

Master-Thesis

Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Sozialen KoProduktion

Vermittlung nachhaltiger CSR-Kooperationen zwischen Sozialbetrieben,
Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Martina Frank B.A.

Wieselburg, am 30.08.2013

Matrikelnummer: 1110281055
Jahrgang: 2011
Studiengang: Produktmarketing und Innovationsmanagement
Betreuer: Dr. Natalie Dimitriadis

Abstract

Unter den Modellen zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility hat sich das von der EU geförderte, grenzüberschreitende Projekt der Sozialen KoProduktion herausgebildet, welches von Partnern in Österreich und Ungarn mit dem Ziel durchgeführt wird, zwischen Wirtschaftsbetrieben, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben nachhaltige Kooperationen zu entwickeln.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Rolle der Vermittler und Vermittlerinnen der Sozialen KoProduktion näher zu betrachten und auf ihre Erfolgsfaktoren und die notwendigen Rahmenbedingungen für den Projektverlauf und die Projektumsetzung zu untersuchen. Darüber hinaus sollen die Besonderheiten und Herausforderungen in der Kommunikation gegenüber Kooperationspartnern sowie der Öffentlichkeit aufgezeigt werden.

Die vorliegende Masterarbeit setzt sich mit folgenden Forschungsfragen auseinander:

Welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, um als VermittlerIn von Kooperationen der Sozialen KoProduktion (SoKoPro) eine optimale Projektplanung und Projektdurchführung gewährleisten zu können?

Welche Erfolgsfaktoren können bei der Durchführung dieser Kooperationen zwischen Sozialbetrieben, Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen festgestellt werden?

Was ist in der Kommunikation der Projekte gegenüber existierenden oder potentiellen Unternehmen als Kooperationspartner zu beachten?

Welche Herausforderungen und Besonderheiten bestehen in der Kommunikation zwischen den Projektpartnern der Sozialen KoProduktion?

Die Forschungsfragen werden anhand einer vergleichenden Analyse der aktuellen wissenschaftlichen Literatur, einer Internetrecherche und teilstrukturierten Experteninterviews untersucht. Dreizehn VermittlerInnen der Partnerinstitutionen des Netzwerks wurden in diesem Rahmen befragt.

Die theoretische und empirische Untersuchung hat gezeigt, dass unter anderem geeignetes Fachwissen der VermittlerInnen und ihr Bezug zu den Organisationswelten von Sozialbereich und Wirtschaft, der Aufbau von Beziehungsnetzwerken zu Kooperationspartnern und gesicherte finanzielle Ressourcen wichtige Rahmenbedingungen darstellen. Auch Erfolgsfaktoren wie die persönliche, enge Zusammenarbeit der Kooperationspartner, der kontinuierliche Erfahrungsaustausch unter den VermittlerInnen und deren Fähigkeit, anhand ihrer neutralen und vermittelnden Position Aktivitäten aus der Mitte heraus zu entfalten, konnten festgestellt werden.

Abstract

Social Production is a project idea of Komunitas OG, which has been implemented since March 2012 as an ETC project with project partners from Austria and Hungary. The aim of the project is to develop sustainable co-operations – named Social Co-Production – between companies, public institutions and social enterprises.

The aim of this master's thesis is to examine the role of project intermediaries and to research essential factors of success and framework requirements for the course and implementation of the project. Additionally the characteristics and challenges regarding the internal and external communication between project partners and society will be identified.

This master's thesis deals with the following research questions:

Which framework requirements need to be fulfilled to enable the intermediaries' project planning and implementation of the Social Co-Production?

Which factors of success can be identified in the realization of these co-operations between companies, public institutions and social enterprises?

Which factors should be considered while presenting the projects towards current or potential project partners?

Which challenges and distinctive features can be identified regarding the communication between project partners of the Social Co-Production?

The research questions will be examined through the analysis of scientific literature and relevant web pages. Furthermore I have conducted several semistructured qualitative interviews of thirteen experts working within the network of partner institutions.

The theoretical and empirical examinations have shown that appropriate expert knowledge, to bear relation to the partners' organisational environment, the development of broad partner networks and assured financial resources represent important framework requirements. Factors of success were also identified. These include, among others, personal and close collaborations and the facilitation of a continuous exchange of experience between the intermediaries. Further important factors of success are the ability to benefit from the intermediaries' neutral and connecting role as an interface institution, which is able to develop activities among the different partner organisations.

Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war“.

Salzburg, 30.08.2013

Martina Frank

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1 Einleitung	4
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	4
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung	5
1.3 Methodisches Vorgehen	7
1.4 Aufbau der Arbeit	8
2 Corporate Social Responsibility	9
2.1 Definitionen und Begriffe verwandter Konzepte	10
2.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)	10
2.1.2 Corporate Citizenship (CC)	13
2.1.3 Nachhaltigkeit und Triple Bottom Line (TBL)	14
2.1.4 Einordnung der Begrifflichkeiten	15
2.2 Die heutige Relevanz von Corporate Social Responsibility	16
2.3 Prinzipien von CSR	17
2.3.1 Freiwilligkeit	17
2.3.2 Transparenz	17
2.3.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit	18
2.3.4 Berücksichtigung Stakeholder Interessen	19
2.4 Motive für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung	21
2.4.1 Positiver Einfluss auf wirtschaftlichen Erfolg	21
2.4.2 Imagegewinn	22
2.4.3 Finanzielle Auswirkungen	23
2.4.4 Frühzeitig Trends erkennen	24
2.5 Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario	24
3 Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung	25
3.1 Definitionen und Abgrenzungen	25
3.1.1 Kommunikation	26
3.1.2 Unternehmenskommunikation	27
3.1.3 Netzwerkkommunikation	28
3.1.4 CSR-Kommunikation	29

3.2	Verbindung von PR und CSR	31
3.3	Einordnung von CSR als Teil der Unternehmenskommunikation	33
3.4	Funktionen der Nachhaltigkeitskommunikation	33
3.5	Instrumente der CSR-Kommunikation	35
3.5.1	Instrumente der internen CSR-Kommunikation	35
3.5.2	Instrumente der externen CSR-Kommunikation	36
3.5.3	Instrumente in Kooperationsnetzwerken	37
3.6	Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation	37
3.6.1	Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation	38
3.6.2	Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation	39
4	Mittlerorganisationen als Bindeglied von nachhaltigen CSR-Kooperationen	41
4.1	Einordnung der CSR-Kooperationen	42
4.2	Akteure der Sozialen KoProduktion	44
4.2.1	Der Vermittler	44
4.2.2	Der Sozialbetrieb	45
4.2.3	Wirtschaftsbetriebe und öffentliche Einrichtungen	45
4.3	VermittlerInnen als Drehscheibe nachhaltiger CSR-Kooperationen	46
4.4	Rolle und Aufgaben der VermittlerInnen	47
4.4.1	Beratung	47
4.4.2	Entwicklung	49
4.4.3	Vernetzung	49
4.4.4	Begleitung	50
4.4.5	Dokumentation	50
4.5	Erforderliche Rahmenbedingungen der Vermittlerfunktion	51
4.5.1	Gesicherte finanzielle und personelle Ressourcen	52
4.5.2	Wissenspool der Mitarbeiter	53
4.5.3	Kommunen als Handlungspartner	54
4.5.4	Professionelles Bild in der Öffentlichkeit	55
4.6	Kommunikationsbedarf zwischen den Projektpartnern	55
4.7	Chancen für Projektpartner und Gesellschaft	56
4.8	Erfolgsfaktoren in der Kooperationszusammenarbeit	58
4.9	Herausforderungen und Besonderheiten der CSR-Kommunikation	60

5	Betrachtung der Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen der Sozialen KoProduktion	62
5.1	Methodologie der empirischen Studie	63
5.1.1	Methodik	63
5.1.2	Forschungsfragen	65
5.1.3	Auswahl der Experten und Expertinnen	66
5.1.4	Das Experteninterview	67
5.2	Die Experten der Sozialen KoProduktion	73
5.2.1	Komunitas OG	73
5.2.2	Die umweltberatung Wien	74
5.2.3	Burgenländischer Müllverband (BMV)	75
5.2.4	Abfallwirtschaftsverband (AWV) Radkersburg	76
5.2.5	Lebenshilfe Radkersburg	77
5.2.6	LEED Nonprofit Kft.	78
5.3	Auswertung der Untersuchungsergebnisse	79
5.3.1	Fachliches Know How der VermittlerInnen	80
5.3.2	Vorbereitende Maßnahmen der Vermittlungstätigkeit	82
5.3.3	Die Akquise neuer Kooperationspartner	85
5.3.4	Rolle der VermittlerInnen im Kooperationsaufbau	89
5.3.5	Rolle der VermittlerInnen im Umsetzungsprozess	95
5.3.6	Persönliche Werthaltungen der Kooperationspartner	100
5.3.7	Organisationsinterne Akzeptanz der Projekte	102
5.3.8	Wissensaustausch innerhalb des Vermittlernetzwerks	104
5.3.9	Externe Kommunikation der CSR-Kooperationen	107
5.3.10	Rolle der VermittlerInnen in der projektinternen Kommunikation	111
5.3.11	Rahmenbedingungen langfristiger Zusammenarbeit	115
5.4	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	118
6	Schlussbetrachtung und Ausblick	124
	Abbildungsverzeichnis	127
	Tabellenverzeichnis	128
	Literaturverzeichnis	129
	Anhang	142

1 Einleitung

Als Unternehmen sozial und ökologisch verantwortungsbewusst zu Handeln, wird gegenwärtig in unseren Breiten immer wichtiger. Diese Tatsache hängt auch damit zusammen, dass sowohl bei PolitikerInnen als auch bei VerbraucherInnen das Bewusstsein für die Notwendigkeit wächst, einerseits umweltbewusst und ressourcenschonend zu handeln, andererseits sich mit sozialen Ungerechtigkeiten und damit verbundenen gesellschaftlichen Problemen auseinanderzusetzen beziehungsweise diese zu lösen (Jonker et al. 2011: 43). Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen – auch als Corporate Social Responsibility bekannt – hat viele Gesichter. Darunter sind auch immer mehr Beispiele zu finden, in denen Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit sozialen Organisationen Projekte durchführen, die auf langfristiges gesellschaftliches Engagement angelegt sind. Auch in der vorliegenden Arbeit stehen nachhaltige Kooperationen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren im Mittelpunkt.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Immer mehr Unternehmen interessieren sich im Rahmen ihrer Unternehmensphilosophie für die Unterstützung von sozialen Anliegen in der Gesellschaft und entdecken in Kooperationen mit sozialen Betrieben immer mehr Erfolgspotential. Um Unternehmen in soziale und ökonomische Fragestellungen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit erfolgreich zu involvieren, wurden zahlreiche neue Projektideen als Kooperationsgrundlage entwickelt. Darunter ist das Projekt „SoPro HU-AT - Soziale Produktion für die Umwelt; Umweltschutz und Nachhaltigkeit im Zusammenwirken von Wirtschaft und Öffentlicher Hand mit Sozialbetrieben" (www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=271&clang=0&goback=20) zu finden. Dieses ETZ (Europäische territoriale Zusammenarbeit) – Projekt wird zu einem großen Teil aus dem Fond zur Europäischen regionalen Entwicklung finanziert und befindet sich derzeit in der Projektperiode 2012-2014 (http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=271&clang=0&goback=20). Das Projekt wird grenzüberschreitend in Ostösterreich und Westungarn durchgeführt und hat das Ziel, Wirtschaftsbetriebe, öffentliche Einrichtungen und Sozialbetriebe innovativ miteinander zu vernetzen und zwischen den Partnern Kooperationen zu entwickeln. In dieser Zusammenarbeit entstehen Produkte aus Reststoffen oder Dienstleistungsmodelle. Dieses Kooperationsmodell trägt im Speziellen den Namen ‚Soziale KoProduktion‘.

Die Komunitas OG agiert innerhalb des Projektes mit mehreren Partnern und Partnerinnen als Vermittlerinstitution und hat sich unter anderem die Erarbeitung einer Strategienplattform zum Ziel gesetzt. Durch die Zusammenarbeit von Unternehmen, öffentlichen Auftraggebern und Sozialbetrieben entstehen jedoch für die Projektmitglieder neben Chancen und Potentialen auch neue Herausforderungen für einen erfolgreichen Projektablauf. Bei der Erörterung neuer Strategien in der Zusammenarbeit von Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben werden neue Fragestellungen aufgeworfen, welche Faktoren den Erfolg der Projektvermittlung und Projektdurchführung begünstigen bzw. die Entwicklung der Projekte hemmen. In dieser Masterarbeit soll vordergründig die Rolle der Projektvermittler und –vermittlerinnen zwischen Sozialbetrieben und Unternehmen betrachtet werden. Um geeignete Strukturen und eine optimale Drehscheibe zwischen den Kooperationspartnern zu ermöglichen, bedarf es der Ermittlung von Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen der Sozialen KoProduktion, welche die Projektvermittlung und Projektumsetzung beeinflussen und daher berücksichtigt werden sollten.

Desweiteren bedarf es in den Projekten der Sozialen KoProduktion einer professionellen Kommunikation zwischen Vermittlerorganisationen, Sozialbetrieben und potentiellen oder bereits existierenden Kooperationspartnern aus der Wirtschaft. Innerhalb der Sozialen KoProduktion sind jedoch andere Strukturen und Zielsetzungen als in der Privatwirtschaft zu finden, die in der Kommunikation der Projekte aber auch während des gesamten Umsetzungsprozesses beachtet werden müssen. Damit ergeben sich sowohl spezielle Rahmenbedingungen als auch besondere Herausforderungen und Besonderheiten in der internen und externen Kommunikation für die Vermittler und Vermittlerinnen und die Kooperationspartner.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Masterarbeit mit folgenden Forschungsfragen auseinander:

Welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, um als VermittlerIn von Kooperationen der Sozialen KoProduktion (SoKoPro) eine optimale Projektplanung und Projektdurchführung gewährleisten zu können?

Welche Erfolgsfaktoren können bei der Durchführung dieser Kooperationen zwischen Sozialbetrieben, Unternehmen und Öffentlichen Einrichtungen festgestellt werden?

Was ist in der Kommunikation der Projekte gegenüber existierenden oder potentiellen Unternehmen als Kooperationspartner zu beachten?

Welche Herausforderungen und Besonderheiten bestehen in der Kommunikation zwischen den Projektpartnern der Sozialen KoProduktion?

Aus diesen Forschungsfragen ergibt sich folgende Hypothese:

Bestimmte Rahmenbedingungen müssen immer erfüllt sein, um als Vermittler oder Vermittlerin Kooperationen der Sozialen KoProduktion erfolgreich initiieren zu können.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Rolle der Vermittler und Vermittlerinnen des Lead-Partners Komunitas OG sowie deren österreichische und ungarische Partner in der Sozialen KoProduktion näher zu betrachten und auf ihre Erfolgsfaktoren und die notwendigen Rahmenbedingungen für den Projektverlauf und die Projektumsetzung zu untersuchen. Darüber hinaus sollen die Besonderheiten und Herausforderungen in der Kommunikation gegenüber Kooperationspartnern sowie der Öffentlichkeit aufgezeigt werden. Die Vermittler und Vermittlerinnen werden dabei als Drehscheibe der Sozialen KoProduktion betrachtet, die sich als Ziel gesetzt hat, eine Strategienplattform für die Zusammenarbeit von Sozialbetrieben, öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen aufzubauen. Hier wird an die vorangegangene Forschungsarbeit angeknüpft, in der ein ganzheitlicher Blick auf die Projekte der Sozialen Produktion geworfen wurde. Die Forschungsarbeit befasste sich in erster Linie mit Merkmalen und Charakteristika, die bezeichnend sind für die Durchführung der Projekte der Sozialen Produktion und untersuchte erste Best-Practice-Beispiele auf ihre Strukturen und Determinanten, die zu ihrem Erfolg beitrugen. In dieser Arbeit ist speziell der Vermittler und die Vermittlerin und seine/ihre besondere Rolle der Fokus des Forschungsgegenstandes.

1.3 Methodisches Vorgehen

Literaturanalyse und Internetrecherche

Zur Bearbeitung der vorliegenden Fragestellung wird in der Masterarbeit eine vergleichende Analyse der aktuellen wissenschaftlichen Literatur und Fachzeitschriften vorgenommen. Die bestehenden Informationsquellen zu Projekten der Sozialen KoProduktion werden zu deren Analyse aus dem Internet zur Bearbeitung herangezogen und auf die jetzigen Erfolgsmerkmale und Rahmenbedingungen der Projekte hin untersucht. Das Themenfeld von Corporate Social Responsibility wird ebenso anhand der einschlägigen Fachliteratur und themenrelevanten Internetseiten beleuchtet, um die theoretische Basis von Kooperationen im Feld von Corporate Social Responsibility zu schaffen. Auch die relevanten Grundlagen der Kommunikation von gesellschaftlicher Verantwortung werden anhand der wissenschaftlichen Literatur und Wissenschaftsjournals abgebildet.

Teilstrukturierte Experteninterviews

Die Ergebnisse der Theorie sollen in der vorliegenden Arbeit anhand von Experteninterviews mit den Erfahrungen und Einschätzungen der Praxis ergänzt werden. In diesem Rahmen werden teilstrukturierte Interviews mit Vermittlern und Vermittlerinnen aus dem Partnernetzwerk der Sozialen KoProduktion durchgeführt. Da die innovativen, sozialen Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben und somit die Soziale KoProduktion ein recht junges und noch kleines Anwendungsfeld in der CSR-Landschaft darstellen und daher bisher nur auf wenige Experten und Expertinnen zurückgreifen kann, erscheint diese Methode zur Analyse von Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren als die geeignetste. Dabei werden Projektteilnehmer der aktiven Partner befragt. In Österreich werden für die Experteninterviews Vermittler und Vermittlerinnen der Komunitas OG, der umweltberatung Wien, dem Burgenländischen Müllverband, der Lebenshilfe Radkersburg und dem Abfallwirtschaftsverband Radkersburg herangezogen. Die ungarischen Experten sind für den Projektpartner LEED Nonprofit Kft. tätig. Die Interviews sind teilstrukturiert gestaltet, damit individuell auf Interviewpartner oder Interviewpartnerin und deren Hintergrund zum Projekt eingegangen werden kann. Diese Interviews sollen einen weiteren Einblick in die Besonderheiten bezüglich Projektdurchführung, Vermittlung und Kommunikation aus Sicht der Vermittler und Vermittlerinnen geben und der Ermittlung erster Erfolgsfaktoren der Sozialen KoProduktion dienen. Die Anzahl der Experteninterviews beträgt 13 Stück.

Fazit zur Methodenauswahl

Die theoretischen Grundlagen der Fachliteratur einerseits und die Auswertung der Erfahrungswerte von Vermittlern und Vermittlerinnen der Sozialen KoProduktion andererseits ermöglichen schließlich eine genauere Analyse der Erfolgsfaktoren sowie der Rahmenbedingungen der Sozialen KoProduktion. Weiters werden anhand dieser Methoden Besonderheiten und Herausforderungen bezüglich der externen Kommunikation der Projekte und der internen Kommunikation zwischen den Projektpartnern untersucht und ausgewertet.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in Anschluss an die Einleitung in fünf weitere Kapitel.

Zu Beginn ist die theoretische Untersuchung von Corporate Social Responsibility (CSR) Gegenstand dieser Arbeit. Neben Begriffsdefinitionen von CSR und verwandter Konzepte wird auf die heutige Relevanz von CSR und seine Prinzipien bei der Umsetzung eingegangen. Auch mögliche Motive für Unternehmen bezüglich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung finden hier Raum zur näheren Betrachtung. Am Ende des Kapitels wird zudem aufgezeigt, unter welchen Voraussetzungen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu einer Win-Win-Situation werden kann.

Das dritte Kapitel geht intensiver auf die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung ein. Auch hier werden zu Beginn Begrifflichkeiten relevanter Kommunikationsmodelle definiert und CSR als Teil der Unternehmenskommunikation eingeordnet. Darüber hinaus werden in kurzer Form Instrumente der internen und externen CSR-Kommunikation sowie Chancen und Risiken der Nachhaltigkeitskommunikation vorgestellt.

Kapitel vier behandelt schließlich näher Mittlerorganisationen und ihre Rolle bei der Vorbereitung und Umsetzung von nachhaltigen Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben. Auch werden Rahmenbedingungen der Vermittlerfunktion anhand der vorliegenden Literatur untersucht und vorgestellt. Am Ende des Kapitels werden Erfolgsfaktoren bei der Projektzusammenarbeit und Herausforderungen der CSR-Kommunikation behandelt, um auch die theoretische Untersuchung dieser Themen durchzuführen.

Kapitel fünf stellt den empirischen Teil dieser Arbeit dar. Zu Beginn wird die Methodologie der empirischen Studie vorgestellt, bevor auf die für die Interviews herangezogenen Experten und Expertinnen und ihren betrieblichen Hintergrund eingegangen wird. Im

Anschluss daran werden die Untersuchungsergebnisse vorgestellt und ausgewertet. Eine Zusammenfassung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse präsentiert am Ende des Kapitels die wichtigsten Ergebnisse und setzt sie in Bezug zu den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit.

Das sechste Kapitel schließt mit einer finalen Betrachtung des Forschungsgegenstandes dieser Masterarbeit ab.

2 Corporate Social Responsibility

„Die Existenzberechtigung von Unternehmen liegt grundsätzlich in ihrem wesentlichen Beitrag zur Wohlfahrt der Gesellschaft“, so Wolfgang Grewe, der Sprecher der Geschäftsführung der Deloitte GmbH. Wenn ein Unternehmen jedoch nur noch den Wohlstand eines kleinen Teils der Gesellschaft vorantreibt und auf Kosten der Mehrheit lebt, kann das Unternehmen an Legitimität verlieren. In Folge dessen verdeutlicht sich die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Grewe & Löffler 2006: 3). Seit einigen Jahren schon durchlebt unsere Gesellschaft einen fundamentalen Wandel (Jonker & Witte 2006: 1). Nach einer Reihe von Skandalen – von Umweltkatastrophen über Bilanzmanipulationen bis hin zu Diskriminierungsfällen – müssen sich Wirtschaftsbetriebe vor der zunehmend kritischen Öffentlichkeit behaupten und legitimieren (Köppl & Neureiter 2004: 13). Neue Erwartungen stehen dem Wirtschaften von Unternehmen gegenüber, was sie vor die Herausforderung stellt, auf diese Entwicklungen entsprechend zu reagieren (Jonker & Witte 2006: 1). Joachim Milberg, ehemaliger Vorstandsvorsitzender und heutiger Aufsichtsratsvorsitzender der BMW AG erklärt die neue Verantwortung von Unternehmen folgendermaßen:

„Der Erfolg eines Unternehmens kann heute nicht mehr nur unter rein ökonomischen Aspekten gesehen werden. Es gilt vielmehr, als Unternehmen die Balance zu finden zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen nicht im Konflikt zueinander, sondern sind das Fundament für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.“

(Milberg, BMW Nachhaltigkeitsbericht 2002, zitiert nach Köppl & Neureiter 2006: 13)

Stakeholder erwarten heute neben transparentem, verantwortlichem Handeln auch dass ihre Interessen berücksichtigt werden. Das gesellschaftliche Verhalten der Unternehmen spielt dementsprechend auch bei der Vertrauensbildung eine große Rolle. Sozial, ökologisch und ökonomisch verantwortungsbewusstes Handeln wird heute als Messgröße für die Bewertung eines Unternehmens gesehen und zeigt dementsprechend die unternehmerische Verantwortung innerhalb einer Gesellschaft als Ganzes (Köppl & Neureiter 2006: 13 f.).

2.1 Definitionen und Begriffe verwandter Konzepte

Begriffe oder Teile der Begrifflichkeiten von Corporate Social Responsibility werden häufig synonym mit dem Begriffen Corporate Citizenship (CC), Nachhaltigkeit und weiteren Bezeichnungen verwendet (Grewe & Löffler 2006: 4). Daher wird im Folgenden eine nähere Betrachtung verschiedener Konzepte rund um Corporate Social Responsibility vorgenommen und in Kapitel 2.1.4 inhaltlich von CSR abgegrenzt.

2.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Der Begriff Corporate Social Responsibility ist heute in unterschiedlichsten Verständnissen in der Medienlandschaft, der Wissenschaft, im Bereich der Unternehmenskommunikation oder in PR-Agenturen zu finden. Neue Initiativen werden gebildet und Leitfäden erstellt, immer wieder neue Handlungsrahmen definiert und innerbetriebliche Verhaltensnormen festgehalten. Nicht zuletzt rührt diese Entwicklung daher, weil unternehmerische Verantwortung nicht nur gesellschaftlich, sondern auch wirtschaftlich immer mehr gefordert wird (Karmasin & Weder 2008: 74). Unter den verschiedenen Bezeichnungen für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen findet Corporate Social Responsibility (CSR) am häufigsten Anwendung. Der Begriff CSR geht auf das in den 50er Jahren in den USA veröffentlichte Buch ‚Social Responsibilities of the Businessmen‘ von Howard R. Bowen zurück, in welchem er den Einfluss von Betrieben auf die Gesellschaft untersuchte und erstmals formuliert wurde, dass Unternehmen dem Wohlergehen der Gesellschaft verpflichtet seien (Bowen 1953: 6). Dieser Zeit folgten viele, teilweise kontroverse Diskussionen, wie die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens zu definieren ist. Die Definitionen reichen von Gegnern/Gegnerinnen der heute verbreiteten Auffassung von CSR bis hin zu expliziten Befürwortern/Befürworterinnen. Der wohl bekannteste Gegner ist der Ökonom Milton

Friedman, der die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens lediglich in der Maximierung der Unternehmensgewinne für die Stakeholder sieht (www.colorado.edu). Auch die britische Zeitschrift 'The Economist' schreibt im Jahre 2005: „The proper business of business is business. No apology required.“ (www.economist.com).

Dem gegenübergestellt finden sich bekannte BefürworterInnen von CSR wie Archie B. Carroll, der eine der ersten wissenschaftlichen Definitionen von Corporate Social Responsibility ausgearbeitet und CSR folgendermaßen formuliert hat:

„For CSR to be accepted by the conscientious business person, it should be framed in such a way that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical, and philanthropic. Furthermore, these four categories or components of CSR might be depicted as a pyramid. To be sure, all of these kinds of responsibilities have always existed to some extent, but it has only been in recent years that ethical and philanthropic functions have taken a significant place.“

(Carroll 1991: 40)

Carroll geht hierbei davon aus, dass CSR vier Teilbereiche umfasst. Dazu gehören als Fundament die wirtschaftliche Verantwortung, profitabel zu sein, und die gesetzliche Verantwortung, den gegebenen Gesetzen zu folgen. Die dritte Dimension der Verantwortung beschreibt die ethische Komponente und meint moralisches Handeln über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus. Hier reiht sich auch die vierte, philanthropische oder freiwillige Verantwortung ein, die sich auf das gesellschaftliche Engagement bezieht und Unternehmen dazu auffordert, gute Bürger („good corporate citizens“) in der Gesellschaft zu sein (Carroll 1991: 43). Diese von ihm entwickelte, dreidimensionale ‚Verantwortungspyramide‘ stellt die unternehmerische Verantwortung im Gesamten dar (Karmasin & Weder 2008: 71).



Abbildung 1: Die vier Ebenen der Verantwortung nach Carroll (Carroll 1991: 42)
(Eigene Darstellung)

Die Definition nach Carroll hat bis heute in der Literatur Bestand. Bei der Betrachtung anderer wegweisender Initiativen lässt sich erkennen, dass im Konzept von Corporate Social Responsibility das Unternehmen immer als Teil der Gesellschaft in die Verantwortung genommen wird und „für den unternehmerischen Beitrag zum gesellschaftlichen Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung“ (Mast 2013: 431) steht. Die zentralen Aspekte von CSR stimmen demnach heute in der Definitionslandschaft überein. So heißt sozial verantwortlich handeln nach dem EU-Grünbuch „nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehung zu anderen Stakeholdern.“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 7) Das World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) erweitert diese Definition noch wie folgt: „Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.“ (World Business Council of Sustainable Development 2000: 6)

Der Begriff Corporate Social Responsibility behandelt demnach sozial und ökologisch verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen. Die Ziele des Wirtschaftsbetriebes

stimmen dabei mit dem CSR-Engagement überein bzw. stehen in ergänzender Verbindung zueinander (Fuchs-Gamböck 2006: 11). CSR kann also auch als ein ‚Wechselspiel‘ gesehen werden. Die einzelnen Ebenen des Unternehmens profitieren von CSR und CSR findet in den einzelnen Ebenen Raum für dessen Umsetzung.

2.1.2 Corporate Citizenship (CC)

Die Begriffe Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship werden heute sowohl in Literatur als auch in der Praxis häufig synonym verwendet (Jonker et al 2011: 79). Der Kern der beiden Konzepte zeigt aber, dass es sich hier um zwei verschiedene Ausrichtungen handelt (Jonker et al. 2011: 79).

CSR wird dabei als Begriff verstanden, der im Kerngeschäft des Wirtschaftsunternehmens integriert wird. Das Engagement von CC hingegen beschreibt ein darüber hinausgehendes Engagement in der Gesellschaft, das häufig in Sach-, Geld- oder Dienstleistungen Anwendung findet (Backhaus-Maul et al. 2011: 437). Die Möglichkeiten reichen hierbei von materiellen Spenden (Corporate Giving) über Stiftungsaktivitäten (Corporate Foundations) bis hin zu Mitarbeiterabstellungen (Corporate Volunteering) (Backhaus-Maul et al.: 442). Unternehmen erfüllen teilweise oder sogar in umfassendem Ausmaß Aufgaben, die zu einem früheren Zeitpunkt Staaten zugeordnet waren. Nicht selten wird auf diesem Wege der Ausfall staatlicher Leistungen kompensiert (Hemphill 2004: 351). Alle Instrumente haben jedoch gemein, dass die Aktivitäten rund um Corporate Citizenship nicht dem Kerngeschäft des Unternehmens zugeordnet werden (Jonker et al. 2011: 6). Der Wirtschaftsbetrieb wird dabei als korporativer Bürger gesehen, der sich gesellschaftlich verantwortlich zeigt (Petersen 2008: 37). Im Gegensatz zum CSR-Konzept, in dem das Unternehmen in einer Win-Win-Situation zu seinen wirtschaftlichen Partnern und dem gesellschaftlichen Umfeld steht, zeichnet sich CC durch eine Win-Win-Situation zwischen Unternehmen und den Teilnehmern einer Gesellschaft aus (Jonker et al. 2011: 80). Das Unternehmen nimmt dabei die Rolle ein, zur Lebensqualität seiner unmittelbaren Gesellschaft beizutragen (Petersen 2008: 49). Zusammenfassend definiert der Wirtschaftswissenschaftler André Habisch Corporate Citizenship als „bereichsübergreifende Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und mindestens einem Partner aus einem anderen gesellschaftlichen Bereich, die auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme bezogen sind.“ (Habisch 2003: 53)

2.1.3 Nachhaltigkeit und Triple Bottom Line (TBL)

Die Wurzeln des Begriffes ‚Nachhaltigkeit‘ sind Anfang des 18. Jahrhunderts auszumachen, als die Forstwirtschaft aufgrund einer bereits damals drohenden Holzknappheit formulierte: „Du sollst nicht mehr Holz schlagen als nachwächst!“ (Karmasin & Weder 2008: 41) Dieser Kern der Bezeichnung ‚Nachhaltigkeit‘ ist bis heute aktuell und steht seit einigen Jahrzehnten in direktem Zusammenhang mit der früheren norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland. Die nach ihr benannte ‚Brundtland-Kommission‘ (World Commission on Environment and Development) definierte den Begriff im Jahre 1987 folgendermaßen:

„Eine Entwicklung ist dann nachhaltig, wenn sie die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen aufs Spiel zu setzen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

(Hauff 1987: 13)

Breite Bekanntheit erlangte diese Definition spätestens beim Weltgipfel im Jahre 1992 in Rio de Janeiro, bei dem der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ in die Agenda 21 aufgenommen wurde (Jonker et al. 2011: 7). In Folge dieser Entwicklungen wurde ein Leitbild der Nachhaltigkeit ausgearbeitet – die sogenannte Triple Bottom Line oder das 3-Säulen-Modell – welches die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales umfasst (Karmasin & Weder 2008: 42).

Um eine nachhaltige Entwicklung von Ländern zu ermöglichen, ist ein nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen unausweichlich. Die sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeitsanforderungen stehen in direktem Zusammenhang zueinander und müssen daher von Unternehmen sowohl strategisch als auch operativ ins Unternehmen integriert werden (Fuchs-Gamböck 2006: 16). Folglich muss also eine langfristige Balance zwischen Umwelt- und Sozialmanagement und dem früher alleinig fokussierten, wirtschaftlichen Handeln entstehen, damit von Nachhaltigkeit im Sinne der Triple Bottom Line gesprochen werden kann (Karmasin & Weder 2008: 42). Durch die Einbindung dieser drei Säulen auf Unternehmensebene soll eine Neuorientierung der Unternehmen erreicht werden: vom kurzfristigen Profitfokus hin zu langfristigem, nachhaltigem Fortschritt – für Unternehmen *und* Gesellschaft (Jonker et al. 2011: 197).

2.1.4 Einordnung der Begrifflichkeiten

Laut EU-Grünbuch beschreibt ‚Soziale Verantwortung‘ mehrheitlich ein Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 7) In diesem Kapitel wurden einige, die Soziale Verantwortung betreffende Konzepte vorgestellt, deren Zusammenhang im Folgenden aufgezeigt werden soll.

Nachhaltigkeit dient als Leitbild, um langfristig sowohl in Wirtschaft als auch Gesellschaft Veränderungen auf Basis des 3-Säulen-Modells in Gang zu setzen. Zu der ursprünglichen, wirtschaftlichen Ausrichtung der Gewinnorientierung kommen hierbei die zwei weiteren Dimensionen Ökologie und Soziales. Die weiteren, in dieser Arbeit vorgestellten Konzepte von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship können wiederum im Rahmen der Triple Bottom Line eingeordnet werden. Dabei lässt sich unterscheiden, ob das Engagement strategische oder philanthropische Ziele verfolgt. Allgemein gesprochen lässt sich festhalten, dass die strategische und damit wirtschaftlich-ökonomische Ausrichtung das Konzept der Corporate Social Responsibility betrifft, in dem die gesellschaftliche Verantwortung in die eigene Geschäftstätigkeit integriert ist. Dem gegenübergestellt betrifft das Konzept von Corporate Citizenship mehr den philanthropischen Bereich und damit die Aktivitäten, die dem Gemeinwohl dienen und nicht mit dem Kerngeschäft des Betriebs zu tun haben (Jonker et al. 2011: 8 ff.).

Wie bereits erwähnt werden in Literatur und Praxis immer wieder die Begriffe CSR und CC synonym verwendet. Eine exakte Differenzierung zwischen dem Konzept ‚Corporate Social Responsibility‘ und ‚Corporate Citizenship‘ ist in der fachlichen Diskussion durchaus sinnvoll. In der vorliegenden Arbeit wird jedoch aufgrund seiner verbreiteten und gängigen Verwendung in Wirtschaftsbetrieben des deutschsprachigen Raums ausschließlich der Begriff ‚Corporate Social Responsibility‘ und sein Kürzel ‚CSR‘ verwendet.

Ebenso wird laut Dyllick in der Fachliteratur und Praxis der Begriff ‚CSR‘ oftmals auch im Austausch mit ‚gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen‘ angewandt (Dyllick 1992: 95). ‚Gesellschaftliche Verantwortung‘ kann sich dabei nicht nur auf Wirtschaftsbetriebe, sondern zudem auf andere Organisationen und Institutionen beziehen (<http://unctad.org/>). Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff der ‚gesellschaftlichen Verantwortung‘ ebenso Anwendung finden.

2.2 Die heutige Relevanz von Corporate Social Responsibility

Wie bereits schon am Anfang dieser Arbeit erwähnt, stehen Unternehmen heute unter steigendem Druck verschiedener Gruppen der Gesellschaft. Jedoch haben nicht nur ausbeuterisches Handeln von Firmen und diverse Finanz- und Menschenrechtsskandale den gesellschaftlichen Ruf nach verantwortlichem Handeln verstärkt. Auch die neuen Spielregeln der globalisierten Welt, klimatische Veränderungen, erhöhte Möglichkeiten in der Informations- und Kommunikationstechnologie, demografischer Wandel und die zunehmende Abwanderung der Menschen vom Land in die Städte zeigen eine steigende Orientierung, verstärkt in Bildung, Forschung und Entwicklung beziehungsweise in Soziales und Ökologie zu investieren (Jonker et al. 2011: 21 f.). Die Tätigkeit von Unternehmen wird zunehmend transparent, was nicht zuletzt auch die Interessengruppen der Firmen dabei unterstützt, sich miteinander zu vernetzen und einen Austausch über Unternehmenstätigkeit zu fördern (Jonker et al. 2011: 22). Es sind immer mehr Beispiele zu finden, dass die Unternehmensleistung in der heutigen Zeit nicht mehr allein mit Profit und Wachstum legitimiert werden kann (Karmasin & Weder :11). Lange Zeit war es für Kunden und Kundinnen ausreichend, eine gewinnorientierte Wirtschaftsleistung und Wachstum bei Unternehmen zu beobachten. Diese Sicht hat sich gewandelt. Heute geht es nicht nur darum, *ob* Unternehmen ökologisch und sozial verantwortlich handeln, sondern *wie* sie diese Verantwortung umsetzen (Jonker et al. 2011: 17). Auch von Unternehmen muss ein neues Gleichgewicht zwischen ökonomischen Zielen und gesellschaftlichen Werten erreicht werden (Jonker et al. 2011: 27). Es ist daher für Unternehmen und Wirtschaft sinnvoll, auf die steigenden Forderungen nach Verantwortung dementsprechend zu reagieren und ein Konzept in der Nachhaltigkeitsdiskussion auszuarbeiten und dieses umzusetzen. Auch Verantwortung wird somit zum Wettbewerb zwischen Unternehmen. In der richtigen Umsetzung kann sich ein Wirtschaftsbetrieb folglich positiv von der Konkurrenz abheben und differenzieren (Mitterbauer 2004: 101). Bisher werden CSR-Konzepte mehrheitlich von großen Unternehmen implementiert, jedoch ist die Umsetzung von sozialer Verantwortung für alle Betriebsgrößen und Unternehmensformen relevant (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 7). Fast alle großen Unternehmen integrieren inzwischen CSR-Themen und kommunizieren ihr Engagement in ihren Berichten (Crook 2008: 264). Bleibt nur noch die Frage nach dem *wie*.

2.3 Prinzipien von CSR

Damit gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich und nachhaltig auf Unternehmensebene implementiert werden kann, bedarf es der Beachtung von verschiedenen, bedeutenden Prinzipien. Die im Folgenden vorgestellten Prinzipien sind charakteristisch für die Umsetzung von Corporate Social Responsibility und setzen sich aus den Bereichen Freiwilligkeit, Transparenz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit und der Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen zusammen.

2.3.1 Freiwilligkeit

In der österreichischen CSR-Landschaft bildet bis zur heutigen Zeit der Begriff ‚Freiwilligkeit‘ eine Diskussionsgrundlage. Wirtschaftsbetriebe und deren Interessensgruppen verteidigen die ‚Freiwilligkeit‘ von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen – NGOs und Arbeitnehmervertreter nehmen den Standpunkt ein, CSR-Maßnahmen stärkeren Kontrollmaßnahmen zu unterwerfen (Friesl 2008: 22). Jedoch ist die Umsetzung und Integration von Corporate Social Responsibility nicht dazu da, bestehende Gesetze und Rechtsvorschriften zu ersetzen (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 7). CSR sollte mehr als Ergänzung dieser Regelungen gesehen werden (Friesl 2008: 22). Bereits Carroll bezeichnet die vierte Ebene seiner Verantwortungspyramide als die „philantropische oder *freiwillige* Verantwortung“ (Carroll 1999: 283 f.). Auch das EU-Grünbuch formuliert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf *freiwilliger* Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 7) Das Prinzip Freiwilligkeit steht bei der Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung an erster Stelle (Leitl 2004: 108). Gerade in Österreich wird dieser selbstverpflichtende Charakter von CSR-Maßnahmen als starker Motivationsfaktor zur Implementierung entsprechender Aktivitäten wahrgenommen (Friesl 2008: 23).

2.3.2 Transparenz

Das Prinzip Transparenz wird gegenwärtig in Verbindung zu CSR als unverzichtbares Element erfolgreicher Kommunikation gesehen, da es Vertrauen, Respekt und fairen Umgang ermöglicht. Transparent aufgestellte Organisationen kommunizieren nicht nur ihre finanzielle Leistung, sondern auch ihre soziale und ökologische Performance (Ihlen et

al. 2011: 553 f.). Unternehmen werden dazu aufgerufen, offen zu kommunizieren, warum und inwiefern sie nachhaltige Projekte unterstützen und welchen Nutzen sie sich davon versprechen (Fuchs-Gamböck 2006: 170).

Die heute von Unternehmen geforderte Transparenz beschränkt sich nicht nur auf KonsumentInnen, sondern auch alle weiteren Stakeholder im Unternehmensumfeld (Köppl & Neureiter 2004: 16). Ganz gleich ob es um MitarbeiterInnen, KonsumentInnen oder andere Stakeholder geht – der Großteil der Umwelt erwartet die Übereinstimmung von Reden und Handeln bezüglich der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens (Ihlen et al. 2011: 554). Auch MedienvertreterInnen hinterfragen heute verstärkt die Selbstdarstellung von Unternehmen und die Botschaften ihrer Tätigkeiten (Mast 2013: 429). Viel Kritik gegen CSR hat sich erst aufgrund der Tatsache entwickelt, weil sich die CSR-Umsetzung von Wirtschaftsbetrieben von den ursprünglich gemachten Versprechungen unterschied (Ihlen et al. 2011: 554).

Ein wichtiger Bestandteil, mehr Transparenz bezüglich der Unternehmenstätigkeit zu schaffen, sind CSR-Berichte. Eine Reihe von größeren Unternehmen versuchen seit Jahren richtungweisende Kriterien und Standards für diese Berichte zu entwickeln. Daraus hat sich die Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt, die 1997 gegründet wurde und ihre Richtlinien laufend überarbeitet. Laut GRI ist Transparenz ein grundlegendes Prinzip für die Berichterstattung von gesellschaftlicher Verantwortung (Jarolimek & Raupp 2011: 502). Die Global Reporting Initiative definiert Transparenz als „lückenlose Offenlegung von Informationen über Themen und Indikatoren, die erforderlich sind, um Auswirkungen widerzuspiegeln und um Stakeholder in die Lage zu versetzen, Entscheidungen zu treffen. Transparenz schließt zudem alle Prozesse, Verfahren und Annahmen mit ein, auf die für die Offenlegung zurückgegriffen wird.“ (www.globalreporting.org)

2.3.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit

„Vertrauen ist die Grundlage jeder Arbeitsbeziehung.“

(Mast 2013: 226)

Wenn CSR funktionieren soll, ist eine Vertrauensbasis zwischen Partnern, Kunden und Unternehmen ein unverzichtbares Element. Stakeholder möchten keine Entwicklung neuer Probleme, sondern die Lösung bestehender Probleme beobachten. Unternehmen

sind sich heute längst darüber im Klaren, dass es nur mit nachhaltigem Vertrauen seiner PartnerInnen und KundInnen auch nachhaltig wachsen kann (Bartenstein 2004: 82). Der Begriff ‚Vertrauen‘ ist nach Bentele ein „kommunikativer Mechanismus zur Reduktion von Komplexität.“ (Luhmann 2000: 18)

Ob sich Vertrauen gegenüber einer bestimmten Sache bildet oder nachlässt, hängt in unserer stark von Medien geprägten Gesellschaft vorrangig davon ab, welche Informationen Medienvertreter senden. Seit einigen Jahren ist darüber hinaus ein starker Einfluss durch den Dialog und Austausch von Privatpersonen in Foren, Blogs und sozialen Medien zu verzeichnen (Bentele & Nothhaft 2011: 53). Damit ein Unternehmen eine Vertrauensbasis mit seinen Stakeholdern aufbauen kann, spielen Glaubwürdigkeit und ein ehrlicher Umgang eine entscheidende Rolle. Glaubwürdig ist ein Unternehmen dann, wenn Reden und Handeln bezüglich seines Engagements übereinstimmen (Fuchs-Gamböck 2006: 169 f.). Darüber hinaus muss ein Unternehmen in seinen Aussagen konsistent sein und ein authentisches Bild vermitteln (Huck 2006: 15).

Um ein vertrauensvolles und glaubwürdiges Bild zu vermitteln, empfiehlt sich nach Zerfaß interne Kommunikation, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens aufeinander abzustimmen. Diese sogenannte ‚integrierte Unternehmenskommunikation‘ unterstützt die Erfüllung der vertrauensbildenden Kriterien und zeichnet sich im Idealfall dadurch aus, dass auf allen Ebenen das Verhalten des Unternehmens und deren kommunizierte Inhalte übereinstimmen (Zerfaß 2010: 308).

2.3.4 Berücksichtigung Stakeholder Interessen

Wie schon in Kapitel 2.3.2 angesprochen, müssen bei CSR-Konzepten das Reden und Handeln von Wirtschaftsbetrieben übereinstimmen. Das entspricht längst nicht immer der Realität. So mancher Stakeholder vermutet daher hinter dem CSR-Engagement eines Unternehmens lediglich die Motivation, sich in der Öffentlichkeit gut darzustellen und sein Image zu verbessern (Fuchs-Gamböck 2006: 199). Auch negative Publicity über einige Unternehmen kurbelten das Misstrauen und die Zweifel in den letzten Jahren seitens der Stakeholder an (Mast 2013: 428). Aus diesem Grund bedarf es bei der Umsetzung von CRS einer zielgerichteten Kommunikation und einer Orientierung an Bedürfnissen und Interessen der Stakeholdergruppen (Fuchs-Gamböck 2006: 199). Ganz gleich, für was das Unternehmen steht oder welche Ziele es formuliert hat; es muss nicht nur seine eigenen Auswirkungen auf andere verstehen, sondern auch die Auswirkungen anderer – seiner Stakeholder – auf das Unternehmen selbst (Freeman 2004: 231).

Robert E. Freeman definierte bereits 1984 den Begriff 'Stakeholder' wie folgt:

„A stakeholder is (by definition) any group or individual that can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose.“

(Freeman 2010: 46)

In dem von Freeman definierten sogenannten 'Stakeholderansatz' ist die gesellschaftliche Verantwortung so beschrieben, dass Unternehmen Verpflichtungen gegenüber seinen direkten aber auch indirekten Interessensgruppen zu erfüllen haben (Freeman 2010: 46). CSR muss sich dementsprechend immer auch mit den Werten und Wünschen von Stakeholdern auseinandersetzen und die CSR-Themen eine Relevanz für diese Interessensgruppen haben (Coombs & Holladay 2011: 33). Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften hält außerdem in seinem 2001 erschienenen EU-Grünbuch fest, dass es bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen auch immer um den Aufbau und die Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seinen Stakeholdern geht (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 5). Wenn die Kommunikation innerhalb dieser Beziehungskonstrukte offen und ehrlich erfolgt und in Wechselbeziehung zueinander steht, entsteht für die Stakeholder die Möglichkeit, ihre Meinungen und Interessen bezüglich der CSR-Aktivitäten zu kommunizieren (Ihlen et al. 2011: 553). Stakeholder möchten sich heute mit den Werten und Botschaften einer Organisation identifizieren. Wenn das Interesse von Unternehmen und Stakeholdern in sozialen Fragestellungen übereinstimmt, wird die dabei stattfindende Identifikation zu einem wertvollen Bestandteil von CSR-Aktivitäten (Coombs & Holladay 2011: 33).

Wenn CSR-Arbeit also erfolgsversprechend sein soll, bedarf es dem Aufbau eines Dialogs und einer offenen Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Stakeholdergruppen, deren Vorstellungen an das Unternehmen bei den Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden müssen (Mast 2013: 438). Die zielgerichtete Planung dieses Austauschs betrifft das Feld der CSR-Kommunikation, die in einem späteren Kapitel dieser Arbeit noch näher behandelt wird.

2.4 Motive für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung

Es existieren zahlreiche wertorientiert-moralische und erfolgsorientiert-wirtschaftliche Beweggründe für Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (<http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at>). Neben altruistischen Zielen, die sich unter anderem auf das Bedürfnis des ethischen Handelns und der Schaffung eines uneigennütigen Beitrages für die Gesellschaft beziehen, werden vorrangig Motive genannt, die auf positive wirtschaftliche Effekte abzielen (Etter & Fieseler 2011: 271). Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird demnach begründet „[...] either from an altruistic standpoint – doing good for its own sake – or from an instrumental standpoint – doing good for its possible financial benefit to companies.“ (Gardberg et al. 2006: 329) Die instrumentell-wirtschaftlichen Beweggründe beziehen sich beispielsweise auf das Image des Unternehmens oder die Kundenloyalität. Altruistische Ziele sind von ethischem Handeln ohne eigennützige Zielvereinbarungen geprägt (Etter & Fieseler 2011: 271). In den meisten Fällen werden jedoch mit der Umsetzung von CSR-Aktivitäten positive Auswirkungen für das Unternehmen angestrebt. So zeigt sich in einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, dass die Steigerung der Unternehmensreputation (65%) sowie das Ansprechen neuer Zielgruppen (56%) vorrangige Beweggründe für CSR-Maßnahmen darstellen (www.bertelsmann-stiftung.de).

Auf diese Aspekte wird daher neben weiteren erfolgsorientiert-wirtschaftlichen Motiven im Folgenden näher eingegangen.

2.4.1 Positiver Einfluss auf wirtschaftlichen Erfolg

Immer mehr Unternehmen werden sich in den letzten Jahren der Tatsache bewusst, dass sich wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltiges soziales und ökologisches Handeln nicht gegenseitig ausschließen, sondern in positivem Zusammenhang zueinander stehen (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 4). Nur wirtschaftlicher Erfolg reicht heute nicht mehr aus, um sich in der Gesellschaft Wertschätzung und Anerkennung zu verschaffen. Erst durch ökologischen und sozialen Erfolg erreicht die wirtschaftliche Komponente eine gewisse Legitimität. Das ist inzwischen auch bei den Entscheidungen der Konsumenten zu beobachten: laut dem britischen Meinungsforschungsinstitut MORI beziehen Konsumenten die wahrgenommene gesellschaftliche Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen in die Kaufentscheidung mit ein. Der Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit wird also auch für die Entwicklung des wirtschaftlichen Erfolgs immer

wichtiger (Mitterbauer 2004: 101). Demnach lässt sich feststellen, dass CSR-Aktivitäten unbestreitbar auch wirtschaftliche Zielsetzungen beinhalten. Darunter das Ziel, Konfliktpotential mit Stakeholdern und damit auch Risiken zu verringern. Darüber hinaus hilft das imagesteigernde Potential der Maßnahmen auf lange Sicht, den Unternehmenserfolg zu sichern (Mast 2013: 432).

Auch wenn sich Studien und Untersuchungen überwiegend einig sind, dass sich ein positiver Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und CSR feststellen lässt, so ist nach wie vor nicht geklärt, wie und ob man diesen Zusammenhang am Besten messen kann. Dies liegt in erster Linie daran, dass sich gesellschaftliches Engagement zu großen Teilen indirekt auf den Betrieb auswirkt. Viele verschiedene Faktoren – häufig immaterieller Natur – beeinflussen die Wirkungsweisen von CSR und sind daher schwer in Kennzahlensystemen zu messen (Groß & Schwarz 2010: 163).

2.4.2 Imagegewinn

Es ist kein Geheimnis dass Unternehmen versuchen sich über die freiwillige Implementierung von CSR-Maßnahmen eine positive Reputation und Legitimität aufzubauen (Raupp et al. 2011: 13). Laut einer Forsa-Studie aus dem Jahre 2005 engagieren sich 74% der Unternehmen, um eine Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erreichen. Dieses Motiv steht damit in der Forsa-Studie bei den befragten Unternehmen an erster Stelle und wird dabei noch vor Motiven wie Verbesserung der Kundenbeziehungen mit 72% oder Absatzsteigerungen mit nur 51% genannt (Forsa 2005: 23).

Wenn das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen auf ehrliche und damit glaubwürdige Art und Weise umgesetzt wird, wird ein Unternehmen von Stakeholdern als ‚sympathisch‘ wahrgenommen, was wiederum die VerbraucherInnen in ihrer Kaufentscheidung positiv beeinflusst (Fuchs-Gamböck 2006: 43). Darüber hinaus wirkt sich der gute Ruf des Unternehmens auf die Investitionsbereitschaft von Stakeholdern und Karriereentscheidungen potentieller MitarbeiterInnen aus (Etter & Fieseler 2011: 272).

Die Verbindung von CSR und Reputation findet sich grundsätzlich in drei verschiedenen Diskussionsbereichen wieder (Eisenegger & Schranz 2011: 87):

Der erste Aspekt stellt CSR als ein Instrument für Stakeholder zur Evaluation von Unternehmen dar. Wenn Stakeholder CSR-Aktivitäten betrachten und bewerten, werden ihre Einschätzungen in der Beurteilung des Image eines Unternehmens reflektiert

(Coombs 2011: 36). Dieser Punkt hebt sich von ökonomischen und wirtschaftlichen Messungen ab und bezieht sich auf moralische und ethische Unternehmenswerte (Eisenegger & Schranz 2011: 87).

Der zweite Punkt bildet die Annahme, dass CSR die Reputation eines Unternehmens stark beeinflussen kann. Manche Beiträge der Forschung gehen inzwischen sogar so weit, CSR als *den* entscheidenden Einflussfaktor auf den Ruf eines Unternehmens zu bezeichnen. Jedoch sind hier nicht nur positive, sondern auch negative Auswirkungen auf das Image gemeint (Coombs 2011: 36).

Aspekt Nummer drei beschreibt, dass die Wirkung von gesellschaftlichem Engagement auch vom Image eines Wirtschaftsbetriebes abhängt. Besonders erfolgreich wirken sich CSR-Maßnahmen auf Unternehmen aus, die in der Gesellschaft bereits vor ihrem Engagement positiv wahrgenommen wurden (Eisenegger & Schranz 2011: 87).

Neben der Tatsache, dass sich Unternehmen durch ihr Image von Konkurrenten differenzieren und abheben können, unterstützt ein gutes Image auch die Identifikation der Stakeholder mit dem Betrieb und hilft dabei, die beidseitigen Interessen aneinander anzugleichen (Coombs 2011: 38). Der mögliche Imagegewinn durch CSR spannt dementsprechend wieder den Bogen zu Dialog und funktionierenden Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern.

2.4.3 Finanzielle Auswirkungen

Wie bereits erwähnt ist es schwierig, einen eindeutigen Zusammenhang von CSR-Maßnahmen und wirtschaftlichem Erfolg zu messen. Generell konzentrieren sich Unternehmen in der Beurteilung ihrer unternehmerischen Leistung daher lieber auf Kriterien wie finanzielle Größen, da diese leichter zu messen sind als weiche Messgrößen wie wirtschaftlicher Erfolg (Burchell 2008: 112). Auch wenn der Zusammenhang von finanziellem Erfolg und gesellschaftlichem Engagement in Forschung in Literatur bis heute nicht eindeutig ausgemacht werden kann, lässt sich dennoch ein überwiegend positiver Zusammenhang feststellen. Im Speziellen wurde erkannt, dass Unternehmen mit ökologisch nachhaltigem Fokus einen höheren Unternehmenswert erzielen (Burchell 2008: 113). Auch das EU-Grünbuch berichtet von Unternehmen, welche nach der Implementierung von CSR-Maßnahmen Gewinnsteigerungen und höheren Wachstum verzeichnet haben (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001: 8).

Auch wenn die meisten Studien von einem positiven Einfluss von gesellschaftlicher Verantwortung auf den finanziellen Unternehmenserfolg berichten, gilt es, diese meist neuen CSR-Praktiken und deren Einfluss noch langfristiger zu beobachten.

2.4.4 Frühzeitig Trends erkennen

Der wirtschaftliche Erfolg durch die Implementierung von CSR-Maßnahmen im Unternehmen weitet sich auch auf Wettbewerbsvorteile aus, welche die Zukunft betreffen. Ein Unternehmen, das sich intensiv mit seiner Umwelt und der Gesellschaft auseinandersetzt und sich mit Fragestellungen der Öffentlichkeit konfrontiert, nimmt Zukunftstrends und sich entwickelnde Hindernisse schneller wahr und kann diese Informationen dementsprechend bei weiteren Planungsprozessen in Betracht ziehen (Kirchhoff 2006: 15).

Somit kann argumentiert werden, dass sich CSR-Engagement von Unternehmen positiv auf ihre Innovationsfähigkeit auswirkt, besonders was die Entwicklung von Lösungen sozialer Probleme betrifft (Etter & Fieseler 2011: 270). Das Erkennen und Angehen dieser sozialen Fragestellungen stellt neue, potentielle Geschäftsfelder für Unternehmen dar. Wirtschaftsbetriebe, die soziale oder ökologische Bedürfnisse der Gesellschaft früher erkennen als ihre Konkurrenten, können diesen Wissensvorteil zur Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen der Zukunft nutzen (Mast 2013: 432).

2.5 Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario

Gesellschaftlich nachhaltige Kooperationen zwischen Unternehmen und Gesellschaft bestehen nach Habisch immer aus einem Business Case und einem Social Case. Der Business Case behandelt den Wertschöpfungsbeitrag, der durch das Projekt für den teilnehmenden Wirtschaftsbetrieb entsteht. Der Social Case handelt von dem Beitrag für die Gesellschaft (Habisch 2006b: 81). Beide Seiten unterstützen sich bei funktionierenden CSR-Projekten gegenseitig und bilden somit eine Win-Win-Situation. Auch wenn ein Unternehmen innerhalb seines gesellschaftlichen Engagements immer Unternehmen bleibt – d.h. im Wettbewerb der Marktwirtschaft steht und seinen wirtschaftlichen Aufgaben nachkommen muss – kann es dennoch einen gesellschaftlichen Beitrag leisten und dadurch die Identität im eigenen Unternehmen steigern. Wenn erkennbar ist, dass das Unternehmen die Lösung eines gesellschaftlichen Problems voranbringt, findet auch bei den MitarbeiterInnen eine Identifikation mit dem Betrieb und der Antrieb zu eigenem

Engagement statt (Habisch 2006a: 40 f.). Dementsprechend gewinnt das Unternehmen durch die Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung auch unternehmensintern an Chancen: MitarbeiterInnen sind motivierter und können sich mit den sozialen Zielen des Unternehmens identifizieren. Diese Faktoren binden Arbeitskräfte schließlich auch langfristiger an Unternehmen (Friesl 2008: 69).

Abschließend lässt sich also feststellen, dass gesellschaftliches Engagement dann erfolgreich ist, wenn soziale und/ oder ökologische Themen mit einem wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen verbunden werden. Wenn Fragestellungen und Bereiche gefunden werden, deren Auseinandersetzung sowie für Unternehmen als auch für die Gesellschaft sinnvoll sind, entsteht ein Win-Win-Szenario für beide Seiten (Kirchhoff 2006: 22). Gut geplante CSR-Maßnahmen geben den Kooperationspartnern dementsprechend die Möglichkeit, an neuen Entwicklungen und Veränderungen in unserer Gesellschaft teilzunehmen und ihre gesellschaftliche Umwelt aktiv mitzugestalten (Fuchs-Gamböck 2006: 32).

3 Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung

Dass gesellschaftliche Verantwortung die Reputation und damit auch den Wert der Firma und ihrer Produkte fördert, wurde bereits im vorangehenden Kapitel behandelt. Jedoch kann sich nur auswirken, was Zivilgesellschaft, Kunden und Kundinnen und Investoren bekannt ist. Wenn über soziale oder ökologische Fragestellungen nicht gesprochen wird, kann auch kein Umdenken stattfinden. Gesellschaftliche Verantwortung benötigt daher auch eine zielgerichtete und effiziente Kommunikation.

Im vorliegenden Kapitel findet daher eine nähere Betrachtung von relevanten Begriffen der Nachhaltigkeitskommunikation und eine Auseinandersetzung mit der Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung in der Praxis statt.

3.1 Definitionen und Abgrenzungen

Um näher auf das Wesen der CSR-Kommunikation beziehungsweise der Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung eingehen zu können, bedarf es vorab einer Klärung verschiedener Kommunikationsbegrifflichkeiten, welche die Basis von CSR-Kommunikation bilden.

Im Folgenden wird daher der Begriff der Kommunikation näher bestimmt, bevor die Kommunikation im Unternehmen und deren spezifische Unterkategorie der Netzwerkkommunikation betrachtet wird. Nach der Klärung dieser Begrifflichkeiten erfolgt schließlich eine nähere Untersuchung des Begriffes der CSR-Kommunikation, um aufbauend darauf Funktionen aber auch Chancen und Risiken der Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung beleuchten zu können.

3.1.1 Kommunikation

Der Begriff Kommunikation hat seinen Ursprung im Lateinischen und bezieht sich auf den Austausch von Nachrichten und Informationen. Kommunikation meint damit einen wechselseitigen Prozess, bei dem „gegenseitig Nachrichten zwischen zwei oder mehr Personen ausgetauscht werden.“ (Kulbe 2009: 84) Das Gabler Wirtschaftslexikon erklärt Kommunikation anhand des Sender-Empfänger Modells und bezeichnet Kommunikation als „Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern.“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/>)

In den verschiedenen Disziplinen der Wissenschaft sind immer wieder Sätze zu finden, die weitläufig bekannt sind. In der Kommunikationswissenschaft stellt der folgende, vom Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick geprägte Satz ein solches Beispiel dar: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick et al. 1969: 51)

Ruesch und Bateson stellten bereits im Jahre 1951 fest, dass wir „als menschliche Lebewesen und Mitglieder einer Gesellschaft [...] biologischerweise gezwungen [sind] zu kommunizieren. Unsere Sinnesorgane sind ständig wachsam und zeichnen erhaltene Signale auf. Da unsere Gliedmaßen niemals ruhen, sind wir zur gleichen Zeit forlaufend dabei, Botschaften an die Außenwelt zu senden.“ (Ruesch & Bateson 1995: 17 f.) Es wird dabei zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation unterschieden, bei der wir ständig Signale senden und empfangen (Bührer 2007: 13). Es kommt dementsprechend nicht nur darauf an, welche Inhalte übermittelt werden, sondern zeigt die Relevanz, wie die Nachricht bei dem Empfänger/ der Empfängerin ankommt und verstanden wird (Bührer 2007: 14). Dieser Beziehungsaspekt wird im Begriff der zwischenmenschlichen Kommunikation auch von Watzlawick berücksichtigt, laut dem „in jeder Kommunikation [...] ein Inhalts- und [...] Beziehungsaspekt zu finden“ (Watzlawick et al. 1969: 53) ist. Der Beziehungsaspekt nimmt bei der Kommunikation eine entscheidende Rolle ein, da die zwischenmenschliche Beziehung zwischen SenderIn und EmpfängerIn(nen) stark deren Kommunikationsverhalten beeinflusst (Kulbe 2009: 92).

Dieser Begriff geht also über die reine Informationsübertragung hinaus und beinhaltet immer die Interaktion zwischen den Kommunikationspartnern. Kommunikation kann dementsprechend nicht nur von Personen, sondern auch von Organisationen jeglicher Art ausgehen und bildet damit auch die Grundlage des Begriffes der Unternehmenskommunikation.

3.1.2 Unternehmenskommunikation

Ähnlich dem Kommunikationsbegriff an sich sind auch zum Kommunikationbegriff in Unternehmen heute in Literatur und Wissenschaft unzählige Definitionen gegeben. Doch auch wenn sich die Definitionsansätze immer wieder voneinander unterscheiden, so ist doch allen ihr Kern gemein: die Kommunikationsgeflechte eines Wirtschaftsbetriebes mit seinen internen und externen Umwelten (Mast 2013: 6 f.). Nach Zerfaß sind Organisationen durch ein komplexes Beziehungsnetzwerk geprägt, in dem Handlungen und Interessen verschiedenster Akteure aufeinander abgestimmt werden müssen (Zerfaß 2010: 287). Eine effiziente Kommunikation ist dementsprechend grundlegend wichtig. Zerfaß definiert Unternehmenskommunikation in diesem Rahmen als „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“ (Zerfaß 2010: 287)

Dabei sind in erster Linie drei relevante Ebenen der Unternehmenskommunikation zu beachten (Szyzka 2011: 135):

- Kommunikation in Organisationen – die interne Kommunikation
- Kommunikation über Organisationen – die öffentliche Kommunikation
- Kommunikation von Organisationen – die strategische Kommunikation

Um trotz verschiedener Kommunikationsfelder eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation durchführen zu können, empfiehlt Zerfaß, alle Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens aufeinander abzustimmen und damit eine integrierte Kommunikation umzusetzen (Zerfaß 2010: 308). Dabei muss die Unternehmenskommunikation mit den tatsächlichen Handlungen des Unternehmens übereinstimmen. Reden muss auch Handeln sein – nicht nur eine Voraussetzung für integrierte, erfolgreiche Kommunikation, sondern auch eine Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation (Brugger 2010: 3).

3.1.3 Netzwerkkommunikation

Der Kommunikationswissenschaftler Ansgar Zerfaß erweiterte die Unternehmenskommunikation um einen weiteren interessanten Aspekt: die Netzwerkkommunikation, die sich der Kommunikation von Netzwerkinitiativen im Speziellen widmet (Zerfaß 2010: 407). Dieses Handlungsfeld bezieht sich auf die Entwicklung, dass immer mehr Unternehmen durch Kooperationen versuchen, die Ziele des eigenen Unternehmens und die des Partners zu erreichen. Diese Kooperationen sind meist nachhaltig geprägt und damit langfristig angelegt. In den letzten Jahren haben sich verschiedene Formen von Netzwerken herausgebildet. Darunter Netzwerke mit Produktions- oder Dienstleistungsfokus, aber auch Partner aus Forschung, regionale Netzwerke oder Clusterinitiativen (Zerfaß 2010: 409). In Hinsicht auf die entsprechende Kommunikation von Netzwerken stehen hier neben der Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit besonders die Kommunikationsbeziehung zwischen den Partnern bzw. innerhalb des Netzwerkes im Fokus (Pfeiffer 2004: 113 f.). Gerade bei Nachhaltigkeitsthemen ist ein interaktiver Dialog bezüglich des gemeinsamen Engagements zwischen den Netzwerkpartnern enorm wichtig. Dadurch kann erreicht werden, dass die oftmals sehr komplexe Natur von CSR-Themen vielseitig betrachtet und diskutiert wird und damit keine widersprüchlichen Botschaften an die Organisationsumwelten der Partner kommuniziert werden (Mast & Fiedler 2005: 567 f.). Innerhalb der Netzwerkbeziehung müssen darüber hinaus auch gemeinsame Strategien, sich überschneidende Arbeitsprozesse und die Planung eines einheitlichen Bildes gegenüber externen Stakeholdern berücksichtigt und erarbeitet werden (Zerfaß 2010: 410). In ihrem Auftreten nach außen dürfen sie dementsprechend nicht als Konkurrenten, sondern müssen als Partner wahrgenommen werden. Auch ist festzustellen, dass Unternehmen, die mit Non-Profit Organisationen oder sozialen Initiativen Kooperationen bilden, in ihrer CSR-Kommunikation die relativ neutrale Position der Partner auch für sich als Vorteil nutzen können. Wenn die Beziehungen zwischen den Kooperationsakteuren ehrlich und glaubwürdig umgesetzt wird, kann die genannte Neutralität auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in der Öffentlichkeit steigern (Meffert & Kirchgeorg 1998: 318).

