

CORPORATE
SOCIAL
RESPONSIBILITY

WERTE

glaub-
würdig

kommunizieren

Image

PARTNERSCHAFT

Media

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN

Ein Leitfaden für kommunale Unternehmen

Impressum

Herausgeber Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)
Invalidenstraße 91, 10115 Berlin
Fon +49 30 58580-0, Fax +49 30 58580-100
www.vku.de, info@vku.de

CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland GmbH
Kollwitzstraße 73, 10435 Berlin
Fon +49 30 884998-45, Fax +49 30 884998-47
www.cccdeutschland.org, info@cccdeutschland.org

Redaktion Melanie Hensel, Verband kommunaler Unternehmen (VKU)
Marie Louise Posdich, Verband kommunaler Unternehmen (VKU)

Gestaltung Barbara Dunkl, Berlin

Bildnachweis Stephan Pramme, Berliner Stadtreinigungsbetriebe AöR (Seite 5),
Stadtwerke Hamm GmbH (Seite 10), Abfallwirtschaftsgesellschaft
Rendsburg-Eckernförde mbH (Seite 14), Verband kommunaler Unternehmen
(Seite 16), Emschergenossenschaft (Seite 20), Carsten Walden (Seite 25),
Stadtwerke Osnabrück AG (Seite 26)

© VKU August 2014

Nachdruck oder Veröffentlichung ganz oder teilweise nur mit schriftlicher
Zustimmung des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU).

Das Projekt „Kommunale Unternehmen: Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ wird im
Rahmen des Programms „CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ durch das
Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Inhalt

Vorwort	4
1. CSR-Berichterstattung	5
Gesellschaftliches Engagement nachhaltig kommunizieren	6
Interview – Nachhaltigkeitsbericht der Berliner Stadtreinigung	7
Der Citizen Value Report der RSAG	8
2. CSR in der Pressearbeit	10
Kernbotschaft setzen, Emotionen wecken	11
Interview – CSR-Projekte erfolgreich kommunizieren	13
3. CSR in Social Media	14
Social Media für das gesellschaftliche Engagement nutzen	15
Praktische Umsetzung von Social Media am Beispiel der WEMAG	17
4. Stakeholder-Dialog	20
„Beteiligung ist kein Ponyhof“ – der erfolgreiche Stakeholder-Dialog	21
Das Prinzip Verantwortung	23
5. Kommunikation mit Partnern	26
Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen	27
Netzwerken für Partnerschaften	29
Checkliste – Erfolgskriterien für CSR-Kommunikation	31

Vorwort

Gesellschaftliches Engagement erfolgreich kommunizieren

Kommunale Unternehmen sind traditionell stark im Gemeinwesen verankert und als Mitgestalter des Gemeinwohls aus dem kommunalen Leben nicht wegzudenken. Die Beispiele für ein kreatives und innovatives Engagement kommunaler Unternehmen für soziale, ökologische und ökonomische Ziele sind genauso vielfältig wie branchenspezifisch. Neben dem Beitrag zum Gemeinwohl bringt Corporate Social Responsibility (CSR) auch Vorteile für Image und Reputation sowie im Wettbewerb, in der Kundenbindung und in der Förderung von Loyalität und Motivation der Mitarbeiter.

Voraussetzung für das Wirken gesellschaftlichen Engagements ist eine erfolgreiche Kommunikation – mit Kooperationspartnern, Bürgern oder Journalisten. Wie aber glaubwürdig und transparent berichten? Seine Zielgruppen über gesellschaftliche Aktivitäten des Unternehmens nicht nur informieren, sondern sie einbinden und mitnehmen? Vor diesen Herausforderungen stehen kommunale Unternehmen, die ganz am Anfang einer Strategie ihres gesellschaftlichen Engagements stehen, aber auch solche, die sich bereits länger engagieren.

Der Leitfaden stellt relevante Themen der CSR-Kommunikation vor und zeigt Ihnen Möglichkeiten auf, in den gesellschaftlichen Dialog zu treten. Was wäre dafür naheliegender als Kommunikations- und CSR-Verantwortliche aus der kommunalen Wirtschaft zu Wort kommen zu lassen. Anhand konkreter Einblicke geben Ihnen Praktiker aus VKU-Mitgliedsunternehmen Handlungsempfehlungen aus erster Hand!

Ihre Beiträge beleuchten verschiedene Kommunikationskanäle – von CSR-Berichten, die gesellschaftliches Engagement in der Öffentlichkeit transparent machen, über Social Media-Kanäle bis hin zu Instrumenten der klassischen Pressearbeit. Aber auch der Stakeholder-Dialog und die Kommunikation mit Kooperationspartnern sind Themen des Leitfadens.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und viele praxisorientierte Anregungen!



Ivo Gönner
VKU-Präsident



Hans-Joachim Reck
VKU-Hauptgeschäftsführer



CSR-Berichterstattung

CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte gewinnen für kommunale Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Mit ihnen dokumentieren Unternehmen ihr soziales, ökologisches und ökonomisches Engagement gegenüber der Öffentlichkeit. Dadurch kommen sie den Informationsbedürfnissen ihrer Stakeholder nach und machen gesellschaftliches Engagement vergleichbar.

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT NACHHALTIG KOMMUNIZIEREN

Bedeutung von CSR-Berichten für kommunale Unternehmen

von Melanie Hensel

Geschäftsberichte sind seit langer Zeit fester und wichtiger Bestandteil der Organisationspraxis. Wieso aber nur über Geschäftszahlen berichten? CSR-Berichte sind für engagierte Unternehmen ein zentrales Instrument, um ihr soziales, ökologisches und ökonomisches Engagement gegenüber der Öffentlichkeit zu dokumentieren und ihren Beitrag für die kommunale Wertschöpfungskette darzulegen. Besonders für Stadtwerke, die sich seit den 1990er Jahren in einem liberalisierten Markt bewegen, sind solche Berichte eine Möglichkeit, zusätzliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern herzustellen. Kommunale Unternehmen als unentbehrliche Garanten der öffentlichen Daseinsvorsorge kommen so den Informationsbedürfnissen der gesellschaftlichen und politischen Stakeholder nach. Denn die Menschen vor Ort möchten gerne wissen, wieso und wofür sich ein kommunales Unternehmen einsetzt.

Im Gegensatz zum Geschäftsbericht gibt es bei CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten – beide Begriffe werden oft synonym verwendet – keine gesetzlichen Vorschriften. Sie sind freiwillig und flexibel was die Inhalte, den Detailgrad, den Umfang und die Darstellungsweise des gesellschaftlichen Engagements angeht. Dabei ist es wenig sinnvoll, einmalig Daten zu sammeln und einen CSR-Bericht mit auf Hochglanz polierten Zahlen vorzulegen. Denn die Stakeholder sind kritisch und werden das unternehmerische Engagement hinterfragen, wenn der Verdacht aufkommt, die Berichterstattung als einen unverbindlichen Akt der Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege zu verwenden. CSR-Berichte sollten grundsätzliche Instrumente sein, um das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens strategisch und systematisch zu dokumentieren und vergleichbar zu machen. Deshalb muss eine glaubhafte CSR-Berichterstattung auf der unternehmenseigenen CSR-Strategie und den daraus abgeleiteten Zielen basieren – also auf

einem professionellen Management und nicht losgelöst von unternehmensinternen Maßnahmen. Auch wenn der Aufwand eines zusätzlichen Berichtes, der über ein broschürenartiges Format hinausgeht und systematisiert sowie vergleichbar ist, groß erscheint, so verstärkt er doch die Wirkung des gesellschaftlichen Engagements und ist deshalb lohnenswert.

Woran orientieren?

Für eine gute CSR-Berichterstattung gibt es zahlreiche Richtlinien. Häufig genutzt wird der Berichtsrahmen der Global Reporting Initiative (GRI). Dieser Berichtsrahmen zeigt Indikatoren auf, die Unternehmen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu messen. Nähere Informationen gibt es auf der Webseite www.globalreporting.org.

Auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), 2011 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) beschlossen, stärkt nachhaltiges Wirtschaften. Er enthält 20 Anforderungen für nachhaltiges Wirtschaften, mit denen Unternehmen ihre Leistungen messen und für ihre Stakeholder transparent machen können. Mehr unter www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de.

Qualitätsmerkmale von CSR-Berichten

- Regelmäßig berichten und dabei das Engagement in Bezug zur Unternehmensstrategie setzen,
- externe Statements zu Konfliktthemen integrieren und am Corporate Design orientieren,
- den Bericht online stellen, um schnellen Zugang zu den Infos zu ermöglichen,
- Inhalte belegen und vergleichbare Zahlen nennen.



Melanie Hensel
PR-Referentin CSR
Verband kommunaler
Unternehmen (VKU)
hensel@vku.de

INTERVIEW

NACHHALTIGKEITSBERICHT DER BERLINER STADTREINIGUNG

Interview mit Sabine Thümler, Berliner Stadtreinigung

Die Berliner Stadtreinigung (BSR) hat neben ihrem jährlichen Geschäftsbericht bereits zwei Nachhaltigkeitsberichte herausgegeben. Welche wesentlichen Vorteile bieten Nachhaltigkeitsberichte, um gesellschaftliches Engagement zu kommunizieren?

Thümler: Die Strategie der BSR ist eine Strategie der Nachhaltigkeit. Sie steht auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung. Das lässt sich in einem Geschäftsbericht nur schwer in Gänze darstellen. Da es aber um einen wesentlichen Teil unseres Selbstverständnisses und auch den Erfolg des Unternehmens geht, haben wir uns entschlossen, die Aspekte in einem Nachhaltigkeitsbericht zusammenzufassen. Gesellschaftliches Engagement – und da sind die Begrifflichkeiten leider auch immer nicht so ganz klar – steht in einem solchen Bericht in einem größeren Kontext.

Wen möchten Sie mit Ihrem Nachhaltigkeitsbericht erreichen?

Thümler: Als öffentliches Unternehmen gehört die BSR allen Berlinerinnen und Berlinern. Das ist letztlich auch unsere Zielgruppe – für unser Handeln und für den Bericht. Natürlich ist uns bewusst, dass wir mit einem solchen Bericht nicht alle erreichen, auch wenn er via Internet allen zugänglich ist. Im ersten Schritt sind die Multiplikatoren in Politik, Wirtschaft, unsere eigenen Belegschaft und natürlich unsere unmittelbaren Kunden, zum Beispiel die Wohnungswirtschaft, Adressaten des Berichts. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BSR wirken dabei, wenn sie informiert sind, als Multiplikatoren in ihrem beruflichen genauso wie im privaten Umfeld.

Sie haben Ihren Nachhaltigkeitsbericht durch die Deutsche Umwelthilfe e. V. (DUH) überprüfen lassen. Warum?

Thümler: Grundsätzlich war uns die inhaltliche Bewertung des Berichts wichtiger als zum Beispiel die formale Erfüllung der Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) oder das Testat eines Wirtschaftsprüfers zur Korrektheit der Zahlen und Daten. Aber auch inhaltlich entsteht der Bericht ja innerhalb des Unternehmens – das ist also das Selbstbild. Wir wollten dazu die Außensicht haben, ein Fremdbild von einer Institution mit hoher Reputation auf diesem Gebiet. Auch was gut ist, kann ja noch besser werden. Der kritische Blick der DUH hat uns dabei geholfen und hilft uns immer noch.

