

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Reihenherausgeberinnen .....	5
Vorwort.....	9
<i>Bettina Stoll und Heike Herrmann</i>	
Was Corporate Social Responsibility ist... hängt von ihrer Rahmung ab .....	11
<i>Heike Herrmann</i>	
Gesellschaftlichen Herausforderungen mit Sozialen Kooperationen begegnen .....	21
<i>Karl-Hans Kern</i>	
Gemeinsam mehr bewegen – Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen sozialen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen in Zeiten von CSR.....	37
<i>Bettina Stoll</i>	
Ansätze zur Verankerung von CSR in profit- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen .....	47
<i>Christoph Schleer</i>	
Corporate Social Responsibility als Instrument der Mitarbeitergewinnung: Gründe für die gestiegene Relevanz von CSR und zielgruppenspezifische CSR-Kommunikation mit den Sinus-Milieus® .....	73

*Maria Riegler und Markus Scholz*

Entstehungsfaktoren von Collective-Action-Initiativen zur Lösung sozialer  
und ökologischer Probleme.....83

*Thomas Rusche*

Methodische Schärfung der CSR-Diskussion.....105

*Roundtable am 29. Mai 2018*

Chancen und Herausforderungen von CSR in der Sozialwirtschaft und  
Sozialen Organisationen .....121

Angaben zu den Autorinnen und Autoren .....137

## Vorwort

Corporate Social Responsibility als soziale bzw. gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (synonym: „unternehmerische Nachhaltigkeit“) ist ein in diverser Hinsicht extrem facettenreich verwendeter Begriff. Es besteht inzwischen ein breites Interesse unterschiedlicher Wissenschaften, etwa der Wirtschafts- und Umweltwissenschaften, ebenso wie der Gesellschafts- bzw. Sozialwissenschaften (z.B. Politikwissenschaft, Soziologie) bezüglich CSR-bezogener Fragestellungen und ihrer Klärung. Der vorliegende Band nimmt diese Perspektivenvielfalt auf und bewegt sich mit seinen Beiträgen maßgeblich in und verbindend zwischen den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Dabei profitiert der Band von den verschiedenen und gleichzeitig verbindenden Kontexten und Sichtweisen der Autor\*innen. Anstoß zum Band war die Realisierung eines einjährigen Forschungsprojektes der beiden Herausgeberinnen im Rahmen des Hessischen Programmes (Ministerium für Wissenschaft und Kunst) „Forschung für die Praxis“ unter dem Titel „CSR bzw. Corporate Citizenship – Potenziale zur Stärkung der (sozialen) Teilhabe von Menschen (und Gruppen)“. Dem Forschungsprojekt folgte u.a. eine Tagung, welche CSR einerseits durch die Verbindung von Wirtschaft und Sozialem durch „Soziale Kooperationen“ (Stichwort: Corporate Citizenship) in den Fokus nahm, aber darüber hinaus CSR als Leitkonzept/-idee sowohl in der Profitwirtschaft als auch der Sozialwirtschaft diskutierte. Wir freuen uns, dass die Tagungsreferent\*innen mit Ihren Beiträgen in diesem Band gemeinsam mit uns die hieraus entstandenen „Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft“ in Sachen CSR zur Diskussion stellen.

Fulda, Januar 2020

Bettina Stoll und Heike Herrmann



# Was Corporate Social Responsibility ist... hängt von ihrer Rahmung ab

*Bettina Stoll und Heike Herrmann*

Im Grünbuch der Europäischen Union aus dem Jahr 2001 wird CSR als ein Konzept bezeichnet, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 7). Zehn Jahre später bezog sich die EU-Kommission explizit auf „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission 2011: 7) und wurde gleichzeitig verbindlicher, indem sie rechtliche Maßnahmen ankündigte. Mit der sogenannten CSR-Richtlinie wurden wenige Jahre später Unternehmen dazu verpflichtet, über die sozialen und ökologischen Folgen ihres Tuns zu informieren (Richtlinie 2014/95/EU; über das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz in deutsches Recht überführt; vgl. BMJV 2017). Es wird das Ziel formuliert, unternehmerisches Handeln „umweltverträglich, ethisch und sozial verantwortlich und zugleich ökonomisch erfolgreich – kurz nachhaltig“ zu gestalten (vgl. Kropp 2019: 38; vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2016). Dies erklärt einen wesentlichen Teil des Titels dieses Bandes.