Letztendlich bietet die Netzwerkkommunikation ein breites Feld von Kommunikationsmöglichkeiten, ob intern oder extern. Jeder Netzwerkpartner kann auf sein eigenes Geflecht an Stakeholderbeziehungen zurückgreifen und sollte daher die Chance nutzen, eine multiple Ansprache über unterschiedliche Kommunikationskanäle anzusteuern (Brugger 2010: 94).

3.1.4 CSR-Kommunikation

Auch wenn das Feld der CSR-Kommunikation in den letzten Jahren in Literatur und Wissenschaft immer mehr an Bedeutung gewinnt (Michelsen 2005: 25), existiert jedoch bis heute noch keine ganzheitliche wissenschaftliche Betrachtung des Themas. Beiträge, die das Thema CSR-Kommunikation und Nachhaltigkeitskommunikation behandeln, beschäftigen sich bis dato meist nur mit Instrumenten oder einzelnen Aspekten dieses Bereiches (Brugger 2010: 5).

Allerdings betonte der Soziologe Niklas Luhmann bereits in den 80er Jahren den Einfluss von Kommunikation auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen und formulierte diesen wie folgt:

„Es mögen Fische sterben oder Menschen, das Baden in Seen oder Flüssen mag Krankheiten erzeugen, es mag kein Öl mehr aus den Pumpen kommen und die Durchschnittstemperaturen mögen sinken oder steigen: solange darüber nicht kommuniziert wird, hat dies keine gesellschaftlichen Auswirkungen.“

(Luhmann 2004: 63)

Doch auch wenn das Thema der CSR-Kommunikation in der wissenschaftlichen Diskussion immer wichtiger wird, so werden CSR-Aktivitäten nach wie vor von Unternehmen wenig nach außen kommuniziert. Gemäß einer Studie von Ernst & Young findet die Berichterstattung von CSR bisher mehrheitlich unternehmensintern Anwendung (http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/.pdf). Dass CSR-Kommunikation im eigenen Betrieb beginnt, macht grundsätzlich Sinn. So erfahren die eigenen MitarbeiterInnen, wofür man sich warum engagiert und setzen damit den Grundstein dafür, dass sich die MitarbeiterInnen mit den sozialen und/oder ökologischen Fragestellungen auseinandersetzen und identifizieren können (Fuchs-Gamböck 2006: 114). Allerdings gaben weniger als ein Drittel der Unternehmen in der von Ernst & Young durchgeführten Studie an, ihr Engagement auch in ihre Öffentlichkeitsarbeit einzubinden (http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/.pdf). Um jedoch das gesellschaftliche Engagement auch für den eigenen Reputationsaufbau und den Dialog mit Stakeholdern zu nutzen, reicht die Umsetzung der CSR-Aktivitäten nicht aus. Der zweite wichtige Bestandteil von unternehmerischem Engagement bildet die Kommunikation dieser Maßnahmen – die CSR-Kommunikation (Raupp et al. 2011: 9).

In Literatur und Forschung wird der Begriff ‚CSR-Kommunikation‘ häufig mit dem Begriff ‚Nachhaltigkeitskommunikation‘ synonym verwendet (Arnold 2011: 130). Auch in der vorliegenden Arbeit finden beide Begrifflichkeiten Anwendung und bezeichnen damit alle Kommunikationsmaßnahmen rund um das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens.

Eine einheitliche Definition des Begriffs der Nachhaltigkeitskommunikation hat sich in der Diskussion noch nicht herausgebildet (Fiedler 2007: 44; Michelsen 2005: 32). Unter anderem Gerd Michelsen setzte sich einer Begriffsdefinition an und bezeichnet die Kommunikation der Nachhaltigkeit als „Verständigungsprozess, in dem es um eine zukunftsgesicherte gesellschaftliche Entwicklung geht, in deren Mittelpunkt das Leitbild der Nachhaltigkeit steht.“ (Michelsen 2005: 27)

Nachhaltigkeitskommunikation wird aus unterschiedlichen Gründen verfolgt. Wie bereits in einem vorangegangenen Kapitel diskutiert, ist Glaubwürdigkeit ein unverzichtbarer Bestandteil der Kommunikationspolitik. Gerade bei der Kommunikation von gesellschaftlichem Engagement erwarten Stakeholder, dass die CSR-Aktivitäten nachzuvollziehen sind. Nur wenn für die Interessensgruppen ersichtlich ist, wo und wie das Engagement umgesetzt wird, können einerseits das Image und andererseits die Stakeholderbeziehungen nachhaltig aufgebaut werden (Fuchs-Gamböck 2006: 169 f.).

Das Ziel ist hierbei, über die drei Säulen Soziales, Ökonomie und Umwelt eine interaktive Kommunikation mit den Interessensgruppen zu ermöglichen (Mast 2013: 430). Diese drei Dimensionen – bereits als Triple-Bottom-Line in einem früheren Kapitel vorgestellt – wurden von Karmasin und Weder um eine vierte, kommunikative Dimension erweitert (Karmasin & Weder 2008: 89 f.).

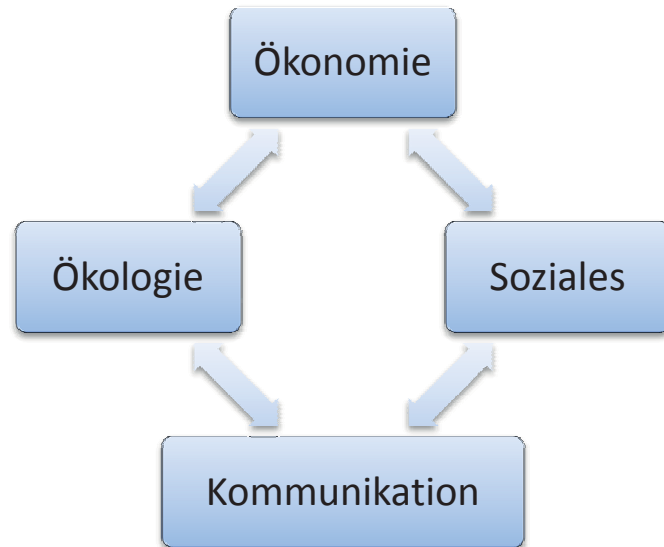


Abbildung 2: 'Quadruple Bottom Line' der Verantwortung
(Eigene Darstellung)

Eine zielgerichtete CSR-Kommunikation, die Interessen und Wünsche seiner Unternehmensumwelt berücksichtigt, ermöglicht einerseits in Dialog mit Stakeholdern zu treten und andererseits eine breitere Aufmerksamkeit in der Gesellschaft zu erreichen (Fuchs-Gamböck 2006: 199). In der dargestellten ‚Quadruple-Bottom-Line‘ der Verantwortung wird die Interaktion und die wechselseitige Kommunikation in den Vordergrund gestellt. Kommunikation ist auch immer ein wechselseitiger Prozess, bei dem sich Unternehmen und Stakeholder gegenseitig beeinflussen (Karmasin & Weder 2008: 90).

Unternehmen müssen sich der Kraft und Relevanz bezüglich der Kommunikation ihrer Umwelten bewusst sein. Genau wie es Personen nicht möglich ist, *nicht* zu kommunizieren (Watzlawick et al. 1969: 51) ist es auch Unternehmen nicht möglich, keine Kommunikation zu betreiben. Es werden auch Signale gesendet, wenn ein Unternehmen zum Thema CSR schweigt. Kurzum: Kommunikation ist unvermeidbar und ein Teil von CSR (Ihlen et al. 2011: 11).

3.2 Verbindung von PR und CSR

Corporate Social Responsibility hat grundsätzlich den Auftrag, Maßnahmen auf sozial und ökologisch verantwortungsvolle Art und Weise zu lösen. Doch gerade soziale und gesellschaftliche Fragestellungen bedürfen eines sensiblen Umgangs in der Kommunikation. Nicht wenige Stakeholder stehen CSR-Kommunikation skeptisch gegenüber. In diesem

Zuge wird auch argumentiert, dass CSR-Aktivitäten und PR-Abteilungen getrennt voneinander behandelt werden sollten (Ihlen et al. 2011: 11). Zwischen der Kommunikation und damit der Wahrnehmungssteigerung sozialer Themen in der Öffentlichkeit und der Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung aus Eigeninteresse besteht ein schmaler Grat (Ihlen et al. 2011: 11). Die Professorin für Public Relations Jacquie L'Etang geht noch einen Schritt weiter und argumentiert die Verbindung von CSR und Eigennutz folgendermaßen: „Where self-interest plays a part in the motivation of the action, then this action is regarded as prudential and cannot be regarded as a morally right action.“ (L'Etang 1996: 83)

Das bedeutet weder, dass Unternehmen aufhören sollten sich zu engagieren, noch dass sie aufhören sollten darüber zu reden. Sie sollten sich jedoch darüber im Klaren sein, dass die Kommunikation ihres Engagement über PR-Kanäle auch erst einmal Skepsis hervorrufen kann (Ihlen et al. 2011: 11). Ob es letztendlich einen positiven oder einen negativen Einfluss auf die Reputation eines Unternehmens hat, hängt zu einem großen Teil von den umgesetzten Kommunikationmaßnahmen ab (Prexl 2010: 154). Klar ist: Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen muss von seinen Stakeholdern wahrgenommen werden, um seine positive Wirkung entfalten zu können (Brugger 2010: 1). Bis heute sind sich viele KonsumentInnen gar nicht darüber bewusst, welche Unternehmen sich gesellschaftlich engagieren und welche nachhaltigen Maßnahmen sie damit unterstützen (Christensen & Cheney 2011: 492). Damit wird Öffentlichkeitsarbeit auch für CSR zu einem unausweichlichen Thema. Öffentlichkeitsarbeit steht in engem Bezug zu CSR und nimmt damit eine wichtige Rolle für die Kommunikation von CSR-Maßnahmen ein (L'Etang 2006: 409). Wie schon in Kapitel 2.3 erwähnt, steigt die Erwartung an Unternehmen, transparent zu agieren und seine Stakeholder mit einzubinden. Öffentlichkeitsarbeit stellt die ethische Natur des Unternehmens in Abgleich mit den Erwartungen der Unternehmensumwelt dar (Bartlett 2011: 81) und hilft, einen Konsens zwischen Werten, Philosophien und Leitbildern des Unternehmens herzustellen (Schultz 2011: 36). PR verschafft dementsprechend Unternehmen in der Öffentlichkeit Vertrauen in ihr Handeln und hilft damit dem Wirtschaftsbetrieb, ein glaubwürdiges Bild in den Augen seiner Interessensgruppen einzunehmen (Nusch 1995: 170). Beides sind unverzichtbare Faktoren für gelingende CSR-Projekte.

Abschließend kann man festhalten, dass die Einbeziehung von PR in ethische und soziale Themen von grundlegender Bedeutung ist. Öffentlichkeitsarbeit ebnet nicht nur den Weg zum Dialog mit Stakeholdern, sondern hat auch die Kraft, Initiativen in der Gesellschaft vorantreiben (L'Etang 2006: 421).

3.3 Einordnung von CSR als Teil der Unternehmenskommunikation

Die vorangegangenen Ausführungen haben wesentliche Aspekte dessen dargelegt, was unter der Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung verstanden wird und in welcher Verbindung sie grundsätzlich zu Begriffen der Kommunikationswissenschaft, aber auch zur Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation steht. Diese definitorischen und konzeptionellen Abgrenzungen als auch Verbindungen haben aufgezeigt, wie stark CSR und Kommunikation miteinander verknüpft sind. Mit Hilfe der Unternehmenskommunikation und dabei insbesondere der Öffentlichkeitsarbeit möchte das Unternehmen ein glaubwürdiges und vertrauenswürdiges Bild nach außen kommunizieren. Ebenso muss Unternehmenskommunikation strategisch geplant und in alle Bereiche der Organisation integriert werden. CSR kann demnach der Unternehmenskommunikation zugeordnet werden. Denn erst durch die Kommunikation von CSR-Maßnahmen kann sich das Unternehmen transparent zeigen, zusätzliches Vertrauen seiner unternehmerischen Umwelt gewinnen und seine Glaubwürdigkeit steigern. Die theoretischen Grundlagen innerhalb des vorangegangenen Kapitels sind demnach auch fundamental für das folgende Kapitel, in dem wesentliche Funktionen als auch Chancen und Risiken von CSR als Teil der Unternehmenskommunikation betrachtet werden.

3.4 Funktionen der Nachhaltigkeitskommunikation

Die Kommunikation ist für nachhaltige CSR-Maßnahmen zentral wichtig und kann sowohl bei internen als auch externen Stakeholdern unterschiedlichste Funktionen erfüllen.

Grundlegend hilft eine zielgerichtete Nachhaltigkeitskommunikation dabei, ein Projekt externer Natur langfristig in die eigene Unternehmenskultur zu integrieren und externe Gruppen an dem Engagement und seinen Entwicklungen teilhaben zu lassen (Fuchs-Gamböck 2006: 119). Wenn diese Vernetzung nach außen und innen offen und ehrlich gestaltet wird, wirkt sich diese Kommunikationsleistung auch positiv auf die Reputation eines Unternehmens aus.

Historisch gesehen war immer die Wirtschaftsleistung für die Reputation eines Unternehmens ausschlaggebend. Auch ist in den letzten Jahren eine Veränderung zu spüren. Inzwischen wird CSR als ein integraler Aspekt des Images eines Unternehmens gesehen. Ein Unternehmen, das sich ein starkes, positives Image aufgebaut hat, kann sich in dieser Hinsicht vom Mitbewerb unterscheiden (Coombs & Holladay 2012: 35 f.). Darüber hinaus kann eine gute Unternehmensreputation die Interessen von Stakeholdern

und Betrieb aufeinander abstimmen und unterstützt die Identifikation der Interessensgruppen mit dem Unternehmen (Coombs & Holladay 2012: 36). Auch hier soll nochmals erwähnt werden, dass Kommunikation essentiell für den Aufbau von Stakeholderbeziehungen ist. Das Konzept des Stakeholder Dialogs ist nicht aus Zufall zur gleichen Zeit entstanden wie das rasant wachsende Interesse in die Umsetzung von CSR-Themen (Coombs & Holladay 2011: 33). Bei CSR-Kommunikation bedarf es also einer Wechselseitigkeit und ist nicht nur dazu da, internen und externen Stakeholder eine Botschaft zu vermitteln und CSR-Maßnahmen als Werkzeug der PR zu verwenden, sondern auch ein Instrument, um Meinungen und Bedürfnisse rund um gesellschaftliche Fragestellungen zu erhalten (Morsing 2006: 245).

Die Akzeptanz von gesellschaftlichem Engagement im Betrieb ist also sowohl nach innen als auch nach außen grundlegend wichtig. Um diese Akzeptanz zu erlangen und weiter voranzutreiben, ist zu jeder Zeit ein fortlaufendes, transparentes Berichtswesen relevant. Dies betrifft einerseits die Strategien und Motivationen, andererseits die erfolgreichen Entwicklungen und einzelnen, wichtigen Bausteine. Letztendlich kann so gewährleistet werden, dass der Nutzen für jede einzelne wichtige Interessengruppe beschrieben und dadurch das Engagement gewürdigt wird (Dresewski & Koch 2011: 459).

Auch unternehmensintern erfüllt die Nachhaltigkeitskommunikation wichtige Funktionen. Wenn intern die Motivation und die Ziele des gesellschaftlichen Engagements geteilt werden, wird nicht nur die Voraussetzung erfüllt, dass alle wichtigen Informationen an die MitarbeiterInnen weitergetragen werden, sondern legt auch den Grundstein dafür, dass sich die MitarbeiterInnen mit dem Engagement identifizieren können. Darüber hinaus werden die Angestellten darüber in Kenntnis gesetzt, wo sie Eigeninitiative ergreifen, das Projekt mit weiterentwickeln aber auch ihre Ansichten kommunizieren können. Wie auch bei der Stakeholderkommunikation ist es also wichtig, Informationen zu vermitteln aber gleichzeitig einen offenen Dialog zuzulassen, der auf Vertrauen setzt (Fuchs-Gamböck 2006: 115 f.).

Wenn Kommunikation und CSR also in Verbindung zueinander stehen und die Säulen Ökonomie, Soziales, Ökologie und Kommunikation wie in der ‚Quadruple Bottom Line‘ miteinander vernetzt sind, wird Verantwortung nicht nur kommuniziert, sondern kann auch von allen Akteuren wahrgenommen werden. Gelingende CSR geht immer auch einher mit gelingender Unternehmenskommunikation (Karmasin & Weder 2008: 242). Oder anders

ausgedrückt: Die „Kommunikation von Verantwortung [bedingt] immer auch verantwortungsvoller Kommunikation“ (Karmasin & Weder 2008: 242).

3.5 Instrumente der CSR-Kommunikation

Um sowohl intern als auch extern Vertrauen zu erlangen und als glaubwürdig wahrgenommen zu werden, bedarf es der Umsetzung von Maßnahmen, die das gesellschaftliche Engagement innerhalb des Betriebes sowie in die Öffentlichkeit transportieren. Auch wenn die Instrumente der CSR-Kommunikation kein zentrales Feld dieser Arbeit darstellen, soll im Folgenden dennoch kurz die interne und externe Dimension von Kommunikationsmaßnahmen und möglichen Instrumenten vorgestellt werden.

Welche der in diesem Kapitel vorgestellten Maßnahmen zur CSR-Kommunikation für Unternehmen oder Kooperationspartner die geeigneten sind, muss individuell je nach Betriebsgrößen, Führungsstrukturen und den zur Verfügung stehenden Mitteln entschieden werden (Fuchs-Gamböck 2006: 178). Letztendlich ist es der Mix interner und externer Kommunikationsmaßnahmen, der eine erfolgreiche CSR-Kommunikation ausmacht (Fuchs-Gamböck 2006: 207).

3.5.1 Instrumente der internen CSR-Kommunikation

Auch wenn CSR-Kommunikation vorrangig mit der externen Darstellung des Engagements in Verbindung gebracht wird, ist die interne Kommunikation von CSR ausschlaggebend dafür, ob der Nachhaltigkeitsgedanke langfristig im Unternehmen integriert und verankert werden kann (Biedermann 2010: 364). Wenn die MitarbeiterInnen intern über das Engagement informiert und in seine Umsetzung integriert werden, wird CSR zu einem nachhaltigen Teil der Unternehmenskultur (Fuchs-Gamböck 2006: 178). Interne Kommunikation beginnt bereits bei der Einstellung der MitarbeiterInnen und zieht sich mit einer Vielzahl von internen Kommunikationsmaßnahmen durch jeden einzelnen Arbeitstag eines Angestellten (Biedermann 2010: 364). Wie in der externen Kommunikation gilt auch hier: Projektinhalte und Kommunikationsinhalte müssen übereinstimmen (Fuchs-Gamböck 2006: 179). Um die MitarbeiterInnen so früh wie möglich mit dem Engagement und dem Thema CSR vertraut zu machen, ist es empfehlenswert, zu verschiedenen Zeitpunkten der Projektphasen Kommunikations-

maßnahmen zu setzen. In anderen Worten: auf kontinuierliche Kommunikation zu setzen (Fuchs-Gamböck 2006: 178).

In der internen Kommunikation reicht das Spektrum von Workshops und World Cafés in der Planungsphase über interne Kick-Off Veranstaltungen und kreative Wandzeitungen in der Startphase bis hin zu Intranet-Updates, das schwarze Brett und natürlich persönliche Gespräche im Projektverlauf. Auch spezielle Infopakete, die Materialien rund um das CSR-Engagement beinhalten oder und die Einführung eines Vorschlagwesens, bei dem jeder Angestellte seine Ideen einreichen kann, können im Rahmen von nachhaltigen CSR-Projekten genutzt werden (Fuchs-Gamböck 2006: 186 ff.).

3.5.2 Instrumente der externen CSR-Kommunikation

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit verdeutlicht, nimmt auch die externe CSR-Kommunikation eine wichtige Rolle ein, um ein glaubwürdiges Bild in der Gesellschaft zu verankern und das öffentliche Bewusstsein hinsichtlich des Firmenengagements zu steigern. Ebenso wie in der internen Kommunikation gibt es auch in der externen Kommunikation vielseitige Möglichkeiten für einen Instrumenten-Mix (Fuchs-Gamböck 2006: 201). Trotz der großen Auswahl an Kommunikationsinstrumenten sind nach Jarolimek und Raupp aber für die öffentliche Kommunikation vor allem drei Instrumente relevant: CSR-Berichte, die Selbstdarstellung von Unternehmen auf ihren Internetseiten und die (journalistische) Medienberichterstattung CSR-bezogener Themen (Jarolimek & Raupp 2011: 499).

Nachhaltigkeitsberichte nehmen in den letzten Jahren eine immer wichtigere Rolle ein, wenn Unternehmen ihr CSR-Engagement kommunizieren möchten (Jarolimek & Raupp 2011: 499). Diese Berichte sind nicht nur dazu da, dass sich der Wirtschaftsbetrieb positiv nach außen darstellen kann, sondern stellen das gesellschaftliche Engagement transparent dar und helfen Stakeholdern dementsprechend dabei, CSR-Kommunikation und CSR-Maßnahmen miteinander abzugleichen (Jarolimek & Raupp 2011: 502).

Die eigenen Internetseiten sind relevant, weil sie eine günstige Möglichkeit darstellen, die CSR-Themen an verschiedenste Stakeholder zu transportieren (Jarolimek & Raupp 2011: 500).

Das dritte Instrument – die Medienberichterstattung – gilt als das wichtigste Instrument, um das Thema breit in der Gesellschaft zu kommunizieren (Jarolimek & Raupp 2011: 505). Medien gelten als meinungsbildend und werden von ihren Nutzern zumeist als glaubwürdige und relevante Informationsquelle empfunden (Fuchs-Gamböck 2006: 207).

Dennoch wird immer wieder diskutiert, in welcher Intensität gesellschaftliches Engagement journalistisch aufbereitet werden sollte (Jarolimek & Raupp 2011: 505). Wie auch immer diese Frage beantwortet wird – Fakt ist, dass die in den Medien aufbereiteten Themen auch für die Kommunikation von CSR von Bedeutung sind, da sie eine hohe Relevanz für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik haben (Jarolimek & Raupp 2011: 505).

3.5.3 Instrumente in Kooperationsnetzwerken

Innerhalb von Kooperationsnetzwerken sind nochmals Besonderheiten bezüglich möglichen Kommunikationsinstrumenten zu erkennen. Da bei Kooperationen verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Zielen und Vorstellungen zusammenkommen, sollte das Engagement erst nach außen kommuniziert werden, wenn gemeinsame Ziele und die ersten Maßnahmen fixiert wurden (Dreowski & Koch 2011: 458). Es bedarf auch hinsichtlich der externen Kommunikationsinhalte einer engen Abstimmung mit dem Partnerbetrieb oder der Partneereinrichtung (Fuchs-Gamböck 2006: 203). Wenn eine gemeinsame Linie aller Partner gefunden wurde, können Kommunikationsinstrumente wie individuelle Geschäfts- oder gemeinsame Kooperationsberichte, Newsletter mit dem Fokus des gemeinschaftlichen Engagements oder auch gemeinsam durchgeführte Pressekonferenzen oder öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen genutzt werden (Dreowski & Koch 2011: 459).

3.6 Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation

Im Verlauf der Arbeit wurden schon einige Chancen von Nachhaltigkeitskommunikation angesprochen. Im Folgenden sollen nochmals in zusammenfassender Form Chancen und Vorteile, aber auch Risiken und Herausforderungen betrachtet werden, welche für die Umsetzung von CSR-Kommunikation charakteristisch sind. Zu Beginn werden entscheidende Chancen und Vorteile beschrieben, die das Unternehmen für sich nutzen kann. Daneben müssen aber auch Risiken und herausfordernde Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation beachtet werden, die daher ebenso an dieser Stelle diskutiert werden.

3.6.1 Chancen der Nachhaltigkeitskommunikation

Laut einer deutschen Forsa-Studie sehen über 70% der befragten Unternehmen in gesellschaftlichem Engagement die Chance, das Ansehen in der Öffentlichkeit und die Beziehungen mit den eigenen Kunden und Kundinnen zu verbessern (Forsa 2005: 24). Daneben bietet CSR-Kommunikation die Chance, eine Unternehmenskultur des interaktiven Austauschs mit Stakeholdern zu entwickeln (Morsing 2006: 245).

In einer 2007 durchgeführten Befragung von KMU in Berlin zeigte sich jedoch, dass die befragten TeilnehmerInnen kaum ihr CSR-Engagement kommunizieren. CSR-Kommunikation wurde nur von sehr wenigen StudienteilnehmerInnen als Instrument zur Verstärkung der CSR-Wirkung genutzt (Bader 2011: 358). Nur sehr wenigen Unternehmen verstanden CSR als Kommunikationsanlass (Bader 2011: 362). Jedoch sind sich Unternehmen, die bereits Nachhaltigkeitskommunikation betreiben, in folgendem Punkt einig: die positiven Auswirkungen sind deutlich zu spüren, auch über positives Feedback der wichtigsten Stakeholder (Bader 2011: 359). In der Umsetzung von Nachhaltigkeitskommunikation besteht dementsprechend noch reichlich Potential nach oben.

Wie bereits erwähnt bietet Nachhaltigkeitskommunikation die Chance, das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu steigern. Dieses Faktum geht aber auch mit der Tatsache einher, neue Zielgruppen anzusprechen, die über die Medien bestens über den Umgang des Unternehmens mit sozialen und ökologischen Fragestellungen informiert sind (Fuchs-Gamböck 2006: 79). Gerade bei kritischen und gut informierten Konsumenten kann ehrliche und offene Nachhaltigkeitskommunikation für die Kaufentscheidung ausschlaggebend sein (Faber-Wiener 2012: 485). Die Kommunikation des Engagements nach außen kann auf diesem Wege also dazu führen, sich auf weitere Märkte ausweiten zu können. Besonders in gesättigten Märkten kann sich ein Unternehmen durch CSR-Kommunikation von seinen Mitbewerbern differenzieren (Walter 2010: 52).

Durch CSR-Kommunikation können Stakeholder desweiteren auch Reden und Handeln eines Unternehmens miteinander abgleichen. Dadurch können am wahrscheinlichsten ihre eigenen Ansprüche zufriedenstellend erfüllt werden (Brugger 2010: 109). Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit werden ganzheitlich nach außen kommuniziert und das Übereinstimmen von Reden und Handeln wird mit Hilfe einer integrierten Kommunikation der Öffentlichkeit demonstriert (Brugger 2010: 113).

Auch intern bietet die Kommunikation der CSR-Tätigkeiten große Chancen. Ein/e Mitarbeiter/in, für den das Engagement sinnig und überzeugend ist, wird – selbst wenn

nicht direkt in die Umsetzung des Engagements integriert – die Botschaft und die Werte des Unternehmens stolz nach außen tragen (Fuchs-Gamböck 2006: 97). So kann außerdem auch ein weiterer, erfolgsfördernder Kommunikationsweg genutzt werden: MitarbeiterInnen selbst berichten glaubwürdig von ihren Meinungen und Erfahrungen mit dem Engagement (Dresewski & Koch 2011: 459). Die Basis zur Identifikation mit dem Unternehmen wird geschaffen und damit auch intern der Dialog gefördert (Fuchs-Gamböck 2006: 115). Wenn Angestellten die Chance gegeben wird, sich in die Thematik einzuklinken, erhält das Unternehmen im Gegenzug wertvollen, kreativen Input aus seinen eigenen Reihen und damit das Potential zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung (Fuchs-Gamböck: 99).

Wenn ehrlich, sensibel und im offenen Dialog umgesetzt, bietet Nachhaltigkeitskommunikation also die Chance, intern und extern positive Wirkungen zu erzielen und führt wieder zurück zur Erreichung einer Win-Win-Situation aller Beteiligten (Mast 2013: 429).

3.6.2 Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation

Der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ wird leider bis heute nur von wenigen Menschen mit dem 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht. Viele Personen können sich unter der Begrifflichkeit nicht viel vorstellen. Das lässt die Kommunikation von Nachhaltigkeit dementsprechend zu einer Herausforderung werden (Prexl 2010: 183). Diese Problematik wurde vom Generalsekretär der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) Fritz Brickwedde wie folgt definiert:

„[Es] scheint bisher nicht gelungen zu sein, das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ der Mehrheit der Bevölkerung nahe zu bringen. [...] Tatsächlich wissen wir aus seriösen Umfragen, dass etwa 95 Prozent der Weltbevölkerung den Begriff ‚Sustainable Development‘ schlichtweg nicht kennen und auch noch nie etwas vom Prinzip der Nachhaltigkeit gehört haben.“

(Brickwedde 2003: II)

Auch wenn im deutschsprachigen Raum die Problematik nicht ganz so dramatisch ist, gibt es trotzdem noch viel Aufklärungsbedarf, was den Begriff der Nachhaltigkeit angeht (Prexl 2010: 183). Dieser Bedarf hängt auch stark mit der Tatsache zusammen, dass eine

allgemeingültige Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes immer noch aussteht (Mast & Fiedler 2005: 567; Arnold 2011: 132). Daher ist in manchen Fällen sicherlich von Vorteil, den feststehenden Begriff der ‚Nachhaltigkeit‘ mit anderen, in der Gesellschaft etablierteren Begriffen zu umschreiben oder mit Beispielen zu untermauern (Prexl 2010: 184).

Jedoch bringt nicht nur die unzureichende Bekanntheit des Nachhaltigkeitsbegriffes Herausforderungen in seinem Umgang mit sich. Auch die erforderliche ‚nachhaltige‘ Umsetzung erfordert einen sensiblen Umgang. Gesellschaftliches Engagement sollte langfristig angelegt sein. Zwischen der Umsetzung von CSR-Maßnahmen und seiner Wirkung nach innen und außen können längere Zeitspannen liegen, was die Wahrnehmung des Engagements erschwert (Mast & Fiedler 2005: 567). Die verzögerte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist dementsprechend auch eine Tatsache, mit der ein Unternehmen umgehen muss (Arnold 2011: 132). Das Unternehmen darf außerdem nicht erwarten, dass sich die Wahrnehmung der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen von heute auf morgen ändert. Sich als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen zu positionieren erfordert Zeit und eine organisationale Einigkeit, was die sich verändernden Erwartungen von internen und externen Stakeholdern betrifft (Morsing 2006: 245).

Durch die Vernetzung und Interaktion der drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales ist das Nachhaltigkeitsthema darüber hinaus von hoher Komplexität geprägt (Mast & Fiedler 2005: 567). Die komplexen Wechselwirkungen können bei konkreten CSR-Thematiken letztendlich Vermittlungsschwierigkeiten gegenüber den Stakeholdern auslösen, weil sie in viele verschiedene Bereiche hineinspielen und dadurch Verwirrung entstehen kann (Prexl 2010: 185). Dies unterstreicht nochmals, dass gerade bei CSR-Engagements eine klare und ehrliche Kommunikation von hoher Wichtigkeit ist. Insbesondere wenn die Stakeholder nur über einen begrenzten Wissenstand verfügen, bedarf es einer gradlinigen und glaubwürdigen Kommunikation.

4 Mittlerorganisationen als Bindeglied von nachhaltigen CSR-Kooperationen

Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen zeigt sich heute in vielfältigen Formen und Möglichkeiten. Gerade die steigende Relevanz von Corporate Social Responsibility hat dazu geführt, dass Akteure aus Bürgergesellschaft die Unternehmenstätigkeit von Wirtschaftsbetrieben beeinflussen können (Dreowski & Koch 2011: 450). Viele Unternehmen haben inzwischen auch die Erfahrung gemacht, dass gesellschaftliches Engagement in Zusammenarbeit mit Partnern aus Zivilgesellschaft nicht nur Zugang zu wertvollem Wissen verschafft, sondern auch durch die Glaubwürdigkeit nach außen die Wirksamkeit der Projekte erhöht (Habisch 2006b: 93).

Dennoch erfolgt der Kooperationsaufbau zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben oft zufällig, da immer noch vielerorts Unwissen über Rahmenbedingungen und die Möglichkeiten des Zustandekommens dieser CSR-Kooperationen herrscht (www.bertelsmann-stiftung.de). Um den Zugang zur Umsetzung dieser CSR-Kooperationen zu verbessern, haben sich in den letzten Jahren sogenannte Mittlerorganisationen gebildet, die das Bindeglied zwischen den einzelnen Akteuren der Kooperation bilden (www.bertelsmann-stiftung.de).

Im folgenden Kapitel werden Natur, Zugangswege und Rahmenbedingungen von Kooperationen zwischen Sozialbetrieben, Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Einrichtungen näher untersucht und dabei im Speziellen die Rolle der Mittlerorganisation beleuchtet. Literatur und Forschung zeigen jedoch, dass das Feld von durch Mittlerorganisationen eingeleitete CSR-Kooperationen noch recht jung ist und bisher wenig untersucht wurde (www.bertelsmann-stiftung.de; Jakob et al. 2008: 42).

Um diese Partnerschaftsform dennoch von den zahlreichen Kooperationsmöglichkeiten in der CSR-Landschaft abzugrenzen, die zwischen Unternehmen und Partnern in unterschiedlichsten Formen existieren, wird im Folgenden eine kurze Einordnung der Kooperationen vorgenommen, bevor die einzelnen Akteure und die spezielle Rolle der Vermittler und Vermittlerinnen näher betrachtet werden.

4.1 Einordnung der CSR-Kooperationen

Im weiten Feld von Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren existieren viele verschiedene Formen von Kooperationen, die je nach Beziehung zueinander und Zielen unterschiedlich ausgerichtet sind.

Die Beziehung zwischen den Akteuren kann mehr ideell oder mehr kommerziell geprägt sein. Unabhängig von dieser Ausprägung ist eine kooperative Natur zwischen den Partnern für die Beziehungsentwicklung unabdingbar (Dreowski & Koch 2011: 452). Unter den kooperativen Beziehungsoptionen finden sich auch aktive Partnerschaften mit der Bezeichnung ‚Social Commissioning‘ (Dreowski & Koch 2011: 457), denen auch die Soziale KoProduktion zuzuordnen ist. Diese Kooperationen zeichnen sich durch Auftragsvergaben von Unternehmen an soziale Organisationen aus und stellen eine gezielte geschäftliche Partnerschaft dar. Sozialbetriebe bilden hier Dienstleister- oder Zuliefererbetriebe, in denen beeinträchtigte oder sozial benachteiligte Personen beschäftigt werden. Diese Kooperationsform vereint sowohl ideelle Unterstützung als auch einen kommerziellen Charakter aufgrund der Auftragsvergabe (Dreowski & Koch 2011: 457). Diese Kooperationen sind außerdem stark von gemeinsamem Handeln und intensiver organisationaler Integration geprägt (Bluszcz 2007: 111). UJP, ein Netzwerk gemeinnütziger Mittlerorganisationen und engagierter Unternehmen, bezeichnet dieses Engagementmodell als ‚Soziale Kooperation‘, die „eine Form der Zusammenarbeit von Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und gemeinnützigen Organisationen auf lokaler Ebene [beschreibt], bei der neue Lösungen für gesellschaftliche Probleme erprobt werden, von denen alle Seiten etwas haben.“ (www.upj.de/Themen.6.0.html)

Die Plattform sozial produziert verfeinert hier nochmals die Begrifflichkeit Sozialer Kooperationen und hält fest:

„[...] unter Sozialer KoProduktion (SoKoPro) [verstehen wir] konkret die Herstellung von nachhaltigen Produkten oder Dienstleistungen in Sozialbetrieben in Kooperation mit bzw. im Auftrag von Wirtschaftsunternehmen oder öffentlichen Einrichtungen bzw. den Vermittlungsprozess, der dazu führt.“

(Plattform sozial produziert o.J.: 2)

Innerhalb der Thematik der Sozialen Produktion finden die unterschiedlichen Bezeichnungen ‚sozial produziert‘, ‚Soziale Produktion‘ und ‚Soziale KoProduktion‘

ihre Anwendung, auf die zum besseren Verständnis an dieser Stelle kurz eingegangen werden soll.

Der Begriff ‚sozial produziert‘ bezieht sich auf die Plattform hinter den Projekten, die einerseits verschiedene Partner miteinander vernetzt, aber auch Raum für neue Strategien und Modelle schaffen soll (http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=271&clang=0&goback=20).

Die Bezeichnung ‚Soziale Produktion‘ meint die Projektidee im Allgemeinen und wird häufig auch in der Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Die Kooperationen an sich, bei denen Sozialbetriebe mit Wirtschaftsbetrieben oder öffentlichen Einrichtungen zusammengebracht werden, werden vom den Partnern des Netzwerkes als ‚Soziale KoProduktion‘ bezeichnet. Dieser Begriff meint im Speziellen das Kooperationsmodell zwischen den Akteuren und findet daher in der vorliegenden Arbeit am häufigsten Anwendung (www.komunitas.at/web/files/folder_sozial_produziert_web_de.pdf).

Es geht bei diesem nachhaltigen Kooperationsmodell um vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die jedoch auf dem gemeinsamen Prinzip beruhen, innovative Projekte unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit zu etablieren, die weder rein karitativer noch rein wirtschaftlicher Natur sind (www.bertelsmann-stiftung.de). Es geht um die Entwicklung verlässlicher Kooperationen, die nicht kurzfristig angelegt sind, sondern einen nachhaltigen Charakter aufweisen (Jakob et al. 2008: 33). Im Fokus steht die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen mit Sozialbetrieben – es geht um „regionales Wirtschaften mit sozialer Komponente“ (http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=16). Ziel ist dabei die Umsetzung der Kooperationen zwischen den genannten Beteiligten und die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen unter den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Plattform sozial produziert o.J.: 2).

Diese Kooperationen sind aufgrund der unterschiedlichen beteiligten Akteure auch von einem Aufeinandertreffen verschiedener Zielsetzungen, Unternehmenskulturen und Handlungsprozesse geprägt (Jakob & Janning 2007: 15). Folglich bedarf es zwischen den einzelnen Kooperationspartnern eines kontinuierlichen Aufeinandereinstellens und einer anhaltenden Offenheit zur Kooperation. Gerade die Position des Vermittlers und der Vermittlerin nimmt hierbei eine entscheidende Rolle ein.

Im folgenden Kapitel wird daher ein besonderes Augenmerk auf die Rolle der Vermittler und Vermittlerinnen gelegt. Bevor jedoch auf das Wesen und die Aufgaben der Mittlerorganisation näher eingegangen wird, werden die einzelnen Akteure der CSR-Kooperationen näher betrachtet. Damit soll die Beziehung der einzelnen Partner und ihre Verbindung zur Mittlerorganisation verständlich gemacht werden.

4.2 Akteure der Sozialen KoProduktion

Bei diesem jungen Kooperationsmodell und damit auch der Sozialen KoProduktion sind unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Organisationskulturen vertreten. Diese neuen Konstellationen von Wirtschaft, gemeinnützigen Organisationen, öffentlicher Hand und Vermittlerorganisationen stellen hohe Anforderungen an alle Projektinvolvierten (Jakob et al. 2008: 23). Um zu verstehen, welche Aufgaben und Rollen der Vermittler und die Vermittlerin als Drehscheibe beim Initiieren und Entwickeln, bei der Beratung und Begleitung zwischen den einzelnen Beteiligten übernehmen kann, werden im Folgenden die einzelnen Projektpartner kurz vorgestellt.

4.2.1 Der Vermittler

Der Vermittler und die Vermittlerin bzw. die Mittlerorganisation nimmt in der Sozialen KoProduktion eine entscheidende Rolle ein. Er/sie übernimmt innerhalb der Kooperation ein breites Aufgabengebiet, vom Kontaktaufbau und der Vernetzung von Wirtschafts- und Sozialbetrieben über die Beratung und Entwicklung möglicher Projektinhalte bis hin zur kontinuierlichen Begleitung während des Prozesses und seiner Kommunikationsförderung nach außen und innen (Jakob et al. 2008: 23). Die Mittlerorganisation ist bestrebt, bei der Vermittlung eines Produktes oder einer Dienstleistung einen Reststoff wiederzuverwerten und anhand dieses sozial und ökologisch orientierten Handelns ein CSR-Leitprodukt für Unternehmen zu entwickeln (http://www.komunitas.at/web/files/folder_sozial_produziert_web_de.pdf). Durch diese Vermittlungstätigkeit erfüllt der/die VermittlerIn die Aufgabe, Wirtschaftsbetriebe zu einem langfristig und damit nachhaltig angelegten gesellschaftlichen Engagement anzuregen und während des Projektablaufes dem Unternehmen unterstützend zur Seite zu stehen (Jonker et al. 2008: 34). Aufgrund dieser Charakteristik werden Mittlerorganisationen auch als „Entwicklungsagenturen für das bürgerschaftliche Engagement vor Ort“ (Jakob & Janning 2007: 16) bezeichnet.

4.2.2 Der Sozialbetrieb

Nach der Definition der ARGE (Arbeitsgemeinschaft) SoPro ist ein Sozialbetrieb ein Beschäftigungsunternehmen, das für Personen auf dem zweiten und dritten Arbeitsmarkt durch Anstellung langfristige Beschäftigungsmöglichkeiten schafft. Im Sozialbetrieb werden einerseits langzeitarbeitslose Personen, andererseits körperlich und/oder geistig beeinträchtigten Personen über feste Anstellungen oder längerfristige Arbeitsverhältnisse wieder in den Arbeitsmarkt eingegliedert (www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=130&clang=0). Damit schaffen Sozialbetriebe für gesellschaftlich benachteiligte Menschen neue Beschäftigungsmöglichkeiten (Baumgartner 2008: 64). Der Sozialbetrieb arbeitet zwar wie Wirtschaftsunternehmen auch nach betriebswirtschaftlichen Aspekten, stellt aber die Gemeinnützigkeit und die soziale Komponente bei seiner Organisationstätigkeit in den Vordergrund (Jäggi 2008: 20). Der Sozialbetrieb stellt die sozialen und/oder ökologischen Ziele demnach über die finanziellen Ziele (Jäggi 2008: 20).

Im Rahmen der Sozialen KoProduktion agieren die Sozialbetriebe meist als Dienstleistungs- und Zuliefererbetriebe. Die Sozialbetriebe erhalten Aufträge von Unternehmen und führen die Aufträge innerhalb dieser geschäftlichen Partnerschaft aus (Dreowski & Koch 2011: 457). Für den Sozialbetrieb ist dabei wünschenswert, dass die Projektpartnerschaft mit dem Unternehmen langfristiger Natur ist (Nährlich & Biedermann 2008: 427).

Jedoch muss festgehalten werden, dass eine einheitliche Verwendung des Begriffes und damit eine exakte Definition von Sozialbetrieben bisher noch nicht existiert (http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=130&clang=0).

4.2.3 Wirtschaftsbetriebe und öffentliche Einrichtungen

Bei der Kooperation von Wirtschaftsbetrieben mit Sozialbetrieben steht für das Unternehmen ein Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems im Vordergrund. Die CSR-Maßnahme wird dadurch zu einer Komponente, die in die Unternehmensstrategie eingebettet ist (Nährlich & Biedermann 2008: 420).

Genauso können auch öffentliche Einrichtungen das bürgerschaftliche Engagement mit sozial innovativen Produkten oder Dienstleistungen nutzen und ihr soziales Profil stärken. Akteure aus Wirtschaft und Öffentlichkeit sind hier gefragt, die das Thema Nachhaltigkeit

in die Organisation integrieren möchten (www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=118&clang=0). Oft fehlt diesen potentiellen Partnern aber fachliches Know How und Erfahrungen mit sozialen und ökologischen Themenbereichen. Durch die Zusammenarbeit mit Sozialbetrieben haben sie somit die Möglichkeit, gesellschaftliches Engagement mit einem Partner, das über entsprechende Fachkompetenzen verfügt, durchzusetzen (Nährlich & Biedermann 2008: 420). Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Sozialbetriebe können sich hier gegenseitig mit materiellen, fachlichen und personellen Ressourcen versorgen und können so gemeinsam für Umwelt, Soziales und Nachhaltigkeit eintreten. Wirtschaftsunternehmen und öffentliche Hand können somit das Modell der Sozialen KoProduktion nutzen, um regional gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ihr Profil mit der Komponente Nachhaltigkeit zu stärken und dies aktiv nach außen zu kommunizieren.

4.3 VermittlerInnen als Drehscheibe nachhaltiger CSR-Kooperationen

Nachdem die einzelnen Akteure der Sozialen KoProduktion im vorangegangenen Kapitel vorgestellt wurden, wird klar, wie sehr sich die einzelnen Beteiligten in ihrem Handeln, ihren Zielen und Kulturen voneinander unterscheiden. Um die verschiedenen sozialen Welten von Wirtschaft und Gemeinwohl erfolgreich in Kooperationen zusammenzubringen, bedarf es daher Mittlerorganisationen, die sich zwischen den Kooperationspartnern aufhalten und Potentiale zum gemeinsamen Engagement aufzeigen (Bertelsmann Stiftung 2008: 10).

Gerade Mittlerorganisationen mit vielfältigen Aufgabenbereichen, die über die Vermittlung engagierter Bürger mit dem gemeinnützigen Bereich hinausgehen und aktive Entwicklerrollen für das gesellschaftliche Engagement vor Ort einnehmen, haben in den vergangenen Jahren ihren Platz zwischen Wirtschaft, Gemeinnützigkeit und Öffentlichkeit gefunden. Dabei kommt besonders den Projekten, die sich am gesellschaftlichen Bedarf orientieren, eine hohe Bedeutung zu (Jakob & Janning 2007: 16).

Ein gutes Beispiel von Mittlernetzwerken spielt im deutschsprachigen Raum das Netzwerk UPJ. Diese Plattform hat sich zum Ziel gemacht, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und Verwaltungen zusammenzubringen und bei sozialen Kooperationen beratend und begleitend zur Seite zu stehen. Dabei koordiniert UPJ ein Netzwerk aus Unternehmen und Mittlerorganisationen aus 15 verschiedenen Bundesländern in Deutschland und schafft eine Basis zum Erfahrungsaustausch, der Weiterentwicklung von

CSR-Kooperationen, fördert den Stakeholderdialog von Unternehmen und bildet damit eine wichtige Schnittstelle zwischen den einzelnen Akteuren der Projekte. Neben der Entwicklung und Vermittlung von Projekten nehmen die Weiterentwicklung von Kompetenzen und ein interaktiver Austausch eine wichtige Rolle ein (www.upj.de/UEber-UPJ.10.0.html). UPJ ist in Bezug auf die Größe seines Netzwerkes mit Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen in Deutschland einzigartig (Lang et al. 2008: 68).

Gerade Mittlernetzwerke wie das UPJ in Deutschland oder die Plattform sozial produziert in Österreich bieten erhebliches Potential zur Verbreitung von CSR-Kooperationen unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure aus Wirtschaft und Gemeinwesen und sind entscheidende Treiber, was die Initiierung und Begleitung regionaler Partnerschaften angeht (Lang et al. 2008: 72).

4.4 Rolle und Aufgaben der VermittlerInnen

Bei der Entwicklung neuer, sozialer Kooperationsmodelle zwischen Wirtschaft, gemeinnützigen Organisationen und öffentlicher Hand können Vermittler und Vermittlerinnen eine wichtige Rolle einnehmen, da sie als Bindeglied über wichtiges Know How der Strukturen und Kulturen der unterschiedlichen Kooperationspartner verfügen (Jakob et al. 2008: 24). Dieses Wissen kann der/die VermittlerIn entsprechend nutzen, um kontinuierlich unterschiedliche Zielsetzungen und Vorstellungen der Beteiligten in Balance zu bringen. Die in ihrer Natur sehr unterschiedlichen Akteure können durch die Tätigkeiten des Vermittlers und der Vermittlerin aneinander angenähert werden. Der/die MittlerIn nimmt daher ebenso die Rolle eines Mediators ein, um Barrieren zu beseitigen und damit die Basis für gemeinsame Kooperationen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu schaffen (Jakob et al. 2008: 26 f.). Die Rolle eines/einer Vermittlers/Vermittlerin geht also über eine reine Vermittlungstätigkeit hinaus (Jakob et al. 2006: 31) und umfasst im besten Fall auch die verschiedenen Rollen des Initiators, Projektentwicklers/Projektentwicklerin, Vermittlers/Vermittlerin und Beraters/Beraterin (Jakob et al. 2006: 24).

4.4.1 Beratung

CSR-Beratungen werden im österreichischen Bundesschnitt bisher von recht wenigen Unternehmen in Anspruch genommen. Eine Studie im Auftrag des Netzwerkes Soziale Verantwortung (NeSoVe) hat gezeigt, dass gerade einmal 8% der befragten,

österreichischen Unternehmen bisher eine CSR-Beratung in Anspruch genommen haben. Jedoch wird auch aufgezeigt, dass sich bereits die Hälfte der in der Studie als ‚CSR-Leader‘ definierten Unternehmen zu Corporate Social Responsibility beraten haben lassen (<http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at>). Die Nutzung eines Beratungsangebots steht also in offensichtlichem Zusammenhang zu erfolgreicher Umsetzung von gesellschaftlichem Engagement.

Die Beratungstätigkeit von Mittlernetzwerken bietet für die beteiligten Akteure vielfältiges Potential. Der/die VermittlerIn bringt im besten Fall die erforderlichen sozialen und kommunikativen Kompetenzen mit und kann daher sowohl die Sichtweise der jeweiligen Akteure einnehmen als auch ihre individuellen Bedürfnisse erkennen (Jakob et al. 2008: 38). Gerade im Beratungsprozess, bei der die Ermittlung von Kooperationsmöglichkeiten und möglichen Anknüpfungspunkte für eine Win-Win-Situation von Unternehmen und Sozialbetrieb im Vordergrund stehen, ist es wichtig, die Sprache beider Seiten zu beherrschen. Der/die VermittlerIn hat durch diese spezielle, kommunikative Kompetenz eine innovative Rolle zum Aufbau neuer Kooperationsmodelle inne (Jakob & Janning 2007: 18).

Um geeignete Projektinhalte im Beratungsprozess ermitteln zu können, ist aber auch eine hohe Fachkompetenz erforderlich (Endres 2008: 49). Wenn sich der/die VermittlerIn sowohl in die Organisationskultur als auch in die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens eindenken kann, können sie nicht nur regional, sondern auch international tätige Wirtschaftsbetriebe zur Übernahme gesellschaftlichen Engagements motivieren (Brandhorst 2008: 61).

Viele Unternehmen und auch Verwaltungen sind inzwischen bereit, mit gemeinnützigen Organisationen Kooperationen einzugehen. Oft fehlt es jedoch noch an Ideen bezüglich sinnvoller Partnerschaftsmodelle und entsprechendem Know How hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten (Brandhorst 2008: 71 f.). Dazu kommt, dass gerade regional arbeitende, kleine und mittlere Betriebe die geringe Anzahl von beratenden Organisationen für dieses spezielle Kooperationsfeld bemängeln (Jakob & Janning 2007: 19).

Es liegt also ein erhebliches Potential von Mittlernetzwerken vor, Unternehmen und Sozialbetriebe vor Ort zu möglichen Kooperationsinhalten und geeigneten Konstellationen zu beraten und bei der Entwicklung des Engagements aktiv zu unterstützen.

4.4.2 Entwicklung

VermittlerInnen werden auch desöfteren als ‚Initiatoren‘ von CSR-Kooperationen bezeichnet (Jakob et al. 2008: 31). Um geeignete Kooperationen entwickeln zu können, bietet der VermittlerInnen durch die Nutzung seines Beziehungsnetzwerkes mit Sozial- und Wirtschaftsbetrieben die Möglichkeit, geeignete Partner und damit geeignete Projektinhalte auszuwählen (Brandhorst 2008: 62). Gerade Unternehmen fehlt oft der Zugang und die geeigneten Kenntnisse bezüglich der Organisationsstrukturen in Sozialbetrieben. Gerade hier kann der/die VermittlerIn, der die Strukturen beider Organisationsformen kennt, unterstützend zur Seite stehen und dadurch bei der Projektentwicklung helfen (Heuberger et al. 2004: 13).

Der/die VermittlerIn kann innerhalb dieses Entwicklungsprozesses ganz neue Wege zu gesellschaftlichem Engagement beschreiten, weil er im interaktiven Dialog zwischen Bürgergesellschaft, Verwaltung, Unternehmen und Sozialbetrieben eine engagementfreundliche Atmosphäre und Vertrauen aufbaut und neue Kooperationsmöglichkeiten aufzeigt (Jakob et al. 2008: 33). Der/die MittlerIn trägt außerdem durch seine intermediäre Rolle dazu bei, dass mögliche Barrieren zwischen den Projektpartnern abgebaut und eine gemeinsame Basis aufgebaut werden können, was wiederum die Aufstellung gemeinsamer Projektregeln und Rahmenbedingungen unterstützt (Endres 2001b: 60).

4.4.3 Vernetzung

Nach der Ermittlung geeigneter Partnerschaften hat der/die VermittlerIn die Aufgabe die Projektpartner miteinander zu vernetzen und einen interaktiven Dialog zwischen VermittlerIn, Unternehmen und Sozialbetrieb aufzubauen (Bertelsmann Stiftung 2008: 10). Ziel dabei ist, langfristig angelegte Kooperationen zwischen Wirtschafts- und Sozialbetrieben ins Leben zu rufen (Brandhorst 2008: 62). Gerade Sozialbetrieben fehlt oft das Know How, wie sie sich mit anderen Organisationen vernetzen und ihre Interessen nach außen vertreten können. MittlerInnen können hier entscheidende Unterstützung leisten, damit Sozialbetriebe eine interaktive Rolle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen (Adam 2008: 11). Auch auf der Seite der Unternehmen nimmt der/die VermittlerIn eine wertvolle Rolle ein: der/die VermittlerIn stellt dem Unternehmen übersichtlich und transparent die Strukturen im Sozialbetrieb vor und schafft so mit der Annäherung an den jeweiligen anderen Partner die Basis für eine Kooperation auf Augenhöhe (Jakob et al. 2008: 31).

4.4.4 Begleitung

Es ist nicht ausreichend, Projekthalte zu entwickeln und die jeweiligen Projektpartner zusammenzubringen. Nachdem der Prozess initiiert wurde, ist es sinnvoll, weiter den Akteuren der Kooperation zur Seite zu stehen, den Prozess weiter mitzuverfolgen und bei Bedarf unterstützende Maßnahmen einzuleiten (Plattform sozial produziert o.J.: 7). Durch den/die VermittlerIn besteht auch nach der Projektinitiierung die Möglichkeit, Diskursarenen aufzubauen und damit eine beständige Basis der Kooperationen zu schaffen (Jonker et al. 2008: 34). Ein fortlaufender Dialog zwischen den Partnern sollte während des gesamten Prozesses nicht unterschätzt werden (Endres 2008: 55). Nur wenn sich die Partner bezüglich Werten und Projektzielen einig sind und eine kontinuierliche Abstimmung bei sich verändernden Rahmenbedingungen erfolgt, können die Projekte nachhaltig erfolgreich werden. Daher ist die Begleitung der internen Kommunikation ein wichtiger Baustein für die positive Entwicklung der Kooperation. Die projektinterne Kommunikation kann häufig eine Herausforderung darstellen, da beide Seiten in ihren Organisationsstrukturen unterschiedlich geprägt sind und unterschiedliche Ansichten vertreten. Auch hier ist der/die MittlerIn also wieder eine unterstützende Instanz, die beide Seiten kennt und als Moderator zwischen den Projektpartnern agieren kann (Dreowski & Koch 2011: 458). Mit der Unterstützung des/der Vermittlers/Vermittlerin die Rolle des Partners einzunehmen und sich in ihn hineinzudenken kann dann dementsprechend ein gegenseitiges Verständnis voranzutreiben. Außerdem kann der/die VermittlerIn in der weiteren Interaktion auf seinen Erfahrungsschatz vorangegangener Kooperationen zurückgreifen und ihn für die aktuelle Partnerschaft nutzen (Dreowski & Koch 2011: 458).

4.4.5 Dokumentation

Die Dokumentation des Projektes dient einerseits dazu, Ergebnisse festzuhalten und für zukünftige Kooperationen zu nutzen. Andererseits ist sie dazu da, die Wirkungen des Projektes nach innen und außen darzustellen und die Entwicklungen auch öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren. Auch kann das Interesse bei potentiellen Kooperationspartnern durch die Kommunikation der Ergebnisse geweckt werden (Plattform sozial produziert o.J.: 7). Der/die VermittlerIn kann die Dokumentation der Prozessentwicklungen dementsprechend auf vielfältige Arten nutzen.

Bisher haben Mittlernetzwerke zwar nur sehr wenig Einfluss darauf, wie die Unternehmen selbst ihre CSR-Aktivitäten innerhalb des Unternehmens und nach außen kommunizieren

(Jakob et al. 2008: 34). Diese Tatsache hindert den/die VermittlerIn allerdings nicht daran, das gesellschaftliche Engagement selbst in die Öffentlichkeit zu bringen. Da der/die VermittlerIn sowie eine transparente als auch eine kooperative Natur des Projektes unterstützt, wird die Kommunikation des Projektes nach außen erleichtert (Bertelsmann Stiftung 2008: 10 f.). Darüber hinaus kann mit der Projektkommunikation durch den/die VermittlerIn aufgrund der gegebenen Nähe zum Sozialbetrieb eine authentische Darstellung gefördert werden (Jakob et al. 2008: 34). Auch die Forschung hat in den letzten Jahren gezeigt, dass die hier beschriebenen Netzwerke als ‚soziales Kapital‘ bezeichnet werden können – insbesondere was den Dialog, die Entwicklung und den Informationsaustausch von Plattformen gesellschaftlichen Engagements betrifft (Habisch 2006: 45). Netzwerke treiben gezielt gemeinsame Lösungsansätze zu gesellschaftlichen Fragestellungen voran und bringen die Diskussion in die Öffentlichkeit. Damit haben Mittlernetzwerke die Kraft, weitere Projekte zu sozialen und ökologischen Fragestellungen zu initiieren und voranzutreiben (Habisch 2006: 46).

Eine wissenschaftliche Auswertung der Kooperationen hilft zudem dabei, die Ergebnisse für die Zukunft zu sichern und als Lernerfahrung für die Weiterentwicklung des gegenwärtigen Projekts, aber auch für nachfolgende Kooperationen nutzen zu können (Jakob et al. 2008: 34).

4.5 Erforderliche Rahmenbedingungen der Vermittlerfunktion

Damit in nachhaltigen CSR-Kooperationen alle beteiligten Akteure gesellschaftliche Verantwortung umsetzen können und aus der Zusammenarbeit einen Nutzen ziehen, bedarf es entsprechender Rahmenbedingungen in den verschiedenen Instanzen (Jakob et al. 2008: 24). Grundsätzlich muss auf allen Seiten die Bereitschaft vorhanden sein, sich in offenen Arbeitsprozessen zurechtzufinden und flexibel auf Entwicklungen zu reagieren (Bertelsmann Stiftung 2008: 12). Wenn soziale und ökologische Nachhaltigkeit in die Organisationen integriert werden soll, reicht es nicht, ein paar konzeptionelle Strategien zu entwickeln und zu hoffen, dass die positiven Auswirkungen schon eintreten werden. CSR erfordert neben menschlichen und finanziellen Ressourcen auch immer den Abgleich der gegenseitigen Interessen und die Entwicklung neuer Ideen (Fuchs-Gamböck 2006: 22).

Die Projektentwicklung und die damit verbundene Funktion des Vermittlers und der Vermittlerin ist demnach ein wichtiger Teil des Prozesses. Wenn sich die Mittlerorganisationen im lokalen Bereich als zentrale Institution zur Förderung und

insbesondere der Entwicklung gesellschaftlichen Engagements etablieren, kann ein ganzheitlicher Prozess entstehen – von der Ideenstiftung über die Vernetzung von Projektpartnern bis hin zum Aufbau von Netzwerken engagierter Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen, Gemeinden und Bürgern (Jakob & Janning 2007: 20).

Auch wenn die Ergebnisse der wenigen existierenden wissenschaftlichen Analysen zu Mittlerorganisationen bisher noch nicht als Leitfaden dienen können, leisten sie dennoch einen Beitrag zur Überprüfung von Prozessen und Rahmenbedingungen innerhalb der Institution der VermittlerInnen (Jakob & Janning 2007: 21). Im Folgenden werden daher wichtige Erkenntnisse bisheriger Untersuchungen zur Strukturen und Arbeitsabläufen vorgestellt. Die vorliegenden Ergebnisse sollen auch dazu beitragen, das Kompetenzprofil und die Handlungsrahmen von VermittlerInnen weiterzuentwickeln und genauer zu definieren.

4.5.1 Gesicherte finanzielle und personelle Ressourcen

Mittleragenturen nehmen eine entscheidende Rolle in der Ausarbeitung und Umsetzung innovativer Kooperationen ein; nicht zuletzt, da sie mit Hilfe ihres Kooperationsnetzwerkes zur öffentlichen Diskussion der projekthaltigen gesellschaftspolitischen Themen beitragen. Viele MittlerInnen verfügen jedoch über sehr beschränkte finanzielle oder/ und personelle Ressourcen und sind dementsprechend auch in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt (Jakob & Janning 2007: 18). Die Schaffung und Sicherung von finanziellen Mitteln und erfahrenen MitarbeiterInnen, welche die vielfältigen Aufgaben eines/einer Vermittlers/Vermittlerin einnehmen können, stellt aber eine wichtige Voraussetzung für den Kooperationsprozess dar (Jakob & Janning 2007: 20). Die oftmals schwierige, finanzielle Situation von Mittlerorganisationen macht es ihren MitarbeiterInnen allerdings schwer, das Netzwerk und das Organisationsprofil voranzutreiben (Jakob 2005: 81).

Es ist daher wichtig, für eine langfristige und beständige Finanzierung der Projekte zu sorgen (Jakob et al. 2008: 37). Es geht dabei nicht darum, sämtliche Gelder aus öffentlichen Töpfen zu beziehen. Relevant können Mischfinanzierungen werden, bei denen sowohl öffentliche Gelder von Bund, Ländern und Gemeinden, aber auch Leistungsentgelte von den Unternehmen für die Beratung und Vermittlung eine längerfristige Finanzierung sichern (Jakob et al. 2008: 36).

Der Deutsche Caritasverband fasst die derzeitige Finanzierungsproblematik zu vermittelnden Institutionen wie folgt zusammen:

„Es gibt zwar offensichtlich auf der lokalen Politikebene eine wachsende Wertschätzung für die Zentren, denen eine gute Arbeit bescheinigt wird, aber diese schlägt sich bisher nicht in einer auch finanziellen Anerkennung nieder.“

(Evers & Riedel 2004: 18)

Die Bereitschaft auf kommunaler Ebene muss demnach noch wachsen, neue Projekte des gesellschaftlichen Engagements und in diesem Rahmen die Vermittlerarbeit zu unterstützen. Neben öffentlichen Geldern sind aber auch Mittlerorganisationen dazu angehalten, durch ein gut präsentiertes Aufgabenprofil und das Aufzeigen der Relevanz dieser Einrichtungen durch Öffentlichkeitsarbeit auch neue Finanzierungsmöglichkeiten auszuloten (Jakob et al. 2008: 37).

4.5.2 Wissenspool der Mitarbeiter

Neben der schwierigen finanziellen Situation kämpfen viele Mittlerorganisationen auch noch damit, von Unternehmen als professionelle Partner für bürgerschaftliches Engagement und nachhaltige Kooperationsentwicklung wahrgenommen zu werden (Jakob et al. 2008: 38). Auch wenn bei VermittlerInnen von CSR-Kooperationen ein hohes Maß an Sozialkompetenzen gefragt ist, ist das Fachwissen der MittlerInnen ebenso von enormer Wichtigkeit (Endres 2008: 49). Wirtschaftsbetriebe legen viel Wert darauf, dass die MittlerInnen sowohl vertrauenswürdig arbeiten als auch die entsprechenden Kompetenzen mitbringen. Unternehmen möchten einen/eine MittlerIn an der Hand haben, bei dem/der sie sich darauf verlassen können, dass eine erfolgreiche Koordination der Projekte sowohl nach innen als auch eine professionell durchgeführte Öffentlichkeitsarbeit sichergestellt wird (Jakob et al. 2008: 38).

Daher ist für die Mittlerorganisationen von hoher Bedeutung, dass ihre MitarbeiterInnen über entsprechende Fachkompetenzen der Projektinhalte, aber auch über Kenntnisse bezüglich unternehmerischen Handelns verfügen (Jakob & Janning 2007: 20). Gerade bei langfristig angelegten Kooperationen ist es wichtig, dass auch unternehmerische Handlungslogiken im Arbeitsalltag der Mittlereinrichtung Platz finden (Jakob & Janning 2007: 20). MittlerInnen müssen demnach über einen hohen Wissenspool verfügen, der sich aus unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft zusammensetzt, um sowohl dem Sozialbetrieb als auch dem Unternehmen als professioneller Partner gegenüberzutreten zu können. Nur wenn sich der/die MittlerIn in alle Seiten der Akteure hineinversetzen kann,

kann er/sie auch erfolgreich als VermittlerIn agieren (Jakob et al. 2008: 38). Auch hier ist wieder eine hohe Kommunikationsfähigkeit, aber auch eine hohe soziale Kompetenz relevant (Jakob et al. 2008: 39).

Neben einer entsprechenden Ressourcenbereitstellung sind ausreichend qualifizierte MitarbeiterInnen auch oft ein entscheidender Faktor, ob die Vermittlerorganisation ihr Aufgabenprofil erfolgreich entwickeln kann oder nicht (Brandhorst 2008: 62).

4.5.3 Kommunen als Handlungspartner

Auch Kommunen nehmen eine wichtige Rolle für die langfristige Etablierung von Mittlerorganisationen ein. Bürgerschaftliches Engagement findet mitten in der Gesellschaft und damit in den Kommunen statt. Kommunen sind ausschlaggebend dafür, ob vor Ort Rahmenbedingungen vorgefunden werden, die das soziale und ökologische Handeln von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Wirtschaft unterstützen und sind damit wichtige Partner für die Kooperationsvermittlung und -entwicklung (Jakob et al. 2008: 40). Gerade bei erfolgreichen Mittlerorganisationen ist zu beobachten, dass eine gute Vernetzung mit lokalen Kommunen gegeben ist (Jakob & Janning 2007: 20). Nicht nur die finanzielle Unterstützung, sondern auch die strategische Einbettung sozialer Kooperationen auf kommunaler Ebene fördert das Engagement. Die Kooperationen müssen demnach in die Strategien der Kommune eingebunden werden (Jakob & Janning 2007: 20). Wenn Kommunen verstärkt die lokalen Mittlerorganisationen fördern und deren Ausbau unterstützen, können außerdem die Unternehmenspartnerschaften auch über die lokale Ebene hinaus verbreitet werden (Brandhorst 2008: 65).

