

CSR IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Zeit für Innovationen in der Pandemie?!

Eine Analyse

TEXT: Silke Kettig*

1 Einleitung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die in der externen und internen Unternehmenskommunikation eine große Rolle spielt. Die werteorientierte Unternehmensführung gewinnt vor dem Hintergrund des Klimawandels und der Fridays-for-Future-Bewegung zunehmend an Bedeutung und Strahlkraft. Doch nicht alles, was sich nachhaltig nennt, ist es auch. Kritische Verbraucherinnen und Verbraucher hinterfragen das Nachhaltigkeitsmanagement, und auch Mitarbeitende schauen

am Arbeitsplatz genau hin, um zu sehen, ob etwas nur zum Schein getan wird oder gelebte, soziale Verantwortung ist.

In der Corona-Pandemie hat die interne Kommunikation als Bindefaktor enorm an Bedeutung gewonnen, steuert sie doch die Kommunikation über alle neuen Tools und Kanäle hinweg, fördert die Integration gerade auch der neuen Mitarbeitenden und trägt so zum Zusammenhalt bei.

Mit „New Work“ erfährt die interne Kommunikation einen Aufschwung, und noch nie waren die Chancen für die Implementierung zukunftsweisender Innovationen durch den Einsatz von CSR in der internen Kommunikation so groß und vielfältig wie heute – so die These. CSR-Innovationen können nun realisiert werden, und die internen Kommunikationsinstrumente können – richtig eingesetzt – ganz neue Unternehmenskulturen entstehen lassen.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Unternehmen und der Kommunikation ist es möglich, dass CSR-Maßnahmen mehr Gewicht erlangen und ihre Wirkung stärker entfalten. Das kann auf viele interne Faktoren einzahlen und die bekannte Wirkung von Nachhaltigkeitsmanagement in der internen Kommunikation sogar steigern.

Doch wie können Unternehmen vor diesem komplexen Hintergrund ihr internes CSR-Management auf neue Beine stellen, um Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung und auch Employer Branding zu stärken? Was ist erforderlich, damit diese Transformationsprozesse gelingen? Welche Formate sind hilfreich, um die Mitarbeitenden mit der CSR-Kommunikation kontinuierlich und langfristig zu überzeugen? Welche Chancen bieten sich hier, welche Gefahren gilt es im Kommunikationsprozess zu erkennen, um diese frühzeitig zu eliminieren?

* **Dr. phil Silke Kettig** leitet die Studiengänge Medien- und Kommunikationsmanagement sowie Tourismus- und Eventmanagement im Fachbereich onlineplus der Hochschule Fresenius.

Bedeutung und Funktion der internen Kommunikation vor der Pandemie

Interne Kommunikation ist im Wandel, nicht erst seit der Corona-Pandemie. Denn die Ziele der Disziplin haben sich in den vergangenen zehn Jahren verändert (vgl. Huck-Sandhu 2016). Informieren, motivieren und Identifikation stärken – so lautete die Faustformel, deren Reihenfolge und damit auch Bedeutung sich aber im Lauf der Zeit gewandelt hat.

Neben die klassischen Ziele sind weitere getreten und im Ranking nach oben gerückt, nämlich: „Mitarbeitern Orientierung zu bieten“ und „Vertrauen zur Unternehmensleitung zu stärken“ (Huck-Sandhu 2016). Ganzheitliche Ansätze, die nach offener, interner Kommunikation streben, bilden dafür die Ursache.

Doch von vorn: Der Begriff der internen Kommunikation selbst ist in Wissenschaft und Praxis „mehrdeutig belegt“ (Szyszka/Malczok 2016), und auch analoge Begriffe wie „interne Unternehmenskommunikation“ und „interne Organisationskommunikation“ sind je nach Ansatz unterschiedlich auszuformulieren.

Interne Organisationskommunikation umfasst „sämtliche Prozesse zwischen zwei oder mehreren Organisationsmitgliedern, an denen diese als Sender (Kommunikator) und/oder Empfänger (Rezipient) beteiligt sind und durch Zeichen direkt oder mithilfe von Medien in formellem oder informellem Rahmen miteinander in Beziehung treten“ (Schneider et al 2014).

Interne Unternehmenskommunikation hingegen umfasst „sämtliche Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen ab-

spielen. Sie reicht von Alltags- bis hin zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden“ (Mast 2014).

Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass es sich um strategische Kommunikation handelt, die auf das Ziel strebt, auf Mitarbeitende einzuwirken. Gemeint ist eine Kommunikation, die sich Ziele setzt und auf Erfolg ausgerichtet ist (vgl. Szyszka/Malczok 2016).

Diese Hintergründe gilt es zu beachten, wenn man den großen Shift der internen Kommunikation innerhalb der Pandemie verstehen will. Interne Kommunikation war eben auch schon vorher im Fluss, nicht zuletzt durch neue technische Möglichkeiten (wie digitale Medien, Social Intranet oder Apps), und Instrumente und Zielsetzungen waren in Veränderung.

Der große Shift: Interne Kommunikation in der Covid-19-Krise

Interne Kommunikation im Jahr 2023 wird als komplexe Führungsaufgabe verstanden. Weg von hierarchischen Strukturen der Kommunikation, hinein in die neue VUCA-Welt. Ganzheitliche Ansätze finden dabei in der internen Unternehmenskommunikation immer mehr Applaus, und Umsetzung und der Dialog als Ziel stehen im Vordergrund (vgl. Montua 2020).

Doch nicht immer sind es hehre Ziele, die als Treiber der Veränderung der internen Kommunikation anzusehen sind. Vielfach ist es auch nur der Wunsch, die neuen technischen Kommunikationsmittel zu nutzen, ohne klare Zielsetzung (vgl.

Montua 2020). Was natürlich schade ist, denn so bleibt die echte Wirkung, die interne Kommunikation in agilen Zeiten erzielen kann und sollte, auf der Strecke.

Das Aufbrechen starrer Organisationsstrukturen hin zu Agilität zieht auch eine neue Form der internen Kommunikation nach sich. Die VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) führt im Idealfall zu neuen Führungskonzepten und zu neuem Führungsstil und „schlägt sich in einem erweiterten Leadership-Konzept nieder“ (Buchholz/Knorre 2017).

Der Ausbruch der Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Lockdowns bewegten viele Unternehmen quasi über Nacht dazu, digitale Mitarbeitermedien verstärkt einzusetzen (vgl. Engelhardt 2020). Denn die Covid-19-Krise verlangte danach, der Rückzug ins Homeoffice erforderte eine Neuausrichtung und Neuaufstellung, wenn alles kontinuierlich weitergehen sollte.

Zoom-Meetings, der Austausch über Teams, aber auch das bestehende Intranet, neue Mitarbeiter-Apps, CEO-Videos und interne Social Media gewannen an Bedeutung beziehungsweise wurden essenziell für die Arbeit. Der bisher bestehende Medienmix wurde gewaltig durcheinandergewirbelt, und viele Unternehmen, egal ob Großkonzern oder KMU, stellten sich in der internen Kommunikation neu auf.

Dieser Umbruch führt zu umwälzenden Veränderungen. Ängste vor dem Homeoffice wurden abgebaut, Vertrauen in den digitalen Arbeitsplatz konnte erlangt werden, und dieser wurde für (fast) jedermann Realität im Lockdown. Und noch längst ist nicht klar, wie der ideale digitale Arbeitsplatz aussieht, denn so unterschiedlich die Unternehmen, so >

unterschiedlich sind die Anforderungen an die digitale, interne Kommunikation.

4 Corporate Social Responsibility in der internen Kommunikation

Corporate Social Responsibility in der internen Kommunikation einzusetzen, ist keine neue Erfindung. Denn nicht nur in der externen Unternehmenskommunikation kann CSR Strahlkraft entfalten, auch intern erzielen Nachhaltigkeitskommunikation oder Nachhaltigkeitsprojekte Wirkung.

Doch wie im externen Bereich gegenüber den Stakeholdern, so braucht es auch für die unternehmensinterne CSR-Kommunikation eine ausgefeilte Strategie. Nur wenn die Nachhaltigkeitsthemen systematisch aufgegriffen werden und mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind, kann es gelingen, Glaubwürdigkeit in diesem Feld zu erlangen (vgl. Sawczyn-Müller/Krohn 2017).

