



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences

Fakultät
für Wirtschaft



Corporate Social Responsibility für KMUs

ENTWICKLUNG EINES ONLINE-SELBSTTESTS
FÜR EINE ERSTE EINSCHÄTZUNG
DER BETRIEBLICHEN NACHHALTIGKEIT

Prof. Dr. Sabine Joeris (Hrsg.)
Johannes Schindlbeck (Projektleitung)



Inhalt

Gendervermerk	5		
Abbildungsverzeichnis	5		
Tabellenverzeichnis	5		
Abkürzungsverzeichnis	6		
<hr/>			
1. Abstract: Das CSR-Barometer – Ein neues Nachhaltigkeitstool für Unternehmen	8		
<hr/>			
2. Das Konzept Corporate Social Responsibility	10		
2.1 Begriffsabgrenzung	10		
2.2 CSR im Wandel der Zeit	14		
2.2.1 Historische Entwicklung und gesellschaftliche Debatte	14		
2.2.2 Aktuell relevante CSR-Aspekte	17		
<hr/>			
3. Optimierung des CSR-Barometers	18		
3.1 Vorstellung der ursprünglichen Version	18		
3.1.1 Entstehung, Zielsetzung und Konzept	18		
3.1.2 Aufbau und Inhalt	19		
3.2 Kritische Auseinandersetzung mit der ursprünglichen Version und daraus abgeleitete Ansprüche an das optimierte Barometer	20		
3.3 Der Entstehungsprozess hinter dem optimierten Barometer	22		
3.3.1 Phase eins: von der Idee bis zum Kick-off des Projekts	22		
3.3.2 Phase zwei: bis zur Zwischenpräsentation	23		
3.3.3 Phase drei: bis zur Abschlusspräsentation	27		
3.3.4 Phase vier: bis zum fertigen Barometer	30		
3.4 Vorstellung der optimierten Version	31		
3.5 Fazit	36		
<hr/>			
4. Ausblick und weitere Optimierungspotenziale des Barometers	40		
<hr/>			
5. Transfer wirkt	41		
<hr/>			
Literaturverzeichnis	42		
Impressum & Kontakt	43		

Gendervermerk

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen im generischen Maskulinum (z. B. User, Teilnehmer, etc.) gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Carroll'sche Verantwortungspyramide	11
Abb. 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit	13
Abb. 3: Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs)	13
Abb. 4: Meilensteine des Projekts	29
Abb. 5: Darstellung der CSR-Reifequote als Barometer-Grafik	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Handlungs- und Themenfelder des ursprünglichen CSR-Barometers	19
--	----

Abkürzungsverzeichnis

°C	Grad Celsius	ILO	International Labour Organisation (Internationale Arbeitsorganisation)
Abb.	Abbildung	ISO	Internationale Standardisierungsorganisation
B2B	Business-to-Business	KMUs	kleine und mittelständische Unternehmen
bzw.	beziehungsweise	NGOs	Non-governmental Organisations (Nichtregierungsorganisationen)
CC	Corporate Citizenship	Nr.	Nummer
CO ₂	Kohlenstoffdioxid	OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
COVID-19	Coronavirus disease 2019 (Coronavirus-Krankheit-2019)	Regio	Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
CR	Corporate Responsibility	SDGs	Sustainable Development Goals (Ziele für Nachhaltige Entwicklung)
CSR	Corporate Social Responsibility	sog.	sogenannte(-s / -r / -n)
CSV	Creating Shared Value	u. a.	unter anderem
DIN	Deutsches Institut für Normung	UN	United Nations (Vereinte Nationen)
e. V.	eingetragener Verein	USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
etc.	et cetera	usw.	und so weiter
EU	Europäische Union	vgl.	vergleiche
f.	folgende	vs.	versus
ff.	fortfolgende	WZ	Wirtschaftszweig
ggf.	gegebenenfalls	z. B.	zum Beispiel
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung		

1. Abstract: Das CSR-Barometer – Ein neues Nachhaltigkeitstool für Unternehmen

Die Entwicklungsarbeit erfolgte im Rahmen eines Transferprojekts der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH und der Hochschule Augsburg.

Im Rahmen eines Transferprojekts mit Studierenden der Hochschule Augsburg hat die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH das CSR-Barometer für Unternehmen neu aufgelegt. Dieses Tool steht seit Oktober 2022 kostenfrei für einen Selbstcheck zur Verfügung. Innerhalb von zehn Minuten wird analysiert, wie nachhaltig das Unternehmen ist, inwieweit aktuelle Nachhaltigkeitskriterien bereits berücksichtigt werden und wo es noch Optimierungsbedarf gibt.

Am 19.10.2022 gaben Andreas Thiel, Geschäftsführer von der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH und Prof. Dr. Sabine Joeris von der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg den Startschuss für das neue CSR-Barometer.

CSR steht für Corporate Social Responsibility und beschreibt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In der Praxis bedeutet dies, dass ein Unternehmen bei all seinen Geschäftstätigkeiten, vor allem auch in den Wechselbeziehungen mit sämtlichen Stakeholdern wie z. B. Kunden, Mitarbeitenden oder der Öffentlichkeit, nachhaltig handelt – sowohl in ökologischer, sozialer als auch in ökonomischer Hinsicht.

Nachhaltige Unternehmen sind gefragt

Dass Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich und nachhaltig agieren, wird von den Kunden wertgeschätzt und immer mehr als „Normalität“ vorausgesetzt. Durch eine stark ausgeprägte CSR kann also ein echter Wettbewerbsvorteil entstehen, auch und gerade auf dem Arbeitsmarkt. Zugleich wird auch politisch die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen forciert: Die EU-Taxonomie und der Green Deal der Europäischen Union sehen vor, dass Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden einen Nachhaltigkeitsbericht vorlegen, ihre Geschäftstätigkeiten nach Nachhaltigkeitskriterien ausrichten und die Ziele der EU wie z. B. die Reduktion von CO₂-Emissionen einhalten.

Wie nachhaltig ist mein Unternehmen?

Zehn-Minuten-Check gibt kostenfrei Auskunft

Unternehmen, die einen Anhaltspunkt haben möchten, wie ihre momentane Nachhaltigkeitsbilanz aussieht, können hierzu das CSR-Barometer der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (A³) nutzen. Über die Website von A³ gelangt man zu der etwa zehnminütigen, anonymen und kostenlosen Umfrage, deren Ergebnis Auskunft gibt, wie nachhaltig das eigene Unternehmen ist und in welchen CSR-Bereichen Optimierungspotenziale liegen:

www.region-a3.com/product/csr-barometer/

Studierende entwickeln neuen Standard

Um das 2014 entstandene CSR-Barometer inhaltlich zu aktualisieren, hatte sich die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH an HSA_transfer – die Agentur für kooperative Hochschulprojekte der Hochschule Augsburg gewandt, die im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ Transferprojekte zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft fördert. Zwölf Studierende aus der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg entwickelten im

Rahmen eines Transferprojekts im Sommersemester 2022 unter der Leitung von Prof. Dr. Sabine Joeris das CSR-Barometer weiter zu einem modernen Tool zur Bewertung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Ziel war, die grundsätzliche Struktur des Tools zu überdenken, die Fragen noch besser an die Zielgruppe der mittelständischen Unternehmen in der Region anzupassen und Best-Practice-Beispiele zur Erläuterung zu ergänzen.

Transferprojekte bündeln Expertisen

Andreas Thiel, Geschäftsführer der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH, ist von der Kooperation überzeugt: „Für uns ist die Zusammenarbeit mit den Studierenden sehr wertvoll, besonders da bei komplexen Projekten die „Schwarmintelligenz“ gefragt ist. Und gerade im Nachhaltigkeitskontext hat sich in den letzten Jahren viel geändert und weiterentwickelt, sodass wir dringend eine Überarbeitung mit neuen Standards brauchten, die hier sinnvoll übersetzt wurden.“

„Im Rahmen des Transferprojekts konnten wir die Expertisen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft bündeln, um das CSR-Barometer für die mittelständischen Unternehmen in Augsburg und der Region weiterzuentwickeln und an die aktuell gültigen Nachhaltigkeitskriterien anzupassen,“ sagt Prof. Dr. Sabine Joeris von der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg.

Nachhaltigkeits-Reporting, ISO 26000, CSR-Reifequote, SDGs? – Das CSR-Barometer gibt Auskunft!

Das neue CSR-Barometer untergliedert sich in die drei Nachhaltigkeitsdimensionen ökologisch, sozial und ökonomisch – und innerhalb dieser Dimensionen noch einmal in die Handlungsfelder der ISO 26000, einer international anerkannten CSR-Norm. An diesen Handlungsfeldern orientiert wurden insgesamt 39 Aussagen zu verschiedenen CSR-Aktivitäten ausgearbeitet, denen der Nutzer unterschiedlich stark zustimmen kann. Auf Basis dieser Antworten wird anschließend die CSR-Reifequote des betrachteten Unternehmens berechnet. Zudem ist ersichtlich, mit welchen der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen jede Frage zusammenhängt und auf der Ergebnisseite sieht man, welche davon das eigene Unternehmen bereits in besonderem Maße unterstützt. Da in vielen Nachhaltigkeitsberichten Bezug auf die SDGs genommen wird, ist diese Auswertungsoption eine wichtige Hilfestellung für Unternehmen, die gerade erst damit anfangen, sich mit dem Nachhaltigkeits-Reporting zu beschäftigen. Eine weitere Neuerung ist, dass das Tool bei nicht selbsterklärenden Fragen zum besseren Verständnis ein Best-Practice-Beispiel anzeigt – z. B. eine fiktive Firma als Musterbeispiel. [1]

Weitere Informationen:

CSR-Barometer:

www.region-a3.com/product/csr-barometer/

Transferprojekt:

www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/CSR-Barometer

¹ Dieser Text wurde als gemeinsame Presseinformation am 19.10.2022 veröffentlicht von der Hochschule Augsburg und der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH

2. Das Konzept Corporate Social Responsibility

Um die in Abschnitt 3 beschriebene Optimierung des CSR-Barometers (im weiteren Verlauf dieses Berichts auch nur als Barometer bezeichnet) auch inhaltlich nachvollziehen zu können, wird in diesem Abschnitt zunächst das dafür nötige Basiswissen zu Corporate Social Responsibility (CSR) aufgebaut. Nachfolgend wird erläutert, was CSR ist, wie sich das Konzept historisch entwickelt hat und was darunter heutzutage verstanden wird.

2.1 Begriffsabgrenzung

Was bedeutet Corporate Social Responsibility? Dieser Abschnitt bietet ein paar gängige Ansätze zur Begriffsklärung an und versucht darüber hinaus, das Konzept durch die Darstellung verschiedener praxisbezogener Strukturierungsmöglichkeiten greifbarer zu machen. CSR lässt sich ins Deutsche am besten mit „Gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung“ oder „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ übersetzen. Die Übersetzung „Soziale Verantwortung von Unternehmen“ existiert zwar auch, greift aber zu kurz und ist irreführend, da CSR nicht allein auf die soziale Dimension der Verantwortung beschränkt ist, sondern auch eine ökologische und ökonomische Komponente umfasst. [2] Darüber, wie genau der Begriff CSR definiert wird, besteht in der Literatur nur wenig Einigkeit. Dass sich eine einheitliche Definition von CSR noch nicht durchsetzen konnte, ist der stetigen Weiterentwicklung sowie der unterschiedlichen Interpretation und Ausprägung des Konzepts in verschiedenen Regionen der Welt geschuldet. Im Folgenden werden eine Auswahl verschiedener Definitionen sowie unterschiedliche Ansätze einer Annäherung an eine Begriffsbestimmung vorgestellt.

Im CSR-Grünbuch der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001 wird CSR als ein Konzept definiert, „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“. [3] Seit 2011 definiert die Europäische Kommission CSR etwas knapper als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Weiter heißt es: „Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten [...] soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise

- soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer / Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden;
- sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden.“ [4]

Ein weiterer Ansatz ist, jedes Wort des Begriffs Corporate Social Responsibility einzeln zu betrachten. Obwohl „Corporate“ mit „Unternehmens-“ oder „unternehmerisch“ übersetzt wird, richtet sich das Prinzip CSR nicht nur an (gewinnorientierte) Unternehmen der freien Wirtschaft, sondern auch an andere Organisationsformen wie NGOs oder öffentliche Institutionen wie Behörden. Da mit einer „corporation“ im Englischen eher größere Konzerne verbunden werden, soll an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt werden, dass CSR auch kleine und mittelständische Unternehmen betrifft. Eingangs wurde bereits erwähnt, dass „Social“ sowohl mit „Sozial“ als auch mit „Gesellschaftlich“ übersetzt werden kann und erstere Version zu einem missverständlichen und einschränkenden Begriffsverständnis führen kann. Gesellschaftliche Verantwortung meint die Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft für auf sie wirkende und durch das Unternehmen verursachte Einflüsse. Diese Einflüsse sind nicht nur von sozialer, sondern auch von ökologischer und ökonomischer Natur. Dieses Missverständnis könnte mit dem meist synonym zu CSR verwendeten Begriff „Corporate Responsibility“ (CR) vermieden werden. [5]

Bei CSR versteht man unter „der Gesellschaft“ je nach geographischem Einflussgebiet des jeweiligen Unternehmens Gemeinden, Regionen, Staaten und die ganze Welt. Im Speziellen sind die dort ansässigen Stakeholder, aber auch andere (Gruppen von) Lebewesen wie Pflanzen und Tiere oder die Umwelt als Ganzes (Stichwort Klimawandel), von den Entscheidungen und Aktivitäten des Unternehmens betroffen. [6] „Responsibility“, also Verantwortung, kann stets durch drei zueinander in Relation stehende Aspekte definiert werden: Verantwortungssubjekt, -objekt und -instanz. Das Verantwortungssubjekt ist hier das Unternehmen. Eine Zuordnung der Verantwortung auf einzelne Entscheidungsträger im Unternehmen ist mit Ausnahme von sehr kleinen Unternehmen fast unmöglich. Dies macht es auch so schwer, die für Individuen geeigneten Konzepte der Ethik und Moral auf ganze Unternehmen anzuwenden. Für wen oder was Verantwortung übernommen werden soll, ist das Verantwortungsobjekt. Dies ist einerseits alles, was das Subjekt tut bzw. unterlässt und andererseits auch die von ihm beeinflussten Individuen, Gruppen, etc. Zwischen Subjekt und Objekt besteht also eine Kausalbeziehung, die voraussetzt, dass das Subjekt überhaupt Einfluss auf das Objekt nehmen kann. Die Verantwortungsinstanz kann eine Person oder Institution (formell oder informell) sein, z. B. Gerichte, das eigene Gewissen, die öffentliche Meinung oder zukünftige Generationen. [7,8]

Der Begriff der Verantwortung ist auch zentral für die CSR-Definition von Archie B. Carroll aus dem Jahr 1979. Carroll unterteilt die Verantwortung von Unternehmen in vier aufeinander aufbauende Ebenen. 1991 hat er seine Definition dazu passend als Pyramidenmodell dargestellt (vgl.

Abb. 1). Die unterste Stufe stellt die ökonomische Verantwortung dar, da Profitabilität die Grundlage für den Fortbestand des Unternehmens und somit für einen langfristigen Beitrag zum Gemeinwohl ist. Zudem muss sich ein Unternehmen an die Grundregeln, also das geltende Gesetz, derjenigen Gesellschaft halten, in der es seiner Geschäftstätigkeit nachgeht. Die zweite Stufe der CSR-Pyramide ist deswegen die rechtliche Verantwortung. Diese ersten beiden Stufen stellen also das absolute Minimum gesellschaftlicher Verantwortung dar, was sogar von Milton Friedman, dem wohl bekanntesten Gegner von CSR, so gesehen wurde (s. S. 15). [9] Das dritte Element der Carroll'schen Verantwortungs-Definition ist die ethische Verantwortung. Von einem gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmen wird erwartet, dass es stets gerecht und fair handelt und nichts aus ethischer Perspektive Schlechtes tut. Diese Stufe steht für die Erwartungen der Gesellschaft, wobei die Unternehmen bei Nichterfüllung durch selbige (insbesondere durch die Kunden) sanktioniert werden können. Nicht nur „nichts Schlechtes“, sondern auch aktiv „Gutes“ zu tun, das stellt unter dem Begriff der philanthropischen Verantwortung die Spitze der Pyramide dar. Ein Unternehmen sollte sich nach dem Konzept des „Corporate Citizenship“ (vgl. unten) also am besten wie ein guter Bürger verhalten. Diese vier Stufen, insbesondere aber die dritte und vierte, überschneiden sich teilweise und sind nicht klar voneinander abzugrenzen. [10,11]

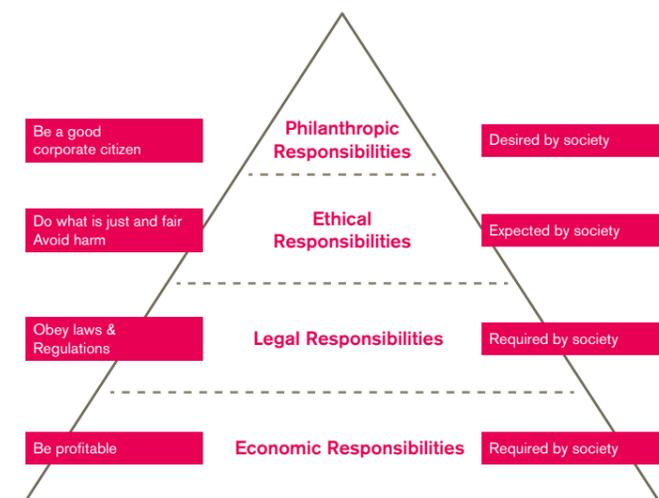


Abb. 1: Die Carroll'sche Verantwortungspyramide [12]

2 vgl. Jonker et al. 2011, S.86

3 Kommission der europäischen Gemeinschaften

4 Europäische Kommission 2011, S.7

5 vgl. Jonker et al. 2011, S.5

6 vgl. Carroll und Brown 2018, S.42 f.