Doch nicht nur der/die MittlerIn hat einen Nutzen von der Zusammenarbeit. Auch die Kommunen profitieren davon. MittlerInnen sind in der Lage, das gesellschaftliche Engagement in den Kommunen zu fördern, indem sie Kooperationsmöglichkeiten ausloten, die Kontaktaufnahme zwischen den Akteuren erleichtern und das Engagement in der Öffentlichkeit kommunizieren (www.b-b-e.de). Auf längere Sicht tragen Mittlerorganisationen durch diese Aktivitäten auch zu einer Steigerung der Lebensqualität vor Ort bei (Jakob et al. 2008: 41). Darüber hinaus führen sie zivilgesellschaftliche Akteure vor Ort zusammen und entwickeln Synergien zwischen den Kooperationspartnern (Jakob et al. 2008: 19). Durch gemeinsame Beiträge können Leistungen realisiert werden, die von Unternehmen, Sozialbetrieben oder Gemeinden im Alleingang nicht hätten realisiert werden können (Jakob et al. 2008: 41).

Demnach haben also nicht nur Mittlerorganisationen einen hohen Nutzen von der Zusammenarbeit mit lokalen Kommunen. Auch hier entsteht wieder ein Win-Win-Szenario für beide Seiten, in der das Engagement in der Bürgergesellschaft nachhaltig und wechselseitig weiterentwickelt und gefördert werden kann.

4.5.4 Professionelles Bild in der Öffentlichkeit

Gegenwärtig werden die spezifischen Kompetenzen und Chancen für die Gesellschaft durch Mittlerorganisationen von Unternehmen und Öffentlichkeit noch wenig wahrgenommen. Damit Vermittlerorganisationen auf lange Sicht als professionelle und unterstützende Institution wahrgenommen werden, müssen sie ihre Kompetenzen und die Chancen ihrer Vermittlungstätigkeit für Projektpartner und Gesellschaft aktiv in die externe Kommunikation einbinden (Brandhorst 2008: 64 f.). Hinzu kommt, dass Unternehmen zwar einerseits den Mangel an beratenden Institutionen beklagen, allerdings bisher auch noch wenig Interesse der Unternehmen an beratenden Vermittleragenturen erkennbar ist. Daher müssen auch Mittlerorganisationen ein professionelles Bild ihrer Kompetenzen an Unternehmen kommunizieren, um als ernstzunehmender Kooperationspartner wahrgenommen zu werden (www.b-b-e.de).

4.6 Kommunikationsbedarf zwischen den Projektpartnern

Wie bereits erwähnt, ist die interne Kommunikation zwischen den ProjektpartnerInnen ausschlaggebend dafür, ob sich die Kooperation langfristig und erfolgreich entwickeln kann (Dreowski & Koch 2011: 458). Auch wenn die Kommunikation mit den unternehmensexternen Stakeholdern eine überaus wichtige Rolle einnimmt, so wurde in einer in Berlin durchgeführten Studie herausgefunden, dass die Kommunikation mit den eigenen MitarbeiterInnen am wichtigsten eingestuft wurde (Bader 2011: 361). Die Umsetzung von sozialer Verantwortung beginnt immer im eigenen Organisationsumfeld und damit bei den eigenen MitarbeiterInnen. Diese stehen somit im Zentrum der Kommunikation. Die MitarbeiterInnen transportieren ein authentisches und glaubwürdiges Bild nach außen und beeinflussen damit das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit stärker als offizielle Berichte des Unternehmens (Fuchs-Gamböck 2006: 178).

Darüber hinaus ist eine zielgerichtete Kommunikation zwischen den Projektverantwortlichen von hoher Wichtigkeit, um alle relevanten Informationen untereinander auszutauschen und Nähe und Vertrauen zum Partner aufzubauen. Nicht selten stehen

gemeinnützige Organisationen Wirtschaftsunternehmen skeptisch gegenüber und umgekehrt. Auch diese Tatsache macht nur umso klarer, dass eine kontinuierliche Kommunikation und Abstimmung zwischen den einzelnen Partnern äußerst wichtig ist (Fuchs-Gamböck 2006: 221).

Es bedarf dementsprechend eines ständigen Dialogs zwischen den Akteuren der Kooperation, um erfolgreiche CSR-Kommunikation zu gewährleisten. Die gegenseitigen Erwartungen der ProjektpartnerInnen müssen ernst genommen und sollten konstruktiv behandelt werden (Ihlen et al. 2011: 565). Um die projektinterne Kommunikation zu erleichtern und damit die Identifikation der Projektinvolvierten mit dem gesellschaftlichen Engagement zu erhöhen, sollten folgende Kriterien beachtet werden (May 2008: 376 ff.):

- Es ist wichtig, offen und dialogorientiert zu kommunizieren und dabei unterschiedlichen Meinungen Raum zu geben. Wenn den ProjektteilnehmerInnen eine Stimme und Mitspracherecht gegeben wird, können sie Entscheidungsprozesse auch besser mittragen.
- Wenn Entscheidungen transparent gefällt werden, ist für alle am Prozess Beteiligten einfacher, diese nachvollziehen zu können.
- Aktives Einbeziehen der ProjektteilnehmerInnen bringt eine gesteigerte Motivation und ein höheres Engagement mit sich.

Interne Kommunikation ermöglicht also einerseits, die Arbeitsabläufe zwischen den ProjektpartnerInnen zu steuern und zu verbessern, andererseits aber auch die Motivation und Identifikation der Projektmitglieder zu erhöhen (Mast 2013: 225). Dabei sollte die Kommunikation aber immer als offener Prozess verstanden werden. Wenn die Handlungen und Entwicklungen reflektiert und auf sie individuell reagiert werden, können wiederum positive Synergien zwischen den Partnern ermittelt werden (Lass & Reusswig 2001: 164).

4.7 Chancen für Projektpartner und Gesellschaft

Der Nutzen von gesellschaftlichem Engagement wurde bereits in einem vorangegangenen Kapitel dieser Arbeit betrachtet. Durch CSR-Kooperationen zwischen Wirtschaft, Sozialbetrieben und öffentlichen Einrichtungen entstehen aber nochmal ganz eigene Chancen für Projektpartner und Gesellschaft, die hier im Speziellen vorgestellt werden sollen.

Kooperationen zwischen Wirtschaft, Öffentlichkeit und Sozialbetrieben und damit unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren stellt immer auch das Betreten von Neuland für die jeweiligen Partner dar. Neue Lernzonen werden betreten und in diesem Rahmen vorher nicht bedachte Synergienmöglichkeiten ausgelotet (Bluszcz 2007: 113). Kooperationen bedeuten daher nicht nur das Teilen von Ressourcen, sondern auch das Teilen von Wissen, Zielen und Werten (Bluszcz 2007: 114). Gerade das Betreten fremder Wissensinseln und Wertvorstellungen regen dazu an, dass die Partner ihr Tun hinterfragen und voneinander lernen (www.b-b-e.de).

Unternehmen arbeiten damit nicht an unternehmensexternen gesellschaftlichen Fragestellungen, sondern setzen in der Zusammenarbeit mit externen Partnern Projekte durch, die zu einer Verbesserung sozialer und ökologischer Probleme beitragen (Habisch et al. 2008: 8). Gerade durch die Mittlerorganisation wird Unternehmen die Möglichkeit gegeben, sich umfassend über Potentiale bezüglich der Zusammenarbeit mit Sozialbetrieben zu informieren. Im lokalen Bereich wird damit unternehmerisches Engagement gefördert, weil die Wirtschaftsbetriebe durch die VermittlerInnen einen leichteren Zugang zu Engagementmöglichkeiten aufgezeigt bekommen. Dementsprechend gewinnen auch die Kommunen von dieser Zusammenarbeit (www.b-b-e.de). Die Vernetzung von unterschiedlichen Akteuren aus Sozialbetrieben, dem gemeinnützigen Bereich, Wirtschaft und Zivilgesellschaft stärkt darüber hinaus auch den Zusammenhalt in der Gesellschaft (www.b-b-e.de). Die Botschaft und der Aufruf zu selbstverantwortlichem Handeln wird transportiert – nicht nur gegenüber den Unternehmen, sondern auch gegenüber der Gesellschaft (www.bertelsmann-stiftung.de). Durch das Zusammenkommen unterschiedlicher Kompetenzen der KooperationspartnerInnen erarbeiten die Akteure gemeinsam Lösungen, die im Alleingang nicht möglich gewesen wären. Ein Problem wird von den jeweiligen Instanzen mit dem entsprechenden Wissen und den unterschiedlichen Kompetenzen angegangen. Es werden ganz neue Potentiale geschaffen, gesellschaftsrelevante Probleme anzugehen (www.bertelsmann-stiftung.de). Damit wird letztendlich auch erreicht, die Lebensqualität in der Region durch soziale und ökologische Projekte zu erhöhen (Bluszcz 2007: 113). Eine gemeinsame Initiative zu sozialen und ökologischen Fragestellungen aus dem gemeinnützigen Bereich und Wirtschaft führt außerdem zu einer höheren Glaubwürdigkeit nach außen. Gerade der Sozialbetrieb übernimmt im Projekt eine Art ‚Qualitätssiegelfunktion‘, mit der eine glaubwürdige Darstellung des Projektes in der Öffentlichkeit unterstützt wird (Habisch et al. 2008: 10).

Wenn alle Akteure der Gesellschaft stärker in die Umsetzung gesellschaftlichen Engagements involviert werden und eine breite Wahrnehmung von der neuen Verantwortungsübernahme zwischen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben geschaffen wird, geht es letztendlich auch um eine Auseinandersetzung mit dem aktuellen, gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Fragestellungen wird nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Bürgergesellschaft angeregt. Die neue Interaktion zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen liefert somit wertvolle Beiträge und trägt zu einer Stärkung eines gemeinsamen, zivilgesellschaftlichen Wertesystems bei (www.bertelsmannstiftung.de).

4.8 Erfolgsfaktoren in der Kooperationszusammenarbeit

Allgemeine Erfolgsfaktoren für nachhaltige CSR-Kooperationen zu formulieren ist kein leichtes Unterfangen. Das recht junge Feld von ökologisch und sozial nachhaltigen, von Vermittlerorganisationen eingeleiteten Kooperationen kann bisher noch nicht auf allgemeingültige Erfahrungswerte zurückblicken. Dennoch hat mit der wirtschaftlichen Bedeutung von Netzwerken auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit ihren Erfolgsbausteinen zugenommen (Endres 2001a: 103). Unternehmensnetzwerke werden innerhalb dieser Diskussion inzwischen auch als spezielle Form sozialer Kooperationen gesehen, die als solche „nicht von vornherein auf ökonomische Austauschbeziehungen oder Transaktionen zu verkürzen“ (Sydow 1995: 15) sind. Da Projektnetzwerke durch die interaktive Arbeit unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure eine nicht vorhersehbare Eigendynamik entwickeln können, ist es wichtig, das Netzwerk und seine Beziehungen innerhalb fortlaufend zu pflegen und weiterzuentwickeln (Endres 2001a: 103).

Im Folgenden wird daher näher auf Erfolgsfaktoren des Netzwerkmanagements eingegangen, die anhand einer Expertenbefragung von GeschäftsführerInnen und UnternehmensinhaberInnen ermittelt wurden (Endres 2001a: 103). Die Untersuchung wurde von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Auftrag gegeben und die Datenerhebung und -auswertung von Dr. Peter Kruse und Katja Vittinghoff-Eden (beide Neuhimmel Unternehmensberatung Bremen) sowie Hans-Jörg Puttfarcken (Daimler Chrysler, Werk Bremen) durchgeführt. Die Umfrage umfasste 20 Experten und Expertinnen aus Klein- und Mittelbetrieben sowie Großunternehmen in Norddeutschland,

die mit einem qualitativen Interviewleitfaden zu den wichtigsten Faktoren zur Netzwerkbildung und der Weiterentwicklung dieser befragt wurden (Endres 2001a: 104). Sieben maßgebliche Erfolgsfaktoren wurden dabei ermittelt, die in diesem Rahmen vorgestellt werden. Diese Erfolgsbausteine helfen letztendlich dabei, nachhaltige Kooperationspartnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen erfolgreich aufzubauen und eine langfristige Entwicklung zu unterstützen (Endres 2001a: 103 ff.).

- *Gemeinsame Zielvorstellungen:* Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Kooperationsentwicklung ist, gemeinsame Ziele festzusetzen und Visionen zu teilen. Hier geht es einerseits darum, sich jeweils seiner eigenen Ziele bewusst zu werden und im Anschluss zusammen mit den PartnerInnen Gemeinsamkeiten in den Zielorientierungen herauszuarbeiten. Gerade wenn es um Abstimmung und die Entwicklung gemeinsamer Ziele geht, ist der/die VermittlerIn eine wertvolle Instanz, die dabei hilft, die Vorstellungen der Kooperationspartnerinnen auf einen Nenner zu bringen. Das langfristige Schaffen von Synergien und das Teilen von Wissen und Ressourcen sind Ziele aus dieser interaktiven Abstimmung.
- *Bereitschaft, die Perspektiven zu wechseln:* Bei der Kooperationszusammenarbeit ist außerdem wichtig, dass die einzelnen Parteien dazu bereit sind, sich auch in den/die jeweils andere/n PartnerIn hineinzudenken. Hier kann der/die VermittlerIn die Aufgabe übernehmen, mit Hilfe seiner neutralen Rolle zwischen Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und gemeinnützigen Organisationen zu vermitteln und gegenseitig Strukturen, Muster und Organisationskulturen des/der anderen Partners/Partnerin besser verstehen zu können.
- *Offenheit gegenüber Neuem:* Da eine Kooperationszusammenarbeit aus mehreren Parteien besteht, ist deren Ausgang normalerweise nicht planbar. Man kann diese Tatsache als Risiko, aber auch als Chance begreifen. Innovative Umsetzungen können besonders dann aus Kooperationen entstehen, wenn die miteinander kooperierenden PartnerInnen unterschiedliches Wissen und Berufswelten mit einbringen. Es bedarf daher den Mut, sich auf offene Prozesse einzulassen und die Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen.
- *Gegenseitiges Vertrauen der KooperationspartnerInnen:* VermittlerInnen müssen sich in der Zusammenarbeit mit den KooperationspartnerInnen eine Basis des Vertrauens erarbeiten und den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen unterstützen. Das Gefühl, mit dem/der jeweils richtigen PartnerIn zu arbeiten, muss zwischen

den Akteuren hergestellt werden. Ängste und Bedenken der Akteure müssen demnach ernst genommen werden, damit die PartnerInnen ein Gefühl gegenseitiger Verlässlichkeit aufbauen können.

- *Win-Win für alle:* Wenn ein/eine PartnerIn der Kooperationsbeziehung das Gefühl entwickelt, dass der/die andere PartnerIn vorrangig auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist, wird die Kooperation nicht von Dauer sein. Es muss demnach eine Balance von Geben und Nehmen bestehen. Dabei geht es nicht nur um die ökonomische Ebene. Auch der Einbezug in Netzwerke oder die Kommunikation des Engagements kann für die PartnerInnen Vorteile bringen und eine Balance herstellen.
- *Gemeinsame Sprache:* Es ist wichtig, dass die KooperationspartnerInnen sowohl in der gleichen Sprache als auch auf direktem Wege miteinander kommunizieren. Unterschiedliche Organisationswelten und deren Kommunikationskultur müssen auf einen Nenner gebracht werden, um letztendlich auch einen gemeinsamen Verständigungsprozess möglich zu machen. Dabei ist ebenso wichtig, dass die Kommunikation im Prozess aufrecht erhalten wird, um den Austausch im sich verändernden Entwicklungsprozess weiterzuführen und Dysbalancen in den jeweiligen Vorstellungen und Zielentwicklungen zu vermeiden.
- *Regelmäßige Kommunikation:* Persönliche Kontakte zwischen den PartnerInnen sind ein weiterer Erfolgsfaktor nachhaltiger Kooperationen. Im auf Vertrauen aufgebauten Umgang miteinander ist es möglich, potentielle Chancen für gemeinsame Veränderungen zu entdecken und durch die emotionale Sicherheit besser mit den komplexen Anforderungen der Zusammenarbeit, aber auch mit Kritik umgehen zu können. Gerade in der Anfangsphase der Zusammenarbeit ist der persönliche Kontakt sehr bedeutsam. Hier kann der/ MittlerIn zusammenbringen und vernetzen, aber bietet auch die Chance, beide Parteien bei einem kontinuierlichen Austausch zu unterstützen.

4.9 Herausforderungen und Besonderheiten der CSR-Kommunikation

Innerhalb der vorliegenden Arbeit wurde bereits die hohe Komplexität angesprochen, die Nachhaltigkeits- und CSR-Themen mit sich bringen. Die Verständigung über den CSR-Begriff ist demnach auch nicht immer einfach (Herzig & Schaltegger 2005: 582). Das Verständnis bezüglich der CSR-Inhalte und die Prioritäten des Engagements müssen zwischen den beteiligten PartnerInnen allerdings unbedingt kongruent sein. Ansonsten

kann es dazu kommen, dass die Glaubwürdigkeit, die bei CSR-Kommunikation zentral ist, beeinträchtigt wird. Daher muss darauf geachtet werden, dass zwar Ziele und Nutzen für alle PartnerInnen und Interessengruppen klar kommuniziert werden, aber dabei immer Reden und Handeln übereinstimmen (Fuchs-Gamböck 2006: 166). Gerade innerhalb von Kooperationsnetzwerken stellt das eine Herausforderung dar. Es kann beim Ausloten von Kommunikationsinhalten nach außen zu einem Konflikt der einzelnen Organisationskulturen und –identitäten kommen (Zerfass 2010: 410). Die einzelnen Vorstellungen bezüglich der Kommunikation und der damit verbundene Kommunikationsfokus nach außen muss mit allen Beteiligten abgestimmt werden. An diesem Punkt wird einmal mehr klar, dass CSR und die damit verbundene Kommunikation „in einem komplexen Kommunikationsgefüge von Selbst- und Fremddarstellung, unterschiedlichen Interessen und Verhaltenskonventionen sowie Erwartungen und Erwartungshaltungen stattfindet.“ (Raupp et al. 2011: 13) Bei der Kommunikation zwischen den KooperationspartnerInnen ist daher wichtig, dass darauf geachtet wird, dass vereinbarte Kooperationsziele auf allen Seiten gleich verstanden werden – auch wenn jede Seite naturgemäß ‚ihre eigene Sprache spricht‘. Auch hier nimmt der/die VermittlerIn wieder eine wertvolle Rolle ein und kann bei Bedarf zwischen den PartnerInnen übersetzen (Dresewski & Koch 2011: 458). Intern ist also wichtig, dass eine fortlaufende Kommunikation zwischen den PartnerInnen erfolgt und die Abstimmung zwischen den Akteuren nicht unterschätzt wird.

Auch projektextern sind Herausforderungen der CSR-Kommunikation zu konstatieren. Wie bereits in Kapitel 2.3.4 dargelegt, ist in der externen Kommunikation von Nachhaltigkeit der Stakeholder-Approach zentral. Das Unternehmen möchte auf die Ansprüche der Interessengruppen eingehen und ist an Feedback zu deren Erwartungen und Haltungen interessiert. Auf diesem Wege möchte das Unternehmen sicherstellen, dass Stakeholder in unternehmerische Entscheidungen einbezogen werden. Dieser Stakeholder-Dialog bringt allerdings auch Herausforderungen mit sich. Wer den Stakeholder-Dialog offen kommuniziert und im Unternehmen herausstellt, muss auch damit rechnen, dass manche aktive Interessensgruppe auch die Möglichkeit zur Mitgestaltung erwartet. Daher sollten sich Unternehmen mit der Frage auseinandersetzen, inwieweit sie wirklich Interessengruppen an Unternehmensentscheidungen teilhaben lassen möchten (Severin 2005: 69).

Nachhaltigkeitskommunikation ist demnach sowohl nach innen als auch nach außen kein zu unterschätzendes Konzept. Gerade in Kooperationen muss die Kommunikation kontinuierlich gepflegt werden, um sich mit seinen PartnerInnen über Kommunikationsinhalte einig zu werden. Nur so kann letztendlich ein glaubwürdiges, vertrauenswürdiges Bild der PartnerInnen untereinander aber auch nach außen entstehen.

5 Betrachtung der Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen der Sozialen KoProduktion

In den letzten Jahren hat in der Fachliteratur bereits eine erste Auseinandersetzung mit Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben begonnen. Aus dieser Betrachtung der Thematik lassen sich erste Richtungen und Merkmale zu Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Sozialen KoProduktion ableiten, die im vorigen Kapitel der Arbeit behandelt wurden. Jedoch ist das Ziel dieser Arbeit, nicht nur die theoretischen Perspektiven zu untersuchen, sondern auch einen Blick in die praktische Umsetzung von CSR-Kooperationen zu werfen. Im zweiten Teil dieser Arbeit erfolgt daher eine empirische Betrachtung von Kooperationen der Sozialen KoProduktion, um die in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse mit den Erfahrungswerten aus der Praxis abgleichen und ergänzen zu können. Die Erkenntnisse aus Theorie werden mit der eigenen, empirischen Betrachtung in Bezug gesetzt. Dabei wird insbesondere die Rolle der VermittlerInnen von SoKoPro-Kooperationen untersucht, um ihre Rolle und Strukturen im Projektprozess näher zu beleuchten. Die Rahmenbedingungen der Projektzusammenarbeit werden aus der Sicht der VermittlerInnen betrachtet und ein weiterer Blick auf die Kommunikationsrolle der Mittlerorganisation geworfen. Die Ergebnisse, die aus diesem empirischen Teil abgeleitet werden, werden schließlich mit den theoretischen Erkenntnissen in einen Gesamtzusammenhang gebracht. Diese Zusammenführung soll ein Gesamtbild der Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen nachhaltiger CSR-Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben und damit der Sozialen KoProduktion ermöglichen.

Bevor die Ergebnisse der Empirie ausgewertet und zusammengeführt werden, werden sowohl die Methodik, die Auswahl der Experten und der Forschungsablauf vorgestellt.

5.1 Methodologie der empirischen Studie

Die Methodologie ist die „Theorie der wissenschaftlichen Methoden“ (Hussy et al. 2010: 10). Sie handelt von dem wissenschaftlichen Vorgehen in einem bestimmten Feld einer zu behandelnden Problematik und von deren Begründung (Heinze 2001: 15). Sie gibt also Aufschluss darüber, welche Methode sich für welche Art von Fragestellung und Untersuchungsfeld eignet. Methoden besitzen damit ein bestimmtes Regelsystem für ein Verfahren, mit dem sich wissenschaftliche Erkenntnisse herbeiführen lassen (Duden 2010: 667). „Im Grunde wird soziale Wirklichkeit durch die empirische Sozialforschung nach bestimmten Regeln abgebildet, abstrahiert.“ (Atteslander 2003: 7)

Zusammenfassend werden die Methoden der empirischen Sozialforschung von dem Schweizer Soziologen Atteslander als „die geregelte und nachvollziehbare Anwendung von Erfassungsinstrumenten wie Befragung, Beobachtung, Inhaltsanalyse“ (Atteslander 2003: 5) bezeichnet.

Das Regelwerk der empirischen Sozialforschung ist dabei in fünf Phasen unterteilt: die Problembenennung, die Gegenstandsbenennung, die Durchführung und damit Anwendung der Forschungsmethoden, die Analyse bzw. das Auswertungsverfahren und die Verwendung von Ergebnissen (Atteslander 2003: 22).

Je nach Forschungsinteresse können unterschiedliche Methoden der empirischen Sozialforschung angewandt werden (Atteslander 2003: 48). Im folgenden Kapitel soll daher die in dieser Arbeit angewandte Methode und ihre Vorgehensweise vorgestellt werden. Darüber hinaus wird begründet, weshalb diese Methode für die vorliegende Thematik ausgewählt wurde.

5.1.1 Methodik

Ein zu erforschendes Feld kann in der empirischen Sozialforschung mit der Anwendung unterschiedlicher Methoden angegangen werden. Zur näheren Untersuchung zu Rahmenbedingungen der Sozialen KoProduktion, der Rolle des/der Vermittlers/ Vermittlerin als Bindeglied der CSR-Kooperationen und Erfolgsfaktoren, die sich in diesem noch recht jungen Feld sozialer Kooperationen erkennen lassen, wurde die Methode des mündlichen Experteninterviews gewählt.

Das Experteninterview stellt eine Befragung dar, die unter die qualitativen Methoden der Sozialforschung fällt. Atteslander definiert Befragung als „Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen.“ (Atteslander 2003: 120) Bei der Befragung werden damit Meinungen und Erfahrungen des/der Experten/Expertin abgefragt und stehen damit in Bezug zu erlebten Ereignissen, an die sich der/die Befragte erinnert. Es wird daher aber nicht das soziale Verhalten im Gesamten, sondern das verbale Verhalten registriert (Atteslander 2003: 120). Innerhalb der Expertenbefragung wird nochmals eine weitere Unterteilung vorgenommen. So werden als Formen der Befragung die wenig strukturierten Interviews, stark strukturierten Interviews und teilstrukturierten Interviews angeführt (Atteslander 2003: 146). Für das in der vorliegenden Arbeit zu erforschende Feld wurde die Form des teilstrukturierten Interviews gewählt. Es zeichnet sich durch einen vorgefertigten Interviewleitfaden aus, dessen Abfolge der Fragen aber während der Interviewdurchführung je nach Interviewverlauf geändert werden kann. Auch können neue Fragen aufgenommen werden, die sich aus dem Gespräch ergeben und damit Themen angesprochen werden, die über den eigentlichen Leitfaden hinausgehen (Atteslander 2003: 148). Der/die InterviewerIn kann dementsprechend die Richtung des Gespräches beeinflussen und bei Bedarf tiefer auf die Thematik eingehen (Atteslander 2003: 149). Desweiteren wurde ein neutrales Verhalten des/der Interviewers/Interviewerin angestrebt, um die Ergebnisse und Informationen besser miteinander vergleichen zu können (Atteslander 2003: 151).

In der vorliegenden Arbeit wurden 13 verschiedene Experten und Expertinnen aus Österreich und Ungarn interviewt, die eine Vermittlerrolle in den Projekten der Sozialen KoProduktion einnehmen. „‘Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Sozialwissen über die zu erforschende, sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser & Laudel 2009: 12). Experteninterviews werden dazu verwendet, spezifisches Know How und Erfahrungswerte zu einem Wissensgebiet dem/der Interviewenden zugänglich zu machen. Prozesse und Erfahrungen im sozialen Kontext werden für den/die ForscherIn rekonstruiert (Gläser & Laudel 2009: 13). Da die innovativen, sozialen Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben und somit die Soziale KoProduktion ein recht junges und noch kleines Anwendungsfeld in der CSR-Landschaft darstellen und daher bisher nur auf wenige Experten und Expertinnen zurückgreifen kann, erscheint diese Methode zur Analyse von Rahmenbedingungen und

Erfolgsfaktoren als die geeignetste. Die meisten der vorbereiteten Fragen waren offener Natur. Durch diese Befragungsform ist es außerdem möglich, Stimmungen und persönliche Einstellungen in die Antworten mit einfließen zu lassen. Bei den nachhaltigen Projekten der Sozialen KoProduktion steht die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen, gesellschaftlichen Akteuren – und damit der Mensch – und die Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Fragestellungen im Vordergrund. Damit sind auch die Werte und der persönliche Bezug der Experten und Expertinnen ein wichtiger Faktor in der Beantwortung der Fragen, der mit der Anwendung von teilstrukturierten, persönlichen Interviews einbezogen werden kann.

5.1.2 Forschungsfragen

Jeder empirischen Untersuchung wird mit der Formulierung einer oder mehrerer Forschungsfragen ein zu behandelnder Rahmen gegeben. Forschungsfragen haben das Ziel, neue Erkenntnisse und neues Wissen dem derzeitigen Forschungsstand hinzuzufügen (Gläser & Laudel 2010: 62).

Die Forschungsfragen, die in der vorliegenden Arbeit behandelt werden sollen, wurden zu Beginn der Arbeit bereits vorgestellt. Dennoch sollen sie hier noch einmal genannt werden, um in den Kontext des empirischen Teils eingebettet zu werden.

Die zentralen Forschungsfragen, an denen sich der theoretische sowie der empirische Teil dieser Arbeit orientiert, lauten wie folgt:

- *Welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, um als VermittlerIn von Kooperationen der Sozialen KoProduktion (SoKoPro) eine optimale Projektplanung und Projektdurchführung gewährleisten zu können?*
- *Welche Erfolgsfaktoren können bei der Durchführung dieser Kooperationen zwischen Sozialbetrieben, Unternehmen und Öffentlichen Einrichtungen festgestellt werden?*
- *Was ist in der Kommunikation der Projekte gegenüber existierenden oder potentiellen Unternehmen als Kooperationspartner zu beachten?*
- *Welche Herausforderungen und Besonderheiten bestehen in der Kommunikation zwischen den Projektpartnern der Sozialen KoProduktion?*

5.1.3 Auswahl der Experten und Expertinnen

Da sich die Betrachtung der vorliegenden Forschungsfragen auf die Rolle des/der Vermittlers/Vermittlerin von Projekten der Sozialen KoProduktion konzentriert, wurden als Experten/Expertinnen dementsprechend Personen ausgewählt, welche die Mittlerrolle zwischen den KooperationspartnerInnen einnehmen. Dafür wurden die österreichischen und ungarischen PartnerInnen des Netzwerkes der Sozialen KoProduktion für Interviews herangezogen, um die spezielle Rolle und Wahrnehmung im Projektprozess zu betrachten. Die Rolle des Lead-Partners der Sozialen KoProduktion nehmen die Experten/Expertinnen der in Niederösterreich ansässigen Komunitas OG ein. Aus diesem Netzwerk wurden zwei Personen interviewt. Acht Experten/Expertinnen aus dem Partnernetzwerk in Wien, der Steiermark und dem Burgenland stellen die weiteren österreichischen InterviewpartnerInnen dar. Da das ETZ-Projekt der Sozialen KoProduktion eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit darstellt, wurden zudem drei weitere PartnerInnen aus Westungarn für die Interviews herangezogen.

Alle befragten PartnerInnen gestalten aktiv den Vermittlungsprozess nachhaltiger Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben und stellen daher die geeigneten AnsprechpartnerInnen zur Untersuchung der Vermittlerrolle dar. Da im speziellen eine Untersuchung der Sozialen KoProduktion angestrebt wird, wurden keine weiteren Experten/Expertinnen aus anderen, ähnlich organisierten Kooperationsnetzwerken herangezogen.

Interviewpartner	Funktion	Institution
Franz Rybaczek	GF und inhaltliche Leitung, Gründer SoPro	Komunitas OG
Charlie Lang	Produktentwicklung und Produktumsetzung	Komunitas OG
Markus Damböck	Plattform sozial produziert	Komunitas OG
Mag.a Katharina Foglar-Deinhardstein	Leiterin Servicehotline, Beraterin	die umweltberatung Wien
Mag. Elmar Schwarzmüller	Berater, Fachbereich Ressourcen und Abfall	die umweltberatung Wien
Dr. Ernst Leitner	Leiter Öffentlichkeitsarbeit und Abfallberatung	Burgenländischer Müllverband (BMV)
Erwin Muschitz	Abfallberater	Burgenländischer Müllverband (BMV)

Bernhard Hödl	Berater	AWV Radkersburg
Emanuel Ziegler, MA	Berater	AWV Radkersburg
Günther Haiden	Bereichsleiter	Lebenshilfe Radkersburg
Szabolcs Hollósi	Projektmanager	Leed Nonprofit Kft.
Olga Horváth	Beraterin	Leed Nonprofit Kft.
Ágnes Herpainé Márkus	Externe Beraterin	Leed Nonprofit Kft.

Tabelle 1: Auflistung der befragten Experten
(Eigene Darstellung)

Aufgrund der geringen Anzahl der InterviewpartnerInnen erhebt die durchgeführte Befragung keinen Anspruch auf Repräsentativität bezüglich Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und kommunikatorischen Herausforderungen nachhaltiger CSR-Kooperationen. Mit der Expertenbefragung soll vielmehr eine Bestandsaufnahme der aktuellen, projektbezogenen Entwicklungen und erforderlichen Strukturen der Sozialen KoProduktion gewährleistet werden. Durch den Vergleich der empirischen Ergebnisse mit den theoretischen Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel können schließlich Entwicklungstendenzen und Erfolgsfaktoren nachhaltiger CSR-Kooperationen zueinander in Bezug gesetzt werden und Rückschlüsse für die erforderlichen Strukturen gelingender Projekte der Sozialen KoProduktion gezogen werden.

5.1.4 Das Experteninterview

„Bei Experteninterviews sprechen wir mit Menschen, die [...] über unseren Forschungsgegenstand besondere oder umfassende Erfahrungen haben.“ (Atteslander 2003: 155). Die Soziologen Dr. Michael Nagel und Prof. Dr. Ulrike Nagel kontastieren, dass diese Methode der empirischen Sozialforschung am häufigsten zur Anwendung kommt (Meuser & Nagel 2009: 465).

Die Durchführung

Der Kontakt zu den Interviewpartnern wurde durch den persönlichen Kontakt der Projektverantwortlichen der Sozialen KoProduktion erheblich erleichtert. Die Partner des ETZ-Projekts SoPro HU-AT setzen sich aus einem Netzwerk von neun Institutionen zusammen. Sechs aktive Partnerinstitutionen wurden für das Interview herangezogen und vorab von den Lead-PartnerInnen der Komunitas OG über das bevorstehende Interview

informiert. Das zu behandelnde Thema der Masterarbeit sowie die Grobthemen der Interviewinhalte wurden ebenso an die InterviewpartnerInnen kommuniziert. Eine Feinabstimmung bezüglich des Interviewdatums und Intervieworts fand direkt zwischen den befragten Personen und dem/der InterviewerIn statt.

Alle Experten/Expertinnen zeigten sich äußerst kooperativ und hilfsbereit und nahmen sich gerne Zeit für ein persönliches Interview. Alle Interviews fanden am Arbeitsplatz des/der Interviewpartners/Interviewpartnerin oder in dessen Nähe statt. Einzige Ausnahme bildet hier das Interview mit Ágnes Herpainé Márkus, die aufgrund einer Erkrankung telefonisch befragt wurde. Die Interviews wurden in einem Zeitraum von vier Wochen an verschiedenen Orten in Ostösterreich und Westungarn geführt. Die einzelnen Befragungen dauerten jeweils zwischen 20 und 65 Minuten.

Alle Interviews wurden per Mobiltelefon anhand einer Diktiergerät-App aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die einzelnen Transkripte der Befragungen befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

Die Auswertung

Die Auswertung der Experteninterviews spielt im empirischen Forschungsprozess eine sehr bedeutende Rolle (Atteslander 2003: 324). Der Auswertungsprozess teils sich dabei in drei verschiedene Phasen: der Aufbereitung der Daten, der Analyse der Daten und der anschließenden Interpretation und Zusammenfassung der erhobenen Daten (Atteslander 2003: 324).

Die Interviews selbst weisen jedoch teilweise sehr spezifische Fragestellungen und aufgrund der individuellen Erfahrungen der InterviewpartnerInnen eine hohe Diversität auf. Daher erfolgt nach der Erfassung der Daten eine qualitative Auswertung.

Um eine Vergleichsbasis für die gesammelten Informationen herzustellen, werden Themenblöcke der relevanten inhaltlichen Gebiete definiert. Nach der Erstellung dieser Kategorien wird schließlich eine vergleichende Analyse der Interviewinhalte durchgeführt. Um Schlussfolgerungen oder Tendenzen der Informationen ausmachen zu können und in Bezug zu den theoretischen Erkenntnissen des ersten Teils dieser Arbeit zu setzen, werden im Anschluss daran die Ergebnisse interpretiert und zusammengefasst.

Der Leitfaden

Der Interviewleitfaden ist ein mehr oder weniger strukturiertes, schriftliches Frageschema, das dem/der InterviewerIn eine Richtlinie der relevanten Fragen und eine Orientierung während des Interviews geben soll (Mieg & Näf 2005: 14). Der Interviewleitfaden dient der

befragenden Person zudem als Gedächtnisstütze der zu behandelnden Themen (Mieg & Näf 2005: 14). Meuser und Nagel merken an, dass allerdings gerade bei einem Experteninterview wichtig ist, nicht auf einen starren, fixen Ablauf des Interviews zu bestehen, sondern flexibel auf den/die InterviewpartnerIn zu reagieren und dementsprechend die Reihenfolge der Interviewfragen anzupassen oder bei Bedarf tiefer in das Thema einzusteigen (Meuser & Nagel 2009: 274).

Der in dieser Arbeit verwendete Interviewleitfaden setzt sich aus sieben Teilen zusammen. Die einzelnen Teile betrachten dabei unterschiedliche Schwerpunkte und unterschiedliche Themengebieten des Untersuchungsgegenstands.

Der erste Teil zielt darauf ab, die jeweiligen Vermittlerrollen und die damit verbundenen Aufgaben näher zu betrachten. Teil zwei beschäftigt sich mit der Akquirierung potentieller KooperationspartnerInnen. Darauf folgend wird der Entwicklungs- und Vermittlungsprozess näher beleuchtet, bevor im vierten Teil ein näherer Blick auf die Rolle von persönlichen Werthaltungen gelegt wird. Schließlich fokussieren die Fragen die Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen. Die letzten beiden Teile des Interviewleitfadens beschäftigen sich mit der Einschätzung der VermittlerInnen bezüglich dem Projektpotential und den wesentlichen Erfolgsfaktoren der SoKoPro-Kooperationen.

Alle im Rahmen dieser Masterarbeit befragten Experten/Expertinnen zählen zum Partnernetzwerk der Sozialen KoProduktion und nehmen zwischen Sozialbetrieben, Wirtschaftsbetrieben und öffentlichen Einrichtungen eine Vermittlerposition ein. Dennoch unterscheiden sich die Rollen der VermittlerInnen aufgrund ihres institutionellen Hintergrundes in ihren Funktionen und Aufgaben. Die Einstiegsfrage soll diese Unterschiede und Schwerpunkte im Projekt deutlich machen. Die erste Frage soll zudem auch zeigen, welche Anknüpfungspunkte aufgrund des eigenen Arbeitsumfeldes bereits zu eventuellen ProjektpartnerInnen bestehen.

- Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Die zweite Frage nimmt eine spezifische Betrachtung der Vermittlerrolle im Kooperationsprozess vor. Damit soll eine Annäherung an den Prozessablauf erfolgen und ein Eindruck bezüglich der Tätigkeit und Relevanz der Vermittlerrolle entstehen.

- Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Die folgende Frage geht nochmals tiefer auf die Definition der Vermittlerrolle ein. Wie ist das Selbstbild und damit die eigene Wahrnehmung der Tätigkeiten des/ Vermittlers/Vermittlerin?

- Fühlen Sie sich als ‚VermittlerIn‘ oder wie würden Sie ihre Rolle definieren?

Nun richtet sich der Fokus auf die Akquisitionskriterien potentieller Kooperationspartner. Es wird untersucht, ob bestimmte Rahmenbedingungen bei der Kontaktaufnahme zu Unternehmen bestehen.

- Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Die nächsten beiden Fragen richten sich auf die Erstkommunikation und den Kontaktaufbau zu potentiellen Kooperationspartnern. Auch soll anhand der nächsten Fragen behandelt werden, was in der Kommunikation im Erstkontakt beachtet werden muss und wie der Nutzen des Projektes transportiert wird. Anhand dieser Fragen wird auch untersucht, ob es Unterschiede in der Kommunikation und Akquisition von Unternehmen und Sozialbetrieben gibt.

- Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?
- Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Die nächste Frage beschäftigt sich damit, ob durch bestimmte vorbereitende Maßnahmen bessere Rahmenbedingungen für das Entstehen einer Kooperation geschaffen werden können.

- Gibt es Grundinformationen, die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Nun wird der Entwicklungsprozess an sich näher betrachtet. Diese Frage soll herausfinden, welche Kommunikationswege und Orientierungspunkte es in der Projektumsetzung gibt.

- Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Weiters wird erfragt, welche Grundsätze eine besonders hohe Wichtigkeit darstellen und bezeichnend sind für die Vermittlung und die Projektzusammenarbeit. Die Frage zielt auch darauf ab, näher den grundsätzlichen, groben Rahmen der Projekte erfassen zu können.

- Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Weiters wird anhand der nächsten Fragen untersucht, welche Faktoren eine besondere Rolle in der Zusammenarbeit einnehmen. Im Speziellen wird in diesem Rahmen auch die Rolle der Qualität und der Rolle der Kommunikation zwischen den ProjektpartnerInnen betrachtet, um sich zudem eventueller Herausforderungen, aber auch Erfolgskriterien anzunähern. Desweiteren kann ein näherer Blick auf die spezielle Kommunikationsrolle der VermittlerInnen geworfen werden.

- Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?
- Welche Rolle spielt die Qualität im Vermittlungsprozess und der Umsetzung?
- Welche Rolle nimmt dabei die Kommunikation ein?

Die nächste Frage untersucht näher, welche Motivation und welcher persönliche Bezug der projektverantwortlichen Personen hinter der Kooperation steht. Damit kann ebenso betrachtet werden, ob und inwieweit die persönliche Einstellung zu den Projekten den Erfolg der Kooperationsarbeit beeinflusst.

- Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation der KooperationspartnerInnen bei der Projektarbeit?

Die darauffolgende Frage erweitert den Fokus der Projektverantwortlichen um das involvierte Team dahinter und betrachtet, wie wichtig die organisationsinterne Akzeptanz des Projektes ist.

- Ist es – speziell im Unternehmen, aber auch im Sozialbetrieb – für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne MitarbeiterInnen hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?

Nun wird die Kommunikation der Kooperationen nach außen fokussiert. Es werden Erfahrungswerte abgefragt, ob und wie das Engagement in der Öffentlichkeit kommuniziert wird.

- Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als VermittlerIn als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Die nächste Frage behandelt die Kommunikation nach innen und wie Erfahrungen und Learnings aus den Projekten mit anderen Beratern und innerhalb des Teams geteilt werden.

- Wie dokumentieren und teilen Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit, damit diese Erkenntnisse für zukünftige Kooperationen genutzt werden können?

Bei den folgenden zwei Fragen wird das Potential der Projekte der Sozialen KoProduktion untersucht und derzeitige Einschätzungen der InterviewpartnerInnen bezüglich der Langfristigkeit des Projektmodells betrachtet. Auch wird sich der Frage angenähert, welche Rahmenbedingungen die Langfristigkeit des Projektes unterstützen.

- Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation nach der 2-Jahres Projektperiode im nächsten Jahr?
- Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen KoProduktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Anhand der letzten beiden Fragen werden wesentliche Learnings erfasst, die eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte unterstützen. Darüber hinaus benennen die InterviewpartnerInnen die in ihrer Sicht wesentlichen Erfolgsfaktoren der SoPro-Kooperationen.

- Welche Empfehlungen würden Sie Personen mit auf den Weg geben, die zukünftig als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?
- Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

5.2 Die Experten der Sozialen KoProduktion

Im folgenden Teilkapitel wird ein besonderes Augenmerk auf die Partnerinstitutionen sowie die befragten InterviewpartnerInnen gelegt. Die einzelnen Institutionen werden jeweils kurz vorgestellt, bevor individuell auf die Durchführung der Expertenbefragung eingegangen wird. Einerseits soll diese Betrachtung den betrieblichen Hintergrund der Expertinnen und Experten deutlich machen, andererseits die spezielle Rolle der befragten Personen und ihre jeweilige Erfahrung in der Kooperationsarbeit aufzeigen.

5.2.1 Komunitas OG

Die Komunitas OG mit Sitz in Niederösterreich ist eine Full-Service-Agentur für Beratungen und Serviceleistungen rund um die Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Komunitas wurde im Jahre 2009 gegründet und lebte von Beginn an einen starken CSR-Gedanken (www.komunitas.at). Bereits im Jahr der Gründung entstand eine Kooperation zwischen der Komunitas OG und dem Land Niederösterreich (Abteilung Landentwicklung), um im Sinne der Nachhaltigkeit Möglichkeiten regionaler Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen (Land Niederösterreich), Wirtschaft und Sozialbetrieben zu erproben. Im Jahre 2012 wurde das länderübergreifende ETZ-Projekt SoPro HU-AT mit Partnern aus Österreich und Ungarn von der EU bewilligt und wird seither als EU-gefördertes, grenzüberschreitendes Projekt umgesetzt. Die Komunitas OG ist Lead-Partner im Projekt der Sozialen KoProduktion.

Interview mit Franz Rybaczek

Franz Rybaczek ist Gesellschafter der Komunitas OG und Gründer und inhaltlicher Leiter des Projektes sozial produziert.

Franz Rybaczek verfügt über umfangreiche Erfahrungen und Kenntnisse zum Projekt, da er als Gründungsmitglied bei allen richtungsweisenden Entwicklungen und Meilensteinen der Sozialen Produktion als Projektmitglied involviert war. Als inhaltlicher Projektleiter beschäftigt er sich mit den Entwicklungsperspektiven des Projektes.

Die Befragung fand am 18.07.2013 in St. Pölten im Café des Bildungshauses St. Hippolyt statt und hatte einen zeitlichen Umfang von 41 Minuten.

Interview mit Charlie Lang

Charlie Lang ist ebenfalls Mitarbeiter der Komunitas OG und ist in den Projekten der Sozialen KoProduktion hauptsächlich mit der Produktentwicklung und Produktumsetzung beschäftigt. Er ist der kreative Praktiker der Gruppe und überlegt sich, wie die vorhandenen Reststoffe und Materialien im Sozialbetrieb in Produkte umgewandelt werden können.

Auch dieses Interview fand am 18.07.2013 in St. Pölten im Café des Bildungshauses St. Hippolyt statt und dauerte 21 Minuten.

Interview mit Markus Damböck

Markus Damböck ist ebenfalls bei der Komunitas OG beschäftigt und ist stark mit der Koordination der Plattform sozial produziert beschäftigt. Darüber hinaus arbeitet Markus Damböck am Aufbau der Marke ‚sozial produziert‘ und ist verantwortlich für die Beratungen im Raum Niederösterreich.

Die Befragung von Markus Damböck fand am 14.08.2013 im Café bahnorama in Wien statt. Das Interview hatte einen zeitlichen Umfang von 41 Minuten.

5.2.2 Die umweltberatung Wien

Die umweltberatung Wien ist eine Einrichtung der Wiener Volkshochschulen GmbH und hat sich zum Ziel gesetzt, eine nachhaltige, ökologische Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung voranzutreiben. Das Team von Experten und Expertinnen bietet zahlreiche Angebote zu Informationen und Bildung zum vorsorgenden Umweltschutz und richtet sich damit sowohl an Privatpersonen als auch an Bildungseinrichtungen, Betriebe und Verwaltungseinrichtungen (www.umweltberatung.at). Die umweltberatung Wien ist

Projektpartner im Netzwerk ‚sozial produziert‘ und bietet im Wiener Raum Beratungen für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen an. Dabei liegt der Fokus auf der Neubelebung eines Reststoffes aus einem Wirtschaftsbetrieb oder der Entwicklung einer Dienstleistung, die in Kooperation mit Sozialbetrieben umgesetzt wird. Die Beratung bezüglich der Wiederverwendung von Reststoffen und der nachhaltige Umgang mit Ressourcen spielt also in die Kernkompetenzen der umweltberatung Wien hinein.

Interview mit Mag.a Katharina Foglar-Deinhardstein

Mag.a Katharina Foglar-Deinhardstein ist die Projektleiterin für den Projektpart der Sozialen KoProduktion in der umweltberatung Wien. Durch ihre leitende Rolle übernimmt sie viele organisatorische und administrative Aufgaben und hat das Gesamtprojekt innerhalb der umweltberatung Wien im Blick. Durch ihre stark koordinative Rolle bildet Frau Mag.a Foglar-Deinhardstein ein Bindeglied zwischen BeraterInnen und KooperationspartnerInnen. Desweiteren ist sie die Leiterin der Servicehotline bei der Umweltberatung und ist für die Fachberatung für Grünraum und Garten verantwortlich. Das Interview mit Mag.a Katharina Foglar-Deinhardstein fand am 24.07.2013 in den Räumlichkeiten der umweltberatung Wien statt. Das Interview dauerte 47 Minuten.

Interview mit Mag. Elmar Schwarzmüller

Mag. Elmar Schwarzmüller gehört zum Beratungsteam der umweltberatung Wien und ist innerhalb der Institution für den Bereich Ressourcen und Abfall zuständig. Er ist darüber hinaus innerhalb seines Fachbereichs aktiver Berater für die Soziale KoProduktion. Die Expertenbefragung mit Herrn Mag. Elmar Schwarzmüller fand ebenso am 24.07.2013 bei der umweltberatung Wien statt. Das Interview hatte einen zeitlichen Umfang von 36 Minuten.

5.2.3 Burgenländischer Müllverband (BMV)

Der Burgenländische Müllverband ist der Projektpartner der Sozialen KoProduktion im Bundesland Burgenland und hat in dieser Region die zentrale Koordination im Projekt sozial produziert übernommen. Erste Ergebnisse und Best-Practice-Beispiele, die sich aus der Zusammenarbeit mit Sozialbetrieben, Wirtschaftsbetrieben und öffentlichen Einrichtungen ergeben haben, wurden am 16.05.2013 in Neutal präsentiert. Derzeitige Ideen und bereits laufende Aktivitäten drehen sich um die Verwertung von Holz- oder Stoffresten, Grünraumbewirtschaftung oder Montage- und Fertigungsarbeiten

(www.bmv.at). Auch der Burgenländische Müllverband hat damit spezifische Kernkompetenzen, was die Beratung zur Reststoffwiederverwendung und die Beratung bezüglich Abfällen betrifft.

Interview mit Dr. Ernst Leitner

Dr. Ernst Leitner ist der zentrale Koordinator der Beratungen und Vermittlungen in der burgenländischen Region. Er leitet die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und ist verantwortlich für sechs aktive AbfallberaterInnen, die im Aussendienst tätig sind. Im Wesentlichen nimmt Herr Dr. Leitner eine Koordinatorenfunktion ein, führt aber auch selbst Beratungen und Vermittlungen durch. Durch seine berufliche Erfahrung über 2,5 Jahrzehnte im BMV verfügt er außerdem über ein großes Netzwerk an Unternehmen und Betrieben.

Das Interview mit Dr. Ernst Leiter fand beim Burgenländischen Müllverband in Oberpullendorf statt. Das Gespräch belief sich auf 56 Minuten.

Interview mit Erwin Muschitz

Ernst Muschitz ist aktiver Abfallberater beim Burgenländischen Müllverband und ist für eine bestimmte Region im Burgenland zuständig. Jeder der Abfallberater hat seinen Bezirk und arbeitet innerhalb dieser Region im Aussendienst. Dementsprechend ist er viel unterwegs und versucht, direkt vor Ort Kontakte zu suchen und Projekte zu entwickeln. Die Kontaktaufnahme erfolgt dementsprechend häufig während der Aussendiensttouren, auf denen Herr Muschitz versucht, Betriebe mit Reststoffmaterialien zu Projekten anzustoßen (Muschitz, 12.08.2013).

Desweiteren ist Erwin Muschitz Bürgermeister der Gemeinde Kaisersdorf im Bezirk Oberpullendorf und hat dementsprechend gute, kommunale Kontakte.

Die Befragung von Erwin Muschitz wurde ebenfalls am 12.08.2013 beim BMV in Oberpullendorf durchgeführt und dauerte 39 Minuten.

5.2.4 Abfallwirtschaftsverband (AWV) Radkersburg

Der Abfallwirtschaftsverband Radkersburg ist neben der Lebenshilfe Steiermark aktiver Projektpartner in der Steiermark. Der AWV Radkersburg bietet neben Beratungen rund um Abfall umfassende Informationen zur Abfalltrennung und ist direkt an das Altstoffsammelzentrum in Ratschendorf angeschlossen (Hödl, 13.08.2013). Das spezielle Know How und der bereits bestehende Kontakt zu Betrieben mit Reststoffen bietet auch

hier dementsprechendes Potential, auf Unternehmen mit wiederverwertbaren Materialien zuzugehen und diese auf Kooperationen mit der Sozialen KoProduktion aufmerksam zu machen. Der Abfallwirtschaftsverband ist seit Juni 2013 Projektpartner der Sozialen KoProduktion (Hödl, 13.08.2013).

Interview mit Bernhard Hödl

Bernhard Hödl ist einer von zwei aktiven SoPro-Beratern beim Abfallwirtschaftsverband Radkersburg. Er ist speziell für die Beratungen und die Vermittlungstätigkeit zwischen Unternehmen und Sozialbetrieben verantwortlich und ist auch stark am kreativen Prozess beteiligt. Er führt nicht nur Beratungen mit Unternehmen und Sozialbetrieben durch, sondern entwickelt auch Ideen für Prototypen oder Dienstleistungskonzepte (Hödl, 13.08.2013).

Bernhard Hödl wurde am 13.08.2013 in den Räumlichkeiten des Abfallwirtschaftsverbands Radkersburg in Deutsch Goritz interviewt. Das Interview hatte eine Länge von 60 Minuten.

Interview mit Emanuel Ziegler, MA

Emanuel Ziegler ist der zweite aktive SoPro-Berater beim Abfallwirtschaftsverband Radkersburg. Auch er führt Beratungen zur Wiederverwendung von Reststoffen und anderen Materialien durch und entwickelt Ideen für Dienstleistungsaufträge von Unternehmen für Sozialbetriebe. Der Fokus liegt aufgrund der Arbeit im AWV Radkersburg aber auf der Reststoffverwertung (Ziegler, 13.08.2013).

Das Interview mit Emanuel Ziegler wurde am 13.08.2013 in Deutsch Goritz beim Abfallwirtschaftsverband Radkersburg durchgeführt. Das Gespräch hatte eine Länge von 45 Minuten.

5.2.5 Lebenshilfe Radkersburg

Die Lebenshilfe Radkersburg ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Bad Radkersburg und ist der zweite Projektpartner in der Steiermark innerhalb der Sozialen KoProduktion. Die Lebenshilfe wurde im Jahr 1987 gegründet und stellt eine Initiative dar, die sich zum Ziel gesetzt hat, gemeinsam mit beeinträchtigten Personen Maßnahmen und Einrichtungen zu entwickeln, die ein selbstbestimmtes Leben ermöglichen (www.lebenshilfe-radkersburg.at). Die Lebenshilfe Radkersburg verfügt daher über ein breites Netzwerk an Sozialbetrieben und vertritt im Projekt daher als einziger Partner

direkt die Rolle dieser Einrichtungen. Der gemeinnützige Verein ist gemeinsam mit dem Abfallwirtschaftsverband Radkersburg der Steiermarkvertreter der Sozialen KoProduktion.

Interview mit Günther Haiden

Günther Haiden ist gleichzeitig Vertreter und Ansprechpartner der Lebenshilfe Radkersburg und SoPro-VermittlerInnen für Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben. Er vertritt dadurch einerseits in der Lebenshilfe die Rolle der Produzenten - also der Sozialbetriebe - andererseits die Rolle des Vermittlers oder der Vermittlerin für SoKoPro. Er nimmt dementsprechend eine Sonderrolle ein, da er der Verantwortliche des einzigen Vertreters im Sozialbereich ist. Er kennt die Bedürfnisse und Strukturen der Sozialbetriebe, kann aber über seine Erfahrungen im Wirtschaftsbereich auch als VermittlerIn arbeiten und auf Unternehmen mit dem Kooperationsanliegen zugehen (Haiden, 13.08.2013).

Das Interview mit Günther Haiden wurde in den Büros der Lebenshilfe Radkersburg am 13.08.2013 geführt. Das Gespräch hatte eine Länge von 40 Minuten.

5.2.6 LEED Nonprofit Kft.

Die LEED Nonprofit Kft. ist eine Non-Profit-Organisation, die als Projektpartner der Sozialen KoProduktion in Westungarn, Szombathely, arbeitet. Gemeinsam mit der "Foglalkoztató" ZalA-KAR Nonprofit Közhasznú Kft. ist die Organisation für die Vermittlung und Initiierung von SoKoPro-Kooperationen in Ungarn zuständig. LEED Nonprofit Kft. führt zwei Arten von Aufklärungsarbeiten durch. Einerseits wird eine Sensibilisierungskampagne für das Projekt in den Gemeinden durchgeführt, andererseits entwickelt die Organisation mit gemeinnützigen Organisationen wie beispielsweise dem Roten Kreuz und der Caritas konkrete Produkte (Hollósi, 29.07.2013).

Interview mit Szabolcs Hollósi

Szabolcs Hollósi ist Geschäftsführer der Organisation LEED Nonprofit Kft. und ist inoffiziell für die fachliche Leitung der Projektes sozial produziert zuständig. Neben der inhaltlichen Leitung arbeitet Szabolcs Hollósi darüber hinaus auch als Berater von Unternehmen und stellt ihnen das Projekt SoKoPro und seine Potentiale und Möglichkeiten vor (Hollósi, 29.07.2013).

Das Interview fand am 29.07.2013 direkt bei LEED Nonprofit Kft. in Szombathely, Ungarn, statt. Die Befragung wurde in Ungarisch-Deutsch durchgeführt und von der Dolmetscherin Judit Kiss direkt vor Ort übersetzt. Das Interview dauerte 65 Minuten.

Interview mit Olga Horváth

Olga Horváth ist eine der VermittlerInnen und BeraterInnen bei LEED Nonprofit Kft. und war in diesem Rahmen schon für verschiedene Arbeitsbereiche zuständig. Sie führte zu Beginn der Zusammenarbeit eine Umweltanalyse durch und untersuchte im Anschluss, wie die Entwicklungsmöglichkeiten bei den Unternehmen am Besten genutzt werden können. Desweiteren nimmt sie am Markenentwicklungsprozess von SoPro teil und arbeitet an der Plattformentwicklung mit. Auch Beratungen von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben werden aktiv von ihr durchgeführt. Olga Horváth arbeitet schon viele Jahre mit Sozialbetrieben und kann daher auf vielfältige Erfahrungen in der Zusammenarbeit zurückblicken (Horváth, 29.07.2013).

Das Interview fand ebenso am 29.07.2013 bei LEED Nonprofit Kft. in Szombathely in Deutsch-Ungarisch statt und von der Dolmetscherin Judit Kiss vor Ort übersetzt. Die Länge des Interviews belief sich auf 64 Minuten.

Interview mit Ágnes Herpainé Márkus

Ágnes Herpainé Márkus ist externe Beraterin für die Soziale KoProduktion und nimmt hier eine Vermittlerrolle ein. Darüber hinaus hat sie im Rahmen des Projekts eine Machbarkeitsstudie erstellt (Herpainé Márkus, 29.07.2013).

Das Interview wurde bei LEED Nonprofit Kft. in Szombathely in Deutsch-Ungarisch telefonisch durchgeführt. Die Dolmetscherin Judit Kiss war auch hier anwesend und hat sowohl die Fragen als auch die Antworten des Interviews direkt übersetzt. Das Telefongespräch hatte einen zeitlichen Umfang von 63 Minuten.

5.3 Auswertung der Untersuchungsergebnisse

Nachdem die betrieblichen Hintergründe und Rollen der InterviewpartnerInnen und die jeweiligen Institutionen der SoKoPro-Partnerorganisationen im vorangegangenen Kapitel kurz erläutert wurden, soll im Folgenden eine ausführliche Auswertung der Untersuchungsergebnisse durchgeführt werden.

Ziel ist hierbei weniger, das Individuell-Besondere der einzelnen Interviews, sondern das „Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten“ (Meuser & Nagel 1991: 444) und

„Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen“ (Meuser & Nagel 1991: 452). Neben den Gemeinsamkeiten werden darüber hinaus auch signifikante Unterschiede innerhalb der untersuchten Themenfelder der Sozialen KoProduktion identifiziert.

5.3.1 Fachliches Know How der VermittlerInnen

Das Fachwissen, das die VermittlerInnen in die Kooperationsvermittlung und Kooperationsumsetzung mit einbringen, bildet die Basis der Zusammenarbeit. Die Vermittlerrolle beschränkt sich damit nicht nur auf Fähigkeiten ausserhalb der Vermittlereinrichtungen, sondern bildet das Fundament für die Entwicklung von Ideen für Umsetzungsmöglichkeiten und ihr Design. Die Vermittlerrolle benötigt ein bestimmtes Hintergrundwissen, damit Kooperationen entstehen können (Schwarzlmüller, 24.07.2013).

„Der soziale Gedanke ist bereits im Grundkonzept vorhanden, unser spezielles Know How im Bereich von umweltschonenden Umsetzungen kommt noch hinzu.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Und das ist sicher eine Qualität, die entscheidend war für die Grundlage der Sozialen Produktion. Dass zum einen Fähigkeiten sind, zum anderen aber auch Zeitressourcen, die benötigt werden, um Dinge umsetzbar zu machen.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

Durch die Kompetenzen und das Fachwissen der VermittlerInnen können schließlich auch Wissenslücken zwischen den KooperationspartnerInnen geschlossen werden. Mit dem Wissen der VermittlerInnen werden den Betrieben und Einrichtungen Möglichkeiten aufgezeigt, wie sie sich im sozialen und ökologischen Bereich engagieren können. Hier erfolgt mit dem Know How der VermittlerInnen entsprechend Aufklärungsarbeit.

„Wir sehen unsere Rolle darin, dass wir Betriebe, die selbst das Gefühl haben, etwas im Bereich CSR und Ökologie auf den Weg zu bringen, denen aber das Wissen fehlt, zu beraten. [...] Die Wirtschaftsbetriebe wissen oft auch nicht, welches Angebot es bei den Sozialbetrieben gibt, ob sie verlässlich sind, in welchem Preissegment sie arbeiten. Da findet auch viel Aufklärungsarbeit statt.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

Die meisten der befragten Personen sind bereits seit Jahren in ihrem Bereich tätig und können je nach betrieblichem Hintergrund auf umfassende Erfahrungen – entweder im Sozialbereich oder im ökologischen Bereich – zurückgreifen. Diese Erfahrungen können dementsprechend für die sozial und ökologisch nachhaltigen Projekte genutzt werden (Leitner, 13.08.2013). Besonders wertvoll sind diese Erfahrungen, weil man von Beginn

an Erfahrungen mit den Fachbereichen mit in die Vermittlertätigkeiten einfließen lassen kann. Viele der InterviewpartnerInnen bringen Fachwissen aus dem ökologischen Bereich mit. Einige andere arbeiten schon seit Jahren mit Sozialbetrieben zusammen. Gerade die Kenntnisse zu Strukturen und Arbeitsweisen der verschiedenen Kooperationspartner stellen einen wertvollen Faktor dar, um erfolgreich zwischen ihnen vermitteln zu können.

„Der Vorteil ist auch von uns, dass wir den Sozialbetrieb gut kennen und gleichzeitig auch einen Bezug zur Wirtschaft haben.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Man muss auf den Kunden eingehen und das Metier kennen. Die Branchen kennen. Und im Gespräch gemeinsam die Synergien herausfiltern.“ (Hödl, 13.08.2013)

„In Ungarn ist die Situation ganz anders als in Österreich. Die Zivilorganisationen brauchen viel Unterstützung, damit sie weiter funktionieren können und erhalten bleiben. Ich spreche hier aus eigenen Erfahrungen, ich kenne den privaten Sektor und die Zivilgesellschaft. Das ist hier sehr unterschiedlich. Ich denke man muss Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen mitbringen, damit man das überblicken kann. Analytisches Denken ist wichtig und kann dann dementsprechend eingesetzt werden.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Da es bei der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung auch immer um das Entwickeln neuer Konzepte geht, bedarf es außerdem kreativer Köpfe, die bei der Produktentwicklung mitarbeiten können. Die Idee, was aus den Reststoffen gemacht werden kann und mit welcher Funktion das Produkt letztendlich wieder weiterverkauft werden kann, ist von hoher Wichtigkeit (Muschitz, 12.08.2013).

„Ich denke, es braucht kreative Leute für die Entwicklung. Teilweise gibt es sehr hohes, kreatives Potential in den Sozialeinrichtungen – z.B. eigene Personen, die Designs oder ähnliches machen – aber es kann auch von Vorteil sein, wenn man speziell Produktentwickler mit im Team hat.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Reststoffe gibt es genug, Ideen gibt es zu wenig. Wenn man sich kreative Köpfe wie Charlie Lang ansieht können viele Ideen kreiert werden. Man sollte also auch die Leute einladen zum kreativen Prozess.“ (Ziegler, 13.08.2013)

„Wir wollen eine Art Expertengruppe für unsere Unternehmen gewinnen, auf die wir immer zugreifen können, wenn wir eine Idee brauchen. Wir machen zwar viele unterschiedliche Dinge, aber es gibt auch Aufgaben, die wir selbst nicht ausführen können. Einen Produktentwickler mit im Team zu haben wäre hier auch eine Chance.“ (Hollósi, 29.07.2013)

Das fachliche Know How der Vermittlerinnen und Vermittler schafft daher nicht nur die Grundlage, Organisationen aus Wirtschaft und Sozialbereich Möglichkeiten aufzuzeigen und auf die Bedürfnisse beider Seiten einzugehen, sondern auch die kreativen Prozesse innerhalb der Produkt und Dienstleistungsentwicklung voranzutreiben.

5.3.2 Vorbereitende Maßnahmen der Vermittlungstätigkeit

Neben dem fachlichen Know How der VermittlerInnen stellen zudem verschiedene vorbereitende Maßnahmen einen wichtigen Faktor dar, um auf potentielle PartnerInnen zuzugehen und die geeigneten Akteure zusammenzubringen.

Die meisten der befragten InterviewpartnerInnen haben angemerkt, dass im Vorfeld der Vermittlungsarbeit Umfeldanalysen durchgeführt wurden, um die potentiellen Partner im Sozial- und auch Wirtschaftsbereich in ihrer Region ausfindig zu machen und eine Datenbank daraus zu erstellen, auf die immer wieder zurückgegriffen werden kann (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013). Je nach unterschiedlichen Bedürfnissen der Unternehmen und zur Verfügung stehender Reststoffe können auf diesem Wege gezielt die geeigneten Partner angesprochen werden.

