nachhaltiges Wirtschaften und organisationsanalytische Bringschulden“, in: Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hrsg.): „Lernendes Unternehmen – Konzept und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung“, Wiesbaden 2003

<sup>15</sup> vgl. Schylander, E.; Martinuzzi, A.: „ISO 14001 - Experiences, effects and future challenges - A national study in Austria“, in: Business Strategy and the Environment, 2005 (forthcoming)

<sup>16</sup> <http://www.corporate-governance.at>

<sup>17</sup> Stand 22.06.2004, Quelle: Österreichische Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, <http://www.oefva.at/oefva/oefva.nsf/Menue/4.1>, 7.10.2004

<sup>18</sup> vgl. Klein, N.: „No Logo - no space, no choice, no jobs - taking aim at the brand bullies“, New York 1999; Werner, K.; Weiss, H.: „Schwarzbuch Markenfirmen“, Wien 2001; Werner, K.; Weiss, H.: „Das neue Schwarzbuch Markenfirmen“, Wien 2003

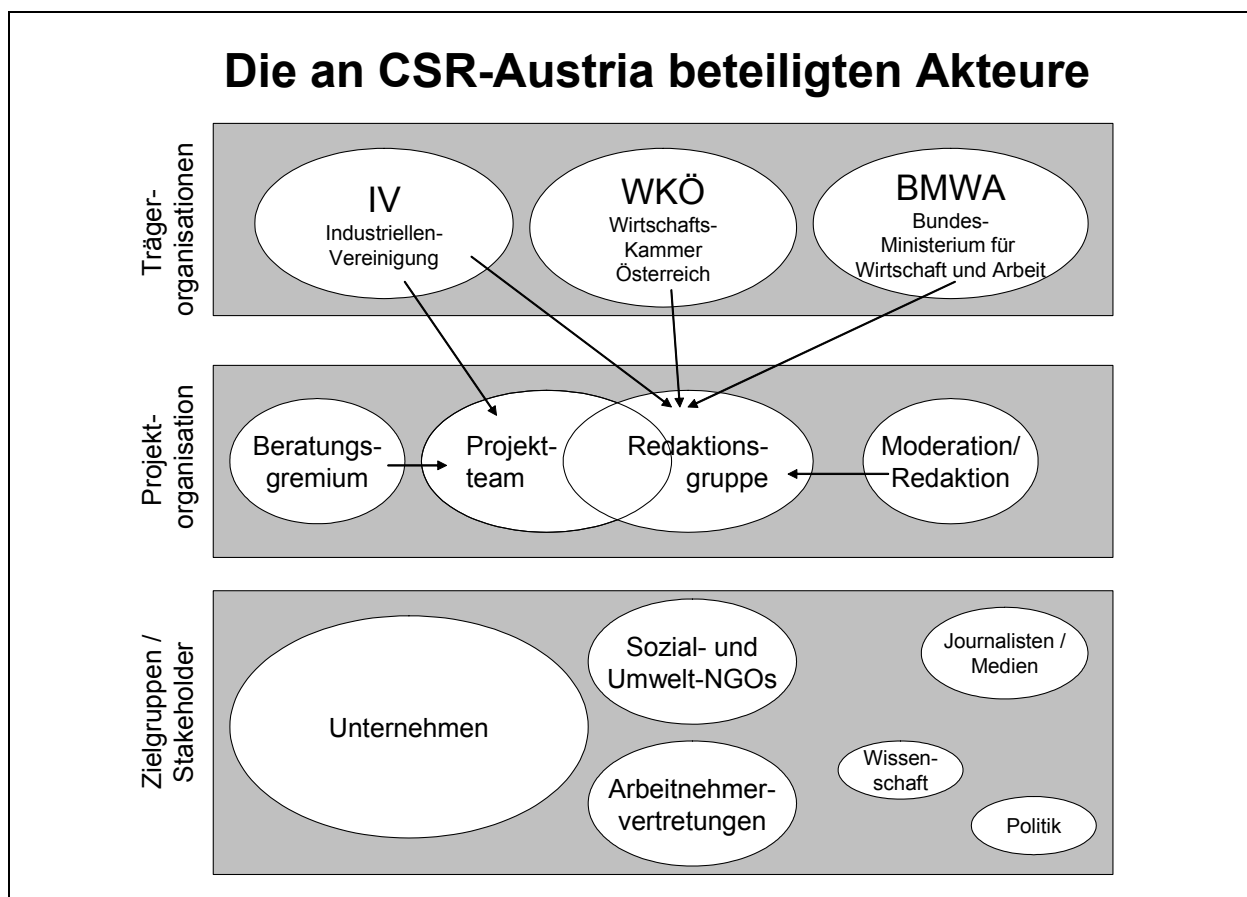
## Beteiligte Institutionen und ihre Motive

### Allgemein

**Träger:** Die Initiative CSR-Austria wird von drei Organisationen getragen: Der Österreichischen Industriellenvereinigung (IV), der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) und dem Österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

**Projekt:** Das für den Stakeholder-Dialog und die Ausarbeitung des Leitbilds verantwortliche Projektteam war in der IV angesiedelt und wurde von einem gemischt besetzten Gremium beraten. Für Entscheidungen über die Inhalte des Leitbilds war eine Redaktionsgruppe verantwortlich, die aus je einem Repräsentanten der drei Trägerorganisationen bestand.<sup>19</sup> Diese Redaktionsgruppe wurde von externen Moderatoren und einer externen Redaktion unterstützt.

**Zielgruppen:** Die wichtigste Zielgruppe des gesamten Projekts sind österreichische Unternehmen. An sie wendet sich das CSR-Austria-Leitbild, um sie zu einer freiwilligen, über gesetzliche Verpflichtungen hinausreichenden Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu motivieren. Die Erstellung des CSR-Austria-Leitbildes fand im Dialog mit der Zivilgesellschaft statt, die durch Sozial- und Umwelt-NGOs und Arbeitnehmervertretungen repräsentiert waren. Journalisten und Medien stellten zwar keine direkte Zielgruppe dar, hatten jedoch eine wichtige Funktion in der Kommunikation des Themas gegenüber Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Wissenschaft und Politik hatten keine explizit ausgestaltete Rolle im gesamten Prozess, obwohl sie als Stakeholder für das Thema relevant sind.



Insgesamt wurde im Jahr 2003 ein Zeitbudget von rund 500 Tagen in CSR-Austria investiert, von dem rund 300 Tage auf die IV, 130 Tage auf die WKÖ und 70 Tage auf das BMWA entfallen. Das monetäre Budget (z.B. für Veranstaltungen, Druck, Moderation) entfiel zu jeweils der Hälfte auf IV und BMWA.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Da seitens der IV eine Person sowohl in der Redaktionsgruppe als auch im Projektteam vertreten war, sind die beiden Teams in der nachfolgenden Abbildung leicht überlappend dargestellt. In den Sitzungen der Redaktionsgruppe waren zudem auch Mitglieder des Projektteams anwesend, hatten aber kein Stimmrecht.

<sup>20</sup> Genauere Angaben über Projektbudget und Kostenarten sind nicht zur Veröffentlichung freigegeben.

## Trägerorganisationen

### Industriellenvereinigung (IV)

CSR-Austria wurde von einem leitenden Mitarbeiter der Industriellenvereinigung<sup>21</sup> im Mai 2002 initiiert und von drei Mitarbeitern bis zum Jahresende 2003 federführend betreut (Projektteam). Innerhalb der IV war erst wenige Monate zuvor die Abteilung „Gesellschaftspolitik“ gegründet worden, um Zukunftsthemen aufzubereiten und die Beschäftigung mit einer breiteren gesellschaftspolitischen Themenpalette zu sichern. Der Leiter dieser Abteilung brachte aus seiner vorherigen Tätigkeit an der theologischen Fakultät der Universität Wien, in der katholischen Aktion und am Institut für Jugendforschung nicht nur eine hohe Sensibilisierung für das Thema, sondern auch gute persönliche Kontakte zu Sozial-NGOs und eine Vertrauensbasis zu kirchlichen und sozialen Organisationen in das Projekt ein. Für die neu gegründete Abteilung war CSR-Austria das erste große Projekt und bot die Chance einer Profilierung sowohl innerhalb der IV als auch in der Öffentlichkeit. Als Projektleiter konnte ein Mitarbeiter der IV gewonnen werden, der zuvor das ABCSD (Austrian Business Council for Sustainable Development) geleitet hatte. Er brachte aufgrund seines davor absolvierten Ökologie-Studiums umfassendes Wissen zu den Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit sowie gute Kontakte zu umweltrelevanten Akteuren in das Projektteam ein. Als Repräsentant der IV und des ABCSD war er auch in die Erstellung und Umsetzung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie involviert und hatte dadurch Erfahrungen mit Stakeholder-Dialogen aus der Sicht eines Stakeholders. Drittes Mitglied des Projektteams war eine langjährige Mitarbeiterin der IV, die zuvor mit Lobbying-Aufgaben betraut war. Sie brachte Erfahrungen in Projektarbeiten und in der Betreuung von Stakeholdern in das Team ein. Alle drei Personen des Projektteams hatten daher entsprechende Erfahrungen und eine ausreichende Sensibilisierung für das Thema. Für durchführende Arbeiten (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsorganisation, Layout, Druck) wurden weitere Mitarbeiter der IV in das Projekt einbezogen.

Mit der Initiierung und Durchführung verfolgte die IV ein Bündel von Zielen, die teilweise explizit formuliert sind, teilweise aus der grundsätzlichen Zielrichtung der IV abgeleitet werden können:

- **Information und Motivation:** Zu Beginn der Auseinandersetzung mit CSR stand das persönliche Motiv der Beteiligten, sich selbst über das Thema zu informieren und Kompetenzen aufzubauen. In der Folge war das wichtigste Ziel, die österreichischen Unternehmen für das Thema zu sensibilisieren, zu informieren und zu freiwilligen Leistungen zu motivieren. Dazu dienten nicht nur mehrere Informationsveranstaltungen, eine WebSite, Folder und Plakate, sondern auch der ab 2004 jährlich vergebene Trigos-Preis für besondere Leistungen im Bereich CSR.<sup>22</sup>
- **Öffentlichkeitsarbeit für die Wirtschaft:** Ein explizites Ziel von CSR-Austria war es, die Öffentlichkeit über herausragende Leistungen der österreichischen Unternehmen zu informieren. Dazu dient vor allem die CSR-Austria-Website, die mehr als hundert Beispiele für CSR-Projekte enthält. Hinter dieser Öffentlichkeitsarbeit und dem pro-aktiven Aufgreifen des Themas CSR steht aber auch das für eine Interessensvertretung der Wirtschaft legitime Interesse, das Prinzip der Freiwilligkeit zu unterstützen und so zusätzlichen Gesetzen zuvor zu kommen.
- **Profilierung mit Zukunftskompetenz:** Mit der Gründung der Abteilung für Gesellschaftspolitik und dem Projekt CSR-Austria wurde auch eine neue Positionierung der IV verfolgt. Mit CSR-Austria sollten Prozess- und Zukunftskompetenz bei einem Thema signalisiert werden, das langfristig gesellschaftspolitisch relevant ist und über die interessenspolitischen Kernaufgaben der IV hinausgeht.

### Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)

Bereits bei der Konzeption von CSR-Austria trat ein leitender Mitarbeiter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit<sup>23</sup> als Promotor des Projekts in Erscheinung. Für ihn war das Thema nicht nur ein persönliches Anliegen, da er im BMWA für die OECD-Guidelines für multinationale Unternehmen zuständig ist und Österreich beim Thema CSR auf internationaler Ebene vertritt, sondern er stellte

<sup>21</sup> Die Industriellenvereinigung (IV) ist eine Interessenvertretung auf freiwilliger Basis mit rund 3.500 Mitgliedern (Stand Mitte 2004). Sie sieht ihre primäre Aufgabe in Lobbyingarbeit für die österreichische Industrie und verweist auf ihrer Website auf gute Kontakte zu Politik und Meinungsbildnern sowie über ein weit verzweigtes Beziehungsnetz. Siehe <http://www.industriellenvereinigung.at>

<sup>22</sup> Siehe <http://www.trigos.at>

<sup>23</sup> Eine institutionelle Besonderheit besteht darin, dass das BMWA sowohl die Interessen der Wirtschaft, als auch die der Arbeitnehmer zu vertreten hat. Diese europaweit einzigartige Konstellation war in der Durchführung von CSR-Austria jedoch nicht weiter relevant.



auch eine wichtige Schnittstelle zu internationalen Prozessen dar,. Er brachte in das Projekt Erfahrungen aus anderen Ländern, eine strategische Orientierung und eine hohe Sensibilisierung für künftige Anforderungen und Trends sowie für internationale Standards sowohl auf inhaltlicher, als auch auf prozessualer Ebene ein.

Da rund 50% des monetären Projektbudgets vom BMWA getragen wurden, hatte der Vertreter des BMWA als Auftraggeber einen wichtigen Einfluss auf die Gestaltung des Stakeholder-Dialogs und des Leitbildes. CSR wurde seitens des BMWA als Beitrag der Wirtschaft zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und als Beitrag Österreichs zur EU-Grünbuchs-Diskussion profiliert. Damit war auch das Signal verbunden, dass die öffentliche Verwaltung freiwillige gesellschaftspolitische Initiativen der Wirtschaft begrüßt. Mit der Einbindung der öffentlichen Hand wurde der breite gesellschaftspolitische Anspruch der Initiative gesichert und deren öffentliche Glaubwürdigkeit erhöht. Die wichtigsten Ziele des BMWA waren:

- die Profilierung Österreichs in internationalen Prozessen
- das rechtzeitige pro-aktive Aufgreifen gesellschaftlicher Anforderungen
- die Profilierung des Ministeriums mit einem öffentlichkeitswirksamen Thema sowie
- das Image des Wirtschaftsstandortes Österreich.