7 vgl. Jonker et al. 2011, S.3

8 vgl. Herchen 2007, S.15 f.

9 vgl. Carroll und Brown 2018, S.43 f.

10 vgl. Herchen 2007, S.16 ff.

11 vgl. Carroll 2016, S.5

12 Carroll, A. B. (2016): Carroll's pyramid of CSR: taking another look. In: International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol. 1 / 1: 1 – 8, S.5 2001, S.7

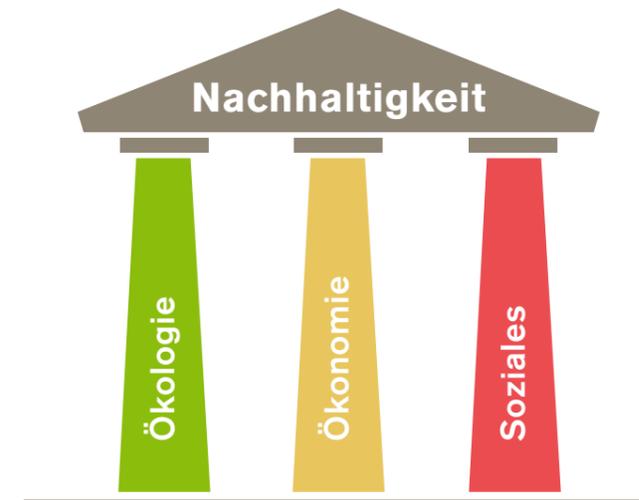


Abb. 2: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit [16]

Einen anderen Ansatz, CSR zu unterteilen, bieten die **Sustainable Development Goals (SDGs)** der Vereinten Nationen. Die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung wurden durch die Befragung von über sieben Millionen Menschen mit unterschiedlichsten demographischen Hintergründen von einer 30-köpfigen Arbeitsgruppe der UN ausgearbeitet.



Abb. 3: Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs) [18]

Neben CSR stößt man in der Debatte über Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen immer wieder auf verwandte Begriffe, die teilweise Verwechslungsgefahr bergen. Obwohl – oder gerade weil – diese Konzepte mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede aufweisen, sollen sie im Folgenden voneinander abgegrenzt werden.

Beim Konzept **Corporate Citizenship (CC, bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen)** wird das Unternehmen als „guter Bürger“ angesehen. Die Frage, wann ein Unternehmen, genauso wie ein Mensch, ein guter Bürger ist, bleibt offen. Im weiteren Sinne kann CC mit CSR gleichgesetzt werden, sodass CC in den 1990er Jahren als ein als attraktiver empfundenen Synonym für CSR verwendet wurde, da letzterer Begriff als abgegriffen wahrgenommen wurde. Im engeren Sinne schließt CC alle Aktivitäten aus, die im Kerngeschäft des Unternehmens anzusiedeln sind und meint im Gegensatz diejenigen, durch die das direkte Umfeld, also die lokalen Gemeinden, unterstützt werden. Mögliche Bereiche für derartige Projekte sind u. a. Gesundheit, Bildung, Jugend, Umwelt oder Kultur. Neben vielen weiteren umfassen die CC-Instrumente Spenden, Sponsoring, Stiftungsgründungen und Social Lobbying. Ein weiteres eng mit CSR verstricktes Konzept ist Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltige Entwicklung. Der Begriff kam erstmals im 18. Jahrhundert im Rahmen der Forstwirtschaft auf und meint, dass nur so viele Ressourcen verbraucht werden dürfen, wie auch wieder nachwachsen können. Ende des 20. Jahrhunderts wurde dieses Prinzip auf andere Bereiche übertragen, sodass heute allgemein darunter verstanden wird, dass die gegenwärtigen Bedürf-

nisse auf eine Weise befriedigt werden, die dies künftigen Generationen ebenfalls erlaubt. Die dafür entwickelten und mittlerweile international bekannten 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs) der UN werden im weiteren Verlauf des Abschnitts beschrieben. Das Konzept Nachhaltigkeit wird heutzutage vor allem vom 3-Säulen-Modell (Triple Bottom Line Concept) geprägt, welches eine Einteilung in die drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie vornimmt. Für die Unternehmen und in Zusammenhang mit der CSR-Debatte stellt Nachhaltigkeit ein Leitbild dar. Nachhaltige Entwicklung beschreibt dabei den Weg zu diesem Idealzustand. Gerade in den letzten Jahrzehnten spielt Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle in der Diskussion um CSR und die Konzepte verschmelzen zunehmend. [13]

Nachdem nun ausführlich auf die Definitionsmöglichkeiten von CSR eingegangen wurde, soll zum Abschluss des Abschnitts eine Annäherung an die Praxis erfolgen. Im Folgenden werden verschiedene Strukturierungsmöglichkeiten aufgezeigt, die das Konzept CSR in Bezug auf die zu treffenden Entscheidungen und durchzuführenden Aktivitäten greifbarer machen sollen.

Eine Möglichkeit ist das **3-Säulen-Modell** der Nachhaltigkeit, auch als Triple Bottom Line Concept bezeichnet (vgl. Abb. 2). Die möglichen Verantwortungsobjekte eines Unternehmens werden in die drei Nachhaltigkeits-Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie untergliedert. Diese werden fortan als „Dimensionen“ bezeichnet. Die ökologische Dimension orientiert sich an einem Umgang mit natürlichen Ressourcen, durch den die Natur erhalten und dadurch die Lebensgrundlage der Menschen gesichert bleibt. Die soziale Dimension umfasst Themen wie „Sicherung der Grundbedürfnisse, Armutsbekämpfung und eine gerechte Verteilung von Ressourcen“. [14] Der ökonomische Aspekt der Nachhaltigkeit meint die langfristige Erhaltung des eingesetzten Kapitals mit dem Ziel des wirtschaftlichen Wohlstands. [15]

13 vgl. Aslaksen et al. 2021, S.12

14 Jonker et al. 2011, S.146 f.

15 vgl. Herchen 2007, S.32 ff.

16 Schulz, S. C. (2022): Die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökologie, Wirtschaft und Soziales, <https://utopia.de/ratgeber/drei-saeulen-der-nachhaltigkeit-modell/> (Zugriff: 24.09.2022, 23:20 MEZ).

17 vgl. Ditlev-Simonsen 2022, S.68 ff.

18 Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2022): Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklart-232174> (Zugriff: 24.09.2022, 17:33 MEZ).

Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung kann außerdem durch die sieben Kernthemen der Norm **ISO 26000** konkretisiert werden. Seit Mitte der 90er Jahre wurden von der International Organization for Standardization (ISO) mehr als 30 Normen veröffentlicht, die sich im weitesten Sinne dem Thema CSR widmen. Eine der bedeutendsten ist die 2010 fertiggestellte ISO 26000, die Unternehmen praxisorientiert dabei helfen soll, CSR-Aktivitäten zu entwickeln sowie umzusetzen und CSR in ihrer Strategie zu verankern. [19] Die Norm umfasst sieben Kernthemen: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Zu jedem Kernthema gibt es bis zu acht Handlungsfelder, die dieses noch spezifischer in die Praxis übersetzen. [20] Obwohl die Norm die Grundlage für das CSR-Management vieler Unternehmen darstellt, kann kritisiert werden, dass die Inhalte der einzelnen Handlungsfelder noch konkreter formuliert sein könnten und dass sich Organisationen nicht nach der ISO 26000 zertifizieren lassen können. Dies würde Unternehmen einen zusätzlichen Anreiz bieten, sich mit der Norm auseinanderzusetzen. [21] Dennoch ist die Norm ein guter Anhaltspunkt, wie CSR in der Unternehmenspraxis gelebt werden kann.

2.2 CSR im Wandel der Zeit

2.2.1 Historische Entwicklung und gesellschaftliche Debatte

CSR ist kein Modetrend. Bewusst verantwortliches Handeln von Unternehmen bzw. Unternehmern – das gab es aus religiös-philosophischen Beweggründen nämlich bereits vor 5000 Jahren in Indien und spätestens seit der griechischen und römischen Antike auch in Europa. [22] Im mittelalterlichen Europa fußte der unternehmerische Beitrag zum Gemeinwohl vor allem auf christlich-ethischen Überzeugungen. Diese führten ab dem 12. Jahrhundert schließlich zum Bild des „Ehrbaren Kaufmanns“. Dieses besitzt bis heute, vor allem für den Mittelstand, noch immer eine gewisse Vorbildfunktion. In Augsburg hat CSR bereits seit mindestens einem halben Jahrtausend Tradition: Ein Paradebeispiel für einen „Ehrbaren Kaufmann“ stellt nämlich Jakob Fugger dar, der im 16. Jahrhundert einige Stiftungen gründete und die älteste, noch immer bestehende Sozialsiedlung der Welt, die Fuggerei, bauen ließ. Auch geprägt durch seinen Glauben wollte der erfolgreichste Unternehmer seiner Zeit der Gesellschaft etwas zurückgeben, wobei die soziale Dimension im Vordergrund stand. [23]

Das moderne, wirtschaftswissenschaftliche Konzept CSR hat sich nach dem 2. Weltkrieg von den USA ausgehend entwickelt, wo die Diskussion auch schon früher und stärker als in Europa geführt wurde. Das liegt mitunter daran, dass die US-amerikanischen Unternehmen von der Gesellschaft vor allem aus zwei Gründen mehr in die Pflicht genommen werden, sich freiwillig zu engagieren: Im Vergleich zu Europa gab und gibt es keine ausreichenden sozialen Sicherungssysteme – dies sollten Unternehmen zum Teil auffangen. Aufgrund des in den USA – im Gegensatz zu Europa – vorherrschenden Shareholder Value Gedankens, also der reinen Ausrichtung auf Gewinnoptimierung, musste ein Konzept für gesellschaftliche Unternehmensverantwortung entwickelt werden. [24] In den USA wurden Unternehmen ab den 1970er Jahren schließlich als Corporate Citizens betrachtet, also ähnlich wie Bürger, die Rechte, aber eben auch Pflichten haben. In dieser Zeit begannen die US-Amerikaner zudem, neben der bereits um 1950 von Howard Bowen geprägten geistig-moralischen Motivation für CSR, deren wirtschaftlichen Nutzen wiederzuerkennen. [25]

Dennoch wurde eine gesellschaftliche Debatte geführt, ob Unternehmen überhaupt etwas anderes als ihren wirtschaftlichen Erfolg zu verantworten haben sollten. Diese wurde von zwei sehr gegensätzlichen Positionen geprägt, vor allem vertreten durch Milton Friedman und Robert E. Freeman. Gemäß dem Motto „The business of business is business“ betrachtete Friedman das Erzielen von Gewinnen als die alleinige gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen und war somit Vertreter des traditionellen Konzepts des „Shareholder Value“, also der kompletten Ausrichtung des Unternehmens auf Gewinnmaximierung im Interesse der Unternehmenseigner. Er argumentierte, dass Unternehmen in der Regel nicht die finanziellen Kapazitäten für die Übernahme gesellschaftlicher Probleme hätten. Dies sei Aufgabe des Staats, der hierfür von den Unternehmen ja ohnehin finanzielle Unterstützung in Form von Steuereinnahmen bezieht. Die angestrebte Gewinnmaximierung dient aus dieser Perspektive also auch der Steuermaximierung. [26, 27]

Dieser Position gegenüber steht Freeman, der den Stakeholder-Ansatz vertritt und als großer Befürworter von CSR auftrat. Freeman verweist auf die negativen Einflüsse eines Unternehmens auf Gesellschaft und Umwelt. Diese externen Kosten, wie z. B. die Verstärkung des Klimawandels oder die Übernutzung natürlicher Ressourcen, sind sozusagen unerwünschte Nebenwirkungen des grundsätzlich positiven Wertschöpfungsprozesses. In Zahlen sichtbar gemacht wird in der Regel nur die „Brutto-Wertschöpfung“, welche nicht mit der Zerstörung verrechnet wird, wodurch diese ungesehen bleibt. Für diese externen Kosten (auch nicht-finanzieller Natur) kommt letztendlich die Gesellschaft bzw. die Umwelt auf. Um diese negativen Effekte zu minimieren oder sie zumindest wieder auszugleichen, müssen Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich handeln bzw. sich gesellschaftlich engagieren. [28] Unterstützt wird diese Sichtweise von Peter Drucker, der den Sinn von Unternehmen sogar ausschließlich im Nutzen für die Gesellschaft sieht. [29]

In Europa, speziell auch in Deutschland, wurde die Debatte zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung in den folgenden Jahrzehnten vor allem durch, zunächst vorwiegend internationale, politische Meilensteine vorangetrieben. Als Startschuss für eine internationale Umweltpolitik kann man die 1972 in Stockholm abgehaltene „United Nations Conference on the Human Environment“ sehen. In den darauffolgenden Jahren wurden von verschiedenen Organisationen Prinzipien, Verhaltensvorschriften, Abkommen und Verträge zu verantwortungsbewusster Unternehmensführung verabschiedet, z. B. von der OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), dem ILO (International Labour Office) oder der UN-Unterorganisation „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“. Letztere veröffentlichte 1987 unter dem eigentlichen Namen „Our Common Future“ den sog. „Brundtland-Bericht“, der bis heute ein Leitbild für nachhaltige Entwicklung darstellt, mitunter aufgrund folgender Definition daraus: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ [30] Fünf Jahre später fand in Rio de Janeiro eine Konferenz der Vereinten Nationen statt, die sich den Themen Klima-, Wald-, und Artenschutz widmete und die Ziele der nachhaltigen Entwicklung in international bindenden Aktionsplänen manifestierte. Die sog. Rio-Konferenz bewirkte, dass sich Unternehmen in Bezug auf die Umsetzung des Klimaschutzes, aber auch in Bezug auf eine Verbesserung des lokalen Stakeholderdialogs zunehmend dem Willen der Politik beugen mussten. Auf zwei darauffolgenden Konferenzen (1997 in New York und 2002 in Johannesburg) wurden die 1992 gesetzten Ziele kontrolliert, konkretisiert und an ihrer Umsetzung gearbeitet. Auch Deutschland stellte dort seinen geplanten Beitrag zur Erreichung der Ziele vor. Im Jahr 2000 wurden von den UN zudem die „Millenniumsziele für eine sozial gerechte und nachhaltige globale Entwicklung“ verabschiedet, zu deren Erreichung bis 2015 sich alle UN-Mitgliedsstaaten verpflichteten. Dies war rückblickend allerdings nur bei drei von acht Zielen der Fall. [31] Ebenfalls im Jahr 2000 wurde der Global Compact gegründet, ein von den Vereinten Nationen etablierter Verhaltenskodex, der sozial- und umweltverträgliches Agieren von Unternehmen fördern sollte.

19 vgl. Popa und Dabija 2019, S.81 f.

20 vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V. 2020, S.2 f.

21 vgl. Ditlev-Simonsen 2022, S.88

22 vgl. Hardtke 2010, S.22 f.

23 vgl. Fürstlich und Gräfflich Fuggersche Stiftungs-Administration 2022

24 vgl. Herchen 2007, S.20 f.

25 vgl. Jonker et al. 2011, S.11

26 vgl. Jonker et al. 2011, S.19

27 vgl. Kreipl 2020, S.220 ff.

28 vgl. Jonker et al. 2011, S.25 ff.