„Wir haben über das Internet Befragungen und eine Analyse gemacht, wo es wen gibt. Die Kontaktdaten wurden gesammelt und die Betriebe bekommen nun automatisch Infos und Updates.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Dann macht man sich auch ein Bild der Landkarte der Sozialbetriebe, damit es eben vorher auch eventuell schon möglich ist, das Unternehmen mit seinem Schwerpunkt und einen Sozialbetrieb mit demselben Schwerpunkt ausfindig zu machen.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Mittlerweile haben wir schon eine Art Katalog, wen es an Sozialbetrieben gibt und in welchen Richtungen Produkte entwickelt werden. Je nach Bedürfnis kontaktiert man dann den Sozialbetrieb, stellt die Idee vor und fragt nach, ob der Sozialbetrieb ein Teil davon werden möchte.“ (Lang, 18.07.2013)

Anhand dieser Kataloge können sich die VermittlerInnen schon im Vorfeld ein Bild davon machen, wo Potentiale vorhanden sein könnten. Bei manchen InterviewpartnerInnen wurden darüber hinaus auch jene Firmen vermerkt, die für eine Kooperation nicht geeignet sind.

„Es gibt eine Datenbank von der Kleinregion Zalaszentgrót. [...] Dort haben wir die potentiellen Firmen identifiziert, die für das Projekt interessant sein könnten. [...] Wenn eine konkrete Projektidee aufkommt, können entsprechend die richtigen Firmen kontaktiert werden. Es wurde auch aufgenommen, welche Firmen davon nicht in Frage kommen.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Die befragten InterviewpartnerInnen aus Ungarn merken außerdem an, dass der Weg von der Idee zum Produkt meistens von dem Punkt ausging, bei dem man Sozialbetriebe und ihre möglichen Produktionstätigkeiten betrachtet hat. Als VermittlerIn ist es jedoch auch wichtig, die Kooperationen nach einer Betrachtung des Marktes zu planen und herauszufinden, welche Produkte Potential am Markt haben. Die Kunst liegt darin, beide

Seiten zu berücksichtigen und sowohl Marktpotential zu erkennen als auch die Fähigkeiten des Sozialbetriebs mit in die Ideenentwicklung mit einzubeziehen. Eine Betrachtung des Marktes vor dem Aufbau einer Kooperation kann auf jeden Fall dabei helfen, die Nachfrage von Produkten zu untersuchen, die langfristig wettbewerbsfähig sind (Leitner, 13.08.2013).

„Bisher war die traditionelle Methode, Organisationen aufzusuchen und herauszufinden, was sie produzieren können - je nach Fähigkeiten der Menschen im Betrieb. Wir haben Marktanalysen für diese Sozialbetriebe erstellt. Inzwischen ist die Vorgehensweise aber anders. Wir gehen nun von der anderen Seite aus und betrachten, was es an Bedarf am Markt gibt. [...] Der richtige Weg liegt in der Mitte von beidem. Man muss beide Seiten betrachten. Es muss relevant sein für den Markt aber man muss auch auf die Sozialbetriebe eingehen.“ (Hollósi, 29.07.2013)

Ein weiterer Punkt, der wichtig für die Vorbereitung von Vermittlungstätigkeiten ist, ist das Besprechen von Auswahlkriterien potentieller Unternehmen. Auch wenn die meisten InterviewpartnerInnen angaben, dass bisher noch kein Betrieb aus moralischen oder ethischen Gründen abgelehnt wurde, besteht Uneinigkeit darüber, welche Unternehmen für Kooperationen herangezogen werden sollten und welche nicht. Alle VermittlerInnen arbeiten bisher nach Möglichkeit mit Unternehmen zusammen, die sich bereits mit dem Thema ‚Nachhaltigkeit‘ beschäftigt haben. Auch aus dem Grund, dass für das EU-Projekt viele Pilotprojekte ins Leben gerufen werden sollten. Es ist einfacher, mit Unternehmen zu arbeiten, die bereits einen Bezug zu Nachhaltigkeit haben (Damböck, 14.08.2013).

„Gestartet haben wir ja im Projekt damit, dass wir uns einfach mal die Betriebe angesehen haben, die bereits mit Nachhaltigkeit zu tun haben und Nachhaltigkeitsberichte haben. Die haben wir ganz gezielt kontaktiert.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Es ist kein Muss. Aber für das EU-Projekt, wo viele Pilotprojekte und Produkte ins Leben gerufen werden sollen, ist es sicher einfacher Firmen anzusprechen, die sich schon mit diesen Themen beschäftigen.“ (Damböck, 14.08.2013)

Einige VermittlerInnen konstatieren jedoch, dass für sie nur Unternehmen, die bereits soziale Werte leben, für Kooperationen in Frage kommen (Hödl, 13.08.2013).

„Für beide Seiten ist das Wichtigste, dass die Nachhaltigkeit im Projekt in den Vordergrund gestellt wird. Mc Donalds möchte nun beispielsweise aus Speiseresten Biogas herstellen und damit ihr Image verschönern. Das ist für SoPro nicht tragbar und könnte dem Image langfristig schaden, da es um Glaubwürdigkeit geht und diese verloren gehen könnte. Was wir versprechen, müssen wir auch halten.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Wir wollen nicht mit Sachen wie Waffenvertrieb oder Atomkraft oder ähnlichen Dingen in Berührung kommen. Davon möchten wir uns klar abgrenzen. Dazu soll eine Distanz bewahrt werden.“ (Lang, 18.07.2013)

„Grundsätzlich würde ja jedes Unternehmen in Frage kommen. Ich sehe hier aber eine Gefahr, dass leicht die Möglichkeit zum „Greenwashing“ besteht und dass sich das Unternehmen verschiedenen Labels umheftet. Das möchte ich persönlich nicht unterstützen. Daher möchte ich eigentlich nur zu Unternehmen gehen, wo ich weiß, dass es vom Gefühl her passt und dass eine Überzeugung dahinter ist.“ (Zielger, 13.08.2013)

Andere VermittlerInnen halten fest, dass auch mit Unternehmen, die kein nachhaltiges Image haben, die Bereitschaft zu einer Zusammenarbeit bestehen sollte.

„Die drei Säulen der Nachhaltigkeit spielen eine sehr wichtige Rolle und dass es sich um einen Reststoff bei den Produkten handelt. Ansonsten sehen wir das Ganze schon auch als Chance, Bewusstsein zu schaffen. Gerade wenn das eine Firma ist, die vielleicht ein nicht so gutes oder ökologisches Image hat und etwas Gutes machen möchte, möchten wir diese Firma nicht ablehnen. Nach einem Projekt können ja vielleicht auch noch mehrere folgen und auch eine Bewusstseinsbildung entstehen. Den Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, möchten wir Impulse geben, aus denen sich eine Nachhaltigkeitsverantwortung bilden kann. Dann zieht das Ganze auch größere Kreise. Daher gibt es fast keine ausschließenden Kriterien.“ (Damböck, 14.08.2013)

Generell bestehen hier noch Unklarheiten, die intern noch besprochen werden müssen. Die Kriterien zur Firmenauswahl sind noch nicht geklärt, was letztendlich auch Unsicherheit auf Seiten der VermittlerInnen auslöst.

„Für mich bestehen Auswahlkriterien. Das ist ein interessanter Punkt auch intern. Wir müssen hier auch intern noch ausloten, wie wir vorgehen sollten.“ (Ziegler, 13.08.2013)

„Eigentlich sollte das diskutiert werden, ob es eine bestimmte Grenze und damit auch Unternehmen gibt, mit denen wir nicht zusammenarbeiten. Ob Unternehmen bestimmte Voraussetzungen erfüllen müssen oder ob es ausreicht, wenn die Kriterien des Produktes erfüllt werden und damit SoPro erfüllt und eine Verbesserung im Betrieb erreicht wird.“ (Haiden, 13.08.2013)

Die Interviews haben gezeigt, dass nach der Auswahl eines Unternehmens die VermittlerInnen vor dem Erstgespräch eine individuelle Unternehmensrecherche durchführen. Diese kann mehr oder weniger intensiv sein. Wenn bis zu diesem Zeitpunkt noch kein Kontakt zum Unternehmen bestand, werden allerdings laut Befragung von allen VermittlerInnen zumindest Informationen über das Internet und die Unternehmenswebseiten eingeholt.

„Vor der Beratung ist auch wichtig zu schauen, was die Unternehmen machen und was sie anbieten. [...] Gerade bei der Kontaktabahnung ist das wichtig, dass man schon vorab ein paar Informationen hat.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Ich achte vor einer Beratung schon darauf, ob man Informationen zu den CSR-Aktivitäten des Unternehmens findet oder Leitbilder, an denen man ansetzen kann.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Auf das erste Treffen muss sich sehr gut vorbereitet werden. Wir sammeln Infos über den Betrieb und ihre Geschäftstätigkeit.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Ich sehe mir vorher die Unternehmen an, meist über Homepages, wie groß der Betrieb ist, was sie machen, ob es einen Nachhaltigkeitsbericht gibt oder nicht, wieviel sie produzieren etc. So überlegen wir uns schon vorher, was für die Unternehmen interessant sein könnte. Einerseits kann man so auch gut einschätzen, welche Kontaktperson die Richtige ist, wer Entscheidungen treffen kann. Im Hinterkopf hat man sich so auch bereits ein paar Ideen überlegt, damit man nicht ganz blank dasteht.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

Anhand dieser Vorrecherchen kann sich der Vermittler und die Vermittlerin auf die Erstberatung mit dem Betrieb vorzubereiten und bereits mögliche Anknüpfungspunkte ausfindig zu machen. So können auch bereits im Vorfeld erste Ideen entwickelt werden.

5.3.3 Die Akquise neuer Kooperationspartner

Bei der Akquise neuer Kooperationspartner gibt es eine Reihe von Rahmenbedingungen und Faktoren, die den Aufbau neuer Projekte der Sozialen KoProduktion unterstützen. Neben dem Nutzen bestehender Beziehungsnetzwerke werden in diesem Kapitel auch die Stärke bestehender Kontakte, die Wichtigkeit des persönlichen Kennenlernens potentieller Partner und die Kontaktaufnahme in einem Team aus mehreren VermittlerInnen untersucht.

Es wurde in den Befragungen herausgefunden, dass bestehende Netzwerke eine geeignete Möglichkeit zur Kontaktaufnahme darstellen, um Unternehmen und Betriebe auf eine mögliche Projektzusammenarbeit aufmerksam zu machen. Ein großes Beziehungsnetzwerk ist ein wichtiger Faktor, um je nach Bedürfnis die passenden Partner für eine Kooperation anzusprechen. Eine Möglichkeit ist das Nutzen der intern erarbeiteten Netzwerke, die laut VermittlerInnen über Analysen oder Erfahrungswerte aus der Vergangenheit erarbeitet wurden.

„Robert Rybaczek-Schwarz ist der Sozialbetriebsverantwortliche und weiß sehr gut Bescheid, wen es wo gibt. Dann haben wir eben auch im Internet ein gutes Netzwerk gesammelt an Sozialbetrieben, die in bestimmten Regionen arbeiten und wo wir nachsehen können, welche Sozialbetriebe es in der Nähe eines möglichen Kooperationspartners gibt.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Nach der Beratung mit einem Unternehmen suchen wir erstmal im eigenen Netzwerk von unterschiedlichen Sozialbetrieben, die sich jeweils mit anderen Bereichen beschäftigen. Sollten diese Bereiche nicht passen hat die Lebenshilfe noch weitere Partner in Graz und anderen Bezirken. [...] Ansonsten hilft uns aber auch die Lebenshilfe mit ihrem weiten Netzwerk an Sozialbetrieben, auf die wir dann wiederum zugehen können.“ (Hödl, 13.08.2013)

„Wir haben inzwischen ein gutes Netzwerk, das nicht nur von uns erstellt wurde, sondern auch von uns gepflegt wird.“ (Muschitz, 12.08.2013)

Auch externe Netzwerke bieten hier einen Pool von Kontakten, die für die Kontaktaufnahme von Unternehmen nützlich sein können. Relevant sind hierbei beispielsweise CSR-Netzwerke anderer Projekte und Institutionen. Eine Stärke der VermittlerInnen besteht darin, je nach Situation und Bedarf auf ein großes Beziehungsnetzwerk zurückgreifen zu können.

„Die Kontaktaufnahme läuft einerseits über CSR-Netzwerke der Wirtschaft. Ein Beispiel: in Niederösterreich gibt es das Projekt „Erfolg mit FAIRantwortung“, wo eben das Land eine Förderaktion für Klein- und Mittelunternehmen eingerichtet hat, damit diese sich mit der Nachhaltigkeit stärker beschäftigen können und ihren Zugang in Nachhaltigkeitsberichten festschreiben.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Oder wir schauen nach Unternehmen, die in Niederösterreich im Rahmen von Erfolg mit FAIRantwortung vernetzt sind. Diese Unternehmen kontaktieren wir dann und fragen an, ob Interesse besteht an einer Erstberatung. Oder wir haben Adressen über respACT.“ (Damböck, 14.08.2013)

Auch in Ungarn gibt's es Anlaufstellen, die zur Kontaktaufnahme potentieller Unternehmen genutzt werden können.

„Es gibt außerdem den Verband der Industriellen, der weitere Kontakte zu Unternehmen hat und auf deren Netzwerk ich auch zurückgreifen kann. Damit kann ich auch Kontakt zu Unternehmen aufbauen, die bisher noch nicht bekannt sind.“ (Horváth, 29.07.2013)

Das Nutzen bestehender und eigens erarbeiteter Netzwerke bietet dabei den Nutzen, seine Kontakte und Beziehungen regional und überregional auszuweiten und über diesen Weg auch das Projekt der Sozialen KoProduktion zu kommunizieren. Auf diesem Weg bietet sich darüber hinaus die Möglichkeit, auf eigene Veranstaltungen gezielt potentielle Partner zu laden oder auf Veranstaltungen von anderen Netzwerken und Verbänden die Idee der Sozialen KoProduktion auf persönlichem Wege zu kommunizieren.

„Bis jetzt waren die zu Beratenden auf Wirtschaftsveranstaltungen als Teilnehmer dabei, bei denen wir auch vorgestellt werden. Da kommt dann das Interesse auf und der Dialog. Der persönliche Kontakt ist hierbei ganz wichtig.“ (Lang, 14.08.2013)

„Oder wir stellen auf Veranstaltungen das Projekt vor uns sprechen hier Unternehmen an. Dort sind meistens eh bereits Unternehmen vor Ort, die entweder Maßnahmen im Umweltbereich schon umgesetzt haben oder zumindest interessiert sind.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Die Niederösterreicher von Komunitas haben das ganz geschickt bei Veranstaltungen oder Messen gemacht: Fühler auszustrecken und von SoPro zu erzählen und im Nachhinein noch einmal nachzutelefonieren.“ (Ziegler, 13.08.2013)

Die meisten befragten Personen konzentrieren sich bei der Akquise neuer Partner jedoch gezielt auf schon bestehende Kontakte. Entweder sind das Betriebe, mit denen man in der Vergangenheit bereits zusammengearbeitet hat oder Betriebe, zu denen zumindest schon ein persönlicher Kontakt besteht. Hier ist die Ansprache und das Vermitteln des Nutzens der Sozialen KoProduktion um einiges einfacher als bei Betrieben, die keinerlei Bezug zum Projekt ‚sozial produziert‘ haben.

„Beim Erstkontakt wird keine kalte Akquise mit Aussendungen betrieben, sondern es hat meistens vorher schon einen Kontakt ergeben. Desweiteren kommen wir auch gerne zu Veranstaltungen und daraus ergibt sich auch wieder Interesse.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Am Start hat man natürlich alle Sozialbetriebe kontaktiert mit denen man schon Anknüpfungskontakte hatte. Man fängt da an, wo man schon Kontakte hat und weitet sich dann aus. [...] Wenn man bei einem Unternehmen anruft und noch keinen Kontakt hatte zu dem Betrieb, merkt man schon, dass man dann irgendwie einen Türöffner finden muss. Komplette Ablehnung habe ich hier aber sehr selten erfahren. Meistens ist es aber schon einfacher, wenn ich die Tür schon offen habe über Bekannte oder eine andere Institution im Umkreis.“ (Haiden, 13.08.2013)

„In der Praxis ist es so, dass wir auf Unternehmen und Sozialbetriebe zugehen, die uns empfohlen wurden oder die wir schon kennen. Es besteht also schon ein persönlicher Bezug zu unseren Partnern.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Ich kenne die Betriebe, die ich anspreche und mit denen ich arbeite, schon aus der Vergangenheit und pflege diese Kontakte schon seit längerem.“ (Horváth, 29.07.2013)

„Über persönliche Kontakte ist es natürlich das Einfachste. [...] dass man irgendeinen persönlichen Zugang zum Unternehmen hat. Das ist glaube ich das Wichtigste. Wenn auch über Umwege, ein Anknüpfungspunkt muss da sein. Unternehmen werden ja tagtäglich mit vielen verschiedenen Anfragen konfrontiert.“ (Ziegler, 13.08.2013)

„Wir haben als erstes mal Betriebe aufgenommen, die wir bereits gekannt haben.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

Oftmals werden also Betriebe kontaktiert, mit denen man schon bekannt ist. Dadurch wählt man den Weg der warmen Akquise, der wann immer es geht fokussiert und dem Kaltkontakt vorgezogen werden sollte (Rybaczek, 18.07.2013).

Die InterviewpartnernInnen merken an, dass die verantwortlichen Kontaktpersonen und deren Betrieb vor dem Einleiten einer Kooperation persönlich kennengelernt werden sollten, wenn noch kein persönlicher Kontakt zu dem Unternehmen oder Betrieb besteht. Durch den persönlichen Kontakt entsteht von Beginn an eine andere Basis. Weiters erhält man vor Ort Informationen bezüglich der Vorstellungen des Betriebs und kann eigene Eindrücke vor Ort sammeln, die wichtig für eine potentielle Zusammenarbeit sind und im Zuge dessen erste Ideen entwickeln.

„Es geht immer um das persönliche Kennenlernen und Besichtigen des Betriebs. Manchmal erfährt man vor Ort auch, in welche Richtung sich der Sozialbetrieb gerne noch zusätzlich weiterentwickeln würde.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Man merkt aber im persönlichen Gespräch oder beim Besuch, dass hier meistens noch viel mehr dahinter ist und erhält Informationen, die man nicht auf der Webseite erfahren würde. Das Kennenlernen der Sozialeinrichtungen ist ein sehr wichtiger Aspekt, auch weil die Sozialbetriebe teilweise zu wenig kommunizieren, was sie machen. [...] Man sollte sich nicht auf die allgemein verfügbaren Informationen verlassen.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

Nach der Besichtigung des Betriebs und der Entscheidung, ob dieses Unternehmen oder dieser Sozialbetrieb Potential für Kooperationsmöglichkeiten mitbringt, werden laut der befragten VermittlerInnen die neuen Kontakte in das Kontaktnetzwerk aufgenommen oder bereits gezielt Termine für Erstgespräche vorgeschlagen.

Die Erfahrung der VermittlerInnen hat gezeigt, dass Erstgespräch mit Unternehmen am erfolgreichsten sind, wenn sie im Team aus mehreren VermittlerInnen durchgeführt werden. Daher sollten möglichst zwei oder drei Personen des SoPro-Teams an der Erstberatung teilnehmen.

„Keine Einzelbesuche, sondern die Durchführung findet zu zweit oder zu dritt statt. Das ist eine Grundregel. Das ermöglicht eben einfach auch eine aufgeteilte Sichtweise, in der man verschiedene Rollen spielen oder wahrnehmen kann im Beratungsprozess. Und umgekehrt auch das Unternehmen mehr von sich hergibt, sich mehr öffnet wenn verschiedene Ebenen und Menschen dabei sind bei dem Gespräch. [...] Ein Erfolgsrezept ist, hier eben nicht in sehr eingeschränkten Strukturen zu arbeiten, sondern sich zu öffnen und sich Partner dazuzuholen. Und von Sicht der Nachhaltigkeit ist es selbstverständlich auch sinnvoll, weil es einfach mehrere tragende Säulen gibt.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

Durch die Beratung im Team werden unterschiedliche Personen mit unterschiedlichem Know How und Erfahrungswerten eingebunden. Jedoch ist es nicht nur in diesem Sinne sinnvoll, im Team aus mehreren VermittlerInnen die Erstberatung durchzuführen. Gerade für VermittlerInnen, die den betrieblichen Hintergrund in einem Sozialbetrieb haben, ist das Involvieren einer von dem Unternehmen als ‚neutral‘ empfundenen Person ein Vorteil. Sonst besteht die Gefahr, dass man auf den Vertreter eines Sozialbetriebes reduziert wird und weniger ernst genommen wird (Haiden, 13.08.2013).

„Wir sind ein Sozialbetrieb, wir wissen aber auch, dass wir gute Leistungen bringen. Ich gehe auch bewusst nicht allein zu einem Betrieb, sondern nehme den Abfallwirtschaftsverband Radkersburg mit, um eben nicht nur als Sozialbetrieb dazustehen. Das könnte sonst auch in eine falsche Richtung gehen.“ (Haiden, 13.08.2013)

Gerade in diesem Fall ist es hilfreich, gemeinsam mit einer öffentlichen Einrichtung oder anderen Institution aufzutreten, die eine neutrale Vermittlerrolle verkörpert und keinen Kooperationspartner aus dem Sozial- oder Wirtschaftsbereich vertritt.

5.3.4 Rolle der VermittlerInnen im Kooperationsaufbau

Um innovative und soziale Projekte in Kooperation mit Wirtschaftsbetrieben und Sozialbetrieben zu starten, bedarf es der Ermittlung von Kooperationsmöglichkeiten, durch die etwas Neues eröffnet werden kann. Die Basis des Ganzen ist das Herausfiltern eines Projektes, das nützlich für Unternehmen und Sozialbetrieb ist, aber noch nicht umgesetzt wird (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013). Die Interviews haben darüber hinaus gezeigt, dass es genauso Situationen gibt, in denen der Sozialbetrieb bereits Produkte herstellen kann oder Dienstleistungen anbietet, die grundsätzlich bereits von Unternehmen oder Markt nachgefragt werden (Schwarzlmüller, 24.07.2013). Der/die VermittlerIn nimmt hierbei eine wertvolle Rolle ein und kann durch seine vermittelnde Tätigkeit zwischen den Partnern Potentiale für Kooperationsmöglichkeiten aufzeigen. Welcher Rahmenbedingungen es in der Praxis bedarf, damit der/die VermittlerIn geeignete Möglichkeiten mit den Kooperationspartnern entwickeln kann, werden im Folgenden betrachtet und ausgewertet.

Was die erste Beratung mit einem Unternehmen betrifft, sind sich alle befragten VermittlerInnen einig: Auch wenn vor dem Erstgespräch mit einem potentiellen Unternehmen bereits eine Recherche durchgeführt wurde, sollte man dennoch auch als VermittlerIn so offen wie möglich in das Gespräch hineingehen. Wenn sich Unternehmen und VermittlerIn das erste Mal zusammensetzen, sollen möglichst unvoreingenommen Informationen und Vorstellungen ausgetauscht werden. Wichtig ist, dass sich die VermittlerInnen für diesen ersten, intensiven Kontakt Zeit nehmen.

„Es ist also ein ergebnisoffenes Projekt von Beginn an und soll es auch bleiben. [...] Es geht darum, in einem möglichst ergebnisoffenen Prozess sich selbst einzubringen und den Raum zu schaffen, dass andere sich ebenfalls einbringen.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Ein Tipp ist auf jeden Fall, sehr offen und unbelastet zu einem Unternehmen hinzugehen. Auch nicht unbedingt mit dieser „Reststoffdenke“, sondern einfach mal hinzuschauen und vorher nicht zu selektieren und annehmen, dass es bei Betrieb XY eh nichts geben wird.“ (Ziegler, 13.08.2013)

„Weil SoPro einfach anders funktioniert als die Privatwirtschaft, muss man sich darauf einlassen und flexibel sein und auch bereit sein, Dinge zu überdenken. [...] Offen an das Ganze ran gehen. Das ist sicher schwierig, ich hab mir auch schwer getan am Anfang, das Ganze zu verinnerlichen. Das ist aber schon notwendig.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Ich habe gemerkt, dass es das Wichtigste ist, immer mit den Personen offen zu reden und auch ganz offen in die Beratung reinzugehen.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Meistens ist es einfach ein offenes Gespräch, bei dem Informationen ausgetauscht und Möglichkeiten aufgezeigt werden.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

„... da gehen wir eigentlich ziemlich offen hin. Der Reststoff ist nicht unbedingt das Ausschlaggebende. Es kann ja auch sein, dass er vielleicht keine Abfälle hat, aber eine Dienstleistung in Anspruch nehmen möchte.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Der größere Rechercheaufwand findet [nicht vor dem Termin, sondern] während dem ersten Gespräch statt.“ (Schwarzlmüller, 24.08.2013)

Relevant ist laut InterviewpartnerInnen bei dem Erstgespräch auch, mit Begriffen zu arbeiten, die dem Unternehmen bekannt sind. Es geht immer darum, sich auf seinen Gegenüber einzustellen, wenn man den Nutzen der Sozialen KoProduktion und die Projekte bewerben möchte. Man muss sozusagen die Sprache des Unternehmens sprechen, wenn man das Interesse für eine Kooperation wecken möchte.

„Wir haben ja nicht nur Firmen sondern auch öffentliche Einrichtungen. Wir wollen uns auch verstärkt in andere Bereiche wie Gesundheit und Landwirtschaft begeben. Hier heißt das Zauberwort dann nicht CSR sondern jeweils eine Begrifflichkeit die dem Engagierten oder der öffentlichen Einrichtung oder dem Bauernhof nahesteht. Aber das Konzept ist im Wesentlichen das Gleiche. Man arbeitet mit Zugängen, die den Firmen und Einrichtungen bekannt sind und hat somit die Tür schon offen.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

Das Thema ‚Offenheit‘ beinhaltet auch, dass man bereit ist, einen Perspektivwechsel einzunehmen. Einige VermittlerInnen merkten in der Befragung an, dass man im Gespräch auch den Ideen des Unternehmens offen gegenüber sein sollte. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, neue Ideen zulassen und neue Visionen zu entwickeln.

„Nicht betriebsblind werden, sondern sich auch immer im Austausch von Sozialbetrieben und Unternehmen zu Ideen inspirieren lassen. Auch die Erfahrungen von Sozialbetrieben und Unternehmen sind wichtig, um auf die richtige Schiene zu kommen.“ (Muschitz, 12.08.2013)

„Die andere Ebene ist die emotionale Ebene oder die Ebene der Wünsche und Grundlagen im Unternehmen, der CSR-Planung z.B. Wo kann man anknüpfen an Leitbilder des Unternehmens oder auch an persönliche Vorlieben von Geschäftsführern oder Männern und Frauen, die das weiterentwickeln. Das Tolle daran ist auch immer eine Balance zwischen Notwendigkeiten und Möglichkeiten herauszufinden, die oft erst entwickelt gehören. Wo es schon Ideen gibt, die nicht umsetzbar sind im Rahmen des Wirtschaftsgefüges, die aber eventuell möglich werden in Kooperationen und Sozialprojekten.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

Die meisten der befragten InterviewpartnerInnen verbinden diesen Termin mit einer Betriebsbesichtigung, um erste Eindrücke und Ideen zu sammeln.

„Am Anfang wird eine Betriebsführung gemacht, wenn jeder noch unvoreingenommen ist, um Eindrücke zu sammeln. Danach erfolgt ein weiteres Gespräch, bei dem eventuell schon erste Ideen ausgetauscht werden.“ (Lang, 18.07.2013)

„Wir kommen dorthin und erklären SoPro, zeigen unser Video und machen dann einen Betriebsrundgang. Der ist sehr wichtig, da machen wir auch viele Fotos, was es an Reststoffen gibt. Danach setzen wir uns nochmal zusammen und tauschen uns über Eindrücke und Möglichkeiten aus. Viele Ideen entstehen eigentlich schon beim Betriebsrundgang. Viele Firmen können sich anfangs gar nicht vorstellen, was sie da machen könnten. Aber in dem Erstgespräch oder danach finden wir eigentlich auch immer Potential, was man umsetzen kann.“ (Damböck, 14.08.2013)

Es gilt also beim Ausloten der geeigneten Möglichkeiten auch die Ideen der PartnerInnen anzuhören.

Laut InterviewpartnerInnen existieren zwei verschiedene Zeitpunkte, in denen die Ideen für Möglichkeiten und Potentiale weiter ausgearbeitet werden. Entweder gibt es direkt beim Erstgespräch ein Brainstorming zu potentiellen Projekten, oder VermittlerIn und Unternehmen gehen noch einmal auseinander und lassen die Erstberatung auf sich wirken.

„Man überlegt sich gemeinsam mit dem Betrieb dann, was interessant ist und realistisch umgesetzt werden kann. Wir nehmen dann Kontakt zu den Sozialbetrieben auf und bringen Recherchen in Gang, kontaktieren diese und stellen die Ideen für ein Projekt vor.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Die nächste Phase ist dann – falls es nicht schon direkt beim Gespräch Erstideen gibt – ein Screening der Möglichkeiten, die man schon aus der eigenen Erfahrung hat“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Ich bin immer bei den Betriebsberatungen dabei. Dort sehe ich sofort was möglich ist. Man schaut sich das alles an und dann fangen dann die Überlegungen an. Die Ideen müssen dann auch entwickeln können. Sie [die Unternehmen] merken teilweise, wie betriebsblind sie eigentlich schon sind. Was es alles gibt und was man alles machen kann – generell im sozialen Sektor. Auch wenn der soziale Gedanke schon da ist, kann man oft ein Aha-Erlebnis beobachten, wenn das Unternehmen das Potential und die Möglichkeiten erkennt.“ (Lang, 18.07.2013)

Unabhängig davon, ob erste Ideen schon bei der Erstberatung entwickelt werden, ist die Rolle für die befragten VermittlerInnen ganz klar: Es geht darum, Möglichkeiten aufzuzeigen, die eine Win-Win-Situation für alle Seiten bildet.

„Ich sehe mich schon auch als Berater, als Bewusstseinsarbeiter für CSR und Nachhaltigkeit. Es ist wichtig, ein Bewusstsein zu schaffen und zu Beraten, was möglich ist. Es gibt schon viele Firmen, die durch uns erst Impulse bekommen, nicht nur im sozialen Bereich oder in der Zusammenarbeit mit Sozialfirmen sondern überhaupt das Thema umfassender zu sehen.“ (Damböck, 14.08.2013)

Einige VermittlerInnen merkten im Interview auch an, dass viele Unternehmen auch vor der Beratung schon daran interessiert waren, sich zu engagieren, aber schlichtweg nicht wussten, welche Möglichkeiten des Engagements existieren. Der Nutzen der Projekte und seine Möglichkeiten müssen aufgezeigt werden.

„Es ist ja wirklich so, dass man die Leute auf die Idee bringen muss. Unser Auftrag ist ja begrenzt, wir helfen, das Baby auf die Welt zu bringen.“ (Leitner, 13.08.2013)

„Da geht es dann eigentlich mehr um konkrete Leistungen und Produkte, die die Firmen brauchen oder eine Entlastung, die die Unternehmen durch Dienstleistungen erfahren. Wie zum Beispiel Grünraumpflege oder Rasenpflege, die sie sonst nicht untergebracht haben. Dinge, bei denen sie froh sind wenn sie jemanden finden, der das tut.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Es gibt von Seiten der Betriebe noch sehr viel Unwissen, wie es von der Idee bis zur Entwicklung kommt. Hier leisten wir als Vermittler auch Unterstützungsarbeit. [...] Auch wenn keine große Kooperation zustande kommt, kann ein kleines Projekt schon eine Chance bedeuten und vielleicht dann wieder das nächste Projekt anstoßen. In erster Linie ist wichtig, dass der Gedanke von dem Unternehmen getragen und weitergetragen wird. Auch kleine Projekte können schon das Thema Nachhaltigkeit voranbringen und Veränderungen hervorrufen, auch in der Zivilgesellschaft.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Katharina Foglar-Deinhardstein merkte auch an, dass für eine langfristige Zusammenarbeit ideal wäre, Ideen auszuloten, die das Kerngeschäft des Unternehmens betreffen. Diese werden dann auch bei schlechterer wirtschaftlicher Lage nicht so schnell eingestellt. Daher ist es auch sinnvoll, proaktiv bei dem Unternehmen nach Ideen zu fragen. Wenn ein Unternehmen einen speziellen Wunsch oder Anliegen hat, ist es auch sehr gut möglich, dass die Kooperation aufgrund der Relevanz für das Unternehmen in das Kerngeschäft eingebettet wird.

„Bei den Beratungen versuche ich die Unternehmen darauf hinzuweisen: Maßnahmen zu machen, die ihr Kerngeschäft betreffen und essentielle Abläufe in ihrer Produktion betreffen, die sich dann auch nicht so leicht abstoßen können, wenn die wirtschaftliche Lage gerade kurz schlechter ist. Das ist dann aber auch eine wesentlich nachhaltigere CSR-Maßnahme.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

Jedoch unabhängig davon, ob das Unternehmen seine eigenen Ideen einbringen und umsetzen mag, die Projekte im gemeinsamen kreativen Prozess entstehen oder die Möglichkeiten von den VermittlerInnen aufgezeigt werden: Die Kommunikation zwischen den Partnern ist immer das A und O. Wenn Ideen ausgetauscht werden, wenn man seine Bedürfnisse und Bedenken mitteilen möchte oder wenn man Vertrauen aufbauen möchte. Die Kommunikation zieht sich durch alle Phasen.

„Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren. So kommen die Leute zusammen und so entstehen die besten Ideen.“ (Leitner, 12.08.2013)

In Ungarn besteht nochmal eine andere, besondere Herausforderung, die durch die Befragungen festgestellt wurde: Aufklärungsarbeit in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu leisten. In Ungarn bedarf es derzeit noch viel Unterstützung der Zivilorganisationen, damit sie weiter funktionieren können und erhalten bleiben (Herpainé Márkus, 29.07.2013). Jedoch stehen die meisten Unternehmen laut der InterviewpartnerInnen aus Ungarn Sozialbetrieben und produzierenden, gemeinnützigen Organisationen eher skeptisch gegenüber und empfinden diese teilweise sogar als Konkurrenz. Die Unternehmen haben noch sehr wenig Bezug zum Thema ‚Nachhaltigkeit‘. Hier bedarf es daher Fingerspitzengefühl und geduldiger Aufklärungsarbeit, um den Unternehmen auch in Ungarn die Potentiale von nachhaltigen Kooperationen wie der Sozialen KoProduktion aufzuzeigen.

„Die Menschen stehen hier CSR und Nachhaltigkeit noch anders gegenüber. Wir versuchen langsam zu ertasten, welche Unternehmen diese Themen besser aufnehmen und offen demgegenüber sind.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Die Unternehmer hatten bisher aber teilweise Abstand zu Sozialbetrieben und sind skeptisch, weil sie diese mehr als Konkurrenz wahrnehmen. Unternehmen müssen verstehen, dass Sozialbetriebe ganz anders produzieren und auch nicht in der Masse herstellen. Das muss also auch kommuniziert werden. [...] Vor allem ist es wichtig, dass man die Interesse der Unternehmer und die Interessen der Sozialbetriebe versteht und beide Seiten auf einen Nenner bringt.“ (Horváth, 29.07.2013)

„Wir müssen in der Vermittlerrolle sehr darauf aufpassen, dass die richtigen Partner zusammengebracht werden. Dafür ist sehr viel Aufklärungsarbeit nötig. [...] In der ersten Phase versuchen wir die Akteure kennenzulernen, ihre Interessen und Aufgabengebiete herauszufinden. Wir informieren sie im Gegenzug über unsere Tätigkeiten und versuchen Aufklärungsarbeit zu leisten.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Um eine langfristige, erfolgreiche Kooperationspartnerschaft entwickeln zu können, stellen alle befragten VermittlerInnen einen weiteren, wichtigen Faktor heraus: Die Partner müssen sich gegenseitig kennenlernen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass die Zusammenarbeit „auf menschlicher Ebene stattfindet“ (Rybaczek, 18.07.2013) und eine ganz andere Vertrauensbasis entstehen kann wie mit einem Partner, mit dem man nur über Telefon oder Email kommuniziert. Die VermittlerInnen sind dementsprechend auch dafür zuständig, die verschiedenen Akteure an einen Tisch zu bringen und einen interaktiven Austausch einzuleiten und zu fördern. Wie es zu der Zusammenkunft der Partner kommt, erklärt Frau Foglar-Deinhardstein an einem Beispiel: „Man überlegt sich [in der Erstberatung] gemeinsam mit dem [Wirtschafts-]Betrieb, was interessant ist und

realistisch umgesetzt werden kann. Wir nehmen dann Kontakt zu den Sozialbetrieben auf und bringen Recherchen in Gang, kontaktieren diese und stellen die Ideen für ein Projekt vor. Dann versuchen wir, beide Parteien in ein Meeting zu einem konkreten Punkt mit uns zusammenzubekommen. Damit sich die Partner auch kennenlernen, man Fragen stellen kann.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.08.2013)

Die Befragung hat gezeigt, dass auch den anderen VermittlerInnen diese Zusammenkunft sehr wichtig ist, damit ein interaktiver und persönlicher Austausch stattfinden kann.

„Inzwischen geht es bei besonders erfolgreichen Vermittlungen darum, dass die Partner sich wirklich kennenlernen, das heisst, dass die Zusammenarbeit auf der menschlichen Ebene passiert.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Also ein echter menschlicher Austausch. Das ist etwas ganz anderes als im Internet ein Produkt zu bestellen, das dann geliefert wird. Die menschliche Komponente ist also auch ein Erfolgsfaktor. Und wenn ich mich darauf einlasse und mir die Zeit nehme, jemanden kennenzulernen und seine Bedürfnisse und Möglichkeiten kennenzulernen, dann ist das auch eine absolute Wertschätzung. Und eine solche Beziehungsbasis bindet auch mehr aneinander.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Unsere Aufgabe ist es auch, alle offenen Fragen und Rahmenbedingungen zu klären und alle an einen Tisch zu bringen. Mir ist auch ganz wichtig, dass das nicht auf Email- oder Telefonbasis passiert, sondern die Teilnehmer sich kennenlernen und das Unternehmen an der gesamten Tätigkeit des Sozialbetriebes interessiert ist. Daher schauen wir auch idealerweise, dass sich das Unternehmen den Sozialbetrieb anschaut. [...] Es müssen die Leute gut zusammenpassen, daher ist es ganz wichtig, dass sich die Betriebe gegenseitig kennenlernen. Wie sind dort die Abläufe, was wird dort gemacht.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

Durch diesen Austausch wird also auch gewährleistet, dass die jeweiligen Partner Fragen oder Bedenken aussprechen können und ein Austausch auf Augenhöhe entsteht.

Auch wenn alle VermittlerInnen diese Zusammenkunft als sehr wichtig empfinden, gibt es dennoch Herausforderungen, die bezüglich des ersten Treffens der Projektpartner beachtet werden müssen.

„Ein anderer wichtiger Punkt, der die Kommunikation beeinflusst und unterstützt, ist das persönliche Kennenlernen aller Akteure. Man muss allerdings den richtigen Zeitpunkt dafür finden, die Zeit muss dafür reif sein.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Dann gibt es zwischen Firmen und Sozialbetrieben erste gemeinsame Gespräche, bei denen wir auch schauen, dass wir dabei sind und die Vermittlerrolle einnehmen. Es tauchen schon auch immer wieder mal Probleme auf, die das Entstehen der Kooperationen gefährden können. Wir schauen hier, dass wir der Puffer sind und der Anwalt sind und dass das Ganze funktioniert.“ (Damböck, 14.08.2013)

Je nach Situation und Bedürfnis muss man also individuell entscheiden. „Man muss betrachten, was im einzelnen Fall benötigt wird“ (Leitner, 12.08.2013). Es lässt sich

jedoch feststellen, dass es im gesamten Kooperationsaufbau sehr wichtig ist, die beratende Rolle des Vermittlers und der Vermittlerin einzunehmen „und die Ideen von der Wurzel bis zur Frucht zu begleiten“ (Rybaczek, 18.07.2013).

5.3.5 Rolle der VermittlerInnen im Umsetzungsprozess

Nach der Einleitung von Kooperationen der Sozialen KoProduktion geht es in die Projektumsetzungsphase. Auch hier ist es nicht nur als VermittlerIn wichtig, offen zu bleiben, sondern auch Offenheit von den Partnern erwarten zu können und diese zu fördern. Wichtige Rahmenbedingungen stellen dabei gegenseitiges Verständnis füreinander und eine Beziehung auf Augenhöhe dar – Merkmale, zu deren Realisierung dem/der VermittlerIn eine besondere Rolle zukommt und die neben einer Festlegung gemeinsamer Qualitätsmerkmale im Folgenden untersucht werden.

Um eine langfristige Zusammenarbeit zu fördern, merkten die VermittlerInnen einstimmig die Wichtigkeit an, dass in der Zusammenarbeit das gegenseitige Verständnis von Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben gegeben sein muss. Beide Seiten müssen sich aufeinander einstellen und die Prozesse und Strukturen der anderen Seite akzeptieren.

„Wir müssen uns bemühen, dass wir kontinuierlich Qualitätsprodukte erstellen können, aber es muss auch die Akzeptanz der Unternehmen da sein, dass hier beeinträchtigte Personen die Produkte herstellen und diese nicht wie ein normaler Wirtschaftsbetrieb herstellen können. [...] Beide Seiten müssen sich aufeinander einstellen.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Man muss sich immer nach dem Sozialbetrieb richten. Schnell schnell geht nicht. Grundsätzlich geht es dort ja nicht um Mengen bei der Produktion sondern mehr um die Betreuung der Menschen. Es ist total spannend, dass man dort etwas Neues einbringen kann und sie nehmen das sehr gerne an. Aber man muss ihnen dennoch die Zeit und die Möglichkeiten geben, dass sie das ganze auch mitentwickeln können und dann umsetzen.“ (Lang, 18.07.2013)

Die VermittlerInnen nehmen auch hier eine besondere Rolle ein, da sie als neutrale Instanz, die weder Sozialbetrieb noch Unternehmen repräsentiert, zwischen den einzelnen Akteuren vermitteln und übersetzen können. Das Besondere der VermittlerInnenfunktion ist daher, erste Ansprechpartner für beide Seiten zu sein und je nach Bedarf unterstützen und vermitteln zu können, wenn etwas nicht funktioniert oder eventuelle Probleme auftauchen (Damböck, 14.08.2013).

„Für mich und sicher für uns alle ist der Erfolgsfaktor, dass wir in der Mitte sein können. Wir sind weder Sozialbetrieb, noch Wirtschaftseinrichtung, öffentliche Einrichtung oder Politik, und können durch die Tatsache, dass wir in der Mitte die Aktivität entfalten, letztlich auf allen Seiten etwas in Gang bringen. Je mehr das gesehen wird, desto intensiver könnte auch die Verantwortung in bestehenden Strukturen sein.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

Ein weiterer Vorteil davon ist auch, dass man die jeweiligen Partner gezielt auf den besonderen Umgang mit der anderen Instanz vorbereiten kann. Besonders, wenn es davor noch keine Kontaktpunkte in der engen Zusammenarbeit von Sozialbetrieb zu Unternehmen oder Unternehmen zu Sozialbetrieb gab.

„Wir versuchen außerdem, Sozialbetriebe darauf vorzubereiten, flexibler auf Anfragen und Ansprüche von Firmen zu reagieren.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Dass die jeweiligen Akteure Verständnis füreinander zeigen und die jeweiligen Prozesse verstehen oder akzeptieren, ist eine relevante Rahmenbedingung für die Zusammenarbeit. In den Interviews wurde jedoch stark betont, dass es noch darüber hinaus gehen muss: nicht nur Verständnis füreinander haben, sondern eine Beziehung auf Augenhöhe entwickeln und darauf achten, dass die Zusammenarbeit auf Wertschätzung basiert. So kann letztendlich eine persönliche Beziehung und Vertrauen entstehen und eine Zusammenarbeit auf anderer Ebene erreicht werden (Lang, 18.07.2013).

„Für mich ist ganz wichtig, mit jedem anderen immer auf Augenhöhe aufzutreten. Damit auch eine Beziehungsebene und Vertrauen entstehen kann. [...] Immer die Begegnung auf Augenhöhe und der gegenseitige Respekt. Damit kommt man weiter!“ (Lang, 18.07.2013)

„Wichtig ist auch, dass irgendwann eine gemeinsame Ebene gefunden wird und es keinen Übergeordneten und Untergeordneten gibt. [...] Man muss auf Augenhöhe arbeiten, man muss ein gleichwertiger Partner sein. Das muss aber sowieso erfüllt sein, sonst würde es auch nicht zu einer Zusammenarbeit kommen. [...] Im Gespräch merkt man dann meistens, wo es einen Bedarf oder ein Anliegen gibt. Auf der menschlichen Ebene merkt man dann, dass man auf gleicher Höhe ist. [...] Dann geht es um die Umsetzung und es spielt keine Rolle mehr, wer wo sitzt. Dann geht es um Abgleich was es sein soll, wie es umgesetzt werden soll. Dann bin ich in einer Win-Win-Situation drin.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Ich sehe SoPro hier als große Chance, die Wertigkeit des Sozialbetriebes anschaulicher zu machen.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Die Wertschätzung für die Produkte ist auch wichtig. Gemeinden haben schon öfters versucht, die Preise zu drücken, weil die finanziellen Mittel gefehlt haben. [...] Die Wertschätzung dieser individuell gestalteten Produkte muss aber auf jeden Fall aufrecht erhalten werden. [...] das Unternehmen oder die Gemeinde muss [...] den Sozialbetrieb auf Augenhöhe behandeln und akzeptieren.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

„Die Arbeit von den Sozialbetrieben hat auch einen Wert und muss auch wertgeschätzt werden.“ (Hödl, 13.08.2013)

„Dann ist es wichtig, dass die gegenseitige Kommunikation wertschätzend abläuft.“
(Schwarzlmüller, 24.08.2013)

Mit der Arbeit und Kommunikation auf Augenhöhe entsteht also auch das Vertrauen in den anderen Partner, dass dieser die Vereinbarungen einhält und verlässlich ist. Von VermittlerInnen wurde auch angemerkt, dass dieses Vertrauen damit eine wichtige Basis darstellt, unterschiedliche Bereiche nachhaltig zusammenzubringen.

„Beziehung ist sicher ein besonderer Wert im Feld der Sozialen Produktion. Und der besondere Wert Vertrauen ist deshalb auch notwendig weil Sozialbetriebe anders funktionieren als Wirtschaftsbetriebe.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Also die wichtigste Aufgabe bei dem SoPro Projekt ist meiner Meinung nach, das Vertrauen des Unternehmers aufzubauen und dann unterschiedlichste Bereiche zusammenzubringen.“
(Hödl, 13.08.2013)

„Darüber hinaus ist das Vertrauen sehr wichtig. Vertrauen darin haben, dass der Partner seine Vereinbarungen einhält und diese verwirklicht.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„[Es muss] ein ehrlicher Umgang gegeben sein, um eine gute, gemeinsame Sache zu machen.“ (Damböck, 14.08.2013)

Vertrauen und ein wertvoller Umgang. Beim Aufbau dieser Beziehungsmerkmale nimmt der/die VermittlerIn eine entscheidende Rolle ein, da er beide Parteien an einen Tisch bringt und die Wertigkeit beider Partner unterstreicht.

Auch bei der gemeinsamen Definition von Qualität spielt der/die VermittlerIn eine wichtige Rolle, da er/sie beide Parteien zum gemeinsamen Austausch bezüglich der Qualitätsmerkmale zusammenbringt. Die Befragungen haben gezeigt, dass die Qualität der Produkte und Dienstleistungen ein entscheidender Faktor sind. Auch, um das Vertrauen in die Arbeit der Sozialbetriebe weiter aufzubauen. Die Befragung hat gezeigt, dass auch bei der Arbeit mit Reststoffen, die Abnutzungsspuren aufweisen, die Funktion der Produkte auf keinen Fall beeinträchtigt sein darf.

„Die Qualität spielt schon eine Rolle. Die Dienstleistung oder das Produkt muss auch dem Vergleich mit dem normalen Arbeitsmarkt standhalten können. Der Kunde soll am Ende nicht hingehen und etwas kaufen, weil er die Einrichtung kennt, sondern weil das Produkt gut funktioniert.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Die Qualität muss aber immer passen. Produkte müssen qualitativ hochwertig sein. Aber ich hab das Gefühl dass da nicht so starke Bedenken vorhanden sind, dass in der Qualität irgendetwas nicht passt.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Es ist sehr wichtig, von Anfang an auf hohe Qualität zu setzen, um auch Folgeprojekte zu gewährleisten. [...] Qualität ist für beide Seiten wichtig. Der Sozialbetrieb muss qualitative Produkte erstellen, das Unternehmen oder die Gemeinde muss jedoch auch den Sozialbetrieb auf Augenhöhe behandeln und akzeptieren.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

„... generell ist die Qualität des Produktes schon ganz wichtig, und darauf achten wir auch sehr. Da mit Reststoffen gearbeitet wird sind die Materialien teilweise vielleicht verkratzt oder ähnliches. [...] Die Funktion darf aber natürlich nicht darunter leiden, das ist klar. Da machen wir schon ganz genaue Qualitätskontrollen und schauen, dass alles passt.“ (Damböck, 14.08.2013)

Der/die VermittlerIn sieht sich also auch in der Rolle, auf die Qualität zu achten, damit die Erwartungen beider Seiten erfüllt werden können. In den Interviews wurde von einer Vermittlerin jedoch angemerkt, dass hier noch Verbesserungspotential besteht und die Qualität der Produkte, die von Sozialbetrieben hergestellt werden, teilweise noch nicht den Erwartungen des Kunden und des Marktes entsprechen.

„Bisher haben die Organisationen schon Produkte hergestellt, haben aber von der Qualität noch nicht dem entsprochen, was der Markt erfordert. Dieser Prozess der Qualitätsentwicklung dauert nun ziemlich lange, da wir bei jedem Meilenstein die Qualität überprüfen. Generell spielt die Qualität also eine sehr große Rolle.“ (Horváth, 29.07.2013)

Doch wann ist ein Produkt qualitativ hochwertig? Die Erfahrung der VermittlerInnen zeigt, dass die genaue Definition von ‚hoher Qualität‘ gemeinsam definiert werden sollte.

„Qualität nämlich gemeinsam definiert wird. Das ist auch eine Aufgabe der Vermittler, Qualität auf der einen Seite in Hinblick auf Designfunktion und Vermarktungsfähigkeit vorher schon zu prüfen und auch die Qualitätsnormen gemeinsam festzulegen. Das heisst, nicht nur irgendwelche technischen Parameter festzulegen, sondern es als Wachstumsschritt am Produkt gemeinsam zu benennen und festzuhalten.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Grundsätzlich bin ich der Meinung, egal ob Soziabetrieb oder nicht, versucht man immer eine hohe Qualität bei den Produkten zu erzielen. Wobei das Kriterium ‚hohe Qualität‘ eigentlich immer der Käufer entscheiden muss. Dem Käufer wird der Prototyp vorgestellt und dann kommt die Rückmeldung, ob noch etwas zu verbessern ist oder ob es ausreichend ist. Ich denke, den Maßstab der Qualität setzt damit der, der die Produkte abnimmt.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Die Qualität selbst ist einerseits schon sehr wichtig. Andererseits muss man aber auch die Idee mitverkaufen können. Damit akzeptiert dann auch der Kunde, dass manches vielleicht unter Führungszeichen nicht so perfekt ist wie die Sachen aus dem chinesischen Markt.“ (Lang, 18.07.2013)

Es ist dementsprechend wichtig, gemeinsam mit allen Kooperationspartnern zu definieren, welche Erwartungen an die Qualität bestehen.

Einige VermittlerInnen merkten im Interview außerdem an, dass sie die Erfahrung gemacht haben, dass Unternehmen Sozialbetrieben manchmal skeptisch gegenüber sind, was die Qualität betrifft. Der/die VermittlerIn sollte diese Befürchtungen ernst nehmen und ist also auch dazu da, Möglichkeiten zu entwickeln, mit denen sich das Unternehmen von der Qualität der Produkte oder Dienstleistungen überzeugen kann. Durch diese Tatsache

hat es sich in einigen Institutionen auch ergeben, dass zuerst Problemläufe durchgeführt werden, bevor die Kooperation fixiert wird.

„Die Qualität muss genausogut sein wie nicht von einem Sozialbetrieb produziert. Das ist auch eine der Hauptbefürchtungen [der Unternehmen]. Hier ist die Hauptbefürchtung, dass die Qualität nicht stimmt, deshalb werden auch die Testläufe gemacht.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

An dieser Stelle soll nochmals angemerkt werden, dass der/die VermittlerIn bei allen Aufgaben im Umsetzungsprozess eine begleitende und beratende Rolle einnimmt. Die meisten der VermittlerInnen bezeichnen sich daher selbst nicht nur als VermittlerIn, sondern auch als BeraterIn, BegleiterIn und/ oder InitiatorIn.

„Natürlich machen wir viel Vermittlung, aber ich sehe mich schon auch als Berater, als Bewusstseinsarbeiter für CSR und Nachhaltigkeit. [...] Wir sind schon Impulsgeber und setzen erste Schritte mit den Firmen.“ (Damböck, 14.07.2013)

„[Ich sehe uns als] Vermittler aber auch Initiator. Für uns ist es sehr wichtig, im Prozess von der Produktentwicklung bis zum Verkauf am Markt als Begleiter aufzutreten. Für uns ist es sehr wichtig, im Prozess von der Produktentwicklung bis zum Verkauf am Markt als Begleiter aufzutreten. Es geht nicht nur darum, Initiativen zu starten, sondern aktiv zu beraten und zu begleiten. [...] Unsere Rolle ist teilweise auch sehr sensibel, weil wir als Vermittler Sozialbetriebe und Unternehmen zusammenbringen. Wenn ein Problem entsteht, dann zeigen die Akteure natürlich auf uns. Daher bedarf es eines guten Prozessmanagements und einer kontinuierlichen Begleitung im Projekt.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Wir sehen unsere Rolle darin, dass wir Betriebe, die selbst das Gefühl haben, etwas im Bereich CSR und Ökologie auf den Weg zu bringen, denen aber das Wissen fehlt, zu beraten.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Ich bin einerseits Vermittler aber versuche auch eine beratende Rolle einzunehmen. Wir begleiten die Kooperation ja auch während des gesamten Projektes.“ (Horváth, 29.07.2013)

„Vermittler ist wahrscheinlich der beste Ausdruck dafür. Ich sehe mich aber nicht nur als Vermittler sondern auch als Berater, der Aufklärungsarbeit leistet.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Auch wenn verschiedene Bezeichnungen und Definitionen für die Rolle der VermittlerInnen existieren, sind sich alle VermittlerInnen dabei einig, dass die Stärke der Sozialen KoProduktion darin liegt, kontinuierlich zu begleiten, als Ansprechpartner und Zwischeninstanz für die Partner da zu sein und je nach Bedarf unterstützend einzugreifen.

„Es ist aber sehr wichtig, dass der Kunde kontinuierlich begleitet wird. Auch wichtig, dass alle immer auf dem gleichen Stand sind. Wir sind hier als Vermittler ein wertvoller Ausgleich in der Mitte.“ (Hödl, 13.08.2013)

„... Was ich aber noch für wichtiger halte, ist die Begleitung im Vermittlungsprozess. Dass zwischen den Partnern die Abstimmung funktioniert und je nach Bedarf eingegriffen werden kann. Eine kontinuierliche Betreuung muss stattfinden. Hier sind auch wir im Lernprozess. Es ist auf jeden Fall wichtig, immer präsent zu sein.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

„Es ist wichtig, ein Bewusstsein zu schaffen und zu Beraten, was möglich ist. Es gibt schon viele Firmen, die durch uns erst Impulse bekommen, nicht nur im sozialen Bereich oder in der Zusammenarbeit mit Sozialfirmen sondern überhaupt das Thema umfassender zu sehen.“ (Damböck, 14.08.2013)

5.3.6 Persönliche Werthaltungen der Kooperationspartner

Wie ausschlaggebend ist es für den Erfolg der Projekte, dass bei den einzelnen Projektverantwortlichen eine persönliche Motivation und persönliche soziale und ökologische Werthaltungen hinter dem Projekt stehen? In der Befragung hat sich gezeigt, dass es auf diese Frage keine eindeutige Antwort der VermittlerInnen gibt. Alle VermittlerInnen merkten an, dass eine persönliche Werthaltung der Involvierten gewünscht wird und auch wichtig ist. Ob die persönliche Einstellung zum Projekt aber ein ausschlaggebender Faktor für die Projektumsetzung ist, wurde nicht einstimmig bestätigt. Die meisten VermittlerInnen betonten aber durchaus, dass die Werthaltung eine wichtige Rolle einnimmt.

„Ich denke [die persönliche Werthaltung] ist sehr entscheidend, ob Kooperationen entstehen und ob etwas Innovatives dabei herauskommt. Da müssen die Unternehmen schon auch ein persönliches Interesse haben, dass sich hier etwas ganz Neues, Spannendes entwickelt. [...] Für richtig gute Kooperationen muss auch ein persönliches Interesse dahinter sein.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Man merkt einen unglaublichen Unterschied, ob beim Unternehmen der Verantwortliche persönlich ein starkes Interesse am Thema Nachhaltigkeit und Soziales hat, weil er dann eher bereit ist, etwas umzusetzen, oder nicht. Ganz stark geht es hier um Eigeninitiative und Personen, die damit Projekte vorantreiben.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Bei Menschen, die im Normalfall an Nachhaltigkeit interessiert sind, war eigentlich der Erfolg vorprogrammiert.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Man braucht einen kompetenten Partner mit entsprechendem Einfluss in der Firma, der dahintersteht. Dann können Projekte umgesetzt werden.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Die Werthaltung der Personen ist sehr wichtig, die Menschen im Projekt müssen dahinterstehen! Aus welcher Motivation die Personen die Projekte unterstützen ist für uns eigentlich unwichtig. Aber man erkennt dennoch, dass oft die persönliche Motivation für die Personen ausschlaggebend ist.“ (Hollósi, 29.07.2013)

Es gibt schon immer wieder, gerade in großen Unternehmen, Vorgaben vom Headquarter, soundsoviele CSR-Projekte machen zu müssen. Das erzeugt dann beim nationalen Betrieb oder der Zweigstelle einen ziemlichen Druck. Wenn das vorkommt – was aber nicht sehr häufig ist – ist es wieder extrem abhängig, wieviel Eigeninitiative die zuständige Person zeigt. Da entscheidet sich dann erst, ob wirklich ein Projekt mit Engagement dahinter ist. Das passiert, wenn man eine Person dabei hat, die einen persönlichen Bezug dazu hat.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

Die letzte Aussage zeigt zudem, dass das Engagement zwar auch auf Wunsch der Dachorganisationen entstehen kann, jedoch langfristig auch hier das persönliche Engagement der Verantwortlichen eine große Rolle spielt.

Einige der VermittlerInnen sind allerdings der Meinung, dass es im Projekt auf jeden Fall dem Leben gemeinsamer Werte bedarf, damit die Kooperationen funktionieren können. Sie bezeichneten die persönliche Werthaltung als einen ausschlaggebenden Faktor.

„Die persönliche Motivation ist sehr wichtig. Alle Unternehmen haben ihre eigenen Interessen für ihre jeweiligen Bereiche. Es ist wichtig, dass sie die gleichen Werte teilen. Wenn keine nachhaltigen Werte da sind oder gepflegt werden, würde es sehr lange dauern, bis wir den Wunsch nach CSR wecken.“ (Horváth, 29.07.2013)

„Ja unbedingt! Es sind ja oft ganz neue Prozesse und Gedankenwelten, die dann in das Unternehmen kommen. Es ist sicher wichtig, dass es jemand in der Firma gibt, der dazu steht und einfach motiviert ist, sich zu engagieren. Sonst eher schwierig, dass das funktioniert.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Die persönliche Motivation ist schon ausschlaggebend. Irgendwo im Hinterkopf möchten die Unternehmen etwas Soziales machen. Momentan ist das aber auch gar nicht so schwierig und manche versuchen, sich das Soziale an die Fersen zu heften. Sollen sie tun, solange sie mitziehen. [...] Welche Motivation dahintersteht spielt nicht so die große Rolle, aber es muss der Wunsch da sein, etwas Soziales zu machen – aus welchem Grund auch immer.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Ja, das wird immer wichtiger. Speziell wenn man sich direkt mit der Geschäftsführung unterhält, merkt man, wie wichtig das ist und wie sehr die richtige Motivation dahinter beachtet wird.“ (Hödl, 13.08.2013)

Auch wenn von allen VermittlerInnen gewünscht, zeigen dennoch die Erfahrungen einer Vermittlerin, dass das Teilen derselben sozialen Werte von allen Projektverantwortlichen kein Muss darstellt, diese sich aber im Projektverlauf noch entwickeln können.

„Es ist viel leichter, mit Partnern zu arbeiten, wo diese Werte bereits gelebt werden und mit Herzblut gearbeitet wird. Ich denke aber, es ist nicht unbedingt notwendig, dass diese Werte von Beginn an gelebt werden. Manchmal kann das Feld auch von hinten aufgerollt werden. Wenn man durch die Zusammenarbeit das Bewusstsein schaffen kann, dass diese Werthaltung wichtig ist. Wenn gute Produkte erstellt werden, die gleichzeitig die soziale Komponente behandeln, werden Unternehmer auch sensibilisiert und diese Werthaltung dadurch vielleicht erst geschaffen.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Geteilte Werte der projektverantwortlichen Personen unterstützen demnach auch die Beziehungsentwicklung zwischen den Kooperationspartnern. Wenn man gemeinsame Beweggründe und Werthaltungen teilen kann, spürt man auch die gegenseitige Wertschätzung für das Gesamtprojekt und die Idee hinter dem Engagement. Letztendlich

wird so auch unterstützt, dass der ursprüngliche Gedanke von ‚sozial produziert‘ gelebt wird.

„Auf Seiten der Unternehmen gibt es auch immer wieder Firmen, denen es persönlich wichtig ist, im sozialen Bereich etwas Gutes zu tun. Genau diese Kontakte sollten auch gepflegt werden. Derjenige, der etwas produziert, fühlt sich ja auch ganz anders, wenn ihm eine Wertschätzung entgegenkommt. Das ist ja auch der Grundgedanke von SoPro.“ (Muschitz, 12.08.2013)

5.3.7 Organisationsinterne Akzeptanz der Projekte

Nach der Untersuchung der persönlichen Werthaltungen projektverantwortlicher Personen wird die Aufmerksamkeit auf das Team hinter den zuständigen Personen gerichtet. Es wird hierbei untersucht, wie wichtig es ist, dass das gesamte Team das Projekt der Sozialen KoProduktion akzeptiert und hinter ihm steht. Auch in diesem Punkt können unterschiedliche Meinungen festgestellt werden.

Einige VermittlerInnen unterschieden bei dieser Fragestellung ganz bewusst zwischen zeitlich begrenzten und langfristig angelegten Projekten. So wurde angemerkt, dass es im Falle von kurzfristigen Kooperationen ausreichend ist, wenn sich die kooperationsverantwortliche Person des Unternehmens oder des Sozialbetriebs für das Engagement einsetzt. Bei langfristigen Kooperationen betonen diese VermittlerInnen allerdings die Wichtigkeit bezüglich der Akzeptanz des gesamten Teams.

„Einzelne Personen dahinter reichen, wenn es kleine oder kurzfristige Aufträge sind. Wenn es allerdings große oder dauerhafte Kooperationen sind, dann reicht das nicht. Da haben wir dann gemerkt, dass es große Probleme hervorrufen kann, wenn nicht alle entscheidenden Mitglieder in der Kette dahinter stehen und d'accord sind. Wenn nicht alle auf der gleichen Linie sind reicht es schon, wenn eine einzige Person nicht informiert ist oder nicht interessiert ist, dass die Kooperation schief gehen kann. Da hatten wir bei einem Projekt schon ziemliche Arbeit, das wieder auf die Reihe zu bekommen und auch den Knackpunkt zu finden. Die Managementebene muss das unterstützen, aber eben auch die Mitarbeiter, die in der Umsetzung beteiligt sind.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Beim ersten Treffen spricht man natürlich nur mit einer Kontaktperson, die sich für das Projekt einsetzt. Längerfristig ist es aber sehr wichtig, dass das ganze Team hinter dem Konzept und dem Projekt steht. Nur dann kann es langfristig erfolgreich werden.“ (Horváth, 29.07.2013)

Andere Interviewpartnerinnen gaben an, dass die Werte unabhängig vom zeitlichen Rahmen von allen Beteiligten getragen werden müssen, damit die Projekte erfolgreich sein können.

„Die Werte müssen getragen werden und langfristig das Projekt als wertvoll empfunden werden. Wir können die besten Vermittler sein, wenn die Involvierten im Unternehmen das Projekt aber nicht annehmen, dann wird das Projekt nicht funktionieren.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Bei großen Unternehmen wird das Engagement glaube ich erst langsam durchsickern. Am schnellsten wird es wahrscheinlich kommuniziert, wenn viele Menschen involviert sind und diese Werte dann auch nach außen tragen. Die anderen Unternehmen sind mehr Klein- und Mittelbetriebe, bei denen die einzelnen Prozesse schneller bekannt werden. [...] Der nächste Schritt wird dann sein, dass man dem Partner nach der Herstellung vom Sozialbetrieb vielleicht ein Bild oder eine Ausfertigung schickt, das dann auch wieder im Unternehmen ans Schwarze Brett geheftet oder ausgestellt werden kann. So verbreitet sich das Bewusstsein für das Projekt auch intern. Es ist mit Sicherheit wichtig, dass das ganze Team dahintersteht. Und eben mit dem Zeigen der produzierten Güter kann genau das gefördert werden.“ (Hödl, 13.08.2013)

Auch gab es die Meinung einiger VermittlerInnen, dass in bereits durchgeführten Projekten beide Modelle zu erfolgreichen Projektumsetzungen geführt haben. Je nach Unternehmen wurden bereits Projektumsetzungen begleitet, bei denen entweder nur eine Person dahinterstand oder bei denen das ganze Team an einem Strang zog. Beides führte im Falle dieser Projektbeispiele aber zum Erfolg.

„Ich habe schon Firmen kennengelernt, in denen nur der Kopf weiß, um was es geht und habe das auch schon umgekehrt erlebt. Aber beides kann funktionieren.“ (Lang, 18.07.2013)

„Ich denke, dass es bei kleinen Organisationen ausreichend ist, wenn man z.B. die Geschäftsführer überzeugt. Ich denke wenn es um eine Dienstleistungskette geht, muss die Organisation die Werthaltung auch mittragen.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

Der Großteil der InterviewpartnerInnen hat jedoch die Erfahrung gemacht, dass es ausreichend ist, wenn eine verantwortliche Person mit ganzem Engagement die Projekte vorantreibt. Die Erfahrungen der meisten befragten VermittlerInnen haben gezeigt, dass es auf jeden Fall eines Ansprechpartners bedarf, der die Zusammenarbeit ernst nimmt und mit ganzem Einsatz dabei ist.