Worauf sollten Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, achten?

Thümler: Authentisch bleiben, dazu stehen, dass noch nicht alles ganz super ist, Perspektiven aufzeigen und sich den Blick von außen holen. So haben wir – neben der Überprüfung durch die DUH – für unseren dritten Nachhaltigkeitsbericht sowohl unsere Kunden als auch einen größeren Kreis von Beschäftigten gefragt, welche Nachhaltigkeitsaspekte sie bei der BSR wichtig finden. Das werden wir jetzt auch inhaltlich mit abbilden.



Sabine Thümler
Leiterin Kommunikation/Presse-
sprecherin Berliner Stadtreinigungs-
betriebe AöR (BSR),
sabine.thuemler@bsr.de

DER CITIZEN VALUE REPORT DER RSAG

Nutzen stiften, Mehrwert schaffen und Werte erhalten

von Tanja Weppler und Heike Janning

Die Rhein-Sieg-Abfallwirtschaftsgesellschaft (RSAG) berichtete erstmals im Geschäftsbericht 2008 neben den ökonomischen Schwerpunkten wie Lagebericht, Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung auch über ökologische, soziale und gesellschaftliche Aspekte. Hierbei wurden die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) berücksichtigt. Die Grundlage einer Berichterstattung nach GRI ist Transparenz. Ihre Ziele sind Standardisierung und Vergleichbarkeit.

Zusammen mit sechs anderen Unternehmen aus der kommunalen Abfallwirtschaft beteiligte sich die RSAG in 2009 und 2010 am gemeinsamen Projekt „Citizen Value Reporting“ unter der Federführung des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Zunächst wurde eine sogenannte „Nullnummer“ eines Citizen Value Reports als Broschüre und Internet-Plattform entwickelt.

Ziel war es, anhand von Indikatoren und konkreten Beispielen die Leistungen der kommunalen Unternehmen für ihre Region hervorzuheben. Die Projektpartner haben die Berichtsinhalte gemeinsam festgelegt, Indikatoren entwickelt und ein inhaltliches Konzept erstellt.

Die Vorteile des Citizen Value Reports

Die RSAG entwickelte dieses Format weiter, indem sie die entstandene Vorlage des Citizen Value Reports mit Aspekten aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung (nach GRI-Richtlinien) ergänzte. Hieraus entstand 2010 der erste Citizen Value Report der RSAG. Der Report bietet die Möglichkeit, exemplarisch darzustellen, welche Leistungen die RSAG im Sinne des Citizen Value (Wohl des Bürgers) erbringt und welche positiven Aspekte damit für die Gesellschaft verbunden sind. Um den Bürgerinnen und Bürgern neben der reinen Erläuterung möglichst viele Beispiele und Kennzahlen

vorzustellen, wurde mit dem separaten Report ein passendes Format gefunden. Losgelöst vom jährlich erscheinenden Geschäftsbericht ist für viele Projekte und Maßnahmen eine längerfristige Betrachtung sinnvoller, zum Beispiel im Drei-Jahres-Zyklus. Nach großem positiven Feedback haben die Abteilungen Qualitätsmanagement und Unternehmenskommunikation an der Neuauflage gearbeitet, die 2013 erschienen ist.

Dabei werden drei Themenblöcke beleuchtet: ökonomische Verantwortung, ökologische Verantwortung sowie die soziale und gesellschaftliche Verantwortung. Der Aspekt der institutionellen Verantwortung wird nicht mehr betrachtet, da die Dreiteilung – wie auch in der Nachhaltigkeitsberichterstattung – für das Unternehmen und seine Kunden nachvollziehbarer ist. Bei der institutionellen Verantwortung handelt es sich um die Besonderheit kommunaler Unternehmen, dass sie einer Steuerung beziehungsweise Aufsicht kommunaler Gremien unterliegen.

Jeder Block enthält eine kurze Einführung und verschiedene Ausführungen zum jeweiligen Thema. Diese Aussagen werden durch Zahlen und konkrete Beispiele belegt.

Inhalt des Citizen Value Reports 2013

Ökonomische Verantwortung

- Investitionen für den Rhein-Sieg-Kreis
- Gewerbesteuer
- Mitarbeiterzahlen
- Gebührentwicklung

Ökologische Verantwortung

- Bioabfallentsorgung im Rhein-Sieg-Kreis
- Die Wertstofftonne (Aufstellung der Behälter, Mengen)
- Übersicht der Abfallmengen im Rhein-Sieg-Kreis
- Kennzahlen Deponiegasnutzung
- Biologischen Vielfalt auf den Betriebsstätten
Beispiel „Neuntöter“

Soziale/Gesellschaftliche Verantwortung

- Auszubildende

- Mitarbeiterkennzahlen: Fluktuation, Teilzeit, mobiler Arbeitsplatz, Frauenquote, weibliche Führungskräfte
- Gesellschaftliches Engagement der RSAG

Anhang mit Kennzahlen

Herausforderungen in der Berichterstattung

Den Abschluss bildet der Anhang mit Kennzahlen zu den Energieverbräuchen aller RSAG-Entsorgungsanlagen und Standorte, beispielhaft die faunistische Kartierung einer Fläche auf dem Entsorgungs- und Wertungspark sowie nachhaltige Ziele und Maßnahmen der RSAG für die verschiedenen Themenblöcke.

Genau bei diesen Kennzahlen liegt allerdings die größte Herausforderung. Am Anfang bestand eine Schwierigkeit darin, die Kennzahlen zu definieren. GRI gibt genaue Definition vor, die sehr hilfreich sind. Verschiedene Standorte und Unterschiede bei der Datenbeschaffenheit machen eine Vergleichbarkeit erst nach Umrechnungen möglich. Auch die Datenmenge ist dabei nicht zu unterschätzen.

Dennoch ist die RSAG der festen Überzeugung, den Bürgerinnen und Bürgern des Rhein-Sieg-Kreises so viele Beispiele wie möglich vorzustellen und dadurch den Mehrwert eines kommunalen Unternehmens für das Gemeinwesen aufzuzeigen. Der Citizen Value Report ist als ein Angebot zum Dialog zu verstehen. Die Menschen vor Ort sind aufgefordert, sich bei allen Vorhaben der RSAG mit Anregungen und Vorschlägen einzubringen.

Den Report finden Sie unter www.rsag.de.



Engagement transparent machen –
der Citizen Value Report der RSAG.



Tanja Weppler

Teamleiterin
Marketing/Öffentlichkeitsarbeit RSAG AöR
tanja.weppler@rsag.de



Heike Janning

Stabstellenleiterin Qualitätsmanagement
RSAG AöR
heike.janning@rsag.de



02

CSR in der Pressearbeit

Kommunikationsverantwortliche haben einen großen Anteil daran, wie das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Durch Pressearbeit können Medien gezielt und umfassend informiert werden. Erfolgskriterien einer gelungenen CSR-Kommunikation: Zentrale Botschaften setzen, glaubwürdig kommunizieren und Emotionen wecken.

KERNBOTSCHAFT SETZEN, EMOTIONEN WECKEN

Zielgruppen erreichen

von Petra Kinzl

Tue Gutes und sprich darüber. Dieser Ausspruch trifft durchaus auf Zustimmung und Unternehmen meinen von sich häufig, dies bereits zu tun. Und dennoch, die Zufriedenheit mit dem Ergebnis bleibt vielfach auf der Strecke. Das kann vielerlei Gründe haben. Denn CSR ist eine Managementaufgabe wie Personal, Finanzen und andere auch.

In einem Leitfaden über CSR-Kommunikation steht natürlich die Kommunikation im Vordergrund. Der vorliegende Beitrag geht auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren in der CSR-Kommunikation ein. Der Fokus liegt dabei weniger auf der Kommunikation einzelner CSR-Aktionen, sondern vielmehr auf der Ausrichtung der gesamten Kommunikation auf die Ziele des gesellschaftlichen Engagements für die Imagewirkung.

Der gute Ruf

Das gesellschaftliche Engagement soll sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken. Dazu ist zu berücksichtigen, woraus sich die Reputation eines Unternehmens zusammensetzt.

Neben den Produkten sind das die emotionale Attraktivität, die ökonomische Wirtschaftlichkeit, die Vision und Führung des Unternehmens, die gesellschaftliche Verantwortung sowie die Unternehmenskultur und Arbeitsplatzumgebung. Nur wenn zu allen Bereichen Kommunikation stattfindet, kann die Zielgruppe sich ein sinnvolles Bild machen.

Erfolgreiche Kommunikation informiert, beweist Kompetenz, visualisiert, zeigt Emotionen und ist glaubwürdig. Ganz gezielt sollte zunächst das ganze Unternehmen mit seinen verschiedenen Facetten einbezogen werden. Für den Erfolg von CSR-Kommunikation ist es entscheidend, den grundlegenden Blickwinkel entsprechend weit zu fassen.

Zentrale Botschaft

In der Presse- und Medienarbeit hat gemeinhin jede Veröffentlichung eine Hauptbotschaft und im weiteren Verlauf vertiefende Details. Wenn Kommunikationsarbeit vollen Nutzen aus gesellschaftlichem Engagement ziehen soll, dann sollte diese Maxime übergreifend für die Unternehmenskommunikation genutzt werden und nicht alleine auf einzelne Medien bezogen bleiben.

Konkret gilt es daher, in der Kommunikation eine zentrale Kernbotschaft zu entwickeln, die sich über alle Kanäle und Medien spiegeln lässt. Diese Kernbotschaft leitet sich aus der CSR-Strategie ab. Sie spiegelt die Zielrichtung und den gesellschaftlichen Beitrag des Unternehmens wieder.

Ist die zentrale Kernbotschaft definiert, so muss diese über alle Medien hinweg umgesetzt werden. Konkret bedeutet das zwar im Sinne von Storytelling eine stets gleichbleibende, aber in immer wieder neuen Facetten, Ausgestaltungen und Anlässen dargebotene CSR-Geschichte zu erzählen. Hier ist Kreativität gefragt. Spannung darf und soll erzeugt werden.

Bei aller Varianz in der Umsetzung sollte ein zentrales Element der Kernbotschaft stets so deutlich als möglich transportiert werden. Das ist die Absicht und Motivation des Unternehmens sich gesellschaftlich zu engagieren. Hat das Unternehmen einen Grund, sich für die Gesellschaft einzubringen? Welcher ist das? Was ist das Ziel des Engagements? Zu derartigen Aussagen ist zum Teil Mut nötig. Gleichzeitig helfen sie aber, sich klar zu positionieren und Anfragen möglicher Partner von vornherein richtig zu kanalisieren. Darüber hinaus kann so gezeigt werden, dass das Unternehmen sich gezielt mit der Thematik beschäftigt hat und seine Mittel sinnvoll einsetzt.

Emotion

Das Thema gesellschaftliches Engagement bietet sich nicht nur dazu an, Emotionalität zu zeigen. Es fordert sie geradezu. In der CSR-Kommunikation sollten also alle Möglichkeiten genutzt werden, emotional zu werden. Visualisierung, Bilderwelten, Farbwahl, Sprache sollten für die Gesamtkommunikation des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt werden. Ebenso

empfiehlt es sich zu überprüfen, mit welcher Tonalität das Unternehmen auftritt. Welche Art von Persönlichkeit verkörpert das Unternehmen? In welche Art von Beziehung tritt das Unternehmen mit seinen Bezugsgruppen? Welche Art von Erlebnissen haben die Bezugsgruppen mit dem Unternehmen? Die Antworten auf diese Fragen bilden die Grundlage, um die Interessensgruppen des Unternehmens emotional anzusprechen.