29 vgl. Kreipl 2020, S.223

30 vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys 2015

31 vgl. Köhler 2015, S.243

Der Global Compact umfasst zehn Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz sowie Korruptionsbekämpfung, zu deren Einhaltung sich ein Unternehmen im Falle einer Mitgliedschaft bzw. Teilnahme verpflichtet. [32] 2001 veröffentlichte die Europäische Union die erste wichtige Publikation explizit zum Thema CSR: das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“. Um CSR in Europa durch Informationsaustausch zu stärken, wurde ein Jahr später das „European Multi-Stakeholder-Forum on CSR“ eingerichtet. In den weiteren 00er Jahren wurden die CSR-Ziele sowohl auf europäischer als auch auf deutscher Ebene immer wieder überarbeitet und der Fortschritt ihrer Umsetzung durch eine Vielzahl an Berichten dokumentiert und kontrolliert. 2005 fand das Thema Nachhaltigkeit erstmals Einzug in den Koalitionsvertrag einer Bundesregierung. [33,34]

Anfang der 2000er Jahre wurde von immer mehr Unternehmen die Verbindung zwischen CSR und den damit einhergehenden Wettbewerbsvorteilen erkannt, sodass sich gesellschaftliche Verantwortung auch zu einem unternehmensstrategischen Thema entwickelte. Zur selben Zeit nahm der Begriff der Nachhaltigkeit in Verbindung mit CSR extrem an Popularität zu. Die beiden Konzepte sind zwar sehr eng miteinander verbunden – Nachhaltigkeit war schon immer Thema in der CSR-Debatte – der Begriff der Nachhaltigkeit war aber sowohl im akademischen Kontext

als auch bei den Unternehmen beliebter, da er als „frischer“, zukunftsorientierter und weniger abgedroschen aufgefasst wurde. 2010 wurde die im vorherigen Abschnitt beschriebene DIN-Norm ISO 26000 fertiggestellt. Der „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung“ ist nicht bindend, bietet aber eine sehr gute Orientierungshilfe für auf CSR bedachte Unternehmen. [35] Ein bedeutsames Jahr in Bezug auf CSR war 2015. Zum einen wurde die Erreichung der bereits erwähnten Millenniumsziele evaluiert und die Vereinten Nationen verabschiedeten das sog. Pariser Klima-Abkommen, welches das 2005 in Kraft getretene Kyoto-Protokoll – den ersten weltweiten Vertrag zum Klimaschutz – gewissermaßen ablöste. Das „Übereinkommen von Paris“ verpflichtete alle unterzeichnenden Staaten völkerrechtlich bindend, die globale Erwärmung möglichst auf 1,5 °C, auf jeden Fall aber auf 2 °C zu begrenzen. Nicht zuletzt durch dieses Abkommen etablierte sich das Ziel der Treibhausgasneutralität, bzw. zumindest der Reduzierung klimaschädlicher Gase wie Kohlenstoffdioxid oder Methan, als bedeutender Aspekt der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung. Zudem wurden von den UN ebenfalls 2015 die Agenda 2030 und damit einhergehend die 17 Ziele für Nachhaltige Entwicklung (SDGs) verabschiedet. Diese sind zwar für Unternehmen zunächst nichts weiter als eine mögliche Orientierungshilfe zur Erreichung gesellschaftlicher Verantwortung, sollen von den einzelnen Staaten aber in konkretes Landesrecht umgesetzt werden. Die einzelnen SDGs sind in Abb. 3 aufgeführt. Eine weitere bemerkenswerte Entwicklung der 2010er Jahre war, dass auch in Entwicklungs- und Schwellenländern immer mehr Interesse am Thema CSR aufkam. [36, 37, 38] Wo das Konzept CSR heute steht, welche Aspekte in den letzten Jahren mitunter durch historische Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie an Relevanz gewonnen haben und welche zukünftigen Entwicklungen zu erwarten sind, wird im Folgenden beschrieben.

2.2.2 Aktuell relevante CSR-Aspekte

Das Leben unserer Gesellschaft wird in den letzten Jahren und Jahrzehnten nicht zuletzt von den Themen Globalisierung und Digitalisierung bestimmt. Durch die zunehmende Globalisierung sind Umwelt und Gemeinschaften von den CSR-Aktivitäten der Unternehmen stärker betroffen als früher, beispielsweise aufgrund langer Transportwege von Gütern oder aufgrund des abnehmenden Einflusses von nationalen Regierungen auf multinationale Unternehmen. Die stärkere Vernetzung und ein schnellerer Informationsaustausch geben Unternehmen (und anderen Organisationen) jedoch gleichzeitig die Möglichkeit, sich besser über Lösungsansätze für die menschengemachten Probleme unserer Zeit zu informieren und die eigene CSR dadurch zu stärken. Zudem schaffen Globalisierung und Digitalisierung Transparenz, sodass Organisationen stärker unter der Kontrolle von Stakeholdern bzw. der Gesellschaft als Ganzes stehen. Diese Kontrollierbarkeit und Vergleichbarkeit schafft Bewusstsein für CSR und animiert zu gesellschaftlich verantwortlicherem Handeln. Die aktuellen Entwicklungen haben aber auch viele Nachteile: COVID-19-Pandemie, Klimakrise, Ukraine-Krieg, Energiekrise oder die aktuell hohe Inflationsrate sind nur ein paar Schlagwörter. Diese Entwicklungen sind mitunter auch einer Hyperglobalisierung geschuldet. Neben der deswegen entstandenen Bewegung der „Glokalisierung“, also der Entkopplung der Geschäftsmodelle von geographischen Räumen, gibt es viele weitere Themen, die für gesellschaftlich verantwortliche Unternehmen bereits heute, aber auch in Zukunft besonders relevant sind: Verantwortungsvoller Umgang mit der Digitalisierung, Einbezug der Stakeholder, Diversity-Management, Mitbestimmung

der Mitarbeiter, der Mensch als Mittelpunkt der Arbeitswelt und Sinnhaftigkeit in der Unternehmenstätigkeit (abseits der Gewinnerzielungsabsicht) sind nur ein paar Beispiele. [39] Ein für CSR ebenfalls immer wichtiger werdendes Konzept ist „Creating Shared Value“, also die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei gleichzeitiger Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen der Gemeinschaften, in denen das Unternehmen Wertschöpfung betreibt. [40, 41] Aufgrund des Wettlaufs mit der Zeit ist einer der aktuell wohl wichtigsten CSR-Aspekte die Bekämpfung des Klimawandels. Dessen Folgen sind derzeit vor allem Menschen im globalen Süden der Erde ausgesetzt, aber auch Deutschland hat bereits mit der Erderwärmung zu kämpfen, wie das Beispiel der Flutkatastrophe im Ahrtal 2021 zeigt. Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens zählt also auch, die eigenen Treibhausgas-Emissionen so weit wie möglich zu reduzieren bzw. bestenfalls sogar schnellstmöglich komplett einzustellen, also für sog. Klimaneutralität zu sorgen. [42]

32 vgl. Jonker et al. 2011, S.108 f.

33 vgl. Jonker et al. 2011, S.12 ff.

34 vgl. Hardtke 2010, S.28 ff.

35 vgl. Jonker et al. 2011, S.126 f.

36 vgl. Carroll 2021, S.1264 ff.

37 vgl. Umweltbundesamt 2021

38 vgl. Latapí Agudelo et al. 2019, S.14

39 vgl. Dettling 2021, S.248 ff.

40 vgl. Porter und Kramer 2011, S.64 ff.

41 vgl. Latapí Agudelo et al. 2019, S.13

42 vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Referat „CSR“ – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen 2022

3. Optimierung des CSR-Barometers

Nachfolgend wird das Projekt der Optimierung des CSR-Barometers beschrieben. Zuerst wird die ursprüngliche Version des Tools vorgestellt, kritisch analysiert und daraus Ansprüche an die überarbeitete Version abgeleitet. In Abschnitt 3.3 wird der Ablauf des Projekts beschrieben, damit nachvollziehbar ist, wie und warum das neue CSR-Barometer in der jetzigen Form entstanden ist. Das Endergebnis wird in Abschnitt 3.4 vorgestellt. Im letzten Unterabschnitt wird ein Fazit gezogen, inwiefern die Zielsetzungen bei der Überarbeitung erreicht wurden und ob der Projektablauf optimal war.

3.1 Vorstellung der ursprünglichen Version

3.1.1 Entstehung, Zielsetzung und Konzept

Das CSR-Barometer der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH ist ein kostenloser und anonymer Online-Schnelltest, mit dem (vor allem kleine und mittelständische) Unternehmen herausfinden können, wie nachhaltig sie sind und wie gesellschaftlich verantwortlich sie agieren. Über die Unternehmenswebsite gelangt man zu der rund zehnteiligen Umfrage, die auf einer Masterarbeit an der Universität Augsburg aus dem Jahr 2014 basiert und in Zusammenarbeit mit einem IT-Dienstleister im Umfrageprogramm LimeSurvey umgesetzt wurde.

Um nachvollziehen zu können, wer das Tool bereitstellt und warum es entwickelt wurde, wird zunächst erläutert, wer die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (nachfolgend „Regio“ genannt) eigentlich ist. Die Regio ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Stadt Augsburg, des Landkreises Augsburg sowie des Landkreises Aichach-Friedberg, weswegen die Organisation auch unter der Marke „A³“ bekannt ist. Ziel ist es, „ein gemeinsames Standortmarketing und Regionalmanagement für den Wirtschaftsraum Augsburg“ [43] zu betreiben. Zu den Aufgaben und Tätigkeitsbereichen der Regio zählen Gesundheitswirtschaft sowie die Stärkung regionaler Identität, vor allem aber die Geschäftsbereiche Standortmarketing, Fachkräftesicherung und Fachkräftemarketing, Innovationsförderung und

Technologietransfer sowie Green Economy (Ressourceneffizienz, Nachhaltiges Wirtschaften und Klimaschutz). Die Wichtigkeit des letztgenannten Themenbereichs wurde schon früh erkannt, sodass 2016 das Geschäftsfeld Nachhaltiges Wirtschaften entstand. Ziel ist dabei, die Unternehmen in der A³-Region aktiv dabei zu unterstützen, nachhaltiger zu werden. [44, 45] Ein Angebot dafür ist das CSR-Barometer, Gegenstand dieses Projektberichts.

Zur Konzeption des Barometers wurde ein Student der Universität Augsburg im September 2013 mit einer Masterarbeit beauftragt, deren Ziel es war, einen Vorschlag für ein Online-Tool für KMUs aus dem Wirtschaftsraum Augsburg zu entwickeln, mit dem die Unternehmen ihre eigenen CSR-Aktivitäten messen und ihre Ergebnisse mit anderen KMUs aus der Region vergleichen können. Der Schnelltest sollte kostenlos, anonym, ohne Anmeldung nutzbar sowie einfach und kurz gehalten sein. Das Barometer wurde mit dem Ziel konzipiert, die teilnehmenden Unternehmen für das Thema CSR zu sensibilisieren und ihnen die Vorteile sowie weitergehende Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer CSR darzulegen. Der Vorschlag aus der im Juli 2014 fertiggestellten Masterarbeit wurde schließlich 2016 fast unverändert in die Realität umgesetzt.

Entstanden ist ein Schnelltest, der am Ende die sog. CSR-Reifequote des teilnehmenden Unternehmens als Prozentwert ausgibt, ein Ergebnis, das aussagt, wie gesellschaftlich verantwortlich, also wie „reif“ das betrachtete Unternehmen in Bezug auf CSR bereits ist. Das gleiche Ergebnis erhält man zudem unter Einbezug der zumindest schon geplanten CSR-Aktivitäten. Wie stark man seine gesellschaftliche Unternehmensverantwortung bereits kommuniziert, wird ebenfalls ersichtlich. Zu allen der genannten Werte werden dem User außerdem Durchschnittswerte von anderen Unternehmen ausgegeben – sowohl von allen bisherigen Teilnehmern als auch lediglich von denen aus derselben Branche bzw. Größenklasse. Der Aufbau des Tools orientiert sich an den vier CSR-Handlungsfeldern Mitarbeiter, Umwelt, Markt und Gemeinwesen, die auf Basis von Experteninterviews unterschiedlich gewichtet wurden. Zu jedem Handlungsfeld wurden verschiedene Themenfelder erarbeitet, die die Basis der Fragen bilden. Gefragt wird jeweils, ob zu diesen Themenfeldern im Unternehmen des Umfrageteilnehmers bereits Maßnahmen existieren. Aus den Antworten darauf wird die CSR-Reifequote berechnet. [46]

3.1.2 Aufbau und Inhalt

Um das optimierte CSR-Barometer an späterer Stelle mit dem ursprünglichen vergleichen zu können, erfolgt in diesem Abschnitt eine kurze, inhaltliche Darstellung der Vorgängerversion. Über die „Startseite“ der Umfrage, auf der allgemeine Informationen zum Barometer sowie über CSR im Allgemeinen zu finden sind, gelangt der Nutzer auf die nächste Seite. Dort wird man aufgefordert, im Folgenden einzugeben, welche der aufgeführten Maßnahmen zu den vier CSR-Handlungsfeldern das betrachtete Unternehmen bereits umsetzt. Die vier daraufhin gestellten Fragen (jeweils eine pro Handlungsfeld) sind sog. Matrixfragen. Genauer gesagt wird zu jedem CSR-Handlungsfeld immer dieselbe Frage gestellt: „Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zu folgenden Themenfeldern?“. Zu jedem Handlungsfeld wird sowohl die Frage als auch eine Matrix angezeigt, die jeweils zwischen fünf und acht Zeilen umfasst. In diesen Zeilenüberschriften stehen die in Tabelle 1 aufgelisteten Themenfelder, in den Spaltenüberschriften dagegen stehen die Antwortmöglichkeiten „ja“, „ist geplant“, „nein“, „nicht relevant“ und „keine Angabe“ zur Auswahl – eine davon muss pro Zeile durch Anklicken ausgewählt werden. Auf der nächsten Umfrageseite erwarten den Umfrageteilnehmer zwei weitere

Fragen zu den Themen CSR-Kommunikation und den dabei genutzten Kanälen. Auf der darauffolgenden Seite wird darauf hingewiesen, dass auf freiwilliger Basis noch Angaben zur Größe und zur Branche des Unternehmens gemacht werden können, um, falls gewünscht, auch größen- und branchenspezifische Vergleichswerte als Ergebnis zu erhalten. Auf der letzten Umfrageseite wird dem Umfrageteilnehmer in fünf untereinander stehenden Textfeldern in Fließtext-Form seine CSR-Reifequote mitgeteilt. Das erste Ergebnisfeld bezieht sich dabei auf das Gesamtergebnis, die weiteren vier auf die Ergebnisse in den vier Handlungsfeldern. In jedem der fünf Abschnitte sind wiederum jeweils fünf Prozentwerte angegeben: die CSR-Reifequote des eigenen Unternehmens, die Reifequote in Bezug auf die Umsetzung bereits geplanter Maßnahmen in diesem Bereich und zum Vergleich die durchschnittliche Reifequote aller Unternehmen, die bisher an der Umfrage teilgenommen haben. Zudem werden die Durchschnittswerte anderer Unternehmen aus derselben Branche bzw. Größenklasse angegeben. Es folgen die Ergebnisse zu den Fragen bezüglich der CSR-Kommunikation sowie ein Link zu einem CSR-bezogenen Veranstaltungsverteiler der Regio und ein weiterer Link zu weiterführenden Infos und Ansprechpartnern aus der Region zum Thema CSR.

HANDLUNGSFELD MITARBEITER	HANDLUNGSFELD UMWELT	HANDLUNGSFELD MARKT	HANDLUNGSFELD GEMEINWESEN
Sicherheit, Gesundheit	Energieeinsparung, -effizienz	Beachtung von sozialen / ökologischen Standards entlang der Lieferkette	Ehrenamtliches Engagement der Mitarbeiter
Aus- und Weiterbildung	Reduktion des Ressourcenverbrauchs	Produktqualität, Produktsicherheit	Spenden, Unternehmensstiftungen
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Beachtung sozialer und ökologischer Kriterien in der Produktentwicklung	Termingerechte Bezahlungen, Einhaltung der Verträge	Sponsoring
Chancengleichheit, Antidiskriminierung	Minimale Umweltauswirkungen am Standort	Bestechungs- / Korruptionsvermeidung	Auftragsvergabe an soziale Organisationen
Mitarbeitererfolgs-, Kapitalbeteiligung	Umweltschonende(r) Transport / Logistik	Feedbackmöglichkeiten für Stakeholder	Austausch mit Kommunen und Bürgern
Vorschlagswesen, Mitarbeitermitsprache	Umweltmanagementsystem		
	Abfallvermeidung, -reduktion		
	Nutzung erneuerbare Energien		

Tabelle 1: Handlungs- und Themenfelder des ursprünglichen CSR-Barometers [47]

47 Eigene Darstellung nach: Kaiser, D. (2014): Unternehmerische Verantwortung als messbares Instrument. Bestandsaufnahme und Entwicklung eines CSR-Schnelltests für kleine und mittlere Unternehmen am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Universität Augsburg.

43 Regio Augsburg Wirtschaft GmbH 2022b

44 vgl. Regio Augsburg Wirtschaft GmbH 2022b

45 vgl. Regio Augsburg Wirtschaft GmbH 2022c

46 Kaiser 2014, S.1 ff.

3.2 Kritische Auseinandersetzung mit der ursprünglichen Version und daraus abgeleitete Ansprüche an das optimierte Barometer

An dieser Stelle werden die Schwachstellen der ursprünglichen Version des Barometers beleuchtet, was eine Basis für die Anforderungen an die optimierte Version schafft. Positiv fällt jedoch zunächst auf, dass die Startseite aufklärt, was CSR überhaupt bedeutet und was den User bei der Teilnahme am CSR-Barometer erwartet. Außerdem können die Fragen schnell und unkompliziert durch Anklicken vorgegebener Antwortmöglichkeiten beantwortet werden. Weitere Pluspunkte der Version von 2014 sind, dass die Fragen nicht in willkürlicher Reihenfolge gestellt werden, sondern durch die Einteilung in die vier CSR-Handlungsfelder einer klaren Struktur folgen und dass der User – jeweils zu Beginn einer Seite – durch einen kurzen Text mit Informationen zu den nachfolgenden Fragen gut durch die Umfrage geführt wird.