„Schön ist, wenn alle an einem Strang ziehen. Bei Kleinunternehmen ist das manchmal auch möglich. Es funktioniert aber auch genauso gut oder manchmal sogar besser, wenn es eine Person gibt, die sich mit vollem Engagemen dahinterhängt.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Ich glaube du brauchst immer eine Person, die als Triebfeder fungiert. Und es braucht auch Mitarbeiter oder Kollegen, die zumindest neutral sind, wenn sie involviert sind. Ich muss nicht unbedingt eine große Gruppe haben die SoPro super findet. Das wäre wünschenswert, ist aber glaube ich nicht nötig.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Ich glaube, dass die Kooperation auf jeden Fall auf der Führungsebene gewünscht sein muss. Es brauch engagierte Mitarbeiter, die den Auftrag dafür haben und das OK von oben.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Wichtig ist, dass wir einen Ansprechpartner haben, den wir überzeugen können und der das ernst nimmt.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Wichtig ist, dass auf jeden Fall mindestens eine Person im Unternehmen dahinter steht. Dass es eine Person gibt, die sich dafür einsetzt und das Projekt im eigenen Unternehmen bewirbt. [...] Oft ist es auch so, dass eine Weiterentwicklung dann möglich ist, wenn erste Produkte auf Schiene sind. Weil das Unternehmen dann sieht, dass man sich nicht die Konkurrenz ins eigene Haus holt, sondern welche Personen sich damit beschäftigen und welches Potential für beide in dieser Kooperation steckt. Die anfängliche Skepsis ist spätestens dann oft abgebaut. [...] Zur Weiterentwicklung einer Projektzusammenarbeit ist die Akzeptanz des Projektes auf jeden Fall wichtig.“ (Muschitz, 12.08.2013)

Ein paar der VermittlerInnen fügten dem hinzu, dass die verantwortliche Person letztendlich auch Veränderungen im gesamten Team hervorrufen kann, wenn die entsprechenden sozialen Werte vorgelebt werden. Diese ‚Vorbildfunktion‘ kann sich auf viele weitere Instanzen übertragen.

„Es kommt drauf an. Wenn die Geschäftsführung die treibende Kraft ist, passt das auf jeden Fall. [...] Ich denke es ist auf jeden Fall wichtig, dass es auch von den Mitarbeitern gelebt wird. Aber wenn die Motivation anfangs von oben kommt, kann es ja auch nach unten ansteckend wirken und dazu motivieren, dass Werte neu definiert werden. Das spielt schon eine sehr große Rolle und merkt man auch sofort die Haltung dazu, wenn man in ein Unternehmen reinkommt.“ (Ziegler, 13.08.2013)

„In der Firma ist es glaube ich wichtig, dass es auf jeden Fall eine Person gibt. Diese Person kann ja auch mit der Zeit dann das ganze Team mitziehen. Besonders, wenn auch die ersten Produkte kommen und die Mitarbeiter sehen, was umgesetzt wurde. Dann nimmt der Bezug zu dem Projekt auch immer mehr zu. Aber eine Person zu haben ist wichtig, das sind oft die CSR-Verantwortlichen.“ (Damböck, 14.08.2013)

Es muss immer beachtet werden, dass jedes Projekt mit seinen individuellen Akteuren unterschiedlich gestaltet und unterschiedlich ausgeführt wird. Daher gilt auch hier, dass sich keine allgemeingültige Aussage über die Verbindung von unverzichtbarer, organisationsinterner Akzeptanz und dem Erfolg der Projekte treffen lässt. Jedes Projekt und jeder Betrieb ist ganz individuell zu betrachten.

5.3.8 Wissensaustausch innerhalb des Vermittlernetzwerks

Das Vermittlernetzwerk der Sozialen Produktion arbeitet in verschiedenen Regionen und Ländern. Die einzelnen BeraterInnen sind bei jeder neuen Kooperation wieder vor die Herausforderung gestellt, die Win-Win-Situation der Sozialen KoProduktion aufzuzeigen, Bedürfnisse der einzelnen Akteure zusammenzubringen und daraus Kooperationen zu entwickeln. Wie schon erwähnt, müssen die einzelnen Projekte individuell betrachtet und behandelt werden, weil jedes Unternehmen und jeder Betrieb andere Vorstellungen und Wünsche mit in die Kooperation einbringt. Entsprechend wichtig ist ein Austausch von Wissen und Erfahrungen innerhalb des Vermittlernetzwerks. Daher wird ebenso im

Folgenden untersucht, wie derzeit ein Erfahrungsaustausch stattfindet und wie das erworbene Wissen wieder für neue Kooperationen bewahrt wird.

Der intensivste Austausch erfolgt über Teamsitzungen innerhalb der einzelnen Vermittlerteams. Alle VermittlerInnen gaben im Interview an, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen den SoPro-Beratern und –Beraterinnen stattfindet, in denen über die einzelnen Entwicklungsschritte beraten wird und sich über neue Ideen ausgetauscht wird.

„Austausch bezüglich der Umsetzbarkeit im Sozialbetrieb und der Entwicklung ist wichtig und dass es in regelmäßigen Abständen auch dazu Teambesprechungen gibt in denen über alle Entwicklungsschritte beraten wird und auch Ideen reinkommen. Der Prozess ist bei uns.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Eigentlich machen wir das über das Beratungsprotokoll. Nach dem Beratungstermin machen wir erste Notizen und übertragen das Ganze dann. Danach sprechen wir das dann intern durch. [...] Da ist der Austausch sehr wichtig und wir können voneinander lernen.“ (Ziegler, 13.08.2013)

„In Teamsitzungen erfolgt aber natürlich auch ein Erfahrungsaustausch. Dort wird gesprochen, wer was umgesetzt hat und in welchem Bezirk vielleicht ein Unternehmen besteht für das vor Ort aber kein Sozialbetrieb vorhanden ist. Da kommt dann der Abfallberater eines anderen Bezirkes ins Spiel, der hier vielleicht einen Sozialbetrieb kennt, der für die Kooperation interessant sein könnte.“ (Muschitz, 12.08.2013)

„Es ist wichtig, dass man sich viel unter den Beratern austauscht, weil von den anderen Beratern ebenfalls wieder neue Ideen kommen. [...] Die Entwicklung von SoPro Produkten und Dienstleistungen ist ein kreativer Prozess, daher sollten auch immer noch andere Köpfe mit eingebunden werden.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Das wird in den Teamsitzungen und über die Projektberichte dokumentiert. Wir haben mindestens einmal im Monat eine Teamsitzung, in der diskutiert wird.“ (Leitner, 13.08.2013)

„Wir müssen ja sogar dokumentieren wegen der EU-Vorgaben. Aber wir wollen ja auch dokumentieren. Da gibt es entsprechende Formulare, die wir nutzen. [...] Wir tauschen uns auch intern viel in Teambesprechungen aus. Und wenn ich z.B. weiß dass ich eine Beratung in einer bestimmten Branche habe und ein Kollege schon mit der Branche zu tun hatte, dann sehe ich mir schon genau die Dokumentation an.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Es gibt Teamsitzung, bei der sich die Berater und Beraterinnen treffen. Da wird untereinander ausgetauscht, was funktioniert und was nicht. Darüber gibt es auch ein Protokoll. Viel darüber hinaus haben wir noch nicht.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Außerdem gibt es von jedem Kunden die Daten, die laufend dementsprechend ergänzt werden. Wenn das Projekt also auf einer Seite beendet wird und später wieder auflebt, kann auch auf die vorige Dokumentation zurückgegriffen werden.“ (Hödl, 13.08.2013)

„Sinn von SoPro ist ja nicht nur bis 2014 das Projekt zu führen und die EU-Gelder abzuheben und es versenden zu lassen, sondern wirklich zu schauen dass diese Idee weiter existieren und wachsen kann. Dann wird es natürlich diese Dinge brauchen, die bisher an Erfahrung gesammelt wurden. Eine Art Archiv, das dann zur Verfügung gestellt wird.“ (Haiden, 13.08.2013)

Da die Kooperationen der Sozialen KoProduktion auch immer die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen und damit einen kreativen Prozess beinhalten, ist es

höchst empfehlenswert, verschiedene Köpfe in die projektbezogenen Prozesse mit einzubinden. Desweiteren ermöglicht dieser Austausch einen Abgleich von Erfahrungen bezüglich aktueller Projekte und bereits durchgeführter, ähnlicher Projekte. So können Fehler vermieden werden und wichtige Lernerfahrungen in die aktuellen Projekte mit eingebracht werden. Auch kann dieser Austausch dazu genutzt werden, andere BeraterInnen aus einem anderen Bezirk und dessen/deren Kontakte zu Unternehmen und Sozialbetrieben in eine Kooperation einzubeziehen.

Eine Risikoanalyse, die bereits von einer Vermittlerin durchgeführt wird, bietet darüber hinaus Potential, gezielt Probleme und Hindernisse zu erfassen und für die Zukunft an Lösungen zu arbeiten.

„Auch stelle ich eine Risikoanalyse zusammen, in der ich Probleme erfasse und mich damit auseinandersetze, wie diese in der Zukunft vermieden werden können.“ (Horváth, 29.07.2013)

Einen wichtigen Austausch in der Sozialen KoProduktion stellen auch die Projektmeetings zwischen den einzelnen Institutionen der VermittlerInnen dar.

„Es gibt natürlich auch im gesamten EU-Projekt vierteljährliche Partnermeetings mit Raum für Austausch. (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Ziel ist aber, was auch derzeit schon in Ungarn und der Steiermark umgesetzt wird, dass es von Komunitas aus solche Projektmeetings bei den einzelnen Partnern gibt.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„In der Zukunft sollte auch noch ein Austausch mit den anderen Beratern stattfinden. Gezielte Treffen, bei denen ein Austausch stattfindet.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Gerade von Partnern, die schon länger dabei sind ist es sehr wertvoll, Erfahrungen mitgeteilt zu bekommen.“ (Hödl, 13.08.2013)

„Eigentlich machen wir das über das Beratungsprotokoll. [...] Mit anderen Partnern und Bundesländern wird das bisher aber nicht geteilt und das ist auch ein Schwachpunkt meiner Meinung nach. Der Austausch findet noch nicht wirklich statt. Der Austausch gestern mit dem Lead-Partner aus Niederösterreich war für mich einer der wertvollsten Termine, bei dem ich viel mitnehmen konnte. Da habe ich auch gemerkt, dass es schon einige Informationen gegeben hat, die ich anders interpretiert habe oder die mir anders kommuniziert wurden als gestern. [...] Da ist der Austausch sehr wichtig und wir können voneinander lernen. [...] Gemeinsam kommunizieren ist wichtig, nicht nur in der eigenen Gruppe sondern auch mit anderen Projektpartnern. Ich denke, nicht die Häufigkeit der Kommunikation ist hier wichtig sondern die Art und Weise der Kommunikation.“ (Ziegler, 13.08.2013)

Wie von den befragten Interviewpartnern angemerkt, werden bisher ein paar Partnermeetings im Jahr umgesetzt. Eine Umsetzung zusätzlicher Meetings, die im speziellen einen Erfahrungsaustausch zu Projekten zulassen, sind laut Interviewpartner

Franz Rybaczek für die Zukunft geplant. Gerade bei Projektpartnern, die bisher wenige Erfahrungen in der Umsetzung von Kooperationen gemacht haben, sollte ein intensiverer Austausch zwischen den Partnerinstitutionen möglich gemacht werden. Eine Hilfestellung von erfahrenen Vermittlern und VermittlerInnen gegenüber neu dazugestoßenen ProjektpartnerInnen kann einen wertvollen Erfahrungsaustausch ermöglichen und auf mögliche Herausforderungen und Probleme aufmerksam machen.

5.3.9 Externe Kommunikation der CSR-Kooperationen

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit beleuchtet, können nachhaltige CSR-Kooperationen imagefördernd wirken und ein positives Feedback der wichtigsten Stakeholder hervorrufen (siehe Kapitel 3.4). Damit Unternehmen die imagefördernde Kraft und die Möglichkeiten zum CSR-bezogenen Dialog mit ihren Stakeholdern nutzen können, muss das Engagement aber natürlich auch nach außen kommuniziert werden. Das Experteninterview sollte demnach auch untersuchen, wie in der Praxis die externe Kommunikation der Projekte umgesetzt wird bzw. ob die Kooperationen von Unternehmen und Sozialbetrieben überhaupt nach außen kommuniziert werden. Das Netzwerk ‚sozial produziert‘ kommuniziert die Kooperationsmöglichkeiten und bereits umgesetzte Projekte zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben auf der eigenen Webseite der Sozialen Produktion und stellt die Projekte auf Veranstaltungen vor, an denen Unternehmen und Sozialbetriebe auf die Kooperationsmöglichkeiten aufmerksam gemacht werden (www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=87&clang=0). Unternehmen und Sozialbetriebe selbst handhaben den Umgang mit der Öffentlichkeitsarbeit der Projekte aber sehr unterschiedlich. Nach den Befragungen der VermittlerInnen können drei hauptsächliche Tendenzen zum Umgang mit der externen Kommunikation des Engagements festgestellt werden.

In einer Gruppe der Unternehmen und Sozialbetriebe lässt sich laut InterviewpartnerInnen feststellen, dass es noch vieler Hilfestellungen bedarf bei der Kommunikation der Projekte nach außen. VermittlerInnen merken an, dass Unternehmen CSR-Beauftragte und PR aktiv in die Projekte einbeziehen müssten, um das Engagement geeignet in die externe Kommunikation einzubinden (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013). Meistens ist es aber der Fall, dass die für Kommunikation verantwortlichen Personen nicht aktiv in das Projekt mit einbezogen sind. Bei einer Reihe von Projekten ist auch zu erkennen, dass die externe Kommunikation nicht im Fokus steht, weil viel Unwissen und Hilflosigkeit bezüglich der

Umsetzung von externen CSR-Kommunikationsmaßnahmen besteht. In diesen Fällen versuchen die befragten VermittlerInnen aber wiederum Betrieben und Unternehmen unter die Arme zu greifen und dabei zu helfen, die Projekte in die Gesellschaft zu transportieren.

„Im Idealfall müsste man CSR-Beauftragte, Techniker, oberes Management und PR am Tisch sitzen haben. Das ist aber oft nicht der Fall. Man hat oft von einem Teilbereich jemanden, gerade bei den großen Betrieben, der das z.B. mehr aus idealistischen Gründen macht. Für den es persönlich einen hohen Wert hat, der aber keine Ahnung hat, wie das Ganze nach außen kommuniziert werden kann. [...] Ich versuche schon bei den Gesprächen nachzuhaken und zu erklären, dass Öffentlichkeitsarbeit wichtig ist, sie vielleicht in Homepage oder Nachhaltigkeitsberichte integriert werden kann.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Bei den Sozialbetrieben ist es oft sehr wichtig, auch im Marketing und der Kommunikation nach außen Hilfestellung zu geben. Gerade Sozialbetriebe verfügen noch nicht über das Know How, was Kommunikation nach außen angeht.“ (Hollósi, 29.07.2013)

Wie bereits auch in der Theorie dieser Arbeit dargelegt, ist der Begriff der ‚Nachhaltigkeit‘ sehr komplex und schwer greifbar. Dementsprechend merken einige VermittlerInnen an, dass vielen der Bezug zu diesem Begriff fehlt – insbesondere was die Gesellschaft betrifft. Teilweise ist auch hier eine unterschiedliche Erwartungshaltung der Kooperationspartner zu vermerken, was die externe Kommunikation betrifft. Die Sozialbetriebe setzen eher auf die Kommunikation der sozialen Komponente, Unternehmen möchten eher ökologische Nachhaltigkeit in ihren Berichten kommunizieren. Auch hier muss wieder zwischen den Akteuren vermittelt und sich auf Kommunikationsinhalte geeinigt werden, damit die Projekte einheitlich und damit glaubwürdig transportiert werden können.

„[Mit Nachhaltigkeit] können viele Leute nichts anfangen. Es kennt zwar jeder, aber die meisten Leute wissen nichts damit anzufangen. Es ist nicht ganz klar, was Nachhaltig heißt. Wenn man im Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht schreibt als CSR-Beauftragter, möchte man irgendetwas hineinschreiben, das ökologisch nachhaltig ist. Der Sozialbetrieb möchte soziale Nachhaltigkeit. Da muss man beide Parteien wieder zusammenbringen.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

Andere Vermittler wiederum merken an, dass die Gesellschaft wenig Bezug zum Begriff ‚CSR‘ besteht und daher eher auf Begriffe wie ‚Nachhaltigkeit‘, ‚ökologisch‘ und ‚sozial‘ zurückgegriffen wird.

„Die Nachhaltigkeit wird in den Vordergrund gestellt. Die Tradition von CSR in Ungarn ist noch sehr schwach, daher wird eher die Nachhaltigkeit betont. Ich denke auch, dass das Argument Nachhaltigkeit attraktiver für die Öffentlichkeit ist.“ (Horváth, 29.07.2013)

„Von den Betrieben, die wir bisher kontaktiert haben, wurde es eigentlich weniger genutzt. Dort fallen eher Begriffe wie „nachhaltig“, „ökologisch“, „sozial“ und weniger „CSR“. Mit CSR

würde kein Wirtschaftsbetrieb nach außen gehen weil die Gesellschaft mit CSR als solches nichts anfangen kann. Mit „Nachhaltigkeit“, „ökologisch“ und „sozial“ durchaus.“ (Haiden, 13.08.2013)

„Grundsätzlich arbeitet man eher mit Begriffen, die vom Sozialbereich kommen. Man muss das Ganze ja mit einfachen Worten den Menschen erklären. Gerade gegenüber den Sozialbetrieben.“ (Muschitz, 12.08.2013)

Ich glaube, dass das Schlagwort ‚CSR‘ eher intern eine Rolle spielt. Bei der Kommunikation ist eher das Soziale und die Nachhaltigkeit wichtig. (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

Auch gaben einige VermittlerInnen bekannt, dass in mehreren Projekten Unternehmen das Engagement überhaupt nicht kommunizieren wollten. Entweder waren hier moralische Gründe festzustellen, im Sinne ‚Wenn man Gutes tun möchte, prahlt man nicht damit‘ oder das Unternehmen hatte Bedenken, dass die Kommunikation des Engagements unglaubwürdig wirken könnte. Ein weiterer Grund waren gemeinnützige Organisationen, in denen die Dachorganisation nicht damit einverstanden war, dass das Thema öffentlich behandelt wird.

„Ich bin eher überrascht, wie Unternehmen tolle Dinge unterstützen aber oft sagen, dass sie das gar nicht nach außen kommunizieren möchten. Da heißt es nicht: Tue Gutes und rede darüber. Eher das Gegenteil. Die Unternehmen sind engagiert und möchten etwas Gutes tun aber sagen, dass sie gar nicht darüber reden möchten. [...] Es heißt dann von den Unternehmen: „Das tut man einfach nicht.“ Da gibt es die verschiedensten Philosophien. Dass es sonst wieder unglaubwürdig wirkt, wenn man darüber redet. [...] Aber das hatten wir auch bei der Marken-Diskussion. Als wir meinten, es ist super, wenn da ein Label drauf ist. Manche wollen oder brauchen das überhaupt nicht.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Manche CSR-Beauftragte sagen auch, sie möchten es nicht publik machen. Dass die Öffentlichkeit es nicht glauben würden, wenn sie sich auf einmal als so nachhaltig und ökologisch verkaufen würden.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„... es gibt auch Unternehmen, die ganz gerne unterstützen, aber nicht nach außen kommunizieren möchten. Konkrete Gründe habe ich dafür aber noch nicht gehört. Ein Unternehmen meinte einfach, dass sie generell nicht viel mit externer Kommunikation zu tun haben.“ (Hödl, 13.08.2013)

„Bei einem Sozialbetrieb [...] waren wir etwas betriebsblind und sind einfach davon ausgegangen, dass in einer Zeit, in der die Presse so wichtig ist, ein Betrieb immer die Presse dabei haben möchte. Cenacolo [Anmerkung des Verfasser: Cenacolo ist in diesem Fall die Organisation hinter dem Sozialbetrieb] haben dann aber gesagt: „Wir sind eine internationale Bewegung. Die Zentrale will das nicht, dass die Presse mit dabei ist.“ Also wurde diese Kooperation nicht weitergeführt und ist weggebrochen.“ (Leitner, 13.08.2013)

Dementsprechend muss der Vermittler/ die Vermittlerin also immer auch abklären, was der Partner möchte und was nicht oder ob er Hilfeleistung bezüglich der Öffentlichkeitsarbeit bedarf. Auch hier ist die Abstimmung und Kommunikation enorm wichtig. Der Partner muss sich ernst genommen fühlen.

Die Interviews haben außerdem gezeigt, dass die Umsetzung von CSR auch als Brücke des Themas ‚Nachhaltigkeit‘ dienen kann. Einige VermittlerInnen merkten an, dass CSR vielleicht nicht im Vordergrund steht, sondern der Aspekt der nachhaltigen Zusammenarbeit. Auch auf diesem Wege kann die Wahrnehmung von sozialen und ökologischen Themen in Gemeinden und Gesellschaft transportiert werden.

„Man kann den Begriff CSR als Brücke zur Sozialen Produktion nehmen. So wird es auch teilweise genutzt.“ (Lang, 18.07.2013)

„Ich betone CSR in der Kommunikation nicht. Viel wichtiger ist der marktwirtschaftliche Aspekt und die Zusammenarbeit. Diese Frage kann auch im Gespräch mit Gemeinden und öffentlichen Einrichtungen kommen, ob der Aspekt CSR präsent ist. Dann erkläre ich auch, dass CSR ein Teil davon ist aber es nicht im Vordergrund steht.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

„Teilweise ist es so, dass Teilnehmer anfangs einfach nur nach CSR-Maßnahmen suchen, aber letztendlich ist meistens das persönliche Interesse und Engagement der Grund, wieso das Ganze ins Laufen kommt.“ (Schwarzimüller, 24.07.2013)

Auch wenn die Projekte nicht als klassische CSR-Maßnahme kommuniziert werden, sollten sie dennoch ihren Platz in der Öffentlichkeitsarbeit von Betrieben und Unternehmen finden. Wie Markus Damböck im Interview anmerkte, wird dann auch die Wahrnehmung dieser Themen in der Öffentlichkeit gesteigert:

„Teilweise finde ich es aber schade, wenn die Projekte nicht transportiert werden. Es kann ja auch als gutes Beispiel dienen, für andere Unternehmen oder für Konsumenten. Und so würde das Thema auch breiter in die Öffentlichkeit getragen werden. Also nicht kommunizieren um reines Marketing zu betreiben, sondern um das Thema stärker zu machen. [...] Aber wie gesagt, hier soll es dann mehr um gesellschaftliche Themen gehen als um Vermarktung. Dann ist die Kommunikation ja auch sehr wertvoll.“ (Damböck, 14.08.2013)

Letztendlich gaben die befragten VermittlerInnen aber auch ihre Erfahrungen mit dem Thema CSR als PR-Maßnahme an. So ist festzustellen, dass es vielen Unternehmen bereits wichtig ist, ihr Engagement gezielt an die Stakeholder zu kommunizieren. Viele Unternehmen und Betriebe haben hier bereits ihre Chance erkannt, sich als verantwortungsbewusste Organisation in der Öffentlichkeit zu zeigen und die damit verbundenen Vorteile bezüglich Imagesteigerung und Kundenbindung zu nutzen.

„[Bis auf wenige Beispiele] haben Betriebe aber großes Interesse an der Kommunikation, weil diese auch wieder zu neuen Angeboten führen kann. Wenn andere Unternehmen sehen, was Sozialbetriebe zum Beispiel herstellen und wie sie auch für den eigenen Betrieb interessant sein könnten. [...] Dann wird auch darüber geredet und vielleicht mal eine Pressekonferenz veranstaltet. Im Burgenland gibt es z.B. schon seit 20 Jahren den goldenen Mistkäfer, einer Ökoauszeichnung für Schulen und Gemeinden. Dann kann es auch zu einer

Auszeichnung kommen, wenn das Ganze offen kommuniziert wird. [...] CSR ist aber gerade in größeren Betrieben inzwischen ein wichtiges Thema und entscheidender Faktor.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Ich denke, dass vielen Unternehmen wichtig ist, die Idee öffentlichkeitswirksam zu machen. Das heisst nicht unbedingt, dass sich die Motivation nur darum dreht, ein positives Image aufzubauen.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Öffentlichkeitsarbeit ist hier ein großes Thema. Das professionelle Vorstellen der Ergebnisse. Hier unterstützen wir. [...] Die Öffentlichkeit muss kontinuierlich informiert und dadurch die Akzeptanz – auch von den Gemeinden – gesteigert werden.“ (Hollósi, 29.07.2013)

„Aber es kommt schon immer mehr, dass Unternehmen das Projekt auf ihrer Webseite beschreiben oder sie auch mit Fotos füttern und das Engagement erklären. Und dass das auch über unsere Webseite kommuniziert wird und Broschüren und Kataloge gedruckt werden. Es wird hier in der Zukunft auch einen Online-Marktplatz und ähnliche Geschichten geben, wo man mehr in die Vermarktung gehen wird.“ (Damböck, 14.08.2013)

Die externe Kommunikation der Projekte wird von einem guten Teil der Betreiber bereits umgesetzt. Dennoch bedarf es bei vielen Akteuren noch Hilfestellung beziehungsweise sollten diese noch mehr über die positiven Effekte der Kommunikation nachhaltiger Projekte aufmerksam gemacht werden. Nicht nur, um bei Kunden und Kundinnen als sozialer Betrieb wahrgenommen zu werden. In erster Linie deshalb, weil die Kommunikation der Sozialen KoProduktion auch gewährleistet, dass andere Unternehmen, Sozialbetriebe, öffentliche Einrichtungen und Gemeinden auf den sozialen und ökologischen Nutzen der Projekte aufmerksam werden und immer mehr Akteure an der Umsetzung der Sozialen KoProduktion interessiert sind. VermittlerInnen haben also auch hier die wichtige Funktion, zu unterstützen und bei Bedarf Möglichkeiten zu einer glaubwürdigen, ehrlichen Kommunikation aufzuzeigen.

5.3.10 Rolle der VermittlerInnen in der projektinternen Kommunikation

Nicht nur die Kommunikation gesellschaftlichen Engagements nach außen bedarf Fingerspitzengefühl und Kontinuität. Dasselbe gilt auch für die interne Kommunikation. Wie bereits in der Theorie dieser Arbeit erwähnt, ist diese auch so wichtig, da unterschiedliche Akteure mit ihren Vorstellungen, Arbeitsprozessen und Zielen auf einer Ebene gebracht werden müssen. Der/die VermittlerIn kann hier eine wertvolle Drehscheibe zwischen den Kooperationspartnern darstellen. Im Folgenden wird untersucht, auf was in der Praxis in der internen Kommunikation geachtet wird und welche Rolle die VermittlerInnen dabei einnehmen.

Der Großteil der befragten VermittlerInnen hält einen regelmäßigen Austausch zwischen Akteuren für sehr wichtig und sieht sich zur selben Zeit auch in der Rolle, die Kommunikation anzuleiten und die Partner miteinander zu verbinden. Während des gesamten Projektes stehen der Vermittler und die Vermittlerin mit den Kooperationspartnern in Kontakt und interagieren je nach Projekt mal mehr, mal weniger. Es wurde allerdings auch von dem SoPro-Gründer Franz Rybaczek angemerkt, dass ein regelmäßiger Austausch zwar eine hohe Relevanz hat, aber aufgrund der beschränkten zeitlichen Ressourcen der Betriebe in der Praxis teilweise schwer umzusetzen ist (Rybaczek, 18.07.2013). Jedoch müssen Betriebe und Unternehmen den Vermittlern und Vermittlerinnen auch erlauben, intern als Koordinator zu fungieren. Auch hier ist das Thema ‚Offenheit‘ wieder ein ausschlaggebender Faktor.

„Einerseits ist es wichtig, unsere Rolle herauszustreichen und auch eine gewisse Bereitschaft vom Wirtschaftsbetrieb zu verlangen. Dass sie sich dafür Zeit nehmen und uns auch an dem Entwicklungsprozess weiter teilhaben lassen und nicht das Gefühl haben, dass wir sie beobachten. Damit wir auch daraus lernen können. Also eine gewisse Offenheit uns gegenüber. Dann muss man auch darauf aufpassen, dass man zwar darauf hinweist, dass es sich um eine Wirtschaftskooperation handelt, aber es auch andere Faktoren gibt. Die nachhaltige Komponente und die Komponente der Wertschätzung.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Auch mit den Sozialbetrieben stehen wir in ständigem Kontakt. Die Begleitung ist überhaupt sehr sehr wichtig bei dem Ganzen. Eine Einschulung reicht nicht, der ständige Kontakt muss da sein.“ (Lang, 18.07.2013)

„Ich mache eine Aufzeichnung des Treffens, was besprochen wurde, welche die nächsten Schritte sind und was noch besprochen werden muss. Dann mache ich eine Abstimmung mit dem Betrieb, auch um abzugleichen, ob beide Seiten dasselbe verstanden und mitgenommen haben.“ (Herpainé Márkus, 29.07.2013)

„Austausch bezüglich der Umsetzbarkeit gibt es bereits im Team. Ziel wäre es, hier auch Sozialbetriebe früh einbeziehen zu können, was aber derzeit aufgrund der Strukturen kaum möglich ist, weil Sozialbetriebe kaum Zeitressourcen haben.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Ich denke, ganz aus der Kommunikation herausnehmen sollten wir uns nicht.“ (Hödl, 13.08.2013)

Der Vermittler und die Vermittlerin sieht sich also einmal in der Rolle, Unternehmen den Wert der Projekte zu vermitteln, aber auch dafür zu sorgen, dass die jeweiligen Partner dieselben Erwartungen an das Projekt haben und dasselbe Verständnis der Projekte teilen.

Darüber hinaus betonten die meisten VermittlerInnen auch die Wichtigkeit, immer wieder bei den Kooperationspartnern nachzuhaken und die Kommunikation am Laufen zu halten. Ansonsten kann auch die Fortführung der Projekte schnell gefährdet werden, wenn sich

der/die VermittlerIn aus seiner/ihrer neutralen Rolle in der internen Kommunikation zurückzieht.

„Bisher mussten wir die Kommunikation zwischen den Partnern immer unterstützen und anleiten.“ (Horváth, 20.07.2013)

„Ich denke, unsere Rolle ist es schon, die Kommunikation am Laufen zu halten. Nicht zu riskieren, dass die Ideen wieder einschlafen. Da müssen wir desöfteren nachhaken und den gesamten Prozess strukturieren. [...] Aber ich denke, es wird nicht das eine Grundrezept geben. Man muss sehr viel Know How und auch ein Gefühl entwickeln, wie man an der jeweiligen Stelle kommuniziert. Das hängt immer sehr stark von den beteiligten Personen ab.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

„Man muss dauernd nachfragen. Wir müssen uns immer wieder melden, ob etwas gemacht worden ist und ob es erfolgreich war. Ein Selbstläufer ist das gar nicht. Die Wirtschaftsbetriebe vergessen sofort, uns zu informieren und auch der Sozialbetrieb ist wieder in seinem Geschäft drin. Wenn man etwas erfahren möchte, muss man sich melden. [...] Man hofft dann, dass das Ganze in eine langfristige Kooperation übergeht. [...] Unsere Rolle ist dann auch, nachzuhaken und neue Möglichkeiten und Potentiale für Zusammenarbeiten zwischen den Partnern zu entwickeln.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Man muss schon dranbleiben und immer wieder schauen, dass der Kontakt aufrecht erhalten wird. Irgendwann ist dann aber der richtige Zeitpunkt da und das ganze kommt ins Rollen.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Ansonsten darf man nie locker lassen. Wenn man spürt, dass sich etwas entwickeln könnte, nachhaken. Immer, immer Kontakt zum Kunden halten!“ (Hödl, 13.08.2013)

„Wir versuchen schon, dass wir langfristig dabei bleiben. Sonst versandet das recht schnell. Besonders wenn ein Auftrag abgeschlossen wird kann es sein, dass danach nichts weiter entsteht, wenn wir nicht mehr nachhaken und anstoßen. Da schauen wir, dass wir dabei bleiben und auch erste Ansprechpartner für beide Seiten sind. [...] Ich glaube für die Langfristigkeit wird das wirklich entscheidend sein, dass man die Kommunikation aufrecht erhält.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Daher muss man schon kontinuierlich auf die Menschen zugehen.“ (Muschitz, 12.08.2013)

Die VermittlerInnen haben also auch die Aufgabe, die Kommunikation voranzutreiben, damit langfristige Kooperationen entstehen können. Nicht nur für derzeitige Projekte, sondern auch, um zu Folgeprojekten anzustoßen und diesbezüglich gemeinsam mit den Partnern Möglichkeiten auszuloten.

Dass die Kommunikation jedoch nicht immer einfach ist, sondern auch Herausforderungen mit sich bringt, zeigt unter anderem die Antwort von Günther Haiden. Es heißt also, als VermittlerIn auch Durchhaltevermögen zu zeigen, um die Partner zusammenzubringen.

„Manchmal ist es sehr schwierig, mit Wirtschaftsbetrieben zu kommunizieren. Da geht es um Gewinne und Zahlen. Da darf man sich nicht sofort entmutigen lassen und muss dran bleiben. Die Idee ist gut dahinter und die Ohren sind grundsätzlich offen. Das ist denke ich das Wichtigste.“ (Haiden, 13.08.2013)

Herr Haiden gab im Interview außerdem schon einmal eine Einschätzung ab, wie die Rolle der Vermittler bezüglich der internen Kommunikation vielleicht in der Zukunft aussehen könnte.

„Wenn wir reine Vermittler sind, und das wird in Zukunft so sein, dann wird es irgendwann den Zeitpunkt geben, an dem wir uns ausklinken, nur noch im Hintergrund sein werden und Sozialbetrieb und Wirtschaft miteinander kommunizieren werden. Aber auch da fehlt uns bisher die Erfahrung. Aber so wird es sich entwickeln und ist auch so sinnvoll. Wir können vermitteln und sind bei Fragen da, aber sonst eher im Hintergrund.“ (Haiden, 13.08.2013)

Von ein paar wenigen Vermittlern und Vermittlerinnen wurde dennoch in den Interviews auch eine ganz andere Perspektive aufgezeigt. Diese VermittlerInnen merkten an, dass es selten nötig war, die Kommunikation in den Kooperationen immer wieder antreiben zu müssen.

„[Dass die Kommunikation ständig wieder unterstützt werden muss,] darin sehe ich nicht so das Problem. Ideen gibt es relativ viele und die Partner bringt man auch relativ leicht zusammen.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Nein, das glaube ich gar nicht [dass immer wieder nachgehakt werden muss]. Wenn beide Seiten zusammenkommen ist eigentlich schon ein konkretes Produkt am Laufen. Wo man glaube ich eher dranbleiben muss, ist wenn das Projekt abgeschlossen ist. Heißt das dann, dass die Kooperation vorbei ist und gut, oder gibt es Folgeprojekte? Dafür brauch man dann wieder Kommunikation und auch Berater, die wieder zwischen den Partnern vermitteln. Zwischendurch kann man sich ein wenig herausnehmen.“ (Haiden, 13.08.2013)

Auch hier gilt also wieder, jeden Partner individuell zu betrachten und ein Gefühl für den jeweiligen Bedarf an Koordination der internen Kommunikation zu entwickeln. Manche benötigen mehr Unterstützung bei der Kommunikation untereinander und dass die Projekte nicht zum Stillstand kommen, andere weniger.

Darüber hinaus wurde in den Interviews herausgefunden, dass es in manchen Projekten schon entsprechende Möglichkeiten bezüglich des Austauschs zwischen Sozialbetrieben und Unternehmen untereinander gibt – ganz ohne die ‚Zwischeninstanz‘ der VermittlerInnen.

„Es gibt auch zusätzlich für die Sozial- und Wirtschaftsbetriebe eigene Workshops und Treffen, wo sie sich untereinander austauschen können. Die Rückmeldungen waren hier sehr positiv. Dann kann Unternehmen z.B. Wünsche von Kunden aussprechen, die der Sozialbetrieb vielleicht schon erfüllen kann.“ (Foglar-Deinhardstein, 24.07.2013)

„Es hat im Frühjahr von Seitens des BMV beispielsweise auch eine Einladung beider Seiten gegeben, wo beide Seiten der Projektpartner ihre Meinungen abgeben konnten und sich kennengelernt haben. Dann gibt es auch Pressekonferenzen wo jeder seine Beweggründe nennen kann. So treibt man das Projekt widerum auch in die Öffentlichkeit.“ (Muschitz, 12.08.2013)

Dieser Austausch in der internen Kommunikation wird in diesem Fall auch zu einer Chance für die externe Kommunikation.

Es lässt sich festhalten, dass die Kommunikation zwischen den Partnern eine sehr hohe Relevanz hat. Ganz gleich, ob die interne Kommunikation dazu dient, Ideen auszutauschen, Bedürfnisse und Bedenken mitzuteilen oder Vertrauen aufzubauen. Die Kommunikation zieht sich durch alle Phasen. Die VermittlerInnen sind eine unterstützende Instanz in allen Phasen und nehmen besonders in der Entwicklung eventueller Folgeprojekte eine wichtige Rolle ein.

5.3.11 Rahmenbedingungen langfristiger Zusammenarbeit

In den Interviews konnten einige Rahmenbedingungen festgestellt werden, die auf die langfristige Zusammenarbeit der Projekte abzielen. Um die Soziale KoProduktion und damit verbunden die Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben nachhaltig als soziales und ökologisches Wirtschaftsmodell etablieren zu können, wurden von den VermittlerInnen eine Reihe von Rahmenbedingungen genannt, welche die Etablierung der Projekte in Wirtschaft und Gesellschaft unterstützen können. Das Netzwerk ‚sozial produziert‘ wird bereits im jetzigen Stadium von den VermittlerInnen als sehr wertvoll empfunden. Ein Unternehmen oder Sozialbetrieb steht laut InterviewpartnerInnen vor einer größeren Herausforderung, die Projekte ohne Kontakte und Erfahrungen von Entwicklungsmöglichkeiten selbst zu initiieren und kann die Instanz der VermittlerInnen für den Kooperationsaufbau nutzen.

„Das Netzwerk führt dazu, die richtigen Partner zusammenzubringen und Synergien nutzen zu können. Daher ist es auch so wertvoll, das Ganze nun in eine Organisationsform zu bringen“ (Leitner, 12.08.2013).

Bisher wird das Projekt ‚sozial produziert‘ laut InterviewpartnerInnen jedoch eher als interne Plattform zwischen den einzelnen Projektpartnern genutzt. Das interne Beziehungsnetzwerk und die Informationsplattform sind ein hilfreiches Tool für die VermittlerInnen. Jedoch soll das Netzwerk ‚sozial produziert‘ in Zukunft darüber

hinausgehen. Das Ziel des Ganzen ist laut VermittlerInnen daher nicht, ein rein intern genutztes Netzwerk aufzubauen, sondern bis Projektende im nächsten Jahr als selbstständige Organisation genutzt zu werden, das sich auf andere Regionen und Länder ausweitet und dort neue Verbindungen zu den unterschiedlichen Akteuren in Wirtschaft, Sozialbereich, Politik und Gesellschaft knüpft. Neben der flächenmäßigen Ausbreitung wurde außerdem das Ziel herausgestellt, die einzelnen Betriebe untereinander mehr zu vernetzen und geeignete Modelle und Strategien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Projektpartner zu entwickeln. Bei der Einbindung von Wirtschaft und Gesellschaft kann laut InterviewpartnerInnen vielleicht auch interessant sein, das Netzwerk auf weitere gesellschaftliche Akteure wie z.B. Privatpersonen auszuweiten.

„Jetzt agiert ‚sozial produziert‘ eher als interne Plattform für die Projektpartner. Ziel ist es, bis Projektende 2014 eine selbstständige Organisation zu haben, die wahrscheinlich ein zweites Förderprojekt braucht, aber auch das Ziel hat, gleich europäisch zu denken und das Thema in andere europäische Länder zu tragen und dort zu integrieren. [...] Hier ist es eben möglich dass man besonders nach Osten, aber auch nach Westen mit z.B. Deutschland, neue Verbindungen zu knüpfen versucht und diese Plattform transnational oder international belebt.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Wenn wir dann Anfragen bekommen, bei denen es um hohe Stückzahlen geht, versuchen wir auch mit mehreren Partnern zusammenzuarbeiten. Das ist eigentlich auch überhaupt der Sinn der Plattform. Strategien und Modelle zu entwickeln, damit die Sozialunternehmen auch untereinander mehr zusammenarbeiten und man Aufträge einfach splittet.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Vielleicht sollten auch mehr private Personen eingebunden werden. Beispiel Pflegeheime: es gibt ja viele Familienmitglieder, die die älteren Menschen im Pflegeheim besuchen und vielleicht im Ort des Unternehmens ansässig. Hier könnten Privatpersonen auch unterstützen und die Materialien zum Pflegeheim bringen. Es gibt ja auch Gott sei Dank Menschen, die in diesem sozialen Bereich etwas freiwillig leisten.“ (Muschitz, 12.08.2013)

Die Weiterentwicklung des Netzwerkes spielt auch für die VermittlerInnen eine wichtige Rolle, um den Weg der Produkte zum Markt und auf diesem Weg auch die Finanzierung zu erleichtern.

„Ich hoffe auch, dass die Plattform in der Zukunft eine wichtige Rolle spielt und die Marktfähigkeit der Produkte unterstützt. Dadurch kann letztendlich dann auch die Finanzierung erleichtert werden. [...] Es ist sehr wichtig, dass diese Marke entsteht und dass Unternehmer unter dieser Marke qualitativ hochwertige Produkte herstellen können. Die Menschen möchten ein Qualitätsprodukt kaufen und sind bei Sozialbetrieben oft skeptisch, was die Qualität betrifft.“ (Horváth, 29.07.2013)

Die Finanzierung ist ein entscheidender Faktor bei der langfristigen Weiterentwicklung der Sozialen KoProduktion. Ein großes Interesse kann aus Sicht der VermittlerInnen bereits

festgestellt werden. Die genaue Finanzierung des Netzwerkes stellt aber noch einen Punkt dar, mit dem sich in der Zukunft weiter auseinandergesetzt werden muss.

„Es spielt natürlich auch eine Rolle, wie das Ganze auf lange Sicht finanziert wird. Ich sehe, dass ein großes Interesse und eine große Begeisterung da ist. Aber es ist eben auch ein sehr großer Aufwand. Die ganze Koordination, Beratungsleistung, Prototypenerstellung etc. sind sehr viele Stunden, die oft auch bei ganz kleinen Produkten investiert werden müssen. [...] Wie das auf lange Sicht finanziert werden soll muss noch ausgelotet werden. Wir müssen sehen, inwieweit es weiter Förderungen geben kann oder andere Möglichkeiten gibt, Firmen als Mitglieder mit Beiträgen mit einzubinden oder ob man bei Produkten eine kleine Spanne mit einrechnen kann. Das gilt es noch herauszufinden. Bei Fair Trade ist ja eine ziemlich große Spanne bei jedem Produkt mit einkalkuliert, damit sich das Ganze finanzieren kann. Das müssen wir noch schauen, wie wir das machen.“ (Damböck, 14.08.2013)

„Entscheidend wird auch sein, ob die finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden.“ (Leitner, 12.08.2013)

Darüber hinaus sind Gemeinden wichtige Instanzen für die langfristige Umsetzung der Projekte. Gemeinden sind bereits wesentliche Partner der Sozialen KoProduktion (Leitner, 12.08.2013). Um zu wachsen und Unterstützung von weiteren Seiten zu erhalten, wurden in den Interviews aber auch erste Überlegungen zur verstärkten Zusammenarbeit mit Gemeinden und gemeinnützigen Organisationen genannt, die Potential zur Weiterentwicklung des Netzwerkes bieten. Eine intensivere Einbindung von Kommunen aber auch von Trägerorganisationen könnte hier ein Lösungsansatz sein, welcher die Sozialen KoProduktion im Sinne von finanzieller Hilfe, aber auch im Sinne von starken Partnern aus dem Sozialbereich weiter voranbringt. Diese Arbeit stellt ‚sozial produziert‘ vor Herausforderungen, die noch eine stärkere Auseinandersetzung mit möglichen Einbindungsmöglichkeiten erfordert.

„Damit es mehr wird, braucht es eben die Unterstützung, sowohl auf Unternehmensseite aber auch auf Sozialeseite. Es könnte durch das AMS, Trägerorganisationen wie die Caritas oder Lebenshilfe sicher sehr viel in diese Richtung verändert werden. Dann wäre Qualität ein erklärtes Ziel und auch Nachhaltigkeit, die in vielen Unterpunkten beschrieben werden könnte. [...] aber richtig greifbar kann es erst werden wenn Einzelprojekte dann auch regional unterstützt werden. Also entweder von kommunaler Seite oder mehr noch von Landesseite.“ (Rybaczek, 18.07.2013)

„Ich sehe viel Potential in der Zusammenarbeit mit Gemeinden. Manche Gemeinden haben vielleicht im Sommer für 5, 6 Monate mehr Personen zu beschäftigen oder benötigen im Winter Personen zum Schneeschaukeln. Das kann ich mir auch für den privaten Bereich vorstellen.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Auch die Politik muss mehr in diese Themen involviert werden.“ (Horváth, 29.07.2013)

„Aus finanziellen Gründen und aus Mangel an Know How ist es bisher aber noch schwierig, die Gemeinden zu involvieren.“ (Hollósi, 29.07.2013)

Eine weitere Anforderung an die langfristige Umsetzung der Sozialen KoProduktion ist für viele VermittlerInnen die Entwicklung von Produkten mit einem starken Nutzen für seine AbnehmerInnen. Unabhängig davon, ob das Produkt wieder zurückfließt in das Unternehmen oder am Markt angeboten wird, müssen Produkte entwickelt werden, die konkurrenzfähig sind. Dasselbe gilt für Dienstleistungen, die durch ihren starken Nutzen eine Lücke für Wirtschaft oder Markt schließen müssen, damit sie nachhaltig nachgefragt werden.

„Wir haben schon viele kreative Ideen und Projekte. Entscheidend ist, ob es gelingt, einen Markt für die Produkte zu finden und Kontakte herzustellen. Daher bin ich ja auch so auf der Schiene der Dienstleistungen, wo ich die Umsetzung einfacher sehe. Hier muss man zwei Partner zusammenbringen. [Was wir in Kooperation entwickeln] soll ein Produkt sein, dass mit dem Slogan Wertschöpfung durch Wertschätzung zu fairen Preisen angeboten wird. [...] Aber das ist sicher die entscheidende Phase: Produkte zu entwickeln, die konkurrenzfähig sind. Die nicht aus Mitleid gekauft werden, weil sie sozial produziert werden, sondern weil sie einen Nutzen haben. [...] Grundsätzlich muss das Produkt so wettbewerbsfähig sein und die Strukturen zwischen den Partnern so geschaffen werden, dass es auch ohne Vermittler geht.“ (Leitner, 12.08.2013)

„Außerdem ist mir persönlich wichtig, dass die Produkte und Dienstleistungen möglichst einen ökologischen Nutzen haben und das ein Kernmerkmal von SoPro bleibt. Generell, dass die Produkte und Dienstleistungen einen echten, starken Nutzen haben. Mit den Ergebnissen von SoPro eine wichtige Funktion erfüllt werden kann.“ (Schwarzlmüller, 24.07.2013)

Was die derzeitige Einschätzung zur Langfristigkeit der Projekte betrifft, sind die VermittlerInnen jedoch vorsichtig und tun sich schwer damit, eine Prognose abzugeben. Das liegt sicher auch daran, weil sich das Projekt noch stark in der Entwicklungsphase befindet.

„Die Langfristigkeit der Projekte ist das Entscheidende. Das traue ich mir zum jetzigen Zeitpunkt aber noch nicht einzuschätzen.“ (Leitner, 12.08.2013)

5.4 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Auch wenn die Soziale KoProduktion im Gegensatz zu anderen CSR-Modellen ein recht junges Feld nachhaltiger CSR-Kooperationen behandelt, lassen sich in Theorie und Praxis bereits Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren ausmachen, die den Erfolg der Projekte beeinflussen. Durch die Durchführung der Experteninterviews mit Vermittlern und Vermittlerinnen der Plattform sozial produziert konnte ein umfassender Einblick in die Projektumsetzung der Sozialen KoProduktion geschaffen werden. Anhand der Erfahrungen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen lassen sich eine Reihe von

Einschätzungen und Tendenzen bezüglich Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Umsetzung sowie Herausforderungen und Besonderheiten in der Kommunikation der Sozialen KoProduktion erkennen.

Eine Forschungsfrage dieser Arbeit behandelte relevante Rahmenbedingungen, welche in der Projektdurchführung der Vermittler und Vermittlerinnen gegeben sein sollten. Anhand der Interviews aber auch der theoretischen Grundlagen der aktuellen wissenschaftlichen Literatur lässt sich feststellen, dass das Fachwissen der Vermittler und Vermittlerinnen ein wichtiges Merkmal in der Kooperationsarbeit der unterschiedlichen Akteure der Sozialen KoProduktion darstellt (siehe Kapitel 4.5.2). Know How aus dem wirtschaftlichen sowie dem sozialen und/oder ökologischen Bereich bildet den geeigneten Rahmen, um sich auf die verschiedenen Partner aus Wirtschaft und Sozialbetrieb einstellen zu können und ihre jeweiligen Bedürfnisse aber auch Strukturen verstehen zu können. Mit dem Zugang der Vermittler und Vermittlerinnen zu den jeweiligen Bereichen der Partner kann sich das Mittlernetzwerk außerdem als kompetenter Partner vor potentiellen Kooperationspartnern präsentieren und anhand dieser vielfältigen Kompetenzen ein vertrauenswürdiges Bild in Wirtschaft und Sozialbereich aufbauen.

Neben dem entsprechenden Fachwissen bildet ein gutes Beziehungsnetzwerk zu Partnern aus Wirtschaft, Politik und Sozialbereich eine weitere Rahmenbedingung. Bestehende Netzwerke zu potentiellen Projektpartnern bilden eine Basis an Kontakten, um individuell auf die Bedürfnisse der Kooperationspartner eingehen zu können. Je nach Situation können über interne, aber auch externe Netzwerke die richtigen Partner ausgewählt und zusammengebracht werden.

Jedoch ist ein erfolgreicher Kooperationsaufbau nicht nur von den Kontakten zu den entsprechenden Partnern abhängig. Auch eine offene und unvoreingenommene Herangehensweise aller Akteure ist für die Einleitung von Projekten von hoher Wichtigkeit. Es gilt, offen auf die Partner zuzugehen und in Gemeinsamkeit Möglichkeiten auszuloten und Bedürfnisse zu kommunizieren. Die involvierten Parteien müssen bereit sein, einen Perspektivwechsel einzunehmen und dem Partner auf Augenhöhe gegenüberzutreten, damit die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit geschaffen werden kann, die auf gegenseitiger Wertschätzung basiert.

Es kann zudem festgestellt werden, dass sich die Ergebnisse der Expertenbefragungen der Sozialen KoProduktion mit den im theoretischen Teil aufgezeigten Ergebnissen der Expertenbefragung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (siehe Kapitel 4.8) zum großen

Teil decken. Unter anderem wurden in jener Expertenbefragung als wichtigste Faktoren zur Netzwerkbildung die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel, die Offenheit sich auf Neues einzulassen und gegenseitiges Vertrauen genannt (Endres 2001a: 103 ff.). Auch wurde bereits in Kapitel 4.5 die Relevanz des offenen Aufeinanderzugehens aller beteiligten Akteure betont.

Theorie und Praxis haben außerdem gezeigt, dass neben den personellen Kompetenzen und der Partnerschaft auf Augenhöhe eine wichtige Rahmenbedingung ist, die Vermittlertätigkeit mit langfristigen finanziellen Ressourcen zu sichern (siehe Kapitel 4.5.1). Bis zum Ende der Projektperiode im Jahre 2014 ist das ETZ-Projekt SoPro HU-AT finanziert. Nach derzeitigen Einschätzungen der Vermittler und Vermittlerinnen können wahrscheinlich im Anschluss weitere Förderungen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene angesucht werden. Auf langfristige Sicht bedarf es aber der Ermittlung konstanter Finanzierungsmodelle, die der Vermittlungstätigkeit einen stabilen Rahmen geben. Einige Ideen zu Finanzierungsmöglichkeiten wurden bereits in den Experteninterviews genannt. Eine stärkere Einbindung von Gemeinden oder Unternehmensmitgliedschaften könnten hier Ansätze sein. Es kann daher festgehalten werden, dass die Überlegungen zur Finanzierung des Netzwerks einer weiteren Auseinandersetzung in der Zukunft bedarf.

In der vorliegenden Arbeit wurde ebenso eine intensivere Betrachtung der internen und externen Kommunikation vorgenommen. Ziel war es herauszufinden, welche Besonderheiten und Herausforderungen in der internen Kommunikation zwischen den Projektpartnern bestehen und welche Faktoren in der externen Kommunikation beachtet werden müssen. Die anhand der Experteninterviews ermittelten Besonderheiten und Herausforderungen in der CSR-Kommunikation weisen eine fast durchgängige Übereinstimmung mit der theoretischen Untersuchung innerhalb dieser Arbeit auf. So konnte sowohl in Theorie als auch Praxis festgestellt werden, dass der Vermittler die unterschiedlichen Bedürfnisse, Ziele und Organisationskulturen der Akteure auf eine Ebene bringen müssen. Um diese gleiche Ebene auch in kommunikativer Hinsicht zu erreichen, müssen die Vermittler und Vermittlerinnen die verschiedenen Sprachen der Akteure sprechen. Dadurch kann ein interaktiver Austausch zwischen den Partnern und Partnerinnen eingeleitet und gefördert werden. Eine weitere Herausforderung in der internen Kommunikation stellt die kontinuierliche Kommunikation zwischen den projektinvolvierten Personen dar. Besonders in den Experteninterviews wurde von den meisten der befragten Personen die Wichtigkeit betont, bei den Partnern und

Partnerinnen bezüglich des Projektverlaufs nachzuhaken und die Kommunikation kontinuierlich anzustoßen, da sonst Projektumsetzungen leicht ins Stocken geraten können. Wie auch in der fachlichen Diskussion im theoretischen Teil dieser Arbeit betont, sollte eine fortlaufende Kommunikation im Projektablauf nicht unterschätzt werden (siehe Kapitel 4.4.4). Es ist relevant, je nach individueller Kooperation als Vermittler oder Vermittlerin ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie groß der Bedarf an Unterstützung der Kommunikation zwischen den Partnern ist. Der Vermittler und die Vermittlerin spielen in jedem Fall als sogenannte neutrale Zwischeninstanz eine wichtige Rolle, damit die Partner in kontinuierlichem Austausch miteinander bleiben und Folgeprojekte angestoßen werden können.

Auch in der externen Kommunikation wurden in Theorie und Praxis Besonderheiten ermittelt. So herrscht bei vielen Betrieben viel Unsicherheit darüber, wie sie das Engagement nach außen kommunizieren können bzw. ob das Engagement überhaupt kommuniziert werden soll. Wie bereits in der Theorie dargelegt, kommuniziert ein Großteil der Unternehmen, die CSR-Maßnahmen umsetzen, dieses Engagement nicht nach außen (http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/.pdf). Ähnlich verhält es sich bei den meisten Projektpartnern der Sozialen KoProduktion. In der Praxis wird weniger nach dem Grundsatz ‚Tue Gutes und rede darüber‘, sondern mehr nach dem Grundsatz ‚Tue Gutes und rede *nicht* darüber‘ gehandelt. Sowohl im theoretischen Teil als im empirischen Teil dieser Arbeit wurde jedoch klar, dass das gesellschaftliche Engagement von der Umwelt wahrgenommen werden muss, um vollständig seine positive Wirkung entfalten zu können (Brugger 2010: 1). Demnach ist wichtig, Betriebe mit fehlendem Know How in der Umsetzung von Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen beziehungsweise Unternehmen Wege aufzuzeigen, wie sie auf ehrliche Art und Weise die Projekte in der Gesellschaft kommunizieren können, ohne einen Glaubwürdigkeitsverlust zu erfahren. Hierbei muss auch die in Theorie und Empirie dargelegte Komplexität des Begriffes ‚Nachhaltigkeit‘ berücksichtigt werden und das Engagement mit einfachen und verständlichen Worten nach außen transportiert werden.

Eine weiteres Ziel dieser Arbeit war es, Erfolgsfaktoren in der Projektvermittlung und Projektdurchführung zu ermitteln. Neben Rahmenbedingungen und Besonderheiten der CSR-Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern konnten anhand der durchgeführten Befragungen und der theoretischen Analyse dieser Arbeit auch Erfolgsfaktoren der Sozialen KoProduktion untersucht werden.

So stellt unter anderem der in den Fokus der Vermittlertätigkeit gestellte, persönliche Kontakt einen entscheidenden Erfolgsfaktor innerhalb der Kooperationen dar. Dieser Faktor wurde von fast allen VermittlerInnen in den Interviews als einer der wichtigsten Erfolgsbausteine betont. Damit ist zum einen der persönliche Kontakt der Vermittler und Vermittlerinnen zu den Kooperationspartnern, aber auch der persönliche Kontakt zwischen Wirtschaft und Sozialbetrieben gemeint. Durch das persönliche Kennenlernen der einzelnen Akteure entsteht von Beginn an eine Basis des Vertrauens und wird eine offenere Kommunikation zugelassen. Mit Hilfe von persönlichen Ansprechpartnern und dem ‚Gesicht‘, das der Kooperationspartner dadurch erhält, können Wünsche aber auch Probleme einfacher angesprochen werden. Die einzelnen Partner gehen auf Augenhöhe miteinander um – das stärkt die Zusammenarbeit und bietet Potential für langfristige Partnerschaften. Diese Vertrauensebene kann anhand von speziellen Workshops und Meetings zwischen den Partnern aus Sozialbereich und Wirtschaftsbereich noch weiter vorangetrieben werden. Neben dem Erfolgsfaktor des persönlichen Kontakts auf Augenhöhe sind auch die persönlichen Werthaltungen hinter dem Engagement ein weiterer Baustein, der den Erfolg unterstützt. Wenn die projektverantwortlichen Personen sich mit dem Engagement identifizieren und sich dafür einsetzen, entwickelt sich laut InterviewpartnerInnen aber auch laut Theorie eine Dynamik und Eigeninitiative, welche die Projekte weiter vorantreiben.

Darüber hinaus stellen Netzwerke nicht nur eine wichtige Rahmenbedingung zur Umsetzung der Sozialen KoProduktion dar, sondern sind aufgrund ihres breiten Beziehungsgeflechts ein Erfolgsfaktor der Projekte. Ein breites Netzwerk bedeutet Zugang zu vielen Kontakten und damit die mögliche Auswahl geeigneter Partner, die für den Erfolg der Projekte unverzichtbar sind. Dazu kommt die Komponente der externen Netzwerke, anhand derer man die Wahrnehmung der Sozialen KoProduktion in Öffentlichkeit und Wirtschaft weiter steigern kann. Netzwerke bieten also einmal eine Auswahl der geeigneten Partner aber sind auch Kanäle, die für die externe Kommunikation der Projekte genutzt werden können.

Auch in der internen Kommunikation ist in Theorie und Empirie festzustellen, dass die kontinuierliche Kommunikation durch den Vermittler und die Vermittlerin einen weiteren Baustein bildet, der den Erfolg der Projekte beeinflusst. Der ständige Austausch zwischen den Partnern stellt sicher, dass alle Akteure auf einer Ebene sind und mit denselben Informationen arbeiten. Darüber hinaus kommen durch die Kommunikation die einzelnen Verantwortlichen zusammen und können im Austausch gemeinsam Ideen entwickeln. Gerade durch diese Interaktion wird das Projekt lebendig und es können neue

Möglichkeiten für die weitere Zusammenarbeit entwickelt werden. Wenn eine Seite nicht von einer guten Idee erfährt, kann sie auch nicht darauf reagieren.

Auch an dieser Stelle soll aufgezeigt werden, dass es mit der in Kapitel 4.8 behandelten Expertenbefragung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu Übereinstimmungen kommt. In jener Befragung wurden unter den sieben Erfolgsbausteinen die zwei Faktoren der gemeinsamen Kommunikation und der regelmäßigen Kontaktpflege genannt. Die Bedeutung stimmt mit den in der Befragung der Sozialen KoProduktion ermittelten Ergebnissen überein: Die Kooperationspartner müssen dieselbe Sprache sprechen und die bestehenden Kontakte kontinuierlich zu pflegen (Endres 2001a: 103 ff.).

Die Soziale KoProduktion ist ein lebendiges Kooperationsmodell, das von aktiven Partnerschaften lebt und bei der unterschiedlichste Akteure zusammengebracht werden. Dementsprechend können die Vermittler und Vermittlerinnen auf verschiedenste Lernerfahrungen zurückblicken. Hier wird der nächste Erfolgsfaktor deutlich. Wenn die Erfahrungen der Vermittler und Vermittlerinnen auf geeignete Art und Weise geteilt werden, können sie anderen Vermittlern und Vermittlerinnen als Hilfestellung ihrer zukünftigen Arbeit dienen. Der Wissensaustausch kann besonders bei neuen Projektpartnern entscheidend für den Erfolg sein. Wie einige Vermittler und Vermittlerinnen in den Interviews angemerkt haben, ist es zu Beginn nicht immer einfach, sich in die Projekte einzudenken und sich auf die unterschiedlichen Akteure einzustellen. Erfahrungsaustausch ist daher ein wertvoller Baustein, um ein Gefühl für Projektpartner und die eigene, vielfältige Vermittlerrolle zu entwickeln.

Interaktiver Austausch kann auch im Hinblick auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen ein Erfolgsfaktor sein. Bei der Sozialen KoProduktion geht es immer auch um kreative Prozesse, da mit den Ressourcen von Wirtschaftsbetrieben, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden. Kreative Köpfe im Team der Vermittler und Vermittlerinnen bilden die Grundlage, Produkte mit echtem Nutzen für den Markt zu entwickeln, um langfristig konkurrenzfähig sein zu können. Das spezielle Know How von Produktentwicklern und kreativen Denkern in den Projektteams ist daher ebenso ein Erfolgsbaustein der Projekte.

Abschließend soll nochmals die Neutralität der Vermittler und Vermittlerinnen als Erfolgsfaktor betont werden. Der Vermittler und die Vermittlerin sind weder Sozialbetrieb noch Wirtschaftseinrichtung oder öffentliche Einrichtung. Durch diese Tatsache können sie ihre Aktivitäten in der Mitte entfalten und als eine Art Anwalt agieren – der vermittelt,

der die verschiedenen Sprachen der Akteure ‚übersetzt‘, der zusammenbringt und der sich in die jeweiligen Seiten hineinversetzen kann. Diese neutrale Rolle gewährleistet, dass auf allen Seiten der Kooperationspartner etwas in Gang gebracht werden kann, die einzelnen Partner auch aufgrund der ‚Übersetzungstätigkeit‘ der VermittlerInnen Verständnis füreinander aufbauen und mit der kommunikationsfördernden Rolle des Vermittlers und der Vermittlerin ein persönlicher Austausch gelebt wird.

Die vorliegende Hypothese dieser Arbeit hat sich somit bestätigt. Bestimmte Rahmenbedingungen müssen immer erfüllt sein, um als Vermittler oder Vermittlerin Kooperationen der Sozialen KoProduktion erfolgreich initiieren zu können. Nur wenn die Kooperationspartner offen aufeinander zugehen und damit eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zulassen, können langfristig erfolgreiche Kooperationen umgesetzt werden. Zudem können die Vermittler und Vermittlerinnen nur nachhaltig Wirtschaft, öffentliche Einrichtungen und Sozialbetriebe miteinander vernetzen, wenn das VermittlerInnennetzwerk mit finanziellen Ressourcen gesichert wird.

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die Soziale KoProduktion ist gelebtes, gesellschaftliches Engagement. In den Kooperationen zwischen Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben geht es nicht darum, sich mit dem Bereitstellen von Spendengeldern oder der Finanzierung externer Projekte einen nachhaltigen ‚Stempel aufzudrücken‘, sondern um soziale und ökologische Projekte, die nur in Zusammenarbeit und mit dem entsprechenden Engagement aller Beteiligten umgesetzt werden können.

Die theoretischen und empirischen Untersuchungen haben gezeigt, dass in der Projektumsetzung der Sozialen KoProduktion und der damit verbundenen, engen Kooperationsarbeit eine Reihe von wertvollen Erfolgsfaktoren festgestellt werden können. Wenn bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind, stellen die Projekte eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten dar. So ist es unter anderem unverzichtbar für die Zusammenarbeit zwischen Sozialbetrieben, öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsbetrieben, dass die Projektpartner offen aufeinander zugehen und sich Zeit dafür nehmen, die beteiligten Partner und ihre Bedürfnisse und Wünsche kennenzulernen. Wenn dieser persönliche und menschliche Austausch gegeben ist, kann eine langfristige Beziehung auf Augenhöhe entstehen, die von fast allen Vermittlern und

Vermittlerinnen als ein wesentlicher Erfolgsfaktor betont wurde. Die Zusammenarbeit fördert sowohl Vertrauen als auch Wertschätzung für den jeweils anderen gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Akteur und kann damit auch eine Wahrnehmungsänderung der bisher womöglich eher ‚fremden‘ Umwelten der Projektpartner bewirken. Auch die persönlichen Kontakte der Vermittler und VermittlerInnen zu den Betrieben sind ein entscheidender Baustein zur erfolgreichen Initiierung der Projekte.

Eine weitere, sowohl in Empirie als auch Theorie ermittelte Rahmenbedingung, die an dieser Stelle aufgrund ihrer hohen Relevanz nochmals genannt werden soll, ist die langfristige Sicherung finanzieller Ressourcen. Die Vermittler und Vermittlerinnen besitzen durch ihre neutrale und vermittelnde Position die Fähigkeit, Aktivitäten aus der Mitte heraus zu entfalten. Um diesen Erfolgsfaktor weiter nutzen zu können, bedarf es aber einer langfristigen Finanzierung des Partnernetzwerks der Sozialen KoProduktion. Dieser Punkt bedarf auch in der Zukunft noch einer weiteren Auseinandersetzung, um geeignete Finanzierungsmodelle zu entwickeln.