### **Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ)**

Da die Wirtschaftskammer Österreich<sup>24</sup> erst nach einem Jahr, nämlich im Mai 2003, in das Projekt einstieg, sind die Projektkonzeption und die ersten Informationsveranstaltungen nur von IV und BMWA gestaltet worden. Die Erweiterung der Trägerorganisationen brachte Vorteile, führte aber auch zu einer Zunahme an Komplexität:

- Die Wirtschaftskammer brachte ihren **Zugang und ihr Verständnis für Klein- und Mittelbetriebe** in das Projekt ein. Daher wurde die Anforderung vertreten, dass CSR für diese Unternehmen keinen unzumutbaren Aufwand bedeuten dürfte und im Leitbild eine Sprache gewählt werden sollte, die für Kleinbetriebe und Unternehmer verständlich sein musste. Damit wurde die Zielgruppe von CSR-Austria erweitert und gleichzeitig unschärfer.
- CSR wurde durch den Einstieg der Wirtschaftskammer nicht mehr von einer einzigen Interessensvertretung, sondern **von „der Wirtschaft Österreichs“ getragen** und konnte in der Öffentlichkeitsarbeit breiter dargestellt werden. Für die IV entstand daraus jedoch eine institutionelle Konkurrenz in der Öffentlichkeitsarbeit.
- Aufgrund des Einstiegs in das Projekt und aufgrund der Tatsache, dass sich die WKÖ nicht an den monetären Kosten von CSR-Austria beteiligte, hatte sie keinen prägenden Einfluss auf das Prozessdesign. Sie war weder formell noch informell in der Projektgruppe vertreten. Ihr Einfluss beschränkte sich auf inhaltliche Entscheidungen in der Redaktionsgruppe. Erst dadurch wurde der Unterschied zwischen den Aufgaben dieser beiden Gruppen manifest und die **Komplexität des Prozessdesigns erhöhte sich**.

Als Vertreter der WKÖ wurde ein langjähriger Mitarbeiter aus der Stabsabteilung Wirtschaftspolitik entsandt, der an den Schnittstellen zu den Themenfeldern Sozial- und Umweltpolitik aktiv ist. In den Jahren zuvor war er sowohl in Verhandlungen der Sozialpartner involviert als auch in die Erstellung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie eingebunden. So verfügte auch er über umfassende Erfahrungen mit Dialogprozessen. Obwohl die Teilnahme der WKÖ an CSR-Austria von der obersten Leitungsebene beschlossen wurde, musste er die Geschäftsführer einzelner Sparten erst von Sinn und Zweck der Initiative überzeugen. Diese interne Abstimmung führte zu einer Schärfung seiner Argumente, die sich im Leitsatz verdichten: „Gelebte gesellschaftliche Verantwortung verhindert Bürokratie und Regulierung und schafft den Freiraum für innovatives Unternehmertum.“ Als weitere Motive der WKÖ wurden der Wunsch nach Profilierung in der Öffentlichkeit, Imagebildung für Unternehmertum und Bewusstseinsbildung der Mitglieder genannt. In den letzten Monaten trat ein weiteres Motiv hinzu: Eine Gruppe von Unternehmensberatern erkannte CSR als Marktsegment und versucht das Thema seither innerhalb der WKÖ noch stärker zu positionieren.

24

Als gesetzlich geregelte Interessensvertretung vertritt die Wirtschaftskammer Österreich alle österreichischen Unternehmen (dzt. rund 300.000). Ihre Aufgaben umfassen neben der Interessensvertretung (gegenüber Staat und gegenüber anderen Sozialpartnern, bei der Begutachtung aller Entwürfe für Bundes- bzw. Landesgesetze und Verordnungen, bei der Teilnahme an Kollektivvertragsverhandlungen) auch Serviceaufgaben (Aus- und Weiterbildung, Information und Beratung), Wirtschaftsförderung und die Förderung der Außenwirtschaft. <http://portal.wko.at>

## **Projektorganisation**

### **Projektteam (für den Prozess verantwortlich)**

Für alle Fragen des Prozess-Designs und seiner Umsetzung war ein Projektteam der IV mit intern klar geregelten Zuständigkeiten verantwortlich. Die drei seitens der IV mit CSR-Austria beschäftigten Personen wurden dabei von einer selbständigen PR-Beraterin unterstützt. Sie brachte umfangreiche internationale Erfahrungen mit CSR-Projekten und ein grundlegendes Verständnis für NGOs zum Thema Entwicklungszusammenarbeit in das Team ein.

### **Redaktionsgruppe (für die Inhalte verantwortlich)**

Für alle inhaltlichen Entscheidungen zum CSR-Austria-Leitbild war eine Redaktionsgruppe von drei Personen - je eine Person aus IV, BMWA und WKÖ - zuständig. Da alle drei Trägerorganisationen das Leitbild gegenüber der Öffentlichkeit vertreten sollten, wurde als Entscheidungsregel Einstimmigkeit in der Redaktionsgruppe festgelegt.

### **Beratungsgremium**

Dieses Gremium wurde bereits ganz zu Beginn von CSR-Austria eingerichtet. Es setzte sich aus sechs Personen (darunter Berater, Unternehmer und Wissenschaftler) zusammen, die im Jahre 2002 im Vorfeld von CSR-Austria an die IV herangetreten waren und sich für das Thema interessierten. Es handelte sich um ein informelles Beratungsgremium dessen Zusammensetzung nicht explizit geplant wurde und das seinen Einfluss ausschließlich durch die Qualität seiner Argumentationen geltend machte. Für den Stakeholder-Dialog und das CSR-Austria-Leitbild erfüllte das Beratungsgremium eine wichtige Feedback-Funktion. Das Beratungsgremium wurde vom Projektteam der IV und den beiden Repräsentanten von BMWA und WKÖ alle 6-8 Wochen zu Rate gezogen. In den Review-Interviews fiel auf, dass dieses Beratungsgremium weder einheitlich bezeichnet wurde (es wurde als Steuergruppe, Lenkungsausschuss oder Beirat bezeichnet), noch mit einer klaren Funktion beschrieben wurde.

### **Moderation / Redaktion**

Mit der Durchführung einer Dialogkonferenz wurden externe Moderatoren betraut. Die damit beauftragte Beratungsfirma bietet Prozessberatung und Trainings in Verhandlungsführung, Teamentwicklung, Projektmanagement und Moderation an und konnte auf eine klare Wirtschaftsorientierung verweisen. Die fünf eingesetzten Moderatoren verfolgten eine hohe Zielorientierung und unterstützen das Projektteam auch beim Design des Stakeholder-Dialogs. Gegenüber der Zivilgesellschaft waren sie ein Signal für Neutralität und Professionalität. Die Moderation brachte ferner Erfahrungen in Design und Durchführung ähnlicher Dialog-Prozesse in CSR-Austria ein.

Zur Unterstützung des gesamten Stakeholder-Dialogs wurden Wissenschaftler der WU Wien als Redakteure beigezogen. Ihre Aufgaben bestanden in der Dokumentation der Inputs der Stakeholder, in der Aufbereitung und Harmonisierung der Textvorschläge sowie in der direkten Zusammenarbeit mit der Redaktionsgruppe.

Moderatoren und Redakteure hatten bei der Erstellung und Umsetzung der Österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie und im Österreichischen Walddialog bereits zusammen gearbeitet und waren in ihren Methoden und Zugängen aufeinander eingespielt.

## Zielgruppen

### Zielgruppe Unternehmen

Unternehmen sind die primäre Zielgruppe von CSR-Austria. An sie wenden sich die Informationsveranstaltungen, Aussendungen und das erstellte Leitbild. Sie sollten über das Thema CSR informiert und zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung motiviert werden. Das CSR-Austria Leitbild musste daher so formuliert sein, dass es anspruchsvolle Inhalte aufweist (um von der Zivilgesellschaft ernst genommen zu werden) und gleichzeitig die Akzeptanz einer Vielzahl von Unternehmen erreicht. Diesen Mittelweg zu finden, war von Beginn an die zentrale Herausforderung an das CSR-Austria-Leitbild.

In die Erstellung des CSR-Austria-Leitbildes waren Unternehmen bzw. Unternehmer kaum direkt eingebunden. Dies lag vorrangig daran, dass viele Betriebe sich noch zu wenig mit dem Thema beschäftigt hatten und erst über das Thema CSR informiert werden mussten. Zwar nahmen einige Unternehmensvertreter am Stakeholder-Dialog teil, der Hauptteil der redaktionellen Arbeit wurde aber von der Redaktionsgruppe geleistet.

### Zielgruppe Zivilgesellschaft (Sozial- und Umwelt-NGOs, Arbeitnehmervertretungen)

Die zweite wichtige Zielgruppe von CSR-Austria ist die Zivilgesellschaft, die durch eine Vielzahl von Sozial- und Umwelt-NGOs sowie die beiden Arbeitnehmervertretungen AK (Bundesarbeitskammer) und Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB) im Stakeholder-Dialog repräsentiert waren. Das Interesse dieser Zielgruppe am Projekt CSR-Austria war über den gesamten Prozess hinweg sehr groß und äußerte sich in einer regen und konstruktiven Teilnahme. Im Gegensatz zur Zielgruppe „Unternehmen“ sind die Motive der Zielgruppe „Zivilgesellschaft“ jedoch deutlich inhomogener. Es können drei Typen von Organisationen mit verschiedenen Motivlagen identifiziert werden.

- **Erstaunte Motivlage:** Institutionen dieses Typs waren von CSR-Austria überrascht, da sie ein pro-aktives Engagement der Wirtschaft zum Thema CSR nicht erwartet hätten und sich ernsthaft in den gesamten Prozess eingebunden fühlten. Da sie intern noch nicht über abgestimmte Positionen verfügten, waren diese Institutionen in manchen Fällen jedoch vom Tempo des Prozesses überfordert.
- **Kritische Motivlage:** Institutionen dieses Typs nahmen CSR-Austria als wichtige Initiative zur Kenntnis, äußerten jedoch die Befürchtung, dass es sich um eine reine Image-Kampagne handeln könnte und plädierten für eine möglichst starke Kontrolle (z.B. durch zertifizierfähige CSR-Management-Systeme; die Festschreibung quantitativer Ziele; öffentliche Berichtspflichten und gesetzliche Verpflichtungen).
- **Kooperative Motivlage:** Institutionen dieses Typs konnten bereits auf Erfahrungen in der Kooperation mit Betrieben verweisen und übertrugen diese positive Einstellung auf CSR-Austria. Ihr Verhalten war von einem pragmatischen Ansatz und einer hohen Dialogbereitschaft gekennzeichnet. Sie erwarteten sich von CSR-Austria die Berücksichtigung ihrer Ideen oder den Zugang zu Betrieben als Sponsoren.

Wie die Reaktionen der Repräsentanten der Zivilgesellschaft zeigten, wurde CSR-Austria im allgemeinen als ernsthafte Initiative akzeptiert. Durch eine klare Verantwortung der Redaktionsgruppe, kombiniert mit einem transparenten Konsultationsprozess konnten alle beteiligten Organisationen ihren Standpunkt in einem konstruktiven Dialog einbringen und beibehalten.

### Zielgruppe Journalisten

Journalisten und Medien stellten keine direkte Zielgruppe dar, hatten jedoch eine wichtige Funktion in der Kommunikation der Initiative gegenüber Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Dabei erwies es sich als unerwartet schwer und langwierig, das Thema CSR an Journalisten und Medien zu vermitteln. Dies mag am sperrigen Titel der Initiative oder an der Komplexität des Themas gelegen sein. Erst im Herbst 2003 gelang es, ein entsprechendes Medienecho zu erreichen.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> z.B. Profil Extra zum Thema „Corporate Social Responsibility“ vom 20. Oktober 2003

## **Politik / Wissenschaft**

Wissenschaft und Politik (z.B. Parteien, Parlament, andere Minister) hatten als Stakeholder in CSR-Austria keine besonders ausgeprägte Rolle:

- Politische Parteien und das Parlament wurden bewusst nicht in das Projekt integriert, um das Projekt als überparteilich zu positionieren und eine Vereinnahmung durch die Tagespolitik zu vermeiden. Bei der Präsentation des fertigen Leitbilds wurde die politische Ebene in Person des Wirtschaftsministers (BMWA) integriert. Vertreter anderer Ministerien (z.B. Umwelt-, Sozial-Ministerium) nahmen zwar am Stakeholder-Dialog teil, hatten aber weder auf den Prozess noch auf die Inhalte des Leitbilds einen prägenden Einfluß.
- Da bei CSR-Austria der gesellschaftliche Dialog und damit Interessen (von Wirtschaft und Zivilgesellschaft) im Mittelpunkt standen, wurde im Prozessdesign für die Wissenschaft keine herausragende Rolle vorgesehen. Parallel zur Erstellung des Leitbildes wurde jedoch eine wissenschaftliche Befragung österreichischer Betriebe zum Thema CSR beauftragt und vom Institut für Interdisziplinäre Nonprofit Forschung der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt. Ziel dieser Studie war es, die bisherigen Erfahrungen österreichischer Unternehmen mit CSR zu erheben und die drei Themenbereiche Unternehmens- und Führungsethik, Corporate Governance und Corporate Citizenship im Detail zu behandeln.<sup>26</sup>

## **Lessons Learned**

### **Erfolgsfaktor: „Promotoren“**

CSR-Austria ist von Beginn an von Personen getragen worden, die sich selbst mit dem Projekt hochgradig identifizierten. Diese Promotoren waren untereinander rasch sozial anschlussfähig, teilen ein ähnliches politisches Grundverständnis und konnten auf eine gute Gesprächsbasis aufbauen. Innerhalb ihrer Organisationen verfügen sie über einen ausreichenden Handlungsspielraum und konnten sich durch das Projekt CSR-Austria auch persönlich profilieren. Die von den einzelnen Personen eingebrachten Perspektiven, Erfahrungen und Kontakte ergänzten sich und ermöglichten eine hohe Prozesskompetenz. Dies alles führte dazu, dass innerhalb des Projektteams und innerhalb der Redaktionsgruppe weder Konflikte noch Rollenlücken auftraten und eine hohe Ergebnisorientierung anzutreffen war. Dem gesamten Projektumfeld gegenüber wurde damit ein einheitliches Auftreten gesichert und es kam zu einer klaren Trennung zwischen „Innen und Außen“, zwischen Subjekten und Objekten prozessbezogener Steuerungsmaßnahmen.