Deshalb ist Grundlage allen Bemühens eine strategische Grundhaltung, die bestenfalls die Mitarbeitenden in den Prozess der Werteentwicklung mit einbezieht. Ein Top-down-Ansatz, der einseitig versucht, Werte aufzuoktroyieren, ist wenig förderlich. Die Einbindung der Mitarbeitenden führt dazu, dass Verbindlichkeit in der gesamten Organisation erzielt wird – was wiederum eine stärkere Mobilisierung nach sich zieht (vgl. Sawczyn-Müller/Krohn 2017). Ein weiterer positiver Effekt ist ein stärkeres Engagement bei der Umsetzung der internen CSR-Projekte.

Motivierte Mitarbeitende werden so zu Multiplikatoren und positiven Imageträgern. „Da im Rahmen der unterneh-

mensinternen Nachhaltigkeitskommunikation vorrangig die Mitarbeiter als primäre Stakeholder angesprochen werden, sind sie auch diejenigen, die maßgeblich zur Verbesserung der Unternehmensreputation durch eine glaubwürdige und gelebte Nachhaltigkeitsstrategie beitragen können. Ohne das Engagement der Mitarbeiter ist ökologisch und sozial ausgerichtetes Handeln als Unternehmen schlichtweg unmöglich“ (Sawczyn-Müller/Krohn 2017).

Wenn man das Feld der Mitarbeitenden noch erweitert und potenzielle Bewerber und künftige Mitarbeitende einbezieht, wird deutlich, welche Schnittmengen sich bei einem nachhaltigen HR-Management ergeben. Ein Faktor, der in Zeiten des „War for Talents“ und in Bezug auf die Erwartungshaltung der jungen Generationen nicht zu unterschätzen ist. Das zählt dann auch auf die Arbeitgeberattraktivität ein.

Doch bei aller Neigung zu dieser theoretischen Ausrichtung stellt sich die Frage, wie konkret die Wirkung der internen CSR – Identifikation, Mobilisierung und Stärkung der Leistungsbereitschaft – praktisch erzielt werden kann. Welche Herangehensweise und Schritte sind nötig, damit diese Positivspirale in Gang gesetzt wird?

Zunächst ist ein klares Ziel notwendig, das spezifisch auf das Unternehmen ausgerichtet ist (vgl. Sawczyn-Müller/Krohn 2017). Es gilt also, ein CSR-Konzept individuell auf die Unternehmensziele maßzuschneidern. So kann strategisch vorgegangen werden, und die Geschäftsleitung kann zunächst ihr eigenes Engagement für das Thema postulieren, ehe Gleiches von der Mitarbeiterschaft gefordert wird. Das ist dann als gemeinsame Vereinbarung oder Commitment

zu verstehen, das als Grundlage für die später folgende Operationalisierung der internen CSR-Strategie anzusehen ist.

Erst jetzt kann die Spielwiese der CSR-Themen betreten werden, die die Kernhandlungsfelder widerspiegeln (vgl. Sawczyn-Müller/Krohn 2017). Durch die Definition von weiteren Maßnahmen für die interne CSR können dann die Mitarbeitenden an der Umsetzung beteiligt werden. Wer Nachhaltigkeitsthemen auf diese Weise glaubwürdig in der internen Kommunikation verankert, kann einen reziproken Prozess der Kommunikation einleiten (vgl. Sawczyn-Müller/Krohn 2017). Ein echter Dialog wird in Gang gesetzt, der durch die neuen internen Kommunikationsinstrumente gesteuert werden kann. Mitarbeitende erfahren so eine neue Unternehmenskultur, da sie selbst zu Playern werden, die nicht nur passiv Nachrichten der Unternehmensleitung empfangen, sondern aktiv die interne CSR-Kommunikation mitgestalten.

Digitale Medien sind dabei sehr hilfreiche Instrumente. Ihr Einsatz kann zum Zusammenspiel der internen Kommunikationsmittel mit CSR-Themen führen, gerade in der Pandemie. Die Pandemie selbst, die uns gelehrt hat, mit neuen Tools zu arbeiten, beschleunigt diese Prozesse, wenn die Chancen erkannt werden.

Die Covid-19 Krise wirkt dabei im Hintergrund als Katalysator. Instrumente der internen Kommunikation müssen auf den Prüfstand, aber auch die Zielsetzungen zum Erreichen einer neuen Unternehmenskultur. Und so bietet die Covid-19-Krise die einmalige Chance für grundlegende Veränderungen und Transformationen beziehungsweise für die rasche Einführung und Umsetzung neuer Ziele der internen CSR-Kommunikation.

