



CSR intern kommunizieren

Sinn stiften – Kompetenzen fördern

CSR-Kommunikation ist Kommunikation nach außen. So zumindest sieht die Realität in den meisten Firmen aus. Das überrascht: Kann ein Unternehmen auf die Nachhaltigkeitsreise gehen, ohne seine Belegschaft mitzunehmen? Oder sind gerade die eigenen Mitarbeiter eine besonders schwer zu erreichende Zielgruppe? Methoden und Inhalte der CSR-Außendarstellung bewirken Inhouse jedenfalls wenig.

■ Achim Halfmann

Zunächst der Blick auf die Praxis: „Unternehmen kommunizieren CSR deutlich stärker nach außen als nach innen“, sagt Riccardo Wagner, der an der Universität Greifswald zur internen CSR-Kommunikation forscht. Das liege allerdings nicht nur an den Unternehmen: auch deren Mitarbeiter seien „nicht von Haus aus begeistert“, wenn sie mit neuen Themen konfrontiert werden. Für den CSR-Kommunikationsexperten ist die interne Kommunikation eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich nicht so

einfach mit den Werkzeugen der externen Kommunikation erledigen lässt. „Nachhaltigkeitsberichte spielten bei den Mitarbeitern, die ich befragt habe, überhaupt keine Rolle“, sagt Wagner. Selbst in sogenannten CSR-affinen, verantwortungsvoll wirtschaftenden Unternehmen fand Wagner eine Mitarbeiterhaltung vor, die er als „positive Passivität“ beschreibt. Das CSR-Engagement der eigenen Firma wird akzeptiert, es fehlt aber an emotionaler Beteiligung. Das reicht nicht, wenn sich eine Organisation in ihrer Gesamtheit an gesellschaft-

lichen Herausforderungen orientieren will: CSR 3.0 gelingt nur mit aktiv beteiligten Mitarbeitern.

Geschichten statt Fakten

Die CSR-Kommunikation nach innen braucht vor allem andere Inhalte. „Die Mitarbeiter werden sich nur selten für ein Zahlenwerk – etwa zur Entwicklung des CO₂-Footprint – interessieren.“ Wagner weiter: „Chefs müssen erklären können, auf welcher Reise sich ein Unternehmen befindet: Wo es herkommt, welchen gesellschaftlichen Herausforderungen es sich wie stellt und wo es hingehen soll.“ Storytelling sei angesagt – die narrative Vermittlung eines solchen vertiefenden CSR-Verständnisses. Das erfordere zuerst die Initiierung von Mitarbeitergesprächen, in denen sich die Beteiligten auch gegenseitig von ihren Erfahrungen im Umgang mit CSR-Themen berichten könnten. „Solche Geschichten erzählt man sich nicht in der Mittagspause, das muss initiiert werden“, so der Kommunikationsexperte.

Sinn statt Routine

Unternehmen befinden sich auf einer Reise: In doppeltem Sinn gilt das für die Logistikbranche. Prof. Christof Ehrhart ist Direktor der Konzernkommunikation bei der Deutschen Post DHL Group: „Mitarbeiter suchen mehr als nur Broterwerb und materielles Auskommen“, sagt Ehrhart.

„Sinthemen erleben in den letzten Jahren eine Hochkonjunktur, besonders unter jüngeren Menschen.“

Auf allen Konzernebenen fragen sich Mitarbeiter, welchen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft sie gemeinsam mit ihren Kollegen erbringen. Ihre Arbeit soll einen Sinn ergeben. Ehrhart weiter: „Für die Motivation eines Mitarbeiters macht es einen Unterschied, ob er in seinen eigenen Augen tagtäglich Pakete hebt, oder ob er Lebensqualität schafft und etwa dazu beiträgt, dass Medikamente ihr Ziel erreichen.“

Kleine statt große Zahlen

In der Unternehmenskommunikation müsse es deshalb auch darum gehen, „Sinnstiftungsargumente“ zu kommunizieren – nach außen wie nach innen. Dazu eignen sich Nachhaltigkeitsthemen, diese müssen allerdings dialogorientiert und emphatisch vermittelt werden. „Ich glaube nicht, dass wir heute mit den ‚Kommunikationsmethoden der großen Zahl‘ allen Menschen gerecht werden“, so Ehrhart. „Wir brauchen ‚Methoden der kleinen Zahl‘, die einen offenen Dialog ermöglichen und Interaktionseffekte auslösen.“ Wer mit

hohem Kommunikationsaufwand eine künstliche Hochglanzwelt in Szene setze, hinter der die reale Arbeitswirklichkeit verblasse, riskiere einen Glaubwürdigkeitsverlust. Zu einer dialogorientierten Kommunikation gehöre, auch Kritik zuzulassen. Die Deutsche Post DHL Group stattet ihre internen digitalen Kommunikationsplattformen mit vielseitigen Feedbackkanälen aus und nutzt etwa die Social-Media-Applikation Yammer, um Beschäftigten die Kommunikation untereinander und mit Vorgesetzten zu erleichtern.