Trotz der notwendigen Weiterentwicklung bestimmter Rahmenbedingungen kann festgehalten werden, dass sowohl auf Seiten der Wirtschaft als auch auf Seiten der Sozialbetriebe ein großes Interesse an den Projekten der Sozialen KoProduktion besteht. Die Wahrnehmung und die Kenntnis dieser Kooperationsmodelle hingegen muss noch weiter wachsen, damit die Projekte der Sozialen KoProduktion stärker in Wirtschaft und Gesellschaft integriert werden können. Die Vermittler und Vermittlerinnen der Sozialen KoProduktion nehmen allerdings bereits jetzt eine wertvolle Rolle zur Umsetzung von Kooperationen zwischen den verschiedenen involvierten Parteien ein. Wenn bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen und langfristig gesichert werden können, können VermittlerInnen und Kooperationspartner auch weiter an geeigneten Strategien zur Umsetzung und an Maßnahmen zur Kommunikation der Projekte in der Öffentlichkeit arbeiten. Mit dem zusätzlichen Bewusstsein der Erfolgsfaktoren der Sozialen KoProduktion kann der Nutzen und der Wert der Projekte gezielt weiter an potentielle Kooperationspartner und weitere Stakeholder getragen werden. So kann auch gewährleistet werden, dass eine weitere Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Fragestellungen in der Öffentlichkeit stattfindet. Denn um langfristig die Themen der Nachhaltigkeit und der Projektphilosophie ‚Wertschätzung durch Wertschöpfung‘ in die Gesellschaft zu tragen, müssen sie einerseits kontinuierlich in die Öffentlichkeit transportiert werden und andererseits das Interesse von Wirtschaft,

Gemeinden und Länder für die Kooperationsmodelle der Sozialen KoProduktion weiter wachsen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Ebenen der Verantwortung nach Carroll (Carroll 1991: 42).....	12
Abbildung 2: 'Quadriple Bottom Line' der Verantwortung.....	31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der befragten Experten.....67

Literaturverzeichnis

Bibliographie:

- Adam, Stefan M. (Hg.): Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt Verlag. 2008.
- ARNOLD, Jens: Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung am nachhaltigen Kapitalmarkt. Konzeptuelle Grundlegung eines kommunikativen Handlungsfeldes der Kapitalmarktkommunikation. Dissertation. Wiesbaden. 2011.
- Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Walter de Gruyter. (10. Auflage) 2003.
- Backhaus-Maul, Holger/ Biedermann, Christiane/ Nährlich, Stefan/ Polterauer, Judith (Hg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (2. Auflage) 2010.
- Backhaus-Maul, Holger/ Biedermann, Christiane/ Friedrich, Peter/ Nährlich, Stefan/ Polterauer, Judith: Corporate Citizenship. Die zivilgesellschaftliche Ausprägung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland. In: Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikations-wissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 435-449.
- Bader, Nils: CSR-Kommunikation von kleinen und mittleren Unternehmen. In: Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 356-372.
- Bartenstein, Martin: Verantwortung braucht Wirtschaft. Über die Chancen der Corporate-Social-Responsibility-Diskussion für Unternehmen und Wirtschaftspolitik. In: Köppl, Peter/ Neureiter, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. 2004. 75-82.
- Baumgartner, Edgar: Sozialfirmen als neue Lösung? In: Adam, Stefan M. (Hg.): Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt Verlag. 2008. 53-70.

- Bentele, Günter/ Nothhaft, Howard: Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility. Die (massen-) mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 45-70.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohl-organisationen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. 2008.
- Biedermann, Christiane: Corporate Citizenship in der Unternehmenskommunikation. In: Backhaus-Maul, Holger/ Biedermann, Christiane/ Nährlich, Stefan/ Polterauer, Judith (Hg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (2. Auflage) 2010. 353-370.
- Bluszczyk, Oliver: Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. In: Hafner, Sonja J./ Hartel, Jörg/ Bluszczyk, Oliver/ Stark, Wolfgang (Hg.): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag. 2007. 107-118.
- BOWEN, Howard R.: Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Brothers. 1953.
- Brandhorst, Kerstin: bagfa. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen im Bereich des unternehmerischen bürgerschaftlichen Engagements. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohl-organisationen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. 2008. 59-73.
- Brickwedde, Fritz: Nachhaltigkeit in der Breite kommunizieren. In: pö_forum Nachhaltigkeitskommunikation: Strategien, Projekte, Visionen. Lüneburg: Universität Lüneburg. 2003.
- BRUGGER, Florian. Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Dissertation. Wiesbaden. 2010.
- BÜHRER, Detlef: Toolbox Business-Kommunikation. Handwerkszeug für eine effizientere Kommunikation. Offenbach: GABAL Verlag. 2007.
- BURCHELL, Jon (Hg.): The Corporate Social Responsibility Reader. Context and Perspectives. London/ New York: Routledge. 2008.
- Christensen, Lars Thøger/ Cheney, George: Interrogating the Communicative Dimensions of Corporate Social Responsibility. In: Ihlen, Øyvind/ Bartlett, Jennifer L./ May, Steve (Hg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. New York: John Wiley & Sons. 2011. 491-504.
- COOMBS, W. Timothy/ HOLLADAY, Sherry J.: Managing Corporate Social Responsibility. A Communication Approach. New York: John Wiley & Sons. 2011.

- Crook, Clive: The Good Company. In: BURCHELL, Jon (Hg.): The Corporate Social Responsibility Reader. Context and Perspectives. London/ New York: Routledge. 2008. 264-267.
- Deutscher Caritasverband e.V.: Gutachten Freiwilligen-Zentren 2004. Freiburg: 2004.
- Dresewski, Felix/ Koch, Stephan C.: Zusammenarbeit von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Überblick und Fallbeispiele. In: Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 450-460.
- Duden: Das Fremdwörterbuch. Mannheim: Dudenverlag. (10. Auflage) 2010.
- DYLLICK, Thomas: Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden: Gabler Verlag. 1992.
- Endres, Egon: Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken. In: Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Flocken, Peter (Hg.): Kooperationsverbündete und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2001a. 103-117.
- Endres, Egon: Kooperation und Veränderungsmanagement. Die betriebliche Rekonstruktion eines betrieblichen Fallbeispiels. In: Senghaas-Knobloch, Eva (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster: LIT Verlag. 2001b. 63-81.
- Endres, Egon: Grenzgänger – ein neuer Managementtypus. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohl-organisationen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. 2008. 46-56.
- Etter, Michael/ Fieseler, Christian: Die Ökonomie der Verantwortung – eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf CSR. In: Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 269-280.
- Evers, Adalbert/ Riedel, Birgit: Engagementförderung mit eigenem Profil. Der Verbund Freiwilligen-Zentren im Deutschen Caritasverband. In: Deutscher Caritasverband e.V.: Gutachten Freiwilligen-Zentren 2004. Freiburg: 2004.
- Faber-Wiener, Gabriele: CSR und Kommunikation. Praktische Zugänge. In: Schneider, Andreas/ Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin: Springer-Verlag. 2012. 481-499.
- FREEMAN, R. Edward: Strategic Management. A Stakeholder Approach. New York: Cambridge University Press. 2010.

- FRIESL, Christian: Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels GmbH. 2008.
- FUCHS-GAMBÖCK, Karin: Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt. Heidelberg/ München/ Landsberg/ Berlin: economica Verlag. 2006.
- Gazdar, Keavan/ Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/ Vaseghi, Sam (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility erfolgreich managen. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006.
- Gläser, Jochen/ Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (4. Auflage) 2010.
- Grewe, Wolfgang/ Löffler, Jens: Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht. In: Gazdar, Keavan/ Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/ Vaseghi, Sam (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility erfolgreich managen. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006. 3-11.
- Groß, Hermann/ Schwarz, Michael: Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2010.
- HABISCH, André: Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer-Verlag. 2003.
- Habisch, André: Die Corporate-Citizenship-Herausforderung. Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe. In: Gazdar, Keavan/ Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/ Vaseghi, Sam (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility erfolgreich managen. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006a. 35-49.
- Habisch, André: Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario. In: Gazdar, Keavan/ Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/ Vaseghi, Sam (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility erfolgreich managen. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006b. 81-97.
- Habisch, André/ Schmidpeter, René/ Neureiter, Martin (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag. 2008.
- Habisch, André/ Wildner, Martin/ Wenzel, Franz: Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, André/ Schmidpeter, René/ Neureiter, Martin (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag. 2008. 3-44.
- Hafner, Sonja J./ Hartel, Jörg/ Bluszczyk, Oliver/ Stark, Wolfgang (Hg.): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag. 2007.

- HAUFF, Volker (Hg.): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp Verlag. 1987.
- HEINZE, Thomas: Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. 2001.
- Herzig, Christian/ Schaltegger, Stefan: Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. In: Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom Verlag. 2005. 577-587.
- Heuberger, Frank/ Oppen, Maria/ Reimer, Sabine: Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu ‚Corporate Citizenship‘ in Deutschland. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. 2004.
- Howaldt, Jürgen/ Kopp, Ralf/ Flocken, Peter (Hg.): Kooperationsverbündete und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2001.
- HUCK, Simone: Glaubwürdigkeit. Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen. Bd. 6. Reihe Kommunikation und Management. Stuttgart: Universität Hohenheim. 2006.
- Hussy, Walter/ Schreier, Margit/ Echterhoff, Gerald: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2010.
- Ihlen, Øyvind/ Bartlett, Jennifer L./ May, Steve (Hg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. New York: John Wiley & Sons. 2011.
- Ihlen, Øyvind/ Bartlett, Jennifer L./ May, Steve: Corporate Social Responsibility and Communication. In: Ihlen, Øyvind/ Bartlett, Jennifer L./ May, Steve (Hg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. New York: John Wiley & Sons. 2011. 3-22.
- Jäggi, André: Sozialfirmen als Low Profit Unternehmen? In: Adam, Stefan M. (Hg.): Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation. Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt Verlag. 2008. 18-43.
- Jakob, Gisela/ Janning, Heinz/ Placke, Gerd: Brückenbauer für neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. 2008. 23-45.

- Jarolimek, Stefan/ Raupp, Juliana: Zur Inhaltsanalyse von CSR-Kommunikation. Materialobjekte, methodische Herausforderungen und Perspektiven. In: Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 499-516.
- Jonker, Jan/ de Witte, Marco (Hg.): Management Models for Corporate Social Responsibility. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006.
- Jonker, Jan/ de Witte, Marco: Finally in Business. Organising Corporate Social Responsibility in Five. In: Jonker, Jan/ de Witte, Marco (Hg.): Management Models for Corporate Social Responsibility. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006. 1-10.
- Jonker, Jan/ Stark, Wolfgang/ Tewes, Stefan: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2011.
- Karmasin, Matthias/ Weder, Franzisca: Organisationskommunikation und CSR. Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR. Wien: LIT Verlag. 2008.
- Kirchhoff, Klaus Rainer: CSR als strategische Herausforderung. In: Gazdar, Keavan/ Habisch, André/ Kirchhoff, Klaus Rainer/ Vaseghi, Sam (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility erfolgreich managen. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006. 13-33.
- Köppl, Peter/ Neureiter, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. 2004.
- Köppl, Peter/ Neureiter, Martin: Gesellschaftliche Verantwortung als Business-Motor. Was ist Corporate Social Responsibility? Ein globaler Rundgang. In: Köppl, Peter/ Neureiter, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. 2004. 13-42.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Brüssel. 2011.
- Kulbe, Annette: Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Lehrbuch für Pflegeberufe. Stuttgart: Kohlhammer. (2. Auflage) 2009.
- L'Etang, Jacquie/ Pieczka, Magda (Hg.): Critical Perspectives on Public Relations. London: International Thomson Business Press. 1996.
- L'Etang, Jacquie/ Pieczka, Magda (Hg.): Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practices. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2006.

- L'Etang, Jacquie: Corporate Responsibility and Public Relation Ethics. In: L'Etang, Jacquie/ Pieczka, Magda (Hg.): Critical Perspectives on Public Relations. London: International Thomson Business Press. 1996. 82-105.
- L'Etang, Jacquie: Corporate Responsibility and Public Relation Ethics. In: L'Etang, Jacquie/ Pieczka, Magda (Hg.): Public Relations. Critical Debates and Contemporary Practices. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 2006. 405-422.
- Lass, Wiebke/ Reusswig, Fritz: Für eine Politik der differentiellen Kommunikation – nachhaltige Entwicklung als Problem gesellschaftlicher Kommunikationsprozesse und –verhältnisse. In: Fischer, Andreas/ Hahn, Gabriela (Hg.): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt: VAS Verlag für Akademische Schriften. 2001.
- Leitl, Christoph: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: eine Selbstverständlichkeit nachhaltigen Unternehmertums. In: Köppl, Peter/ Neureiter, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. 2004. 105-110.
- LUHMANN, Niklas: Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (4. Auflage) 2004.
- LUHMANN, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius. (4. Auflage) 2000.
- MAST, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Konstanz/ München: UVK Verlagsgesellschaft mbH. 2013.
- Mast, Claudia/ Fiedler, Katja: Nachhaltige Unternehmenskommunikation. In: Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom verlag. 2005. 565-576.
- May, Steve: Reconsidering Strategic Corporate Social Responsibility. Public Relations and Ethical Engagement of Employees in a Global Economy. In: Zerfass, Ansgar/ van Ruler, Betteke/ Krishnamurthy Sriramesh (Hg.): Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2008. 365-384.
- Meffert, Heribert/ Kirchgeorg, Manfred: Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption – Strategie – Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. (3. Auflage) 1998.
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike: Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne/ Pickel, Gert/ Lauth, Hans-Joachim, Jahn, Detlef (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2009. 456-479.

- Mieg, Harald A./ Näf, Matthias: Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung. Lengerich: Pabst Science Publishers. 2006.
- Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeits-kommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom verlag. 2005.
- Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeits-kommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom Verlag. (2. Auflage) 2007.
- Michelsen, Gerd: Nachhaltigkeitskommunikation. Verständnis – Entwicklung – Perspektiven. In: Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom Verlag. (2. Auflage) 2007. 25-41.
- Mitterbauer, Peter: Mit Verantwortung wachsen. In: Köppl, Peter/ Neureiter, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. 2004. 97-104.
- Morsing, Mette: Strategic CSR Communication: Telling Others How Good You Are. In: Jonker, Jan/ de Witte, Marco (Hg.): Management Models for Corporate Social Responsibility. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag. 2006. 238-246.
- Petersen, Thomas: Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers. Begriffe, Zusammenhänge und offene Fragen. In: Schmidt, Matthias/ Beschoner, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag. (2. Auflage) 2008. 37-50.
- Pickel, Susanne/ Pickel, Gert/ Lauth, Hans-Joachim, Jahn, Detlef (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2009.
- pö_forum Nachhaltigkeitskommunikation: Strategien, Projekte, Visionen. Lüneburg: Universität Lüneburg. 2003.
- PFEIFFER, Christiane: Integrierte Kommunikation von Sustainability-Netzwerken. Grundlagen und Gestaltung der Kommunikation nachhaltigkeits-orientierter intersektoraler Kooperationen. Frankfurt am Main et al.: Lang Verlag. 2004.
- PREXL, Anja: Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potentials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Dissertation. Wiesbaden. 2010.
- Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikations-wissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011.

- Raupp, Juliana/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike: Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung. Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven. In: Raupp, Julia/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikations-wissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 9-18.
- Schmidt, Matthias/ Beschorner, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag. (2. Auflage) 2008.
- Schneider, Andreas/ Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin: Springer-Verlag. 2012.
- Schultz, Friederike: Moralische und moralisierte Kommunikation im Wandel. Zur Entstehung von Corporate Social Responsibility. In: Raupp, Juliana/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 19-42.
- Senghaas-Knobloch, Eva (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster: LIT Verlag. 2001.
- Severin, Andreas: Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen. In: Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom Verlag. 2005. 64-75.
- Sydow, Jörg: Organisation von Netzwerken. Strukturierungstheoretische Analyse der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag. 1995.
- Szyszka, Peter: Unternehmen und soziale Verantwortung. Eine organisational-systemtheoretische Perspektive. In: Raupp, Juliana/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikations-wissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2011. 128-149.
- WALTER, Bernd Lorenz: Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler Verlag. 2010.
- Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern/ Stuttgart: Huber Verlag. 1969.
- World Business Council of Sustainable Development: Corporate Social Responsibility. Making Good Business Sense. London: Red Letter Design. 2000.

ZERFASS, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. (3. Auflage) 2010.

Zeitschriften:

Carroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society. Bd. 38. 1999. Heft 3. 268-295.

Carroll, Archie B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons. Bd. 34. 1991. Heft 4. 39-48.

Freeman, Robert E.: The Stakeholder Approach revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Jahrgang 5. 2004. Heft 3. 228-241.

Gardberg, Naomi A./ Fombrun, Charles J./ Barnett, Michael L.: Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. In: Academy of Management Review. Jahrgang 31. 2006. Heft 2. 329-346.

Hemphill, Thomas A.: Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. In: Business Society Review. Bd. 109. 2004. Heft 3. 339-361.

Jakob, Gisela: Infrastruktureinrichtungen zur lokalen Engagementförderung. Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit. Jahrgang 36. 2005. Heft 4. 76-86.

Jakob, Gisela/ Janning, Heinz: Freiwilligenagenturen als Mittler zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. In: Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie. Jahrgang 9. 2007. Heft 1. 14-22.

Internetquellen:

Bertelsmann Stiftung: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. 2006. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/bst/CSR_lay.pdf. (16.07.2013; 11:08 Uhr)

Burgenländischer Müllverband: Soziale Produktion im Burgenland. Presseinformation. 2013. [http://www.bmv.at/publicmedia/Soziale Produktion im Burgenland.pdf](http://www.bmv.at/publicmedia/Soziale_Produktion_im_Burgenland.pdf) (19.08.2013, 17:38 Uhr)

- Ernst & Young AG (Hg.): Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand. 2008. http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/ernstyoung_verantwortung_entrepreneurship2008.pdf. (19.07.2013; 08:55 Uhr)
- Friedman, Milton: The Social Responsibility of Business is to increase its profits. 13.09.1970. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. (15.08.2013; 19:23 Uhr)
- GRI (Global Reporting Initiative): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. 2000-2006. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf>. (02.08.2013; 21:14 Uhr)
- <http://www.komunitas.at/>, Über uns. 2011. (19.08.2013; 14:29 Uhr)
- LandesEhrenamtsagentur Hessen/ Institut für Organisationskommunikation (IFOK): Nachhaltige Finanzierungsmodelle für Freiwilligenagenturen. Abschlussbericht. 2005. http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/pg1_material/studie_fa_050429.pdf. (10.08.2013; 18:37 Uhr)
- http://www.lebenshilfe-radkersburg.at/de/Home/Ueber_uns/Leitbild/, 2012. (19.08.2013; 15:09 Uhr)
- Raith, Dirk/ Ungericht, Bernhard/ Korenjak, Thomas: Corporate Social Responsibility in Österreich. Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung. 2009. http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at/media/pdf/Studie_CSR_in%20Oesterreich_final.pdf. (15.07.2013; 09:33 Uhr)
- sozial produziert: Win-Win Situation für Wirtschaft, Sozialbetriebe, Gesellschaft und Umwelt. Folder. 2011. http://www.komunitas.at/web/files/folder_sozial_produziert_web_de.pdf. (20.07.2013; 20:57 Uhr)
- http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=16, 28.08.2012. (08.08.2013; 10:11 Uhr)
- http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=130&clang=0, 06.09.2012. (10.08.2013; 09:04 Uhr)
- http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=118&clang=0, 24.06.2013. (11.08.2013; 17:31 Uhr)
- http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=87&clang=0, 27.08.2012. (18.08.2013; 12:52 Uhr)
- http://www.sozialproduziert.at/index.php?article_id=271&clang=0&goback=20, 10.07.2013. (22.08.2013; 12:39 Uhr)
- The Economist: The ethics of business. 2005. <http://www.economist.com/node/3555286/>. (21.07.2013; 11:23 Uhr)

<http://www.umweltberatung.at/start.asp?ID=13999&b=7066>, 12.05.2013. (19.08.2013; 22:05 Uhr)

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development): The Social Responsibilities of Transnational Corporations. 1999. http://unctad.org/en/Docs/poiteiitm21_en.pdf. (17.08.2013; 15:38 Uhr)

<http://www.upj.de/Themen.6.0.html>, 2013. (09.08.2013; 11:59 Uhr)

<http://www.upj.de/UEber-UPJ.10.0.html>, 2013 (11.08.2013: 22:51 Uhr)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kommunikation.html>, o.J. (20.08.2013; 23:12 Uhr)

Sonstige Quellen (siehe elektronischer Anhang):

Plattform sozial produziert: Leitfaden zum Beratungsmodell Soziale KoProduktion (SoKoPro). o.O.: o.J.

Interviews:

Interview mit Damböck, Markus (Plattform sozial produziert, Berater SoPro, Komunitas OG) am 14.08.2013 in Wien.

Interview mit Mag.a Foglar-Deinhardstein, Katharina (Leiterin Servicehotline, Beraterin SoPro, die umweltberatung Wien) am 24.07.2013 in Wien.

Interview mit Haiden, Günther (Bereichsleiter, Berater SoPro, Lebenshilfe Radkersburg) am 13.08.2013 in Bad Radkersburg.

Interview mit Herpainé Márkus, Ágnes (Externe Beraterin SoPro, LEED Nonprofit Kft.) am 29.07.2013 in Szombathely, Ungarn/ Budapest, Ungarn.

Interview mit Hödl, Bernhard (Berater SoPro, Abfallwirtschaftsverband Radkersburg) am 13.08.2013 in Deutsch Goritz.

Interview mit Hollósi, Szabolcs (Projektmanager, Berater SoPro LEED Nonprofit Kft.) am 29.07.2013 in Szombathely, Ungarn.

Interview mit Horváth, Olga (Beraterin SoPro, LEED Nonprofit Kft.) am 29.07.2013 in Szombathely, Ungarn.

Interview mit Lang, Charlie (Produktentwicklung und Produktumsetzung, Komunitas OG) am 18.07.2013 in St. Pölten.

Interview mit Dr. Leitner, Ernst (Leiter Öffentlichkeitsarbeit und Abfallberatung, Berater SoPro, Burgenländischer Müllverband) am 12.08.2013 in Oberpullendorf.

- Interview mit Muschitz, Erwin (Abfallberater, Berater SoPro, Burgenländischer Müllverband) am 12.08.2013 in Oberpullendorf.
- Interview mit Rybaczek, Franz (Projektleitung, Gründer SoPro, Komunitas OG) am 18.07.2013 in St. Pölten.
- Interview mit Mag.a Schwarzmüller, Elmar (Berater Fachbereich Ressourcen und Abfall, Berater SoPro, die umweltberatung Wien) am 24.07.2013 in Wien.
- Interview mit Ziegler, MA, Emanuel (Berater SoPro, Abfallwirtschaftsverband Radkersburg) am 13.08.2013 in Deutsch Goritz.

Anhang

I Interviewleitfaden

- 1) Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?
- 2) Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?
- 3) Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘ oder wie würden Sie ihre Rolle definieren?
- 4) Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?
- 5) Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?
- 6) Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?
- 7) Gibt es Grundinformationen, die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?
- 8) Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?
- 9) Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?
- 10) Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?
- 11) Welche Rolle spielt die Qualität im Vermittlungsprozess und der Umsetzung?
- 12) Welche Rolle nimmt dabei die Kommunikation ein?
- 13) Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation der Kooperationspartner bei der Projektarbeit?
- 14) Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz? Ist es für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?
- 15) Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als VermittlerIn als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

- 16) Wie dokumentieren und teilen Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit, damit diese Erkenntnisse für zukünftige Kooperationen genutzt werden können?
- 17) Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation nach der 2-Jahres Projektperiode im nächsten Jahr?
- 18) Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen KoProduktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?
- 19) Welche Empfehlungen würden Sie Personen mit auf den Weg geben, die zukünftig als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?
- 20) Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

II Experteninterviews

Im Folgenden sind alle im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführten Experteninterviews aufgelistet. Die Interviews wurden in alphabetischer Reihenfolge der Nachnamen sortiert.

Die Fragen der Interviewerin wurden zur besseren Erkennbarkeit kursiv gesetzt. Die Antworten wurden geradestehend belassen.

II.I Interview mit Markus Damböck

Interviewpartner: Markus Damböck, Plattform sozial produziert und SoPro Berater, Komunitas OG

14.08.2013, 10:17 – 10:58 Uhr

Wien, Österreich

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich bin der Koordinator der Plattform überhaupt. Ich beschäftige mich auch mit dem Markenaufbau, mit dem neuen Label, mit der Organisation der Plattform nach Ende des EU-Projektes und bin verantwortlich für die Organisation der Beratungen im Raum Niederösterreich. Ich baue die Kontakte auf zwischen Wirtschaftsunternehmen und Sozialbetrieben, akquiriere und koordiniere. Innerhalb des Teams teilen wir uns dann auf, wer was macht. Aber wir haben schon eine strenge Koordinatorenrolle, wo die jeweiligen Koordinatoren immer schauen, dass sie über alle Entwicklungsschritte Bescheid wissen.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Es ist verschieden. Teilweise kommen mittlerweile schon Anfragen, wo die Betriebe über das Internet von uns gehört haben. Wie jetzt z.B. die Klimaschule Kärnten, die uns im Internet gefunden haben und angefragt haben. Oder wir schauen nach Unternehmen, die in Niederösterreich im Rahmen von Erfolg mit FAIRantwortung vernetzt sind. Diese Unternehmen kontaktieren wir dann und fragen an, ob Interesse besteht an einer Erstberatung. Oder wir haben Adressen über respACT. Wir schauen schon, dass das Unternehmen irgendeinen Bezug zu Nachhaltigkeit hat. Die meisten zeigen auch Interesse an einem Erstgespräch. Kommen dorthin und erklären SoPro, zeigen unser Video und machen dann einen Betriebsrundgang.

Der ist sehr wichtig, da machen wir auch viele Fotos, was es an Reststoffen gibt. Danach setzen wir uns nochmal zusammen und tauschen uns über Eindrücke und Möglichkeiten aus. Viele Ideen entstehen eigentlich schon beim Betriebsrundgang. Viele Firmen können sich anfangs gar nicht vorstellen, was sie da machen könnten. Aber in dem Erstgespräch oder danach finden wir eigentlich auch immer Potential, was man umsetzen kann.

Nach dem Gespräch besprechen wir uns dann meistens nochmal im Team und machen ein Protokoll mit Produktvorschlägen, die man mit Sozialbetrieben umsetzen könnte.

Vor der Beratung ist auch wichtig zu schauen, was die Unternehmen machen und was sie anbieten.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘ oder wie würden Sie ihre Rolle definieren?

Natürlich machen wir viel Vermittlung, aber ich sehe mich schon auch als Berater, als Bewusstseinsarbeiter für CSR und Nachhaltigkeit. Es ist wichtig, ein Bewusstsein zu schaffen und zu Beraten, was möglich ist. Es gibt schon viele Firmen, die durch uns erst Impulse bekommen, nicht nur im sozialen Bereich oder in der Zusammenarbeit mit Sozialfirmen sondern überhaupt das Thema umfassender zu sehen.

Wir sind schon Impulsgeber und setzen erste Schritte mit den Firmen.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Wir schauen natürlich, ob Unternehmen schon einmal mit CSR in Kontakt gekommen sind. Das ist kein Muss, aber es ist einfacher, wenn sich Unternehmen damit schon einmal beschäftigt haben. Es ist sicher notwendig, das Ganze breiter zu streuen und breit Unternehmen anzusprechen. Aber für das EU-Projekt, wo viele Pilotprojekte und Produkte ins Leben gerufen werden sollen, ist es sicher einfacher Firmen anzusprechen, die sich schon mit diesen Themen beschäftigen. Aber wir haben schon viele andere Firmen, die dadurch erst die Idee bekommen, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu integrieren. Das ist ja auch eine Win-Win-Situation für die Firmen.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Da geht es dann eigentlich mehr um konkrete Leistungen und Produkte, die die Firmen brauchen oder eine Entlastung, die die Unternehmen durch Dienstleistungen erfahren. Wie zum Beispiel Grünraumpflege oder Rasenpflege, die sie sonst nicht

untergebracht haben. Dinge, bei denen sie froh sind wenn sie jemanden finden, der das tut.

Wir machen eben mit ihnen keine Massenware aus China, sondern schöne, individuelle und der Firma angepasste, gebrandete Geschichten, die von uns begleitet werden.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Teilweise gibt es schon sehr gute Kontakte über Robert und Franz Rybaczek zu Sozialbetrieben. Der Robert ist der Sozialbetriebsverantwortliche und weiß sehr gut Bescheid, wen es wo gibt. Dann haben wir eben auch im Internet ein gutes Netzwerk gesammelt an Sozialbetrieben, die in bestimmten Regionen arbeiten und wo wir nachsehen können, welche Sozialbetriebe es in der Nähe eines möglichen Kooperationspartners gibt. Dann rufen wir einfach an, teilweise wissen die auch schon über SoPro Bescheid, teilweise nicht. Erklären dann, was die Idee ist und was wir von ihnen bräuchten und fragen sie, ob sie sich die Kooperationen vorstellen könnten, was es kosten würde etc. Die meisten reagieren da auch begeistert. Das ist eigentlich recht problemlos. Wir schauen schon, dass wir immer mehr Kontakte zu Sozialbetrieben aufbauen. Es geht nicht nur um ein paar Betriebe, sondern wir gehen aktiv auf neue Betriebe zu. Ein wichtiges Kriterium ist allerdings schon, dass man die Betriebe in nächster Nähe anspricht. Wenn wir dann Anfragen bekommen, bei denen es um hohe Stückzahlen geht, versuchen wir auch mit mehreren Partnern zusammenzuarbeiten. Das ist eigentlich auch überhaupt der Sinn der Plattform. Strategien und Modelle zu entwickeln, damit die Sozialunternehmen auch untereinander mehr zusammenarbeiten und man Aufträge einfach splittet.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Wir machen vorher kleine Recherchen und schauen uns die Branche an. Hauptsächlich sind das Internetrecherchen. Was der Betrieb schon gemacht hat, ob es bereits Zertifizierungen gibt, in welchem Bereich sie arbeiten. Gerade bei der Kontaktabahnung ist das wichtig, dass man schon vorab ein paar Informationen hat.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Wir entwickeln nach der Ideenfestsetzung die Prototypen, bei Dienstleistungen erarbeiten wir eine Beschreibung. Dann gibt es zwischen Firmen und

Sozialbetrieben erste gemeinsame Gespräche, bei denen wir auch schauen, dass wir dabei sind und die Vermittlerrolle einnehmen. Es tauchen schon auch immer wieder mal Probleme auf, die das Entstehen der Kooperationen gefährden können. Wir schauen hier, dass wir der Puffer sind und der Anwalt sind und dass das Ganze funktioniert.

Bei Produkten entwickeln wir Prototypen und präsentieren sie dem Kunden. Wenn das Produkt dem Kunden passt und von ihm freigegeben wird, gehen wir in die Produktion. Meist findet auch noch ein Probelauf mit dem Sozialbetrieb statt, weil es oft auch schwierig ist, die Kosten zu kalkulieren. Manchmal kann man vorher schwer sagen, wie lange die Mitarbeiter für bestimmte Fertigungsschritte benötigen. Daher haben wir den Probelauf und die nachfolgende Kalkulation. Danach geht die Produktion schließlich in Serie.

Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit spielen eine sehr wichtige Rolle und dass es sich um einen Reststoff bei den Produkten handelt. Ansonsten sehen wir das Ganze schon auch als Chance, Bewusstsein zu schaffen. Gerade wenn das eine Firma ist, die vielleicht ein nicht so gutes oder ökologisches Image hat und etwas Gutes machen möchte, möchten wir diese Firma nicht ablehnen. Nach einem Projekt können ja vielleicht auch noch mehrere folgen und auch eine Bewusstseinsbildung entstehen. Den Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, möchten wir Impulse geben, aus denen sich eine Nachhaltigkeitsverantwortung bilden kann. Dann zieht das Ganze auch größere Kreise.

Daher gibt es fast keine ausschließenden Kriterien. Aber natürlich muss es immer ökologisch und sozial sein. Das schon.

Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Seriosität, Ehrlichkeit. Das sind eher solche Dinge, die wichtig sind. Auch die Kreativität. Einfach den Gedanken transportieren und schauen, was man mit hohen Qualitätskriterien umsetzen kann. Das muss schon stimmen und ein ehrlicher Umgang gegeben sein, um eine gute, gemeinsame Sache zu machen.

Ist die Qualität ein ausschlaggebender Faktor, oder sagen manche auch, dass die Qualität bei der Zusammenarbeit mit dem Sozialbetrieb zweitrangig ist?

Das gibt es schon. Es kann sein, dass man manchmal Abstriche machen muss. Aber generell ist die Qualität des Produktes schon ganz wichtig, und darauf achten

wir auch sehr. Da mit Reststoffen gearbeitet wird sind die Materialien teilweise vielleicht verkratzt oder ähnliches. Aber das sind dann Produkte mit Biografie, die haben Leben. Das wird aber auch verstanden. Das kann man transportieren, wieso die Materialien nicht immer wie neu aussehen. Die Funktion darf aber natürlich nicht darunter leiden, das ist klar. Da machen wir schon ganz genaue Qualitätskontrollen und schauen, dass alles passt.

Welche Rolle spielt die Kommunikation im Vermittlungsprozess zwischen den Kooperationspartnern?

Bei den Kooperationen, bei denen gefräst wird, muss natürlich eine besondere Abstimmung und Einarbeitung stattfinden. Dann gibt es eben auch die Problemläufe damit. Da ist der Charlie Lang stark involviert. Ansonsten gibt es bei jedem Prozess regelmäßigen Austausch.

Muss man da sehr dahinter sein als VermittlerIn, dass die Kommunikation nicht einschläft?

Ja. Man schickt oft Protokolle und hört dann aber vielleicht erstmal nichts mehr. Man muss schon dranbleiben und immer wieder schauen, dass der Kontakt aufrecht erhalten wird. Irgendwann ist dann aber der richtige Zeitpunkt da und das ganze kommt ins Rollen.

Kann sich der Vermittler dann irgendwann ausklinken oder bleibt der/die VermittlerIn die ganze Zeit Zwischeninstanz?

Wir versuchen schon, dass wir langfristig dabeibleiben. Sonst versandet das recht schnell. Besonders wenn ein Auftrag abgeschlossen wird kann es sein, dass danach nichts weiter entsteht, wenn wir nicht mehr nachhaken und anstoßen. Da schauen wir, dass wir dabeibleiben und auch erste Ansprechpartner für beide Seiten sind. Dass wir da sind, wenn etwas nicht funktioniert und in diesem Fall Probleme lösen können.

Spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit eine große Rolle?

Ja unbedingt! Es sind ja oft ganz neue Prozesse und Gedankenwelten, die dann in das Unternehmen kommen. Es ist sicher wichtig, dass es jemand in der Firma gibt, der dazu steht und einfach motiviert ist, sich zu engagieren. Sonst eher schwierig, dass das funktioniert.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz? Ist es für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?

In der Firma ist es glaube ich wichtig, dass es auf jeden Fall eine Person gibt. Diese Person kann ja auch mit der Zeit dann das ganze Team mitziehen. Besonders, wenn auch die ersten Produkte kommen und die Mitarbeiter sehen, was umgesetzt wurde. Dann nimmt der Bezug zu dem Projekt auch immer mehr zu. Aber eine Person zu haben ist wichtig, das sind oft die CSR-Verantwortlichen.

Die Geschäftsführung ist vielleicht auch nichtmal so ausschlaggebend, aber sie muss natürlich die Zustimmung zu dem ganzen Projekt geben.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Ich bin eher überrascht, wie Unternehmen tolle Dinge unterstützen aber oft sagen, dass sie das gar nicht nach außen kommunizieren möchten. Da heißt es nicht: Tue Gutes und rede darüber. Eher das Gegenteil. Die Unternehmen sind engagiert und möchten etwas Gutes tun aber sagen, dass sie gar nicht darüber reden möchten. Da achten wir aber auch drauf, dass die Kooperationen nicht für Marketing-Maßnahmen missbraucht werden. Teilweise finde ich es aber schade, wenn die Projekte nicht transportiert werden. Es kann ja auch als gutes Beispiel dienen, für andere Unternehmen oder für Konsumenten. Und so würde das Thema auch breiter in die Öffentlichkeit getragen werden. Also nicht kommunizieren um reines Marketing zu betreiben, sondern um das Thema stärker zu machen. Das ist aber eine starke Diskussion im CSR-Bereich. Ob man darüber sprechen soll oder ob sich CSR und viel darüber reden nicht sogar ausschließt.

Wurden von den Unternehmen Gründe genannt, wieso sie die Projekte nicht kommunizieren möchten?

Es heißt dann von den Unternehmen: „Das tut man einfach nicht.“ Da gibt es die verschiedensten Philosophien. Dass es sonst wieder unglaubwürdig wirkt, wenn man darüber redet. Aber wie gesagt, hier soll es dann mehr um gesellschaftliche Themen gehen als um Vermarktung. Dann ist die Kommunikation ja auch sehr wertvoll.

Aber das hatten wir auch bei der Marken-Diskussion. Als wir meinten, es ist super, wenn da ein Label drauf ist. Manche wollen oder brauchen das überhaupt nicht.

Aber es kommt schon immer mehr, dass Unternehmen das Projekt auf ihrer Webseite beschreiben oder sie auch mit Fotos füttern und das Engagement

erklären. Und dass das auch über unsere Webseite kommuniziert wird und Broschüren und Kataloge gedruckt werden. Es wird hier in der Zukunft auch einen Online-Marktplatz und ähnliche Geschichten geben, wo man mehr in die Vermarktung gehen wird.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Wir müssen ja sogar dokumentieren wegen der EU-Vorgaben. Aber wir wollen ja auch dokumentieren. Da gibt es entsprechende Formulare, die wir nutzen. Das wichtigste Formular ist der Beratungsleitfaden.

Wir tauschen uns auch intern viel in Teambesprechungen aus. Und wenn ich z.B. weiß dass ich eine Beratung in einer bestimmten Branche habe und ein Kollege schon mit der Branche zu tun hatte, dann sehe ich mir schon genau die Dokumentation an. Aber man weiß eigentlich sowieso Bescheid. So groß sind wir noch nicht.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt nach der 2-Jahres-Finanzierung und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Das kann ich schwer abschätzen. Es spielt natürlich auch eine Rolle, wie das Ganze auf lange Sicht finanziert wird. Ich sehe, dass ein großes Interesse und eine große Begeisterung da ist. Aber es ist eben auch ein sehr großer Aufwand. Die ganze Koordination, Beratungsleistung, Prototypenerstellung etc. sind sehr viele Stunden, die oft auch bei ganz kleinen Produkten investiert werden müssen.

Wie das auf lange Sicht finanziert werden soll muss noch ausgelotet werden. Wir müssen sehen, inwieweit es weiter Förderungen geben kann oder andere Möglichkeiten gibt, Firmen als Mitglieder mit Beiträgen mit einzubinden oder ob man bei Produkten eine kleine Spanne mit einrechnen kann. Das gilt es noch herauszufinden. Bei Fair Trade ist ja eine ziemlich große Spanne bei jedem Produkt mit einkalkuliert, damit sich das Ganze finanzieren kann. Das müssen wir noch schauen, wie wir das machen.

Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen KoProduktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Inhaltlich gibt es ja viele Möglichkeiten, CSR zu betreiben. Aber die Wertschätzung generell und zum Produkt und zum Sozialbetrieb, die ist besonders. Die möchte ich allerdings anderen nicht absprechen.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Offen an das Ganze ran gehen. Das ist sicher schwierig, ich hab mir auch schwer getan am Anfang, das Ganze zu verinnerlichen. Das ist aber schon notwendig. Es muss auch zu einem passen. Man kann die Projekte nicht Vertretermäßig verkaufen, der Mensch muss sich auch damit identifizieren können.

Und dann brauch man Geduld und muss sich Zeit geben, hineinzuwachsen. Nicht aufgeben, wenn man am Anfang etwas nicht versteht oder etwas zuviel wird. Man muss sich auf den Prozess einlassen, dann wächst man da rein und dann macht es auch Spaß. Weil SoPro einfach anders funktioniert als die Privatwirtschaft, muss man sich drauf einlassen und flexibel sein und auch bereit sein, Dinge zu überdenken.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Die Wertschätzung. Und der offene und ehrliche Umgang. Den Mut, sich in den Prozess hineinzudenken. Und dann natürlich auch dass die Produkte eine gute Qualität haben und dass es ehrliche Produkte sind. Dass die Produkte auch in die Nachhaltigkeit hineinpassen.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.II Interview mit Mag.a Katharina Foglar-Deinhardstein

Interviewpartnerin: Mag.a Katharina Foglar-Deinhardstein, Leiterin Servicehotline und Beraterin, die umweltberatung Wien

24.07.2013, 13:46 – 14:32 Uhr

Wien, Österreich

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt sozial produziert ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Im Projekt bin ich für den Projektpart der umweltberatung die Projektleitung. Ich habe sehr viele organisatorische Aufgaben; Administration, Berichte, Organisation. Damit alles funktioniert und jeder seine Unterlagen hat. Ich mach schon auch

Beratungen vor Ort bei Sozial- und Wirtschaftsbetrieben. Ich hab aber meistens jemanden mit dabei der dann die Hauptverantwortung für die Kooperation bekommt. Aber die Kooperationen laufen immer über mich. Ich bin eine Art Bindeglied und weiß dadurch, wer gerade mit wem ein Gespräch hat und reagiere auf Fragen, wenn nach einer Beratung beispielsweise eine bestimmte Dienstleistung nachgefragt wird. Dann überlege ich mir, welcher Sozialbetrieb oder welcher Kollege hier helfen könnte.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Üblicherweise ist es so, dass wir mit einem Betrieb Kontakt aufnehmen oder ein Betrieb nimmt mir uns Kontakt auf. Es gibt beide Varianten. Dann gibt es eine telefonische Abklärung, was unter SoPro verstanden wird, bevor vor Ort ein Ersttermin mit dem Wirtschaftsbetrieb oder der öffentlichen Einrichtung vereinbart wird. Am besten gleich mit dem Verantwortlichen – Nachhaltigkeitsmanager, CSR-Beauftragte, PR-Zuständige oder Personen aus der Führungsebene. Meistens dauern die Gespräche 1 ½ bis zwei Stunden, in denen wir unsere Rolle und die Rahmenbedingungen vorstellen und auch unsere Erwartungen an den Wirtschaftsbetrieb. Und dann sprechen wir natürlich auch darüber, was sich der Betrieb vorstellt, ob er schon Ideen hat. Ganz unverbindlich. Dann geht man meistens auseinander und erkundigt sich nach den Punkten, die wahrscheinlich erscheinen. Man überlegt sich gemeinsam mit dem Betrieb dann, was interessant ist und realistisch umgesetzt werden kann. Wir nehmen dann Kontakt zu den Sozialbetrieben auf und bringen Recherchen in Gang, kontaktieren diese und stellen die Ideen für ein Projekt vor. Dann versuchen wir, beide Parteien in ein Meeting zu einem konkreten Punkt mit uns zusammenzubekommen. Damit sich die Partner auch kennenlernen, man Fragen stellen kann.

Der erste Output ist meist ein Probelauf. Z.B. bei Dienstleistungen einer Reinigung holt der Sozialbetrieb die Wäsche ab und reinigt probeweise, damit der Wirtschaftsbetrieb sehen kann, dass sie Qualität passt. Man hofft dann, dass das Ganze in eine langfristige Kooperation übergeht.

Unsere Rolle ist dann auch, nachzuhaken und neue Möglichkeiten und Potentiale für Zusammenarbeiten zwischen den Partnern zu entwickeln.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittlerin‘?

Das ist schwierig. Vermittler weniger. Eher Berater. Wir sehen unsere Rolle darin, dass wir Betriebe, die selbst das Gefühl haben, etwas im Bereich CSR und Ökologie auf den Weg zu bringen, denen aber das Wissen fehlt, zu beraten. Normalerweise müssten sie diese Beratung einkaufen. In unserem Fall ist diese Leistung bezahlt.

Das ist aber mehr als eine Vermittlerfunktion. Es ist mehr eine systemische Beratung, bei der man erstmal herausfinden muss, was der Betrieb braucht. Am Anfang sagen die Betriebe oft, dass sie eigentlich gar nichts brauchen. Nach einer Zeit des Austauschs poppen dann aber die Ideen auf und das Ganze entwickelt sich. Die Wirtschaftsbetriebe wissen oft auch nicht, welches Angebot es bei den Sozialbetrieben gibt, ob sie verlässlich sind, in welchem Preissegment sie arbeiten. Da findet auch viel Aufklärungsarbeit statt.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Einfach ist es, wenn es eine klassische Dienstleistung oder Produkt ist, die der Sozialbetrieb sowieso anbietet. Dann läuft das eher wie bei einem normalen Geschäft ab bis zur Auftragsvergabe für den Sozialbetrieb.

Spannender wird es, wenn man Neuland betritt. Sozialbetriebe sind hier meistens offener als Wirtschaftsbetriebe und haben oft auch etwas mehr Spielraum, was das Ausprobieren von neuen Ideen betrifft. Hier muss man dann abklären, was von dem Sozialbetrieb verlangt wird, welche Investitionen und Kapazitäten benötigt werden etc. Dafür hat man dann Testphasen. In einer Probephase wird geschaut, ob der Sozialbetrieb das schafft. Danach kommt es dann zum Vertrag, wenn das Ganze funktioniert.

Worauf wird sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Einerseits ist es wichtig, unsere Rolle herauszustreichen und auch eine gewisse Bereitschaft vom Wirtschaftsbetrieb zu verlangen. Dass sie sich dafür Zeit nehmen und uns auch an dem Entwicklungsprozess weiter teilhaben lassen und nicht das Gefühl haben, dass wir sie beobachten. Damit wir auch daraus lernen können. Also eine gewisse Offenheit uns gegenüber. Dann muss man auch darauf aufpassen, dass man zwar darauf hinweist, dass es sich um eine Wirtschaftskooperation handelt, aber es auch andere Faktoren gibt. Die nachhaltige Komponente und die Komponente der Wertschätzung. Dass die Produkte nicht billig in China produziert werden, sondern ein anderer Stellenwert vorhanden ist. Der Wirtschaftsbetrieb nimmt nicht nur eine Dienstleistung in Anspruch sondern muss das Ganze auch kommunizieren. Darauf achten wir auch, dass das passiert.

Aber kommunizieren Unternehmen nicht sowieso sehr gerne, wenn es etwas Nachhaltiges unterstützt?

Das kommt immer drauf an, wen man am Tisch sitzen hat. Im Idealfall müsste man CSR-Beauftragte, Techniker, oberes Management und PR am Tisch sitzen haben. Das ist aber oft nicht der Fall. Man hat oft von einem Teilbereich jemanden, gerade bei den großen Betrieben, der das z.B. mehr aus idealistischen Gründen macht. Für den es persönlich einen hohen Wert hat, der aber keine Ahnung hat, wie das Ganze nach außen kommuniziert werden kann. Wir bieten das an sich an, es kommt allerdings auch dazu, dass Wirtschaftsbetriebe intern alle Personen verständigen, die das wissen müssen, dass von allen das OK kommt von denen es wichtig ist.

Wenn ihr merkt, dass die Kommunikationskompetenzen bei der einzelnen Person vorhanden sind, gebt ihr also Unterstützung und versucht die Richtung zu weisen?

Ich versuche schon bei den Gesprächen nachzuhaken und zu erklären, dass Öffentlichkeitsarbeit wichtig ist, sie vielleicht in Homepage oder Nachhaltigkeitsberichte integriert werden kann. Bzw. mache ich auch das Angebot, bei uns auf der Homepage das Projekt zu kommunizieren. Auch beispielsweise über Facebook, wenn das für das Unternehmen in Ordnung ist.

Es ist auch nicht immer leicht. Manche CSR-Beauftragte sagen auch, sie möchten es nicht publik machen. Dass die Öffentlichkeit es nicht glauben würden, wenn sie sich auf einmal als so nachhaltig und ökologisch verkaufen würden. Oder andere, die z.B. in der Gastronomie arbeiten und immer Bio-Produkte anbieten, das aber nicht auf die Speisekarte schreiben möchten, da das die Kunden verschrecken würde. Die wollen zwar hochwertige Produkte, aber kein Bio.

Welche Rolle spielt dabei die Qualität?

Die Qualität muss genauso gut sein wie nicht von einem Sozialbetrieb produziert. Das ist auch eine der Hauptbefürchtungen. Bsp. Reinigungsdienstleistung. Hier ist die Hauptbefürchtung, dass die Qualität nicht stimmt, deshalb werden auch die Testläufe gemacht. Die Qualität muss immer passen. Abschlüge werden bei der Stückzahl gemacht, da sind die Wirtschaftsbetriebe offen. Bei Handarbeit können keine 10.000 Stück bestellt werden. Das ist kein Problem, auch nicht, dass die Produkte unterschiedlich ausschauen. Der Preis ist ein unangenehmes Thema. Es kostet eben etwas mehr, manche springen an diesem Punkt auch ab.

Ein anderer Punkt ist der Zeitraum. Die Betriebe sind hier bei Sozialbetrieben auch etwas kulanter. Man nimmt etwas längere Produktionszeiten in Kauf, aber zu einem bestimmten Stichtag muss es fertig sein.

Es ist aber auch so, dass die Sozialbetriebe möchten, dass die Arbeit eine hohe Qualität hat oder die Produktion mehr kontrolliert wird als vergleichbare Produktionen in der Wirtschaft. Weil sie auch zeigen wollen, dass ihre Klienten eine gute Arbeit leisten.

Welche Rolle spielt die Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern?

Man muss dauernd nachfragen. Wir müssen uns immer wieder melden, ob etwas gemacht worden ist und ob es erfolgreich war. Ein Selbstläufer ist das gar nicht. Die Wirtschaftsbetriebe vergessen sofort, uns zu informieren und auch der Sozialbetrieb ist wieder in seinem Geschäft drin. Wenn man etwas erfahren möchte, muss man sich melden.

Manche Kooperationen haben sich jedoch manchmal verselbstständigt und haben weitere, kleine Kooperationen miteinander geschlossen etc. Aber wir sind vielleicht nicht aktiv darüber informiert worden. Solche Beispiele gibt es oder eben auch solche, bei denen man die Betriebe an die geplanten Probeläufe erinnern muss.

Gibt es Grundsätze, auf die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen geachtet wird?

Von unserer Seite her sollte es ökologisch vertretbar sein. Ich weiß auch, dass es den Wunsch von verschiedenen Stakeholdern gibt, dass wir nicht einen Sozialbetrieb mit einer Produktion beauftragen, die derzeit schon eine andere Firma übernimmt. Den haben wir natürlich im Hinterkopf. Wenn es bereits Personen gibt, ist es eher unglücklich, wenn der eine Betrieb durch den anderen ersetzt wird. Das heißt, ein Grundsatz ist, etwas zu finden, was der Betrieb braucht aber noch nicht umgesetzt wird. Ein Projekt zu finden, bei dem der Sozialbetrieb etwas Neues eröffnen kann.

Dann war immer der Grundsatz, dass man aus betrieblichen Reststoffen noch etwas macht. Hier in Wien ist das allerdings etwas problematisch. Wir arbeiten nicht viel mit Reststoffen, bei uns geht es mehr um Dienstleistungen.

Gibt es Grundinformationen, die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Ich sehe mir vorher die Unternehmen an, meist über Homepages, wie groß der Betrieb ist, was sie machen, ob es einen Nachhaltigkeitsbericht gibt oder nicht, wieviel sie produzieren etc. So überlegen wir uns schon vorher, was für die Unternehmen interessant sein könnte. Einerseits kann man so auch gut einschätzen, welche Kontaktperson die Richtige ist, wer Entscheidungen treffen kann. Im Hinterkopf hat man sich so auch bereits ein paar Ideen überlegt, damit

man nicht ganz blank dasteht. Im Endeffekt kommt aber vor Ort das Brainstorming. Die Unternehmen stellen auch nicht alle Informationen auf die Homepage.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Ich denke, das spielt eine große Rolle. Auch bei den Wirtschaftsbetrieben. Man merkt einen unglaublichen Unterschied, ob beim Unternehmen der Verantwortliche persönlich ein starkes Interesse am Thema Nachhaltigkeit und Soziales hat, weil er dann eher bereit ist, etwas umzusetzen, oder nicht. Ganz stark geht es hier um Eigeninitiative und Personen, die damit Projekte vorantreiben.

Bei uns bei der Umweltberatung hast du denke ich auch von selbst schon einen inneren Drive, sonst gehst Du wahrscheinlich irgendwo anders hin.

Aber auch gerade in der heutigen Zeit, wo Unternehmen unter größerem Druck stehen, sich nachhaltig zu engagieren, frage ich mich manchmal: Ist der Auslöser für die Teilnahme, dass man etwas machen muss, oder ist hier Herzblut dabei? Wie erfahren Sie das?

Es gibt schon immer wieder, gerade in großen Unternehmen, Vorgaben vom Headquarter, soundsoviele CSR-Projekte machen zu müssen. Das erzeugt dann beim nationalen Betrieb oder der Zweigstelle einen ziemlichen Druck. Wenn das vorkommt – was aber nicht sehr häufig ist – ist es wieder extrem abhängig, wieviel Eigeninitiative die zuständige Person zeigt. Da entscheidet sich dann, ob eine proforma Aktivität in Gang kommen soll oder eine Spendenaktion oder ähnliches, oder ob wirklich ein Projekt mit Engagement dahinter ist. Das passiert, wenn man eine Person dabei hat, die einen persönlichen Bezug dazu hat.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz, oder reicht es wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen?

Einzelne Personen dahinter reichen, wenn es kleine oder kurzfristige Aufträge sind. Wenn es allerdings große oder dauerhafte Kooperationen sind, dann reicht das nicht. Da haben wir dann gemerkt, dass es große Probleme hervorrufen kann, wenn nicht alle entscheidenden Mitglieder in der Kette dahinter stehen und d'accord sind. Wenn nicht alle auf der gleichen Linie sind reicht es schon, wenn eine einzige Person nicht informiert ist oder nicht interessiert ist, dass die Kooperation schief gehen kann. Da hatten wir bei einem Projekt schon ziemliche Arbeit, das wieder auf die Reihe zu bekommen und auch den Knackpunkt zu finden. Die Managementebene muss das unterstützen, aber eben auch die Mitarbeiter, die in der Umsetzung beteiligt sind.

Was ist das besondere an SoPro bzw. an der Sozialen KoProduktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Es sollte wirtschaftlich bei uns immer einen Sinn machen. Man kann natürlich als CSR-Maßnahme auch spenden und das ist auch ok. Hier besteht aber die große Gefahr, wenn es wirtschaftlich bergab geht. Dann sind das die ersten Projekte, die wieder eingestellt werden. Bei den Beratungen versuche ich die Unternehmen darauf hinzuweisen: Maßnahmen zu machen, die ihr Kerngeschäft betreffen und essentielle Abläufe in ihrer Produktion betreffen, die sich dann auch nicht so leicht abstoßen können, wenn die wirtschaftliche Lage gerade kurz schlechter ist. Das ist dann aber auch eine wesentlich nachhaltigere CSR-Maßnahme.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Das kommt darauf an, mit wem man spricht. Nachhaltigkeit ist ein sehr komischer Begriff. Damit können viele Leute nichts anfangen. Es kennt zwar jeder, aber die meisten Leute wissen nichts damit anzufangen. Es ist nicht ganz klar, was Nachhaltig heißt. Wenn man im Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht schreibt als CSR-Beauftragter, möchte man irgendetwas hineinschreiben, das ökologisch nachhaltig ist. Der Sozialbetrieb möchte soziale Nachhaltigkeit. Da muss man beide Parteien wieder zusammenbringen. (Komplexität Begriff Nachhaltigkeit)

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Prinzipiell ist es so, dass wir mit Unternehmen arbeiten, die sich für uns interessieren. Bisher haben wir noch keine Betriebe aus ethischen oder sonstigen Gründen abgelehnt. Wir haben als erstes mal Betriebe aufgenommen, die wir bereits gekannt haben. Wir machen so auch recht viele Betriebsberatungen und haben aus dieser Zusammenarbeit Betriebe abgeklappert. Es haben sich aber auch schon Betriebe eigeninitiativ bei uns gemeldet. Oder eben über Veranstaltungen. Genommen haben wir prinzipiell alle. Es kristallisiert sich eh schon ziemlich schnell heraus, wer wirklich Interesse hat und wer erst einmal zu den Akten gelegt wird. Auf diesen Betrieb geht man dann vielleicht im nächsten Jahr nochmal zu.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Das ist sehr stark von den Interessen des Wirtschaftsbetriebs abhängig. Das ist leider sehr relativ und hängt nicht immer unbedingt damit zusammen, was wir wollen. Wenn der Betrieb es aus Gründen der Öffentlichkeitsarbeit braucht, dass er CSR-Maßnahmen setzt, weil er das in einen Bericht bringen möchte, dann muss man den Wert herausstellen und muss schauen, dass das Projekt in die Richtung geht, dass es nachher publik gemacht werden kann. Bei manchen Betrieben ist es dann z.B. der Gesundheitsaspekt. Die vielleicht schlechte Erfahrungen mit Give Aways gemacht haben, die aus dem asiatischen Raum waren und Giftstoffe enthalten haben. Es gibt natürlich auch die Gründe der Regionalität oder die Wichtigkeit, kleine Stückmengen zu bestellen etc. Das ist auch immer interessant. Z.B. für Einrichtungen, die Preise vergeben. Pokale und ähnliches. Für die ist das natürlich sehr interessant, auf Anfrage individuell gestaltete Pokale immer zum gleichen Preis zu bekommen. Im Sozialbetrieb kostet es immer gleichviel. Es ist Handarbeit, egal wieviel produziert werden soll. Die Sozialbetriebe zeigen hier auch sehr viel kreatives Potential und können hier sehr flexibel arbeiten.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Wir haben am Anfang vom Projekt eine Umfeldanalyse angefangen und uns angesehen, welche Sozialbetriebe im Raum Wien vorhanden sind. Alle Varianten, Transitarbeitskräfte usw. und haben uns ein Raster zusammengestellt. Mit Ansprechpersonen, Angeboten, Bezirken und so weiter. Wenn wir dann das Gefühl haben, dass ein bestimmter Betrieb interessant sein könnte haben wir einen Termin vereinbart. Es geht immer um das persönliche Kennenlernen und Besichtigen des Betriebs. Die Homepageinformationen sind nicht immer sehr gut aufgestellt. Oft fehlt, welche Produkte angeboten werden zu welchem Preis, wie man an sie kommt und ob es einen Shop gibt etc. Auch, ob grundsätzliches Interesse besteht wird vor Ort abgeklärt. Manchmal erfährt man vor Ort auch, in welche Richtung sich der Sozialbetrieb gerne noch zusätzlich weiterentwickeln würde.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Es gibt eine Beratungsvorlage vom Lead-Partner, das bei allen Beratungen von Wirtschaftsbetrieben und öffentlichen Einrichtungen laufend ergänzt werden. Dort wird auch eingetragen, wenn etwas nicht funktioniert hat. Das geht dann wieder meines Wissens zurück an den Lead-Partner.

Intern haben wir einmal im Monat eine Teamsitzung, bei der sich die BeraterInnen treffen. Da wird untereinander ausgetauscht, was funktioniert und was nicht. Darüber gibt es auch ein Protokoll. Viel darüber hinaus haben wir noch nicht.

Es gibt natürlich auch im gesamten EU-Projekt vierteljährliche Partnermeetings mit Raum für Austausch. Das ist auch schon genutzt worden. Es gibt auch zusätzlich für die Sozialbetriebe und Wirtschaftsbetriebe eigene Workshops und Treffen, wo sie sich untereinander austauschen können. Die Rückmeldungen waren hier sehr positiv. Dann kann Unternehmen z.B. Wünsche von Kunden aussprechen, die der Sozialbetrieb vielleicht schon erfüllen kann. Sich gegenseitig austauschen, wie die Arbeiten organisiert sind.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen –auch nach der 2-Jahres-Projektfinanzierung –für SoPro als Projekt und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Ich denke, es wird nachher immer noch irgendeine Art von Förderung geben müssen. Ich glaube nicht, dass es innerhalb vom nächsten Jahr so bekannt wird, dass es zum Selbstläufer wird. Ich denke daher, dass es immer noch eine Förderung geben muss plus natürlich die Mitgliedschaften. Die Wirtschaftsbetriebe wissen noch nicht so recht, was sie sich erwarten können. Wenn sich aber einmal etabliert hat, denke ich schon, dass es langfristig auch funktioniert. Auch wenn die Beratung nicht mehr kostenlos ist, ist es wahrscheinlich erstmal abschreckend für die Sozialbetriebe. Die Berater müssen natürlich dann auch alle bezahlt werden und dann ist es die Frage, ob ein Unternehmen hier einsteigt. Ein Sozialbetrieb kann sich das sowieso nicht leisten. Ich denke also, es muss noch Förderungen geben.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Ich habe gemerkt, dass es das Wichtigste ist, immer mit den Personen offen zu reden und auch ganz offen in die Beratung reinzugehen. Und auch die Leute bittet, offen zu sein. Ich glaube nicht, dass man von vorneherein schon ein Konzept für den Betrieb haben muss. Das ist glaube ich das Wichtigste. Den Rest lernt man schon.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Einerseits wäre es natürlich am Schönsten, wenn es zu einer dauerhaften Geschäftsbeziehung kommt, egal ob Dienstleistung oder Produkt. Für mich ist es auch ein unglaublicher Erfolgsfaktor, wenn beide Betriebe Interesse bekunden und

sich gegenseitig kennenlernen wollen. Bis hin zu wichtigem Austausch. Wir haben das auch schon erlebt, dass der Wirtschaftsbetrieb die Lehrlinge in den Sozialbetrieb schickt, diese mal dort arbeiten und umgekehrt. Also ein echter menschlicher Austausch. Das ist etwas ganz anderes als im Internet ein Produkt zu bestellen, dass dann geliefert wird. Die menschliche Komponente ist also auch ein Erfolgsfaktor. Und wenn ich mich darauf einlasse und mir die Zeit nehme, jemanden kennenzulernen und seine Bedürfnisse und Möglichkeiten kennenzulernen, dann ist das auch eine absolute Wertschätzung. Und eine solche Beziehungsbasis bindet auch mehr aneinander. So kommt man auch auf sehr spannende Angebote. Wir haben Sozialbetriebe kennengelernt, die jeden mit Interesse einladen und den Sozialbetrieb zeigen. Man kann so den ganze Betrieb kennenlernen und der Wirtschaftsbetrieb dadurch einschätzen, was er erwarten kann und wo die Stärken des Sozialbetriebs liegen.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.III Interview mit Günther Haiden

Interviewpartner: Günther Haiden, Bereichsleiter und SoPro Berater, Lebenshilfe Radkersburg

13.08.2013, 12:28 – 13:08 Uhr

Bad Radkersburg, Steiermark, Österreich

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich bin Vertreter und Ansprechperson der Lebenshilfe Radkersburg. Mit dem Abfallwirtschaftsverband Radkersburg sind wir die beiden Steiermark-Vertreter. Im Projekt sehe ich mich als Sonderrolle, weil wir von der Lebenshilfe die einzigen Vertreter im Sozialbereich sind. Alle anderen Partner vertreten Vereine oder öffentliche Einrichtungen und wir sind wirklich als Sozialbetrieb der einzige Projektpartner. Das ist die Rolle, die ich versuche einzunehmen; damit also von Seiten der Sozialbetriebe das Projekt einzunehmen.

An für sich mache ich auch die Vermittlung zwischen Sozialbetrieben, öffentlichen Einrichtungen und der Wirtschaft. Sozialbetriebe sind nicht nur die Lebenshilfe Radkersburg – die Ressourcen sind einfach nicht da – sondern auch andere Betriebe. Das hat auch räumliche Gründe. Wenn es einen Auftrag in der

Obesteiermark gibt hätte das natürlich keinen Sinn über die Lebenshilfe Radkersburg abzuwickeln. Das ist die eine Seite.

Auf der anderen Seite denken wir natürlich vermehrt an den eigenen Betrieb. Am Start hat man natürlich alle Sozialbetriebe kontaktiert mit denen man schon Anknüpfungkontakte hatte. Man fängt da an, wo man schon Kontakte hat und weitet sich dann aus. Dann denkt man natürlich nicht nur an die Lebenshilfe Radkersburg.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Aus meiner Sicht gibt es zwei Grundvoraussetzungen. Als wir mit dem Projekt gestartet haben, haben wir einen Aufruf innerhalb der Lebenshilfe Steiermark gestartet, die anders aufgestellt sind wie die Lebenshilfe Österreich. Es gibt hier einzelne Einrichtungen, bezirksweite Einrichtungen. Die anderen Bundesländer sind eher bundeslandweit organisiert. Der erste Schritt war der Versuch, die Lebenshilfen Steiermarkweit zu kontaktieren und uns dahingehend zu vergrößern. Mittlerweile decken wir einen großen Bereich der Lebenshilfen bis Graz ab. Die zweite Linie ist der Fall, dass es einen möglichen Auftrag gibt von einem Betrieb. Es wird ein Produkt entwickelt und ich gehe danach gezielt her und schaue, welcher Sozialbetrieb welche Arbeit anbietet und mit diesem Betrieb dann Kontakt aufnehme. Sage ihnen, dass ich einen Auftrag hätte, dann kalkuliert man das Ganze schon gemeinsam durch.

Meistens gehen wir aber zuerst auf den Betrieb zu und fungieren hier gemeinsam mit dem Abfallwirtschaftsverband als Berater. Wir versuchen hier bei Betrieben und öffentlichen Unternehmen auszuloten, ob hier Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden können und falls ja, mit welchem Partner das umgesetzt werden kann.

Fühlen Sie sich als „Vermittler“?

Doppelgleisig. Vermittler ist die eine Geschichte, ganz klar. Das ist ein Auftrag, in dem wir Sozialbetriebe und Wirtschaft oder öffentliche Einrichtung zusammenbringen. Die andere Rolle ist mehr die des Sozialbetriebes als Auftragsempfänger. Daher besteht hier diese Doppelgleisigkeit.

Wir sind hier die einzigen, die in diesem Punkt etwas herausfallen. Einerseits sind wir Produzenten, andererseits aber auch Vermittler.

Bestehen ‚Auswahlkriterien‘ bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Ja und Nein. Gestartet haben wir ja im Projekt damit, dass wir uns einfach mal die Betriebe angesehen haben, die bereits mit Nachhaltigkeit zu tun haben und Nachhaltigkeitsberichte haben. Die haben wir ganz gezielt kontaktiert. Teilweise haben wir aber auch jene Firmen kontaktiert, mit denen wir bereits Kooperationen oder Zusammenarbeiten gehabt haben.