Folgende Schwachpunkte führten hingegen dazu, dass die Regio die Notwendigkeit einer Überarbeitung des Tools sah: Allen voran sind die konkreten Themenfelder und CSR-Aktivitäten, die innerhalb jedes Handlungsfelds den Grad der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens bestimmen sollen, nicht mehr aktuell. Vor allem im Handlungsfeld Umwelt – also in der ökologischen Dimension – sind die in die Umfrage aufgenommenen Aspekte nicht mehr zeitgemäß und unvollständig. Weitere Kritikpunkte der Regio waren, dass das Tool stark auf produzierende Unternehmen ausgelegt ist (wodurch einige der Themenbereiche für Dienstleistungsunternehmen nicht sehr relevant sind) und dass die weiterführenden Informationen nach der Umfrage zum Teil veraltet sind.

Zusätzlich wurden bei der Analyse des Barometers von 2014 vom Projektteam der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg (s. Impressum, S. 43) selbst weitere Schwachstellen erkannt: Das Team kam zu der Meinung, dass die Frage „Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zu folgenden Themenfeldern?“ nur teilweise geeignet ist, um die CSR eines Unternehmens objektiv zu bestimmen. Da nämlich nur gefragt wird, ob im jeweiligen (zudem nicht sehr konkreten) Bereich Maßnahmen existieren, nicht aber welche Maßnahmen das sind, kann weder eine Aussage über deren

Qualität noch über das Ausmaß ihrer Umsetzung getroffen werden. Es wird also nicht ersichtlich, ob die Maßnahmen zum einen überhaupt geeignet und zum anderen auch ausreichend sind, um das Unternehmen zu einem gesellschaftlich wirklich verantwortlichen zu machen. So ist es beispielsweise möglich, dass die in einem bestimmten Bereich getroffenen Maßnahmen bei zwei Unternehmen qualitativ und ggf. quantitativ große Unterschiede aufweisen, beide Unternehmen aber (aufgrund der Konzeption der Fragestellung auch korrekterweise) dieselbe Antwort geben: Ja, es gibt Maßnahmen. Darüber hinaus kam das Projektteam zu dem Schluss, dass die Antwortmöglichkeiten „nicht relevant“ und „ist geplant“ nicht optimal gewählt sind. Die Antwort „nicht relevant“ mag zwar in manchen Fällen zutreffen, da einige Themenfelder tatsächlich nur für produzierende Unternehmen relevant sind, die Option macht es dem Umfrageteilnehmer aber sehr leicht, einen CSR-Bereich als für das entsprechende Unternehmen unwichtig einzuschätzen, obwohl dies objektiv womöglich überhaupt nicht der Fall ist. Die CSR-Reifequote kann dadurch einfach verfälscht werden. Auch die Option „ist geplant“ wurde kritisch gesehen, da sie keinen wirklichen Mehrwert für die Momentaufnahme der CSR bietet. Dass Maßnahmen geplant sind, muss nicht zwingend bedeuten, dass sie auch umgesetzt werden und es lässt ebenso die Frage offen, wann dies der Fall sein wird. Der Konzeption des Tools muss man aber zugutehalten, dass die „ist geplant“-Antworten nicht zur CSR-Reifequote zählen, sondern nur zur potentiellen Reifequote beitragen. Weiter wurde kritisiert, dass sich das Barometer zu sehr auf die CSR-Kommunikation fokussiert. Zweifelsohne ist eine gute Kommunikation der getroffenen Maßnahmen für Unternehmen wichtig, allerdings sagt das nur wenig über die tatsächliche CSR-Reife aus. Zum Ziel des Tools, CSR messbar zu machen, tragen die Fragen zur CSR-Kommunikation also wenig bei. An der Start- und Schlussseite fiel negativ auf, dass beide durch viel Fließtext unübersichtlich gestaltet sind und den User nicht gerade dazu einladen, sich die teilweise zum Verständnis notwendigen und durchaus nützlichen Informationen vor und nach der Umfrage durchzulesen. Eine weitere Schwachstelle war, dass die Daten der Umfrage erst nach der Ergebnisausgabe abgesendet werden. Wenn der User seine Ergebnisse bereits erhalten hat, ist die Motivation, seine anonymen Daten bei der Regio einzureichen, vermutlich nicht mehr so hoch, wie wenn dieser Schritt vor der Ergebnisbekanntgabe gefordert würde – oder das Absenden könnte schlichtweg vergessen werden.

Aus diesen Kritikpunkten haben sich folgende Ansprüche an das optimierte Barometer ergeben: Die neue Version sollte auf einem zeitgemäßen CSR-Begriffsverständnis aufbauen und aktuell relevante Themen (vor allem im Bereich der ökologischen Dimension) aufgreifen. Inwieweit das bei der ursprünglichen Version nicht mehr der Fall war, sollte vom Projektteam dafür zunächst evaluiert werden. Zudem sollten die Formulierungen so gewählt werden, dass, wenn irgendwie möglich, alle Fragen für sämtliche teilnehmende Unternehmen aus der Zielgruppe von Relevanz sind. Die Zielgruppe stellen dabei kleine und mittelständische Unternehmen aus allen möglichen Branchen dar. Zum einen sollten die Fragen praxisnah und für jeden verständlich, also z. B. ohne unnötige Fachbegriffe, formuliert werden, sodass sich auch kleine Unternehmen angesprochen fühlen, die gerade erst beginnen, sich mit ihrer CSR zu befassen. Zum anderen sollte das Tool besser auf andere Organisationen als nur auf produzierende Unternehmen zugeschnitten werden. So sollte z. B. überlegt werden, woran CSR bei Dienstleistungsunternehmen festgemacht werden kann. Sollte dies mit einer einheitlichen Umfrage für alle Teilnehmer nicht möglich sein, hätten auch je nach Unternehmenstyp verschiedene Umfragepfade gestaltet werden können, beispielsweise durch eine Unterteilung in Dienstleister und produzierende Unternehmen. Darüber hinaus sollte die grundsätzliche Struktur und die Logik hinter dem Tool überdacht werden – es durfte bzw. sollte also alles in Frage gestellt werden, was aber nicht bedeutet, dass alles zwingend verändert werden musste. So sollte z. B. die

Aufgliederung der Fragen in die vier CSR-Handlungsfelder hinterfragt und dafür auch andere Systeme als die SDGs in Betracht gezogen werden. Auch die Gewichtung der einzelnen Fragen sollte auf ihre Sinnhaftigkeit und Richtigkeit untersucht werden. Eine weitere Vorgabe war, die Informationsmöglichkeiten und Anlaufstellen, die dem User nach Abschluss der Umfrage angezeigt werden, zu aktualisieren. Auch hier sollte überlegt werden, ob man jedem Unternehmen sämtliche Informationen anzeigt oder die Inhalte personalisiert, sodass diese sich beispielsweise nur auf die Schwachpunkte eines Unternehmens beziehen.

Der eigene Anspruch des Projektteams war vor allem, konkrete Fragen in das Tool aufzunehmen, die tatsächlich gute Indikatoren für CSR in KMUs darstellen. Die Herausforderung bestand darin, alle wichtigen Aspekte von CSR abzufragen, wenngleich die Umfrage nicht zu lange dauern durfte. Die weiteren Ansprüche an die neue Version leiteten sich vor allem aus den während des Projekts entdeckten und oben beschriebenen Schwachstellen der Ausgangsversion ab.

Zusammenfassend wurden dem Team vier Ziele mitgeteilt, die durch das neue Tool erfüllt werden sollten: Es sollte den teilnehmenden Unternehmen (wie bisher) eine Einschätzung bieten, wo sie in Sachen CSR stehen und an welchen Punkten sie noch arbeiten sollten. Außerdem sollte das Barometer generell für CSR sensibilisieren und Firmen einen Einstieg in das Thema bieten. Das dritte Ziel war die Vermittlung von Informationen und kostenlosen Hilfsangeboten zur Weiterentwicklung der eigenen CSR. Ein weiteres, von der Regio ausgegebenes, Ziel war, durch die Auswertung der Umfrageergebnisse Best-Practice- bzw. Good-Practice-Beispiele zu finden, also Unternehmen, die in Sachen CSR bereits sehr vorbildlich agieren. Aus der Besprechung dieser vier Ziele ging gleichzeitig hervor, dass frühere Ziele, wie beispielsweise die Vergleichsfunktion mit anderen Unternehmen nicht mehr zwingend verfolgt werden müssen.

3.3 Der Entstehungsprozess hinter dem optimierten Barometer

3.3.1 Phase eins: von der Idee bis zum Kick-off des Projekts

Einige der in Abschnitt 3.2 festgehaltenen Schwächen des CSR-Barometers wurden von der Regio bereits vor einigen Jahren erkannt, sodass entschieden wurde, das Tool durch eine Generalüberholung neu aufleben zu lassen. Durch die inhaltliche Überarbeitung und auch durch eine intensivere Kommunikation der optimierten Version im Nachgang sollte das Barometer wieder mehr Zulauf erfahren. Im Winter 2021/22 kam in einem Gespräch zwischen der Hochschule Augsburg und der Regio dann die Idee auf, die Optimierung des Barometers im Rahmen eines Transfer-Projekts an Studierende zu vergeben. Für ein derartiges Projekt gab es gute Argumente: die guten Erfahrungen aus bereits realisierten Projekten in Zusammenarbeit mit der Hochschule Augsburg, die Nutzung der Kreativität und Schwarmintelligenz eines mehrköpfigen Teams sowie die Optimierung des Tools durch „unvoreingenommene“, also nicht an der Erstellung der ursprünglichen Version beteiligte, Personen. Zum Sommersemester 2022 wurde daraufhin das studentische Projekt „Erstellung eines CSR-Barometers für die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH“ als Wahlpflichtveranstaltung für Studierende der Fakultät für Wirtschaft angeboten. Es bildete sich ein Team aus elf Studierenden, das – vor allem für die fotografische und videografische Dokumentation – zusätzliche, kreative Unterstützung von zwei Studentischen Hilfskräften der Fakultät für Gestaltung erhielt (s. Impressum, S. 43).

Was die Planung der Arbeitsweise und Organisation des Teams sowie die zeitliche Planung des Projekts betraf, hatte die Projektleitung sowohl vonseiten der Hochschule, als auch vonseiten der Regio sehr viele Freiheiten. Die einzige Vorgabe war, dass das Projekt zum Ende des Sommersemesters 2022 für die Studierenden abgeschlossen sein sollte. Die (Zwischen-)Ergebnisse sollten außerdem mindestens einmal mit dem Auftraggeber abgestimmt werden. Das Team selbst entschied, dass die Meetings sowohl online als auch von Zeit zu Zeit in Präsenz stattfinden sollten. Die Kommunikation und das Teilen von Dokumenten erfolgte über die Plattformen Moodle, Zoom und WhatsApp. Um bis zum Semesterende konkrete Ergebnisse vorweisen zu können, wurde das große Team von elf Studierenden in kleinere Gruppen à 3 bis 4 Personen aufgeteilt, die parallel an separaten Aufgabenstellungen arbeiteten (im Folgenden Team 1, 2 bzw. 3 genannt). Die inhaltliche Ausarbeitung wurde primär von diesen Teams übernommen, die Rolle der Projektleitung war die eines Koordinators, Moderators sowie Feedback- und Input-Gebers, der die Einhaltung des Meilensteinplans im Auge behielt. Welche Meilensteine dies waren, wie der Zeitplan aussah und was die zum Ziel führenden Arbeitsschritte waren, wird im Folgenden sowie in den nächsten Unterabschnitten beschrieben. Eine zusammenfassende Übersicht liefert Abb. 4 gegen Ende des Abschnitts.

Ungefähr einen Monat vor dem eigentlichen Kick-off des Projekts fand ein Briefing durch die Regio statt, bei dem aufgezeigt wurde, warum das Tool überarbeitet werden und auf welche Aspekte bei der neuen Version genauer eingegangen werden sollte. Bei der Ausgestaltung der neuen Umfrage gewährte die Regio dem Team große Freiräume und wollte sich von neuen Ideen überraschen lassen.

Zunächst recherchierte die Projektleitung zum Thema CSR im Allgemeinen sowie zu vergleichbaren Nachhaltigkeits- und CSR-Selbsttests. Darüber hinaus beschäftigte sie sich intensiv mit der ursprünglichen Version des Barometers der Regio.

Es wurde ein Meilensteinplan erstellt, ein Projektplan, der nicht nur die wichtigsten zu erreichenden Schritte zum Ziel, also die Meilensteine, auflistet, sondern auch das Datum, zu dem sie jeweils erreicht werden sollten. Der Plan wurde noch um die Aufgaben ergänzt, die von den Teams bis zum jeweils nächsten Treffen erledigt werden sollten. Das Plan-Datum eines Meilensteins glich typischerweise dem Datum eines Meetings, da die Arbeitsergebnisse der Kleingruppen dort vorgestellt bzw. diskutiert und im Nachgang schon wieder neue Arbeitspakete verteilt wurden. Im Laufe des Projekts wurde der Plan immer wieder angepasst. Der letztendliche zeitliche Ablauf ist in Abb. 4 dargestellt. Nach der bereits beschriebenen Anfangs-Phase des Projekts, lässt dieses sich ab dem Zeitpunkt des Kick-offs noch einmal grob in drei Abschnitte unterteilen: Zunächst wurden allgemeine Punkte wie die Struktur und die Logik hinter der neuen Umfrage festgelegt und im Rahmen einer Zwischenpräsentation mit der Regio abgestimmt (vgl. Abschnitt 3.3.2). In der nächsten Phase wurden vom Projektteam die konkreten Fragen ausgearbeitet und es wurden Überlegungen angestellt, ob und wie diese unterschiedlich gewichtet werden sollen und ob alle Unternehmen alle Fragen angezeigt bekommen. Der Vorschlag des Teams wurde bei der Abschlusspräsentation zwei Verantwortlichen der Regio vorgestellt und geplante Änderungen wurden direkt festgehalten (vgl. Abschnitt 3.3.3). Nach Umsetzung des Feedbacks aus der Abschlusspräsentation stand der neue Umfrage-Entwurf ziemlich genau fest und musste in der letzten Phase des Projekts – nach Einholung des Feedbacks aus den Pre-Tests – nur noch umgesetzt werden (vgl. Abschnitt 3.3.4).

3.3.2 Phase zwei: bis zur Zwischenpräsentation

Beim ersten Treffen mit allen Teammitgliedern am 17.03.2022 wurde das Unternehmen Regio Augsburg Wirtschaft GmbH sowie die aktuelle Version des CSR-Barometers vorgestellt. Es wurde über die Ziele des Projekts informiert, der vorläufige Meilensteinplan wurde präsentiert und das Team wurde in Kleingruppen aufgeteilt. Bis zur nächsten Sitzung zwei Wochen später sollte jedes Team zu folgenden Themen recherchieren, Ideen sammeln und die Ergebnisse in einer Präsentation festhalten: Definition und Bedeutungsumfang von CSR, vergleichbare Tools, logischer Aufbau des Barometers, mögliche Themenfelder für Fragen.

Das zweite Meeting fand am 30.03.2022 statt und die einzelnen Teams stellten dort ihre Ergebnisse vor, die direkt im Anschluss diskutiert wurden. Dieser Termin war deswegen geplant, damit sich die drei Gruppen gegenseitig neue Denkanstöße liefern können, aber auch um zu sehen, ob jede Gruppe die Aufgabenstellung richtig interpretiert hat und ob die Zusammenarbeit in den Teams funktioniert und gute Ergebnisse erwarten lässt.

Im nächsten Meeting am 22.04.2022 sollte jedes Team einen konkreten Vorschlag präsentieren, wie man die Umfrage logisch strukturieren könnte, an welchen Themenfeldern man sich bei der Generierung passender Fragen orientieren könnte und wie die einzelnen Fragen sprachlich formuliert werden könnten. Das Ziel war, am Ende des Meetings die Logik sowie den groben Aufbau der Umfrage festgelegt zu haben. Inspiriert von den im letzten Meeting geteilten Ergebnissen der anderen Gruppen, stellten die drei Teams folgende Vorschläge vor:

Team 1:

- Untergliederung der Fragen in die drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, sozial und ökonomisch)
- Anzeige eines fiktiven Best-Practice-Beispiels zu jeder Dimension in einem Pop-up-Fenster
- Formulierung der Fragen als Aussagen, denen man über verschiedene Antwortmöglichkeiten zu unterschiedlichen Graden zustimmen kann
- Ergebnisdarstellung am Ende: Ampel- oder Barometer- bzw. Tacho-Grafik
- Ergebnis: nur eigene CSR-Reifequote kein Vergleich mit anderen Unternehmen
- Eine weitere Idee des Teams war, nach Beendigung der Umfrage nicht nur weitere Informationen wie z. B. zu Beratungsangeboten anzuzeigen, sondern auch Erfolgsgeschichten von besonders nachhaltig agierenden Organisationen vorzustellen.