Was *genau* und differenziert unter dem Begriff und „Konzept“ Corporate Social Responsibility zu thematisieren und diskutieren ist, hängt stark davon ab, in welchem Kontext – welcher Rahmung – diese behandelt wird. Eine erste relevante Rahmung ergibt sich z.B. aus der Frage, ob der Fokus der Verantwortung primär auf die Wirkung des Unternehmens nach außen, auf die Gesellschaft, oder primär auf dessen Wirkung auf die interne Wertschöpfungskette und die internen Stakeholder des Unternehmens gelegt wird. Unter Bezug auf die eher nach *außen*, auf das gesellschaftliche Umfeld, gerichtete Dimension des Begriffs CSR<sup>1</sup> ist festzustellen: Während Unternehmen der Profitwirtschaft unter dem Stichwort CSR als *Corporate Citizen* Probleme ihres gesellschaftlichen Umfeldes angehen und darum bemüht sind, neben dem Streben nach Gewinn auch ökologische und soziale Belange zu berücksichtigen, sind

---

1 Zur Unterscheidung einer internen und nach außen gerichteten Dimension von CSR vgl. Riess 2010: 589.

Unternehmen der Sozialwirtschaft scheinbar per se „sozial“ und gemeinnützig unterwegs, gilt es hier die gesellschaftsrelevante ökonomische und die ökologische Dimension im unternehmerischen Handeln stärker zu berücksichtigen. In Bezug auf beide Unternehmensformen (Profit- wie Sozialwirtschaft) sind diesbezüglich jeweils stattfindende Verkürzungen des Begriffs festzustellen. Zusätzlich zu dieser bestehenden Verkürzung in der Diskussion um CSR lässt sich eine weitere in der sozialwirtschaftlichen Praxis verorten. Hier wird CSR häufig vor allem im Zusammenhang mit *Sozialen Kooperationen/Partnerschaften* mit der Profitwirtschaft diskutiert.

Auch in der zweiten innerbetrieblichen Dimension des Begriffs CSR (sie bezieht sich z. B. auf den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Produktion von Emissionen im Wertschöpfungsprozesses oder das Lieferketten- bzw. Dienstleistungsmanagement mit den daraus resultierenden internen wie externen Auswirkungen auf Menschen und Umwelt) wird den Unternehmen der Sozialwirtschaft häufig ein soziales und Gemeinwohl orientiertes Handeln unterstellt, werden innerbetriebliche Strukturen und Prozesse selten unter dem Begriff CSR diskutiert. Auch hierbei handelt es sich jedoch um eine Verkürzung, sind innerbetriebliche Prozesse und Strukturen sowohl in der Profit- wie in der Sozialwirtschaft unter dem Gesichtspunkt der CSR zu diskutieren.

Davon ausgehend, dass gesellschaftliche Verantwortung sowohl Profitwirtschaft als auch Sozialwirtschaft *in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit* (ökonomisch, ökologisch und sozial) betrifft, macht es keinen Sinn, in einer eindimensionalen oder nur eine Perspektive (Profit- oder Sozialwirtschaft) berücksichtigen Position zu verbleiben. Vielmehr geht es genau darum, die Dimensionen und Perspektiven in ihrem Wirkungsgefüge zu diskutieren, d. h. mehrperspektivisch und mehrdimensional zu denken. In diesem Sinne sind die Beiträge des vorliegenden Bandes mit Impulsen aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft ein erster Schritt, um die unterschiedlichen Dimensionen und Perspektiven zusammen zu bringen.