Zehn Tipps für Pressemitteilungen

- **Nachrichtenwert beachten:** Pressemitteilungen erfordern einen Anlass. Findet zum Beispiel eine spannende Veranstaltung mit Kooperationspartnern statt? Liegt der neue CSR-Bericht vor? Hat das Unternehmen einen Preis fürs gesellschaftliche Engagement gewonnen?
- **Lokalen Bezug herstellen:** Was finden die Leser vor Ort interessant? Durchaus, dass sich kommunale Unternehmen für ihre Region engagieren.
- **Sieben W-Fragen beantworten:** Wer? Wann? Was? Wo? Wie? Warum? Welche Quelle?
- **Passende Überschrift wählen:** Sie soll die Neuigkeit liefern, Neugierde wecken und aktiv sein.
- **Emotionen wecken:** Zum Beispiel durch Zitate oder ein Foto, das mitversendet wird.
- **Aktiv formulieren:** Dynamik statt Substantive und Passiv.
- **Nachrichtendreieck beachten:** Das Wichtigste an den Anfang stellen, die Pressemitteilung muss sich von hinten kürzen lassen.
- **Sprachstil:** Kurze Sätze formulieren und Schachtelsätze vermeiden.
- **Zeitpunkt abpassen:** Beim Versenden der Pressemitteilung Vorlauf einkalkulieren, damit über ein bestimmtes Ereignis berichtet wird.
- **Zielgenau an die richtigen Redaktionen senden:** Für wen ist das CSR-Thema interessant? Zum Beispiel Regional-, Lokalzeitungen, Stadtmagazine, Fachmagazine oder Portale zum Thema CSR.

Bei den Zielgruppen ankommen

Um bei den jeweiligen Zielgruppen anzukommen, gehört und verstanden zu werden, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst muss die Zielgruppe so konkret wie möglich benannt sein. Dabei kann es für die Kommunikation durchaus sinnvoll sein beispielsweise Kundengruppen nicht nur in Haushalts- und Gewerbekunden zu segmentieren, sondern auch nach Altersgruppen oder jeweiligem Interesse.

Entsprechend sollten die jeweils passenden Kanäle in der geeigneten Art und Sprache mit den Kommunikationsbotschaften bespielt werden. Entscheidend ist dabei jeweils das Ergebnis beim Empfänger, also die Botschaft, die tatsächlich beim Empfänger hängen bleibt. Es hilft, hier jeweils den Nutzen der Botschaft für den jeweiligen Empfänger zu beleuchten und diesen entsprechend zu kommunizieren.

Sind die Zielgruppen bekannt, die richtigen Medien ausgewählt und die Kommunikationsbotschaft entsprechend dem Nutzen feinjustiert, sollten in der Ansprache der Zielgruppen Interaktion und Dialog immer gegenüber einem Monolog bevorzugt werden. Das ist durchaus bekanntes Allgemeinwissen, wird allerdings in der Praxis gerne vernachlässigt.

Glaubwürdigkeit

Die erfolgreiche Kommunikation von CSR lebt von Authentizität und stimmiger Information. Worte und Taten müssen zusammen passen. Entscheidend ist, dass Worte und Taten nicht nur im Bereich gesellschaftliches Engagement übereinstimmen, sondern im Unternehmen entsprechende Werte gelebt werden. So kann eine glaubwürdige Kommunikation aufgebaut werden und Vertrauen entstehen.



Petra Kinzl
Geschäftsführerin
Wertschmied Group GmbH
petra.kinzl@wertschmied.de

INTERVIEW

CSR-PROJEKTE ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN

Interview mit Pia Zimmermann, Stadtwerke Osnabrück

Die Stadtwerke Osnabrück unterstützen vielfältige Projekte in der Region. Welche Rolle spielt die Pressearbeit dabei?

Zimmermann: Eine sehr wichtige Rolle. Schließlich sollen die von uns unterstützten CSR-Projekte zur Marken- und Imagebildung beitragen und unseren strategischen Anspruch festigen, das „Unternehmen Lebensqualität“ für die Region Osnabrück zu sein. Und das erreichen wir natürlich nur, wenn diese Projekte gut und gezielt kommuniziert werden.

Gibt es Projekte, die sich besonders gut für die Pressearbeit eignen?

Zimmermann: Unsere Erfahrung zeigt, dass insbesondere partnerschaftliche Projekte eine hohe Aufmerksamkeit erzielen – sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den Journalisten. Das gilt für die gesamte Palette der von uns unterstützten oder initiierten CSR-Aktivitäten – sei es im Sponsoring, in der Schulkommunikation oder auch bei Projekten im Rahmen einer übergreifenden Ausbildungskooperation. Gerade bei Kooperationsprojekten mit regionalen Partnern lassen sich innovative Ansätze und Ideen auf gemeinschaftlicher Basis weiterentwickeln und innerhalb dieses Partner-Netzwerkes auch breiter kommunizieren.

Welche Kommunikationsinstrumente sind aus Ihrer Sicht besonders erfolgreich, um die Presse vor Ort über Ihr gesellschaftliches Engagement zu informieren?

Zimmermann: Unser Ansatz ist es, crossmedial und kontinuierlich über unser gesellschaftliches Engagement zu berichten. Das umfasst die klassische Pressearbeit, aber auch unser vierteljährlich erscheinendes Kundenmagazin „hier“, unsere Webseite und weitere Social Media-Kanäle inklusive der Bewegtbildkommunikation. Dabei versuchen wir, die Kommunikation inhaltlich und zeitlich aufeinander abzustimmen und eng miteinander zu verzahnen, um eine kontinuierliche

Kommunikation unserer CSR-Aktivitäten zu gewährleisten.

Was sind die möglichen Herausforderungen dabei?

Zimmermann: Die Herausforderungen liegen darin, genau zu erkennen, welche CSR-Aktivitäten für welche Kommunikationskanäle zu welchem Zeitpunkt am besten geeignet sind. Hier gilt für uns die Maxime, sinnvoll und zielgerichtet zu kommunizieren und nicht nach dem Motto „Auf Teufel komm raus – Hauptsache veröffentlicht“.

Wie evaluieren Sie Ihre CSR-Kommunikation?

Zimmermann: Bisher greifen wir auf unsere kontinuierliche Medienresonanzanalyse zurück, die unter anderem auch die Wirksamkeit einzelner Aktivitäten beleuchtet und bewertet. Das bezieht sich allerdings auf die klassischen „Clippings“ in den Print- und Onlinemedien. Wir machen uns deshalb derzeit Gedanken, welche weiteren Evaluationsmöglichkeiten vorhanden und gegebenenfalls geeignet sind.

Haben Sie Tipps an kommunale Unternehmen im Umgang mit Journalisten?

Zimmermann: Unser genereller Tipp lautet: Vernetzung – und zwar gleich im dreifachen Sinne. Erstens die Vernetzung mit Partnern, um CSR-Projekte gemeinsam anzuschieben, nach vorne zu bringen und davon zu profitieren. Zweitens die Vernetzung ihrer eigenen Kommunikation, indem sie nicht nur auf die klassische Pressearbeit setzen, sondern auf eine aufeinander abgestimmte Verzahnung der verschiedenen Kommunikationskanäle. Und drittens natürlich die Vernetzung mit den regionalen Journalisten. In regelmäßigen Terminen und Hintergrundgesprächen bekommen sie ein besseres Gespür dafür, welche Themen und CSR-Aktivitäten gut ankommen und für Journalisten individuell aufbereitet interessant sind.



Pia Zimmermann
Leiterin Unternehmenskommunikation
Stadtwerke Osnabrück AG
pia.zimmermann@stw-os.de



03

CSR in Social Media

Durch Social Media sind kommunale Unternehmen nicht nur in der Lage, über ihr gesellschaftliches Engagement zu informieren, sondern vor allem mit ihren Anspruchsgruppen in Dialog zu treten. Von Facebook über Weblogs bis Youtube steht ein umfangreiches Repertoire an Social Media-Kanälen zur Verfügung, die jeweils eine zielgruppenspezifische Ansprache erfordern.

SOCIAL MEDIA FÜR DAS GESELLSCHAFTLICHE ENGAGEMENT NUTZEN

„Tue Gutes und diskutiere darüber“

von Alexandra Härtel

Über das eigene gesellschaftliche Engagement zu reden, ist für immer mehr Unternehmen ein wichtiger Teil der Kommunikationsstrategie. Darüber zu reden, heißt in der Regel, darüber zu berichten, seltener, miteinander zu reden. Miteinander zu reden, bedeutet nicht nur zu sprechen, sondern auch zuzuhören. Genau diese Möglichkeit – und Herausforderung – bietet das Social Web, der soziale Kommunikationsraum, der durch die Interaktion via Social Media entsteht.

Social Media sind internetbasierte technische Anwendungen, die soziale Praktiken wie den Aufbau von Beziehungen und deren Pflege, Informationsaustausch, die Bereitstellung von Daten sowie themenbezogene Zusammenarbeit unterstützen. Beispiele für Social Media-Anwendungen sind Netzwerkplattformen wie Facebook oder Xing, Multimediaplattformen wie Youtube oder Instagram und Personal Publishing Plattformen wie Blogs oder Microblogs (zum Beispiel Twitter). In erster Linie unterscheidet Social Media von klassischen Massenmedien, dass jeder Empfänger von Informationen auch potenzieller Sender von Informationen sein kann. Darauf beruhend ist eine nicht-hierarchische, dezentrale und beteiligungsorientierte Kommunikationsstruktur entstanden, die für die Kommunikation – auch im Rahmen des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen – neue Chancen bietet.

Chancen für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen

Unabhängig vom Interesse und dem Redaktionsplan klassischer Medien können Unternehmen ihre Anspruchsgruppen, etwa zivilgesellschaftliche Organisationen und interessierte Bürgerinnen und Bürger, via Social Media kontinuierlich, passgenau über ihr

Engagement und die gesellschaftlichen Herausforderungen, auf die sie abzielen, informieren – und mehr noch, mithilfe verschiedener Medienformate „Geschichten erzählen“. Kurz-Videos, Fotofilme (eine Kombination von Fotografie, Videoelementen und O-Tönen), Infografiken und Spiele, die sich mit dem Thema des Engagements beschäftigen, bieten für verschiedene Zielgruppen attraktive, alternative Zugänge zum Kontext und zur Umsetzung des Engagements.

Wichtiger jedoch, Unternehmen können über das Engagement unabhängig von Zeit und Ort mit ihren Anspruchsgruppen in Dialog treten: via Social Media werden Nachfragen und Kommentare zum Engagement einfach ermöglicht. Anspruchsgruppen können eingeladen werden, ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Kreativität in Hinblick auf gesellschaftliche Herausforderungen sowie Lösungsansätze zu teilen. Daraus ergeben sich Chancen: Anspruchsgruppen können aktiv ins Engagement einbezogen werden und dieses stärken, etwa indem sie Impulse für die Weiterentwicklung von Projekten geben oder selbst in einem Projekt aktiv werden und als Botschafter weitere Unterstützer gewinnen.