- **Bei ähnlichen Prozessen sollte daher auf ein kleines, abgestimmtes und motiviertes Projektteam geachtet werden, um eine effektive Prozesssteuerung zu ermöglichen.**

### **Problembereich: „Unklares Rollendesign für die involvierten Berater“**

Während Projektteam und Redaktionsgruppe geklärte Rollen einnahmen, waren die Aufgaben und Funktionen des Beratungsgremiums nicht ausreichend geklärt. Darüber hinaus waren einzelne Berater über informelle Kontakte auch in Entscheidungen des Projektteams und der Redaktionsgruppe involviert. Gegen Ende des Projekts wurden die Marktinteressen der involvierten Berater immer offensichtlicher: Sie erhofften sich für ihr freiwilliges Engagement eine besondere Marktposition. .

- **Bei ähnlichen Prozessen sollte daher auf eine rechtzeitige und vollständige Klärung der Rollen und der Eigeninteressen aller Beteiligten geachtet werden.**

---

<sup>26</sup> Dieser Befragung zufolge bekennen sich zwei Drittel der befragten Unternehmen zum Umweltschutz, 75% der Unternehmen haben unternehmensspezifische Wertesysteme z.B. in Form von Unternehmensleitbildern dokumentiert. Die Diskussionen über Corporate Governance sind 59% der Unternehmen bekannt, wobei vor allem mit zunehmender Unternehmensgröße und internationaler Ausrichtung das Interesse an dem Thema steigt. 16% der befragten Unternehmen haben den österreichischen Corporate Governance Kodex unterschrieben. Im Bereich des Corporate Citizenship bekennen sich 97% der Unternehmen zur Unterstützung von gemeinnützigen Einrichtungen. Die steuerliche Absetzbarkeit von Spenden wird als Voraussetzung für ein intensiveres Engagement in diesem Bereich angesehen. Vgl. Deuerlein I.; Riedel S.; Simsa R.: „Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“, Wien 2003

## Phasen des Erstellungsprozesses

Der nachfolgende Abschnitt beschreibt den Zeitraum von Mai 2002 (als die erste Idee zu CSR-Austria formuliert wurde) bis zum Jahresende 2003 (als das fertige CSR-Austria-Leitbild der Öffentlichkeit präsentiert wurde und die Umsetzung in den Mittelpunkt des Interesses rückte). Auf die wichtigsten Phasen wird in den nachfolgenden Teilkapiteln besonders eingegangen.

Mai 2002	Idee und Initiierung
Oktober 2002-Mai 2003	Konzeption und Start-Up
Juni - Juli 2003	Sounding Boards (informelle Vorgespräche mit ausgewählten NGOs)
August 2003	erster Leitbild-Entwurf
9. September 2003	Auftakt-Veranstaltung (offizieller Start des Stakeholder-Dialog)
24. September 2003	Präsentation der Studie „CSR in Österreich“
30. September 2003	CSR-Konferenz mit rund 90 Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft
Oktober - November 2003	Redaktionsprozess mit mehreren Rückkopplungsrunden
3. Dezember 2003	Präsentation des Leitbildes / Beginn der Umsetzung

### Idee, Initiierung, Konzeption und Start-Up

#### Beschreibung

Die ersten Ideen zum Projekt CSR-Austria entstanden im Frühjahr 2002, als das Thema Corporate Social Responsibility von einzelnen Beratern und Unternehmen an die IV heran getragen wurde. Der Leiter der Abteilung „Gesellschaftspolitik“ der IV etablierte daraufhin eine Gesprächsrunde aus der sich in der Folge das Beratungsgremium entwickelte. Ziel dieser Gesprächsrunde war es, das Thema aufzuarbeiten und Optionen für die IV aufzuzeigen. Gleichzeitig wurden zwei Personen aus der IV beigezogen, die die Themen Nachhaltige Entwicklung und Öffentlichkeitsarbeit abdeckten und in der Folge das Projektteam konstituierten. Das erste Konzept sah eine **Informationsoffensive mit Veranstaltungen und Broschüren** vor und wurde vom Präsidium der IV unterstützt.

Im Mai 2002 kam es zu einem zufälligen Zusammentreffen zwischen den beiden Promotoren aus IV und BMWA, die, aus unterschiedlichen Richtungen kommend, beide für das Thema CSR sensibilisiert waren. Gemeinsam wurde das erste Konzept für CSR-Austria entwickelt und in beiden Organisationen parallel als Projekt initiiert. Im August 2002 fand ein Vortrag des Wirtschaftsministers beim Forum Alpbach<sup>27</sup> statt, der zu positiven Reaktionen führte. Das Thema CSR gewann dadurch innerhalb des Wirtschaftsministeriums an Beachtung. Die in der Folge vergebene Förderung des BMWA für die von der IV geplante Informationsoffensive wurde jedoch in den breiteren Kontext eines **Stakeholder-Dialog nach internationalem Vorbild** gestellt.

Dieses Grob-Design sah drei Phasen vor: (1) Informationsoffensive, (2) Stakeholder-Dialog und (3) Umsetzung. Am Ende der zweiten Phase sollte ein **Leitbild für Corporate Social Responsibility** vorliegen, das sich an internationalen Beispielen (Global Compact, OECD-Guidelines, Vorreiter-Betriebe) orientieren sollte. Die Umsetzung des Leitbilds wurde zu diesem Zeitpunkt nicht weiter konzipiert, sondern im freiwilligen Engagement der Wirtschaft verortet.

Am 17. Oktober 2002 (einen Tag nach Beginn des europäischen Multi-Stakeholder-Dialogs) fand die erste von **fünf Informationsveranstaltungen** zum Thema CSR im Haus der Industrie statt.<sup>28</sup> Die Abendveranstaltungen boten Kurzvorträge und Podiumsdiskussion mit internationalen Experten (z.B. vom Club of Rome) und wurden von jeweils 150 bis 200 Personen besucht. Dies zeigte den Initiatoren von CSR-Austria das große Interesse der Wirtschaft am Thema und half, das Projekt innerhalb der Trägerorganisationen zu etablieren.

Zeitgleich wurden eine erste WebSite erstellt, Medienkooperationen initiiert, ein Projektbüro eingerichtet und „CSR-Austria“ als Name der Initiative fixiert. Damit sollte eine **institutionelle Unabhängigkeit der Initiative von den beiden initiierenden Institutionen signalisiert** werden.

27 Das Forum Alpbach (<http://wko.at/alpbach>) ist ein Diskussionsforum, in dem alljährlich führende Vertreter der Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur, Praktiker und Intellektuelle zusammentreffen, um wissenschaftliche und weltanschauliche Entwicklungen und Probleme in interdisziplinärer Weise zu diskutieren. Im Rahmen der Alpbacher Technologiegespräche sprach sich Bundesminister Dr. Martin Bartenstein in seinem Vortrag am 22.8.2002 für globale Regelungen im Bereich von CSR aus (Web-TV unter [http://portal.wko.at/dst\\_sz\\_details.asp?snid=29705](http://portal.wko.at/dst_sz_details.asp?snid=29705))

28 <http://csr.m3plus.net/website/output.php?id=1003>

Eine zeitgleiche Initiative des Österreichischen Normungsinstituts zur Entwicklung eines CSR-Leitfadens wurde nicht in CSR-Austria integriert, da die Entwicklung eines Leitbilds als Voraussetzung für die Entwicklung eines Leitfadens und daher zeitlich vorgelagert angesehen wurde.

Im Frühjahr 2003 traten IV und BMWA an die WKÖ heran, um sie zu einer Teilnahme an CSR-Austria zu gewinnen. Das Projektdesign war zu diesem Zeitpunkt bereits weitgehend fertig gestellt, so dass die WKÖ keine prozessbezogenen Gestaltungsspielräume mehr vorfand. Es wurde aber auch keine Mitfinanzierung erwartet. Nach eingehenden internen Beratungen beschloss die WKÖ im Mai 2003 an CSR-Austria als gleichberechtigte Trägerorganisation teilzunehmen. **CSR-Austria wurde damit von einer Initiative der Industrie zu einer Initiative der österreichischen Wirtschaft.** Dies erleichterte einerseits die Etablierung des Projekts innerhalb des BMWA, schuf aber eine gewisse strukturelle Konkurrenz zwischen den beiden Interessensverbänden der Wirtschaft.

## Lessons Learned

### Risikofaktor: „Umfeld-Entwicklungen“

Im Frühjahr 2003 stellten aktuelle politische Entwicklungen die Fortführung des Projekts in Frage:

Der Krieg im Irak und die andauernde Wirtschaftskrise führten dazu, dass die Dringlichkeit von CSR-Austria innerhalb von IV und WKÖ in Frage gestellt wurde. Es wurden Befürchtungen geäußert, dass die Mitgliedsunternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kein Interesse an der Auseinandersetzung mit einem so langfristigen und weit reichenden Thema wie CSR haben könnten und dies auch nicht als Aufgabe ihrer Interessensvertretung ansehen würden. Diese Befürchtungen konnten durch persönliche Überzeugungsarbeit der Initiatoren, das große Echo auf die Informationsveranstaltungen, die hohe Teilnahme an der CSR-Studie und letztendlich durch die persönliche Überzeugung der Präsidenten von IV und WKÖ überwunden werden.

Neuwahlen und Verhandlungen über eine neue Koalitionsregierung führten dazu, dass Budgetmittel nicht freigegeben und die politischen Prioritäten nicht klar waren. Im Frühjahr 2003 führten politische Auseinandersetzungen über eine Pensionsreform und eine Reorganisation der Bundesbahnen zu den größten Streiks in Österreich seit mehreren Jahrzehnten und zu einer deutlichen Verschlechterung der Gesprächsbasis zwischen Regierung und Sozialpartnern. CSR-Austria drohte damit die Gefahr (a) in der öffentlichen Wahrnehmung unterzugehen, (b) als Ersatz-Schauplatz für politische Konflikte missbraucht zu werden oder (c) politisch vereinnahmt zu werden. Diesen Gefahren wurde durch eine Verschiebung des Stakeholder-Dialogs vom Frühjahr auf den Herbst 2003 begegnet.

- **Bei ähnlichen Prozessen sollten Umfeld-Entwicklungen besonders beachtet werden, Risiko-Analysen erstellt und ausreichende Pufferzeiten eingeplant werden.**

### Grundsatzfrage „Partizipation oder Konsultation?“

Obwohl schon Ende 2002 klar war, dass das Leitbild in einem Stakeholder-Dialog erstellt werden sollte, dauerte es fast ein halbes Jahr bis geklärt war, wie dieser Dialog ablaufen und wie stark der Einfluss der Trägerorganisationen auf Inhalt und Prozess sein sollte. Von einer voll partizipativen Erstellung des Leitbildes (bei der auch Vertreter der Zivilgesellschaft Sitz und Stimme in der Redaktionsgruppe hätten) wurde befürchtet, dass (a) NGOs Positionen durchsetzen könnten, bei denen die Akzeptanz der Wirtschaft fehlt und damit das Leitbild insgesamt nicht akzeptiert werden wäre oder (b) es zu gar keinem Konsens im Dialogprozess käme. Erst als der gesamte Stakeholder-Dialog als Konsultationsprozess verstanden wurde, kam es zu einer raschen Klärung der Spielregeln: Die drei Trägerorganisationen übernahmen die inhaltliche Verantwortung für das zu erstellende Leitbild und die Vertreter der Zivilgesellschaft wurden zu den Inhalten des Leitbilds und zu Rohentwürfen befragt, hatten jedoch keine Entscheidungsrechte. Ihre Einflussmöglichkeiten bestanden in Anregungen und Kommentaren. Statt falsche Erwartungen zu wecken, dass der Dialog in einen Konsens münden müsse, wurden die Dialogbereitschaft, die Ernsthaftigkeit des Anliegens und die Transparenz des Konsultationsverfahrens mit klaren Entscheidungsregeln betont. Dies bot den Vorteil einer klaren Rollenverteilung: Die Trägerorganisationen konnten sich auf Fragen der Akzeptanz des Leitbildes bei der Wirtschaft konzentrieren, die Stakeholder konnten sich am Dialog beteiligen, ohne sich vereinnahmt zu fühlen oder ihre Positionen aufgeben zu müssen.

