

Corporate Social Responsibility kommunaler Unternehmen

Eine alte Stärke kommt zu neuen Ehren

Kommunale Unternehmen haben nicht nur ökonomische, sondern auch gemeinwohlorientierte Anforderungen zu erfüllen. Die systematische Verankerung von CSR hilft ihnen, sich dabei ihrer „alten“ Stärken zu besinnen.

Karin Opphard

Kommunen sollen ihr Handeln primär am Wohl der Bevölkerung ausrichten und für diese sozial ausgewogene sowie an ihre Bedürfnisse angepasste Lebensverhältnisse gestalten. Auch die kommunalen Betriebe und Unternehmen sind primär diesem öffentlichen Auftrag verpflichtet, am Gemeinwohl orientiert und der Daseinsvorsorge dienend. In der Praxis gehen jedoch die Erwartungen der Kommunen an ihre Betriebe deutlich weiter: wirtschaftlich handeln sollen sie, ihre Kosten optimieren und zur Haushaltsentlastung beitragen. So kann es zu Zielkonflikten zwischen gesellschaftlich verantwortlichem und wirtschaftlichem Handeln kommen – beispielsweise bei der Frage, welche Leistungen an Drittfirmen vergeben werden sollen und wie es dann um den Einfluss auf die tarifliche Situation der Mitarbeiter bestellt ist.

Gerne sieht die Bevölkerung „ihre“ Betriebe und Unternehmen besonders kritisch. Sie sollen in besonderem Maße zum Wohl der Allgemeinheit beitragen, gleichzeitig kostenbewusst handeln und nur niedrige Gebühren einfordern. Gesellschaftliches Engagement über die Kernaufgabe hinaus wird dabei oft nicht honoriert. So trifft es nicht immer auf Verständnis von Politik und Bevölkerung, wenn teurere Produkte beschafft oder Ökostrom genutzt werden sollen, „nur“ weil bei deren Produktion soziale und Umweltkriterien berücksichtigt wurden. Hier kann Corporate Social Responsibility dem gemeinwohlorientierten Handeln Struktur und Legitimation geben.

CSR – was ist das?

CSR bedeutet, dass ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt – und das **über die gesetzlichen**

Anforderungen hinaus. CSR steht für eine **nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft**, die in der Ge-



Die CSR-Anstrengungen der kommunalen Unternehmen...

Foto: Lehigh Valley, PA / flickr.com

schäftsstrategie des Unternehmens systematisch verankert ist und nach außen kommuniziert wird. CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig. Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen Unternehmen zum Beispiel dadurch, dass sie

- die (insbesondere kulturelle) Vielfalt und Toleranz im Betrieb fördern,
- für gesunde und sichere Arbeitsplätze sorgen,

- für einen fairen Wettbewerb eintreten,
- Korruptionsprävention betreiben,
- Klima- und Umweltschutz fördern,
- das Unternehmen transparent führen sowie
- Verbraucherrechte und -interessen achten.

Diese Auflistung macht deutlich, wie weit es über die gesetzlichen Anforderungen hinaus geht, wenn man gesellschaftlich verantwortliches Handeln im Sinne von CSR ernst nimmt und richtig umsetzt. CSR muss zudem in den Kernprozessen des Unternehmens verankert werden und darf sich nicht mit einmaligen Leuchtturmprojekten begnügen.

Die Beschäftigung mit der Frage, welche Pflichten Unternehmen gegenüber der Gesellschaft haben, ist übrigens nicht neu; der Begriff CSR wurde bereits in den 1950er Jahren geprägt. Er bezog sich hierbei nahezu ausschließlich auf Unternehmen der Privatwirtschaft. Auf europäischer Ebene ist eine systematische Diskussion um eine nachhaltige Unternehmensführung rund zehn Jahre alt. Im 2001 erschienenen Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen der EU (CSR)“ fordert die EU-Kommission eine umfangreiche CSR-Berichterstattung nicht nur zu den Bereichen Umwelt- und Arbeitsschutz, sondern insbesondere auch zu Fragen wie Menschenrechten und Kinderarbeit.

CSR in Deutschland

Hierzulande blieb das Thema viele Jahre engagierten Unternehmen, Verbänden, Institutionen und NGOs sowie der Wissenschaft vorbehalten. Beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales wurde

erst 2009 ein Nationales CSR-Forum geschaffen. Nachdem sich dessen 44 ExpertInnen zunächst über ein gemeinsames Verständnis von CSR einigen mussten, konnte im Juni 2010 ein Empfehlungsbericht an die Bundesregierung übergeben werden, der die Grundlage für den nationalen Aktionsplan CSR bildete.

CSR ist bereits ISO-Norm!