Durch den öffentlichen Dialog kann mehr Transparenz über die Aktivitäten, Motive und Ergebnisse des Engagements hergestellt werden. Und nicht zuletzt kann die Sichtbarkeit des gesellschaftlichen Engagements erhöht werden, eben weil breitere Zielgruppen erreicht und Inhalte eher geteilt werden.

Beteiligungsoffenheit als Voraussetzung

Mit den Chancen, die das Social Web für die Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements bereithält, gehen jedoch auch Herausforderungen einher: Ist das Engagement hinsichtlich seiner Ziele für die Gesellschaft und für das Unternehmen selbst strategisch ausgerichtet, sodass es kritischen Nachfragen standhält? Ist das Engagement so konzipiert, dass es Anknüpfungspunkte für die Beteiligung durch engagierte Bürgerinnen und Bürger bereithält? Hat das Unternehmen für sich eine Social Media-Strategie ausgearbeitet und beinhaltet diese Grundsätze für die Interaktion, die der Kommunikationsstruktur des Social Web gerecht werden?

Die Alltagskommunikation ist zunehmend digitalisiert – das gibt auch der CSR-Kommunikation neue Impulse.



Will ein Unternehmen im Social Web durch seine Inhalte überzeugen, sollten diese entsprechend der kulturellen Werte des Social Web, die sich aus der Kommunikationsstruktur ergeben, gestaltet werden. Sophie Scholz hat im Artikel „Social Media & Bürgergesellschaft – Die drängendsten Fragen zivilgesellschaftlicher Institutionen“ diese kulturellen Werte benannt. In Anlehnung daran werden diese hier erläutert.

Wie sollten Social Media-Inhalte gestaltet sein?

- **Partizipativ:** Inhalte sollten zur Partizipation einladen. Interessierten sollte ermöglicht werden, sich einzubringen und mitzudiskutieren, denn darauf ist die Kommunikationsstruktur des Social Web ausgerichtet. Dabei sollten Beteiligungsmöglichkeiten via Social Media von Beginn an in die Arbeitsprozesse integriert werden: Bleibt es beim Meinungsaustausch oder werden Vorschläge tatsächlich geprüft und gegebenenfalls umgesetzt?

- **Aktivierend:** Social Media sollten genutzt werden um Zielgruppen zu aktivieren, das Engagement und gegebenenfalls Partnerorganisationen zu unterstützen.
- **Sozial:** Die Möglichkeit, Menschen via Social Media miteinander zu vernetzen, sollte genutzt werden.
- **Teilbar:** Das Social Web lebt davon, dass Inhalte teilbar sind, dass sie einen Mehrwert für Anspruchsgruppen darstellen und deshalb verbreitet werden. Wenig Mehrwert sehen Nutzer vermutlich, wenn Unternehmen mit ihren „guten Taten“ werben wollen. Daher bietet es sich an, so Julie Dixon in ihrer Studie „Small Business, Big Engagement“, stattdessen über den Kontext, über die Herausforderungen, die gemeinsam mit Engagementpartnern adressiert werden, über die Partner selbst und die gemeinsamen Aktivitäten zu informieren.

- **Transparent:** Das Social Web dient hervorragend dazu, die Transparenz bezüglich des Engagements zu erhöhen, Inhalte zu veröffentlichen, die Aktivitäten überprüfbar zu machen und zur Vertrauensbildung beizutragen. Gleichzeitig wird genau diese Transparenz im Social Web eingefordert. Hilfreich ist dafür, andere für sich sprechen zu lassen, zum Beispiel Engagierte und diejenigen, die vom Engagement profitieren. Auch engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können wichtige Botschafter des Engagements im Social Web sein.

- **Offen:** Inhalte sollten so lizenziert sein, dass das „Teilen“ einfach, ohne Rechtsverletzungen erfolgen kann, etwa indem diese unter eine Creative Commons-Lizenz gestellt werden. Creative Commons-Lizenzverträge ermöglichen einem Autor auf einfache Weise Nutzungsrechte an seinen Werken einzuräumen und stellen eine Alternative zum gesetzlichen Standardschutz „alle Rechte vorbehalten“ dar. Zur Kultur der Offenheit im Social Web gehört auch, Inhalte anzubieten,

mit denen andere weiterarbeiten können, auf die sie aufbauen können. Das kann in Bezug auf das Engagement zum Beispiel ein Beitrag darüber sein, was im Rahmen eines Engagements gelernt wurde und auf andere Projekte übertragen werden kann.

Eine höhere Glaubwürdigkeit kann das gesellschaftliche Engagement zudem erlangen, wenn es in den gesamten Kommunikationskontext des Unternehmens im Social Web eingebettet ist. So wird der Eindruck verstärkt, dass das Engagement inklusive der damit verbundenen Werte essentiell zum Unternehmen gehört, statt ein separierter Aktionsbereich zu sein. Tut es das nicht, wird sich das jedoch so oder so früher oder später in der Diskussion im Social Web herausstellen.



Alexandra Härtel
Beraterin für Social Media-Kommunikation bei der Abfallwirtschaftsgesellschaft Rendsburg-Eckernförde mbH
alexandra.haertel@mail.de

PRAKTISCHE UMSETZUNG VON SOCIAL MEDIA AM BEISPIEL DER WEMAG

Gesellschaftliche Verantwortung authentisch in sozialen Netzwerken kommunizieren

von Jost Broichmann

Unternehmen, die sich zur CSR bekennen, legen dies im Regelfall in ihren Unternehmenszielen und -werten

fest. Damit ist die Kommunikation von CSR-Themen oft eine Kommunikation der Unternehmenswerte. Bei vielen Themenfeldern bietet es sich an, diese in den sozialen Netzwerken zu kommunizieren, um deren technische Vorteile auszunutzen und zusätzliche Reichweite zu generieren. Dieses Potenzial nutzt auch der Energieversorger WEMAG.

Warum soziale Netzwerke nutzen?

Für die WEMAG ergeben sich durch die Kommunikation über Social Media-Kanäle vielfältige Vorteile. Sie erschließt Zielgruppen, die über klassische Medien

oft nicht mehr erreicht werden können. Dafür können zusätzliche Medienformate genutzt werden, um die Attraktivität der Inhalte zu erhöhen. Neben Texten und Grafiken stehen Ton- und Videoformate oder Anwendungen, zum Beispiel interaktive Karten, zur Verfügung.

Soziale Netzwerke fördern darüber hinaus die Interaktion und den Austausch von Meinungen und das Weiterverteilen von Inhalten. Besonders Projekte mit Jugendlichen, sportliche Aktivitäten oder Umweltschutzaktionen werden von den Online-Zielgruppen in sozialen Netzwerken wahrgenommen, kommentiert oder weitergeleitet. Mit dem Drücken des Buttons „gefällt mir“ wird Zustimmung demonstriert und weiterverbreitet. Im besten Fall sorgen Fans und Unterstützer für eine zusätzliche „virale“ Reichweite sowie einen Zugewinn an Reputation, da sie die Inhalte des ursprünglichen Absenders weiterverbreiten.

Social Media-Kanäle der WEMAG

Der Schweriner Versorger wurde im Jahr 2010 rekommuniziert. Das Unternehmen hatte schon eine klare Kommunikations- und Sponsoringstrategie und öffnete sich während des Verkaufsprozesses für die Medien und Bürger. Diese Prozesse wurden mit dem Start eines Unternehmensblogs und eines Youtube-Kanals begleitet. Hier wurden regelmäßig Berichte aus dem Unternehmen, zum Engagement und den neuen Unternehmenswerten veröffentlicht. Die Möglichkeit diese Beiträge zu kommentieren, unterstützte die Transparenz-Strategie.

Mit der Entwicklung einer nachhaltigen und ökologisch orientierten Unternehmensstrategie wurde der Fokus zusätzlich auf Umweltthemen gelegt. Die Facebook-Kommunikation der Ökostrommarke wemio.de griff diese Themen aus dem Blog regelmäßig auf, um die Marke mit den Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens „aufzuladen“. Parallel dazu wurde ein Twitter-Kanal genutzt, um die Themen der Unternehmenskommunikation direkter und schneller an Blogger, Medien und Multiplikatoren weiterzugeben. Beim Relaunch des Blogs nach drei Jahren wurden die für die WEMAG wichtigen Themen, Umweltschutz, Energiesparen und Elektromobilität prominent mit eigenen Buttons hervorgehoben. Damit soll die Relevanz der Themen für das Unternehmen klar werden.

Dankbares Thema: Sponsoring

Die Kommunikation einer Nachhaltigkeitsstrategie der WEMAG erfolgt oft an konkreten Projekten oder Beispielen. So können beispielsweise langfristige Sponsorings immer wieder an kleinen konkreten Anlässen kommuniziert werden. Dafür taugen auch Anlässe, die für klassische Pressemitteilungen zu klein wären.

Bei fast allen sozialen Netzwerken der WEMAG steht die Unterhaltung im Vordergrund. Daher ist das Sponsoring von Veranstaltungen, Vereinen oder Initiativen ein willkommener positiver Anlass, dies beispielsweise bei Facebook oder Twitter zu kommunizieren. Hier lässt sich die Unterstützung für einen Fußballverein mit der Verlosung von Freikarten kombinieren, was zusätzlich positiv assoziiert wird. Auch das Verlinken von Medienberichten wirkt sich oft positiv auf das Image von Sponsor und Empfänger aus.

Blog als Basis-Tool

Der Vorteil vieler Social Media-Kanäle ist auch ihr Nachteil: Die Geschwindigkeit. Nachrichten verbreiten sich sehr schnell und werden ebenso schnell durch neue verdrängt. Eine Suche ist oft nur eingeschränkt möglich. So wird es schwer, aus einzelnen Aktionen ein nachhaltiges Image zu kommunizieren.

Die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen sollte aber nachhaltig erfolgen, dafür bietet sich als „zentrale Anlaufstelle“ der Kommunikation ein Corporate-Blog – wie ihn auch die WEMAG hat – an. Unter www.wemagblog.com werden neben eigentlichen Themen des Unternehmens besonders die relevanten CSR-Aktivitäten kommuniziert und miteinander vernetzt. In Blogs stehen praktisch alle digitalen Medienformate zur Verfügung, so können Links auf verschiedene Video- und Bildergalerien eingesetzt und in sozialen Netzen genutzt werden. Außerdem kann eine große Bandbreite einzelner Themen dargestellt werden, denn Blogs bieten die Möglichkeit unter einem Artikel weitere Artikel mit einem ähnlichen Inhalt zu platzieren. Das passiert in der Regel automatisch. Der Leser findet schnell weitere Artikel zu dem Thema und erkennt so, dass das Unternehmen über ein weitreichendes Engagement verfügt. So kann eine Themenentwicklung nachverfolgt werden. Weiterer Vorteil: Blogs haben eine



Der Blog der WEMAG ist Teil der Social-Media Strategie der WEMAG und gibt dem Unternehmen und seinem gesellschaftlichen Engagement ein Gesicht.

hohe Sichtbarkeit bei Google, sodass ein Auffinden der Themen gut gewährleistet ist.