Mit den unterschiedlichen Wirtschaftskontexten (Profit-/Sozialwirtschaft) ist gleichzeitig eine weitere wichtige Rahmung angesprochen, welche CSR in einem jeweils spezifischen „Licht erscheinen“ lässt/erscheinen lassen kann. Weitere relevante Rahmungen werden mit den folgenden Abschnitten aufgegriffen, so etwa vertiefend der Aspekt der „Nachhaltigkeit als Kontext/Rahmung von CSR“, „CSR als letztlisches Ergebnis von Aushandlungsprozessen und Kooperation“, „CSR im Rahmen von Unternehmen unterschiedlicher Größe“ oder „CSR verstanden als „Treiber“ von Entwicklungsprozessen in Organisationen“.

## 1. CSR – Eine Frage der Profit- UND der Sozialwirtschaft?

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bzw. unternehmerische Nachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility) wird in Theorie und Praxis bisher hauptsächlich sichtbar im Kontext profitorientierter Unternehmen diskutiert. Der „Reflex“ Organisationen bzw. Unternehmen der Sozialwirtschaft (intern oder extern veranlasst) normativ, strategisch und operativ auf den Verantwortungs- bzw. Nachhaltigkeitsprüfstand zu stellen ist bisher weit weniger ausgeprägt als in und gegenüber klassischen Wirtschaftsunternehmen. Suboptimale gesellschaftliche Auswirkungen bzw. Effekte der profitwirtschaftlichen Unternehmen sind öffentlich sicht- und greifbarer und haben welt- bzw. europaweit bereits zu einer langjährigen Diskussion von CSR geführt.

Eine der zentralen Grundannahmen im Kontext der bis dato geführten „CSR-Debatte“ dürfte dabei sein, dass die Orientierung am Profit als Sinn und Zweck der Unternehmen dazu führt, dass soziale und ökologische Aspekte des Unternehmens dem Streben nach Gewinnmaximierung zum Opfer fallen (s. auch Rusche in diesem Band), gesellschaftlich verantwortliches bzw. nachhaltiges Handeln im und außerhalb des Unternehmens damit nur bedingt möglich ist. Kann daraus im Umkehrschluss davon ausgegangen werden, dass sozialwirtschaftliche Unternehmen, ausgerichtet an sozialen Zwecken/am Gemeinwohl, per se nachhaltig aufgestellt sind, sich in einer sozial-ökonomisch-ökologischen Balance befinden? Ohne dass „die Sozialwirtschaft“ bis dahin und diesbezüglich systematisch beforscht wurde, lässt sich – auch auf Basis deren eigener Einschätzung (vgl. Hofmacher 2017: 36, Eichmann 2016: 30) – behaupten: Nein. Aktuell als Handlungsfelder von CSR eingestufte, ausgehandelte Bereiche (z.B. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz; nachhaltige Nutzung von Ressourcen; verantwortliche Gestaltung der Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse) und deren Betrachtung im sozialwirtschaftlichen unternehmerischen Kontext zeigen, dass auch diese Unternehmen in CSR-Bereichen und in deren Zusammenhang nicht optimal aufgestellt sind. Dass ein Unternehmen durch einen sozialen, gemeinnützigen Zweck in seiner Existenz berechtigt ist, führt im Resultat nicht dazu, dass es sich umfassend in einer optimalen ökologisch – ökonomisch – sozialen Balance befindet. Dass aber per se CSR bzw. unternehmerische Nachhaltigkeit auch in den sozialwirtschaftlichen Unternehmen von Bedeutung ist bzw. Leitziel sein sollte und in bestimmten Kontexten ein generelles Bewusstsein dafür vorhanden ist, wird u.a. deutlich beim Blick auf Managementsysteme bzw. Initiativen, die auf gesellschaftlich verantwortliches Handeln gerichtet sind. (International) entwickelte und diskutierte Systeme und Initiativen, die auf CSR zielen, wie die Global Reporting Initiative, EMAS PLUS, ISO 26.000 (zu EMAS PLUS und ISO 26000: s. auch Stoll in diesem Band) beziehen sich explizit auch auf Nicht-