Team 2:

- Untergliederung der Fragen in die drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, sozial und ökonomisch)
- Zusätzliche Untergliederung innerhalb jeder Dimension anhand der ISO 26000
- Formulierung der Fragen als Aussagen, denen man über verschiedene Antwortmöglichkeiten zu unterschiedlichen Graden zustimmen kann
- Graphische Darstellung der Ergebnisse

Team 3:

- Untergliederung der Fragen in die drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, sozial und ökonomisch)
- Zusätzlich Zuordnung jeder Frage zu einem SDG
- „Echte“ Fragen
- Ergebnisdarstellung: fünf Intervalle, dargestellt mit abgestuften Ampelfarben
- Erweiterung des Texts vor der Umfrage, z. B. um Informationen zur Entstehung des Barometers
- Unterschiedliche Fragenkataloge für Dienstleister und produzierende Unternehmen

Die Projektleitung hat sich bewusst dafür entschieden, die drei Kleingruppen bis zu diesem Zeitpunkt parallel an denselben Aufgabenstellungen arbeiten zu lassen. Gerade am Anfang wurden schließlich wichtige Dinge festgelegt, die von da an im weiteren Verlauf des Projekts nach Möglichkeit nicht mehr verändert werden sollten. Darum war viel Kreativität, vielseitiger Input und gegenseitiges Feedback gefragt, weswegen drei verschiedene Ansätze präsentiert werden sollten, von denen am Ende einer ausgewählt oder die alle drei zu einer demokratisch ausgearbeiteten Lösung vereint werden sollten. Da sich die drei oben dargestellten Vorschläge in den wichtigsten Punkten überraschenderweise zum Großteil ähnelten, gestaltete sich die Diskussion verhältnismäßig einfach und am Ende des Meetings stand wie geplant ein erster Vorschlag zum Aufbau des neuen Barometers fest, der folgende Eckpfeiler umfasste: Die Umfrage sollte, wie von allen drei Teams vorgeschlagen, in die drei Nachhaltigkeitsdimensionen untergliedert werden und innerhalb jeder Dimension sollten die Fragen noch einmal nach den Handlungsfeldern der ISO 26000 strukturiert werden. Nachdem der finale Fragenkatalog schließlich feststand, sollten jeder Frage zusätzlich ein oder mehrere SDGs zugeordnet werden, die das Unternehmen im Falle eines positiven Ergebnisses bei der jeweiligen Frage bereits unterstützt. Entgegen des Vorschlags von Team 3 sollten also nicht die verschiedenen SDGs auf die Dimensionen verteilt und jedem SDG wiederum einige Fragen zugeordnet werden, sondern den Fragen sollten, genau

anders herum, die zu ihnen passenden SDGs zugeordnet werden. Viele der SDGs können schließlich dimensionsübergreifend durch sehr unterschiedliche CSR-Aktivitäten unterstützt werden und die meisten Fragen lassen sich nicht lediglich einem SDG zuordnen. Das Projektteam einigte sich darüber hinaus darauf, die Fragen als Aussagen zu formulieren, auf die man mit vier verschiedenen Graden der Zustimmung (sowie der Option „keine Angabe“) antworten kann. Da wir uns aber im Kontext einer Umfrage bewegen, wird der Einfachheit halber auch im weiteren Verlauf dieser Publikation der Begriff „Fragen“ verwendet, obwohl es sich um Aussagen handelt. Der Vorschlag von Team 1, dem Umfrageteilnehmer Best-Practice-Beispiele anzuzeigen, wurde angenommen, allerdings nicht nur eins pro Dimension, sondern sie sollten – dann auch spezifischer formuliert – jeweils eine einzelne Frage ergänzen. Ein solches fiktives Musterbeispiel sollte allerdings nur dann verwendet werden, wenn es zum Verständnis der Frage notwendig ist, falls diese zu viel Raum für Interpretationen lässt. Aufgrund der breiten Zielgruppe und des anstrebten Zeitlimits von 10 Minuten für die Umfrage war dies nämlich leider nicht auszuschließen, da das Team manche Fragen zusammenfassen oder eher allgemein gehalten formulieren musste. Zudem wurde in diesem Meeting die Idee konkretisiert, unterschiedliche Pfade in der Umfrage zu gestalten, da unter Umständen nicht alle Fragen für alle teilnehmenden Unternehmen relevant bzw. zumindest nicht gleichermaßen relevant sein würden. So sollten zu Beginn der Umfrage zwei bis drei Fragen zur Branche, Unternehmensgröße etc. gestellt werden, auf Basis derer die Pfade gestaltet würden. Ein weiterer gemeinsam festgelegter Punkt war, dem Umfrageteilnehmer zum besseren Verständnis eine Definition jeder der drei Nachhaltigkeitsdimensionen

anzuzeigen, bevor weiter unten auf der Seite die dazugehörigen Fragen zu finden sind. Wie von Team 1 vorgeschlagen, sollte das Ergebnis, also die CSR-Reifequote, nicht wie bei der ursprünglichen Version als Vergleichswert mit anderen Unternehmen dienen, sondern rein die CSR-bezogenen Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens beleuchten. Weiter wurde beschlossen, das Ergebnis als Prozentwert sowie zusätzlich als halbkreisförmige Barometer-Grafik mit ineinander übergehenden Farb-Intervallen (von rot nach grün) darzustellen (vgl. Abb. 5).

Bis zum 27.04.2022 wurde die Rohfassung einer Zwischenpräsentation ausgearbeitet, die am 11.05.2022 Vertretern der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH vorgestellt werden sollte. Sinn und Zweck dieser Präsentation war es, herauszufinden, ob sich die Vorstellungen des Projektteams vom neuen Barometer mit den Anforderungen und Wünschen des Auftraggebers deckten. Für die Vorstellung der allgemeinen Aspekte des Vorschlags war die Projektleitung verantwortlich und die drei Teams übernahmen die inhaltliche Präsentation je einer der drei Nachhaltigkeitsdimensionen – Team 1 präsentierte die ökologische Dimension, Team 2 die soziale und Team 3 die ökonomische. Aufgrund der intensiv betriebenen Recherche im jeweiligen Bereich fungierte jedes Team von nun an als Expertengruppe für seine Dimension und arbeitete im weiteren Verlauf des Projekts auch die Fragen dazu aus. Im Zoom-Meeting am 27.04.2022 wurde entschieden, dass jede Gruppe zu jedem der zu ihrer Dimension gehörigen Themenfelder der ISO 26000 beispielhaft eine Frage vorstellen und insgesamt pro Dimension ein Best-Practice-Beispiel formulieren sollte. Die zu jeder Frage passenden SDGs sollten in der Präsentation auch ersichtlich sein. Bei den von den Teams präsentierten Teilen der Zwischenpräsentation ging es vielmehr darum, dem Auftraggeber ein Gefühl dafür zu geben, wie das Barometer am Ende aussehen könnte und wie mögliche Fragen formuliert sein könnten, als darum, bereits inhaltlich ausgereifte Fragen vorzustellen, die genau so übernommen werden sollten.

Am 11.05.2022 durfte das Projektteam die Leitung des Geschäftsfelds Green Economy von der Regio an der Hochschule begrüßen und die Vorstellungen vom überarbeiteten Tool präsentieren. Die beiden Studentischen Hilfskräfte aus der Fakultät für Gestaltung dokumentierten den Termin fotografisch. Zu Beginn der Präsentation wurde über den bisherigen Verlauf des Projekts berichtet und die Struktur sowie allgemeine Aspekte der neuen Version des Barometers präsentiert. Danach stellte jede Gruppe ihre oben beschriebenen Ergebnisse vor und das Team bekam zu einigen Punkten Feedback, falls während der Präsentation noch nicht geschehen: Neben einigen weiteren war der wohl wichtigste Aspekt, die Fragen und Best-Practice-Beispiele vor allem sprachlich, aber auch inhaltlich, noch mehr an die Zielgruppe des Barometers anzupassen, also anschaulichere, praxisnähere und „unakademischere“ Formulierungen und Beispiel-Aktivitäten zu wählen. Abschließend wurden noch einige offene Fragen geklärt, die sich im Vorfeld angesammelt hatten. So wurde beispielsweise gemeinsam beschlossen, dass alle drei Dimensionen durch Anzahl und Gewichtung ihrer Fragen mehr oder weniger gleichermaßen repräsentiert werden sollten und der Fokus nicht bewusst auf „Starke Nachhaltigkeit“, also verstärkt auf die ökologische Dimension, gelegt werden sollte.^[48] Zwischendurch kam nämlich die Idee auf, nicht nur einzelne Fragen, sondern die Dimensionen als Ganzes im Endergebnis unterschiedlich zu gewichten. Dieser Gedanke wurde verworfen, weil alle anwesenden Personen der Meinung waren, dass in einem gesellschaftlich verantwortlich agierenden Unternehmen alle drei Dimensionen gleichermaßen beachtet werden sollten. Zudem würde dies das

Gesamtergebnis verzerren. Weiter wurde entschieden, bei der sprachlichen Gestaltung der Umfrage zu gendern, also z. B. den Begriff „Kund:innen“ statt das generische Maskulinum „Kunden“ zu verwenden (außer wenn klar wird, dass explizit B2B-Kunden gemeint sind). Dies empfanden alle aufgrund der Vorbildfunktion des Barometers angemessen, da auch geschlechtergerechte Sprache im Rahmen des SDG 5: „Geschlechtergleichheit“ durchaus mit dem Thema CSR in Verbindung gebracht werden kann. Diese Entscheidung überwiegt damit auch die manchmal subjektiv empfundene Beeinträchtigung des Leseflusses. Auf die Frage der maximalen Länge bzw. Dauer der neu gestalteten Umfrage war die Antwort eindeutig: Eine Dauer von zehn bis zwölf Minuten sollte möglichst nicht überschritten werden, da das Tool für den Umfrageteilnehmer ja nur als erster Einstieg in die CSR-Thematik gedacht ist und die Gefahr besteht, dass die Umfrage unter Umständen abgebrochen werden könnte, falls sie zu lange dauert. Um die neu konzipierte Version des Barometers u. a. auf die benötigte Zeit, aber auch auf die Verständlichkeit der Fragen, technische Fehler, etc. zu prüfen, wurde außerdem festgehalten, Pre-Tests durchführen zu wollen. Das heißt, dass die fertig gestaltete Umfrage von ein paar, auf Größe und Branche bezogen möglichst unterschiedlichen Unternehmen getestet und deren Feedback systematisch eingeholt werden sollte, bevor das Tool online geht. Darauf wird in Abschnitt 3.3.4 weiter eingegangen.

Da in der ursprünglichen Version des Barometers das Thema CSR-Kommunikation ausführlich behandelt wurde, in der neuen Version allerdings nicht berücksichtigt werden sollte, wurde diese Entscheidung mit der Regio abgestimmt. Im Laufe des Projekts hatten sich zudem einige Fragen angesammelt, die die technische Umsetzbarkeit einiger Ideen in LimeSurvey betrafen. Da die anwesende Vertreterin der Regio diese nicht alle beantworten konnte, wurde eine Liste erstellt, die zunächst intern bei der Regio an zwei Kolleginnen weitergegeben werden sollte, da beide viel mit LimeSurvey arbeiten. Falls diese Punkte dann immer noch nicht geklärt werden könnten, sollten sie direkt mit dem Dienstleister besprochen werden.

3.3.3 Phase drei: bis zur Abschlusspräsentation

Circa eine Woche nach der Zwischenpräsentation fand sich das Projektteam erneut in einem Meeting zusammen, um das Feedback zur Zwischenpräsentation gemeinsam aufzuarbeiten und das weitere Vorgehen abzuklären. Die Aufgabe der einzelnen Teams war nun, bis Ende Mai 2022 zu ihrer jeweiligen Dimension mögliche Fragen auszuarbeiten. Dafür konnten die Projektteilnehmer auf die Volltextversion der ISO 26000 zugreifen, an der sich das Barometer ja orientieren sollte. Zunächst teilten sie jeder Dimension die passenden Handlungsfelder der ISO 26000 zu und formulierten in einem nächsten Schritt zu jedem Handlungsfeld eine oder mehrere Fragen. Aufgrund der begrenzten Dauer der Umfrage durften es nicht zu viele Fragen werden, weswegen man sich als Anhaltspunkt auf maximal 20 Fragen pro Dimension einigte. Gleichzeitig mussten aber alle wichtigen CSR-Bereiche abgedeckt werden und die Fragen sollten nicht zu allgemein, sondern so praxisnah, konkret und anschaulich wie möglich formuliert werden. Um diesen Spagat zu meistern, fassten die drei Gruppen in einigen Fällen mehrere relevante CSR-Aktivitäten zu einer Frage zusammen und bedienten sich der Möglichkeit, Best-Practice-Beispiele zu den Fragen zu formulieren. Dadurch konnte man manche Fragen allgemeiner und bedeutungsöffener formulieren, dem User zum besseren Verständnis aber gleichzeitig Beispiele von konkreten Anwendungsfällen geben, die aufzeigen sollen, wie die Aussage interpretiert werden kann.

Um in den folgenden Wochen nicht unter womöglich falschen Annahmen weiterzuarbeiten, war es wichtig, so schnell und genau wie möglich alle technischen Möglichkeiten bei der Ausgestaltung der Umfrage in Erfahrung zu bringen. Dafür wurden knapp zehn Punkte gesammelt, die hauptsächlich den logischen Aufbau der Umfrage, aber auch die grafische Darstellung betrafen. Einige dieser Punkte konnten bereits intern bei der Regio geklärt werden, die restlichen Fragen wurden schließlich an den IT-Dienstleister kommuniziert. Ein Großteil der technischen Anforderungen ließe sich voraussichtlich umsetzen, so die Antwort des Dienstleisters. Die letztendliche Umsetzbarkeit hing für die Regio aber noch vom finalen Angebot ab und dessen Vereinbarkeit wiederum vom Projekt-Budget, da einige Punkte mit viel Programmieraufwand verbunden waren.

Nachdem die drei Teams jeweils ihren Fragekatalog ausgearbeitet und jeder Frage auch bereits die passenden SDGs zugeordnet hatten, präsentierten sie ihre Ergebnisse im nächsten gemeinsamen Meeting am 01.06.2022. Die Diskussion der Fragen wurde aus Zeitgründen auf das nächste Meeting verschoben, dafür konnten aber einige allgemeine Punkte abgeklärt werden: Die wichtigste Entscheidung aus diesem Meeting war, keine unterschiedlichen Pfade zu gestalten, sondern jedem teilnehmendem Unternehmen dieselben Fragen anzuzeigen. Alle Fragen konnten nämlich so angepasst werden, dass sie für sämtliche Unternehmenstypen Relevanz besitzen (und z. B. nicht nur für produzierende Unternehmen). Außerdem wurde eine Entscheidung gegen eine unterschiedliche Gewichtung der Fragen auf Basis von Branchenzugehörigkeit oder Unternehmensgröße getroffen. Ob die Fragen, wie z. B. in der ursprünglichen Version auf Basis von Experteninterviews, grundsätzlich unterschiedlich gewichtet werden, sollte bei der Abschlusspräsentation gemeinsam abgeklärt werden. Bis zum nächsten Meeting arbeitete das Projektteam zwar weiterhin in den drei Teams, allerdings nicht mehr dimensionsbezogen. Team 2 war nun für die Überarbeitung und Gestaltung der Startseite zuständig und Team 3 für die Seite mit den Ergebnissen und weiterführenden Links. Team 1 widmete sich der Erweiterung und Aktualisierung der Beratungs- und Informationsangebote nach Beendigung der Umfrage.

⁴⁸ vgl. Haderer und Flatley 2022

Am 08.06.2022 wurden die bereits eine Woche zuvor präsentierte Fragen und Best-Practice-Beispiele besprochen, umformuliert, verworfen, zusammengefasst oder, falls nötig, neue Best-Practice-Beispiele entwickelt. Auch die jeweils zugeordneten SDGs wurden diskutiert und ggf. abgeändert. Die Vorschläge zur Start-, Ergebnis- und „Informations-Seite“ sowie zu den aktualisierten Beratungs- und Informationsangeboten wurden ebenso diskutiert. Zudem einigte man sich auf das in Abschnitt 3.4 beschriebene System zur Berechnung der CSR-Reifequote, bei dem jede gegebene Antwort einem Prozentwert zugeordnet und aus diesen der Durchschnitt gebildet wird.

In einem weiteren Zoom-Meeting am 15.06.2022 wurden die Fragen ein weiteres Mal gesichtet und letzte Änderungen vor der Abschlusspräsentation vorgenommen. Der hauptsächliche Grund des Meetings war aber, das Design der Präsentationsfolien zu vereinheitlichen und offene Fragen zu notieren, die im Rahmen der Abschlusspräsentation mit der Regio geklärt werden sollten. Zudem stellten die Teams die Definitionen für ihre Dimension vor, die in der Umfrage vor den Fragen zur jeweiligen Dimension stehen sollten.