Vernetzung von klassischen PR- und Social Media-Kanälen

Die WEMAG nutzt Social Media-Kanäle flankierend zur klassischen Medienarbeit. Grundsätzlich sollte die Kommunikation über alle Medien-Kanäle die gleiche Aussage pflegen, dies aber je nach Zielgruppe in einer unterschiedlichen Tonalität. Im Freundesnetzwerk Facebook wird eher ein persönlicher Umgangston gewählt, oft duzen hier die Unternehmen sogar ihre Kunden. Bei Twitter und Google plus ist die Kommunikation oft schon etwas sachlicher. In den reinen Kontaktnetzwerken wie XING und LinkedIn ist der Umgang eher sachlich seriös, so wie auch in der klassischen Medienarbeit.

Ein wichtiger Eckpfeiler der CSR-Kommunikation ist Transparenz, die durch den Einsatz von Social Media unterstrichen wird. Dies übrigens umso mehr, wenn die Mitarbeiter mit Klarnamen und Porträt agieren. So wird die Kommunikation mit dem Unternehmen persönlicher und authentischer.



Jost Broichmann
Pressesprecher WEMAG
presse@wemag.com



04

Stakeholder-Dialog

Der verantwortungsbewusste und nachhaltige Dialog mit Stakeholdern ist für öffentliche Unternehmen wichtig, um erfolgreich CSR-Projekte zu managen. Zustimmung wird in einem Dialog herbeigeführt, der offener Lernprozess und damit Gewinn für beide Seiten sein sollte. Dabei bietet der Stakeholder-Dialog durchaus Chancen für längerfristige Kooperationen.

„BETEILIGUNG IST KEIN PONYHOF“ – DER ERFOLGREICHE STAKEHOLDER-DIALOG

Verantwortungsbewusst und erfolgreich Projekte managen

von Dr. Jochen Stemplewski
und Dr. Mario Sommerhäuser

Flughafen Berlin-Brandenburg, Stuttgart 21, Elbphilharmonie und kein Ende. „Kann Deutschland keine Großprojekte mehr stemmen?“ lautete eine Spiegel-Veranstaltung zum Flughafenbau in Berlin im Januar 2014. Ähnlich titeln viele Medien, wenn es um die Durchführung von großen Infrastrukturprojekten geht. Dabei geht es um mehr als die – für sich schon anspruchsvollen – Erfolgsfaktoren Kosteneinhaltung, Termintreue und Ausführungsqualität.

Das Scheitern vieler Großprojekte, aber auch das Imageproblem mancher Unternehmen und Institutionen, kann in nicht wenigen Fällen auf unzureichende Informationen, zu geringe inhaltliche Beteiligung und in der Folge eine fehlende Akzeptanz der Öffentlichkeit zurückgeführt werden. Frühzeitige, transparente und nachhaltige Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern ist eine unerlässlich Voraussetzung für das Gelingen von Projekt- und damit auch Unternehmenserfolgen. Dabei geht es nicht darum, „Öffentlichkeit zu managen“ und zu „überzeugen“, sondern Zustimmung in einem Dialog herbeizuführen, der offener Lernprozess und damit Gewinn für beide Seiten sein sollte: Projektdurchführende und Öffentlichkeit. Dies ist Grundgedanke des Stakeholder-Dialogs als Teil des CSR-Managements, das heißt der unternehmerischen Gesamtverantwortung. Denn es geht um nicht weniger als den verantwortungsbewussten und nachhaltigen Dialog mit den Interessensgruppen, den Stakeholdern.

Insbesondere für öffentliche Unternehmen hat der Stakeholder-Dialog eine wachsende Bedeutung bekommen – nicht nur bei großen Einzelvorhaben, auch in der alltäglichen Aufgabenbearbeitung. Der Stakeholder-Dialog dient der Information des

Unternehmens über die Interessen und Kenntnisse der Stakeholder und umgekehrt der Stakeholder über das Vorhaben, aber auch über die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens. Die Prävention von Konflikten ist ein konkretes und naheliegendes Anliegen. Oft bieten die Dialoge darüber hinaus die Chance für den Einstieg in langfristige Kommunikation und Kooperation. Die Ernsthaftigkeit des Dialogs sollte durch die Einbeziehung hochrangiger Unternehmensvertreter – Vorstände und Geschäftsbereichsleiter – vermittelt werden.

Die Durchführung und Moderation einer Dialogveranstaltung erfolgt idealerweise durch eine dritte (externe) Organisation, die das gesamte logistische und inhaltliche Veranstaltungsmanagement übernehmen kann, einschließlich Einladungen, Briefinggespräche, Protokolle, Feedback- und Kommunikationsprozess. Die Themensetzung und die strategische Ausrichtung der Veranstaltung sollten als Teil der Unternehmensstrategie jedoch nicht „extern“ erarbeitet werden, denn hierin drückt sich das Selbstverständnis der Ausrichter und die Bedeutung der Veranstaltung aus.

Grundprinzipien des Stakeholder-Dialoges sind

- Offenheit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit,
- richtiges Zuhören,
- ernst nehmen,
- Wertschätzung und Geduld für Fremdes.

Partizipation lernen vom Emscher-Umbau

Der Umbau des Emscher-Systems in Nordrhein-Westfalen ist mit einer Gesamtinvestition von 4,5 Milliarden Euro eines der größten Infrastrukturprojekte in Deutschland und offenbar eines der wenigen erfolgreichen Großprojekte im öffentlichen Raum. Dies zeigt ein aktuelles Projektreview, das die Faktoren Kosten- und Termintreue sowie Qualität bewertet hat.

Von 1992 bis 2020 wird ein 870 Quadratkilometer großes Flussgebiet wasserwirtschaftlich erneuert: von einem in Zeiten der Schwerindustrie des frühen 20. Jahrhunderts auf 400 Kilometer technisch ausgebaut.

ten, offenen Abwassersystem zu einem ökologisch wertvollen Flussgebiet, das ein hohes Maß an neuer Lebens- und Wohnqualität für die Menschen in der Kernzone des Ruhrreviers bereit hält. Rund 80 Prozent der Ausgaben werden in mehreren 100 Einzelprojekten in moderne, zukunftsfähige wasserwirtschaftliche Infrastruktur investiert.

Ein Großbauvorhaben mit einer solchen Dimension wie der Emscher-Umbau erfordert ein hohes Maß an Akzeptanz durch die Öffentlichkeit. Es bedeutet einen großen Finanzierungsaufwand – der im Wesentlichen mit den Abwassergebühren der Bürgerinnen und Bürger und der Industrie der Region gestemmt wird – und gleichzeitig über viele Jahre das Tolerieren von Baustellenverkehr, Lärm, Schmutz und anderen Beeinträchtigungen rund um das eigene Wohnumfeld.

Bis heute konnte die Akzeptanz der breiten Bevölkerung in der Region erreicht werden. Dies beruht nicht nur darauf, dass das Gesamtprojekt im Zeit- und Kostenrahmen geblieben ist. Sie ist auch Ergebnis eines über die gesamte Projektlaufzeit angelegten breiten Partizipationsprozesses. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger umfasst selbstverständlich die klassischen, rechtlich vorgeschriebenen Entscheidungsprozesse wie die Planfeststellungsverfahren (zum Beispiel beim Bau des 51 Kilometer langen Abwasserkanals Emscher mit mehreren 1 000 Beteiligten). Sie greift in ihrer Dimension aber wesentlich weiter – schließlich gilt es nicht nur ein Großbauvorhaben zu begleiten, sondern Veränderungen gemeinschaftlich zu erarbeiten, die in ihrer Strahlkraft weit über die Bauphase hinausreichen.

Es haben sich daher vielfältige Formen der Partizipation entwickelt, die neben direkten Dialog-Veranstaltungen („Emscher-Dialog“ zu verschiedenen zukunftsorientierten Themen der Wasserwirtschaft, „Emscher-Lippe-Gespräche zur nachhaltigen Wasserwirtschaft“) auch öffentliche Gestaltungswerkstätten (zum Beispiel für Pumpwerke und Brücken), partizipatorische Kunstprojekte (besonders bekannt die Emscherkunst mit rund 250 000 Besuchern im letzten Jahr), umweltpädagogische Projekte (Blaue Klassenzimmer, Bachpatenschaften, Lernmaterialien), Bürgerfeste und Tage der Offenen Tür beziehungsweise des Offenen Kanals umfassen.

Mehr Informationen hier: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH (Hrsg.) (2013): Emscher 3.0. Von Grau zu Blau oder wie der blaue Himmel über der Ruhr in die Emscher fiel. Bönen: Kettler.

Stakeholder-Dialog – ein lohnender Aufwand

Das Spektrum zeigt, dass Stakeholder-Dialog vielfältige Formen annehmen kann. Es zeigt auch, dass Partizipation ein aufwändiger, kontinuierlicher, ja nachhaltiger Prozess sein muss. Es gibt Spielregeln, aber keine „Blaupause“ für eine gelungene Partizipation. Das Wuppertal Institut spricht im Zusammenhang mit dem Emscher-Umbau von einer „Laborsituation“ bei der Erprobung und Weiterentwicklung eines angestrebten Miteinanders. Eines ist heute sicher: Stakeholder-Dialog (und Partizipation als Ganzes) ist keine Einbahnstraße, sondern ein wechselseitiger Lern- und Vertrauensbildungsprozess. „Beteiligung ist kein Ponyhof“, so Professor Ortwin Renn im Fazit einer Veranstaltung des Vereins deutscher Ingenieure zum Thema 2013: Stakeholder-Dialog bedeutet Aufwand und muss von der Hausspitze bis zum einzelnen Mitarbeiter gelebt werden – das Ergebnis zahlt sich aus.



Dr. Jochen Stemplewski
Vorstandsvorsitzender
der Emschergenossenschaft
stemplewski.jochen@eglv.de



Dr. Mario Sommerhäuser
Stabsstellenleiter
Vorstandsbüro
Emschergenossenschaft
sommerhaeuser.mario@eglv.de

DAS PRINZIP VERANTWORTUNG

Das gesellschaftliche Engagement der Energieversorgung Oberhausen

von Birgit Konopatzki

Als Energieversorger vor Ort fühlt sich die Energieversorgung Oberhausen AG (evo) mit den Bürgerinnen und Bürgern verbunden, die in Oberhausen leben und arbeiten. Die evo ist aktive Mitgestalterin einer lebenswerten und lebendigen Kommune. Die große Aufgabe: Lokalen Mehrwert für den Standort schaffen und eine positive gesellschaftliche Entwicklung fördern – dauerhaft und nachhaltig.

Wesentliche Voraussetzung für die Aktivitäten der evo ist die Erkenntnis, dass gesellschaftliches Engagement auch den eigenen Unternehmenszielen dient. Wenn man in erster Linie auf lokale Verbundenheit setzt und dies als Stärke sieht, kann man damit die Wettbewerbsposition fördern. So können Gemeinwohlinteressen sehr wohl dem eigenen wirtschaftlichen Erfolg dienen.

Arbeit am Erfolg: Dialog

Die klassische Form des Engagements ist die finanzielle Unterstützung durch Spenden und Sponsoring. Transparente und verbindliche Richtlinien erleichtern und verkürzen den Entscheidungsprozess über Zu- oder Absagen und sorgen für Orientierung.

Die evo unterstützt in den Bereichen Soziales, Kultur, Sport und Jugend zahlreiche Projekte, Maßnahmen und Vereine. Kinder und Jugendliche stehen im Fokus des Engagements, aber auch der Bereich Kultur bildet einen Schwerpunkt. Allem voran steht das Ziel, nicht nur einmalige finanzielle Hilfen zu geben, sondern langfristige Kooperationen und Partnerschaften einzugehen.