regierungs- bzw. Not-for-Profit-Organisationen. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich die Frage nach der Balance und Ausgestaltung der Dimensionen und Handlungsfelder auf Basis eines jeweils unterschiedlichen Ausgangsniveaus/-punkte(s) vollzieht. Der „Auftrag“ und Herausforderung bleibt bzw. ist jedoch für Profit- und Sozialwirtschaft bzw. ihre Unternehmen und Organisationen „gleich“: Die Orientierung am „Leitbild“ CSR bzw. Nachhaltigkeit. Daher werden mit diesem Band auch explizit Impulse für die CSR in sozialwirtschaftlichen Organisationen gesetzt.

## 2. CSR – eine Frage der Nachhaltigkeit

Die EU-Kommission bzw. die öffentliche Hand setzte über die gesetzliche Aufforderung zur Berichterstattung (seit 2017 ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung von kapitalmarktorientierten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern verpflichtend; BMJV 2017) und die Unterstützung der Entwicklung von Standards der Berichterstattung Impulse der nachhaltigen Entwicklung. Corporate Social Responsibility beinhaltet das *nachhaltige* unternehmerische Handeln in dem Sinne, dass die Geschäftstätigkeit des Unternehmens von ökonomischen, ökologischen und sozialen Prinzipien geleitet ist (vgl. Stoll 2009: 59f., DIN 2011: 24). Oder: „CSR bezeichnet den spezifischen Beitrag, den Unternehmen zum nachhaltigen Wirtschaften, zur Nachhaltigkeit, leisten“ (BMAS o.J.).

Es geht um die Suche nach einer Balance zwischen den drei Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung. Die *soziale Dimension* umfasst dabei gesellschaftsbezogene bzw. Gemeinwesen orientierte Prinzipien wie die Förderung der Autonomie der Menschen bei gleichzeitiger Einbettung in bzw. Teilhabe an Gemeinschaften. Sie betont die normative Grundlage und das Kernelement des Nachhaltigkeitsbegriffs, der generationen- wie Lebenswelt übergreifenden und globalen Gerechtigkeit. Es geht z. B. um Fragen nach der gerechten Verteilung von Rechten und Gütern. Dieses ist zu vereinbaren mit *ökologischen Prinzipien* wie einem ressourcensparenden Handeln, dem Erhalt oder der Verbesserung der Qualität von Luft, Wasser und Böden sowie dem Erhalt der Artenvielfalt. Dieses schließt einen Ressourcen schonenden Umgang mit den Lebensgrundlagen ein. Die Verfolgung der dritten Handlungsmaxime bei der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen, der Gewinnmaximierung in der *ökonomischen Dimension*, sichert den jeweiligen Lebensstandard in den Gesellschaften. Eine Balance in den drei Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung bedeutet, dass die alleinige Berücksichtigung einer Maxime (wie z. B. des Paradigmas der Gewinnmaximierung) vor dem Hintergrund des wachsenden Bewusstseins für die Komplexität der (globalen) Wirkungszu-



sammenhänge des (lokalen) Handelns und der Endlichkeit der uns bzw. unserem (unternehmerischen) Handeln zur Verfügung stehenden Ressourcen keine adäquate Handlungsstrategie sein kann.

Keine Organisation wird langfristig überleben können bzw. im Interesse ihrer diversen Stakeholder handeln und sich die gesellschaftliche Existenzberechtigung bewahren, wenn der Fokus entweder z. B. nur auf der eng verstandenen ökonomischen oder nur auf der eng verstandenen sozialen Dimension liegt. Soziale/ethische, ökologische und ökonomische Belange sind im konkreten Zusammenhang mit den Kernthemen der jeweiligen Unternehmen und den ihnen zugrundeliegenden Prinzipien zunächst zu identifizieren (vgl. Rusche in diesem Band). In weiteren Schritten sind zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung/der Nachhaltigkeit und der Integration von CSR in die Unternehmenstätigkeit u. a. neue, die genannten Dimensionen berücksichtigende Geschäftsmodelle zu entwickeln (vgl. Stoll in diesem Band), ebenso wie Kooperationen einzugehen (vgl. Kern, Rieger/Scholz und Herrmann in diesem Band).