Am 22.06.2022 fand an der Hochschule die Abschlusspräsentation des Projekts statt, bei der den beiden für das Projekt Verantwortlichen der Regio der finale Vorschlag präsentiert wurde. Im Detail wurde auf alle seit der Zwischenpräsentation getroffenen Entscheidungen eingegangen, vor allem in Bezug auf die Logik und den Aufbau des Barometers, in Bezug auf die Darstellung des Eingabeteils (Fragen) und des

Ausgabeteils (Ergebnisse) sowie bezogen auf die Ergebnisberechnung. Zudem wurden dem Auftraggeber alle Fragen, zugeordneten SDGs und Best-Practice-Beispiele vorgestellt und direkt nach jeder Frage diskutiert. Infolgedessen ergaben sich nochmals einige Änderungen an den Formulierungen der Aussagen und Best-Practice-Beispiele. Zudem sollten beispielsweise die Themen Kreislaufwirtschaft (auch außerhalb der Produktion) und CO₂-Kompensation mit in die Umfrage aufgenommen werden und es wurde festgehalten, dass dem User für statistische Zwecke drei nicht CSR-bezogene Fragen gestellt werden sollen (Unternehmensgröße, -sitz und Branche). Durch weiteres Feedback der Regio ergaben sich weitere kleinere Änderungen in der Gestaltung der letzten beiden Seiten und es wurde entschieden, dass alle Fragen identisch gewichtet werden, da auch alle durch die Umfrage repräsentierten CSR-Aspekte gleichermaßen entscheidend für die Nachhaltigkeit eines Unternehmens sind. Aus denselben Beweggründen wurde entschieden, die Idee zu verwerfen, das Barometer auf „starke Nachhaltigkeit“ auszurichten, also die ökologische Dimension gegenüber den anderen bevorzugt zu behandeln. Im Detail spiegeln sich alle dieser Entscheidungen und Änderungen in der Vorstellung des Endergebnisses in Abschnitt 3.4 wider.

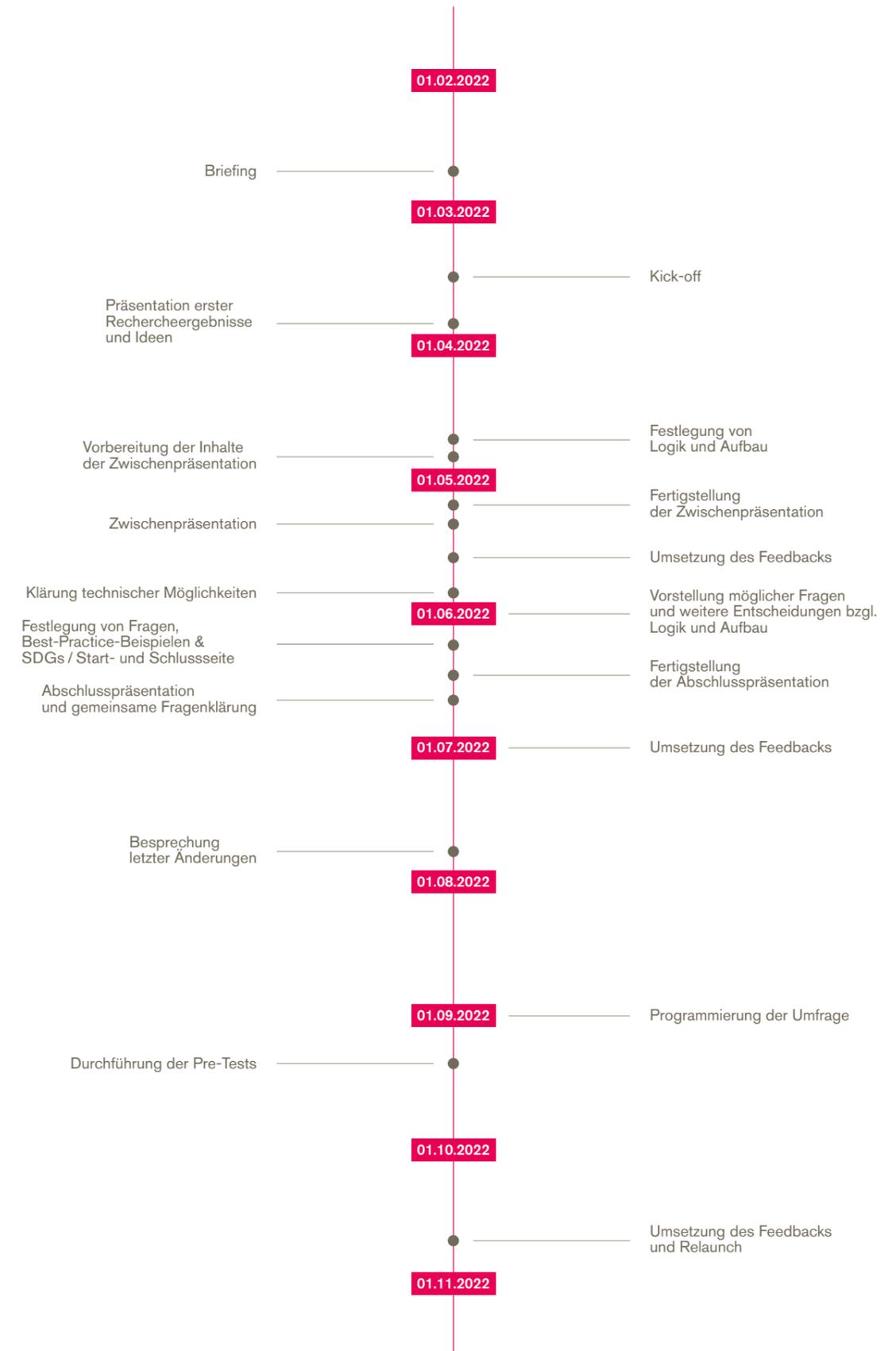


Abb. 4: Meilensteine des Projekts

3.3.4 Phase vier: bis zum fertigen Barometer

Nach der Abschlusspräsentation setzten die Teams die besprochenen Änderungen um und hielten diese auf den Präsentationsfolien fest. In zwei Telefonterminen mit der Regio wurden die Änderungen sowie alle Fragen ein letztes Mal durchgesprochen, sodass am Ende die finale Version des Hauptteils der Umfrage feststand. Unterdessen holte sich die Regio mithilfe einer gemeinsam verfassten Leistungsbeschreibung ein Angebot eines auf LimeSurvey spezialisierten IT-Dienstleisters ein, der bereits die Vorgängerversion des Barometers programmiert hatte. Dem Dienstleister wurden die Anforderungen und Wünsche des Teams im Rahmen einer Arbeitsanweisung mitgeteilt.

In einem weiteren Gespräch zwischen den Projekt-Verantwortlichen konnten noch zwei weitere Fragen konzipiert werden, die dem User gegen Ende der Umfrage gestellt werden sollten. Die erste sollte prüfen, ob die Umfrageergebnisse statistische Aussagekraft besitzen, das heißt, ob sich die Antworten des Users auch wirklich auf ein ihm in CSR-Hinsicht gut bekanntes Unternehmen beziehen oder ob die Umfrage rein aus Interesse ausgefüllt wurde. Die zweite neu hinzugefügte Frage sollte dem Umfrageteilnehmer die Möglichkeit geben, seine Kontaktdaten zu hinterlassen, falls ein Austausch mit der Regio zu CSR im Allgemeinen oder zu konkreten Verbesserungsmöglichkeiten gewünscht ist. Auf Basis der fertigen Arbeitsanweisung programmierte der Dienstleister in den darauffolgenden Wochen das neue Barometer. Dies fand in regelmäßigem Austausch mit der Regio statt, die die vorläufigen Programmierungsergebnisse stets kontrollierte und mehrmals Nachbesserungen gemäß der eigenen Vorstellungen veranlasste.

Als Anfang September 2022 eine vorläufige Version des Barometers programmiert war, ging dieses aber noch nicht sofort online. Wie im Rahmen der Abschlusspräsentation abgesprochen, sollte das neue Tool zunächst von potenziellen Usern des CSR-Selbsttests getestet werden. Es wurde Kontakt zu drei strukturell, also auf Branche und Größe bezogen, sehr unterschiedlichen Unternehmen hergestellt, die sich freundlicherweise für die Pre-Tests zur Verfügung stellten. Darunter befanden sich ein produzierendes Unternehmen, ein Softwarehersteller sowie ein Handwerksbetrieb. Alle drei Unternehmen bekamen den Link zum Barometer zugesandt und wurden gebeten, mit Bezug auf das eigene Unternehmen an der Umfrage teilzunehmen. Gleichzeitig sollten sie auf Punkte achten, die ihnen negativ auffielen – sowohl in Bezug auf den Inhalt als auch auf die technische Umsetzung bzw. das Design. Zusätzlich wurde den teilnehmenden Unternehmen eine Liste mit Punkten mitgeteilt, auf die sie in ihrem Feedback besonders eingehen sollten, darunter z. B. ob die Aussagen geeignet sind, um die eigene CSR zu messen und ggf. zu verbessern, ob das Barometer benutzerfreundlich und verständlich gestaltet ist und ob die Hintergründe und der Sinn des Barometers klar werden. Ihre Kritik und Anmerkungen teilten die drei Firmen Anfang September mit. Das Feedback war grundsätzlich sehr positiv und das Tool wurde als sehr nützlich und gut konzipiert betrachtet. Der Junior-Geschäftsführer der Zimmerei meinte, dass die Fragen noch besser auf kleine Handwerksbetriebe zugeschnitten sein könnten. Kritisiert wurde von zwei Unternehmen

zudem, dass die Startseite beispielsweise durch Grafiken zu den drei Dimensionen oder den SDGs visueller gestaltet sein könnte. Zum besseren Verständnis könnte dort außerdem auf detailliertere Informationen zu den SDGs oder der ISO 26000 verlinkt werden. Vom Softwarehersteller wurden einige einzelne Fragen kritisiert, wobei es meistens darum ging, dass diese zu unkonkret formuliert waren. Zudem wurde der Wunsch geäußert, der Einheitlichkeit halber und auch, weil diese als sehr hilfreich betrachtet wurden, zu jeder Frage ein Best-Practice-Beispiel zu verfassen. Auf den Wunsch (wie bei der Vorgängerversion) eine branchenbezogene Vergleichsfunktion anzubieten, konnte leider nicht eingegangen werden. Da das Tool nicht den dafür notwendigen Traffic generieren wird, hätte ein brancheninterner Vergleich nur wenig Aussagekraft. Zudem war das Weglassen der Benchmarking-Funktion eine bewusste Entscheidung, damit der Fokus rein auf dem eigenen Unternehmen liegt. Ein Vergleich sollte eher über die Zeit hin mit sich selbst erfolgen. Zudem gab es den Wunsch eines Unternehmens, die Ergebnisse (CSR-Reifequoten und SDG-Auswertung) und die auf die einzelnen Fragen gegebenen Antworten gesammelt in einem Dokument zu erhalten.

Das Feedback aus den Pre-Tests wurde mit der Regio besprochen und den meisten Punkten wurde zugestimmt, sodass diese anschließend dem IT-Dienstleister zur Programmierung weitergegeben wurden. Einige Punkte konnten aus technischen oder konzeptionellen Gründen leider nicht berücksichtigt werden. Ein paar der 39 Fragen wurden im Zuge der letzten Überarbeitung noch einmal umformuliert und Best-Practice-Beispiele wurden hinzugefügt. Seit Mitte Oktober 2022 ist das neue Barometer nun online, um möglichst vielen Unternehmen im Wirtschaftsraum Augsburg dabei zu helfen, ihre gesellschaftliche Verantwortung zu stärken.

3.4 Vorstellung der optimierten Version

Im Folgenden wird das Endergebnis des Projekts präsentiert, also der zum größten Teil genauso übernommene Vorschlag für das optimierte CSR-Barometer. Das tatsächliche Barometer kann sich in manchen Details von dem hier vorgestellten Vorschlag unterscheiden. Es wird nun Seite für Seite der Aufbau der Umfrage sowie die dahinterstehende Logik erläutert. Zudem werden die wichtigsten allgemeinen, für die neue Version charakteristischen, Aspekte aufgezeigt. An dieser Stelle alle 39 Fragen des Hauptteils im Wortlaut vorzustellen, würde den Rahmen dieser Publikation allerdings sprengen. Bei tiefergehendem Interesse ist das komplette Barometer selbstverständlich auf der Website der Regio zu finden.

Die Gliederung

Die Umfrage lässt sich in vier Abschnitte untergliedern: eine Startseite mit Informationen zu CSR im Allgemeinen, zum vorliegenden Selbsttest sowie dessen Entstehung, drei Seiten mit CSR-bezogenen Fragen, eine Seite mit allgemeinen Fragen zur Clusterung der Unternehmen, sowie eine Ergebnisseite, über die man auch zu den weiterführenden, CSR-bezogenen Informationen und Beratungsangeboten gelangt.

Der Hauptteil der Umfrage, also die drei Seiten mit den Fragen zu den CSR-Aktivitäten, ist in erster Linie in die drei Nachhaltigkeits-Dimensionen unterteilt – der Übersichtlichkeit halber für jede Dimension eine eigene Seite. Aus den in Abschnitt 2.1 dargelegten Möglichkeiten, wie man CSR in greifbare Themengebiete unterteilen kann, wurde diese Variante vor allem deswegen ausgewählt, da die Einteilung in drei Dimensionen bekannt ist, da das Team davon ausgehend gute Fragen entwickeln konnte und da die Aufgabenbereiche zwischen den drei Teams relativ klar abgegrenzt waren. Dieses System dürften nicht nur die meisten User des Tools kennen, sondern es war auch dem ganzen Projektteam gut bekannt, sodass die meisten der Studierenden bei den Themen Nachhaltigkeit und CSR in diesen Kategorien denken. Um sicherzugehen, innerhalb jeder Dimension auch alle relevanten CSR-Bereiche durch mindestens eine Frage zu repräsentieren, unterteilten die Teams jede Dimension noch einmal in die Handlungsfelder der Norm ISO 26000, zu denen dann passende Fragen formuliert wurden. Für die ISO 26000 als feinere Strukturierungshilfe und zur Fragenfindung hat sich das Team deswegen entschieden, da diese speziell auf den Unternehmenskontext zugeschnitten ist und somit eine gute Orientierung bietet, an welchen Bereichen und Themen man CSR festmachen kann. Auf jeder der drei „Hauptseiten“ wird dem Umfrageteilnehmer zunächst eine Definition der jeweiligen Dimension angezeigt. Diese soll erklären, was genau ökologische, soziale bzw. ökonomische Nachhaltigkeit überhaupt bedeutet und den User darauf einstimmen, welche Fragen ihn im jeweiligen Umfrage-Teil erwarten.

Die Fragen

Alle der 39 Fragen sind identisch aufgebaut – sowohl was die sprachliche Formulierung der Frage als auch die Konzeption der Antwortmöglichkeiten in LimeSurvey betrifft. Obwohl bisher immer von „Fragen“ die Rede war, handelt es sich eigentlich um Aussagen über verschiedene CSR-Aktivitäten und CSR-bezogene Zustände im Unternehmen. Durch mehrere zur Auswahl stehende Antwortmöglichkeiten kann der User diesen Aussagen mit Bezug auf sein Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung zustimmen bzw. nicht. Um den Umfrageteilnehmer als Person anzusprechen und um ihn an die gemeinschaftliche Verantwortung aller Personen in seinem Unternehmen zu erinnern, sind alle Fragen in der ersten Person Plural formuliert, also z. B. „Wir achten auf...“ oder „In unserem Unternehmen fördern wir...“. Die Fragen sind auch stets positiv formuliert, sodass die Antwort „Trifft voll zu“ immer mit einem wünschenswerten Ergebnis einhergeht. Diese Einheitlichkeit ist für den User übersichtlicher und macht die Bewertung der Fragen und somit die Berechnung der CSR-Reifequote leichter. Neben „Trifft voll zu“ stehen zudem die Antwortmöglichkeiten „Trifft teilweise zu“, „Trifft eher nicht zu“ und „Trifft nicht zu“ zum Anklicken zur Verfügung. Da das Projektteam bei jeder Frage eine klare Positionierung vom Umfrageteilnehmer forcieren möchte, beinhaltet das Barometer keine neutrale Antwortmöglichkeit, wie beispielsweise „Teils..., teils...“ oder „Weder..., noch...“.

Die Option „Keine Angabe“ sollte ursprünglich wortgetreu aus der ursprünglichen Version übernommen werden, da der User somit nicht gezwungen wird, eine der anderen vier Möglichkeiten auszuwählen, wenn er die Antwort auf die Frage schlichtweg nicht kennt oder eine bestimmte Frage in Ausnahmefällen für sein Unternehmen nicht relevant ist. Da die Regio aber immer noch die Gefahr sah, dass eine Frage durch „Keine Angabe“ leicht übergangen werden kann, wurde diese Option nicht in die finale Version übernommen. Jede Frage wurde schließlich unter der Prämisse formuliert, dass sie für sämtliche Unternehmen Relevanz besitzen sollte. Dass der User mit seinem Unternehmen gar keine Aussage zu einer Frage treffen kann, sollte also gar nicht erst vorkommen. Die im alten Barometer verwendete Antwortoption „Nicht relevant“ wäre in der optimierten Version sowieso nicht mehr zur Auswahl gestanden.