Das Prinzip Verantwortung bedeutet, dass man miteinander kommuniziert, Fragen stellt und Antworten gibt – also offen ist für einen strukturierten Dialog mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Sich Öffnen für die Sichtweise außerhalb der eigenen kann Chancen für längerfristige Verbindungen und Koope-

rationen mit den relevanten Stakeholdern generieren. Denn Ideen und Interessen dieser Gruppen sind zentrale Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg und das Engagement-Management. Dabei gibt es interne und externe Anspruchsgruppen, die eingebunden werden müssen. Hat man die für die Umsetzung der Ziele wichtigen Akteure oder Gruppen benannt, bietet es sich an, in einen regelmäßigen Dialog mit ihnen zu treten und sie systematisch in den Engagementprozess zu integrieren.

Mitarbeiterbefragung – Engagieren Sie sich?

Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung fängt im eigenen Haus an. Die Rolle der internen Anspruchsgruppen wird bei der Umsetzung der CSR-Strategie immer noch unterschätzt. Besonders die Belegschaft sollte im Implementierungsprozess eine entscheidende Rolle spielen, ist sie doch aktiver „Botschafter“ der Unternehmensziele.

Eine Möglichkeit der Unternehmensverantwortung gerecht zu werden, ist die Förderung des Engagements von Mitarbeitenden, dem Corporate Volunteering. Doch um auszuloten, ob ein Einsatz in diversen Projekten gemeinnütziger Art sinnvoll ist, muss ihre generelle Einschätzung zu freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeiten bekannt sein. Deswegen hat die evo im Frühjahr 2014 eine Mitarbeiterbefragung zum Thema „Ehrenamt“ durchgeführt, die helfen soll, perspektivisch das Engagement der Mitarbeitenden in ihrer Freizeit weiter zu fördern und mit den Interessen des Unternehmens am Gemeinwohl zu verbinden.

Beispiel „Kunst am Kasten“

Von besonderer Bedeutung für die evo als lokaler Versorger ist die große Anspruchsgruppe der Bürger und Kunden. Hier handelt es sich um zwei unterschiedliche Gruppen, deren Schnittmenge jedoch relativ hoch ist. In der Kommunikation fokussiert sich die evo auf die junge Zielgruppe. In diesem Zusammenhang sind die Bildungseinrichtungen, besonders die Schulen, als Katalysatoren unverzichtbar. Der Dialog findet ganz konkret mit den Lehrern statt, deren Einsatz für bestimmte Projekte diese tatsächlich erst ermöglichen. Seit über 20 Jahren gibt es zum Beispiel den evo-Mal-

wettbewerb „Kunst am Kasten“, bei dem Schülerinnen und Schüler sich kreativ entfalten und gleichzeitig das Stadtbild verschönern können. Die von ihnen geschaffene Kunst im öffentlichen Raum ist ein Gewinn für Oberhausen und macht die Stadt für ihre Bürgerinnen und Bürger ein Stück lebenswerter.

In der Kommunikation gilt es, nicht nur Kontakt zu den mitmachenden Schulen zu halten, sondern konkret auf die einzelnen Lehrkräfte zuzugehen. Denn der Schulwettbewerb ist nur durchführbar, wenn die Lehrer dahinter stehen und die Malaktion forcieren. Die Schüler müssen motiviert werden, eventuell auch außerhalb der planmäßigen Unterrichtszeit aktiv zu werden. Es hat sich bewährt, Wochen vor dem Aufruf zum Mitmachen ein Vernetzungstreffen zu organisieren: mit Lehrern oder Kulturbeauftragten der Schulen, der evo-Unternehmenskommunikation und den Jury-Mitgliedern des Wettbewerbs. Auch während der Malaktion und danach wird der Kontakt gehalten, zum Beispiel durch Besuche vor Ort, der Fotodokumentation der Malaktion und der anschließenden Berichterstattung im Kunden- und Stadtmagazin. Dies signalisiert Wertschätzung der agierenden Lehrer und Schüler – unabhängig vom Ausgang des Wettbewerbs. Ein Austausch auf Augenhöhe kann Chancen für längerfristige Kommunikationsprozesse und Kooperationen eröffnen.

Beispiel Umweltunterricht

Ein weiteres Schulprojekt ist nicht nur beispielhaft für das Einbringen von Kompetenzen als Energieversorger und damit der angestrebten Nähe zum Kerngeschäft, sondern auch ein Paradebeispiel für eine dauerhafte Partnerschaft sowohl mit der durchführenden Organisation, der Deutschen Umwelt-Aktion e.V. (DUA), als auch mit den Grundschulen selbst. Es geht um Umweltbildung – ein zentraler Bestandteil sozialer Verantwortung.

Die evo fördert gezielt Umweltunterricht in den vierten Klassen, um bei Schülern schon früh ein Verständnis für Umweltschutz und Energiesparen zu wecken. Seit acht Jahren führt das Unternehmen Umweltunterricht an Oberhausener Grundschulen durch – gemeinsam mit der DUA. Eine Unterrichtseinheit dauert zwei Schulstunden und kann für die

vierten Klassen kostenlos gebucht werden. Das Projekt ist bei Oberhausener Grundschulen ein Dauerbrenner.

Auch in diesem Fall ist durch den kontinuierlichen Austausch über Jahre hinweg eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstanden. Dabei wurden gemeinsam mit dem Kooperationspartner Themen entwickelt, und auf Anregungen der Lehrer und Schüler sind Inhalte verändert worden.

Kultur fördern – Vielfalt bewahren!

Kultur präsentiert sich in Oberhausen in einer bunten, lebendigen Vielfalt: Sowohl Kleinkunstveranstaltungen als auch große Kultur-Events können ungestört nebeneinander existieren.

Um in dieser Vielfalt nicht den roten Faden zu verlieren, gilt es, sich beim Engagement auf einige Aktionen zu konzentrieren und im Dialog mit den Anspruchsgruppen Akzente zu setzen. Durch eigeninitiierte Projekte wie den Bandwettbewerb „Ausgezeichnet“, die Musikfeste „Rockt das Zelt“ und „Rockt das Bad“ sowie die kontinuierliche Unterstützung sinnvoller Veranstaltungen und Veranstaltungsstätten durch Sponsoring, trägt die evo wesentlich dazu bei, die Jugend- und Kulturszene der Stadt Oberhausen zu erhalten und die Lebensqualität für alle Oberhausener damit zu verbessern.

In diesem Jahr ging der evo-Musikwettbewerb „Ausgezeichnet“ in die vierte Runde: Durch die Förderung von Newcomern und jungen Talenten hilft die evo mit, dass die Oberhausener Musikszene lebendig bleibt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die wirksame Einbindung relevanter Personen aus der „Szene“ und der Aspekt der Vernetzung. Es gibt keine isolierten Einzelprojekte, gerade im Kulturbereich hängt alles mit allem zusammen. Umso mehr empfiehlt es sich, dass sich CSR-Verantwortliche im Unternehmen auch außerhalb der Arbeitszeit in der Stadt bewegen oder zumindest die Strukturen so gut kennen, dass sie entscheiden können, was wirklich relevant und unterstützenswert ist.

Umweltschutz – sonnenklar!

Vernetzte Strukturen finden sich auch in diversen Projekten zum Klimaschutz wieder – mit einer



Das CSR-Projekt „Kunst am Kasten“ stärkt die Kooperation mit Schulen.

weiteren großen Anspruchsgruppe: den kommunalen Partnern und Geschäftspartnern. Oberhausen wird sich mit innovativen Energiekonzepten weiterentwickeln. Die evo hat es sich zum Ziel gesetzt, an nachhaltigen, zukunftsorientierten Lösungen mitzuarbeiten. Auch bei den Umweltschutzaktivitäten heißt es deswegen: Interessen austauschen und miteinander reden!

Für die evo ist es selbstverständlich, die Stadt Oberhausen bei der Erreichung kommunaler Klimaschutzziele zu unterstützen, zum Beispiel im Rahmen des Projekts „KWK-Modellkommune“. Hier haben unterschiedliche Experten aus den Bereichen Wissenschaft (Fraunhofer-Institut), Praxis (evo) und Verwaltung (Umweltdezernat Stadt Oberhausen) miteinander kooperiert. Der offene Austausch hat die Vernetzung und Solidarität der relevanten Anspruchsgruppen

in der Stadt gestärkt. Diese erfolgreiche Zusammenarbeit soll auch in Zukunft genutzt werden, um weitere Förderprojekte für Oberhausen zu gewinnen. Ziel ist es, eine dezentrale Strom- und Wärmeversorgung ergänzend zur Fernwärmeversorgung für den Klimaschutz und eine nachhaltige Wärmeversorgung in Oberhausen aufzubauen.



Birgit Konopatzki

Leiterin

Unternehmenskommunikation

Energieversorgung

Oberhausen AG

b.konopatzki@evo-energie.de



05

Kommunikation mit Partnern

Kommunale Unternehmen zeigen ihr vielfältiges gesellschaftliches Engagement in Kooperationen, Partnerschaften und Netzwerken. Entscheidend für ihr Gelingen ist es, die Technik des partnerschaftlichen Zusammenarbeitens zu beherrschen, das erfolgreiche Projektmanagement ebenso wie den Aufbau und die Pflege guter Beziehungen zu tatsächlichen und möglichen Partnern.

PARTNERSCHAFTEN ZWISCHEN UNTERNEHMEN UND GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN

Erfolgsbedingungen und Perspektiven

von Dr. Susanne Lang

Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen liegen im Trend. Zwar konzentrieren sich nach wie vor die meisten Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Engagement auf Spenden und Sponsoring; und auch die meisten Gemeinnützigen bedanken sich lieber für einen Scheck als sich auf gemeinsame Projekte mit einem Partnerunternehmen einzulassen.

Dennoch entdecken immer mehr das Potenzial sektorenübergreifender Kooperationen, die durch die Verbindung unterschiedlicher Stärken und Fähigkeiten ein hohes Wirkungs- und Innovationspotenzial haben. Auch wenn sie hohe Anforderungen an die Lern- und Experimentierbereitschaft der Beteiligten stellen.

Partnerschaft: Was ist das eigentlich?

Der Ausdruck „Partnerschaft“ hat Konjunktur. Häufig wird schon die einseitige Unterstützung oder die punktuelle Zusammenarbeit als „Partnerschaft“ bezeichnet. Bei genauerer Betrachtung sind Partnerschaften jedoch eine weitaus komplexere Handlungsform.

Im Kern geht es darum, dass (mindestens) zwei Akteure sich gemeinsam eine Aufgabe stellen und dabei je spezifische Kompetenzen und Ressourcen einbringen. Partnerschaften sind also auf Gegenseitigkeit angelegt und beinhalten ein gemeinsames Ziel, das die Partner nicht ohne den oder die jeweils anderen erreichen können. Sie umfassen sowohl eine sachliche Projektebene, angelegt auf gesellschaftliche Wirkung, als auch eine Beziehungsebene, die gesonderter Aufmerksamkeit und Management bedarf.

Entscheidend ist, dass

- Partnerschaften eine gesellschaftliche Aufgabe adressieren (also kein Selbstzweck sind!) und in diesem Sinne gesellschaftlichen Nutzen schaffen beziehungsweise schaffen können,
- Partnerschaften zudem auch den beteiligten Partnern nutzen,
- alle Partner jeweils spezifische Kompetenzen und Ressourcen einbringen und
- alle Partner sich für die Ergebnisse und den Erfolg der Partnerschaft verantwortlich fühlen.