### **3. CSR – eine Frage von Aushandlung und Kooperation**

Vor dem Hintergrund einer gemeinsam getragenen Verantwortung steht der Begriff der *Corporate Social Responsibility* in einem engen Zusammenhang mit Aushandlungsprozessen zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteursgruppen und deren Kooperation im Hinblick auf geteilte Ziele. Die Komplexität von Ursache und Wirkungszusammenhängen auf den unterschiedlichsten Ebenen (lokal, national, global) und mit ihr verbundene gesellschaftliche Herausforderungen sind offensichtlich nur noch zu erfassen, geschweige denn zu bewältigen, wenn unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen zusammengeführt werden (vgl. auch Schaltegger 2018: 360).

In einem Drei- bzw. Vierklang der Akteure des politisch-administrativen Systems, aus der Privatwirtschaft, der Sozialwirtschaft und dem Bereich der Zivilgesellschaft sind – in unterschiedlichen Kontexten/Rahmungen – zunächst Herausforderungen zu identifizieren, um sie dann in konkreten Zusammenhängen unter Bezug auf die unterschiedlichen Kompetenzen anzugehen (vgl. Herrmann in diesem Band).

Dieses betrifft neben innerbetrieblichen Strukturen und Prozessen insbesondere die zweite, eng mit dem Begriff *Corporate Citizenship* verbundene Kategorie der *Corporate Social Responsibility* (zur Unterscheidung vgl. Riess 2010: 589). Sie setzt das Unternehmen als „Bürger“ und Akteur in der Gesellschaft in den Fokus (vgl. Stoll 2009: 60f., Lang/Dresewski 2010: 401f., Habisch/Schwarz 2015: 114). Auch wenn diese beiden Dimensionen letztlich

nicht wirklich zu trennen sind, interne Prozesse und Strukturen von der Außenwirkung in die Gesellschaft(en) nicht zu trennen sind, so geht es mit diesem Fokus eher darum, dass Unternehmen mit dem Ziel handeln, „konkrete Probleme ihres gesellschaftlichen Umfeldes zu lösen – etwa in sozialen oder kulturellen Projekten“ (Riess 2010: 589).

Dabei geht der Impuls der Entwicklung durchaus nicht immer von staatlicher Seite aus, agierten viele Unternehmen im Bereich der Flüchtlingshilfe (mit dem Blick auf den wachsenden Fachkräftemangel, jedoch auch mit Blick auf die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen) als Treiber der Entwicklung, kam die Initiative für CSR häufig von Seiten der Unternehmen, erwies sich das gesetzliche Reglement eher als „Hemmschuh“.