- **Im Design ähnlicher Prozesse sollten klare Entscheidungsregeln entwickelt werden, die den Beteiligten ihre Einflussmöglichkeiten aufzeigen und sie weder vereinnahmen, noch einen nicht einlösbaren Konsens in Aussicht stellen. Ein ernsthafter Dialog ist wichtiger als ein unhaltbarer Konsensanspruch.**

## Sounding Boards

### Beschreibung

Im Frühjahr 2003 trat das Projektteam von CSR-Austria erstmals an einzelne ausgewählte Sozial- und Umwelt-NGOs heran, um (a) sie über den geplanten Dialog-Prozess zu informieren, (b) ihre Bereitschaft an einer Teilnahme abzuklären und (c) einen ersten Eindruck von den grundsätzlichen Positionen dieser Stakeholder zu gewinnen. Dazu wurden sechs vertrauliche Gesprächsrunden von 6-8 Personen in informellem Rahmen (sog. Sounding Boards) durchgeführt. Die Teilnehmer wurden vom Projektteam ausgewählt und in thematischen Gruppen zusammengefasst (Entwicklungspolitik, Umwelt und Soziales). Es wurden bewusst thematische Gruppen gebildet, um Themenschwerpunkte zu bilden und die Komplexität innerhalb der einzelnen Gruppen handhabbar zu gestalten. Durch die Sounding Boards gewann das Projektteam einen Überblick über das Akteursfeld. Die richtigen Ansprechpartner konnten identifiziert und die Positionen der Dialogpartner besser nachvollzogen werden. Mögliche Konfliktpunkte wurden so rasch erkannt und konnten in der weiteren Arbeit berücksichtigt werden. Gleichzeitig wurde CSR-Austria bei Sozial- und Umwelt-NGOs bekannt gemacht. Ziele, Zwecke und Kontext der Initiative wurde den Dialogpartnern erklärt und über etwaige Vorbehalte diskutiert. Für die beteiligten NGOs boten die Sounding Boards die Möglichkeit, sich zu informieren und bereits im Vorfeld ihre Standpunkte bekannt zu geben, ohne nach außen eine Position einnehmen zu müssen. In der Rückschau wurde das Zeitbudget von 3-4 Wochen für die Sounding Boards vom Projektteam als zu kurz eingeschätzt. Die Kommunikation des Kontextes des gesamten Prozesses und die Motivation zur Teilnahme setzen persönliche Gespräche und damit mehr Zeit voraus.

### Lessons Learned

#### Erfolgsfaktor „informeller Kontaktaufbau“

Durch den informellen Charakter wurde eine tragfähige Gesprächsbasis aufgebaut, ohne einem Konsens- oder Ergebnisdruck zu unterliegen. Die persönlichen Gespräche ermöglichten ein wechselseitiges Verständnis der Anliegen und überwinden einige bis dahin bestehende Vorurteile. Durch den informellen Kontaktaufbau konnten alle Beteiligten persönliches Interesse und Verständnis entwickeln, ohne die Interessen der eigenen Organisation aufgeben zu müssen. Deshalb wurde besonders darauf geachtet, dass sich die Dialogpartner weder vereinnahmt, noch instrumentalisiert fühlten. Sowohl die Trägerorganisationen von CSR-Austria, als auch die kontaktierten NGOs waren weiterhin klar nach außen hin positioniert, im direkten Kontakt konnte gleichzeitig nach Gemeinsamkeiten gesucht werden.

- **Der Aufbau informeller Kontakte sollte bei ähnlichen Dialog-Prozessen genützt werden. Die so aufgebaute Vertrauensbasis sollte keinesfalls durch Vereinnahmungsversuche gefährdet werden.**

#### Erfolgsfaktor „Prozesskompetenz“

Nachdem geklärt war, dass es sich um einen Konsultations- und nicht um einen Partizipationsprozess handelte, konnten Ziele, Zwecke und Ablauf allen Stakeholdern klar kommuniziert (Prozessklarheit) und auch über den gesamten Prozess hinweg eingehalten werden (Prozesssicherheit). Die gesamte Initiative signalisierte damit von Anfang an Prozesskompetenz. Dieser Erfolgsfaktor zählt zu den wichtigsten Lerneffekten der Beteiligten, die hier wegen ihrer Prägnanz wörtlich wiedergegeben sind:

*„Du musst am ersten Tag wissen was Du mit dem Projekt bezweckst und sag das. Halte mit nichts hinterm Berg. Sie kommen Dir drauf und dann ist das ganze Vertrauen weg. Denn es werden immer Hidden Agendas vermutet und gesucht.“*

*„Verschweige nie, was das Ziel ist, was am Ende rauskommen wird, was mit Diskussionsergebnissen geschieht, wie der Prozess strukturiert ist und wer die Entscheidungen trifft. Damit schaffst Du große Aufmerksamkeit und Akzeptanz Deiner Position. Alle anderen können sich dann klar in Bezug dazu setzen und deine Position wird als berechenbar und verlässlich wahrgenommen.“*

- **Bei ähnlichen Dialog-Prozessen sollte darauf geachtet werden, dass Ziele, Zwecke, Ablauf und Entscheidungsregeln bereits zu Beginn geklärt, über den gesamten Dialog-Prozess unverändert gehalten werden und kommuniziert werden. So kann das Vertrauen in den Prozess und die Ernsthaftigkeit der Initiatoren gesichert werden.**

## **Erster Leitbild-Entwurf**

### **Beschreibung**

Über den Sommer 2003 erarbeiteten zwei Mitarbeiter der IV auf Basis internationaler Dokumente und einigen Nachhaltigkeitsberichten internationaler Unternehmen den ersten Entwurf des CSR-Austria-Leitbilds. Die beiden getrennt erarbeiteten Teile wurden im Redaktionsteam diskutiert und zu einem ersten Leitbild-Entwurf kombiniert. Dieser erste Leitbild-Entwurf wurde bei der Auftakt-Veranstaltung am 9. September verteilt sowie der Einladung zur CSR-Dialog-Konferenz am 30. September 2003 beigelegt. Dieser Entwurf stellte somit den ersten Bezugspunkt für den nachfolgenden Stakeholder-Dialog dar. Für das Projektteam bot die Arbeit am Leitbild-Entwurf das erste Mal einen konkreten Anknüpfungspunkt, anhand dessen die Vorstellungen der Beteiligten geklärt und diskutiert werden konnten. Nach Aussage der Beteiligten wurde der Zeitbedarf dafür unterschätzt. Darüber hinaus wäre es ihrer Ansicht nach nützlich gewesen, Querbezüge zu den nationalen und internationalen Referenz-Dokumenten festzuhalten, um neben dem Entwurf auch umfangreichere Begründungen der einzelnen Aussagen verfügbar zu haben.

### **Lessons Learned**

#### **Grundsatzfrage: „Wie fertig sollten Entwürfe sein?“**

Schon vor der Ausarbeitung stellte sich die Frage, wie konkret der erste Leitbild-Entwurf sein sollte. Klar war, dass er die Grobgliederung und den Umfang des geplanten Leitbilds bereits aufzeigen und die wichtigsten Punkte enthalten sollte, um deren Akzeptanz zu testen und konkrete Anknüpfungspunkte für den Stakeholder-Dialog zu bieten. Umfang, Stil und Layout waren lange Zeit nicht klar und wurden in ihrer Signalwirkung unterschätzt. Über den Sommer wurde der erste Entwurf fertig ausformuliert, layoutiert, als Vier-Seiten-Broschüre in Vierfarbdruck vervielfältigt und verteilt. Von einigen Dialogpartnern wurde dieser Entwurf aufgrund von Stil und Layout als „fast fertig“ interpretiert. In der Rückschau betrachtet hätte dies zu Problemen führen können indem die Dialogbereitschaft der Initiatoren in Frage gestellt worden wäre. Dies trat jedoch nicht ein. Der Entwurf wurde im Redaktionsprozess weitreichend überarbeitet und eine Vielzahl von Anregungen der Dialog-Konferenz berücksichtigt. Diese Änderungsbereitschaft führte bei vielen Dialogpartnern zu sehr positivem Echo. Trotzdem plädieren die Mitglieder der Redaktionsgruppe in der Rückschau dafür, durch Stil und Layout den Charakter von Entwürfen zu signalisieren. Sie würden heute den Entwurf ohne aufwändiges Layout und in Schwarz-Weiß-Druck verteilen.

- **Layout und Stil von Entwürfen sollten den Charakter eines Arbeitspapiers signalisieren. Zu professionell wirkende Entwürfe erwecken den Eindruck, dass daran nicht mehr viel geändert werden soll.**



## **Auftakt-Veranstaltung (9. September 2003)**

### **Beschreibung**

Anfang September 2003 fand die Auftakt-Veranstaltung für den CSR-Austria-Stakeholder-Dialog statt. Während die Informationsveranstaltungen davor der Sensibilisierung und Information von Unternehmen und Betrieben dienten, war diese Veranstaltung als Start-Signal für den Dialogprozess geplant und bot hochrangigen Vertretern der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft ein Forum, um erstmalig Position in der Öffentlichkeit zu beziehen. Deshalb achtete die Projektgruppe der IV besonders auf

- den richtigen Zeitpunkt (nachdem sich die politischen Konflikte des Frühjahrs gelegt hatten),
- die Kommunikation im Vorfeld (die den Kontext und den Prozess geklärt hatte)
- die räumlichen Gegebenheiten (z.B. Bestuhlung als „Runder Tisch“)
- den zeitlichen Rahmen (als Abendveranstaltung)
- den Ablauf (Präsentation, Stellungnahmen, offene Diskussion) und
- das persönliche Erscheinen hochrangiger Vertreter (um Commitment zu signalisieren).

Das große Interesse von Unternehmen, Sozial- und Umwelt-NGOs zeigte der Projektgruppe, dass die zentralen Institutionen das Thema CSR als wichtig einschätzten und durch einen seriösen Dialog eine neue Qualität der Zusammenarbeit erreicht werden konnte. Gleichzeitig wurde der Projektgruppe aber auch klar, dass durch etwaige Fehler in der Prozessplanung und Kommunikation viel Glaubwürdigkeit verloren werden könnte. Damit stieg der Erwartungsdruck auf die Dialogkonferenz und das CSR-Austria-Leitbild.

### **Lessons Learned**

#### **Erfolgsfaktor: „Signalwirkung nach innen und außen“**

Stand vor dem Sommer 2003 in den Sounding Boards der Aufbau informeller Kontakte im Vordergrund, so diente die Auftakt-Veranstaltung dazu, den offiziellen Start des Stakeholder-Dialogs zu signalisieren. Zu diesem Zeitpunkt war es essentiell, dass sowohl der geplante Ablauf (ein Konsultations-, kein Partizipationsprozess) als auch das geplante Ergebnis (ein Leitbild, keine Checkliste) zwischen allen Trägerorganisationen und allen Stakeholdern kommuniziert wurde. Besonders geachtet wurde darauf, welche Erwartungen bei den Dialogpartnern generiert und welche davon auch erfüllt werden können.

- **Beim offiziellen Start eines Stakeholder-Dialogs müssen die wichtigsten Eckdaten hinsichtlich Prozess und Ergebnis geklärt sein. Wichtige Punkte dazu sind: (1) Zweck und Ablauf des Vorhabens, (2) das angestrebte Ergebnis und dessen Qualität, (3) die Zielgruppen und deren Nutzen sowie (4) die Qualitätskriterien sowohl für das angestrebte Ergebnis als auch für den Erstellungsprozess.**

#### **Erfolgsfaktor: „Einbindung von kritischen Stimmen“**

Schon in der Auftakt-Veranstaltung wurde der Vielfalt der Interessen bewusst Raum gegeben. Nachdem CSR-Austria als Initiative der Wirtschaft vorgestellt und deren Ablauf erklärt wurde, hatten hochrangige Vertreter von Unternehmen, Sozial- und Umwelt-NGOs die Gelegenheit, ihre Position zum gesamten Thema, zu CSR-Austria und zum ersten Entwurf des Leitbilds darzustellen. Kritische Stimmen mussten sich nicht extra zu Wort melden, sondern wurden als zentraler Teil der Veranstaltung zu ihren Statements eingeladen. Um sich auf den Ablauf vorbereiten zu können, bat die Projektgruppe alle Vortragenden vorab um ihre Vortragsunterlagen.

- **Kritische Stellungnahmen sollten in Dialog-Prozessen inhaltlich ernst genommen und prozessual konstruktiv genutzt werden. Ausschließen, Abwehren oder Herabwürdigen von Kritik würde die Glaubwürdigkeit des gesamten Prozesses reduzieren.**

## CSR-Dialog-Konferenz (30. September 2003)

### Beschreibung

Die CSR-Dialog-Konferenz wurde als ganztägige Stakeholder-Konferenz mit Workshop-Charakter konzipiert. Unternehmen, Interessenvertretungen, Sozial- und Umwelt-NGOs wurden eingeladen, Experten zur Konferenz zu entsenden. Die breite Öffentlichkeit, Medienvertreter und Wissenschaftler wurden bewusst nicht eingeladen, um sicherzustellen, dass die Dialogpartner die zentralen Stakeholder repräsentieren. In der Vorbereitung wurde von 120-150 Teilnehmern ausgegangen, tatsächlich nahmen rund 90 Personen an der Dialog-Konferenz teil.