Das Win-Win-Potenzial in Partnerschaften

Partnerschaften nutzen allen Beteiligten und bedeuten insofern eine „Win-win-Konstellation“ für Unternehmen und Bürgergesellschaft. Um beurteilen zu können, ob und unter welchen Bedingungen eine Partnerschaft einen Gewinn darstellt, muss man sich allerdings darüber klar sein, was „Gewinnen“ in diesem Zusammenhang überhaupt bedeutet: Alle Beteiligten müssen sich ihrer Interessen bewusst sein und einen Nutzen für sich definieren können. Und das klingt einfacher, als es ist.

Hinsichtlich der Klarheit und Deutlichkeit der jeweiligen Nutzenerwartungen und -interessen kann durchaus eine sensible Asymmetrie zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen bestehen. Die Unternehmen haben ihre Antwort, im Prinzip jedenfalls, gefunden: Gesellschaftliches Engagement muss gut fürs Geschäft sein, es muss einen Business Case geben.

Eine gemeinnützige Organisation, die die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen strategisch angeht, wird für sich ihren „Non-Profit Business Case“ definieren: Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen, mehr Öffentlichkeit für die Organisation und ihre Mission, mehr Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit bei Zielgruppen in Politik, Medien und/oder Wirtschaft oder bessere Dienstleistungsangebote.

Erfolgsfaktoren gelungener Partnerschaft**Der richtige Partner**

- Die Partner müssen zusammenpassen: in ihrer Philosophie, ihrer Zielsetzung und ihren Kompetenzen ebenso wie in der Persönlichkeit der Verantwortlichen.

Management

- Die Definition von klaren Zielen, die von beiden Partnern verstanden und akzeptiert sein müssen,
- die Verabredung von beiderseitig akzeptierten Zuständigkeiten und Verfahrensregeln (Wer entscheidet was? Wer berichtet was, wann, wem? Wer kommuniziert was, wann?),
- die Festlegung von Zeitplan, Meilensteinen und Erfolgskriterien (Was soll wann erreicht sein?),
- verabredete und konsenterte Sanktionen.

Kommunikation und Transparenz

- Partnerschaft braucht Ernsthaftigkeit, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft,
- alle Partner formulieren ihre Interessen an der Partnerschaft und legen sie offen,
- interne Einigung kommt vor externer Kommunikation.

Partnerschaft braucht Zeit

- Wer vor allem auf schnelle Ergebnisse aus ist, wird andere Instrumente geeigneter finden.

Mehr als Win-Win

So weit, so gut: Die Partner wissen, was sie von- und miteinander wollen. In einer dem Gemeinwohl verpflichteten Perspektive aber ist es nicht genug, wenn die unmittelbar Beteiligten ihr jeweiliges „Win“ für sich definieren und realisieren können. Vielmehr muss es einen gesellschaftlichen Mehrwert geben, der gewissermaßen ein drittes „Win“ darstellt – einen Beitrag zur Lösung der gesellschaftlichen Aufgabe, der sich die Partnerschaft stellt, mit anderen Worten:

einen Social Case. Außerdem kann noch ein drittes Kriterium angelegt werden, an dem sich der Gemeinwohlbeitrag dieser Partnerschaften entscheidet: den Civic Case. Anders gewendet: die Frage, ob die Partnerschaft die Bürgergesellschaft stärkt.

Ein Bildungsprojekt etwa, das den naturwissenschaftlich-technischen Unterricht an Schulen nachweislich verbessert, hat fraglos einen gesellschaftlichen Nutzen. Ob die Partnerschaft jedoch auch einen bürgerschaftlichen Nutzen hat, entscheidet sich daran, ob die Kinder zu eigenem Engagement und zu Verantwortungsübernahme befähigt werden, etwa dadurch, dass die besseren Schüler die schlechteren unterstützen oder dass Experimente in Gruppenarbeit durchgeführt werden, in denen die Kinder Sozialverhalten einüben. Kurz: Nach Parametern, die bürgerschaftliche Orientierungen wie Solidarität, Respekt, Eigenverantwortung und Selbstorganisation, Beteiligung und Inklusion in den Blick nehmen.

Nicht zuletzt entscheidet sich der bürgerschaftliche Nutzen einer Partnerschaft daran, ob sie eine deliberative, „beratende“ Öffentlichkeit schafft, in der unterschiedlichste Akteure ihre Vorstellungen, Gestaltungs- und Lösungsvorschläge einbringen und aushandeln können. In Zeiten funktionaler Entdifferenzierung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, in denen die gesellschaftliche Arbeitsteilung durcheinandergeraten und ihre Akzeptanz brüchig ist, ist diese Kultur der Aushandlung noch entscheidender. Partnerschaften sind ein hervorragendes Experimentierfeld für die Kooperationsformate von heute und die Lebensformen von morgen.



Dr. Susanne Lang
geschäftsführende
Gesellschafterin CCCD –
Centrum für Corporate
Citizenship Deutschland GmbH
susanne.lang@
cccdeutschland.org

NETZWERKEN FÜR PARTNERSCHAFTEN**Netzwerke der Stadtwerke Esslingen**

von René Schulte

Die Menschen brauchen Energie, doch sie haben sich daran gewöhnt, dass diese Ressource ganz selbstverständlich zur Verfügung steht. Stadtwerke sind ihren Kunden weitgehend unbekannt. Und obwohl das Bewusstsein für die Energie, die wir täglich verbrauchen, gestiegen ist, profitieren Stadtwerke nur bedingt davon. Stadtwerke liefern zuverlässig – doch vielleicht zu unscheinbar. Der Kunde, der Mitarbeiter, alle Anteilseigner eines Stadtwerkes, sie wollen mehr über uns Stadtwerke wissen.

Wie können regionale Energieunternehmen den Weg ins Herz der Kundschaft, der Bürgerinnen und Bürger finden? Ein möglicher Weg eines Stadtwerkes kann es sein, vom „normalen“ Sponsor hin zum geschätzten Partner der Gesellschaft zu werden – daher CSR unter dem Netzwerkgedanken.

Communities

Lassen wir uns doch einmal von der Welt der Social Media anregen. Facebook, Youtube, Twitter kennen einen Begriff, der wie ein Zauberwort wirkt: die Community. Ein regionaler Energieversorger müsste in seinem Versorgungsgebiet eine Community etablieren. Zu Deutsch: eine Gemeinde, Freunde, ein Netzwerk von Partnern. Eine Community wächst nicht dadurch, dass ein Stadtwerk der Gesellschaft, der Kultur und dem Sport finanziell unter die Arme greift. Vielmehr muss es mit den Mitgliedern der geplanten Community gemeinsam etwas unternehmen. Es muss geben, Freiräume schaffen, Bedürfnisse erkennen, Gespräche suchen, aber es sollte auch fordern. Nur so entsteht ein Dialog.

Ein möglicher Weg

Unsere Gesponserten werden zu Partnern – und so öffnet sich der Zugang zu verschiedensten Netzwerken wie der Intergenerativen & Interkulturellen Interes-

sengemeinschaft Esslingen (buntES). Dadurch ist es möglich von Problemen zu erfahren, von denen wir sonst nie gehört hätten. So ist aus der Zusammenarbeit mit buntES zum Beispiel hervorgegangen, dass die Stadtwerke Esslingen (SWE) Energieberatung in verschiedenen Sprachen anbieten. Oder, dass unter anderem Artikel in sieben verschiedenen Sprachen erscheinen, wobei die Kommunikation über Blog, Facebook und Magazin-App kanalisiert wird. Auch die schnelle und gegenseitige Unterstützung, so zum Beispiel bei Equipment und Know-how für Events, gehört heute unter „uns“ Partnern selbstverständlich dazu.

Netzwerk buntES

In Esslingen leben Menschen aus 125 Nationen. In der Intergenerativen & Interkulturellen Interessengemeinschaft Esslingen (buntES) haben sich über 50 Vereine und Initiativen zusammengeschlossen, um sich für ein stärkeres Miteinander einzusetzen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Mit Hilfe der Mitgliedsvereine können die SWE Menschen mit Migrationshintergrund direkt ansprechen und so mögliche Hemmschwellen abbauen.

Zu beachten ist, dass die ausschließliche Lieferung finanzieller Ressourcen vermutlich nur einen geringen Effekt hat. Denn es kommt selten mehr zurück als ein Dankeschön. So „mausert“ sich der gesichtslose Energieversorger kaum zum Partner. Auch das Engagement fürs Gemeinwohl sollte mit dem Kerngeschäft verknüpft sein. Da gilt es nachzudenken, zu analysieren, was zu einem passt. In jedem Fall sollte man sich von der traditionellen Philanthropie mittelfristig verabschieden und sich stattdessen lieber auf einige Zielgruppen fokussieren. Im Idealfall wird das Interesse fürs Gemeinwohl mit dem Unternehmensziel verschmolzen.

Verschiedene Wege führen zum Ziel

Welche Pflichten könnte ein Energieunternehmen in der Gemeinschaft übernehmen? Die Ressorts sind klar: Kunst, Bildung, Umwelt, Sport, Gesundheit. Auf

allen Terrains gibt es Begehrlichkeiten und Probleme, bei deren Lösung das Energieunternehmen mithelfen kann. So braucht Kunst einen Raum, um sich zu entfalten, zu präsentieren. Musikalische Performances, literarische Lesungen und Diskussionen finden nicht irgendwo statt. Das Unternehmen führt in seinem eigenen Umfeld Kunstschaffende und Kunstrezipienten zusammen. Das hat einen Riesenvorteil: Das Stadtwerk wird zum Veranstalter und lernt die Künstler und Besucher persönlich kennen. Man spricht nicht über Strom, Wasser und Gas, sondern über Kunst, Literatur, Musik – man spricht über das Stadtwerk als Teil des gesellschaftlichen Lebens.

Und dafür steht bei den SWE beispielhaft das Netzwerk mit der Kinder-Biennale. Bei gemeinsamen Aktivitäten wird im Vorfeld immer der Zugriff auf das Netzwerk genutzt, um den Input der Mitglieder zu erhalten und Synergien zu erreichen. Damit konnten kulturelle Projekte mit Schulen umgesetzt werden, wie beim Weihnachtsmarkt 2013 ein mehrtägiges Theater- und Musikprogramm. Oder auch Bildungsprojekte wie die „Kleinen Gärtner“ oder die „Schlemmerbande“. Begleitet werden die Aktionen vor, während oder danach über Kanäle wie Social Media und das Intranet.

Netzwerk Kinder-Biennale

Ein einzigartiges Netzwerk aus Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Medien und engagierten Bürgern in Esslingen. Die Initiatoren haben es sich zum Ziel gesetzt, die Lebensqualität von Kindern und Familien in Esslingen zu verbessern. Im Vordergrund steht dabei das selbstbestimmte kreative Tun der Kinder, das im Alltag oft zu kurz kommt. Die SWE sind Impulsgeber und Hauptsponsor der Kinder-Biennale. Das Esslinger Kreativnetzwerk hat beim bundesweiten Wettbewerb 2014 „Ausgezeichnete Orte im Land der Ideen“ den Preis in der Kategorie Bildung gewonnen.