Teilweise haben wir aber auch versucht, neue Wege zu gehen und sind aus dem Bauch heraus auf Unternehmen zugegangen. Das war z.B. die Diözese Graz-Seckau, mit denen wir in Kontakt getreten sind und mit denen inzwischen eine Zusammenarbeit entstanden ist. Das war damals eine Bauchentscheidung.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Für mich persönlich hat SoPro einen sehr großen Wert. Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Sozialbetrieben ist bisher nur im kleinen Rahmen genutzt. Ich sehe SoPro hier als große Chance, die Wertigkeit des Sozialbetriebes anschaulicher zu machen. Die Sozialwirtschaft als solches ist einfach noch nicht klar genug in der Gesellschaft deponiert. Ich versuche auch, wenn ich zu Betrieben gehe, dort nicht als Bittsteller aufzutreten, sondern ganz klar mit einer Geschichte ankomme. Wir sind ein Sozialbetrieb, wir wissen aber auch dass wir gute Leistungen bringe. Ich gehe auch bewusst nicht allein zu einem Betrieb, sondern nehme den AWW mit, um eben nicht nur als Sozialbetrieb dazustehen, das könnte sonst auch in eine falsche Richtung gehen. Im Gespräch merkt man dann meistens, wo es einen Bedarf oder ein Anliegen gibt. Auf der menschlichen Ebene merkt man dann, dass man auf gleicher Höhe ist. Dann weiss ich, dass ich nicht Bittsteller bin, sondern in menschlicher Sicht auf gleicher Ebene stehe. Dann habe ich eine Gesprächsbasis, die ganz anders ist als beim Start. Beim Start komme ich als Sozialbetrieb, Projekt, evtl. Bittsteller, und dann auf einmal bin ich bei einer Idee auf gleicher Ebene und kommuniziere. Dann geht es um die Umsetzung und es spielt keine Rolle mehr, wer wo sitzt. Dann geht es um Abgleich was es sein soll, wie es umgesetzt werden soll. Dann bin ich in einer Win-Win-Situation drin.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Nachdem ich gezielt die Sozialbetriebe über das Gesamtprojekt informiert habe – die Betriebe werden ja informiert über die Kontaktdaten. Wir haben übers Internet Befragungen und eine Analyse gemacht, wo es wen gibt. Die Kontaktdaten wurden gesammelt und die Betriebe bekommen nun automatisch Infos und Updates. Auf

der zweiten Schiene gehen wir ganz gezielt auf Sozialbetriebe zu, wenn es eine konkrete Anfrage gibt. Ich kann mir keinen Sozialbetrieb vorstellen, der einen Auftrag ablehnt, außer er hat keine Kapazitäten.

Aber die Sozialbetriebe bekommen ganz automatisch regelmäßige Updates, auch ohne Projektzusammenarbeit?

Ja, ich bin mir hier nicht hundertpro sicher. Aber wir haben die Gesamtliste und die Kontakte, daher sollten sie auch diese Infos bekommen. Manche wissen aber manchmal gar nichts von dem Projekt, wenn man auf den Sozialbetrieb zugeht. Man muss auch immer sehen, dass man den Ansprechpartner anspricht. Wenn es z.B. um Nähen geht kontaktiert man gleich den Zuständigen im Bereich nähen. Es kann dann schon sein, dass dieser Bereich die Info nicht bekommen hat. Aber grundsätzlich bekommen die Verantwortliche im Betrieb die Informationen.

Gibt es Grundinformationen, die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Bisher habe ich mich nicht groß vorinformiert. Bis jetzt hatte ich aber auch sehr wenige Kontakte zu Firmen, bei denen ich kein Vorwissen hatte. Würde ich jetzt – was auch der nächste Schritt sein wird – Firmen kontaktieren, die uns als Berater nicht allzuviel sagen, würde ich mich übers Internet schlau machen. Welche Philosophie vermittelt die Firma, etc. Bisher war das aber wie gesagt noch nicht notwendig.

Wenn man bei einem Unternehmen anruft und noch keinen Kontakt hatte zu dem Betrieb, merkt man schon, dass man dann irgendwie einen Türöffner finden muss. Komplette Ablehnung habe ich hier aber sehr selten erfahren. Meistens ist es aber schon einfacher, wenn ich die Tür schon offen habe über Bekannte oder eine andere Institution im Umkreis.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

In der Praxis ist es so gehandhabt worden, dass wir mit dem Unternehmen oder der öffentlichen Einrichtung Gespräche gehabt haben und dann selbst als Vermittler versucht haben, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kreieren. Dann haben wir Rücksprache mit dem Betrieb gehalten und gefragt, ob die Richtung in etwa passt. Dann klopft man, wenn wir es nicht selbst gemacht haben, am Sozialbetrieb an und fragt ob das Ganze hergestellt werden kann. Was es kostet in einer bestimmten Stückzahl etc. Dann kommt es zur Ideenumsetzung. Diese zwei in Verbindung zu bringen haben wir bisher aber so noch nicht gemacht. Wir hatten noch keinen

einzigem Fall, wo wir nur die Vermittlerrolle innehatten. Bisher waren wir immer auch Produzent.

Wenn wir reine Vermittler sind, und das wird in Zukunft so sein, dann wird es irgendwann den Zeitpunkt geben, an dem wir uns ausklinken, nur noch im Hintergrund sein werden und Sozialbetrieb und Wirtschaft miteinander kommunizieren werden. Aber auch da fehlt uns bisher die Erfahrung. Aber so wird es sich entwickeln und ist auch so sinnvoll. Wir sind zwar im Hintergrund und können vermitteln und sind bei Fragen da, aber sonst eher im Hintergrund.

Der Vorteil ist auch von uns, dass wir den Sozialbetrieb gut kennen und gleichzeitig auch einen Bezug zur Wirtschaft haben. Etwas Erfahrung habe ich auch im Wirtschaftsbereich. Der Nachteil ist allerdings, wenn man auf das Unternehmen zugeht und als Sozialbetrieb kommt.

Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Die Grundsätze von SoPro gibt es natürlich. Im Detail gibt es aber eigentlich noch keine Grundsätze. Hier sind wir dabei, die Kriterien auszuarbeiten, die SoPro entsprechen. Bei der Dienstleistung und beim Produkt. Derzeit versuchen wir an den Grobkriterien festzuhalten: Nachhaltigkeit, so wenig wie möglich neue Ressourcen sondern Reststoffe zu nutzen und die Distanz so gering wie möglich zu halten, regional zu bleiben.

Das ist mir wichtig, dass man diese Dinge im Hinterkopf hat, solange es diesen Kriterienkatalog noch nicht gibt. Diese drei Punkte sollen auf jeden Fall erfüllt sein.

Dann muss man auf Augenhöhe arbeiten, man muss ein gleichwertiger Partner sein. Das muss aber sowieso erfüllt sein, sonst würde es auch nicht zu einer Zusammenarbeit kommen.

Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet? Welche Rolle spielt beispielsweise dabei die Qualität?

Grundsätzlich bin ich der Meinung, egal ob Sozialbetrieb oder nicht, versucht man immer eine hohe Qualität bei den Produkten zu erzielen. Wobei das Kriterium „hohe Qualität“ eigentlich immer der Käufer entscheiden muss. Dem Käufer wird der Prototyp vorgestellt und dann kommt die Rückmeldung, ob noch etwas zu verbessern ist oder ob es ausreichend ist. Ich denke, den Maßstab der Qualität setzt damit der, der die Produkte abnimmt.

Der Maßstab bei den Sozialbetrieben sollte sowieso immer der sein, hohe Qualität zu liefern.

Welche Rolle spielt die Kommunikation im Vermittlungs- und Umsetzungsprozess?

Ich glaube die Kommunikation ist sehr wichtig, Vor allem jetzt in der Praxis merkt man was alles passieren könnte und über welche Grundsätze SoPro jetzt noch diskutieren sollte. Welche Fragen noch erörtert werden sollten und wo man hindenken soll. Gewisse Dinge müssen noch festgesetzt werden. Aber das funktioniert recht gut. Ich habe nicht das Gefühl, dass das zu wenig gemacht wird. Wir müssen nur die Kommunikation, die Partnertreffen etc. beibehalten. Ich habe das Gefühl, wenn es einer intensiveren Kommunikation bedürfen würde, würde diese auch organisiert werden. Bisher hat es aber gut gepasst und wir hatten die dementsprechenden Treffen mit der Abstimmung.

Wie ist es bezüglich der Kommunikation zwischen Wirtschaftsbetrieb und Sozialbetrieb? Muss hier immer wieder nachgehakt werden?

Nein, das glaube ich gar nicht. Wenn beide Seiten zusammenkommen ist eigentlich schon ein konkretes Produkt am Laufen. Wo man glaube ich eher dranbleiben muss, ist wenn das Projekt abgeschlossen ist. Heißt das dann, dass die Kooperation vorbei ist und gut, oder gibt es Folgeprojekte? Dafür brauch man dann wieder Kommunikation und auch Berater, die wieder zwischen den Partnern vermitteln. Zwischendurch kann man sich ein wenig herausnehmen. Der eine möchte ja einen Auftrag abliefern und der andere hat Erwartungen und evtl. einen Termin. Das läuft. Aber irgendwann gegen Ende hin wird es wieder interessant, wenn es um Nachfolgegeschichten gehen.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit in den Unternehmen?

Ich denke das ist gar keine Frage, die man beantworten kann. Ich denke das wäre eine Frage für eine Diskussion. Das ist für mich nicht ganz klar. Es gibt ja wirklich Betriebe, die im Umweltschutz am unteren Level arbeiten. Wenn die mit uns nun etwas machen und sie einen Teil ihres „Mistes“ in Bezug auf ihren gering ausgeprägten Umweltschutz für ein Produkt nutzen mit uns, dann weiss ich nicht, ob das nun so negativ für mich ist, weil es ja am Ende eigentlich eine positive Wirkung hat. Aber die Grundhaltung des Unternehmens ist natürlich trotzdem nicht unbedingt umweltfreundlich. Das ist meine persönliche Meinung, ich finde das sehr schwierig. Eigentlich sollte das diskutiert werden, ob es eine bestimmte Grenze und damit auch Unternehmen gibt, mit denen wir nicht zusammenarbeiten. Ob Unternehmen bestimmte Voraussetzungen erfüllen müssen oder ob es ausreicht, wenn die Kriterien des Produktes erfüllt werden und damit SoPro erfüllt und eine

Verbesserung im Betrieb erreicht wird. Ich weiss es nicht genau. Das haben wir noch nicht diskutiert.

Muss aber eine persönliche Motivation da sein im Wirtschaftsunternehmen oder geht es einfach darum, dass ein Nutzen für die Firma kreiert ist, der soziale Aspekt jedoch keine wichtige Rolle einnimmt?

Die persönliche Motivation ist schon ausschlaggebend. Irgendwo im Hinterkopf möchten die Unternehmen etwas Soziales machen. Momentan ist das aber auch gar nicht so schwierig und manche versuchen, sich das Soziale an die Fersen zu heften. Sollen sie tun, solange sie mitziehen. Sie können es bewerben, wenn sie wollen. Welche Motivation dahintersteht spielt nicht so die große Rolle, aber es muss der Wunsch da sein, etwas Soziales zu machen – aus welchem Grund auch immer.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz? Ist es für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?

Ich glaube du brauchst immer eine Person, die als Triebfeder fungiert. Und es brauch auch Mitarbeiter oder Kollegen, die zumindest neutral sind, wenn sie involviert sind. Ich muss nicht unbedingt eine große Gruppe haben die SoPro super findet. Das wäre wünschenswert, ist aber glaube ich nicht nötig. Es brauch eine Person, die richtig dahinter ist und ansonsten eine neutrale Umgebung. Wenn ich eine Triebfeder habe und sonst aber eine negative Umgebung, wird es versanden.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Ich verwende durchaus den Begriff CSR. Von den Betrieben, die wir bisher kontaktiert haben, wurde es eigentlich weniger genutzt. Dort fallen eher Begriffe wie „nachhaltig“, „ökologisch“, „sozial“ und weniger „CSR“. Mit CSR würde kein Wirtschaftsbetrieb nach außen gehen weil die Gesellschaft mit CSR als solches nichts anfangen kann. Mit „Nachhaltigkeit“, „ökologisch“ und „sozial“ durchaus. Daher gehe ich mit diesen Schlagworten nach außen, auch im Wirtschaftsbetrieb.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Wir haben ja das Dokument der SoPro-Beratungen, von Erstberatung über Entwicklungen bis zur Umsetzung. Das wird natürlich genutzt. Dann gibt es auch das Feld der Anmerkungen, wo spezielle Erfahrungen reingeschrieben werden. Das Dokument ist eigentlich aus meiner Sicht sehr praktikabel und eine gute Zusammenfassung.

Das wird unter uns ausgetauscht und an den Lead-Partner übermittelt. Die haben alle Infos. Diese Informationen stehen dann aber auch in Zukunft den Projektpartnern zur Verfügung, wenn das Projekt bestehen bleibt. Sinn von SoPro ist ja nicht nur bis 2014 das Projekt zu führen und die EU-Gelder abzuheben und es versanden zu lassen, sondern wirklich zu schauen dass diese Idee weiter existieren und wachsen kann. Dann wird es natürlich diese Dinge brauchen, die bisher an Erfahrung gesammelt wurden. Eine Art Archiv, das dann zur Verfügung gestellt wird.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt nach der 2-Jahres-Finanzierung und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Ich glaube dass SoPro irrsinnig großes Potential hat. Die Idee und das Potential sind sehr groß. Für mich ist wirklich die kritische Frage, ob die zwei Jahre ausreichen. Ob man soviel Startenergie in SoPro reinlegen kann dass es nach den zwei Jahren selbst finanziert werden kann. Ich glaube, auf längere Sicht würde das kein Problem darstellen. Aber ich weiss nicht, ob zwei Jahre ausreichen.

Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen KoProduktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Ich glaube SoPro unterscheidet sich grundlegend durch die Kooperation mit den Sozialbetrieben. Dass aus Reststoffen etwas Neues gemacht wird oder zur Verfügung gestellt wird. Wie man nachhaltig sein kann etc. Da gibt es sicher andere Projekte, die diese Themen durchaus auch verwenden. Aber SoPro ist im Speziellen die Verknüpfung von Wirtschaftsbetrieben mit Sozialbetrieben. Und dazwischen die Beratungsplattform. Das ist denke ich das Besondere. Viele unterschiedliche Personen und Instanzen werden zusammengebracht.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Ich würde sagen: Bitte nicht gleich den Kopf in den Sand stecken. Manchmal ist es sehr schwierig, mit Wirtschaftsbetrieben zu kommunizieren. Da geht es um Gewinne und Zahlen. Da darf man sich nicht sofort entmutigen lassen und muss dran bleiben. Die Idee ist gut dahinter und die Ohren sind grundsätzlich offen. Das ist denke ich das Wichtigste. Und SoPro Berater wird ja auch nur jemand, der grundsätzlich mit der Idee kann.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Wesentlich ist für mich ein gutes Gesprächsklima. Eine gute Gesprächsbasis. Dass man miteinander reden kann und sich dann bei einem Thema findet, an dem man verbleiben kann. Wichtig ist auch, dass irgendwann eine gemeinsame Ebene gefunden wird und es keinen Übergeordneten und Untergeordneten gibt. Ich glaube, dass es auch wichtig ist, dass die Sozialbetriebe professionell auftreten und sagen: „Wir sind auch Betriebe. Sozial, aber auch Betriebe.“ Und ich denke dass auch die Qualität wichtig ist. Die kann wie gesagt unterschiedlich sein, aber es geht um Qualität. Und bei Qualität geht es natürlich auch um Verlässlichkeit, Vereinbarungen einhalten usw. Das ist für mich auch Qualität.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.IV Interview mit Ágnes Herpainé Márkus

Interviewpartnerin: Ágnes Herpainé Márkus, externe Beraterin SoPro, LEED Nonprofit Kft.

29.07.2013, 16:07 – 17:10 Uhr

Telefonisches Interview, Szombathely - Budapest, Ungarn

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt sozial produziert ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich habe eine formelle und eine informelle Rolle. Ich arbeite neben Szabolcs Hollósi als Beraterin für die Organisationen und die Zivilorganisationen. Ich habe hier eine Art Vermittlerrolle.

Ich arbeite auch in der Kleinregion Zalaszentgrót. Formell habe ich eine Machbarkeitsstudie erstellt, ich arbeite aber auch als Beraterin für die Kleinregion.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Die ausgearbeitete Prozessbeschreibung von SoPro hat uns sehr viel geholfen, auch wenn wir es nicht eins zu eins anwenden können. In Ungarn erfolgt eine Sensibilisierungskampagne. Bei Treffen mit Akteuren aus Privatwirtschaft und Akteuren aus Zivilgesellschaft versuchen wir zu vermitteln, was diese Kooperationen bedeuten. Einerseits erfolgt hier ein Informationstransfer und der Versuch, die Akteure für die Kooperationen zu gewinnen.

In der ersten Phase versuchen wir die Akteure kennenzulernen, ihre Interessen und Aufgabengebiete herauszufinden. Wir informieren sie im Gegenzug über unsere Tätigkeiten und versuchen Aufklärungsarbeit zu leisten. Es existiert auch eine Liste, auf der Informationen erfasst sind, welche Organisation sich mit was beschäftigt. Manchmal konnten durch Verwendung dieser Liste bereits beim ersten Gespräch Kooperationen fixiert werden.

Wenn eine konkrete Anfrage besteht, setzen wir uns mit zivilen Akteuren zusammen und versuchen potentielle Unternehmen zu finden. Wir sind hier aber erst am Anfangsprozess und müssen noch Erfahrungen sammeln.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittlerin‘?

Vermittler ist wahrscheinlich der beste Ausdruck dafür. Ich sehe mich aber nicht nur als Vermittler sondern auch als Berater, der Aufklärungsarbeit leistet.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Es gibt von Seiten der Betriebe noch sehr viel Unwissen, wie es von der Idee bis zur Entwicklung kommt. Hier leisten wir als Vermittler auch Unterstützungarbeit.

Wir haben bei dem österreichischen Team gesehen, dass es sehr viele kreative Gestalter gibt, die hier Unterstützung geben können in der Produktentwicklung. Da ist für uns in Ungarn noch etwas nachzuholen.

Worauf wird sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Wir müssen in der Vermittlerrolle sehr darauf aufpassen, dass die richtigen Partner zusammengebracht werden. Dafür ist sehr viel Aufklärungsarbeit nötig. Wir

unterstützen die Partner damit, dass die Kooperation zustande kommt. Wir wollen Erfolgsgeschichten schreiben. Ich glaube, dass wir auf wirtschaftliche Akteure eingehen müssen und auch langfristig mit Kontakt am Ball bleiben. Auch wenn keine große Kooperation zustande kommt, kann ein kleines Projekt schon eine Chance bedeuten und vielleicht dann wieder das nächste Projekt anstoßen. In erster Linie ist wichtig, dass der Gedanke von dem Unternehmen getragen und weitergetragen wird.

Welche Rolle spielt dabei die Qualität?

Da möchte ich nochmal auf mein letztes Beispiel zurückkommen. Wenn eine kleine Kooperation zum Beispiel erfolgreich war, besteht schon Vertrauen in den Sozialbetrieb und in seine Qualität. Daher ist es sehr wichtig, von Anfang an auf hohe Qualität zu setzen, um auch Folgeprojekte zu gewährleisten.

Qualität ist für beide Seiten wichtig. Der Sozialbetrieb muss qualitative Produkte erstellen, das Unternehmen oder die Gemeinde muss jedoch auch den Sozialbetrieb auf Augenhöhe behandeln und akzeptieren.

Welche Rolle spielt die Kommunikation im Vermittlungs- und Umsetzungsprozess?

Kommunikation ist grundsätzlich sehr wichtig. Was ich aber noch für wichtiger halte, ist die Begleitung im Vermittlungsprozess. Dass zwischen den Partnern die Abstimmung funktioniert und je nach Bedarf eingegriffen werden kann. Eine kontinuierliche Betreuung muss stattfinden. Hier sind auch wir im Lernprozess. Es ist auf jeden Fall wichtig, immer präsent zu sein.

Gibt es Grundsätze, auf die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen geachtet wird?

Die ökologische und soziale Komponente muss natürlich immer berücksichtigt werden. Das steht außer Frage. Wie schon gesagt ist aber auch die Kommunikation auf Augenhöhe ein sehr wichtiger Grundsatz.

Die Wertschätzung für die Produkte ist auch wichtig. Gemeinden haben schon öfters versucht, die Preise zu drücken, weil die finanziellen Mittel gefehlt haben. Bei den Unternehmen bestand dieses Problem bisher nicht. Die Wertschätzung dieser individuell gestalteten Produkte muss auf jeden Fall aufrecht erhalten werden.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Es gibt eine Datenbank von der Kleinregion Zalaszentgrót. Diese Kleinregion hat ca. 30.000 Einwohner. Dort haben wir die potentiellen Firmen identifiziert, die für das Projekt interessant sein könnten. Das sind ungefähr 40 Firmen. Wenn eine konkrete Projektidee aufkommt, können entsprechend die richtigen Firmen kontaktiert werden. Es wurde auch aufgenommen, welche Firmen davon nicht in Frage kommen.

Wir versuchen außerdem, Sozialbetriebe darauf vorzubereiten, flexibler auf Anfragen und Ansprüche von Firmen zu reagieren. Damit erreicht werden kann, dass Firmen nicht abgewiesen werden müssen, sondern flexibel auf Anfragen reagiert werden kann.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Es ist viel leichter, mit Partnern zu arbeiten, wo diese Werte bereits gelebt werden und mit Herzblut gearbeitet wird.

Ich denke aber, es ist nicht unbedingt notwendig, dass diese Werte von Beginn an gelebt werden. Manchmal kann das Feld auch von hinten aufgerollt werden. Wenn man durch die Zusammenarbeit das Bewusstsein schaffen kann, dass diese Werthaltung wichtig ist. Wenn gute Produkte erstellt werden, die gleichzeitig die soziale Komponente behandeln, werden Unternehmer auch sensibilisiert und diese Werthaltung dadurch vielleicht erst geschaffen.

Ich denke auch, dass eine übereinstimmende Werthaltung von den Partnern nicht so wichtig ist. Man muss sich gegenseitig und auch die unterschiedlichen Werthaltungen akzeptieren. Akzeptanz ist wichtig und dass die Interessen berücksichtigt werden. Besser ist es sicher, wenn die Werte gelebt werden. Eine Grundvoraussetzung ist es jedoch nicht.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz, oder reicht es wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen?

Ich kann hier keine eindeutige Antwort geben. Ich denke, dass es bei kleinen Organisationen ausreichend ist, wenn man z.B. die Geschäftsführer überzeugt. Ich denke wenn es um eine Dienstleistungskette geht, muss die Organisation die Werthaltung auch mittragen. Bei Produkten ist es wahrscheinlich weniger wichtig, solange das Produkt am Markt verkauft werden kann.

Was ist das besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Ich würde die Projekte gar nicht als CSR bezeichnen. Bei uns geht es nicht um Spenden, sondern um Zusammenarbeit. Die Akteure arbeiten mit der Privatwirtschaft zusammen, es geht um Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe. Franz Rybaczek hat das auch bei den Treffen sehr oft betont – jetzt verstehe ich sehr gut, was dahintersteckt.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Ich betone CSR in der Kommunikation nicht. Viel wichtiger ist der marktwirtschaftliche Aspekt und die Zusammenarbeit. Diese Frage kann auch im Gespräch mit Gemeinden und öffentlichen Einrichtungen kommen, ob der Aspekt CSR präsent ist. Dann erkläre ich auch, dass CSR ein Teil davon ist aber es nicht im Vordergrund steht.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Ich sehe keinen Bedarf darin, Kriterien aufzustellen. Der Kreis an Unternehmen ist so klein, dass man die Akteure sowieso einschätzen kann oder sogar bereits kennt.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Kooperationspartnern und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Es gibt meistens eine Besprechungsphase, in der man Akteure trifft, die man bereits kennt. Vor ein paar Tagen ist aber beispielsweise auch ein Unternehmen auf uns zugekommen, die sich gerne das Projekt anhören würden. Wir werden uns treffen und ich denke, dass hier etwas Neues entstehen kann.

Meistens ist es einfach ein offenes Gespräch, bei dem Informationen ausgetauscht und Möglichkeiten aufgezeigt werden.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Ich führe keine komplexe Dokumentation. Ich mache eine Aufzeichnung des Treffens, was besprochen wurde, welche die nächsten Schritte sind und was noch besprochen werden muss. Dann mache ich eine Abstimmung mit dem Betrieb, auch um abzugleichen, ob beide Seiten dasselbe verstanden und mitgenommen haben.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt – auch nach den 2-Jahren Projektfinanzierung – und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Wir arbeiten sehr engagiert, damit SoPro weiter existieren kann. Ich glaube, dass die finanziellen Ressourcen der nächsten Programmperiode auch eine Möglichkeit bieten. Das SoPro-Projekt kann CSR-Aktivitäten nach vorne bringen. Ich sehe diesbezüglich sehr positiv in die Zukunft.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

In Ungarn ist die Situation ganz anders als in Österreich. Die Zivilorganisationen brauchen viel Unterstützung, damit sie weiter funktionieren können und erhalten bleiben. Ich spreche hier aus eigenen Erfahrungen, ich kenne den privaten Sektor und die Zivilgesellschaft. Das ist hier sehr unterschiedlich. Ich denke man muss Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen mitbringen, damit man das überblicken kann. Analytisches Denken ist wichtig und kann dann dementsprechend eingesetzt werden. Auch Kreativität spielt eine große Rolle.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Einerseits müssen die finanziellen Erwartungen erfüllt werden, andererseits muss die Motivation da sein. Dann kann das Projekt erfolgsversprechend sein. Auch kleine Projekte können schon das Thema Nachhaltigkeit voranbringen und Veränderungen hervorrufen, auch in der Zivilgesellschaft. Kleine Projekte können auch schon erfolgreich sein. Das sind vielleicht nicht so greifbare Dinge aber dennoch zu erwähnen.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.V Interview mit Bernhard Hödl

Interviewpartner: Bernhard Hödl, SoPro Berater, Abfallwirtschaftsverband
Radkersburg

13.08.2013, 14:12 – 15:13 Uhr

Deutsch Goritz, Steiermark, Österreich

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Wir sind SoPro Berater und verantwortlich dafür, dass das Produkt dann auch dementsprechend wieder raus geht. Wir sind in der Zwischenphase auch kleine Designer und entwickeln Produkte und Ideen für Prototypen.

Unsere Hauptaufgabe ist, die Schnittstelle zwischen Sozialbetriebe und Unternehmen zu bilden. Wir finden den Unternehmer, erklären ihm was SoPro ist und was man daraus machen kann. Und im besten Fall wird das Produkt von uns designt und veredelt und geht dann wieder zurück an das Unternehmen und über seinen Ladentisch nach außen. Dann gibt es eine weitere Möglichkeit, dass es Reststoffe von Unternehmen gibt wie von der Firma Pock Bau, der uns Holzreststoffe zur Weiterverwendung überlässt. Auch wenn die Produkte dann wie in diesem Fall nicht zurückgehen zum Unternehmen.

Der Unternehmer möchte ja eigentlich auch die Reststoffe weiterverkaufen. Im Holz- oder Textilbereich sagt der Unternehmer dann aber schonmal, dass der Sozialbetrieb 20 Meter von dem Stoff bekommt oder soundsoviel von dem Holz. Das Unternehmen muss nicht unbedingt für die Entsorgung bezahlen. Es kommt drauf an, wo der Betrieb sitzt. Wir in Radkersburg bieten ja eine Reststoffentsorgung an, die nichts kostet. Bis auf gewisse Ausnahmen natürlich. Wenn er viel Beton oder Baumaterialien hat muss er ab einer gewissen Menge bezahlen, sonst ist es hier aber kostenlos. In anderen Bezirken muss für jeden einzelnen Plastiksack bezahlt werden, ja. Aber die Partner, die wir bisher gewinnen konnten, bieten uns ihre Reststoffe an, die sie sonst normalerweise verkaufen oder verheizen würden.

Also die wichtigste Aufgabe bei dem SoPro Projekt ist meiner Meinung nach, das Vertrauen des Unternehmers aufzubauen und dann unterschiedlichste Bereiche zusammenzubringen. Das ist genau der Pfeffer.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Wir haben eine gewisse Vorgabe. Das gewünschte Ziel ist ja, bis Ende des nächsten Jahres eine gewisse Anzahl an Kooperationspartnern gewinnen und Produkte entwickeln. Bei den Produkten ist ja nicht wirklich eine Erfindung dabei. Man muss ja auch nicht das Rad neu erfinden. Man muss einfach herausfinden, welche Stoffe man simpel für ein kreatives Produkt verwenden könnte. Wie unser Tischlicht. Wir haben einen Holzwürfel den man einfräst, setzt eine Flasche mit Teelicht hinein und stellt es auf den Tisch. Ein Top-Webeträger für Betrieb XY, in dem Fall für einen Weinbauer.

Man sucht sich einen kompetenten Ansprechpartner, in dem Fall die Geschäftsleitung. Wir haben aber hier auch ein Unternehmen, das relativ groß ist. Die Firma Umdasch, die sich mit Ladenaustattungen weltweit beschäftigt. Die haben auch in Leibniz eine Produktionsstätte und konnte für eine Kooperation gewonnen werden. Da gibt es einen speziellen Umweltbeauftragten, der zuständig ist für die Unterstützungserklärung, auch wenn die Geschäftsleitung hier natürlich auch einverstanden sein muss. Das Erstgespräch findet aber meistens bei der Produktionsstätte direkt statt. Den Unternehmen gefällt ja auch, dass wir eine Win-Win-Situation erzeugen, und mit Materialien gearbeitet wird, die sonst vielleicht verheizt würden.

Oder die Zotter-Kooperation: Diese Kooperation ist vor kurzem zustande gekommen. Zotter lässt jetzt aus den eigenen Jute-Säcken, in denen der Kakao gelagert wird, Taschen herstellen und verkauft diese Taschen dann wieder im eigenen Laden.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘?

Ich glaube eher als Berater. Ich bin genau die Schnittstelle. Auf der einen Seite weiß man durch seine Erfahrung, was draussen verlangt wird. Auf der anderen Seite, dass das Stück Holz vom Unternehmer irgendwann irgendwo auf dem Tisch stehen wird und bewundert werden wird und nicht im 500 Grad Ofen verbrennt wird. Und dann bildet sich natürlich auch das Gefühl, etwas Gutes für beide Seiten zu tun.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Erst einmal muss recherchiert werden, welche Unternehmen überhaupt sozial ticken. Es gibt auch in der Steiermark genug Unternehmen, die nicht sozial agieren und die wir auch nicht als Partner ansprechen würden. Dann gibt es auch CSR-Listen wo Betriebe aufgeführt sind und man nachsehen kann, wer sozial arbeitet.

Und dann gibt es natürlich auch Betriebe, die mit Stoffen arbeiten, die für uns aufgrund der Verletzungsgefahr nicht in Frage kommen, z.B. Aluminium, Metall oder Glas.

Wir klopfen aber auch an Unternehmen an, die noch nicht gezielt mit CSR arbeiten. Früher war unser Bezirk in der Steiermark ja auch das Armenhaus von Österreich. Inzwischen ist auch hier „der Wohlstand angekommen“. Aber wir sind eben nicht Wien oder Salzburg und haben nicht Hunderte von Unternehmen, die vor Ort sind. Daher nehmen wir schon Kontakt zu so vielen potentiellen Unternehmen wie möglich auf und lassen nicht so viele durch Raster fallen. In erster Linie ist es wichtig, tolle Reststoffe zu bekommen. Auch wenn diese immer weniger werden, da jedes Unternehmen logischerweise versucht, so wenige Reststoffe wie möglich zu produzieren.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Beim Erstgespräch wird ja herausgefunden, ob es gemeinsame Synergien geben könnte. Einige Unternehmer wollen sich auch in der Öffentlichkeit sozial engagiert zeigen und wirklich etwas tun. Wir stellen die Idee dahinter vor uns schauen dann, wo es gemeinsame Potentiale gibt.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Die Lebenshilfe Radkersburg ist unser Hauptpartner, mit diesem Sozialbetrieb arbeiten wir sehr viel.

Wir stehen zwischen dem Sozialbetrieb und dem Unternehmen als Schnittstelle. Nach der Beratung mit einem Unternehmen suchen wir erstmal im eigenen Netzwerk von unterschiedlichen Sozialbetrieben, die sich jeweils mit anderen Bereichen beschäftigen. Sollten diese Bereiche nicht passen hat die Lebenshilfe noch weitere Partner in Graz und anderen Bezirken.

Ansonsten hilft uns aber auch die Lebenshilfe mit ihrem weiten Netzwerk an Sozialbetrieben, auf die wir dann wiederum zugehen können.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Der Kunde gibt uns Feedback zu unserer Ausarbeitung, dann werden Lieferbedingungen, Preise etc. bekannt gegeben und ausgehandelt und dann wird das an einen Sozialbetrieb übergeben. Von Stunde Null an wird das von uns begleitet, das ist wichtig. Wir wissen, was das Unternehmen möchte und versuchen den Auftrag zur Zufriedenheit beider ins Rollen zu bringen.

Das Unternehmen muss allerdings auch akzeptieren, dass das Produkt etwas mehr kostet als Massenware aus China. Da habe ich auch schon öfters ein Gespräch unterbrochen, weil ich gemerkt habe, dass das Unternehmen nicht mehr als 1,99 Euro für einen USB-Stick ausgeben möchte. Das funktioniert dann eben nicht. Die Arbeit von den Sozialbetrieben hat auch einen Wert und muss auch wertgeschätzt werden.

Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Wir würden keine Kooperationen aufbauen, wo Unternehmen eigentlich auf z.B. Billigproduktionen aus Asien setzen. Das macht keinen Sinn. Wir sagen dann ganz offen, dass der Sozialgedanke vielleicht falsch verstanden wurde.

Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Grundsätzlich auf nichts bestimmtes. Die Qualität ist natürlich wichtig, es muss der soziale Gedanke, aber auch die Qualität passen. Wir bekommen ja auch wirklich tolle Reststoffe von den Unternehmen zur Verfügung gestellt, tolle Stoffe z.B. von einem Partner. Stoffe mit 8 m², von dem der m² 50 Euro kostet. Das Unternehmen unterstützt uns und beliefert uns kostenlos mit der Ware. Und der Unternehmer freut sich schon, wenn die Produkte fertig sind. Aber natürlich kann er es dann auch für seine Kommunikation nach außen nutzen, mit dem Logo der EU etc. Aber es gibt auch Unternehmen, die ganz gerne unterstützen, aber nicht nach außen kommunizieren möchten. Konkrete Gründe habe ich dafür aber noch nicht gehört. Ein Unternehmen meinte einfach, dass sie generell nicht viel mit externer Kommunikation zu tun haben. Andere nutzen das aber natürlich sehr wohl. Dann kann man nicht immer genau den Zeitpunkt festlegen, wann das Produkt fertig ist. Das muss von den Unternehmen auch bedacht werden.

Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Das kommt natürlich auch auf das Produkt an und wie lange das Projekt begleitet werden soll. Es ist aber sehr wichtig, dass der Kunde kontinuierlich begleitet wird. Auch wichtig, dass alle immer auf dem gleichen Stand sind. Nach der Kalkulation geht mal das Angebot raus, dann die Entscheidung, wieviel produziert werden soll. Aber den Kunden erinnern wir auch immer wieder daran, dass immer Rücksprache gehalten werden muss. Dass wir in einer besonderen Situation sind und mit dem zweiten und dritten Arbeitsmarkt arbeiten. Das wird aber auch immer von allen

akzeptiert. Gott sei Dank. Wir sind hier als Vermittler ein wertvoller Ausgleich in der Mitte.

Klinkt sich der Vermittler dann irgendwann im Prozess aus der Kommunikation aus?

Das wäre natürlich das Optimale. Aber es besteht dann auch die Gefahr, dass der Unternehmer sagt: „Wieso brauchen wir überhaupt SoPro? Das können wir ja vielleicht auch selbst machen und ist dann noch günstiger.“ Das ist dann eben auch wieder die freie Marktwirtschaft.

Oder dass das Unternehmen versucht, die Preise zu drücken, wenn wir uns ausklinken. Ich denke, ganz aus der Kommunikation herausnehmen sollten wir uns nicht. Wenn es hochkommt hat jeder Berater vielleicht irgendwann 20 oder 30 Kunden, diese Zeit muss immer sein für diese Anzahl von Partnern. Stammkundenpflege muss immer sein.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Ja, das wird immer wichtiger. Speziell wenn man sich direkt mit der Geschäftsführung unterhält, merkt man, wie wichtig das ist und wie sehr die richtige Motivation dahinter beachtet wird. Man spricht ja dann auch mit den einzelnen Damen und Herren vor Ort, die das auch bestätigen. Und sieht auch die Mitarbeiter, die sich vor Ort wohl fühlen.

Die Motivation ist auch ein ausschlaggebender Faktor. Wie soll ein Mitarbeiter gut arbeiten, wenn er sich um ein Uhr schon nach dem Feierabend sehnt?

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz? Ist es für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?

Bei großen Unternehmen wird das Engagement glaube ich erst langsam durchsickern. Am schnellsten wird es wahrscheinlich kommuniziert, wenn viele Menschen involviert sind und diese Werte dann auch nach außen tragen. Die anderen Unternehmen sind mehr Klein- und Mittelbetriebe, bei denen die einzelnen Prozesse schneller bekannt werden. Bei großen Unternehmen dauert das wahrscheinlich in der Regel etwas länger.

Der nächste Schritt wird dann sein, dass man dem Partner nach der Herstellung vom Sozialbetrieb vielleicht ein Bild oder eine Ausfertigung schickt, das dann auch wieder im Unternehmen ans Schwarze Brett geheftet oder ausgestellt werden kann. So verbreitet sich das Bewusstsein für das Projekt auch intern.

Es ist mit Sicherheit wichtig, dass das ganze Team dahintersteht. Und eben mit dem Zeigen der produzierten Güter kann genau das gefördert werden.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Es wird mit dem Begriff CSR gearbeitet, ja. Aber auch mit Begriffen wie „Nachhaltigkeit“ und „Soziales“. Aber auch intern sind diese Werte wichtig. Ein Beispiel war ein Familienunternehmen, die aus dem Bauch heraus das Unternehmen mit dem Grundsatz führen: „Wenn es den Mitarbeitern gut geht, geht es dem Unternehmen auch gut.“ Diese Einstellung muss man hoch anrechnen. Sie ist nicht gang und gebe und nicht üblich.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Wir haben ja laufend Meetings und zwei bis drei Mal im Jahr Treffen mit unseren SoPro-Partnern. Da bietet sich natürlich auch an, solche Erfahrungen dann auszutauschen. Gerade von Partnern, die schon länger dabei sind ist es sehr wertvoll, Erfahrungen mitgeteilt zu bekommen. Ansonsten sind wir natürlich untereinander immer im Email-Kontakt.

Außerdem gibt es von jedem Kunden die Daten, die laufend dementsprechend ergänzt werden. Wenn das Projekt also auf einer Seite beendet wird und später wieder auflebt, kann auch auf die vorige Dokumentation zurückgegriffen werden.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt – auch nach der Finanzierungsperiode im nächsten Jahr - und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Wir arbeiten ja darauf hin, dass wir soundsoviele Produkte und Partner finden und entwickeln, damit die Projektperiode verlängert wird. Wir sind natürlich angehalten, dass wir nicht nur spazieren fahren und links und rechts ein paar Beratungen machen, sondern nun das Projekt so intensiv nach vorne bringen wie möglich.

Um nochmal auf das Beispiel Umdasch zurückzukommen: Wir haben dort Ziele von 1.000 USB-Sticks im Monat. Und das wird vielleicht nur der Beginn sein. Das heißt, ich brauche auch vier oder fünf Sozialbetriebe, die jeweils 200 oder 300 Stück produzieren. Das ist ja ganz sensible Handarbeit. Und wenn wir von 1.000 Stück sprechen sprechen wir auch von 7.000-10.000 Euro Umsatz. Da tut sich schon was. Wichtig ist auch, dass der Sozialbetrieb dementsprechend profitiert. Es geht darum,

dass alle profitieren. Das Unternehmen sieht, dass mit seinem Reststoff etwas Gutes getan wurde, der Sozialbetrieb hat einen sinnvollen Auftrag.

Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

In erster Linie hat der Reststoff, der abgegeben wird, ja einen gewissen Wert. Das Unternehmen ist sich dieses Wertes bewusst. Aber nicht jedes Unternehmen kann das Produkt wie Zotter wieder in den eigenen Betriebskreislauf zurückbringen. Also geht ihm da schon Geld verloren, hochgerechnet auf das ganze Jahr einiges an Geld. Da muss man schon ein gutes Herz haben und einem das Projekt wichtig sein. So etwas freut uns natürlich sehr, wenn wir sehen, dass ein Unternehmen in dieser gewinnorientierten Gesellschaft uns diese Stoffe einfach gerne zur Verfügung stellt. Das kommt dann von innen und aus Überzeugung und ist nicht nur einfach etwas, dass für seine Imagepflege gemacht wird.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als „SoPro-Vermittler“ arbeiten möchten?

Es ist natürlich wichtig, dass jeder seinen eigenen Zugang findet und seinen eigenen Weg geht. Es gibt keinen bestimmten roten Faden. Irgendwann hat man entsprechende Erfahrungen auch im Umgang mit Kunden. Man muss natürlich auf den Kunden eingehen und das Metier kennen. Die Branchen kennen. Und im Gespräch gemeinsam die Synergien herausfiltern.

Ansonsten darf man nie locker lassen. Wenn man spürt, dass sich etwas entwickeln könnte, nachhaken. Immer, immer Kontakt zum Kunden halten! Freundlich sein und viele viele Telefonate führen.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Die Fairness! Das Produkt aus dem Reststoff soll nicht irgendwo zu horrenden Preisen abgesetzt und der Kunde vielleicht wirklich missbraucht werden.

Dann immer offen sein mit den Kunden, immer ehrlich sein. Sonst gibt es keine langfristige gute Basis. Auch die Kooperation muss ganz offen sein. Offene Gespräche, offene Kalkulationen, offene Ideen. Also: Faire und offene Kommunikation.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.VI Interview mit Szabolcs Hollósi

Interviewpartner: Szabolcs Hollósi, Projektmanager und Berater SoPro, LEED Nonprofit Kft.

29.07.2013, 15:08 – 16:13 Uhr

Szombathlely, Ungarn

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt sozial produziert ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Meine Rolle hat sich seit Beginn des Projektes geändert. Am Anfang war ich fachlicher Leiter, inzwischen haben wir organisationintern etwas umgeschichtet und ich bin Geschäftsführer geworden. Das hat aber keine praktischen Auswirkungen auf das Projekt. Inoffiziell bin ich auch weiter für die fachliche Leitung des Projektes zuständig.

Ich habe auch eine Rolle bei der Kontaktaufnahme und bei der Beratung von Unternehmen. Hierbei haben wir aber eben auch Experten herangezogen wie Ágnes Herpainé Márkus und Olga Horváth. Wir haben außerdem eine Mitarbeiterin, die auch für die fachliche Leitung und für die Beratungen zuständig ist. Dann gibt es noch eine Projektmanagerin, die für die formelle Abwicklung mit den ungarischen Behörden zuständig ist. Wir haben eigentlich keine Probleme, außer dass wir kein Geld bekommen haben.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Es gibt zwei verschiedene Arbeiten von Aufklärungsarbeiten, die wir durchführen. Das eine ist eine Sensibilisierungskampagne bei der unsere Berater Mitarbeiter der Gemeinden aufsuchen und ihnen erzählen, welche Tätigkeiten wir im Projekt umsetzen.

In der Anfangsperiode geht es nicht nur um die konkrete Auftragsvergabe sondern um die Sensibilisierung der Organisationen. Damit verstanden wird, was wir tun. Hier hatten wir z.B. bereits konkrete Beispiele. In einem Projekt hat eine Gemeinde die Errichtung eines Spielplatzes in Auftrag gegeben. Das andere war ein Projekt mit einem Abfallmanagementunternehmen. ZalaKar hat dort gemeinsam mit dem Unternehmen eine Veranstaltung mit dem Thema Umwelt durchgeführt, mit Informationen rund um Kompostierung. Es gibt also schon Beispiele, wir stecken aber noch in den Kinderschuhen.

Wir stecken gerade noch in einer Art Testphase, in der wir uns selbst und die Projektdurchführung ständig weiterentwickeln.

Die zweite Säule unserer Tätigkeit ist eine konkrete Entwicklung von Produkten. Hier arbeiten wir unter anderem zusammen mit dem Roten Kreuz und der Caritas. Wir gestalten eine Art Inkubationsprozess. Anfangs wird eine Organisationsmarktanalyse durchgeführt, darauf folgt die Ausarbeitung der Produktmerkmale, im dritten Schritt werden wir im Herbst einen Business-Case erstellen.

Versuchen Sie hier in Ungarn eher einen eigenen Weg zur Durchführung zu finden oder halten Sie sich im Prozess stark an den Leitfaden, der von den österreichischen Kollegen ausgearbeitet wurde?

Die Durchführung ist eigentlich recht ähnlich. Was sich unterscheidet von Österreich sind die Akteure, die Umgebung und die Einstellung der Personen hier. Die Menschen stehen hier CSR und Nachhaltigkeit noch anders gegenüber. Wir versuchen langsam zu ertasten, welche Unternehmen diese Themen besser aufnehmen und offen demgegenüber sind.

Was für uns sehr wichtig ist und neu war bei der Zusammenarbeit, ist ein System zu schaffen, bei der die Nachhaltigkeit eine große Rolle spielt. Da haben wir viel von Österreich gelernt – die Einarbeitung von sozial benachteiligten Menschen und der Einbindung der ökologischen Komponente. Wir haben zum richtigen Zeitpunkt Franz Rybaczek getroffen und haben einen richtigen Schritt nach vorne gemacht, ganzheitlich integrierte Projekte zum Thema Nachhaltigkeit durchzuführen. Wir haben sonst noch nicht so ein ganzheitlich ausgearbeitetes Modell gesehen, daher ist SoPro für uns ein sehr wichtiges Projekt. Wir versuchen hier aber natürlich auch unseren eigenen Weg zu finden.

Parallel haben wir auch ein anderes Projekt gestartet, das von dem ungarischen operationalen Programm finanziert wird und sich sehr gut mit SoPro ergänzt, da wir darüber auch unsere Mitarbeiter ausbilden und unsere Fähigkeiten weiterentwickeln können. Wir wollen uns in SoPro weiterentwickeln und langfristig die zuständige Organisation für SoPro sein. Die beiden Projekte ergänzen sich sehr gut.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘?

Vermittler aber auch Initiator. Für uns ist es sehr wichtig, im Prozess von der Produktentwicklung bis zum Verkauf am Markt als Begleiter aufzutreten. Es geht nicht nur darum, Initiativen zu starten, sondern aktiv zu Beraten und zu Begleiten.

Unsere Rolle ist teilweise auch sehr sensibel, weil wir als Vermittler Sozialbetriebe und Unternehmen zusammenbringen. Wenn ein Problem entsteht, dann zeigen die Akteure natürlich auf uns. Daher bedarf es eines guten Prozessmanagements und einer kontinuierlichen Begleitung im Projekt.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Bisher war die traditionelle Methode, Organisationen aufzusuchen und herauszufinden, was sie produzieren können - je nach Fähigkeiten der Menschen im Betrieb. Wir haben Marktanalysen für diese Sozialbetriebe erstellt. Inzwischen ist die Vorgehensweise aber anders. Wir gehen nun von der anderen Seite aus und betrachten, was es an Bedarf am Markt gibt. Danach erst gehen wir zurück zum Sozialbetrieb und versuchen sie auf die Ansprüche des Marktes vorzubereiten. Zuerst kontaktieren wir Sozialbetriebe, dann gehen wir auf Unternehmen zu.

Früher haben Sozialbetriebe oft Produkte entwickelt, die sie zwar produzieren konnten, für die aber keine Nachfrage da war. Ein Beispiel ist auch die Zusammenarbeit von der Esèly GesmbH und einem Verein in St. Pölten, in dem behinderte Rollstuhlfahrer arbeiten. Der Verein wurde nach Győr eingeladen. Die Esèly GesmbH hat vorgestellt, wo der Bedarf an Kleidungsstücken ist und wie ihre Vorstellungen aussehen. Es wurden dann Kleidungsstücke produziert und nach St. Pölten geschickt und im ständigen Abstimmungsprozess die Qualität überprüft und adaptiert. Die Vermittlung funktioniert auch hier inzwischen sehr gut. Im Herbst wird dann eine Veranstaltung durchgeführt und der weitere Prozess verfeinert.

Es gibt also beide Wege, einmal vom Markt auszugehen und herauszufinden, was der Markt möchte, und der andere Weg bei dem man erst herausfindet, was Sozialbetriebe produzieren können. Der richtige Weg liegt in der Mitte von beidem. Man muss beide Seiten betrachten. Es muss relevant sein für den Markt aber man muss auch auf die Sozialbetriebe eingehen.

Worauf wird sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Wir müssen uns bemühen, dass wir kontinuierlich Qualitätsprodukte erstellen können, aber es muss auch die Akzeptanz der Unternehmen da sein, dass hier beeinträchtigte Personen die Produkte herstellen und nicht wie ein normaler Wirtschaftsbetrieb herstellen können.

Beide Seiten müssen sich aufeinander einstellen. Die Qualität vom Sozialbetrieb muss erfüllt werden, aber die Unternehmen sollten auch mit Fachwissen und der Ausarbeitung von Prototypen etc. die Sozialbetriebe unterstützen.

Wir suchen auch kreative Denker, die bei der Entwicklung von Produkten mitarbeiten können. Wir wollen eine Art Expertengruppe für unsere Unternehmen gewinnen, auf die wir immer zugreifen können, wenn wir eine Idee brauchen. Wir machen zwar viele unterschiedliche Dinge, aber es gibt auch Aufgaben, die wir selbst nicht ausführen können. Einen Produktentwickler mit im Team zu haben wäre hier auch eine Chance.

Wie vorher schon erwähnt ist es ja wichtig, dass man zur richtigen Zeit die Menschen zusammenbringt. Gerade bei der Zusammenarbeit zwischen dem Verein in St. Pölten und der Esèly GesmbH haben wir festgestellt, dass eine Künstlerin, die bei der Desingentwicklung unterstützt, manchmal die bessere Ansprechpartnerin ist als beispielsweise der Geschäftsführer.

Dadurch, dass es immer um Menschen geht, muss man aber jedes Projekt und jeden Fall individuell betrachten.

Welche Rolle spielt die Kommunikation im Vermittlungs- und Umsetzungprozess?

Bei den Sozialbetrieben ist es oft sehr wichtig, auch im Marketing und der Kommunikation nach außen Hilfestellung zu geben. Gerade Sozialbetriebe verfügen noch nicht über das Know How, was Kommunikation nach außen angeht. Öffentlichkeitsarbeit ist hier ein großes Thema. Das professionelle Vorstellen der Ergebnisse. Hier unterstützen wir. Wir setzen eine PR-Kampagne, kommunizieren in TV und Druckmedien und auch auf Internetportalen. Wir bewerben das Projekt selbst, aber auch die Projektpartner übernehmen hier Öffentlichkeitsarbeit. Wir setzen sehr darauf, dass die Plattform zustandekommt. Die Gründung ist schon unterzeichnet worden, aber in der paktischen Durchsetzung muss das Ganze noch anlaufen. Die SoPro Webseite ist meiner Meinung nach eine sehr gute Möglichkeit, die Projekte zu bewerben. Die Öffentlichkeit muss kontinuierlich informiert und dadurch die Akzeptanz – auch von den Gemeinden – gesteigert werden.

Aus finanziellen Gründen und aus Mangel an Know How ist es bisher aber noch schwierig, die Gemeinden zu involvieren. Wir pflegen aber sehr gute Kontakte zu Medien. Bei der Veranstaltung im Februar hatten wir z.B. eine Moderatorin vom regionalen Radio. Das Radio hat auch zweimal über die Veranstaltung berichtet. Auch fragt das Radio immer wieder an und möchte neue Informationen und Ideen. Aus diesem Grund ist das Entstehen des Netzwerkes auch sehr wichtig. Die Medien erwarten neue, interessante Infos, die sie wieder verkaufen können. In diesem Fall Informationen zur Weiterentwicklung des Projektes.

Uns ist es auch wichtig, die Organisationen in die Kommunikation mit einzubeziehen und das fachliche Know How der Partner mit einfließen zu lassen.

Ein anderer wichtiger Punkt, der die Kommunikation beeinflusst und unterstützt, ist das persönliche Kennenlernen aller Akteure. Man muss allerdings den richtigen Zeitpunkt dafür finden, die Zeit muss dafür reif sein.

Gibt es Grundsätze, auf die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen geachtet wird?

Für beide Seiten ist das Wichtigste, dass die Nachhaltigkeit im Projekt in den Vordergrund gestellt wird. Mc Donalds möchte nun beispielsweise aus Speiseresten

Biogas herstellen und damit ihr Image verschönern. Das ist für SoPro nicht tragbar und könnte dem Image langfristig schaden, da es um Glaubwürdigkeit geht und diese verloren gehen könnte. Was wir versprechen, müssen wir auch halten.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Auf das erste Treffen muss sich sehr gut vorbereitet werden. Wir sammeln Infos über den Betrieb und ihre Geschäftstätigkeit. Diesen Vermittlungsprozess sehen wir auch so, dass wir zwar nicht bei allen Beratungen erfolgreich sind aber jedes Gespräch als Erfahrung mitnehmen.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Die Motivation der teilnehmenden Personen ist sehr wichtig. Es gibt sicherlich auch Personen, die in die Projekte schwer einbezogen werden können, da sie die Werthaltungen hinter den Projekten nicht teilen. Die Werthaltung der Personen ist sehr wichtig, die Menschen im Projekt müssen dahinterstehen! Aus welcher Motivation die Personen die Projekte unterstützen ist für uns eigentlich unwichtig. Aber man erkennt dennoch, dass oft die persönliche Motivation für die Personen ausschlaggebend ist.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz, oder reicht es wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen?

Auf Seiten der Sozialbetriebe müssen die Personen wirklich motiviert werden. Sie sind durch das Projekt aber auch wirklich abgesichert, weil sie eine langfristige Beschäftigung haben. Das motiviert meistens schon ausschlaggebend.

Akzeptanz muss auch auf der Unternehmenseite vorhanden sein. Die Werte müssen getragen werden und langfristig das Projekt als wertvoll empfunden werden. Wir können die besten Vermittler sein, wenn die Involvierten im Unternehmen das Projekt aber nicht annehmen, dann wird das Projekt nicht funktionieren.

Was ist das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Herausragend ist die übergreifende, nachhaltige Werthaltung. Was LEED außerdem macht, ist eine Dienstleistungsentwicklung bzw. die Erarbeitung von CSR-Programmen von Unternehmen. Darin wird auch ausgearbeitet, wie Unternehmen

ihr Engagement kommunizieren können, damit sie am Markt positiver wahrgenommen werden.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

In der Praxis ist es so, dass wir auf Unternehmen und Sozialbetriebe zugehen, die uns empfohlen wurden oder die wir schon kennen. Es besteht also schon ein persönlicher Bezug zu unseren Partnern.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Es gibt die Beratungsdokumentation, die wir von den österreichischen Kollegen adaptiert haben. Es wird immer ein Beratungsdokument von den Beratern erstellt, das dann mit den Teilnehmern geteilt wird. In der Zukunft sollte auch noch ein Austausch mit den Beratern stattfinden, gezielte Treffen, bei denen ein Austausch stattfindet. Mit den österreichischen Kollegen werden die Dokumente bisher nicht geteilt, da alles vorher übersetzt werden müsste.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Man muss offen sein und viele Kontakte aufbauen. Ein großes Beziehungsnetzwerk ist sehr wichtig. Man sollte seine Klienten außerdem sehr gut kennen.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Eine gemeinsame Wellenlänge zwischen den Partnern zu finden. Man muss sich außerdem gegenseitig akzeptieren, nicht nur als Menschen, sondern auch als Geschäftspartner. Darüber hinaus ist das Vertrauen sehr wichtig. Vertrauen darin haben, dass der Partner seine Vereinbarungen einhält und diese verwirklicht.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.VII Interview mit Olga Horváth

Interviewpartnerin: Olga Horváth, Beraterin SoPro, LEED Nonprofit Kft.

29.07.2013, 13:41 – 14:45 Uhr

Szombathlely, Ungarn

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt sozial produziert ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich habe schon verschiedene Aufgabenbereiche im Projekt übernommen. Eine meiner Aufgaben war, dass ich eine Umweltanalyse durchgeführt habe. Dann habe ich untersucht, wie wir die Entwicklungsmöglichkeiten bei den Unternehmen am besten nutzen können. Dabei habe ich festgestellt, welche Produkte die Unternehmen am besten entwickeln können. Ich arbeite mit zwei verschiedenen Betrieben. Wir haben bei einer der Organisationen eine Künstlerin mit einbezogen, die eines der Designs entwickelt hat. Ich berate auch die öffentliche Sphäre und die private Sphäre. Bisher habe ich 6 Organisationen beraten – 2 Unternehmen und der Rest aus dem öffentlichen Bereich. Ich nehme auch am Markenentwicklungsprozess von SoPro teil und arbeite mit an der Plattformentwicklung.

Haben davor schon Kooperationen bestanden oder wurde das mit SoPro neu aufgenommen?

Ich habe davor bereits schon mit diesen Organisationen gearbeitet und arbeite generell schon sehr lange mit Sozialbetrieben.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Ich suche die Unternehmen auf und checke vorher, ob die Unternehmen etwas für die SoPro Philosophie beitragen können. Dann mache ich mit diesen Unternehmen einen Termin aus und frage sie bei einem persönlichen Treffen, wo die Interessen liegen und was ihr Zugang zu CSR-Tätigkeiten ist. Dann stelle ich SoPro vor und wir untersuchen gemeinsam die möglichen Punkte, die Potential bieten könnten. Finden gemeinsam heraus, wie mit dem öffentlichen Bereich oder Sozialunternehmen Produkte entwickelt werden können. Dann geht man auseinander und reflektiert das Gespräch. Das nächste Gespräch ist dann schon zielorientierter.

Geht es bei den Projekten mehr um Produkte oder um Dienstleistungen?

In letzter Zeit habe ich mehr mit Produkten zu tun.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittlerin‘?

Ich bin einerseits Vermittler aber versuche auch eine beratende Rolle einzunehmen. Wir begleiten die Kooperation ja auch während des gesamten Projektes.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Bei einer Organisation, einem Sozialbetrieb, habe ich eben diese Umweltanalyse erstellt, die wir Punkt für Punkt gemeinsam durchgegangen sind. Dieser Betrieb erstellt hauptsächlich Handwerkprodukte. Dort waren Textilien und viel kreatives Potential vorhanden. Dann haben wir ein Unternehmen gesucht, das sich ebenso mit Textil beschäftigt und Bio-Betten produziert. Mit dem Geschäftsführer wurde dann vereinbart, dass der Sozialbetrieb die Reststoffe günstiger abnehmen als die Entsorgung normalerweise kostet, und habe ihn über die Organisation und ihren Wunsch, damit Produkte herzustellen, informiert. Dadurch ist in diesem Fall die Kooperation zustande gekommen. Die Künstlerin wurde in diesem Fall für die Designentwicklung eingesetzt. Eine Probeproduktion wurde bereits durchgeführt. Die Sozialbetriebe stellen ein Spielzeugpaket für Kinder her, das auch wiederum die motorischen Fähigkeiten von Kindern fördern. Im Moment erfolgt die Einschulung der Mitarbeiter – bis September soll es dann die ersten Prototypen geben.

Welche Personen werden bei diesem Projekt im Sozialbetrieb beschäftigt?

Personen, die alkoholsüchtig sind oder mit Alkohol in der Vergangenheit Probleme hatten.

Worauf wird sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Für die Organisation ist die Langfristigkeit des Projektes eine Herausforderung. Bisher hat der Sozialbetrieb mehr von Projekt zu Projekt gearbeitet. Das soll nun alles nachhaltiger und langfristiger angelegt werden.

Welche Rolle spielt dabei die Qualität im Prozess?

Bisher haben die Organisationen schon Produkte hergestellt, bisher haben sie aber von der Qualität noch nicht dem entsprochen, was der Markt erfordert. Dieser Prozess der Qualitätsentwicklung dauert nun ziemlich lange, da wir bei jedem Meilenstein die Qualität überprüfen. Generell spielt die Qualität also eine sehr große Rolle.

Welche Rolle spielt die Kommunikation im Prozess?

Bisher mussten wir die Kommunikation zwischen den Partnern immer unterstützen und anleiten. Bisher bestehen allerdings wenige Erfahrungen. Die Unternehmer hatten bisher aber teilweise Abstand zu Sozialbetrieben und sind skeptisch, weil sie diese mehr als Konkurrenz wahrnehmen. Unternehmen müssen verstehen, dass Sozialbetriebe ganz anders produzieren und auch nicht in der Masse herstellen. Das muss also auch kommuniziert werden.

Darüber hinaus müssen die Interessen der Partner gefunden und diese untereinander kommuniziert werden.

Gibt es Grundsätze, auf die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen geachtet wird?

Es ist wichtig, dass nur nachhaltige Produktentwicklungen unterstützt werden.

Gibt es Grundinformationen, die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Ich untersuche zuerst, womit sich der Betrieb beschäftigt und ob schon ein Zugang zu CSR besteht. Ansonsten ist das Verständnis für nachhaltiges Wirtschaften oft nicht da. Letztendlich ist es das Ziel, den gemeinsamen Nenner zwischen Sozialbetrieb und Unternehmen zu finden. Bei einem Atomunternehmen wäre es schwer, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Wenn ich vorher also sehr, dass das Unternehmen ganz andere Ziele verfolgt, wird es nicht weiter fokussiert.

Bei Sozialbetrieben ist es wichtig, dass ein Bedarf an Nachhaltigkeit besteht. Auch hier ist wichtig, dass das Verständnis und Interesse für das Konzept der Nachhaltigkeit schon da sein muss.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Die persönliche Motivation ist sehr wichtig. Alle Unternehmen haben ihre eigenen Interessen für ihre jeweiligen Bereiche. Es ist wichtig, dass sie die gleichen Werte teilen. Wenn keine nachhaltigen Werte da sind oder gepflegt werden, würde es sehr lange dauern, bis wir den Wunsch nach CSR wecken. Die Partner sollten das bereits also schon für wichtig halten und ernst nehmen.

Sehr starke Motivation ist beispielsweise bei Geschäftsführern mit persönlichem Bezug zu spüren, bei dem eventuell ein Familienmitglied beeinträchtigt ist.

Es ist aber auch sehr wichtig, dass wir mit öffentlichen Einrichtungen einen guten Kontakt ausgebaut haben. Haben Gespräche mit Beamten gesucht und die Projekte vorgestellt und ihnen erklärt haben, welche Erfolge durch Kooperationen mit Sozialbetrieben erreicht werden können. Darunter zum Beispiel der Punkt, dass sozial bedürftige Menschen eine Beschäftigung haben und nicht mehr auf soziale Leistungen angewiesen sind. Und hier gibt es den Vizebürgermeister, der sehr aktiv ist und bei jeder Veranstaltung diese Werte kommuniziert.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz, oder reicht es wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen?

Beim ersten Treffen spricht man natürlich nur mit einer Kontaktperson, die sich für das Projekt einsetzt. Längerfristig ist es aber sehr wichtig, dass das ganze Team hinter dem Konzept und dem Projekt steht. Nur dann kann es langfristig erfolgreich werden.

Was ist das besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Das Besondere ist, dass wir uns auf sozial benachteiligte Menschen im Sozialbereich fokussieren und für diese Menschen Arbeitsplätze schaffen. Dabei ist SoPro sehr wichtig, damit die Arbeitsplätze langfristig erhalten bleiben.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Die Nachhaltigkeit wird in den Vordergrund gestellt. Die Tradition von CSR in Ungarn ist noch sehr schwach, daher wird eher die Nachhaltigkeit betont. Ich denke auch, dass das Argument Nachhaltigkeit attraktiver für die Öffentlichkeit ist.

Es gibt bisher wenige Unternehmen in Ungarn, die aktiv sind im CSR-Bereich. Das beschränkt sich bisher mehr auf internationale Konzerne. Wahrscheinlich setzen schon einige Unternehmer CSR um, sind sich aber dessen gar nicht selbst bewusst.

Ist zu spüren, dass die Aufmerksamkeit für CSR-Themen in Ungarn wächst?

Momentan nicht, das bedarf noch viel Zeit und Aufklärungsarbeit. Auch die Politik muss mehr in diese Themen involviert werden.

Wir haben z.B. auch internationale Banken im Ort aufgesucht, die schon CSR in ihrer Philosophie kommunizieren. Hier kam dann aber auch das Argument: „Das macht die Zentrale, nicht wir.“

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Ich kenne die Betriebe, die ich anspreche und mit denen ich arbeite, schon aus der Vergangenheit und pflege diese Kontakte schon seit längerem. Es ist sehr wichtig, dass die Unternehmen offen sind für diese Neuintiativen. Bei Unternehmen, bei denen ich bereits gute Erfahrungen diesbezüglich gemacht habe, pflege ich weiter Kontakt bezüglich SoPro. Hingegen bei Unternehmen, die sich in der Vergangenheit wenig offen gezeigt haben, nicht.

Es gibt außerdem den Verband der Industriellen, der weitere Kontakte zu Unternehmen hat und auf deren Netzwerk ich auch zurückgreifen kann. Damit kann ich auch Kontakt zu Unternehmen aufbauen, die bisher noch nicht bekannt sind. Es gibt aber auch den Fall, dass Sozialbetriebe Kontakte zu Unternehmen aufgebaut haben und hier Eigeninitiative gezeigt haben.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Wir haben zum Beispiel einen Kick-Off für das Projekt veranstaltet an dem erste Unternehmen auf das Projekt aufmerksam wurden. Wir haben alle Unternehmen, die bereits Kontakt zu Sozialbetrieben hatten, zu dieser Veranstaltung eingeladen. Ich bin auch sehr aktiv in anderen Programmen und Projekten und habe einen guten Überblick über potentielle Unternehmen und Sozialbetriebe.

Wir hatten auch eine gemeinsame Studieneise nach Österreich, auf der wir verschiedene Betriebe angesprochen haben. Den Unternehmen wird eine Projektvorstellung geschickt und natürlich gibt es dann auch das persönliche Treffen, das sehr wichtig ist.

Der Nutzen wird mit dem Argument beworben, dass es sich hier um echte, nachhaltige Zusammenarbeit handelt und nicht um Schein-Projekte, bei denen z.B. nur gespendet wird.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Eine Umfeldanalyse zu Sozialbetrieben wurde bereits durchgeführt. Diese Sozialbetriebe sind sozusagen schon in unserem Fokus und werden je nach Interesse des Unternehmens und Bedürfnissen und Fähigkeiten kontaktiert.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Es gibt eine offizielle und eine inoffizielle Dokumentation. Ich mache von jedem Treffen Protokolle und versuche alle Möglichkeiten zu notieren. Was empfohlen wurde, was gefallen hat und wo die Fäden zusammengeführt werden können. Das inoffizielle als auch das offizielle Dokument geht dann an Szabolcs Hollósi, er entscheidet dann letztendlich, mit wem er die Dokumente darüber hinaus teilt. Auch stelle ich eine Risikoanalyse zusammen, in der ich Probleme erfasse und mich damit auseinandersetze, wie diese in der Zukunft vermieden werden können.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Ich habe auch mit Szabolcs Hollósi schon über dieses Thema gesprochen. Eine Schirmorganisation für Sozialbetriebe wäre unserer Meinung sehr nützlich. Auch hoffe ich, dass es in der nächsten Projektperiode wieder EU-Gelder geben wird. Ich hoffe auch, dass die Plattform in der Zukunft eine wichtige Rolle spielt und die Marktfähigkeit der Produkte unterstützt. Dadurch kann letztendlich dann auch die Finanzierung erleichtert werden.