5 Chancen nutzen

In der Abstraktion finden also interne CSR-Strategie und die Ziele der internen Kommunikation selbst eine große Schnittmenge. Wenn dies am Arbeitsplatz in gelebte Praxis überführt wird, kann eine Stimmigkeit implementiert werden, die vorhandene Zielüberschneidungen nutzt und Synergien fördert. Und ganz nebenbei lassen sich dadurch sogar Innovationen einführen und Wettbewerbsvorteile am Markt sichern.

Interne Kommunikation kann zum Unternehmenserfolg beitragen, wenn sie zielgerichtet mit den modernen Kommunikationsmöglichkeiten mit Leben gefüllt wird. Doch Technik und Kommunikationsplattformen allein sind nur ein Instrument. Es braucht Inhalte, und gerade bei der Wahl der Themen sollte das CSR-Management die erste Wahl sein. Denn richtig verstanden und umgesetzt, führt es auch zu Innovationen.

Eine CSR-Strategie umfasst alle Maßnahmen und Aktivitäten, die einerseits zu einem oder mehreren Ziel(en) im Zusammenhang mit einer oder mehreren gesellschaftlichen Herausforderung(en) beitragen und andererseits einen Beitrag zum Unternehmensziel leisten.

Zu beachten ist, dass CSR-Aktivitäten nicht nur kurzfristig angelegt sind, da ansonsten die Gefahr besteht, dass das strategische Potenzial von Corporate Social Responsibility nicht ausgeschöpft wird (vgl. Altenburger 2013) und Mitarbeitende das Engagement als Greenwashing wahrnehmen. Die Unternehmenswerte selbst müssen in der CSR-Strategie wiedererkennbar – also offensichtlich – sein und durch das tägliche Doing mit Leben erfüllt werden.

So entsteht eine vielfältige interne CSR-Kultur, zu der Mitarbeitende aktiv beitragen können. Das Ziel der internen Kommunikation, den Zusammenhalt zu fördern, kann durch interne CSR-Projekte so lang anhaltend erreicht werden. Dieses Zusammenspiel führt zu mehr Glaubwürdigkeit und erlaubt, Neues auszuprobieren.

Durch das Einbeziehen gesellschaftlicher Erwartungen und Herausforderungen in diesen Prozess können dann sogar Innovationen möglich werden. Neue Produktideen entstehen, die Wertschöpfungskette wird hinterfragt, regionale Märkte werden neu verstanden (vgl. Altenburger 2013).

In dieser Form interpretiert, waren die Zeiten für Corporate Social Responsibility und Innovationen – gesteuert durch die interne Kommunikation – noch nie so gut. Wer jetzt sein Unternehmen öffnet und nicht nur den Blick nach außen wagt, sondern gesellschaftliche Herausforderungen einbezieht, kann einen großen Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit tun. Die Absicherung des Morgen durch die Veränderung im Heute wird so möglich.

Voraussetzung für diese Veränderung ist aber, dass Agilität als Führungsprinzip existiert. Dieses setzt auf Kollaboration (vgl. Buchholz/Knorre 2017). Der bisherige Führungsstil ist zu hinterfragen und auf Dialog umzustellen, damit vorhandene Potenziale genutzt werden können.

Digital Leadership sollte an der Tagesordnung sein, damit der Wechsel zu CSR-Innovationen gelingt. Interne Kommunikation kann dabei zu kreativen Lösungen beitragen und insbesondere die erforderliche Vernetzung der Mitarbeitenden herstellen (vgl. Buchholz/Knorre 2017).

Alle diese Veränderungen, will man sie erfolgreich implementieren, erfordern aber am Anfang vor allem eins: Mut. Den Mut zur Veränderung gepaart mit dem Durchhaltevermögen gegen Widerstände und Gegenargumente.

6 Gefahren erkennen

Bei aller Euphorie für die aktuell besonders großen Chancen auf Veränderung: Es gilt, auch die Gefahren auf diesem Weg zu erkennen. Nur wer alle Mitarbeitenden mitnimmt, kommt ans Ziel. Die Unternehmenskultur kann nur mit allen gemeinsam verändert werden, so unterschiedlich die Mitarbeitendengruppen auch sein mögen. Diese Heterogenität gilt es zu berücksichtigen, damit letztlich Erwartungen und Bedürfnisse gebündelt werden.