Mentale Modelle kennen

Eine wichtige Zielgruppe interner CSR-Kommunikation sind Führungskräfte. „Wer Veränderungsprozesse bei Top-Managern anstoßen will, muss ihre mentalen Modelle kennen“, sagt Frank Sprenger, Geschäftsführer der Münchener Beratungsgesellschaft sustainable impact. Wie wichtig es für die Initiierung von Veränderungsprozessen ist, solche inneren Überzeugungen und Vorstellungen sichtbar zu machen, darauf hat der US-amerikanische Organisationsentwickler Pete Senge vom MIT in seinen Arbeiten aufmerksam gemacht. Sprenger verdeutlicht die Brisanz solcher mentalen Modelle an einem historischen Beispiel: „Weil Führungskräfte großer Energieversorger überzeugt waren: ‚Wir können nur Kohle und wir können nur groß‘, haben sie sich der Hinwendung ihrer Konzerne zu alternativen Energien so lange wie möglich in den Weg gestellt.“

In Seminaren vermittelt sustainable impact Top-Managern eine neue Sicht auf Fakten, um solche mentalen Modelle aufzubrechen. Den Teilnehmer stellen sie zum Einstieg Quizfragen: „Wie viele Menschen leben heute auf der Erde – und wie viele waren es bei ihrer Geburt?“ Dahinter steht die Erfahrung, dass sich viele Führungskräfte detailliert mit ihrem Unternehmen und dessen Produkten auskennen, das Wissen um globale Herausforderungen aber sehr begrenzt bleibt. In den Seminaren sollen Führungskräfte erkennen, wie verwoben die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens mit gesellschaftlichen Veränderungen ist.

Bottom-up-Kommunikation

„Ich bin kein Freund des klassischen Drei-Säulen-Modells von CSR: Ökonomie, Ökologie, Soziales“, sagt Sprenger. Das Modell vermittele der Eindruck, jede Säule könne für sich existieren. „Unternehmen sind aber ein Teil der Gesellschaft und werden von deren Transformationsprozessen direkt betroffen.“ Nach der Energiewende sind weitere Transformationen absehbar, etwa in den Bereichen Mobilität oder Ernährung. Und solche Veränderungsprozesse beschleunigen sich.



Prof. Christof Ehrhart,
Direktor der Konzernkommunikation der Deutschen Post DHL Group



Frank Sprenger,
Geschäftsführer der Münchener Beratungsgesellschaft sustainable impact

Weil Top-Manager in ihrem eng getakteten Wochenablauf oft keine Zeit für die Auseinandersetzung mit globalen Trends finden, kommen nachhaltige Innovationen in Konzernen selten Top-Down zustande. Häufig sind es die – manchmal als Feigenblätter initiierten – CSR- und Nachhaltigkeitsabteilungen, die solche Veränderungen anstoßen.

Sprenger: „Während manche Konzernlenker noch an ein ‚too big to fail‘ glaubten, waren ihre Mitarbeiter geerdeter und spürten: So kann es nicht weitergehen.“

Unternehmensinterne CSR-Kommunikation geschieht also ebenfalls von unten nach oben.

Zu beschäftigt für die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen ist nicht nur das Top-Management, sondern auch die mittlere Führungsebene, hat der Kommunikationsberater Bernd Lorenz Walter beobachtet. „Werksleiter oder HR-Manager haben ständig verschiedene Veränderungsprozesse auf dem Schreibtisch“, sagt Walter. „Und bei solchen konkurrierenden Themen ist den Beteiligten der Nutzen manchmal klarer ersichtlich.“ Da gelte es, Überzeugungsarbeit zu leisten. Walter weiter: „Manager müssen erkennen, dass CSR-Themen etwas mit dem Erfolg ihres Unternehmens zu tun haben, dass sie einen Business-Case besitzen: Das ist ein zentrales Moment.“ Wie aber erreicht man die eigenen Mitarbeiter? Welche Wege für eine unternehmensinterne CSR-Kommunikation haben sich bewährt?