Die Best-Practice-Beispiele

Um zu vermeiden, dass der User eine Frage nicht versteht oder sie fälschlicherweise für das betrachtete Unternehmen tatsächlich als nicht relevant ansieht, werden zu manchen Fragen außerdem sog. Best-Practice-Beispiele angezeigt. Ursprünglich sollte dies nur bei einigen Fragen der Fall sein, falls diese nicht komplett selbsterklärend sind und zu viel Spielraum für Interpretationen lassen könnten. Da das Tool aber eine breite Zielgruppe an Unternehmen bedienen soll und die Umfrage nicht zu ausführlich werden durfte, mussten manche Fragen zusammengefasst und eher allgemein gehalten, also weniger auf spezifische Aktivitäten in der Praxis bezogen, formuliert werden. Dadurch erhöhte sich der Anteil der Fragen, die durch ein Best-Practice-Beispiel anschaulich in konkrete Anwendungsfälle aus der Unternehmenspraxis übersetzt werden mussten. Als Reaktion auf das Feedback aus den Pre-Tests wurde der Einheitlichkeit halber letztendlich sogar zu jeder Aussage ein Beispiel ausgearbeitet. Dabei wurden kurze, praxisnah formulierte Musterbeispiele mit dem fiktiven Unternehmen „Green Aux GmbH“ verwendet, welches die CSR-Aktivitäten zur jeweiligen Frage schon bestmöglich umsetzt. Auf den Punkt gebracht bietet jedes Best-Practice-Beispiel einen Anhaltspunkt, wann die Frage guten Gewissens mit „Trifft voll zu“ beantwortet werden könnte. Der Name „Green Aux GmbH“ spielt auf das Ziel an, die Region Augsburg noch grüner, also auf allen Ebenen nachhaltiger, zu machen sowie auf die regionale Identität der Unternehmen. Die Beispiele werden jeweils unter der Frage (sowie unter den weiter unten beschriebenen SDG-Icons) – zur besseren Unterscheidung in einem anderen Schriftformat – angezeigt.

Die SDG-Icons

Ein weiteres, neu hinzugefügtes Feature des Barometers sind die SDG-Icons (s. Abb. 3). Unter jeder Frage werden die Icons derjenigen SDGs angezeigt, die inhaltlich zur Frage passen. Dies ist dann der Fall, wenn die in der Frage behandelten CSR-Aktivitäten zur Erreichung eines SDGs beitragen. Dem Umfrageteilnehmer sollte dadurch ursprünglich nur aufgezeigt werden, welche der Ziele der UN sein Unternehmen im Falle einer positiven Antwort („Trifft voll zu“ oder „Trifft teilweise zu“) bereits unterstützt. Das Team wollte die Umfrage zwar nicht anhand der SDGs gliedern, dieses System aber trotzdem in irgendeiner Form in das Tool einfließen lassen, da die 17 Ziele international bekannt und anerkannt sind und sich Nachhaltigkeitsberichte auch oftmals daran orientieren. Dies könnte für die teilnehmenden Unternehmen somit eine weitere Hilfe darstellen, falls diese sich zukünftig selbst mit ihrer eigenen Nachhaltigkeitsberichterstattung auseinandersetzen müssen oder möchten. Vor allem deswegen wünschte sich die Regio, dass nicht nur diejenigen SDGs angezeigt werden, zu denen das Unternehmen (zumindest in Form eines Aspekts) bereits seinen Beitrag leistet; in der optimierten Version erfolgt nun eine Auswertung aller SDGs (bis auf SDG Nr. 2, das durch keine Frage vertreten ist).

Die 39 CSR-bezogenen Fragen werden wie bereits erwähnt nicht einzeln aufgeführt, die allgemeine Konzeption aller Fragen im Folgenden aber kurz erklärt. Über thematisch zusammenhängenden Fragen steht das dazu passende Handlungsfeld der ISO 26000, darunter die zugeordneten SDGs sowie das Best-Practice-Beispiel. Die Antwortmöglichkeiten zu jeder Frage sind, wie oben beschrieben, stets dieselben.

Die Usability

Die Bearbeitung der Umfrage kann jederzeit pausiert werden ohne den aktuellen Fortschritt zu verlieren, indem der User die Ergebnisse zwischenspeichern kann. Über den Button „Weiter“ gelangt man jeweils auf die nächste Seite, zunächst von den ökologischen Fragen ausgehend zur sozialen Dimension, dann zum ökonomischen Teil des Barometers und schließlich auf die fünfte Umfrageseite mit vier abschließenden, nicht auf CSR bezogenen Fragen. Drei davon sollen der Regio Aufschluss darüber geben, welche Unternehmenstypen das Tool nutzen und sind ebenfalls Pflichtfragen. Zunächst wird nach der Mitarbeiteranzahl als Indikator für die Unternehmensgröße gefragt, wobei als vorgegebene Antwortmöglichkeiten die Intervalle „Unter 10“, „10 bis 49“, „50 bis 249“, „250 bis 500“ und „Über 500“ zur Auswahl stehen. Die zweite Frage bezieht sich auf den Sitz des Unternehmens, wobei neben den vorgegebenen Optionen „Stadt Augsburg“, „Landkreis Augsburg“ sowie „Landkreis Aichach-Friedberg“ auch in einem Freitextfeld geantwortet werden kann. Zur Beantwortung der dritten Frage „Zu welcher Branche zählen Sie Ihr Unternehmen?“ steht lediglich ein Freitextfeld zur Verfügung. Diese Antwortmöglichkeit wurde einer Auswahl aus vorgegebenen Branchen vorgezogen, da eine grobe Unterteilung (z. B. in Dienstleistungsunternehmen, produzierende Unternehmen und Handelsunternehmen) nicht sehr viele Erkenntnisse bringen würde, eine sehr feingliedrige Einteilung in einzelne Wirtschaftszweige, beispielsweise mit dem System der WZ-Codes, den Rahmen dagegen sprengen würde. In einer weiteren Frage wird der Umfrageteilnehmer gebeten, anzugeben, ob seine (anonymen) Umfrageergebnisse statistisch aussagekräftig sind. Als Antwort stehen „Ja, ich habe die Umfrage nach bestem Wissen und mit Bezug auf mein Unternehmen ausgefüllt.“ und „Nein, ich habe an der Umfrage nur aus Interesse teilgenommen.“ zur Verfügung. Gegen Ende der Seite bekommt der User noch die Möglichkeit, der Regio seine Kontaktdaten zu hinterlassen, mit dem Hinweis, dass seine Daten in diesem Fall nicht mehr anonym sind.

Die Ergebnisse der Umfrage

Auf der nächsten und letzten Seite werden schließlich die Ergebnisse der Umfrage angezeigt. Die wichtigste Information, die der Umfrageteilnehmer nun erhält, ist die allgemeine CSR-Reifequote – ein Prozentwert, der aussagt, wie nachhaltig das betrachtete Unternehmen ist. Dieser Wert wird berechnet, indem den 39 Einzelantworten jeweils ein Prozentwert zugeordnet und daraus der Durchschnitt gebildet wird. Die Fragen werden im Gegensatz zur Vorgängerversion stets gleichermaßen gewichtet. Wird angegeben, dass eine Aussage nicht zutrifft, wird diese mit 0 Prozent bewertet, bei „Trifft eher nicht zu“ mit 33 Prozent, bei „Trifft teilweise zu“ mit 67 Prozent und mit 100 Prozent fließt die Frage bei der Antwort „Trifft voll zu“ mit ein. Zusätzlich zum Gesamtergebnis wird dem User die CSR-Reifequote für jede einzelne der drei Nachhaltigkeitsdimensionen angezeigt. Sowohl diese drei Einzelergebnisse als auch die Gesamt-Reifequote werden zusätzlich zur schriftlichen Ausgabe des erreichten Prozentwerts als Grafik visualisiert angezeigt (vgl. Abb. 5). Zusätzlich zu den CSR-Reifequoten wird noch ein weiteres Ergebnis ausgegeben: die Auswertung der SDGs. Dem User wird für jedes SDG einzeln angezeigt, wie gut das Unternehmen bei denjenigen Fragen abschneidet, die zur Erfüllung des Ziels beitragen. Das Ergebnis ist also ein Durchschnitts-Prozentwert zu jedem (abgefragten) SDG. Alle Ergebnisse (sowie die einzelnen Fragen und Antworten) kann man sich als PDF-Datei ausgeben bzw. direkt ausdrucken lassen. Ebenfalls auf der Schlussseite zu finden sind der Link zu den vom Projektteam überarbeiteten weiterführenden Informationen und kostenlosen Beratungsangeboten sowie Links zu weiteren Angeboten der Regio in Bezug auf CSR und zum Newsletter der Regio. Die weiterführenden Links sind untergliedert in Informationen zu: Beratungsangeboten, CSR-Berichterstattung, jeder der drei Dimensionen sowie zu Siegeln und Zertifikaten.

**CSR-Reifequote gesamt:
Die CSR-Reifequote Ihres Unternehmen
beträgt 72 Prozent**



Abb. 5: Darstellung der CSR-Reifequote als Barometer-Grafik [49]

49 Screenshot von: Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (2022a): CSR Barometer 2022, <https://umfragen-a3.mysurveyhosting.com/index.php/888617?newtest=Y&lang=de> (Zugriff: 25.09.2022, 18:18 MEZ).

3.5 Fazit

In diesem Abschnitt erfolgt ein kritischer Abgleich zwischen den Ansprüchen an die optimierte Version des Tools und dem Vorschlag des Projektteams. Zugleich wird der Entstehungsprozess, also der Ablauf des Projekts, kritisch begutachtet. Das überarbeitete Tool unterscheidet sich sehr stark von dem Vorgänger, sodass man sogar eher von einem neuen Tool als von einer überarbeiteten Version sprechen könnte.

Die Hauptunterschiede liegen im Aufbau der Umfrage (vier CSR-Handlungsfelder vs. drei Dimensionen sowie Handlungsfelder der ISO 26000), in der Art der Fragen (Frage nach Existenz von Maßnahmen vs. gewisse Zustimmung zu Aussagen), in der Gewichtung der einzelnen Fragen (unterschiedlich vs. identisch), im Hinzufügen gewisser Elemente (Best-Practice-Beispiele und SDGs), in der Behandlung des Themas CSR-Kommunikation (ausführlich vs. gar nicht) sowie in der Art der Ergebnisse (Vergleich vs. kein Vergleich) und Darstellung der Ergebnisse (lediglich schriftliche Ausgabe der Werte vs. graphische Darstellung). Noch detaillierter wird auf die Unterschiede zwischen den beiden Versionen nicht mehr eingegangen, da die jeweiligen Charakteristika in den Abschnitten 3.1 und 3.4 bereits ausführlich dargestellt wurden. Entgegen aller Unterschiede wurden einige Aspekte der ursprünglichen Version auch nahezu eins zu eins übernommen, so z. B. die grundsätzliche Struktur der Startseite (u. a. Informationen zu CSR und dem Tool).

Ebenfalls übernommen wurde die Konzeption des Selbsttests als Umfrage mit stets denselben, vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, die einfach angeklickt werden können, dass die Fragen nicht willkürlich angezeigt werden, sondern einer Ordnung folgen, dass die Umfrage kostenlos, grundsätzlich anonym und ohne Registrierung durchführbar ist sowie die Funktion der Ergebnisausgabe als PDF-Datei.

An der optimierten Version kann kritisiert werden, dass die Startseite, die übersichtlicher gestaltet werden sollte, weiterhin sehr viel Text beinhaltet, wenngleich sie teilweise optisch ansprechender gestaltet ist.

Das Projektteam hatte sich außerdem vorgenommen, in den Fragen einen gewissen Regionalitätsbezug herzustellen, was abgesehen vom fiktiven Unternehmen „Green Aux GmbH“ in den Best-Practice-Beispielen nicht geglückt ist. Dies scheint allerdings auch nur sehr schwer zu erreichen, da CSR zwar über verschiedene Erdteile hinweg durchaus unterschiedlich interpretiert wird, nicht aber auf Städte- bzw. Landkreisebene. Man könnte also eher sagen, dass das neue Tool auf kleine und mittelständische Unternehmen aus Deutschland bzw. Zentraleuropa zugeschnitten ist, nicht aber zwingend aus der Region Augsburg.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass sich die Fragen nicht immer klar einer Dimension zuordnen lassen. Einige Fragen der sozialen Dimension könnte man beispielsweise auch unter dem Bereich Ökonomie verorten (und anders herum), z. B. bei der Frage „Betriebsrelevante Entscheidungen kommunizieren wir klar mit unseren Mitarbeiter:innen.“. Ansatzweise wiederholen sich manche Themen deswegen. Die Unterteilung in die drei Dimensionen ist andererseits aber auch nur Mittel zum Zweck – das Wichtige ist schließlich, dass möglichst alle Teilaspekte von CSR durch (mindestens) eine Frage vertreten sind. Obwohl das Projektteam gründlich recherchiert hat, ist dies nicht ganz der Fall. Gerade die neuesten Entwicklungen (vgl. Abschnitt 2.2.2) sind nur teilweise vertreten. Nicht explizit aufgegriffen wurden z. B. die Themen Purpose, Glokalisierung oder Shared Value.

Grundsätzlich kann an dem Tool noch kritisiert werden, dass hauptsächlich die getroffenen Maßnahmen ausschlaggebend für die Feststellung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens sind, nicht aber ganz grundsätzliche Aspekte des Unternehmens. So könnten beispielsweise ein durchaus auf Nachhaltigkeit bedachter Energiekonzern, der ein Atomkraftwerk betreibt, und ein kleiner Bioladen dieselbe CSR-Reifequote in der ökologischen Dimension erreichen, da sich laut der Umfrage beide Unternehmen gleich stark um ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt bemühen. Allerdings ist es offensichtlich, dass das Betreiben eines Atomkraftwerks nie so ökologisch nachhaltig sein könnte, wie das Betreiben eines Bioladens. Dasselbe gilt für die ökonomische Nachhaltigkeitsdimension: Zwei Unternehmen könnten theoretisch dasselbe Ergebnis erreichen, obwohl eins davon kurz vor dem Bankrott steht, das andere sich in einer exzellenten finanziellen Lage befindet. Diese Beispiele sollen keineswegs auf die mangelnde Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen den teilnehmenden Unternehmen hinweisen, diese ist ohnehin nicht vorgesehen. Das Problem ist dagegen das verfälschte Bild, das möglicherweise von der eigenen Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung gezeichnet wird, da das Geschäftsmodell als Ganzes in der Umfrage keine Beachtung findet.

Auch die Methode der SDG-Auswertung ist noch nicht ganz ausgereift: Die SDGs wurden der (nach der ISO 26000 strukturierten) Umfrage lediglich im Nachhinein zugeordnet, sind also nicht zwingend durch gleich viele Fragen repräsentiert – SDG 2 („Kein Hunger“) ist beispielsweise gar nicht vertreten.

Die vier Ziele, die das Tool erfüllen sollte, wurden aber alle erreicht. Das Barometer gibt Unternehmen die Möglichkeit, ihre eigene CSR einzuschätzen, es sensibilisiert für das Thema der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung, vermittelt differenzierte Informationen und Beratungsangebote und gibt der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (im Falle der Angabe von Kontaktdaten durch das Unternehmen) die Möglichkeit, auf Good-Practice-Beispiele in der Region aufmerksam zu werden. Ein wichtiger Pluspunkt des neuen Barometers ist die übersichtlichere Ergebnisausgabe in Barometerform. Dem User werden nur vier Werte angezeigt sowie der erreichte Prozentwert zu jedem SDG in einer zusätzlichen, mithilfe von Icons ebenfalls übersichtlich gestalteten Tabelle. Durch die Möglichkeit, sich im Nachhinein die einzelnen Fragen und Antworten anzeigen zu lassen, können direkt konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen CSR abgeleitet werden. Die Ergebnisse, insbesondere die ausgewiesenen SDGs, können zudem als Basis für einen Nachhaltigkeitsbericht verwendet werden, was man von der Vorgängerversion nur schwer behaupten kann.

Eine weitere Verbesserung ist, dass nicht nur gefragt wird, ob „irgendwelche“ Maßnahmen in einem bestimmten Themenfeld existieren, sondern es werden explizit konkrete Maßnahmen oder Zustände in der Organisation abgefragt. Deutlich wird dies am Beispiel „Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zu folgenden Themenfeldern? – Nutzung erneuerbare Energien“ vs. „Wir beziehen unsere Energie bereits aus nachhaltigen Rohstoffen und setzen auf erneuerbare Energien. Auf fossile Brennstoffe verzichten wir dahingegen komplett.“.

Die zusätzlich eingeführten Best-Practice-Beispiele bringen die Fragen auf ein sehr anschauliches und praxisnahes Level. Dieser erhöhte inhaltliche Detailgrad der Umfrage – auch durch die Best-Practice-Beispiele – ist darüber hinaus hilfreich, um genauer auf die Zielgruppe, also KMUs, einzugehen. Dadurch, dass als Antwort auf die Fragen des überarbeiteten Barometers nicht nur „Ja“ oder „Nein“ zur Auswahl stehen, sondern dass mit vier abgestuften Antwortmöglichkeiten auf die Aussage reagiert werden kann, ist das Ergebnis zudem etwas genauer und aussagekräftiger. Durch Verzicht auf die Antwortmöglichkeit „Ist geplant“ wird mit dem neuen Tool auch wirklich nur der Status Quo erfasst, es fließen also lediglich tatsächliche Fakten in das Ergebnis mit ein.