Ideen gibt es genug. Aber das reicht nicht. Man muss sie auch konkretisieren und seine eigenen Maßnahmen ergreifen. Das Stadtwerk hat die Chance, durch

seine Stellung Netzwerke zu aktivieren oder diesen beizutreten – um beispielsweise die Lebensqualität oder das Wohlbefinden für alle Bürger zu verbessern. So kann man den Bogen zwischen verschiedenen Tätigkeitsfeldern für unternehmerisches Engagement schlagen und Verbindungen herstellen – halt ein Netzwerk knüpfen.



René Schulte
Leiter Kommunikation
Stadtwerke Esslingen am
Neckar GmbH & Co. KG (SWE)
r.schulte@swe.de

Checkliste

Erfolgskriterien für CSR-Kommunikation

von Marie Louise Posdich

Kommunikations- und CSR-Verantwortliche haben einen großen Einfluss darauf, wie das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Grundsätzlich gilt: CSR muss in die Kommunikationsstrategie des Unternehmens einbezogen werden. Dazu sollte die CSR-Kommunikation mit den bereits bestehenden Kommunikationsaktivitäten abgestimmt werden. CSR-Kommunikation ist langfristig und strategisch angelegt, beruht auf einem professionellen Management und sollte nicht losgelöst von unternehmensinternen Maßnahmen durchgeführt werden.

Die Beiträge dieses Leitfadens beleuchten relevante Themen in der CSR-Kommunikation – sowohl einzelne Kommunikationsinstrumente als auch den Dialog mit Stakeholdern und Kooperationspartnern. Kommunikations- und CSR-Praktiker zeigen anhand von Anwendungsbeispielen Umsetzungsmöglichkeiten für kommunale Unternehmen auf. Zusammenfassend werden die wichtigsten Erfolgskriterien für eine gelungene, nachhaltige CSR-Kommunikation aufgeführt.

Richtigen Kommunikationskanal wählen, Botschaften setzen

Damit CSR-Aktivitäten in der Öffentlichkeit überhaupt wahrgenommen werden und zu positiven Effekten führen, ist es notwendig, diese aktiv zu kommunizieren. Dazu steht eine breite Palette an Kommunikationsinstrumenten zur Verfügung – von der klassischen Pressearbeit über Social Media-Kanäle bis hin zum Unternehmensmagazin. Dabei ist es wichtig, für jede Zielgruppe, zum Beispiel Journalisten oder Kun-

den, den richtigen Kommunikationskanal zu wählen. Inhalte müssen entsprechend der Zielgruppe und des Verbreitungskanals aufgearbeitet werden. Vor allem für kommunale Unternehmen ist es sinnvoll, den lokalen Bezug herzustellen und die gesellschaftlichen Leistungen für die Region herauszustellen. So können sie bei bestimmten Zielgruppen, zum Beispiel der Lokalpresse oder den Bürgerinnen und Bürgern, den Aufmerksamkeitsgrad für ihre CSR-Projekte erhöhen.

Erfolgskriterien: Zielgruppen erreichen

- Je nach Zielgruppe den richtigen Kommunikationskanal wählen,
- dementsprechend bestimmte Inhalte auswählen und Tonalität einschlagen,
- lokalen Bezug herstellen,
- Fotos verwenden,
- Kernbotschaft setzen,
- Emotionen wecken.

Gesellschaftliches Engagement transparent machen

Ein Instrument, um gesellschaftliches Engagement transparent und vergleichbar zu machen, ist die CSR-Berichterstattung. Je nach Größe des Unternehmens bietet es sich für sie an, mit CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten ihr soziales, ökologisches und ökonomisches Engagement gegenüber der Öffentlichkeit zu dokumentieren. Nicht ohne Grund gelten Berichte als Prozessindikator für ein gutes Management. Gegen-

über Geschäftsberichten bieten Nachhaltigkeitsberichte den Vorteil, das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens in einem größeren Kontext zu betrachten. Für eine gelungene CSR-Berichterstattung sollten Unternehmen Indikatoren festlegen, anhand derer sie ihre gesellschaftlichen Leistungen aufzeigen – Orientierung bieten zum Beispiel die Global Reporting Initiative (GRI) oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).

Erfolgskriterien: CSR-Berichterstattung

- Indikatoren festmachen, um Leistungen darzustellen,
- kontinuierlich berichten
- Zusammenhänge zwischen den einzelnen CSR-Aktivitäten herstellen,
- CSR-Berichterstattung nicht mit Hochglanz Imagebroschüre verwechseln – Inhalte belegen, Kennzahlen aufführen, externe Statements zu Konflikthemen integrieren,
- auf Webseite zugänglich machen.

Stakeholder einbeziehen

Kommunale Unternehmen sollten aktiv und zielgerichtet mit ihren Anspruchsgruppen in den Dialog treten – das schafft Beteiligung und dadurch Vertrauen. Einerseits sollten kommunale Unternehmen relevante Stakeholder frühzeitig in ihre CSR-Projekte einbeziehen, um möglichen Skeptizismus gegenüber ihren CSR-Aktivitäten gering zu halten und Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen. Das schließt sowohl die Mitarbeiter als auch die externen Stakeholder, zum Beispiel Bürger, Politik oder Nichtregierungsorganisationen, ein. Stakeholder, die als Multiplikatoren dabei helfen, CSR-Projekte von Unternehmen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen, haben oftmals eine hohe Glaubwürdigkeit. Dadurch können sie zum Reputationsgewinn des Unternehmens beitragen.

Andererseits können Stakeholder selbst zu Partnern von CSR-Projekten werden. Sich Öffnen für die Sichtweise außerhalb der eigenen kann die Grundlage für

langfristige Kooperationen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit sein.

Erfolgskriterien: Stakeholder-Dialog

- Interne und externe Stakeholder mit ihren Interessen, Erwartungen und Konfliktpotenzialen ausmachen und analysieren,
- Stakeholder nicht nur über die eigenen CSR-Aktivitäten informieren, viel wichtiger: einbeziehen und ernst nehmen,
- echten Dialog schaffen.

Kommunikation mit Partnern

Kern des gesellschaftlichen Engagements kommunaler Unternehmen ist die erfolgreiche Kooperation mit Partnern, beispielsweise gemeinnützige Organisationen oder Schulen. Partnerschaften sind mehr als reines Sponsoring. Sie leben davon, eine gesellschaftliche Aufgabe zu verfolgen und unterschiedliche Stärken beziehungsweise Ressourcen der Partner zusammen zu bringen.

Auch lokale Netzwerke können zu geschätzten Partnern von kommunalen Unternehmen werden. Durch Netzwerke können sie eine größere Nähe zu Bürgern gewinnen und gegebenenfalls auch die gesellschaftlichen Gruppen ansprechen, die sich nur schwer erreichen lassen. Entscheidend für das Gelingen von Partnerschaften ist es, die Technik des partnerschaftlichen Zusammenarbeitens zu beherrschen – das schließt das Projektmanagement ebenso wie die Kommunikation ein.

Erfolgskriterien: Partnerschaften

- Partner so auswählen, dass sie zu eigener Philosophie und Zielsetzung passen,
- auch Netzwerke nicht außer Acht lassen – Netzwerke können zu geschätzten Partnern werden,

- gemeinsames Ziel definieren, das einen gesellschaftlichen Mehrwert schafft,
- Interessen an die Partnerschaft formulieren und offenlegen,
- Partnerschaften Zeit geben.

Grundsätzlich gilt es, CSR-Kommunikation nicht isoliert zu betrachten: Die verschiedenen Kommunikationsinstrumente sollten miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt werden. Bei kleineren Unternehmen, die weniger finanzielle oder personelle Ressourcen haben, kann es aber durchaus Sinn machen, sich auf einzelne Kommunikationsinstrumente zu beschränken.

Ganz wichtig bei der CSR-Kommunikation: Glaubwürdigkeit ist das A und O! Das gesellschaftliche Engagement sollte zum Kerngeschäft des Unternehmens passen. Kontinuierlich berichten, Inhalte belegen und Transparenz schaffen – da kommen kommunale Unternehmen nicht drum rum.

Auch sollte die Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements in die gesamte CSR-Strategie des Unternehmens integriert werden. Um kommunale Unternehmen dabei zu unterstützen, ihr gesellschaftliches Engagement zu systematisieren und zu optimieren, hat der VKU gemeinsam mit dem CCCD – Centrum für Corporate Citizenship Deutschland und der Steuerberatungsgesellschaft C.O.X. den Leitfaden „Erfolg mit gesellschaftlichem Engagement“ veröffentlicht. Der praxiserprobte Leitfaden steht auf der VKU-Webseite zum Download bereit oder kann beim VKU bestellt werden.

www.vku.de



Marie Louise Posdich
Volontärin
Verband kommunaler
Unternehmen (VKU)
posdich@vku.de

Projektpartner

CCCD – CENTRUM FÜR CORPORATE CITIZENSHIP DEUTSCHLAND GMBH

Das CCCD ist eine gemeinnützige Organisation an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. In Kooperation mit führenden Unternehmen, wissenschaftlichen Instituten und zivilgesellschaftlichen Organisationen im In- und Ausland arbeitet das CCCD als Think Space und Kompetenzzentrum sowie als Dialogplattform, Impuls- und Gastgeber. So organisiert das CCCD Foren für den fachlichen Austausch zwischen gesellschaftlich engagierten Unternehmen sowie zwischen Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Bürgergesellschaft, fördert und betreibt anwendungsorientierte Forschung, ermöglicht Lernprozesse durch Diskussions- und Fortbildungsangebote und unterstützt die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Partnern aus Bürgergesellschaft, Wissenschaft und/oder Politik. Mit Workshops, Publikationen und öffentlichen Veranstaltungen gibt das CCCD darüber hinaus gezielte Impulse für den Diskurs zu Corporate Citizenship in Deutschland sowie für die Praxis gesellschaftlich engagierter Unternehmen. Das CCCD ist Gründungsmitglied des GNCC – Global Network for Corporate Citizenship und Teil des CSR 360-Global Partner Network von Business in the Community, UK.

VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN E. V. (VKU)

Der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) ist die Interessenvertretung der kommunalen Versorgungs- und Entsorgungswirtschaft in Deutschland. Sitz des 1949 gegründeten Verbandes ist Berlin. Auch in Brüssel ist der Verband mit einem Büro vertreten, auf Ebene der Bundesländer mit Landesgeschäftsstellen. Die im VKU organisierten 1.400 Mitgliedsunternehmen sind vor allem in der Energieversorgung, der Wasser- und Abwasserwirtschaft sowie der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung tätig. Mit über 250.000 Beschäftigten wurden 2011 Umsatzerlöse von rund 107 Milliarden Euro erwirtschaftet und fast 10 Milliarden Euro investiert. Die VKU-Mitgliedsunternehmen haben im Endkundensegment einen Marktanteil von 45,9 Prozent in der Strom-, 62,2 Prozent in der Erdgas-, 80,4 Prozent in der Trinkwasser-, 63,1 Prozent in der Wärmeversorgung und 24,4 Prozent in der Abwasserentsorgung. Der VKU bündelt ihre Interessen und beteiligt sich aktiv in der politischen Willensbildung und der Gesetzgebung. Er ist Vordenker der kommunalen Wirtschaft und unterstützt seine Mitglieder mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot.