Nach über fünf Jahren Arbeit und Beteiligung von mehr als 4.000 Experten und Beobachtern aus 99 Mitgliedsländern (davon 69 Schwellen- und Entwicklungsländer) beschloss die internationale Normungsorganisation ISO im November 2010 die ISO 26000, die im Januar 2011 als DIN ISO 26000 in Deutschland veröffentlicht wurde. Diese Norm ist – anders als klassische Normen – in Form eines Leitfadens gestaltet. Sie beschreibt die unterschiedlichen Aspekte bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, definiert allgemeingültige Ansatzpunkte, fasst grundlegende Prinzipien und Prozesse zusammen und formuliert Fragen, anhand derer ein interessiertes Unternehmen seinen eigenen Weg bei der strategischen Verankerung von CSR finden kann.

Erfolgreiche CSR-Strategien in kommunalen Unternehmen

Einen wirklichen Nutzen können CSR-Aktivitäten auch in kommunalen Unternehmen nur entfalten, wenn sie nicht nur zufällig entstehen und dann lediglich als Aushängeschild kommuniziert werden. Vielmehr ist es erforderlich, CSR als dauerhafte Aufgabe zu verstehen und in den Kernprozessen zu verankern. Hierbei sind ein systematisches Vorgehen und eine Beteiligung aller MitarbeiterInnen sowie die Einbindung aller relevanten Gesellschaftsgruppen erforderlich.

Die Erfahrungen zeigen, dass jedes Unternehmen zunächst für sich definieren muss, in welchen Bereichen die Schwerpunkte von freiwilligen Aktivitäten zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung liegen sollen. So verbietet sich beispielsweise Sponsoring bei Betrieben, die ausschließlich gebührenfinanzierte kommunale Pflichtaufgaben wahrnehmen. Dagegen können sie Klimaschutzziele besonders berücksichtigen oder ein Gesundheitsmanagement für die Beschäftigten zu einem wichtigen CSR-Aspekt machen.

CSR nutzt dem kommunalen Unternehmen

Diese Aktivitäten nicht nur im Unternehmen in die Kernprozesse zu verankern, sondern ebenso nach außen hin zu kommunizieren, macht CSR zu einem erfolgreichen Konzept. Die Einbindung von Politik, Verwaltung und Stakeholdern bringt vielfachen Nutzen:



... kommen der Allgemeinheit zugute

Foto: Kurt Schubert / pixelio.de

- die Gesellschafter identifizieren sich mit dem kommunalen Unternehmen,
- die Unternehmensleitung kann ihr Ansehen steigern,
- die Kundenbindung der Bevölkerung an den öffentlichen Betrieb steigt und
- das sichert letztendlich die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit öffentlicher Unternehmen.

Egal, ob es sich um politische Zielvorgaben oder aber um unternehmensinterne Entscheidungen handelt: Eine CSR-Strategie, eingebettet in einen systematischen Managementprozess, stärkt die Legitimation kommunaler Aufgabenwahrnehmung und dient damit auch der Begründung für die Existenz kommunaler Betriebe und Unternehmen insgesamt. CSR kann zudem in einer Debatte um Privatisierung kommunaler Aufgaben wichtige Argumentationshilfen liefern. In jedem Fall sind kommunale Betriebe und Unternehmen prädestiniert dazu, im Rahmen ihrer Möglichkeiten gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und hier-

durch einen wichtigen Beitrag zu Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit zu leisten. Die Kommunalpolitik muss gerade diese Funktion ihrer Unternehmen erkennen und stützen – und nicht allein die Generierung von Finanzmitteln für den öffentlichen Haushalt und die Zufriedenheit der Bürger mit niedrigen Gebühren in den Vordergrund stellen.

Bereits heute gibt es kommunale Unternehmen, die sich des Themas CSR offensiv annehmen und ihre Aktivitäten auch kommunizieren.¹ KommunalpolitikerInnen und Führungskräfte sollten sich gemeinsam für eine nachhaltige Verankerung von CSR in der Kommune und ihren Betrieben und Unternehmen einsetzen. Sie machen damit deutlich: gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist für die öffentliche Wirtschaft ebenso selbstverständlich, wie die hohe Qualität ihrer Leistungen und ihre Wirtschaftlichkeit.

Anmerkung

1) S. dazu www.citizen-value-report.de; weitere Beispiele: Nachhaltigkeitsbericht der Stadtreinigung Hamburg, „Verantwortung für die Zukunft. 1. Bericht zu Nachhaltigkeit und Verantwortung“, der Berliner Stadtreinigungsbetriebe oder „Gesellschaftliche Verantwortung“, Bericht der Kommunalen Wasserwerke Leipzig GmbH.

➔ Karin Opphard war für die Grünen Umweltseniorin der Stadt Oldenburg sowie für Abfallwirtschaft und Stadtreinigung zuständige Geschäftsführerin im Verband kommunaler Unternehmen. Nun ist sie für die uve GmbH für Managementberatung, Berlin, tätig.