Das Projektteam hat die Umfrage mit dem Ziel gestaltet, dass möglichst jede Frage für jedes Unternehmen aus der Zielgruppe relevant ist. Dies ist größtenteils sehr gut gelungen, sodass auf die Antwortoption „Nicht relevant“ ebenfalls verzichtet werden konnte und auf Wunsch der Regio sogar die Option „Keine Angabe“ wegfiel. Der User wird also nicht mehr dazu verleitet, sich gar nicht erst intensiv mit einer bestimmten Frage auseinanderzusetzen und sie als für sein Unternehmen unwichtig abzustempeln.

Auch im Design bzw. im formellen Aufbau der Umfrage wurden Fortschritte gemacht, die zu einer höheren Benutzerfreundlichkeit geführt haben: Auf der Startseite befindet sich beispielsweise nicht mehr so viel Fließtext und die vom Projektteam als unnötig empfundene „Zwischenseite“ vor der Ergebnisseite wurde entfernt. Insgesamt ist also ein gutes Tool entstanden, das verschiedensten Unternehmen einen ersten Einstieg in das Thema CSR bieten und Verbesserungen auf dem Gebiet vorantreiben kann.

Der Prozess zur Optimierung des Barometers lief jederzeit reibungslos ab, da das Projektteam stets gut zusammenarbeitete und auch die Kommunikation mit der Regio gut funktionierte. Dennoch gibt es ein paar Punkte, die am Ablauf des Projekts kritisiert werden können. Viele der folgenden Punkte sind u. a. dem Zeitdruck geschuldet, dem das Team ausgesetzt war. Wenngleich nur selten Stress aufkam und das komplette Projektteam über circa fünf Monate hinweg arbeitete, mussten in einigen Meetings doch zügig Entscheidungen getroffen werden. Dadurch gingen anfangs beispielsweise ein paar Ideen der drei Kleingruppen unter. Z. B. die Vorschläge, nach der Umfrage Erfolgsstories besonders nachhaltiger Unternehmen zu präsentieren oder die Themenfelder der ISO 26000 für die Strukturierung der Umfrage noch eigenständig zu erweitern, wurden nicht mehr berücksichtigt. Ebenfalls ein wenig zu rasch gingen Projektleitung und Team vor, als mehr oder weniger konkludent entschieden wurde, dass das Ergebnis wieder ein Prozentwert sein sollte. Dabei wurden keine anderen Optionen in Betracht gezogen und der Name „CSR-Reifequote“ wurde auch blind aus der Vorgängerversion übernommen. Es geht nicht darum, dass diese Aspekte des Tools nicht zufriedenstellend wären, man hätte lediglich (ausführlicher) darüber nachdenken und sie

infrage stellen können. Eine wichtige Vorgabe der Regio war, eine Bearbeitungszeit von 15 Minuten nicht zu überschreiten. Dazu hätten im Verlauf des Projekts Tests stattfinden können, z. B. vor der Abschlusspräsentation. Die tatsächliche Dauer der Umfrage konnte erst durch die Pre-Tests festgestellt werden – für eine erneute Komplett-Überarbeitung wäre es im Falle einer deutlich zu hohen Bearbeitungsdauer dann aber eigentlich zu spät gewesen. Mit ein bisschen Mehraufwand hätte es sich die Projektleitung zudem leichter machen können: Durch mehr Dokumentation, z. B. in Form von Protokollführung in jedem Meeting, hätte das ganze Team noch besser die Übersicht über bereits getroffene Entscheidungen behalten können. Die Diskussionen in den einzelnen Meetings hätten zudem vereinfacht werden können, wenn die Fragen durchnummeriert worden wären, um eine bestimmte Frage schnell und eindeutig zu benennen.

Die Weiterentwicklung des Tools erfolgte in Form eines Transferprojekts, das von HSA_transfer – der Agentur für kooperative Hochschulprojekte der Hochschule Augsburg im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ begleitet wurde. Dies ermöglichte eine Projektpräsentation auf der „HSA_transfer | Themenschau“ am 30.06.2022 an der Hochschule Augsburg [50] sowie die Realisierung des vorliegenden Projektberichts „Corporate Social Responsibility für KMUs“.

4. Ausblick und weitere Optimierungspotenziale des Barometers

Der weitere Plan der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH sieht vor, dass das Barometer einige Monate bzw. wenige Jahre nach dem Relaunch ggf. noch einmal überarbeitet wird, insofern eine solide Anzahl an Unternehmen teilgenommen hat und dadurch verwertbares Feedback generiert werden kann. Im Zuge einer erneuten Überarbeitung – möglicherweise durch einen Werkstudenten oder wieder durch ein studentisches Projekt – könnten auch folgende, jetzt schon erkannte Punkte optimiert werden: Die Startseite könnte noch grafischer gestaltet und die Textmenge reduziert werden. Die Herausforderung dabei ist aber, dass der Informationsverlust nicht zu hoch sein sollte, da die Startseite durchaus wichtige Informationen enthält. Auch den Inhalt könnte man noch optimieren, indem man alle in Abschnitt 2.2.2 aufgeführten CSR-Aspekte mit in die Umfrage einfließen lässt. Dies ist bis jetzt nur teilweise der Fall. Vielleicht stößt man bei einer weiteren Recherche auch noch auf andere, noch nicht genannte Aspekte. Zudem können weitere Überlegungen angestellt werden, wie noch besser auf die Zielgruppe eingegangen werden kann bzw. ob diese (KMU's aus dem Wirtschaftsraum Augsburg) sogar neu definiert werden sollte. Die Fragen sind schon sehr gut auf KMU's zugeschnitten, allerdings fehlt der regionale Bezug in dieser Version fast komplett. Ein Ansatz wäre hier, die Zukunftsleitlinien der Stadt Augsburg [51] einzubauen, die den SDGs ähneln, aber zusätzlich noch eine kulturelle Dimension berücksichtigen.

Ein weiterer Denkanstoß ist, nicht nur die getroffenen CSR-Maßnahmen eines Unternehmens zu bewerten, sondern einen Weg zu finden, das Unternehmen an sich sowie das dahinterstehende Geschäftsmodell (Umwelt- und Sozialrisiken, Nachhaltigkeit der Produkte, etc.) einem CSR-Check zu unterziehen. In der aktuellen Version werden diese in der Natur eines Unternehmens liegenden Rahmenbedingungen, die den CSR-Bemühungen eines Unternehmens Grenzen setzen können, vernachlässigt (vgl. Abschnitt 3.5, Beispiel Atomkraftwerk vs. Bioladen). Falls wider Erwarten eine so hohe Anzahl an Unternehmen an der Umfrage teilnimmt, dass sich die Branchenangaben sinnvoll und aussagekräftig zusammenfassen lassen, kann zudem über die Wiedereinführung der Benchmarking-Funktion nachgedacht werden.

51 <https://www.nachhaltigkeit.augsburg.de/zukunftsleitlinien>

5. Transfer wirkt

Das Transferprojekt „CSR-Barometer“ [52] wurde begleitet von HSA_transfer – der Agentur für kooperative Hochschulprojekte der Hochschule Augsburg [53] im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“. [54] Transferprojekte ermöglichen, Expertisen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zu bündeln, um innovative Lösungen für Zukunftsfragen zu entwickeln, die Wirkung erzielen – im besten Falle Social Impact.

Das Besondere daran sind die Projektarbeit, der interdisziplinäre Austausch und eine intensive Wissenschaftskommunikation, um die erzielten Transferergebnisse außerhalb von Forschungs- und Geschäftsberichten wahrnehmbar und sichtbar zu machen.

Das CSR-Barometer ist ein neues Nachhaltigkeitstool für Unternehmen. Um das 2014 entstandene CSR-Barometer inhaltlich zu aktualisieren, hatte sich die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH an HSA_transfer – die Agentur für kooperative Hochschulprojekte der Hochschule Augsburg gewandt. Zwölf Studierende aus der Fakultät für Wirtschaft der Hochschule Augsburg entwickelten im Rahmen eines Transferprojekts im Sommersemester 2022 unter der Leitung von Prof. Dr. Sabine Joeris das CSR-Barometer weiter zu einem modernen Online-Tool zur Bewertung der Nachhaltigkeit eines Unternehmens. Das Tool steht Unternehmen für einen kostenfreien Selbstcheck zur Verfügung. Innerhalb von zehn Minuten wird analysiert, wie nachhaltig das Unternehmen ist, inwieweit aktuelle Nachhaltigkeitskriterien bereits berücksichtigt werden und wo es noch Optimierungsbedarf gibt.

Das Transferprojekt „CSR-Barometer“ ermöglichte ebenso, Lehrenden und Studierenden innovative Lehrinhalte praxisbezogen anzuwenden sowie nachhaltige Lösungen für reale Bedarfe gemeinsam mit Transferpartnern zukunftsbezogen weiterzuentwickeln.

52 www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/CSR-Barometer

53 www.hs-augsburg.de/HSA-transfer

54 www.innovative-hochschule.de

Aachener Stiftung Kathy Beys (2015): Brundtland Bericht, 1987, https://www.nachhaltigkeit.info/infos/lexikon_info.htm (Zugriff: 24.09.2022, 21:54 MEZ).

Aslaksen, H. M.; Hildebrandt, C.; Garmann, H. C. (2021): The long-term transformation of the concept of CSR: towards a more comprehensive emphasis on sustainability. In: International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol. 6 / 11: 1 – 14

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Referat „CSR“ – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (2022): CSR-Impulse von Unternehmen, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-in-der-Praxis/CSR-Impulse-von-Unternehmen/csr-impulse-von-unternehmen.html> (Zugriff: 24.09.2022, 23:17 MEZ).

Carroll, A. B. (2016): Carroll's pyramid of CSR: taking another look. In: International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol. 1 / 1: 1 – 8.

Carroll, A. B. (2021): Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. In: Business & Society, Vol. 60 / 6: 1258 – 1278.

Carroll, A. B.; Brown, J. A. (2018): Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. In: Corporate Social Responsibility. Emerald Publishing Limited, S.39-69.

Dettling, D. (2021): Die Zukunft von Hidden Champions und CSR – Die neue Generation von Purpose-Unternehmen. In: Genders, S.; Seynstahl, C. (Hrsg.): CSR und Hidden Champions. Berlin; Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S.247 – 253.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2020): Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010); Deutsche Fassung EN ISO 26000:2020. Berlin: Beuth Verlag GmbH.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2022): A Guide to Sustainable Corporate Responsibility. Cham: Springer International Publishing.

Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011 – 14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2011\)681&lang=de](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2011)681&lang=de) (Zugriff: 09.08.2022, 12:14 MEZ).

Fürstlich und Gräfling Fuggersche Stiftungs-Administration (2022): Jakob Fugger – der erfolgreichste Stifter der Welt, <https://www.fugger.de/geschichte/jakob-fugger-der-erfolgreichste-stifter-der-welt> (Zugriff: 13.09.2022, 10:10 MEZ).

Haderer, C.; Flatley, A. (2022): Was bedeutet Nachhaltigkeit? Warum eine Definition so schwierig ist, <https://utopia.de/ratgeber/nachhaltigkeit-definition/> (Zugriff: 22.09.2022, 13:18 MEZ).

Hardtke, A. (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Erste Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Herchen, O. M. (2007): Corporate Social Responsibility. Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Erste Auflage. Norderstedt: Books on Demand.

Hochschule Augsburg; Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (2022): Das CSR-Barometer. Ein neues Nachhaltigkeitstool für Unternehmen, Presseinformation vom 19.10.2022, <https://www.hs-augsburg.de/HSA-transfer/Das-CSR-Barometer-Ein-neues-Nachhaltigkeitstool-fuer-Unternehmen> (Zugriff: 23.11.2022, 10:27 MEZ).

Jonker, J.; Stark, W.; Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin: Springer.

Kaiser, D. (2014): Unternehmerische Verantwortung als messbares Instrument. Bestandsaufnahme und Entwicklung eines CSR-Schnelltests für kleine und mittlere Unternehmen am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Universität Augsburg.

Köhler, G. (2015): Die Millenniums-Entwicklungsziele – ein kritischer Rückblick und optimistischer Ausblick. In: Vereinte Nationen, Vol. 1 / 6: 243 – 248.

Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUrierv.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> (Zugriff: 09.08.2022, 11:12 MEZ).

Kreipl, C. (2020): Verantwortungsvolle Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Latapí Agudelo, M. A.; Jóhannsdóttir, L.; Davídsdóttir, B. (2019): A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. In: International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol. 4 / 1: 1 – 1.

Popa, D. I.; Dabija, D.-C. (2019): ISO 26000: A Brief Literature Review. In: Idowu, S. et al. (Hrsg.): ISO 26000 – A Standardized View on Corporate Social Responsibility. Cham: Springer International Publishing, S.81 – 92.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. In: Harvard Business Review, Vol. 89 / 1: 6 – 77.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2022): Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklart-232174> (Zugriff: 24.09.2022, 17:33 MEZ).

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (2022a): CSR Barometer 2022, <https://umfragen-a3.mysurveyhosting.com/index.php/888617?newtest=Y&lang=de> (Zugriff: 25.09.2022, 18:18 MEZ).

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (2022b): Die Regio Augsburg Wirtschaft GmbH. Wichtiges in Kürze, <https://www.region-a3.com/service/wir-ueber-uns/> (Zugriff: 16.07.2022, 14:22 MEZ).

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (2022c): Nachhaltigkeitsatlas. Gute Beispiele zum Nachmachen finden!, <https://www.nachhaltigkeitsatlas-a3.de/orientieren/> (Zugriff: 28.08.2022, 19:03 MEZ).

Schulz, S. C. (2022): Die drei Säulen der Nachhaltigkeit: Ökologie, Wirtschaft und Soziales, <https://utopia.de/ratgeber/drei-saeulen-der-nachhaltigkeit-modell/> (Zugriff: 24.09.2022, 23:20 MEZ).

Umweltbundesamt (2021): Übereinkommen von Paris, <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/uebereinkommen-von-paris#ziele-des-uebereinkommens-von-paris-uvp> (Zugriff: 06.08.2022, 14:31 MEZ).

IMPRESSUM & KONTAKT

Herausgeber
Hochschule Augsburg
Fakultät für Wirtschaft
An der Hochschule 1
86161 Augsburg
www.hs-augsburg.de/Wirtschaft

Prof. Dr. Sabine Joeris
sabine.joeris@hs-augsburg.de

Wissenschaftliche Leitung
Prof. Dr. Sabine Joeris
www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/
Prof.-Dr.-sabine-joeris

Projektleitung und Redaktion
Johannes Schindlbeck

Studentisches Projektteam
Johannes Schindlbeck, Projektleitung
Elsa Louisa Albiez
Maximilian Apfel
Leonie Eich
Julia Hauser
Theresa Lindemeyr
Theresa Polt

Matthias Schairer
Janika Schmidt
Eva Spring
Lucia Zeitler
Teresa Zettler
Studierende der Betriebswirtschaftslehre und des International Management

Unterstützt von Studierenden aus der Fakultät für Gestaltung
Lara Sofie Blagojevic
Pauline Marie Huguette Jacquelin Rebollo

Transferpartner
Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Andreas Thiel, Geschäftsführer
Stefanie Haug, Leitung Geschäftsfeld Nachhaltiges Wirtschaften
Karlstraße 2
86150 Augsburg
stefanie.haug@region-A3.com
www.region-a3.com

Konzeption & Umsetzung
Hochschule Augsburg
HSA_transfer
Jessica Hövelborn, M.A.
Referentin für Kommunikation
hsa-transfer@hs-augsburg.de
www.hs-augsburg.de/hsa-transfer

wppt : kommunikation gmbh
Gesellschaft für visuelle Kultur
Treppenstraße 17 – 19
42115 Wuppertal
Maiko Hinz, Rob Fährmann
Tel. +49 202 42966-0
Fax +49 202 42966-29
direkt@wppt.de
www.wppt.de

Druck
Druckerei Hans Hitzegrad
GmbH & Co. KG
Friedrich-Ebert-Straße 102
42117 Wuppertal
Auflagenhöhe: 150 Exemplare

DOI: 10.23779/0013

Abbildungen
Hochschule Augsburg, andere Bildrechte liegen bei den genannten Urheber:innen und Autor:innen.
Titelbild: SDGs der Vereinten Nationen

© Hochschule Augsburg 2022.
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und der Autor:innen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder. Die Redaktion behält sich die Überarbeitung und Kürzung vor.

Dank
Die Hochschule Augsburg dankt allen Autor:innen und Autoren für die Beiträge.

Hochschule Augsburg
University of Applied Sciences
An der Hochschule 1
86161 Augsburg
info@hs-augsburg.de
www.hs-augsburg.de



Hochschule Augsburg
University of Applied Sciences

HSA_transfer

**Innovative
Hochschule**
Eine gemeinsame Initiative
von Bund und Ländern



EINE GEMEINSAME INITIATIVE VON

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Gemeinsame
Wissenschaftskonferenz
GWK

Bayerisches Staatsministerium für
Wissenschaft und Kunst