Nach drei kurzen Einführungsvorträgen im Plenum konzentrierte sich die Hauptarbeit der Konferenz in fünf parallelen Workshop-Gruppen. Von den Veranstaltern wurde ein bewusster Themenschwerpunkt auf die soziale Dimension gelegt, da hier der größte Dialogbedarf angenommen wurde:

- Workshop 1: Die ökonomische Dimension: Fairer Wettbewerb, Corporate Governance, Lieferanten und Subunternehmen
- Workshop 2: Die soziale Dimension: Mitarbeiter/innen – Gesundheit – Sicherheit
- Workshop 3: Die soziale Dimension: Menschenrechte – Entwicklungszusammenarbeit – Korruptionsbekämpfung
- Workshop 4: Die soziale Dimension: Beziehungen der Unternehmen zur Gesellschaft (regional, national, international, Gesellschaft, Politik, Konsument/innen)
- Workshop 5: Die ökologische Dimension: Ökoeffizienz, Vorsorgeprinzip, Klimaschutz

Folgende **Spielregeln** wurden für die Arbeit in den Workshop-Gruppen formuliert und verteilt:

- Wir wollen gemeinsam ein Bild erarbeiten, das auch unterschiedliche Anregungen darstellt
- Wir wollen Argumente zu jenen Punkten austauschen, die unterschiedlich gesehen werden
- Wir wollen jede Meinung wertschätzen und einen Dialog und keinen Kampf führen
- Wir wollen die Zukunft erarbeiten und keine Einzelfällen aus der Vergangenheit diskutieren

Jede Workshopsgruppe arbeitete auf Basis des versendeten Leitbildentwurfs, professionell moderiert und mit Unterstützung eines wissenschaftlichen Redakteurs, der für die Protokollierung zuständig war. Die Workshoparbeit erfolgte in folgenden Schritten:

1. **„Gesamtbild“ - Sammeln und Gruppieren:** Zweck dieses Arbeitsschrittes war das gleichberechtigte Sammeln von Anregungen für Änderungen oder Ergänzungen des Leitbild-Entwurfs, das Erarbeiten eines gemeinsamen Bildes und das Gruppieren von Themen für die nachfolgende Diskussion. Dazu wurden je Teilnehmer 4 Moderationskarten verteilt und ausgefüllt (zwei für „neues Thema“ und zwei für „Änderung erforderlich“). Mit Unterstützung der Moderatoren wurden diese Karten auf Pinwänden gruppiert und durch thematische Überschriften ergänzt.
2. **„Argumente“ – Diskussion und Protokollierung:** Zu Beginn dieser Phase wurden mit einer Punkteabfrage geklärt, welche Themen zu diskutieren sind und das Zeitbudget entsprechend verteilt. In der Folge wurden die Argumente der Teilnehmer zu den einzelnen Ergänzungen oder Änderungspunkten vorgebracht und mittels Computer und Beamer für alle sichtbar protokolliert. Damit wurde sichergestellt, dass alle Argumente gewürdigt und für den nachfolgenden Redaktionsprozess verständlich festgehalten wurden.
3. **„Rundgang“ – Austausch mit den anderen Gruppen:** Zum Abschluss der Konferenz wurden die gesammelten Pinwände im Plenum ausgestellt und von den wissenschaftlichen Redakteuren kurz präsentiert. In einem Rundgang bot sich für jeden Teilnehmer die Möglichkeit, Fragen zu den Ergebnissen der anderen Gruppen zu stellen.

Der reibungslose Ablauf der Konferenz und der Workshops wurde durch eine intensive Vorbereitung der Moderatoren und Redakteure, durch klare Arbeitsaufträge, durch Zwischen-Checks in den Pausen und eine eigens für die Koordination der Workshops vorgesehene Person sicher gestellt. Nach Abschluss der Konferenz wurde ein kurzer Rückblick aller Beteiligten durchgeführt, um die Erfolgsfaktoren und Schwachstellen dieser zentralen Phase des Stakeholder-Dialogs festzuhalten und die nachfolgenden Schritte im Detail zu planen. Damit wurde eine rasche Verwertung von Lerneffekten sichergestellt.

## Lessons Learned

### Erfolgsfaktor: „Arbeitskonferenz“

Der breite Raum, der den Workshops an der gesamten Dialog-Konferenz eingeräumt wurde, signalisierte den Teilnehmern die Offenheit des gesamten Prozesses, da alle Themen noch einmal komplett aufgerollt und alle Anliegen ernst genommen wurden. Die einzigen Grenzen der Diskussion ergaben sich aus dem verfügbaren Zeitbudget und den zu Beginn formulierten Spielregeln. Für die Initiatoren brachten die Workshops gut dokumentierte und vielfältige Anregungen, die ihren Angaben zufolge eine deutliche Steigerung der Qualität des Leitbilds aber auch ihres eigenen Engagements in der Leitbildentwicklung zur Folge hatte.

- **Eine wertschätzende Sammlung von Anliegen, Positionen und Argumenten schafft nicht nur Vertrauen in den Prozess, sondern eröffnet die Chance einer Darstellung eines Themas aus vielen Perspektiven. Der Ablauf und die Verantwortlichkeiten für die weitere Verarbeitung der gesammelten Anregungen müssen jedoch rechtzeitig geklärt und kommuniziert werden, um realistische Erwartungen der Dialogpartner sicherzustellen.**

### Erfolgsfaktor: „Professionelle und zielgerichtete Moderation/Redaktion“

Durch die Einbindung neutraler, professioneller externer Moderatoren und Redakteure konnte die Ernsthaftigkeit des Dialog-Interesses bekräftigt werden. Im Rahmen der Workshops wurden alle Argumente der beteiligten Stakeholder für alle sichtbar (am Beamer) protokolliert und für die Weiterbearbeitung festgehalten. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, Verständnisfragen sofort abzuklären und Missverständnisse auszuräumen. Damit wurde auch klar zwischen der neutralen Sammlung aller Argumente bei der Dialog-Konferenz und der anschließenden Auswahl der Themen für das Leitbild durch die Redaktionsgruppe unterschieden. Nach Aussage der Projektgruppe waren die eingebundenen Moderatoren bzw. Redakteure auch für die Konzeption und Vorbereitung der Dialog-Konferenz wichtig. Durch ihre Erfahrungen mit ähnlichen Dialog-Prozessen wurde besonderes Augenmerk auf eine fundierte Vorbereitung, auf die möglichen Risiken und ihre Prävention sowie auf die erforderliche Kommunikation des Kontextes und Gesamtprozesses gegenüber allen Beteiligten gelegt. Entsprechende Rückfragen seitens der externen Prozessberater veranlassten die Projektgruppe zu rechtzeitigen Klärungen und einer vergleichsweise detaillierten Vorbereitung, die entscheidend zum Erfolg der Dialog-Konferenz beigetragen hat.

- **Die Einbindung neutraler und erfahrener Prozessberater verschafft Stakeholder-Dialogen nicht nur die nötige Glaubwürdigkeit, sondern trägt auch zum Lerntransfer zwischen Dialogprozessen bei. Moderation ist in diesem Kontext zwar inhaltsoffen, aber ergebnisorientiert zu verstehen und muss dem Dialogprozess eine klare Struktur geben. Redaktion geht über eine reine Protokollierung hinaus und trägt die Verantwortung dafür, dass Argumentationen in nachgelagerten Phasen verstanden und weiter verarbeitet werden können.**

### Schwachstelle „Unerwartet geringe Beteiligung der Unternehmen“

Die größte Schwachstelle der Dialog-Konferenz lag in der unerwartet geringen Beteiligung von Unternehmen bzw. Unternehmern. Dieses Problem zeigte sich in Workshops, in denen mehr als zwei Drittel der Teilnehmer aus Sozial- oder Umwelt-NGOs stammten und in denen die Positionen der Wirtschaft unterrepräsentiert waren. Als Ursachen dafür wurde von den Initiatoren von CSR-Austria vermutet, (a) dass sich viele Unternehmen auf ihre Interessensvertretungen verlassen hätten, (b) ein ganzer Arbeitstag die Zeitressourcen von Führungspersonen aus größeren Unternehmen überbeanspruchen würde und (c) kleinere Unternehmen nicht die erforderlichen Personal- und Zeitressourcen hätten, um an derartigen Veranstaltungen überhaupt teilzunehmen. Aber auch zu wenig Kommunikation im Vorfeld und zu diesem Zeitpunkt geringes Interesse am Thema wurde vermutet.

- **Stakeholder-Dialoge setzen das Interesse und die Teilnahmebereitschaft aller relevanten Gruppen voraus. Institutionelle Repräsentanten sind zwar erfahrener in Dialogprozessen, können aber die Teilnahme von unmittelbar Betroffenen nicht ersetzen. Daher ist in der Vorbereitung von Stakeholder-Dialogen besonders auf die Teilnahme der wichtigsten Gruppen zu achten.**

## Redaktionsprozess

### Beschreibung

Für die weitere Verarbeitung der Inputs aus der CSR-Dialog-Konferenz bzw. für die Überarbeitung, Abstimmung und Fertigstellung des CSR-Austria-Leitbilds war die Redaktionsgruppe (aus jeweils einem Vertreter der drei Trägerorganisationen) verantwortlich. Sie wurde von zwei Redakteuren unterstützt, deren Aufgabe es war, die Argumente der Dialog-Konferenz zusammenzufassen, die Redaktionssitzungen vor- und nachzubereiten, Formulierungsvorschläge zu entwerfen sowie den Fortschritt am Leitbild zu dokumentieren. Der Redaktionsprozess umfasste insgesamt acht halbtägige Treffen. Da das CSR-Austria-Leitbild von allen drei Trägerorganisationen getragen werden sollte, wurden Abstimmungen über die Aufnahme oder Ablehnung einzelner Punkte nach dem Einstimmigkeitsprinzip gefällt. Dieses Prinzip wurde in einem ersten Screening der Inputs aus der CSR-Dialog-Konferenz umgesetzt, wobei vier Kategorien unterschieden wurden:

1. Für die Redaktionsgruppe **akzeptable Anforderungen** wurden weiter bearbeitet und in den Leitbildentwurf systematisch eingearbeitet.
2. **Anforderungen** von denen angenommen wurde, dass sie die Akzeptanz des gesamten Leitbilds bei der Wirtschaft gefährden könnten, wurden aussortiert und nicht weiter bearbeitet.
3. Anregungen, die **für ein Leitbild zu konkret** formuliert waren, wurden an eine Gruppe im Österreichischen Normungsinstitut weitergeleitet, die an einem CSR-Leitfaden arbeitete.
4. **gesellschafts- und umweltpolitische Anforderungen**, die von einem einzelnen Unternehmen nicht umgesetzt werden können wurden an die Umsetzungsverantwortlichen der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie weitergeleitet.

Der Redaktionsprozess war in der Rückschau der sensibelste Teil der Arbeiten, da die zuvor geweckten Erwartungen eingelöst werden mussten. Dabei war es erforderlich eine Balance zwischen den Ansprüchen der Zivilgesellschaft und der Akzeptanz bei der Wirtschaft zu finden. Es musste bei vielen Themen zwischen zwei gleichermaßen berechtigten Befürchtungen ein konstruktiver Mittelweg gefunden werden: Der Befürchtung der Wirtschaft, „sich festnageln zu lassen“, stand auf der anderen Seite die Befürchtung der Vertreter der Zivilgesellschaft gegenüber, dass am Ende eine „schwammige Image-Broschüre ohne praktische Konsequenzen“ veröffentlicht würde. Dieser Mittelweg ist nach Ansicht der Redaktionsgruppe gelungen, da weder seitens der Trägerorganisationen, noch seitens der Dialogpartner massive Kritik geäußert wurde. Dazu haben auch zwei Rückkopplungsrunden beigetragen: In einer ersten Runde wurde der aufgrund der Anregungen der Dialog-Konferenz überarbeitete Leitbildentwurf allen Organisationen zugesandt, die bei der Auftakt-Veranstaltung bzw. der Konferenz vertreten waren. Sie wurden um schriftliche Stellungnahmen ersucht, die im Redaktionsprozess genauso verarbeitet wurden, wie die Inputs der Konferenz. In einer zweiten Runde wurde der fertige Leitbild-Entwurf innerhalb der drei Trägerorganisationen abgestimmt. Damit wurde sichergestellt, dass diese drei Organisationen voll hinter dem CSR-Austria-Leitbild stehen.

### Lessons Learned

#### Erfolgsfaktor: „Kleine Redaktionsgruppe“

Die Redaktionsgruppe bestand aus drei Personen und dem Einstimmigkeitsprinzip als klarer Entscheidungsregel. Damit wurde eine kleine Gruppe mit klaren Aufgaben und Verantwortlichkeiten geschaffen. Alle drei waren in Verhandlungsprozessen erfahren und mit dem Thema vertraut. Ihre Positionen waren weitgehend kompatibel und wechselseitig bekannt. Alle drei waren mit einem ausreichenden Verhandlungsmandat ausgestattet und mussten die erzielten Ergebnisse in ihren Organisationen selbst vertreten. Damit waren keine langwierigen Abstimmungen erforderlich.

- **Eine effiziente Arbeit an Textentwürfen setzt Repräsentanten voraus, die die Interessen ihrer jeweiligen Organisation kennen, mit ausreichendem Verhandlungsspielraum ausgestattet sind sowie über hohe sprachliche Fähigkeiten und soziale Kompetenzen verfügen.**

**Erfolgsfaktor: „Eintextverfahren unter redaktioneller Leitung“**

Die Arbeit der Redaktionsgruppe wurde von zwei Redakteuren (den Autoren des vorliegenden Reviews) vorbereitet, die für möglichst neutrale Formulierungsvorschläge, die vollständige Behandlung aller Anregungen und einen ergebnisorientierten Arbeitsablauf verantwortlich waren. Die Überarbeitung des Leitbild-Entwurfs erfolgte im „Eintextverfahren“, d.h. Änderungen in den Textvorschlägen wurden sofort am Computer durchgeführt und waren mittels Beamer für die Redaktionsgruppe sofort sichtbar. Diese Technik wurde von allen Mitgliedern der Redaktionsgruppe als sehr nützlich wahrgenommen.

- **Durch das gemeinsame (Um-)Formulieren können die Fähigkeiten der Beteiligten optimal genützt, divergierende Ansichten rasch geklärt, ein kontinuierlicher Arbeitsfortschritt gesichert und die Identifikation mit dem Ergebnis garantiert werden.**

**Grundsatzfrage: „Wie detailliert soll eine Dokumentation sein?“**

Der Fortschritt der einzelnen Leitbild-Entwürfe wurde für die Dialogpartner nachvollziehbar dokumentiert: Der erste Entwurf, die gesammelten Argumente der Dialog-Konferenz, der überarbeitete Entwurf und das fertige Leitbild wurden vom Projektteam an alle beteiligten Organisationen versandt. Mit der Sammlung von Anregungen für den CSR-Leitfaden (Österreichisches Normungsinstitut) und die Weiterleitung von Anforderungen an die Koordinatoren der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wurde bewusst ein Signal gesetzt, dass Inputs ernst genommen werden, auch wenn sie nicht unmittelbar Eingang in das Leitbild finden. Diese Transparenz wurde von den Dialogpartnern vor allem nach der Dialog-Konferenz positiv wahrgenommen. Eine vollkommene Dokumentation der für die Wirtschaft nicht akzeptablen Inputs (z.B. im Rahmen einer Themenliste zur Fortführung des Dialogs nach Fertigstellung des CSR-Austria-Leitbilds) war hingegen weder intern noch gegenüber den Dialogpartnern erwünscht. Dies hatte zwar den Vorteil, dass dadurch der Druck externer Gruppen nicht sehr groß war. Intern entstand jedoch gleichzeitig ein Gefühl der Unsicherheit über die Relevanz der weggelassenen Punkte. Dies könnte verhindert werden, wenn zumindest intern eine vollständige und nachvollziehbare Dokumentation geführt worden wäre.