Ein weiterer Punkt, der nicht zu unterschätzen ist, ist der mögliche Vorwurf des Greenwashings. Dieser kann immer dann laut werden, wenn die Führungskräfte die Unternehmenswerte nicht leben. Taucht eine Diskrepanz zwischen Worten und Taten auf, werden Menschen argwöhnisch und hinterfragen umso stärker. Wer CSR nur zum Schein kurzfristig in eine Jahreskampagne packt, muss sich diesen Vorwurf dann auch zu Recht anhören.

Aber auch die CSR-Maßnahmen selbst müssen sich auf die Unternehmenswerte zurückführen lassen und unternehmensspezifisch sein. Nur so kann Misstrauen begegnet werden. Denn auch hier lauert der Vorwurf des Greenwashings (vgl. Sawczyn-Müller/Krohn 2017).

Betrachtet man die drei miteinander verschränkten Aktionsfelder (Interne >

Quelle:

prmagazin Jg. 53, Nr. 05, S. E1-E5
 E-Paper @ www.prmagazin.de
 © 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
 Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Kommunikation, CSR und Innovationsmanagement) und die damit einhergehenden Veränderungs- und Transformationsprozesse, so ist auch zu beachten, dass nicht alle Mitarbeitenden in die Hände klatschen und aktiv mitmachen.

Veränderungsprozesse haben ihre eigene Dynamik, und gerade wenn drei Themen zusammengefügt werden, müssen Schnittstellen klar benannt werden, die die Kommunikation lenken und leiten. Andernfalls droht die Gefahr der Überforderung der Mitarbeitenden, die zu Reaktanz im schlimmsten Fall führen kann. Durch sorgfältige Vorbereitung der Integration der drei Felder ist es aber möglich, den Veränderungsprozess nach und nach umzusetzen und dialogisch durch die interne Kommunikation zu steuern.

7 Zusammenfassung

Betrachtet man die Vor- und Nachteile, die sich durch den Wechsel auf den Kurs „mehr CSR-Maßnahmen in der internen Kommunikation“ ergeben, fällt auf, dass die Chancen überwiegen: die Chance, das Unternehmen weiterhin gut am Markt zu platzieren, die Chance, dadurch in dessen Zukunftsfestigkeit zu investieren, die Chance, Innovationen zu heben.

Vergleichsweise gering sind die Gefahren, die auf der anderen Seite stehen, zumal diese einfach eliminiert werden können. Wenn der Prozess der Veränderung zu CSR-Innovationen ernsthaft etabliert wird, die Unternehmenswerte herangezogen werden und eine langfristig ausgelegte Strategie entwickelt wird, ist es möglich, dem Vorwurf des Greenwashings zu begegnen, beziehungsweise

dieser wird dann gar nicht erst erhoben werden können.

Auch einer möglichen Überforderung kann begegnet werden: Klare Kommunikation der gesteckten Ziele über einen langen Zeitraum im Dialog erlaubt es, auf Widerstände einzugehen, und ermöglicht die schrittweise Anpassung. Unter Nutzung der digitalen internen Medien, die den Prozess steuern, ist es dann möglich, die CSR-Innovationen erfolgreich zu implementieren.

Literatur

Altenburger, Reinhard (2013):

Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationsquelle. In: Altenburger, Reinhard (Hrsg.): CSR und Innovationsmanagement. Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 1-18.

Buchholz, Ulrike/Knorre, Susanne (2017): Interne Kommunikation in agilen Unternehmen. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Engelhardt, Kristin (2020): Interne Kommunikation mit digitalen Medien. Learnings aus der Covid-19-Krise zu Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Huck-Sandhu, Simone (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte

und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter führen und motivieren. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1121-1140.

Montua, Andrea (2020): Führungsaufgabe Interne Kommunikation. Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sawczyn-Müller, Angelika/Krohn, Caroline (2017): Glaubwürdigkeit und Transparenz in der CSR-Kommunikation. In: Wagner, Riccardo/Roschker, Nicole/Moutchnik, Alexander (Hrsg.): CSR und Interne Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-19.

Schneider, Frank/Retzbach, Andrea/Barkela, Berend/Maier, Michaela (2014): Psychologie der internen Organisationskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 449-469.

Szyszka, Peter/Malczok, Melanie (2016): Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 23-39. ◀