#### **4. CSR – Eine Frage der Unternehmensgröße?**

Damit steht also jedes profit- und sozialwirtschaftliche Unternehmen – auch unabhängig welcher *Größe* – bewusst oder unbewusst, freiwillig oder gezwungenermaßen vor der Frage, in welchem Zusammenhang Ökonomisches, Ökologisches und Soziales in der jeweiligen Organisation steht bzw. wie der Zusammenhang gestaltet werden kann oder muss. Aus unterschiedlichen Gründen bzw. aus unterschiedlicher Perspektive begründbar, entsteht zuweilen der Eindruck „CSR“ steht maßgeblich/muss maßgeblich auf der Agenda von (internationalen) Großunternehmen oder den (Spitzen-)Verbänden der Sozialwirtschaft stehen bzw. ist nur für diese relevantes Diskussionsthema und/oder notwendiges Handlungsfeld. Jedoch stehen sowohl Großunternehmen *als auch* kleine und mittlere Unternehmen/Organisationen (KMU/KMO) sowohl praktisch als auch in der Diskussion mitten im gesellschaftlich verantwortlichen Denken und Handeln. Bei näherer Betrachtung scheinen vielmehr gar KMU/KMO die „echten“ Akteure von CSR (vgl. Stoll 2009), ihre gesellschaftliche „Entfremdung“ und organisatorische Komplexität ist/scheint „nur“ nicht derart fortgeschritten, dass nachhaltiges Handeln, wiederum über den als teilweise als abstrakt empfunden Begriff der CSR formal und abstrakt zur „Wiedereinführung“ zu diskutieren wäre. Fatal wäre in diesem Zusammenhang auch die Einschätzung, dass es doch nur die „großen Player“ sein können, die einen relevanten nachhaltigen internen oder externen gesellschaftlichen Impact und entsprechende Verantwortung haben können/müssen. Offensichtlich ist jedoch, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe, sich z.B. hinsichtlich der organisatorischen, strukturellen Komplexität oder der sozialen Verfasstheit erheblich unterscheiden können und diese Verschiedenheit einbezogen werden muss - sowohl in der Frage, wer wie für das CSR-Leitbild steht bzw. gewonnen werden kann, wer, wie unterstützt werden kann, wer es wie in den unternehmerischen Strukturen verankert etc. (vgl. auch Stoll in diesem Band). Um nicht

die ein oder anderen in der CSR-Debatte bzw. Umsetzung zu verlieren oder nicht für diese gewinnen zu können, muss z.B. darauf geachtet werden, dass sich sowohl Repräsentant\*innen großer als auch mittlerer und kleiner Unternehmen in Diskussion und Handeln einbringen (können und möchten) und mit diesem Handeln wahrnehmbar sind. Es müssen in der CSR-Debatte z.B. unterschiedliche Art und Weisen der verbalen und praktischen Ausdrucksweise von Angelegenheiten der CSR Eingang finden, unterschiedliche Formalisierungsgrade von Handeln Beachtung finden, unterschiedlich komplexe Strukturen der Unternehmen, unterschiedliche Motivlagen und -zusammenhänge im Kontext von CSR etc. beachtet werden.

## 5. CSR – Eine Frage der Entwicklung von Organisationen

Es ist evident, dass CSR ein „Konzept“ ist, welches nicht alleine durch die Corporations/die Unternehmen realisiert werden kann bzw. dessen Verständnis und Umsetzung von der gesellschaftlichen Verfasstheit, von wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen usw. abhängt, resultierend aus den diversen Aushandlungsprozessen (s.o.). Nichtsdestotrotz oder gerade deswegen ist ihre letztlich primäre „Umgebung“ das profit- oder sozialwirtschaftliche *Unternehmen* (oder die NGO). Entsprechend verbleibt es letzten Endes bei den Unternehmen sich unter gegebenen Bedingungen derart zu entwickeln, dass sie als gesellschaftlich verantwortliches bzw. nachhaltiges Unternehmen agieren und als solches wahrgenommen werden können.

Die CSR- und Nachhaltigkeitsdebatte hat mittlerweile diverse national und international gedachte Managementsysteme und CSR-Instrumente hervorgebracht, die Unternehmen dabei unterstützen können dem Leitbild CSR zu folgen bzw. dieses für ihre Organisation und Stakeholder stimmig zu entwickeln (s. z.B. Stoll in diesem Band). Diese zielen darauf ab, sowohl Organisationsstrukturen, -prozesse als auch Mitarbeiter\*innen bzw. individuelles Verhalten derart aufzugreifen und zu entwickeln, dass das CSR-Leitbild das gesamte Unternehmen und seine Handlungen leitet. Ohne Frage ist dies eine nicht immer einfache Entwicklungsherausforderung (in nicht selten suboptimalen Rahmenbedingungen eingebettet). Dies um so mehr, da sie eine ist, die als „niemals“ abgeschlossen betrachtet werden kann und durch viele Komplexitäten geprägt ist. Diesbezüglich werden in diesem Band sowohl konkrete Managementsysteme betrachtet als auch z.B. Dilemmata-verursachende Rahmenbedingungen (s. z.B. Scholz und Rusche in diesem Band) verdeutlicht, innerhalb derer Unternehmen derzeit versuchen sich am CSR-Leitbild zu orientieren.