- **Transparenz und Vollständigkeit der Dokumentation richten sich nicht nach objektiven Kriterien, sondern nach den Bedürfnissen der Beteiligten. Diese unterscheiden sich in der Regel nach innen und außen. In der internen Dokumentation ist die Nachvollziehbarkeit von inhaltlichen Entscheidungen sicher zu stellen. In der externen Dokumentation ist das Vertrauen der Dialogpartner das primäre Ziel.**

**Grundsatzfrage: „Wie sehr prägt der Schreibstil auch die Inhalte?“**

Im gesamten Redaktionsprozess zeigte sich mehrfach, dass der Schreibstil eines Entwurfs den Gesamteindruck bestimmt, aber nur schwer vorab geklärt werden kann. Dazu drei Beispiele:

1. Der erste Leitbildentwurf wurde von zwei Personen getrennt erstellt. Während der erste Teil den Charakter eines politischen Papiers hatte (detailliert, taxative Aufzählungen, nach Aussage der Beteiligten nicht besonders mitreißend) war der zweite Teil im Stil einer Werbebroschüre gehalten (narrativer Stil, primär motivierend und Erreichtes hervorhebend). Die beiden Texte mussten überarbeitet und zusammengeführt werden.
  2. Die Inputs der Dialog-Konferenz wurden von der wissenschaftlichen Redaktion in den Text integriert. Der Text wurde damit zwar inhaltlich gehaltvoller und strukturierter, gleichzeitig aber auch anspruchsvoller, wissenschaftlicher und schwerer zu lesen.
  3. Nach Abschluss des gesamten Redaktionsprozesses (d.h. nach Ende aller Abstimmungen zwischen den drei beteiligten Trägerorganisationen) wurde der Text durch einen Journalisten überarbeitet. Obwohl nur mehr stilistische Verbesserungen durchgeführt werden sollten, führte diese Überarbeitung zu einem deutlich anderen Gesamteindruck.
- **Schreibstil und Inhalt können nicht getrennt werden. Jeder Redakteur prägt mit seinem Schreibstil den Gesamteindruck. Ein Wechsel der redaktionellen Textverantwortung hat somit weit reichende Folgen und sollte nicht unterschätzt werden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, den ganzen Prozess hindurch auf redaktionelle und damit auch stilistische Kontinuität zu achten.**

## **Abschluss-Veranstaltung (3. Dezember 2003)**

### **Beschreibung**

Primärer Zweck der Abschlussveranstaltung war die Präsentation des fertigen CSR-Austria-Leitbilds und das öffentlichkeitswirksame Bekenntnis der drei Trägerorganisationen dazu. Dazu wurde neben einer Pressekonferenz eine Abendveranstaltung in der Wiener Börse organisiert. Waren in der Auftaktveranstaltung und bei der Dialog-Konferenz auch Vertreter der Zivilgesellschaft zu Wort gekommen, so wurde die Abschlussveranstaltung ausschließlich von den Trägerorganisationen und einigen ausgewählten Vorreiterbetrieben bestritten. Dies geschah bewusst, um eine klare Eigentümerschaft des CSR-Austria-Leitbilds und den Abschluss des Dialogprozesses zu signalisieren.

Das Interesse an der Abschlussveranstaltung übertraf alle Erwartungen der Organisatoren. Mehr als 200 Gäste nahmen daran teil. Der Anteil von Unternehmensvertretern war im Gegensatz zur Dialog-Konferenz zufrieden stellend hoch, die Resonanz der Dialogpartner durchwegs gut. Aus der Sicht der Initiatoren von CSR-Austria wurde mit der Abschlussveranstaltung das erste mal ein öffentlichkeitswirksamer und in den Trägerorganisationen beachteter „Erfolg eingefahren“, da damit das erste mal das Interesse der beiden primären Zielgruppen (Unternehmen, NGOs) auf breiter Basis spürbar wurde.

Eine Gruppe von Sozial- und Umwelt-NGOs veranstaltete am selben Tag ebenfalls eine Pressekonferenz, in der sie jene Forderungen bekräftigten, die sie bereits im Dialogprozess eingebracht hatten, die aber nicht auf die Akzeptanz der Wirtschaft getroffen waren. Dies wurde von den Initiatoren von CSR-Austria als legitim und konstruktiv wahrgenommen, so dass einem weiteren Dialog nichts im Weg steht.<sup>29</sup>

### **Lessons Learned**

#### **Erfolgsfaktor: „Commitment der Führungspersönlichkeiten“**

Die Initiatoren von CSR-Austria betrachten es als großen Erfolg, dass der Präsident der Industriellenvereinigung, der Präsident der Wirtschaftskammer und der Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit persönlich zur Abschlussveranstaltung erschienen sind und sich öffentlich zum CSR-Austria-Leitbild bekannten. Damit wurde nicht nur der Erfolg der Initiative gewürdigt, sondern auch ein klares Signal gegenüber der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft gesetzt.

- **Die Zugkraft eines Leitbilds hängt auch davon ab, ob sich die Führungskräfte dazu bekennen. Das öffentliche Bekenntnis zum CSR-Austria-Leitbild wurde in der Abschlussveranstaltung eindeutig erreicht.**

#### **Erfolgsfaktor: „Wahrnehmung als Erfolg der Initiatoren“**

CSR-Austria wird von allen Initiatoren als besonders erfolgreiches Projekt eingeschätzt. Alle Beteiligten konnten Qualifikationen dazu gewinnen (z.B. Projektarbeit, Kommunikation, Verständnis für andere Positionen), innerhalb ihrer Organisation Erfolg signalisieren und ihre persönlichen Karrierechancen verbessern. Für den Vertreter der IV war CSR-Austria das erste Großprojekt in seinem thematischen Zuständigkeitsbereich. Der Vertreter der WKÖ berichtet über eine neue Qualität der Arbeit, indem sein persönlicher Verantwortungsbereich größer geworden sei. Der Vertreter des BMWA sieht Österreich als internationalen Vorreiter in Stakeholder-Dialogen und will das österreichische Dialog-Modell als good-practice-Beispiel ausbauen.

- **Die Etablierung freiwilliger Initiativen liegt in ihrer Wahrnehmung als Erfolg begründet. Dadurch werden Akteure gestärkt, Qualifikationen erworben und thematische Zuständigkeiten gefestigt.**

29 Amnesty International, Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungszusammenarbeit, Bundesarbeitskammer, Ökobüro und Österreichischer Gewerkschaftsbund haben eine Stellungnahme zu CSR herausgegeben, in der insbesondere das explizite Bekenntnis zu internationalen Vereinbarungen (z.B. ILO, Klimaschutz, diverse Umweltvereinbarungen), die Berücksichtigung von CSR in der ganzen Wertschöpfungskette, die Überprüfbarkeit der von den Unternehmen gesetzten Maßnahmen sowie die Einführung rechtlich verbindlicher Standards gefordert wird. <http://www.oneworld.at/agez/CSR-Position%20Zivilgesellschaft%2004.12.03.pdf>

### **Schwachstelle: „Zeitplanung“**

Finanziell lag CSR-Austria im budgetierten Rahmen, der Zeitbedarf aller Beteiligten lag jedoch deutlich über den anfänglichen Schätzungen. Wurde das Projekt zu Beginn als „eher klein“ angesehen, kamen im Laufe des Stakeholder-DIALOGs neue Anforderungen und neue Aufgaben hinzu (z.B. Anfragen von Stakeholdern und Unternehmen). Bei einzelnen Beteiligten lag der tatsächliche Zeitbedarf weit über dem Doppelten der Planungen. In der Rückschau wird die Zeitplanung von den Beteiligten als „blauäugig“ bezeichnet. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass Projekte, die über 2-3 Veranstaltungen hinaus gehen, unterschiedliche Interessengruppen in Dialog bringen und ein gemeinsames Produkt zum Ziel haben, eine neue Qualität des Projektmanagements voraussetzen und ausreichende Zeitressourcen für interne und externe Meinungsbildungsprozesse benötigen.

Das trifft auch auf den Redaktionsprozess zu. Der gesamte Redaktionsprozess war mit rund 1 ½ Monaten sehr kurz bemessen und wurde von allen Beteiligten als stressreich wahrgenommen.<sup>30</sup> Da die Suche nach Konsensformulierungen im Eintextverfahren von den Beteiligten wirklich ernst genommen wurde, wurde auch der Arbeitsaufwand für den Redaktionsprozess um 30-40% überzogen. Andererseits sicherte der enge Zeitplan aber auch eine kontinuierliche Beschäftigung mit dem Thema und erhöhte die Bereitschaft für Zugeständnisse. In der Rückschau vertraten die Mitglieder der Redaktionsgruppe die Meinung, dass zwei Wochen „Auszeit“ bzw. „Regenerationspause“ den Beteiligten mehr Abstand zum Entwurf ermöglicht und etwas weniger Zeitdruck eine noch fundierte Auseinandersetzung mit einzelnen Themen ermöglicht hätte.

- **Dialogprozesse und die gemeinsame redaktionelle Arbeit setzen Diskussionsbereitschaft, Zielorientierung und vor allem Zeit voraus. Ausreichende Pufferzeiten oder flexible Zeitbudgets sollten daher von Beginn an eingeplant werden.**

---

30 Der Zeitdruck ergab sich primär aus dem Umfeld der Initiative. So wurde z.B. der Stakeholder-DIALOG verspätet gestartet (siehe Kapitel Risikofaktor: „Anhängigkeit von Umfeld-Entwicklungen“), musste aber aus budgetären Gründen des BMWA im Jahr 2003 abgeschlossen werden.

## Weitere Perspektiven für CSR-Austria

### Beschreibung

CSR-Austria ist Anfang 2003 in die Phase der Verbreitung und Umsetzung eingetreten. Diese dritte Projektphase ist zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Reviews erst am Beginn und kann daher nur als Ausblick dargestellt werden. Im Zentrum der Überlegungen der Befragten steht derzeit die Frage, wie CSR-Austria als Initiative erhalten und als Organisationsstruktur weitergeführt werden kann. Ihre Vorstellungen lassen folgende Gemeinsamkeiten erkennen: CSR-Austria soll als in der Öffentlichkeit präsenste Dachmarke fungieren, eine Koordinationsplattform bieten und als Qualitätszeichen für Einzelprojekte dienen. Als projektübergreifende Aufgaben werden angesehen: Monitoring nationaler und internationaler CSR-relevanter Entwicklungen; Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit für das Thema CSR und die Dachmarke CSR-Austria, Vernetzung zwischen CSR-relevanten Akteuren und Strategievorschläge für neue Projekte.

Die Weiterführung der CSR-Idee soll primär durch Einzelprojekte und in der Einzelverantwortung der jeweiligen Projektträger erfolgen. Ziel dieser Einzelprojekte wird die Aufbereitung von Tools und die Schaffung eines Informations-, Bildungs- und Beratungsangebots zu CSR in Österreich sein. Damit soll bereits interessierten Unternehmen Unterstützung geboten und weitere Unternehmen für das Thema sensibilisiert werden. Als wichtigste Zielgruppen der Einzelprojekte werden Unternehmen und deren Führungskräfte (für die einzelbetriebliche Umsetzung des CSR-Leitbilds), die Zivilgesellschaft (als Partner für Kooperationsprojekte), Unternehmensberater (als Multiplikatoren) sowie Institutionen in der Aus- und Weiterbildung angesehen. Im derzeitigen Angebot zu CSR-relevanten Themen sollen bestehende Lücken identifiziert und durch neue Einzelprojekte geschlossen werden. Bereits beschlossene Umsetzungsprojekte im Rahmen von CSR-Austria sind:

- Der Trigos-Preis, der erstmals am 18. Mai 2004 verliehen wurde, soll nunmehr jährlich als Auszeichnung für herausragende Leistungen österreichischer Unternehmen im Bereich CSR vergeben werden.
- Im Projekt „CorporAid“ wird eine Vernetzung von Wirtschaft und Entwicklungspolitik angestrebt. Einzelne Kooperationsprojekte sollen initiiert werden.
- Im Projekt „Seitenwechsel“ arbeiten Führungskräfte der Wirtschaft für eine bestimmte Zeit in Sozialorganisationen um deren Tätigkeiten und Probleme kennen zu lernen. Im Gegenzug sollen Sozialarbeiter zeitlich begrenzt in Betrieben arbeiten, um diese von innen kennenzulernen.
- Die Austrian Business Academy for Sustainable Development (ASD) wurde als eigenständige Gesellschaft vom Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD) und dem Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN) gegründet. ASD ist Ende 2003 an CSR-Austria herantreten, um Ausbildungsprogramme zum Thema CSR abzuwickeln und Zertifizierungen zu vergeben.

In der organisatorischen Ausgestaltung werden derzeit unterschiedliche Standpunkte vertreten: Während seitens der WKÖ keine weitere Institutionalisierung angestrebt wird und CSR-Austria ausschließlich als geschützte Wortbildmarke angesehen wird, streben IV und BMWA eine gewisse organisatorische Selbständigkeit an, die der Initiative eine tragfähige Zukunft sichern soll. Dabei ist auch die Selbständigkeit der CSR-Austria-Initiative von den drei Trägerorganisationen ein Thema.