Praxis: Nachhaltigkeitsakademie

Coca-Cola Erfrischungsgetränke bietet den Mitarbeitern aus Verkaufsgebieten und Fachabteilungen eine Nachhaltigkeitsakademie, die 2008 als Umweltakademie startete. Damit sollen in jeder Region die Top-100-Führungskräfte erreicht werden und nach dem Akademiebesuch die Frage beantworten können, was das Nachhaltigkeitsengagement ihres Unternehmens mit ihnen persönlich zu tun hat. „Die größte Herausforderung liegt darin, Nachhaltigkeitsthemen für jeden Mitarbeiter greifbar zu machen“, sagt Sandra Broschat, Nachhaltigkeitsmanagerin von Coca-Cola.

In diesem Jahr widmet sich die Nachhaltigkeitsakademie u. a. den Themen „Nachhaltigkeit im Verkaufsgespräch“ und „Diversity“. Nach einer kurzen Einführung arbeiten die Manager in Workshops beispielsweise daran, wie sie personelle Vielfalt konkret in ihrem Verantwortungsbereich gestalten können. In den Workshops ent-

stehen Ideen – vor Ort umsetzbare ebenso wie solche mit nationaler Bedeutung-, für deren Weiterverfolgung Verantwortliche benannt werden und deren Umsetzung reflektiert wird.

Zwischen 700 und 1000 Mitarbeiter erreicht die Coca-Cola-Nachhaltigkeitsakademie jährlich. Durchgeführt wird sie von den Mitarbeitern der Nachhaltigkeitsabteilung des Unternehmens. „Wir haben diskutiert, ob wir das nach außen vergeben“, so Sandra Broschat. „Aber die Kollegen kennen uns und deshalb ist es gut, dass wir als Nachhaltigkeitsabteilung dort präsent sind.“

Mitarbeiterkompetenzen stärken

„Ende 2013 startete das Projekt ProNaK – Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz. Ein Forschungsverbund geht dort der Frage nach, wie Mitarbeiter eine energieeffiziente und ressourcenschonende Produktionsweise ihrer Unternehmen fördern können. „Dabei geht es um viel mehr als Licht ausschalten oder Druckluftverluste vermeiden“, sagt David Kühner, Wissenschaftler an der Universität Hohenheim. Facharbeiter seien die eigentlichen Experten für ihren Arbeitsbereich und könnten am besten sagen, wie sich Prozesse auch im Sinne nachhaltiger Abläufe optimieren lassen. Kühner weiter: „ProNaK geht es um die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen: Sie sollen nicht nur Hinweise an Umweltbeauftragte weitergeben, sondern selbst Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich bewirken können.“

ProNaK fördert den Prozess durch eine Workshop-Reihe von mehreren halbtägigen Veranstaltungen, in denen Arbeitnehmer eigene Projektideen zu Energie- und Ressourceneffizienz im Betrieb entwickeln und bei deren Umsetzung begleitet werden. Beinahe wichtiger ist jedoch die Phase zwischen den Workshops, in denen die Teilnehmenden selbständig die Projekte umsetzen und an den Erfahrungen lernen. „Wenn Mitarbeiter so die eigene Selbstwirksamkeit im Betrieb erleben, dann steigert das ihre Motivation am Arbeitsplatz deutlich“, berichtet Kühner.“

Azubis als Botschafter

Bei Thimm in Wörrstadt und Northeim sind Auszubildende seit dem vergangenen November als Energy Scouts im Unternehmen unterwegs. Die Idee dazu, ursprünglich vom Maschinenbauer ebm-pabst entwickelt, wird von den Industrie- und Handelskammern bundesweit verbreitet. „Wir mussten nicht viel Unterstützung leisten: Unsere Auszubildenden besuchten mehrfach die IHK und das Projekt lief dann ganz reibungslos“, berichtet Ausbilderin Ramona Strasser, Thimm



Juliane Bartel aus der Palfinger Kommunikations- und Nachhaltigkeitsabteilung.

Display Wörrstadt. Die beiden Nachwuchskräfte nahmen Kontakt mit der Technik auf, starteten eine Mitarbeiterumfrage, werteten diese aus und berichteten die Ergebnisse wiederum an die Belegschaft. Mit anderen Worten: Sie förderten die interne CSR-Kommunikation. „Der Austausch mit den Kollegen erwies sich als sehr effizient“, so die Ausbilderin. Die Notwendigkeit, Energie zu sparen, sei in den Köpfen der weitaus meisten Mitarbeiter angekommen. Manche der Vorschläge zum Einsatz von LED-Leuchtkörpern oder Bewegungsmeldern seien bereits umgesetzt. In einem nächsten Schritt soll für jede Abteilung ein Energieverantwortlicher benannt werden. Ramona Strasser: „Wenn wir nicht konkret werden, verliert sich das Engagement mit der Zeit.“