Im Kontext der Entwicklung einer Organisation zu einer nachhaltig gesellschaftlich verantwortlichen Organisation wird deutlich, dass CSR die *normative* Ebene der Unternehmen tangiert. Das Unternehmen verpflichtet sich

(selbstbestimmt) im sozial-ökologischen-ökonomischen Zusammenhang bestimmten (i.d.R. ursprünglich ethisch-moralisch) begründeten/begründbaren Handlungsregeln (z.B. über ein Unternehmensleitbild) in entsprechenden Handlungsbereichen zu folgen. Da aber CSR als „Leitkonzept“ durchaus eine „Resultat“ von den dem Unternehmen vorgelagerten moralisch-normativen Überlegungen und Entscheidungen durch deren vielfältigen Stakeholder ist, wird deutlich, dass CSR insgesamt ein Thema ist, welches unter einer ethischen bzw. schließlich auch normativen Ebene zu diskutieren und zu reflektieren ist.

Für Unternehmen birgt CSR in verschiedenster Hinsicht zudem *strategische* Implikationen. So kann ein Unternehmen (derzeit) durchaus überlegen, ob es über eine normative Begründung hinaus nicht strategisch (im Sinne der Existenzberechtigung/-sicherung unter den Blicken kritischer Stakeholder) klug ist, sich als gesellschaftlich verantwortlich handelndes Unternehmen aufzustellen. Zudem ist es zentral, dass die Unternehmen bezogen auf ihre interne und externe Umwelt im Auge behalten, welche der vielzähligen Handlungsbereiche im Kontext CSR, von besonderer (existenz-/erfolgsrelevanter) Bedeutung für das Unternehmen selbst und seine Stakeholder sind. Nicht zuletzt aber ist es auch von Seiten der gesellschaftlichen Institutionen (z.B. Städte, Gemeinden) strategisch klug und notwendig, die Handlungsaufforderung an Unternehmen zu richten, gesellschaftlich verantwortlich bzw. unternehmerisch nachhaltig zu agieren. Die derzeitigen gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich in der für die Gesellschaft und ihre Systeme (Politik, Bildung, Sozialwesen, Umwelt etc.) und Institutionen stellt, evozieren nahezu eine Strategie von Städten und Kommunen, Unternehmen als gesellschaftlich verantwortlich handelnde Akteure einzubeziehen um Herausforderungen gemeinsam (nutzbringend) zu bewältigen (vgl. Herrmann in diesem Band).

Die Realisierung normativer Festlegungen und Erreichung strategischer Ziele in Unternehmen erfordert eine entsprechende *operative* Umsetzung. Womit sich für Unternehmen auch immer (wieder) die Frage stellt, was wie in der täglichen unternehmerischen Praxis zu tun ist, um tatsächlich auch auf eine „Umsetzungsebene“ in Sachen CSR zu kommen bzw. um die normativ gute Ausrichtung und die strategisch klugen Überlegungen zum verantwortlichen Handeln auf operativer Ebene nicht zu konterkarieren. Auch für die Stakeholder stellen sich operative Fragen unter unterschiedlicher Perspektive: Wie können z.B. Kooperationen im Sozialraum, welche (sozialwirtschaftliche und profitwirtschaftliche) Unternehmen als gesellschaftliche Akteure miteinbeziehen, konkret gestaltet werden? Was müssen, z.B. Politik, Gesetzgebung etc. tun, um die Umsetzung von CSR in den Unternehmen zu ermöglichen?

Nicht selten vermischen sich in Theorie und Praxis diese drei (normativ, strategisch, operativ) Ebenen bzw. Perspektiven. Abhängig von der konkreten praktischen und theoretischen Fragestellung unter der CSR betrachtet wird,