Der Erfolg von CSR-Austria als Gesamtinitiative hängt nach Ansicht ihrer Initiatoren maßgeblich davon ab, ob Institutionen, Betriebe und Berater als treibende Kräfte das Thema CSR weiter entwickeln und konkrete Projekte initiieren. Eine konkrete bzw. quantifizierte Zielvorstellung (z.B. wie viele Betriebe sich zum CSR-Leitbild bekennen müssten, damit die Initiative ein Erfolg ist), war keiner der Interviewpartner bereit zu nennen. Zumeist wurde auf jene Einflussfaktoren hingewiesen, die auf der betrieblichen Ebene für einen Erfolg von CSR erforderlich sind: CSR muss für Unternehmen einfach implementierbar sein; sie müssen den Nutzen von CSR im Voraus erkennen und im Nachhinein einschätzen können.



## Lessons Learned

### Erfolgsfaktor: „Capacity Building und dezentrale Initiativen“

In den knapp zwei Jahren des Bestehens der Initiative CSR-Austria entstand eine Vielzahl von Vernetzungen:

- zwischen den Träger-Organisationen entstanden persönliche Kontakte, die eine konstruktive Arbeit an Inhalten und Ideen ermöglichen.
- Innerhalb der Träger-Organisationen konnten sich Personen profilieren und nicht-hierarchische Netzwerke aufbauen, die schnelle Feedback-Schleifen ermöglichten
- WKÖ und IV werden immer häufiger von Unternehmen angesprochen, die selbst CSR-Prozesse starten wollen. Gleichzeitig haben sie auch tragfähige Kontakte zu Sozial- und Umwelt-NGOs aufgebaut.

Aus der Zusammenarbeit im Rahmen von CSR-Austria und der daran angelagerten Projekte entsteht mittlerweile eine Community von rund 20 besonders engagierten Personen aus NGOs, Interessensvertretungen, Unternehmen, Wissenschaft und Beratung die in persönlichem Kontakt stehen und gemeinsam neue Projekte entwickeln. Gleichzeitig wurden Promotoren gefunden, die CSR-relevante Projekte aus Eigeninitiative starten. Dabei wird kommerzielles Eigeninteresse für eine weitere Dynamik im Themenfeld CSR genützt. Ein gutes Beispiel dafür ist der Arbeitskreis CSR in der Fachgruppe Unternehmensberater in der WKÖ. Nach der Veröffentlichung des CSR-Leitbildes haben einige Beratungsunternehmen ihre Marktchance erkannt und versuchen nun, CSR als neues Geschäftsfeld zu erschließen und abzusichern.

- **Stakeholder-Dialoge schaffen Netzwerke und unterstützen Capacity Building. Wird das entstandene institutionelle und persönliche Kapital der Beteiligten mit deren Eigeninteressen verbunden, entsteht daraus eine Dynamik, die einen höheren Umsetzungsgrad ermöglicht, als eine zentrale Steuerung oder die dauernde Motivationsleistung durch „vereinzelte Idealisten“. Die Abstimmung der Einzelprojekte stellt bei dieser Konstellation jedoch eine besondere Herausforderung dar, der durch eine rechtzeitig abgestimmte Umsetzungsstrategie begegnet werden kann.**

### Problemfeld „Nutzenbewertung“

Ein betrieblicher Nutzen von CSR liegt vor allem für börsennotierte Unternehmen vor. Davon abgesehen ist die Bewertung des betrieblichen Nutzens von CSR (z.B. im Vergleich zur Nutzenbewertung von Umweltmanagementsystemen) problematisch: CSR enthält eine Vielzahl qualitativer Nutzenpotenziale die nur schwer quantifiziert bzw. bewertet werden können. Eine mittelbare Bewertung des Nutzens von CSR könnte sich aus der Quantifizierung der durch CSR abgewendeten Risiken und Schäden ergeben. Dazu wäre es jedoch erforderlich, dass das Risiko-Management um die Thematik „Image-Risiken“ erweitert wird und entsprechend kommuniziert wird. Dies steht jedoch in diametralem Gegensatz zu der auf positive Kommunikation aufgebauten bisherigen Sammlung von best-practice-Beispielen.

- **Die Bewertung des betrieblichen Nutzens von CSR stellt eine bisher unbefriedigend gelöste methodische Herausforderung dar. Statt punktuelle Nutzenbeiträge oder Projekte isoliert darzustellen wären systematische wissenschaftlich fundierte Bewertungsmethoden erforderlich.**

### Grundsatzfrage: „Positionierung gegenüber anderen Initiativen“

Von Beginn weg wurde CSR-Austria als exklusive Dachmarke konzipiert. Im Gegensatz zu der unbefriedigenden Situation der Markenkonzurrenz zwischen EMAS und ISO14001 sollte CSR-Austria als die einzige relevante Marke für CSR-Aktivitäten in Österreich etabliert werden. Die Qualitätssicherung von Projekten, Ausbildungs- und Beratungsangeboten wird künftig von der Handhabe der Dachmarke CSR-Austria abhängen. Sie zählt nach Auslaufen der Förderungen und aufgrund der geringen institutionellen Infrastruktur zum wichtigsten „Kapital“ der Initiative. Bei neu initiierten Projekten erfüllt die Aufnahme unter die Dachmarke die Funktion einer Harmonisierung und Qualitätssicherung.

Eine grundsätzlichere Frage ist die Abgrenzung gegenüber bereits bestehenden Initiativen, die im Themenfeld Nachhaltiges Wirtschaften aktiv sind:

- Ob und wie eine Integration bereits bestehender Projekte (z.B. Audit „Familienfreundlicher Betrieb“; Initiativen zur behindertengerechten Arbeitsplatzgestaltung) unter die Dachmarke CSR-Austria sinnvoll bzw. möglich ist, wird derzeit überlegt.
  - Die Abgrenzung zwischen CSR-Austria und dem Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD) wirft Fragen der Abgrenzung auf, da beides Nachhaltigkeitsinitiativen der Wirtschaft sind, beide unter führender Funktion der IV etabliert worden sind und teilweise von den selben Personen betreut werden.
  - Die Abgrenzung zwischen CSR-Austria und dem Umsetzungsprozess der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie wirft die Frage auf, ob CSR-Austria auch in diesem Kontext einen Exklusivitätsanspruch stellt, oder ob CSR-Austria eine von mehreren wirtschaftsrelevanten Initiativen zur Nachhaltigen Entwicklung ist. Die Umsetzungsmechanismen der beiden Initiativen sind von ihrer Zielsetzung her ähnlich (z.B. dezentrale Initiativen fördern, Vernetzung herstellen, Kohärenz sichern), es sind aber gänzlich verschiedene Trägerorganisationen tätig. Hier bietet sich eine Intensivierung des Erfahrungsaustausch an.
- **Als Dachmarken konzipierte Initiativen müssen aus kommunikations- und markenpolitischen Überlegungen einen Exklusivitätsanspruch in einem bestimmten Themenfeld stellen. Aufgrund der Breite der Thematik CSR ist dieser Anspruch vor allem gegenüber bereits bestehenden Initiativen und Prozessen jedoch schwer zu halten. Institutionelle Rivalitäten sind daher vorhersehbar und entsprechend zu bedenken.**

### Grundsatzfrage „Welchen Zugang wählen Berater zum Thema CSR?“

Obwohl bei der Erstellung des CSR-Austria-Leitbilds die externe Begutachtung und Zertifizierung von Unternehmen ausdrücklich ausgeschlossen war, gewinnt dieses Thema nun zunehmend an Bedeutung. Entscheidend dafür ist eine Gruppe von Beratern, die innerhalb des Fachverbands der WKÖ aktiv versuchen, diesen Markt zu erschließen. Betrachtet man den gesamten Beratungsmarkt, so sind verschiedene Zugänge zum Thema CSR möglich:

Der Zugang über Standards: Beratungsunternehmen, die in den letzten Jahren Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme aufgebaut bzw. zertifiziert haben, versuchen an diese etablierten Systeme anzuknüpfen und erhoffen sich von einem internationalen CSR-Standard eine entsprechende Nachfrage. Derzeit wird von der International Organization for Standardization (ISO) an der Entwicklung eines solchen Standards<sup>31</sup> gearbeitet. Ähnliche zertifizierbare Normen, die Teilbereiche von CSR abdecken, sind z.B. SA8000 und AA1000.<sup>32</sup> Dabei ist jedoch zu bedenken, dass in den letzten 10 Jahren nicht einmal 1.000 österreichische Unternehmen Umweltmanagementsysteme zertifiziert haben. Würden 10% dieser Betriebe sich für ein CSR-Managementsystem interessiert, so entstünde ein Marktsegment, das binnen eines Jahres von 10 Einzelberatern abgedeckt werden könnte.

Der Zugang über Nachhaltigkeitsberichte: PR-Berater und Experten im Themenfeld Nachhaltige Entwicklung bieten derzeit schon Beratung bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten an und erhoffen sich dadurch einen Zugang zu Betrieben, die am Thema CSR interessiert sind. Sie argumentieren mit den Anforderungen des Kapitalmarkts, verweisen auf nachhaltigkeitsbezogene Börsenindizes (z.B. Dow Jones Sustainability Indexes, Natur-Aktien-Index), Fonds (z.B. Banque Sarasin, SAM-Group) und Ratings (z.B. oekom-Research). Das Potenzial dieses Marktsegments konzentriert sich auf internationale Unternehmen, unter denen sich aber ein beträchtlicher Anteil schon in den vergangenen Jahren in der Nachhaltigkeitsberichterstattung engagiert hat. Das zusätzliche Marktpotenzial dürfte über 100 österreichische Unternehmen nicht hinausgehen, die zudem mit der oben angeführten Gruppe der Betriebe mit standardisierten Umweltmanagementsystemen überlappend ist.

<sup>31</sup> <http://www.iso.org/iso/en/info/Conferences/SRConference/home.htm>

<sup>32</sup> SA8000: Social Accountability 8000 - Internationale zertifizierbare Norm zur Sicherung der Grundrechte von Arbeitnehmern. Weiterführende Informationen: <http://www.sa8000.org>  
AA1000: AccountAbility 1000 – Interne Managementnorm für die soziale und ethische Verantwortung von Organisationen, mit Schwerpunkt auf den Einbezug von Anspruchsgruppen. Weiterführende Informationen: <http://www.accountability.org.uk>

Der Zugang über Kooperationsprojekte: Auf Sponsoring spezialisierte Beratungsunternehmen sowie Vertreter von NGOs erkennen eine Marktchance darin, Kooperationen zwischen Unternehmen und Sozial- bzw. Umwelt-NGOs herzustellen und CSR auf Projektebene zu initiieren. Das Marktpotenzial dieses Segments kann nur schwer abgeschätzt werden, da Sozial- und Umweltsponsoring in Österreich noch nicht jenen Stellenwert hat wie beispielsweise in den USA. Gründe hierfür liegen auch in der mangelnden Tradition und den fehlenden steuerlichen Anreizen.

Der Zugang über Organisationsentwicklung: Auf Organisationsentwicklung (OE) spezialisierte Beratungsunternehmen haben bisher CSR als Thema bzw. Marktsegment noch kaum erkannt. Diese Lücke scheint dadurch bedingt zu sein, dass OE ein inhaltsoffenes und prozessual definiertes Konzept darstellt, wohingegen CSR starke inhaltliche Bezüge aufweist.<sup>33</sup> Erschwerend kommt hinzu, dass eine Implementierung von CSR über OE-Prozesse auf der Ebene der Werte, Unternehmenskultur und –mission anzusetzen hätte und viele Betriebe diesen Zugang als riskant und langwierig einschätzen. Er erfordert jedenfalls ein echtes Commitment der Geschäftsführung, eine Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und einer Bereitschaft zum Wandel bei den Stakeholdern. Seitens der Initiatoren von CSR-Austria wird die Dauer eines derartigen OE-Prozesses mit 3-5 Jahren geschätzt. Das Marktpotenzial ist daher derzeit gering. Dieser Zugang zu CSR ermöglicht aber die am weitesten reichenden Veränderungsprozesse in Unternehmen und damit auch die größten Nutzenpotenziale.

Der Zugang über Stakeholder-Dialoge: Diesen Zugang zum Thema CSR könnten Beratungsunternehmen einschlagen, die auf Erfahrungen mit Umweltverträglichkeitsprüfungen verweisen können oder sich mit Mediationsprojekten profiliert haben. Ein hemmender Faktor besteht bei diesem Zugang sicherlich darin, dass Betriebe erst dazu motiviert werden müssen, Stakeholder-Dialoge zu initiieren auch wenn kein konkretes Projekt mit hohem Konfliktgehalt ansteht. Die Vorteile eines derartigen Zugangs und das Vertrauen in die Steuerbarkeit von Stakeholder-Dialogen müssen gegenüber österreichischen Betrieben erst vermittelt werden. Der vorliegende Review möchte dazu einen ersten Schritt machen. Ein fördernder Faktor für diesen Zugang könnte im zunehmend aktiven und kritischen Auftreten von Sozial- und Umwelt-NGOs bestehen, die die Verantwortung von Unternehmen einfordern und Schwächen aufzeigen. Dabei kommt auch globalisierungskritischen Publikationen<sup>34</sup> eine sensibilisierende Funktion zu. Das Marktpotenzial dieses Zugangs kann daher zum derzeitigen Zeitpunkt nur schwer abgeschätzt werden.

Insgesamt betrachtet bietet CSR in Österreich für einige Beratungsunternehmen die Chance einer Spezialisierung und Profilierung, ein breiter Nachfrageimpuls für den gesamten Beratungssektor kann derzeit jedoch nicht erwartet werden.