Klassisch: der Newsletter

Beim österreichischen Unternehmen Palfinger läuft ein großer Teil der internen CSR-Kommunikation über den Palfinger International Newsletter. Der „PIN“ erscheint dreimal jährlich und ist bis zu 40 Seiten schwer. „Mit dem internationalen Newsletter wollen wir alle Kollegen weltweit abholen“, sagt Juliane Bartel aus der Palfinger Kommunikations- und Nachhaltigkeitsabteilung. Damit das gelingt, wird „PIN“ in 14 Sprachen übersetzt. Die Texte stammen von Palfinger-Mitarbeitern aus der ganzen Welt; sie benennen den Autor namentlich und bieten jeweils eine E-Mail-Adresse für Feedbacks. Viele positive Rückmeldungen erhielt Palfinger jedenfalls für die „Green Initiative“, mit der im „PIN“ Energiespartipps für die Produktion und das Büro vermittelt wurden.

Daneben setzt der Hersteller von Hebe-Lösungen auf andere Publikationsformate, etwa ein Erklärvideo zum Code of Conduct. An diesem Beispiel verweist Bartel auf die Verknüpfung von interner und externer Kommunikation: „Das Video haben wir zunächst per E-Mail an unsere Mitarbeiter verteilt und auf Videoscreens im Unternehmen ausgestrahlt und es danach auch externen Stakeholdern zur Verfügung gestellt.“

Preiswürdiges Erklärvideo

Digitale Medien kommen vielerorts bei der internen CSR-Kommunikation zum Einsatz. Das Video „Nachhaltigkeit bei der HypoVereinsbank. Mehr als ein Trend“ gewann 2014 den Deutschen CSR-Preis in der Kategorie „Bestes Video zum CSR-Engagement eines Unternehmens“. In der Begründung der Jury heißt es: „Der Erklärfilm im Scribble-Stil veranschaulicht, wie die HypoVereinsbank seit über 20 Jahren ökologische und soziale Aspekte in ihrer Geschäftsstrategie verankert. Dazu richtet er den Fokus auf ausgewählte Akti-

vitäten aus den einzelnen Bereichen der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Kunden, Produkte, Umwelt, Gesellschaft) und bindet sie in den übergeordneten Kontext ein.“ Eine wichtige Zielgruppe des Videos sind die Mitarbeiter der Bank, es wurde bei verschiedenen Events gezeigt und über Social Media verbreitet.

Für die HypoVereinsbank realisierten die Nachhaltigkeitsexperten von akzente kommunikation und beratung den etwa dreiminütigen Videoclip in Zusammenarbeit mit der Videoagentur How2. Die Projektleitung auf Agenturseite hatte Sylvia Hofer-Jendros von akzente inne.

„Eine große Herausforderung liegt darin, das sehr komplexe Thema Nachhaltigkeit ohne gängige Stereotype wie Weltkugeln oder grüne Bäume darzustellen“, sagt Hofer-Jendros.

Und: „Kommunikation gewinnt Aufmerksamkeit, wenn sie überrascht“. Auch dazu seien im Nachhaltigkeitskontext eher ungewöhnliche Bilder notwendig. Mit dem Video kommuniziert die HypoVereinsbank anschaulich, dass Nachhaltigkeit und CSR keine Modetrends, sondern seit Jahrzehnten breit im Unternehmen aufgestellt sind.

Mit der App aufs Smartphone

Eine Mehrheit nutzt heute ihr Smartphone für den Internetzugang. WeSustain, ein Spezialanbieter für Nachhaltigkeitssoftware, hat deshalb eine App entwickelt, die CSR-Themen auf das Mitarbeiter-Handy bringt und zugleich mit einem Gamification-Ansatz verknüpft. „Im Materialitätsmanagement geht heutzutage mehr als eine Webumfrage“, sagt Daniel Süpke, CTO bei WeSustain. Die App verbindet eine Umfrage mit Informationen und einem ansprechenden Design. Nachhaltigkeitsthemen können zu einem Quiz aufbereitet werden – die App setzt auf den Reiz des Spielerischen. Zudem gibt es einen Bereich, in dem die Nutzer anonym oder unter ihrem Namen Diskussionen anstoßen können. Alle Funktionsbereiche sind mit Feedbackmöglichkeiten versehen und die Auswertungen der App-Kommunikation fließen automatisiert in die von WeSustain entwickelte Nachhaltigkeitsmanagement-Software ein.

Für die interne CSR-Kommunikation stehen Unternehmen eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung. Eine wird sich insbesondere in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter als unerlässliche Basis erweisen: „Walk the talk.“



App bringt CSR-Themen auf das Mitarbeiter-Handy



Achim Halfmann

› ist Geschäftsführer von CSR NEWS und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@csr-news.net