- **Der Beratungssektor wird eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung des CSR-Austria-Leitbildes erfüllen. Die Vielzahl der Zugänge birgt die Gefahr in sich, dass – trotz der Etablierung einer Dachmarke – bei den Unternehmen eine Verwirrung zum Thema CSR entsteht. Anforderungen und Nutzen von CSR könnten damit unschärfer werden, eine abwartende Haltung der Entscheidungsträger könnte die Folge sein. Die Kommunikation von CSR am „Point-of-Sale“ sollte daher nicht ausschließlich dem einzelnen Berater überlassen werden.**

---

33 Die geringe Einbindung prozessualer Komponenten war auch bereits bei der dauerhaften Implementierung von Umweltmanagementsystemen ein Problem. Birke, M.: „Nachhaltiges Wirtschaften und organisationsanalytische Bringschulden“, in: Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hrsg.): „Lernendes Unternehmen – Konzept und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung“, Wiesbaden 2003

34 vgl. Klein, N.: „No Logo - no space, no choice, no jobs - taking aim at the brand bullies“, New York 1999; Werner, K.; Weiss, H.: „Schwarzbuch Markenfirmen“, Wien 2001; Werner, K.; Weiss, H.: „Das neue Schwarzbuch Markenfirmen“, Wien 2003

## Anregungen für betriebliche Stakeholder-Dialoge

In den vorigen Kapiteln standen die Lerneffekte aus der Perspektive der Initiative CSR-Austria im Mittelpunkt. Bei der Zusammenstellung des vorliegenden Reviews haben sich aber auch Anregungen für betriebliche Stakeholder-Dialoge ergeben, die hier zusammengefasst werden. Sie stammen zum einen direkt aus den Interviews mit den Verantwortlichen von CSR-Austria, zum anderen wurden sie aus den in den vorigen Kapiteln dargestellten Lessons Learned abgeleitet.

- Klären Sie zu Beginn Ihre eigenen Ziele:** Nur wenn Ihre Ziele und Interessen geklärt sind, kann ein Stakeholder-Dialog initiiert werden. Ihre Dialog-Partner erwarten von Ihnen, dass Sie Ihre Ziele wissen, begründen können und kontinuierlich vertreten. Können Sie das nicht, verlieren Sie an Glaubwürdigkeit und Prozesskompetenz.
- Analysieren Sie den Ist-Zustand.** Klären Sie, welche Initiativen Ihr Unternehmen bereits setzt, wie viel Veränderung erforderlich bzw. erreichbar ist.
- Bauen Sie inhaltliche Kompetenz auf:** Sie benötigen eine sehr gute inhaltliche Vorbereitung (thematisches Wissen, Kenntnis des Kontextes, Positionen ihrer Dialogpartner, internationale Entwicklungen), um nicht hinter Ihren Dialogpartnern herzulaufen. Jeder Dialogpartner hat eigene Ansprüche und bezieht sich auf unterschiedliche Dokumente. Ein Stakeholder-Dialog ist nur erfolgreich, wenn sich jeder Dialogpartner wieder findet und seine Ansprüche gewürdigt sieht.
- Überlegen Sie, mit welcher Intensität Sie das Thema CSR behandelt möchten:** Die Bandbreite geht von einzelnen Kooperationsprojekten mit NGOs bis zu einem unternehmensweiten OE- und Dialogprozess. Lassen Sie sich nicht von Beratern überreden, sondern klären Sie intern, wie weit Sie gehen möchten. Achten Sie darauf, dass Sie das Thema CSR nicht zu eng definieren („haben wir eh schon immer gemacht“) und auch nicht zu weit („das dauert viele Jahre“). So können Sie in absehbarer Zeit einen Stufenplan umsetzen und sichtbare Erfolge verzeichnen .
- Sichern Sie das Commitment der obersten Ebene:** Die Geschäftsleitung, der Vorstand, der Unternehmenseigentümer – sie müssen sich zu CSR bekennen und das Thema wirklich ernst nehmen. Kommt innerhalb Ihres Unternehmens oder bei Ihren Dialogpartnern der Verdacht auf, dass CSR nicht ernst gemeint ist, sind Ihre Glaubwürdigkeit und damit die angestrebte Dialog-Kultur gefährdet.
- Grenzen Sie den Dialog-Bereich ab:** Überlegen Sie im voraus bei welchen Punkten Sie offen gegenüber Veränderungen sind und welche Punkte für Sie inakzeptabel sind. Das Ziel eines Stakeholder-Dialogs ist nicht Konsens oder Partizipation, sondern die Etablierung einer Dialog-Kultur und das Finden von neuen Punkten, die eine abgegrenzte Kooperation ermöglichen.
- Planen Sie den Zeitbedarf Stakeholder-Dialogs großzügig:** Dialog braucht ausreichend Zeit und eine entsprechende Vor- und Nachbereitung. Sowohl Sie selbst, als auch Ihre Dialogpartner benötigen Zeit, um sich gegenseitig zuzuhören und sich gegenseitig zu verstehen. Planen Sie dafür Pufferzeiten und flexible Zeitbudgets ein. Gestalten Sie den Dialogprozess zielorientiert und definieren Sie Spielregeln, die für alle akzeptabel sind – das schafft Sicherheit für alle Beteiligten.
- Identifizieren und kontaktieren Sie Ihre Dialogpartner:** Lernen Sie in informellen Vorgesprächen die Interessen, die Erwartungen und die Dialogbereitschaft ihrer Partner kennen. Vermitteln Sie gleichzeitig die Ziele und den Ablauf des Dialogs sowie dessen angestrebte Ergebnisse. Wählen Sie Ihre Dialogpartner bewusst aus und orientieren Sie sich dabei an den Zielen des Dialogs, der Repräsentativität der Dialogpartner und deren konstruktiver Herangehensweise.
- Erklären Sie immer wieder den Kontext und den Prozess:** Stakeholder-Dialoge sind auch für Ihre Dialogpartner ein neues Instrument. Deshalb müssen Zwecke, angestrebte Ergebnisse, Spielregeln, Prozessschritte, Qualitätskriterien geklärt sein, unverändert bleiben und dauernd kommuniziert werden. Orientieren Sie sich nicht an der Vergangenheit, sondern an der Zukunft.

- ☑ **Kommunizieren Sie offen, persönlich und berechenbar:** Achten Sie auf persönliche Kontakte und persönliche Kontinuität, um Vertrauen gegenüber Einzelpersonen aufbauen zu können. Technische Tools (z.B. Internet) können nur eine Unterstützung sein, aber den persönlichen Dialog nie ersetzen. Etablieren Sie faire Spielregeln, meiden Sie Verhandlungstricks und ziehen Sie niemanden über den Tisch. Jede Meinung ist gleich wichtig und wert gehört zu werden, aber es bleibt Ihre Entscheidung, welche Schritte Sie daraus ableiten. So signalisieren Sie Ernsthaftigkeit der Dialogbereitschaft und Berechenbarkeit ihrer Position.
- ☑ **Professionalität und neutrale Moderation sind ein Muss:** Achten Sie bei der Auswahl des Moderators auf Neutralität, Professionalität, Zielorientierung und Erfahrung. Planen Sie den Ablauf der Dialogprozesse zielorientiert, detailliert und in Varianten. Der Zeitbedarf für die Vorbereitung ist mindestens gleich groß wie der Zeitbedarf des Dialoges selbst.. Nutzen Sie innovative Techniken (z.B. Moderationstechniken, Dokumentation mit Beamer) und sorgen Sie für Abwechslung, ohne den Dialog in eine Show zu verwandeln. Achten Sie auf die Signalwirkung der Rahmenbedingungen (Ort, Zeit, Sitzordnung, Rede-Reihenfolge). Meiden Sie sowohl eine zu technokratische als auch eine zu banale Sprache.
- ☑ **Sichern Sie Transparenz und Vollständigkeit:** Ihre Dialogpartner wollen ihre Anregungen wieder finden. Dokumentieren Sie daher alle Argumente und - soweit möglich - was daraus geworden ist. Nützen Sie die Anregungen Ihrer Dialog-Partner und setzen Sie Signale der Kooperationsbereitschaft. Behalten Sie den Überblick über die diskutierten Inhalte, den Ablauf des Dialogprozesses und die Zufriedenheit Ihrer Dialogpartner.
- ☑ **Fixieren und feiern Sie die ersten Ergebnisse:** Halten Sie Bereiche in denen Konsens erzielt wurde oder die sogar schon zu kooperativen Projekten führen schriftlich fest. Sichern Sie sich die Zustimmung Ihrer Dialog-Partner (hier wären Missverständnisse sehr kritisch) und veröffentlichen Sie gemeinsam die ersten Erfolge. Achten Sie darauf, dass jeder Dialogpartner die ersten Ergebnisse in seinem Kontext als Erfolg vertreten kann.
- ☑ **Berichten Sie neutral und vollständig über die Umsetzung:** Unterwerfen Sie sich in jenen Punkten, die Sie selbst umsetzen, einer freiwilligen Berichtspflicht. Berücksichtigen Sie dabei die international üblichen Berichtsformate (z.B. Global Reporting Initiative) und stellen Sie die Fortschritte neutral (und nicht geschönt) dar. Meiden Sie reine PR-Aktionen (z.B. einmal jährlich verteilte Image-Broschüren mit punktuellen Beispielen), sondern erstellen Sie einen vollständigen und durchaus selbstkritischen Bericht. Führen Sie auch über Umsetzungsfortschritte einen kontinuierlichen Dialog.

Für die zentralen Personen von CSR-Austria war die Beschäftigung mit dem Thema persönlich befriedigend und lehrreich. Deshalb kommen Sie zum Abschluss noch einmal zu Wort:

*„es hat sich ausgezahlt“*

*„man lernt Sachen, die man nie erwarten würde“*

*„es muss nicht teuer und umfangreich sein, es muss nur ehrlich sein –  
zu sich und zu den anderen“*

## Weiterführende Literatur

- Annan, K. (1999): "Business and The U.N.: A global compact of shared values and principles", Vital Speeches of the Day; Feb 15, 1999
- Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hrsg.): "Lernendes Unternehmen – Konzept und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung", Wiesbaden 2003
- Carasco E.F., Singh J.B. (2003) "The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations", in: Business and Society Review. 108(1), Seite 71-94
- Carroll A.B. (1998): "The Four Faces of Corporate Citizenship", in: Business and Society Review 100/101: Seite 1-7
- Birke, M. (2003) "Nachhaltiges Wirtschaften und organisationsanalytische Bringschulden", in: Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hrsg.): "Lernendes Unternehmen – Konzept und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung", Wiesbaden 2003
- European Commission (2001): "Promoting a European framework for corporate social responsibility", Green Paper, Juli 2001; [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf), 7.10.2004
- European Commission (2002): "Responses to the consultation on the Green Paper on CSR" [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_responses.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_responses.htm), 4.2.2005
- European Commission (2004): "Corporate Social Responsibility - National public policies in the European Union European" Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, January 2004 retrieved from [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/national\\_csr\\_policies\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/national_csr_policies_en.pdf), 21.1. 2005
- Europäische Kommission (2002): "Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung", [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2002\\_de.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_de.pdf), 08.10.2004
- ESMF (2004): "European Multistakeholder Forum on CSR – Final results & recommendations", Final Report, 29 June 2004 [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf), 04.02.2005
- Deuerlein I.; Riedel S.; Simsa R. (2003) "Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung", Wien 2003
- Freimann, J. Walthert M. (2003) "Umweltmanagement in deutschen Unternehmen – Empirische Befunde und analytische Verortung" in: Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (Hrsg.): "Lernendes Unternehmen – Konzept und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung", Wiesbaden 2003
- Garriga E., Melé D. (2004) "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", in: Journal of Business Ethics. Dordrecht: Aug 2004. 53(1-2)
- Klein, N. (1999): "No Logo - no space, no choice, no jobs - taking aim at the brand bullies", New York 1999
- OECD (2000): "OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Eine Initiative für verantwortungsvolles Handeln international tätiger Unternehmen", <http://oecd-leitsaetze.at>, 7.10.2004
- Österreichische Bundesregierung (2002): "Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten - Die Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung", Wien 2002
- Österreichische Bundesregierung (2003): "200 Maßnahmen für ein Nachhaltiges Österreich", Wien 2003
- ON - Österr. Normungsinstitut (2004): "Corporate social responsibility - Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen - CSR-Leitfaden", Wien 2004
- Oxley Green A, Hunton-Clarke L. (2003): "A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making", in: Business Strategy and the Environment 12(5): Seite 292-299
- Perret A. (2003): "BNFL National Stakeholder Dialogue: A case study in public affairs", in: Journal of Public Affairs, 3: Seite 383-391
- Sarbutts, Nigel: (2003): "Can SMEs 'do' CSR? A practitioner's view of the ways small- and medium- sized enterprises are able to manage reputation through Corporate Social Responsibility", in: Journal of Communication Management; 2003; 7; Seite 340
- Schylander, E.; Martinuzzi, A. (2005) "ISO 14001 - Experiences, effects and future challenges - A national study in Austria", in: Business Strategy and the Environment, 2005 (forthcoming)
- Werner, K.; Weiss, H. (2001): "Schwarzbuch Markenfirmen", Wien 2001
- Werner, K.; Weiss, H. (2003): "Das neue Schwarzbuch Markenfirmen", Wien 2003
- World Economic Forum (2002): "Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards (World Economic Forum and The Prince of Wales Business Leaders Forum, Geneva)", [http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf), 4.2.2005

# **DIE ERSTELLUNG DER LEITBILDES FÜR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DER ÖSTERREICHISCHEN WIRTSCHAFT (CSR-AUSTRIA LEITBILD)**

PROCESS-REVIEW UND LESSONS LEARNED

von

**André Martinuzzi** und **Astrid Konrad**

Abteilung für Wirtschaft und Umwelt  
Institut für Wirtschaftsgeografie, Regionalentwicklung  
und Umweltwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

erstellt im Auftrag  
der CSR-Austria-Initiative des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit,  
der Österreichischen Industriellenvereinigung und der  
Wirtschaftskammer Österreich



Forschungsschwerpunkt  
Nachhaltigkeit und  
Umweltmanagement