Wie wichtig ist es dabei, dass die Marke SoPro weiter etabliert wird?

Es ist sehr wichtig, dass diese Marke entsteht und dass Unternehmer unter dieser Marke qualitativ hochwertige Produkte herstellen können. Die Menschen möchten ein Qualitätsprodukt kaufen und sind bei Sozialbetrieben oft skeptisch, was die Qualität betrifft. Ich hoffe außerdem, dass Unternehmer erkennen, dass sie durch die Unterstützung dieser Kreisläufe ihre CSR-Aktivitäten umsetzen können.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Vor allem ist es wichtig, dass man die Interessen der Unternehmer und die Interessen der Sozialbetriebe versteht und beide Seiten auf einen Nenner bringt. Dadurch können dann Kooperationen entstehen.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Man muss die Akteure der Sozialwirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsakteure gut kennenlernen und auch wissen, was die Einwohner wollen. Letztendlich sind sie auch diejenigen, die die Produkte kaufen. Die Produkte sollten daher auch qualifiziert werden, damit sie dadurch einfacher verkauft werden können.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.VIII Interview mit Charlie Lang

Interviewpartner: Charlie Lang, Produktentwickler, Komunitas OG
18.07.2013, 13:05 – 13:26 Uhr
St. Pölten, Österreich

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt sozial produziert ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich bin der Praktiker in unserer Gruppe. Ich mache Produktentwicklung aus Reststoffen und diversen Materialien und leite danach die Umsetzung im Sozialprojekt an.

Das heißt, Sie entwickeln die Ideen und schlagen sie dann dem Sozialbetrieb vor?

Genau. Wir machen Betriebsberatungen, schauen uns Firmen an, wo es Reststoffe gibt. Oft wird hochwertiges Material einfach entsorgt, aus dem man noch etwas machen könnte. Ich bin ein kreativer Kopf und lasse mir etwas einfallen, versuche das in eine Serie zu bringen und dann in einem Sozialprojekt umzusetzen.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Ich bin nicht in alle Schritte involviert, aber immer bei den Betriebsberatungen dabei. Dort sehe ich sofort was möglich ist. Man schaut sich das alles an und dann fangen dann die Überlegungen an. Die Ideen müssen dann auch entwickeln können.

Fühlen Sie sich als „Vermittler“?

Ja, schon.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Von meiner Seite aus, also der praktischen Seite ist es so: Wenn ich etwas entwickle, dann funktioniert das hauptsächlich über den Computer, über CAD-Programme wird gezeichnet und wir sind inzwischen soweit vorgeschritten dass verschiedene Sachen maschinell mit einer computergesteuerten Fräse hergestellt werden können. Da schreibe ich dann das Programm dazu. Später wird die Fräse dann im Sozialprojekt verliehen, die dann den Auftrag nach einer Einschulung von mir damit bewältigen. Für die Zeit des Projektes verfügt das Sozialprojekt dann darüber, man muss sich immer nach dem Sozialbetrieb richten. Schnell schnell geht nicht. Grundsätzlich geht es dort ja nicht um Mengen bei der Produktion sondern mehr um die Betreuung der Menschen. Es ist total spannend, dass man dort etwas Neues einbringen kann und sie nehmen das sehr gerne an. Aber man muss ihnen dennoch die Zeit und die Möglichkeiten geben, dass sie das ganze auch mitentwickeln können und dann umsetzen.

Worauf wird sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Für mich ist ganz wichtig, mit jedem anderen immer auf Augenhöhe aufzutreten. Damit auch eine Beziehungsebene und Vertrauen entstehen kann.

Welche Rolle spielt dabei die Qualität bei der Umsetzung?

Die Qualität selbst ist einerseits schon sehr wichtig. Andererseits muss man aber auch die Idee mitverkaufen können. Damit akzeptiert dann auch der Kunde, dass manches vielleicht unter Führungszeichen nicht so perfekt ist wie die Sachen aus dem chinesischen Markt. Aber es bringt einen anderen Nutzen und eine andere Idee. Die Idee dahinter ist die Wertschätzung. Wir sind ja auch bemüht, dass wir die

Dinge möglichst regional umsetzen – nicht unbedingt nach Tirol gehen. Das wäre natürlich auch möglich, aber wir achten darauf, dass das Ganze möglichst regional passiert.

Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Die Kommunikation ist sehr wichtig! In unserem Team ist das sehr wichtig, wir haben regelmäßige Sitzungen, in denen jeder seine Anliegen anbringen kann. Auch mit den Sozialbetrieben stehen wir in ständigem Kontakt. Die Begleitung ist überhaupt sehr sehr wichtig bei dem Ganzen. Eine Einschulung reicht nicht, der ständige Kontakt muss da sein.

Läuft viel direkter Kontakt zwischen Unternehmen und Sozialbetrieb oder sind die Vermittler auch immer die Drehscheibe zwischen dem Ganzen?

Zur Zeit ist das schon noch so, dass wir die Rolle einer Drehscheibe einnehmen. Aber das Ganze ist natürlich ein Entwicklungsprozess.

Gibt es Grundsätze, auf die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen geachtet wird?

Wir wollen nicht mit Sachen wie Waffenvertrieb oder Atomkraft oder ähnlichen Dingen in Berührung kommen. Davon möchten wir uns klar abgrenzen. Dazu soll eine Distanz bewahrt werden.

Gibt es Grundinformationen, die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Die Firmen die wir jetzt beraten haben, die sind bei verschiedenen Veranstaltungen rund ums Thema CSR gewesen. Bei diesen Events waren wir auch anwesend und haben unser Projekt vorgestellt. Teilweise kommen die Personen aber schon von selbst auf uns zu. Wir haben schon einen gewissen Namen. Da kann man sehen, dass sich inzwischen auch eine schöne Eigendynamik entwickelt.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Das Ganze ist ein ganz tolles Getriebe. Und jedes Rad darin ist wahnsinnig wichtig, das spürt man auch.

Ist es Ihrer Meinung nach sehr wichtig, dass die Involvierten den Sinn der Sache erkennen, die Nachhaltigkeit, die soziale Komponente etc.?

Ja. Das Ganze wächst auch in einem selbst. Ich bin selbst seit 2008 dabei und bin inzwischen ein komplett anderer Mensch geworden, obwohl ich schon immer in die Richtung gedacht habe. Das ist toll zu spüren. Dabei kann man auch andere inspirieren, sich mehr Fragen zu stellen.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz, oder reicht es wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen?

Schwierig zu beantworten. Ich persönlich habe das Gefühl, dass die breite Akzeptanz sowieso in unserer Gruppe da ist.

Und wenn man mit Unternehmen oder Sozialbetrieben in Kontakt kommt, ist das sehr spannend. Sie merken teilweise, wie betriebsblind sie eigentlich schon sind. Was es alles gibt und was man alles machen kann – generell im sozialen Sektor. Auch wenn der soziale Gedanke schon da ist, kann man oft ein Aha-Erlebnis beobachten, wenn das Unternehmen das Potential und die Möglichkeiten erkennt.

Haben Sie in der Zusammenarbeit mit Unternehmen das Gefühl, dass die gesamte Verantwortung und auch die Information über das Projekt bei wenigen einzelnen Personen liegt oder werden die Mitarbeiter im größeren Rahmen mit einbezogen und Wissen geteilt?

Das ist ganz unterschiedlich. Ich habe schon Firmen kennengelernt, in denen nur der Kopf weiß, um was es geht und habe das auch schon umgekehrt erlebt. Aber beides kann funktionieren. Ich hab bisher noch keine Probleme an der einen oder anderen Strategie erkannt.

Was ist das besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Das ganz Besondere für mich ist einfach die Wertschätzung und die Wertschöpfung dadurch. Eben auch durch die Regionalität.

Denken Sie, dass die Vermittlungsarbeit auch eine besondere Stärke darstellt?

Ja, das würde ich schon sagen.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Ich denke schon, dass CSR ein guter Aufhänger sein kann. Ich denke, dass man nicht nur umdenken muss, wie es weitergeht, sondern ich glaube dass das eigentlich auch schon viele freiwillig machen.

Wird dabei gezielt CSR kommuniziert oder auch andere Begrifflichkeiten verwendet? Ist das Anliegen, der breiten Masse von dem Engagement mit dem Projekt zu erzählen oder positioniert man sich eher als Teil der Sozialen Produktion, womit viele vielleicht von der Begrifflichkeit noch gar nicht soviel anfangen können?

Man kann den Begriff CSR als Brücke zur Sozialen Produktion nehmen. So wird es auch teilweise genutzt.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Eigentlich keine. Bis jetzt waren die zu Beratenden auf Wirtschaftsveranstaltungen als Teilnehmer dabei, bei denen wir auch vorgestellt werden. Da kommt dann das Interesse auf und der Dialog. Der persönliche Kontakt ist hierbei ganz wichtig.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Der Erstkontakt funktioniert so, dass wir im Betrieb mit einem Gespräch und unserem Film über die Soziale Produktion vorstellig werden. Am Anfang wird eine Betriebsführung gemacht, wenn jeder noch unvoreingenommen ist, um Eindrücke zu sammeln. Danach erfolgt ein weiteres Gespräch, bei dem eventuell schon erste Ideen ausgetauscht werden. Oder man nimmt das Ganze mit, lässt das ganze sickern und reagiert später darauf. Es gibt anschließend einen Bericht von uns der an den Betrieb geschickt wird. So wird der Kontakt dann immer weitergesponnen.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Mittlerweile haben wir schon eine Art Katalog, wen es an Sozialbetrieben gibt und in welchen Richtungen Produkte entwickelt werden. Je nach Bedürfnis kontaktiert man dann den Sozialbetrieb, stellt die Idee vor und fragt nach, ob der Sozialbetrieb ein Teil davon werden möchte. Eigentlich wird immer zuerst das Unternehmen kontaktiert. Es ist nicht so, dass wir etwas erfinden wollen und das auf den Markt

werfen. Wir fangen immer noch von hinten an. Was kann man brauchen? Wer kann das machen? Und dann schauen wir gemeinsam, was daraus wird.

Gab es hierbei bereits Schwierigkeiten nach der Ausarbeitung einer Idee, einen Sozialbetrieb dafür zu finden, der teilnehmen möchte?

Eigentlich nicht. Wir haben voriges Jahr mit den Betriebsberatungen begonnen. Die ersten Beratungen waren neun an der Zahl und daraus sind 13 Produkte entstanden. Das ist toll!

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Wir machen Protokolle über das Ganze und sprechen auch im Team darüber.

Werden die Dokumentationen dann auch mit anderen Vermittlern aus dem Netzwerk geteilt?

Mit unseren Partnern gibt es regelmäßige Treffen, wo auch ein Erfahrungsaustausch stattfindet. Und wir sind laufend in Kontakt.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Unser nächstes Projekt ist bereits in Arbeit und ich denke auch dass das gut entwickelt werden kann. Ich denke schon, dass es hier weitergeht und sich das Projekt auch irgendwann selbst tragen kann. Das EU-Projekt läuft ja nächstes Jahr aus, das nächste ist aber in Planung, für das wiederum eine andere Finanzierung angesucht wird.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Immer die Begegnung auf Augenhöhe und der gegenseitige Respekt. Damit kommt man weiter!

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Zusammengefasst ist es für mich als Praktiker nicht so einfach zu beantworten. Für mich ist es toll, dass ich mich dabei ausleben kann und Anderen etwas vermitteln und weitergeben kann. Und andere das annehmen.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.IX Interview mit Dr. Ernst Leitner

Interviewpartner: Dr. Ernst Leitner, Leiter Öffentlichkeitsarbeit und Abfallberatung, Burgenländischer Müllverband (BMV)

12.08.2013, Oberpullendorf, 14:08 – 15:04 Uhr

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich bin der zentrale Koordinator. Die sechs Abfallberater, die im Aussendienst tätig sind, gehören zu meiner Abteilung, der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit. Wir haben das übernommen, da wir ja eh direkt an der Front sind. Ich habe das mit Magister Schlögl zu koordinieren, der die ganzen dokumentarischen Details erledigt. Im Wesentlichen handelt es sich um die Koordinationsfunktion.

Ich übernehme aber auch die klassische Vermittlertätigkeit. Ich bin jetzt 2,5 Jahrzehnte in meinem Job und kenne natürlich eine Reihe von Betriebe und Unternehmen.

Hat jeder Abfallberater seine speziellen Aufgabengebiete?

Nein, alle sind regional aufgeteilt. Sieben Abfallberater sind wir eigentlich. 6 Abfallberater und ich. Sechs sind regional aufgeteilt. Dann haben wir außerdem Eveline Huber, die auch ausgebildete Abfallberaterin ist und das Mülltelefon betreut. Aber die Aufgaben sind eigentlich bei jedem identisch.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Grundsätzlich ist es so losgegangen, dass wir die Erfahrungen unserer bisherigen Tätigkeit genutzt haben, die Erfahrungen mit den Sozialbetriebe etc. Am Anfang gab es eine Teamsitzung und Beratungsschulung vom Leadpartner. Dann sind wir eigentlich ganz naiv an die Sache herangegangen und hat jeder versucht, in seinem

Bezirk die geeigneten Betriebe zu evaluieren und zu kontaktieren. So viele Kontakte wie möglich wurden dann hergestellt. Das war vielleicht ein wenig ein naiver Zugang, aber wir haben es einfach mal so probiert. Dann haben wir im Zuge der Tätigkeit alle Gemeinden informiert. Gemeinden sind ja auch unsere wesentlichen Partner. Wir besuchen sowieso immer wieder in unserer täglichen Arbeit die Gemeinden, im Zuge dessen wir die Unterlagen über sozial produziert dagelassen und Kontakte aufgebaut haben.

Wenn der Kontakt zum Unternehmen besteht, dann wird der Nutzen des Projektes einfach einmal vorgestellt und beworben, um die Unternehmen mit ins Boot zu holen?

Genau. Eines der ersten Unternehmen, das ins Boot geholt wurde, war zu Hause auf einer Geburtstagsfeier mit meinem Schwager, der in einer Großtischlerei arbeitet und mit dem ich über das Projekt gesprochen habe. Im Laufe des Gespräches wurde klar, dass dort auch eine ganze Reihe von Holzabfällen zur Verfügung stehen. So ist das erste Projekt entstanden. Ich bin dann einfach mal dorthin gefahren unter der Woche.

Als nächstes habe ich einen Termin mit einem sehr guten Freund von mir, der bei Coca Cola tätig ist. Dadurch, dass die Firma nun mit ihren Liegenschaften ins Burgenland übersiedelt ist, schaut man nun dort, ob eine Zusammenarbeit entstehen kann. Wie man beispielsweise ihre Kisten nutzen könnte für allerlei kreative Ideen in einem Sozialbetrieb. Hier wird einfach mal ausgelotet, welche Möglichkeiten es geben kann. Das wird der nächste Projektversuch.

Ein Projekt habe ich schon zu meinem Einstieg gemacht, bevor es das Projekt sozial produziert gab. Darin haben wir mit der Förderwerkstätte in Oberpullendorf unsere Stofftaschen bedrucken lassen. Nun gibt es das nicht mehr, aber ich denke das wäre ein Projekt, in dem wir eine zentrale Koordination einnehmen könnten. Wir kaufen z.B. 10.000 neutrale Stofftragetaschen, lassen unsere eigenen herstellen aber könnten Sie auch zum Selbstkostenpreis weitergeben. So kann z.B. eine kleine Kreislerei auch 150 oder 200 Stofftragetaschen zum Beispiel zum Verteilen an Weihnachten bestellen. Die Taschen werden dann zum Selbstkostenbetrag ausgegeben und sind nicht an eine Großabnahme gebunden, um einen speziellen Preis zu bekommen. Damit wäre allen gedient.

Ich wollte damals auch die Stofftragetaschen mit steirischen Hanf machen lassen, das ist aber leider am Ende am Preis gescheitert. Das ist zwar schon fast 25 Jahre her, aber so schnell bin ich nie wieder aus dem Büro aus meines Chaefs draußen gewesen. 25 Schilling haben sie gekostet im Gegensatz zu den 5 Schilling der importierten Taschen. Diese Idee wäre damals schon regional, sozial und nachhaltig gewesen, aber damals war das eben zu teuer.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘?

Vermittler und Katalysator. Oder auch Geburtshelfer. Das wäre vielleicht ein guter Ausdruck dafür. Es ist ja wirklich so, dass man die Leute auf die Idee bringen muss. Unser Auftrag ist ja begrenzt, wir helfen, das Baby auf die Welt zu bringen. Wachsen muss es dann aber selber. Da ist dann eben die entscheidende Frage, wie sich die Projekte nach ihrem Auslaufen halten. Dann sieht man, ob es gelungen ist, das Produkt so in den Verkauf zu bringen, dass sich das Produkt am freien Markt behaupten kann. Das ist ja eigentlich das Ziel von dem Ganzen.

Ist es ausreichend, das Ganze zu initiieren und die Partner zusammenzubringen, oder muss man immer wieder unterstützend eingreifen und nachhaken? und die Kommunikation ins Laufen bringen?

Da seh ich nicht so das Problem. Ideen gibt es relativ viele und die Partner bringt man auch relativ leicht zusammen. Ich sehe das Problem in der Nachhaltigkeit der Produkte, ob es wirklich gelingt, einen Markt für die Produkte zu finden. Produkte gibt es inzwischen genug. Es sollen ja nicht Produkte sein, die in Behindertenwerkstätten erzeugt werden und dann zweimal im Jahr beim Bazar von Verwandten und Bekannten gekauft werden, sondern es soll ein Produkt sein, dass mit dem Slogan Wertschöpfung durch Wertschätzung zu fairen Preisen angeboten wird.

Daher ziele ich auch ganz stark darauf ab, Dienstleistungen anzubieten. Bei einem Projekt ist uns z.B. leider der Sozialpartner abgesprungen. Das war die Bewegung Cenacolo im Nordburgenland. Die Firma Neudörfler Büromöbel haben ihre Dienstleistung in Auftrag gegeben, wir verfolgen das weiter, sind aber eben gerade auf der Suche nach einem anderen Partner. Da ging es darum, Verteilerkästen zusammenzubauen, die dann eben auf Möbel aufmontiert werden. Das hat gut funktioniert, bis auf einmal die Presse dazukam. Da waren wir etwas betriebsblind und sind einfach davon ausgegangen, dass in einer Zeit, in der die Presse so wichtig ist, ein Betrieb immer die Presse dabei haben möchte. Cenacolo haben dann aber gesagt: „Wir sind eine internationale Bewegung. Die Zentrale will das nicht, dass die Presse mit dabei ist.“ Also wurde diese Kooperation nicht weitergeführt und ist weggebrochen.

In Petersdorf gibt es zum Beispiel ein Wohnheim mit Menschen, die Probleme mit Alkohol oder ähnlichem haben und im Moment nicht für den ersten Arbeitsmarkt arbeiten können. Wenn man diese aber wieder für solche einfachen Tätigkeiten eingliedern kann wie Sicherungskästen einbauen und da einen Kontakt aufbauen kann, dann brauch man danach keine spezielle Betreuung mehr. Dann sagt die Firma Neudörfler, wir brauchen 1.000 Stecker und der Auftrag wird kein Problem

sein. Irgendwelche Produkte, Kartons, Nistkästen etc. zu produzieren ist gut, aber es stellt sich immer auch die Frage, wie lange es einen Markt dafür gibt.

Ich sehe da schon viel Potential zum Beispiel im Projekt Grünraumbewirtschaftung, das Herr Erwin Muschitz schon in seiner Gemeinde hat. Es muss nicht so extrem sein wie bei ihm, dass man gar keinen Gemeindegärtner mehr einsetzt. Aber manche Gemeinden haben vielleicht im Sommer für 5, 6 Monate mehr Personen zu beschäftigen oder benötigen im Winter Personen zum Schneeschaukeln. Das kann ich mir auch für den privaten Bereich vorstellen, das vielleicht ein älteres Ehepaar zwei Jahre länger in seinem eigenen Heim älter werden kann, wenn jemand unterstützt beim Einkaufen, Beschaffung von Heizmaterial, Rasen mähen etc. Da würde es schon Möglichkeiten geben. Mal schauen, ob da sowas zustande kommt.

Gab es bei der Bewegung Cenacolo eine Begründung, wieso das Projekt nicht in der Kommunikation auftauchen soll?

Das geht von Italien aus. Die Bewegung arbeitet mit ehemaligen Drogenabhängigen und wollen die Personen wieder von den Drogen wegbekommen. Sie erhalten hier in der Organisation Spenden und wollten nicht, dass öffentlich kommuniziert wird, dass die Personen ein Einkommen für ihre Tätigkeit bekommen. Das war ein wenig ein Fehler von unserer Seite. Vielleicht hat sich die Lage aber auch in einem halben Jahr wieder beruhigt und es kommt zur Fortsetzung der Zusammenarbeit mit der Abmachung, dass die Kooperation nicht in den Medien kommuniziert wird.

Ansonsten haben Betriebe aber großes Interesse an der Kommunikation, weil diese auch wieder zu neuen Angeboten führen kann. Wenn andere Unternehmen sehen, was Sozialbetriebe zum Beispiel herstellen und wie sie auch für den eigenen Betrieb interessant sein könnten.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Auswahlkriterien haben wir im Speziellen eigentlich nicht. Man schaut natürlich, welche Produkte hergestellt werden und ob es mögliche Reststoffe etc. im Betrieb gibt. Ansonsten muss der Betrieb aber noch nicht mit Nachhaltigkeit oder CSR in Kontakt gekommen sein.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Das ist eine subjektive Einschätzung. Der zuständige Abfallberater ruft im Unternehmen an oder schaut vor Ort vorbei. Wir sind ja einfache Menschen und können auch einfach mal mit unserem Anliegen anklopfen. Die meisten

Abfallberater sind ja schon jahrelang in ihrem Bezirk tätig und haben auch schon Abfallwirtschaftskonzepte für die verschiedenen Betriebe gemacht. Da gibt es viel persönliche Kontakte, viel Kontakte werden über Beziehungen aufgebaut. Wir machen uns unsere Erfahrungen zunutze, die wir schon in der Region haben.

Oder wir fragen zum Beispiel unser Tochterunternehmen, den Umweltdienst Burgenland.

Komplett neu für mich war auch das Problem mit den Holzpaletten. Als ich vor 20 Jahren ein Haus gebaut habe, waren die Holzpaletten etwas ganz Wertvolles. Wenn 20 geliefert wurden, mussten 20 zurückgehen, sonst hast du dafür zahlen müssen. Inzwischen gibt es Einwegpaletten, teilweise liegen ganze Parkplätze davon voll. Die Materialien werden mit Einwegpaletten geliefert, die wieder entsorgt werden müssen. Das ist der Idealfall: die Hausbauer haben großes Interesse, die Platten loszuwerden ohne dafür bezahlen zu müssen und die Sozialeinrichtungen können sie nutzen. Da entsteht eine Win-Win Situation, von der alle etwas haben.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Das funktioniert genauso. Das Burgenland ist nicht so groß. Auch über unser REuse-Projekt haben wir viele Sozialbetriebe schon mit eingebunden. Da gibt es von der EU die Vorgabe, dass die Wiederverwendung von Sachgütern Priorität in der Abfallhierarchie hat. Da sind wir auch hier im Burgenland dabei, das System aufzubauen und dort haben wir im Prinzip auch ähnliche Sozialbetriebe involviert. Einige Arbeitssitzungen mit dem Ökologieinstitut sind schon gelaufen, bei der viele Vertreter von Sozialbetrieben und gemeinnützigen Organisationen mit dabei waren. Am Vormittag haben wir dann z.B. am Projekt REuse gearbeitet und am Nachmittag mit SoPro weitergemacht – mit den gleichen Leuten. Der Zugang ist ja auch ein ganz ähnlicher. Beim einen geht es eben über die Wiederverwendung von Abfallstoffen, bei SoPro kommt zusätzlich der Dienstleistungscharakter hinzu.

Wobei sich das aber auch schon verbindet. Beispielsweise macht die Caritas auch Entrümpelungen und verkauft die Dinge aber auch danach. Das geht alles auch ein bisschen miteinander einher. Manchmal ist es schwierig, das auseinanderzuhalten.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Nein, da gehen wir eigentlich ziemlich offen hin. Der Reststoff ist nicht unbedingt das Ausschlaggebende. Es kann ja auch sein, dass er vielleicht keine Abfälle hat, aber eine Dienstleistung in Anspruch nehmen möchte. Vielleicht braucht er nur jemanden, der den Rasen um das Gebäude herum mäht oder ähnliches.

Beim Erstkontakt geht es eigentlich um das erste Kennenlernen und die Vorstellung von SoPro. Dann schaut man, in welchen Bereichen man etwas machen könnte

oder ob es noch weitere Bereiche gibt, die nicht so offensichtlich sind. Da geht man wirklich in einen offenen Prozess hinein. Fragt, ob Interesse da wären und wie die Vorstellungen aussehen.

Es gibt dann aber auch wieder Betriebe, die schon ganz konkrete Ideen haben. Z.B. ein Sozialbetrieb, der Handtaschenträger gerne aus alten Fahrradschläuchen machen möchte. Dann weiß ich genau, zu welchem Unternehmen ich fahren muss und wegen Materialien anfragen kann.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Nach dem Erstkontakt sieht man, ob es Potentiale gibt. Da kommt dann auch unsere Vermittlerrolle ins Spiel. Eine Firma hat zum Beispiel mit riesen Transparenten gearbeitet, ein Sozialbetrieb mit Taschen. Bei dem Betrieb mit den großen Mengen an Transparenten wurde dann angefragt, ob sie Reststoffe zur Verfügung stellen würden. Dann gibt es auch den Fall, in dem wir vielleicht mit einer Idee vom Sozialbetrieb auf Firmensuche gehen oder wir haben beim Unternehmen eine Idee entwickelt und suchen dann einen Partner aus dem Sozialbereich. Das kann ganz unterschiedlich sein.

Oder wir sind z.B. mal bei einem Möbelbauer vorbeigefahren, bei dem ich meine Ferienjobs gemacht habe. Eine riesen Firma, die mit vielen unterschiedlichen Materialien arbeiten.

Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Nicht wirklich, nein. Sicherlich muss der Preis fair sein und die Materialien zugänglich. Aber wir haben keinen Grundsatzkatalog, den wir abarbeiten.

Ist das auch ein Vorteil, da man beispielsweise ganz flexibel auf die Partner reagieren kann?

Das ist ganz unterschiedlich. Es gibt die Förderwerkstätte Waldersdorf, die zum Beispiel ein Ansprechpartner für Holzabfälle ist. Dort gibt es sehr kreative Menschen mit guten Ideen. Dann gab es das Projekt mit den Schneeschiebern, bei dem aus alten Mülleimerdeckeln Schneeschieber gebaut wurden. Im Baumarkt wurden zwei Schaufelstücke gekauft und zusammengebaut und schon hat das funktioniert. Man muss immer schauen, ob es eine Einrichtung ist, die mit dem ersten Arbeitsmarkt und Wiedereingliederung arbeitet oder ob es um beeinträchtigte Menschen geht, die im ersten Arbeitsmarkt nicht einsetzbar sind. Ein Mensch mit dem Beruf Schlosser bringt z.B. ja auch ein sehr großes Potential mit. Bei Menschen mit Handicap gibt es

auch viele Chancen, die können dann zum Beispiel Schleifertätigkeiten übernehmen. Man braucht unterschiedliche Dinge und muss individuell entscheiden. Man muss betrachten, was im einzelnen Fall benötigt wird.

Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet? Spielt die Qualität z.B. eine besondere Rolle?

Die Qualität spielt schon eine Rolle. Die Dienstleistung oder das Produkt muss auch dem Vergleich mit dem normalen Arbeitsmarkt standhalten können. Der Kunde soll am Ende nicht hingehen und etwas kaufen, weil er die Einrichtung kennt, sondern weil das Produkt gut funktioniert. Oder eine Tasche, etwas Originelles. Da ist für mich die Firma Coca Cola interessant, die zum Beispiel mit ihrem Logo auf der Tasche arbeiten könnte und im Gegenzug wieder einen gewissen Werbeeffect hat, da der Sozialbetrieb die Tasche hergestellt hat. Das Produkt muss den Qualitätskriterien entsprechen und trotzdem als sozial produziertes Produkt erkenntlich sein.

Welche Rolle spielt die Kommunikation im Vermittlungs- und Umsetzungsprozess zwischen den Partnern?

Der Vorteil ist natürlich, dass wir eine Einrichtung sind und ein einheitlicher, landesweiter Verband und haben regelmäßig unsere Teamsitzungen und unseren Verteiler. Da ist es bei uns vielleicht einfacher als in anderen Bundesländern, weil die ganze Abfallwirtschaft sehr zentral organisiert ist.

Bezüglich dem Kontakt mit anderen Unternehmen ist der jeweilige Abfallberater zuständig. Je nachdem wer den Kontakt aufgebaut hat. Es ist aber auch von Vorteil, dass es bei uns das Mülltelefon gibt und wir daher auch erreichbar sind, wenn wir mal nicht vor Ort sind oder jemand auf Urlaub ist. Auch haben wir immer Urlaubsvertretungen, dass ein Ansprechpartner im Notfall da ist. Da können wir ziemlich flächendeckend und permanent die Bedürfnisse abdecken.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Das ist ganz wichtig! Das ist genau wie in der Abfallwirtschaft. Wenn der Chef nicht dahintersteht, dann wird das Projekt auch nichts. Abfallwirtschaftskonzepte scheitern immer entweder an der untersten oder obersten Ebene der Hierarchie. Wenn die Leute nicht eingebunden werden und am Abend die Putzfrau kommt und alles in einen Sack haut und ein Mitarbeiter das sieht, dann ist der Mitarbeiter am nächsten Tag auch nicht mehr motiviert, auf Mülltrennung zu achten. Man braucht

einen kompetenten Partner mit entsprechendem Einfluss in der Firma, der dahintersteht. Dann können Projekte umgesetzt werden.

Die meisten sehen es aber schon als sehr positiv, sich an sozialen Projekten zu beteiligen. Dann wird auch darüber geredet und vielleicht mal eine Pressekonferenz veranstaltet. Im Burgenland gibt es z.B. schon seit 20 Jahren den goldenen Mistkäfer, einer Ökoauszeichnung für Schulen und Gemeinden. Dann kann es auch zu einer Auszeichnung kommen, wenn das Ganze offen kommuniziert wird.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz? Ist es für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?

Wichtig ist, dass wir einen Ansprechpartner haben, den wir überzeugen können und der das ernst nimmt. In Sozialbetrieben ist das wahrscheinlich weniger relevant als in Firmen, weil Sozialbetriebe eh schon damit arbeiten. In Firmen ist das aber sicher entscheidend, dass relevante Projektmitglieder sagen, dass die Kooperation relevant ist. Dass der Chef sagt, dass das Projekt wichtig ist und von dem Untergebenen, in dessen Zuständigkeitsbereich das Projekt fällt, hier auch die Relevanz gesehen wird.

Eine engagierte Lehrerin in einer Schule, die Ökoprojekte umgesetzt hat, wurde glücklicherweise irgendwann Direktorin. So wurden auch die Ökoprojekte gerettet.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

CSR ist heutzutage glaube ich schon wichtig und wird immer wichtiger. Es kommt immer darauf an, auf welcher Ebene einer Hierarchie man sich in das Unternehmen einklinken kann. Das eine ist auch immer eine betriebswirtschaftliche Überlegung. Wenn z.B. der halbe Parkplatz voll ist von Abfällen, die man kostenpflichtig entsorgen müsste und dann auf der anderen Seite Reststoffe gratis entsorgt werden könnten, entsteht dadurch eine Win-Win-Situation.

CSR ist aber gerade in größeren Betrieben inzwischen ein wichtiges Thema und entscheidender Faktor.

Ist in der Gesellschaft ihrer Meinung nach der Begriff CSR schon angekommen?

Im Prinzip meint man ja dasselbe, auch wenn man es anders bezeichnet und auf ein soziales Image abzielt. Beispielsweise könnte es auch sein, dass der Betrieb seinen Geschäftspartnern zwei Flaschen Wein in einen Geschenkkarton packt, der sozial produziert wird. Auch wenn man den Begriff CSR nicht kennt, weiß man ja dann trotzdem, dass es sozial produziert ist. Manchmal kennt man den Begriff noch nicht,

weiss aber schon, dass ein sozialer Gedanke dahintersteht. Einige machen wahrscheinlich schon CSR und hören den Begriff aber erst irgendwann.

Ich denke auch bei Nachhaltigkeit ist die wirtschaftliche Gesamtbetrachtung wichtig. Auch CSR muss einen Nutzen bringen, um langfristig umgesetzt zu werden. Und wenn der Betrieb sieht, dass 5.000 Sicherungskästen zusammengebaut werden müssen und ein Partner das Ganze in guter Qualität übernimmt zu einem fairen Preis, dann wird das auch nicht in Frage gestellt. Ähnlich wie bei anderen Dienstleistungen.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Das wird in den Teamsitzungen und über die Projektberichte dokumentiert. Wir haben mindestens einmal im Monat eine Teamsitzung, in der diskutiert wird.

Bleiben die Erfahrungen dann intern oder werden diese auch mit anderen Partnern ausgetauscht?

Bei den Zusammenkünften mit anderen Partnern werden die Erfahrungen dann auch zusammengetragen. Bei welchen Punkten Probleme auftauchen.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro nach der 2-Jahres-Projektfinanzierung und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Das ist die Gretchenfrage und der entscheidene Punkt. Wir haben schon viele kreative Ideen und Projekte. Entscheidend ist, ob es gelingt, einen Markt für die Produkte zu finden und Kontakte herzustellen. Daher bin ich ja auch so auf der Schiene der Dienstleistungen, wo ich die Umsetzung einfacher sehe. Hier muss man zwei Partner zusammenbringen.

Das ist schon ein Punkt, wo ich die meisten Bedenken habe. Wenn das Projekt 2014 ausläuft, können wir nicht mehr die Reststoffe umherfahren und die gesamte Vermittlerrolle übernehmen. Da muss das schon von sich aus funktionieren. Einige Projekte werden sicher überleben. Aber das ist sicher die entscheidene Phase: Produkte zu entwickeln, die konkurrenzfähig sind. Die nicht aus Mitleid gekauft werden, weil sie sozial produziert werden, sondern weil sie einen Nutzen haben. Eine Tasche mit coolem Logo beispielsweise kann vielleicht bei Jüngeren punkten. Man muss in Nischen hineinstoßen und ein Vertriebssystem finden.

Kontakte herzustellen und Ideen zu generieren ist nicht das Problem. Entscheidend ist das Thema Nachhaltigkeit, die Langfristigkeit der Projekte. Das traue ich mir zum jetzigen Zeitpunkt aber noch nicht einzuschätzen.

Aber die Einrichtungen sind ja schon da und haben auch schon ihre Erfahrungen. Daher wird einiges sicher hängenbleiben und Fortbestand haben. Einiges sicher nicht, aber anderes wird sich dafür weiterentwickeln. Und es muss ja auch nicht nach einer Projektperiode mit der Finanzierung zu Ende gehen.

Entscheidend wird auch sein, ob die finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden. Die Abfallwirtschaft kann etwas dazu beitragen weil die Projekte eine Abfallverringerung sind und die Sozialbetriebe haben eine Beschäftigungsmöglichkeit. Aber im Moment läuft das glaube ich im Großen und Ganzen ganz gut.

Wir werden als landesweiter und flächendeckender Verband auch versuchen, weiter die Öffentlichkeitsarbeit die Projekte voranzutreiben und zu informieren, wo es die Projekte, wo die Produkte gibt. Hier werden wir auch über den Zeitraum hinaus eine Schützenhilfe leisten. Es ist ja auch im Sinne der Abfallwirtschaft, dass Reststoffe sinnvoll verwertet werden und wir unsere Aufgabe wahrnehmen, dass die Projekte weiter bestehen bleiben, auch wenn sie nicht mehr von der EU gefördert werden sollten. Wir interessieren uns ja trotzdem weiter dafür.

Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Ich würde nicht unbedingt sagen, dass SoPro sich so sehr von anderen Projekten abhebt. Es muss einfach mal thematisiert werden und versucht werden, die Projekte flächendeckend umzusetzen. Die EU Förderung ist schon ein Vorteil. Dann hätte ich vor 20 Jahren auch schon die Taschen aus steirischem Hanf produzieren können. Die Regionalität wäre gegeben gewesen und auch die soziale Komponente. Als Geburtshelfer ist die Förderung also schon ein Vorteil. Aber wirklich unterscheiden sich die Projekte sonst nicht.

Das Netzwerk ist natürlich wertvoll. Als Firma ist es schwieriger, die Projekte anzuleiten. Vor 20 Jahren hat die Allianz Versicherung z.B. von Förderwerkstätten in Pullach Mülltrennsysteme fabrizieren lassen und diese Schulen zur Verfügung gestellt. Das war toll, aber auch einmalig. Inzwischen können solche Projekte eben flächendeckend umgesetzt werden, bestehende Strukturen gestärkt und neue Strukturen weiterentwickelt werden. Das ist schon ein Vorteil.

Das Netzwerk führt dazu, die richtigen Partner zusammenzubringen und Synergien nutzen zu können. Daher ist es auch so wertvoll, das Ganze nun in eine Organisationsform zu bringen.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Schwer. Sich nicht entmutigen lassen. Nicht so bürokratisch an die Sache herangehen und ganz einfach den gesunden Herausverstand einsetzen. Viele gute Ideen sind auch aus dem Bauchgefühl heraus verstanden. Und: Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren. So kommen die Leute zusammen und so entstehen die besten Ideen.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Einmal die menschliche Komponente zwischen den handelnden Personen. Ein gutes Kommunikationsnetzwerk. Ich glaube für die Langfristigkeit wird das wirklich entscheidend sein, dass man die Kommunikation aufrecht erhält. Und ein wettbewerbsfähiges Produkt oder eine wettbewerbsfähige Dienstleistung wird ebenfalls auf langfristige Sicht entscheidend sein.

Die Vermittler werden irgendwann ausscheiden, auch wenn das bei uns im Burgenland nicht ganz so streng gehandhabt werden wird. Die Rolle des Abfallberaters und die Wiederverwertung von Reststoffen spielt ja auch in unsere Kernkompetenzen hinein. Daher werden wir langfristig versuchen, daran zu bleiben. Aber grundsätzlich muss das Produkt so wettbewerbsfähig sein und die Strukturen zwischen den Partnern so geschaffen werden, dass es auch ohne Vermittler geht.

Die Möbelfirma kommuniziert dann direkt mit dem Sozialbetrieb, der Herr Prokurist von der Firma mit der Schlüsselarbeitskraft des Sozialbetriebs. Ewig wird die Vermittlerrolle nicht bestehen. So ist es auch nicht gedacht.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.X Interview mit Erwin Muschitz

Interviewpartner: Erwin Muschitz, Berater SoPro und aktiver Abfallberater, Burgenländischer Müllverband (BMV)

12.08.2013, Oberpullendorf, 12:51 – 13:29 Uhr

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich bin im Aussendienst zuständig und versuche zwischen Firmen oder Gemeinden, die Angebote suchen oder Produkte spenden oder hergeben und Sozialbetrieben, Pflegeheimen oder Schulen zu vermitteln, die damit etwas produzieren und danach versuchen, das Ganze zu verkaufen.

Bei uns ist es naturgemäß etwas vorgegeben, weil wir im Aussendienst sehr viel unterwegs sind. Wir versuchen vor Ort eine Schiene aufzubauen und die Entwicklung kommt schon so langsam. Es gibt schon einige Projekte, die wir hier schon umgesetzt haben.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Wir versuchen bei Firmen Kontakte aufzubauen und in Erfahrung zu bringen, ob es Abfallprodukte gibt oder Produkte, die evtl. schadhaft oder nicht so gelungen sind und herauszufinden, wie man diese Produkte wieder verwerten und aus ihnen etwas machen kann.

Man geht also als erstes auf die Firmen zu, erkundigt sich nach möglichen Materialien und versucht dann z.B. bei einem Umschulungszentrum für Langezeitarbeitslose, Schulen oder Pflegeheimen wieder etwas produzieren zu lassen. Das Wichtige ist immer die Idee: was mache ich mit dem Produkt und wie kann ich es wieder verkaufen?

Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘?

Ja, als Vermittler. Und mit diesem Wissen, dass wir in der Abfallwirtschaft haben, arbeiten wir in der Suche nach Ideen für Partner und Möglichkeiten. Man kann ja auch aus Stoffen und Holz wieder etwas machen, egal in was für einer Form das wieder zur Verfügung gestellt wird. Wir geben also auch Anstoß, was man damit machen könnte. Das ist unser Wissen neben dem Wissen, wo wir anklopfen müssen damit Partner zusammenfinden.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Eigentlich keine. Wir kennen die Unternehmen in der Abfallwirtschaft und finden dann heraus, wer was wiederverwerten könnte.

Aber es ist kein Kriterium, dass sich das Unternehmen schon einmal in der Vergangenheit nachhaltig gezeigt hat?

Eher nicht. Bei mir war es immer so, dass ich einfach nachgefragt habe, was hergegeben werden kann und was an Materialien da ist. Die Firmen haben dadurch ja auch Vorteile. Der Abfall wird ihnen kostenlos abgenommen, ansonsten müsste das kostenpflichtig abgeholt werden.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Man kontaktiert gezielt die Unternehmen und stellt das Projekt und die Projektinhalte von SoPro vor und drückt auch ein bisschen auf die soziale Ader. Man sagt ihnen ja auch, was mit dem Abfall gemacht wird. Was daraus wieder entwickelt wird. Dann gibt es auch wieder Rückmeldungen der Firma, was damit passiert ist, gibt wieder Muster, die man ansehen kann, usw.

Es hat im Frühjahr von Seitens des BMV beispielsweise auch eine Einladung beider Seiten gegeben, wo beide Seiten der Projektpartner ihre Meinungen abgeben konnten und sich kennengelernt haben. Dann gibt es auch Pressekonferenzen wo jeder seine Beweggründe nennen kann. So treibt man das Projekt wiederum auch in die Öffentlichkeit.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Den Kontakt pflegen wir zu den meisten Betrieben ja schon seit längerem, weil sie auch unsere Kunden bezüglich des Abfalls sind. Da weiß man dann meist schon, wer interessiert ist und wer was macht.

Wurde Anfangs eine Umweltanalyse gemacht um herauszufinden, welche Betriebe interessant sind?

Wir haben uns am Anfang schon Kopfzerbrechen gemacht, wer Zeit hat, sich damit zu beschäftigen und welche Altersgruppen daraus etwas machen könnte. Es gibt ja nicht nur Pflegeheime, sondern auch junge Arbeitslose oder Schulen. Wir haben

inzwischen ein gutes Netzwerk, das nicht nur von uns erstellt wurde, sondern auch von uns gepflegt wird.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Es gibt eine Erstkontaktaufnahme von uns, wo dieses Projekt vorgestellt wird und wo wir mit der richtigen Person im Unternehmen zusammengebracht werden. Dann ergeben sich eigentlich die wichtigen Informationen. Manche Materialien sind ja auch geschützt und werden nicht vom Unternehmen hergegeben. Materialien, wo zum Beispiel ein Firmenlogo aufgedruckt ist. Das fällt dann wieder unter den Datenschutz und kann nicht bezogen werden.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Das Unternehmen, das die Abfälle hergibt, die machen sich nicht viel Kopfzerbrechen. Die stellen die Materialien zur Verfügung und unsere Aufgabe ist dann, wo wir mit diesen Materialien hingehen und wer sie verwerten kann. Unsere Vermittlerrolle, die wir nun hier begleiten, ist die große Herausforderung für uns. Und ja, es gibt schon einige Projekte, die wir hier schon umgesetzt haben. Die Ideen kommen meistens dabei von den Einrichtungen, die das wieder verwerten. Aber man muss vorher natürlich entscheiden, wen man überhaupt zur Wiederverwertung anspricht.

Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Es hört sich vielleicht etwas banal an, aber das Schwierige ist immer der Transport. Die Firma die Abfälle erzeugt stellt es zur Verfügung und sagt: „Holt es ab.“ Die Sozialbetriebe sind aber oft auch nicht so mobil. Da stellt sich die Frage, wie der Abfall regelmäßig von A nach B transportiert wird.

Dadurch, dass die Projekte noch relativ neu sind, nehmen wir desöfteren den Abfall mit und bringen ihn bei den Einrichtungen vorbei. Es gibt aber auch schon Unternehmen – z.B. das Umschulungszentrum, das über eigene Kleinbusse verfügt – die sich das Material dann schon selbst abholen.

Gibt es Ideen für die Zukunft, wie der Transport gestaltet werden könnte?

Vielleicht sollten auch mehr private Personen eingebunden werden. Beispiel Pflegeheime: es gibt ja viele Familienmitglieder, die die älteren Menschen im

Pflegeheim besuchen und vielleicht im Ort des Unternehmens ansässig. Hier könnten Privatpersonen auch unterstützen und die Materialien zum Pflegeheim bringen. Es gibt ja auch Gott sei Dank Menschen, die in diesem sozialen Bereich etwas freiwillig leisten.

Oder man bringt das Unternehmen dazu, dass es seine Materialien statt in die Entsorgungsstelle nach Oberpullendorf führt, es das Material auch einfach in eine Schule oder ein Umschulungszentrum bringt.

Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Es kommt immer darauf an, welche Materialien verarbeitet werden. Sie sollten nicht zu sperrig sein, weil sonst auch wieder der Transport eine Herausforderung wird. Menschen sollten mit einfachen Dingen etwas gestalten können und nicht auf größere Maschinen angewiesen sein. Da kommt es eben wieder drauf an, herauszufinden, mit welchen Mitteln was produziert werden kann.

Ein Umschulungszentrum hat vielleicht schon die Maschinen, da ist es dann wieder einfacher.

Aber wenn man in eine Schule oder ein Pflegeheim oder andere soziale Einrichtung geht, wird dieser Aspekt wieder problematischer.

Welche Rolle spielt dabei die Qualität?

Dadurch, dass die Produkte von einer sozialen Einrichtung kommen, legt man vielleicht nicht soviel Wert auf die Qualität als auf die Kreativität. Man schaut vielleicht mehr darauf, mit welcher Vorraussetzung etwas geschaffen wurde und dass ein individuelles Unikat gestaltet wird.

Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Die Projekte sind ja nicht aufgebaut wie in der Wirtschaft, mit Terminarbeit etc. Daher muss man schon kontinuierlich auf die Menschen zugehen. Die Produktion funktioniert anders als in der Wirtschaft, es geht nicht um Massenproduktion. Daher werden die Sozialbetriebe immer wieder für Aufträge kontaktiert, aber ohne fixe Terminierungen.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Ich denke, das ist ein ausschlaggebender Faktor. Mit den Menschen im sozialen Bereich herrscht auch ein anderer Umgang als mit Personen aus dem Wirtschaftsbereich.

Auf Seiten der Unternehmen gibt es auch immer wieder Firmen, denen es persönlich wichtig ist, im sozialen Bereich etwas gutes zu tun. Genau diese Kontakte sollten auch gepflegt werden. Derjenige, der etwas produziert, fühlt sich ja auch ganz anders, wenn ihm eine Wertschätzung entgegenkommt. Das ist ja auch der Grundgedanke von SoPro.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz? Ist es für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?

Wichtig ist, dass auf jeden Fall mindestens eine Person im Unternehmen dahinter steht. Dass es eine Person gibt, die sich dafür einsetzt und das Projekt im eigenen Unternehmen bewirbt. Es gibt dann natürlich auch diejenigen, die nicht so dahinterstehen und einwilligen, die Materialien zur Verfügung stellen, aber danach nicht mehr involviert werden wollen.

Aber es gibt eben auch Engagierte, die dann auch nachfragen und ein persönliches Interesse haben.

Zur Weiterentwicklung einer Projektzusammenarbeit ist die Akzeptanz des Projektes auf jeden Fall wichtig.

Offt ist es auch so, dass eine Weiterentwicklung dann möglich ist, wenn erste Produkte auf Schiene sind. Weil das Unternehmen dann sieht, dass man sich nicht die Konkurrenz ins eigene Haus holt, sondern welche Personen sich damit beschäftigen und welches Potential für beide in dieser Kooperation steckt. Die anfängliche Skepsis ist spätestens dann oft abgebaut.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Die Projekte sind auf jeden Fall eine gewisse Werbung für das Unternehmen. Manche möchten das Projekt aber gar nicht nach außen kommunizieren.

Grundsätzlich arbeitet man eher mit Begriffen, die vom Sozialbereich kommen. Man muss das Ganze ja mit einfachen Worten den Menschen erklären. Gerade gegenüber den Sozialbetrieben.

Was die externe Kommunikation von Unternehmen betrifft, ist es wahrscheinlich besser, die Frage Herrn Dr. Leitner zu stellen. Er weiß das besser, wie das in der Öffentlichkeitsarbeit gehandhabt wird.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Wir haben da eigene Formulare und Vordrucke, die wir zu den einzelnen Gesprächen mitnehmen. Anhand derer auch Notizen festgehalten werden, welche Produkte es gibt im Unternehmen, wie es organisiert ist. Dasselbe wird dann auch beim Gespräch der sozialen Einrichtungen dokumentiert.

Diese Dokumentationen werden dann von Herrn Magister Schlögl, der bei uns für die Berichte zuständig ist, weitergegeben.

In Teamsitzungen erfolgt aber natürlich auch ein Erfahrungsaustausch. Dort wird gesprochen, wer was umgesetzt hat und in welchem Bezirk vielleicht ein Unternehmen besteht für das vor Ort aber kein Sozialbetrieb vorhanden ist. Da kommt dann der Abfallberater eines anderen Bezirkes ins Spiel, der hier vielleicht einen Sozialbetrieb kennt, der für die Kooperation interessant sein könnte.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Es läuft einmal gut an. Wie es sich dann weiterentwickelt, ist glaube ich aber noch etwas zu früh zu sagen. Momentan schaut es aber gut aus, dass sich daraus längerfristig etwas entwickelt.

Die Reaktionen auch von Seiten der Unternehmen und Sozialbetrieben waren bisher sehr positiv.

Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Es ist ein Projekt, bei dem man wirklich Bevölkerungsschichten anspricht, die vielleicht nicht so sehr in unserem Leben Fuß gefasst haben. In diesem Projekt versucht man genau diese Menschen zu vermitteln und in die Arbeitswelt zu integrieren. Damit das Selbstwertgefühl bei den Menschen wieder aufgebaut wird. Ich denke, das ist genau das Wichtige: Menschen motivieren und ihnen zeigen, dass sie etwas können und dass sie einen Sinn in der Produktion finden.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Nicht betriebsblind werden, sondern sich auch immer im Austausch von Sozialbetrieben und Unternehmen zu Ideen inspirieren lassen. Auch die Erfahrungen von Sozialbetrieben und Unternehmen sind wichtig, um auf die richtige Schiene zu kommen.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Vermittlungsarbeit, die wir leisten. Von selbst passiert wenig. Man muss die Menschen motivieren. Wenn sie dann auf den Zug aufgesprungen sind, und man regelmäßig wieder diese Firma besucht, wird man herzlich aufgenommen und eine neue Offenheit gegenüber der Projekte bildet sich. Auf der anderen Seite der Sozialbetriebe spürt man auch, dass diese sehr dankbar sind über die Vermittlungsarbeit.

Das Interesse von beiden Seiten ist ja oft schon da, zu kooperieren und sich zu engagieren. Doch oft ist der Anstoß wichtig dazu und dass man versucht aufzuzeigen, wo etwas produziert werden kann und Menschen wieder integriert werden können. Das ist ja auch im Wesentlichen der Hintergrund des Projektes SoPro.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.XI Interview mit Mag. Elmar Schwarzmüller

Interviewpartner: Mag. Elmar Schwarzmüller, Berater SoPro, Fachbereich Ressourcen und Abfall, die umweltberatung Wien
24.07.2013, Wien, 12:21 – 12:57 Uhr

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt sozial produziert ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Ich bin einer der Berater im Team von der Umwelberatung Wien. Wir sind Partner im Projektbereich Wien und machen die SoPro Beratungen. Es gibt verschiedene Bereiche wie z.B. Garten, Abfall, Ressourcen etc. Jeder hat seinen Fachbereich und

je nachdem was bei bestimmten Beratungen an Projektideen aufkommen haben wir verschiedene Personen für das spezielle Projekt. Meine Aufgaben sind dann eben die Beratungen in meinem Fachbereich. Ich bin jetzt ungefähr seit einem Jahr dabei.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Einerseits schauen wir, dass wir interessierte Betriebe finden. Da gibt es verschiedene Herangehensweisen. Einerseits haben wir Betriebe, mit denen wir schon in anderen Projekten zu tun gehabt haben. Die werden dann kontaktiert und das Projekt vorgestellt. Oder wir stellen auf Veranstaltungen das Projekt vor uns sprechen hier Unternehmen an. Dort sind meistens eh bereits Unternehmen vor Ort, die entweder Maßnahmen im Umweltbereich schon umgesetzt haben oder zumindest interessiert sind.

Wenn dann Interesse an einer Erstberatung besteht, gibt es einen Termin, an dem wir nochmal das Projekt vorstellen, wo sich der Betrieb vorstellt und wo man versucht erste konkrete Ideen zu entwickeln - je nach Bedarf. Teilweise hat der Betrieb schon bestimmte Vorstellungen im Kopf, teilweise ist der Prozess noch ganz offen. Und dann wird eben entweder an der Idee weitergearbeitet oder gemeinsam gebrainstormt, was die Kooperationen mit Sozialbetriebe betrifft. Wenn man schon eine Idee hat, in welche Richtung es gehen kann, wird auch schon vor der Beratung recherchiert. Aber der größere Rechercheaufwand findet während dem ersten Gespräch statt. Nach der Erstberatung werden dann die Ideen gesammelt und wir versuchen die Informationen und die Vorstellungen des Betriebes aufzuarbeiten und in mögliche Konzepte umzuwandeln.

Fühlen Sie sich als „Vermittler“?

Doch, ja. Vermittler und auch Ideenfinder und Entwickler.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Zum Teil ist es so, dass nach der Erstberatung die Betriebe intern absprechen, was sie nun wirklich umsetzen möchten. Unsere Aufgabe ist es auch, alle offenen Fragen und Rahmenbedingungen zu klären und alle an einen Tisch zu bringen. Mir ist auch ganz wichtig, dass das nicht auf Email- oder Telefonbasis passiert, sondern die Teilnehmer sich kennenlernen und das Unternehmen an der gesamten Tätigkeit des Sozialbetriebes interessiert ist. Daher schauen wir auch idealerweise, dass sich das Unternehmen den Sozialbetrieb anschaut.

Worauf wird sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Wir achten darauf, dass es nicht nur eine reine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung ist. Außerdem sollen sich nach Möglichkeit langfristige Kooperationen entwickeln. Außerdem ist generell bei uns der Gedanke, dass die Kooperationen ökologisch sinnvoll sind. Da haben wir wahrscheinlich als Umweltberatung noch einen stärkeren Fokus drauf. Der soziale Gedanke ist bereits im Grundkonzept vorhanden, unser spezielles Know How im Bereich von umweltschonenden Umsetzungen kommt noch hinzu.

Welche Rolle spielt dabei die Qualität?

Ich denke, es spielt eine große Rolle. Allerdings muss ich sagen, dass die Projekte, die ich derzeit berate, noch in der Entwicklung sind. Die Qualität muss aber immer passen. Produkte müssen qualitativ hochwertig sein. Aber ich hab das Gefühl dass da nicht so starke Bedenken vorhanden sind, dass in der Qualität irgendetwas nicht passt.

Ich hab bisher weder positive noch negative Rückmeldungen bezüglich der Qualität bekommen. Ich bin mir nicht sicher, ob die Leute mit so einer hohen Qualität rechnen. Ich schätze es so ein, dass die Unternehmen überrascht sind, mit welcher hohen Qualität gearbeitet wird, wenn sie zu einem Sozialbetrieb kommen. Aber konkrete Rückmeldungen habe ich bisher keine bekommen.

Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Ich denke, unsere Rolle ist es schon, die Kommunikation am Laufen zu halten. Nicht zu riskieren, dass die Ideen wieder einschlafen. Da müssen wir desöfteren nachhaken und den gesamten Prozess strukturieren. Jedoch ist auch die Herangehensweise bezüglich der Kommunikation auch noch in der Entwicklung. Aber ich denke, es wird nicht das eine Grundrezept geben. Man muss sehr viel Know How und auch ein Gefühl entwickeln, wie man an der jeweiligen Stelle kommuniziert. Das hängt immer sehr stark von den beteiligten Personen ab.

Gibt es Grundsätze, auf die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen geachtet wird?

Bei uns ist auf jeden Fall ein Grundsatz, dass ökologisch vorteilhafte Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden. Auf keinen Fall werden ökologisch nachteilige Produkte entwickelt. Dann ist es wichtig, dass die gegenseitige Kommunikation wertschätzend abläuft. Auch versuchen wir immer, dass etwas Neues bei den

Kooperationen entsteht. Jedoch ist das ist nicht immer notwendig, man muss nicht immer alles neu erfinden. Manchmal stelle ich auch fest, dass die Dinge, die der Sozialbetrieb herstellt, genau die sind, die nachgefragt werden. Aber oft weiß das Unternehmen noch gar nicht, was es hier an Möglichkeiten gibt.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Ich achte vor einer Beratung schon darauf, ob man Informationen zu den CSR-Aktivitäten des Unternehmens findet oder Leitbilder, an denen man ansetzen kann. Aber das ist keine umfassende Recherche. Ich schau mir eben an, was das Unternehmen macht, welche Produkte und Dienstleistungen es anbietet, welche Betriebsgröße es hat. Ob bestimmte Stellenwerte vorhanden sind. Es ist aber keine Grundvoraussetzung, dass das Unternehmen vorher schon einmal mit CSR in Kontakt gekommen ist. Im Erstgespräch bekommt man meist viel Aktuelleres und Informativeres heraus.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Ich denke das ist sehr entscheidend, ob Kooperationen entstehen und ob etwas Innovatives dabei herauskommt. Da müssen die Unternehmen schon auch ein persönliches Interesse haben, dass sich hier etwas ganz Neues, Spannendes entwickelt.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz, oder reicht es wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen?

Ich glaube, dass die Kooperation auf jeden Fall auf der Führungsebene gewünscht sein muss. Es brauch engagierte Mitarbeiter, die den Auftrag dafür haben und das OK von oben. Ich kann noch nicht soviel darüber berichten, da die meisten Kooperation noch am Laufen sind. Wir hatten aber schon sehr unterschiedliche Beratungen, von Beratungen mit anwesendem Geschäftsführer oder auch Beratungen, bei denen die Geschäftsführerebene weit weg war. Ich traue mich hier allerdings noch nicht zu sagen, ob es das eine oder das andere sein muss oder nicht vielleicht beides funktioniert.

Was ist das besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Ich würde es nicht werten. Aber ich glaube dass die Sozialeinrichtungen eine sehr wichtige, gesellschaftliche Funktion haben und mit solchen Einrichtungen Projekte entstehen können, bei denen wirklich zusammengearbeitet wird. Das hat wenig mit Charity zu tun. Da entsteht etwas in Gemeinsamkeit.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Ich denke, dass vielen Unternehmen wichtig ist, die Idee öffentlichkeitswirksam zu machen. Mehr als uns als Berater. Das heisst nicht unbedingt, dass sich die Motivation nur darum dreht, ein positives Image aufzubauen. Jedenfalls nicht, wenn ich unsere Ansprechpartner betrachte. Sie haben zwar manchmal von oben die Auflage, dass etwas im CSR-Bereich getan werden soll und das möchte man sicher auch öffentlichkeitswirksam kommunizieren. Teilweise ist es so, dass Teilnehmer anfangs einfach nur nach CSR-Maßnahmen suchen, aber letztendlich ist meistens das persönliche Interesse und Engagement der Grund, wieso das Ganze ins Laufen kommt.

Ich glaube, dass das Schlagwort ‚CSR‘ eher intern eine Rolle spielt. Bei der Kommunikation ist eher das Soziale und die Nachhaltigkeit wichtig.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Wir haben hier keine fest definierten Kriterien. Wobei wir gezielt Unternehmen ansprechen, die z.B. beim Öko Business Plan teilnehmen. Die gezielt Ökologisierungmaßnahmen oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen machen möchten oder Unternehmen, mit denen wir schon im Kontakt stehen. Also meistens besteht schon eine gewisse Motivation in die Richtung. Fixe Kriterien gibt es aber nicht, schon gar keine Ausschlusskriterien. Viel läuft eben über Veranstaltungen. Wir kommunizieren aber das Angebot auch über die Homepage. Es wird öffentlich kommuniziert und dann eben über die persönlichen Kontakte.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Zum Teil haben wir auch so schon, ohne konkreten Kooperationsanlass, Sozialbetriebe besucht, um deren Angebot genauer kennenzulernen. Teilweise ist es anlassbezogen, wenn wir gezielt einen Sozialbetrieb suchen, die beispielsweise mit Planen arbeiten und die wir uns dann nach Möglichkeit vor Ort ansehen. Eine Vorrecherche findet schon statt an Sozialbetrieben. Man merkt aber im persönlichen Gespräch oder beim Besuch, dass hier meistens noch viel mehr dahinter ist und erhält Informationen, die man nicht auf der Webseite erfahren würde. Das

Kennenlernen der Sozialeinrichtungen ist ein sehr wichtiger Aspekt, auch weil die Sozialbetriebe teilweise zu wenig kommunizieren, was sie machen. Teilweise ist die Öffentlichkeitsarbeit nicht im Vordergrund. Die Kernaufgabe ist mehr die Betreuung der Menschen, nicht die Vermarktung der Produkte. Da sind die Sozialeinrichtungen oft froh, wenn sie hören, dass sie diesbezüglich bei der Projektzusammenarbeit Unterstützung bekommen. Teilweise kommen auch die Kooperationsideen direkt von dem Sozialbetrieb und nicht von uns.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Es gibt Protokolle zu den Beratungen und wir haben regelmäßige Teamsitzungen, in denen man sich über Erfahrungen austauscht. Dort wird generell berichtet, wer wo war, wie die Dinge laufen, wie der Status Quo aussieht. Es ist wichtig, dass man sich viel unter den Beratern austauscht, weil von den anderen Beratern ebenfalls wieder neue Ideen kommen.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt auch nach der EU-Projektfinanzierung und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Ich denke, es gibt bereits viele Interessenten an einer Plattform wie SoPro und dass hier schon viel Entwicklungsarbeit hineingesteckt wurde. Also ich denke, langfristiges Potential und Interesse ist auf jeden Fall da.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Zum einen das persönliche Kennenlernen der Betriebe. Man sollte sich nicht auf die allgemein verfügbaren Informationen verlassen. Man braucht sicher viel Hintergrundwissen. Das muss man sich als Berater mit bestimmtem Know How und in einer bestimmten Region aufbauen. Dann sollte man sich viel mit dem Team austauschen. Die Entwicklung von SoPro Produkten und Dienstleistungen ist ein kreativer Prozess, daher sollten auch immer noch andere Köpfe mit eingebunden werden.

Außerdem ist mir persönlich wichtig, dass die Produkte und Dienstleistungen möglichst einen ökologischen Nutzen haben und das ein Kernmerkmal von SoPro bleibt. Generell, dass die Produkte und Dienstleistungen einen echten, starken Nutzen haben. Mit den Ergebnissen von SoPro eine wichtige Funktion erfüllt werden kann. Ob für Kunden oder auch als Mittel innerhalb des Betriebes. Dinge, die bei der

täglichen Arbeit im Betrieb eingesetzt werden. Es muss nicht alles vermarktet werden.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Einerseits ein persönliches Interesse der Beteiligten. Sonst kommt eine Minimallösung heraus. Aber für richtig gute Kooperationen muss auch ein persönliches Interesse dahinter sein. Es müssen die Leute gut zusammenpassen, daher ist es ganz wichtig, dass sich die Betriebe gegenseitig kennenlernen. Wie sind dort die Abläufe, was wird dort gemacht.

Und ich denke, es braucht kreative Leute für die Entwicklung. Teilweise gibt es sehr hohes, kreatives Potential in den Sozialeinrichtungen – z.B. eigene Personen, die Designs oder ähnliches machen – aber es kann auch von Vorteil sein, wenn man speziell Produktentwickler mit im Team hat.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.XII Interview mit Franz Rybaczek

Interviewpartner: Franz Rybaczek, Gründer und inhaltlicher Leiter SoPro, Komunitas OG

18.07.2013, 10:15 – 10:56 Uhr

St. Pölten, Österreich

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Meine Rolle ist im Wesentlichen die des Gründers, d.h. dass aus persönlichen Erfahrungen und Handlungsweisen sich das Projekt SoPro herauskristallisiert hat. Und meine Aufgabe ist die inhaltliche Projektleitung, d.h. ich bin nicht direkt ins EU-Projekt integriert, da habe ich keine Funktion, sondern mache das ehrenamtlich und beschäftige mich mit der Gesamtsicht der Möglichkeiten, der Entwicklungsperspektiven, aber achte auch darauf die wertschätzende Haltung mitzutransportieren bei den Projekten. Wobei das ein freier Raum ist. Es ist also ein ergebnisoffenes Projekt von Beginn an und soll es auch bleiben.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

Der erste Schritt ist entweder eine Akquise, also die Ansprache eines Betriebes, oder aufgrund einer schon erfolgten Empfehlung, dass sich jemand an uns wendet. Der nächste Schritt ist eine Planung – inzwischen, Gott sei Dank. Das heißt, diese Vermittlung wird über eine zentrale Ansprechperson koordiniert. Dann erfolgt die Kontaktaufnahme, Terminvereinbarung. Später, wenn der Termin stattfindet, eine Vorbereitung dieses Termins, indem man sich Informationen über den zu Beratenden einholt und auch über das Umfeld an Sozialbetrieben in der Region. Dann erfolgt das Erstgespräch, die Erstberatung, die möglichst zu zweit oder zu dritt von uns wahrgenommen wird. Mindestens zwei Personen sollten an dem Gespräch teilnehmen. Zusätzlich gibt es auch eine Festlegung, welche Person von uns die Hauptansprechperson bei der Umsetzung ist. Der nächste Schritt ist das Gespräch und Betriebsbesichtigung, Feststellen ob es welche Reststoffe gibt, ansonsten einfach ein offenes Gespräch über Wünsche und Möglichkeiten des Betriebes führen. Die nächste Phase ist dann – falls es nicht schon direkt beim Gespräch Erstideen gibt – ein Screening der Möglichkeiten, die man schon aus der eigenen Erfahrung hat. Welche Produkte und Dienstleistungen sind für diesen Betrieb, diesen zu Beratenden ideal?

Wahrscheinlich auch das Potential, das man bei der Betriebsführung feststellen konnte.

Es sind immer zwei Ebenen. Die eine ist die Produktebene. Einerseits sieht man, da gibt es einen Reststoff, der ist sehr qualitativ. Die andere Ebene ist die emotionale Ebene oder die Ebene der Wünsche und Grundlagen im Unternehmen, CSR-Planung z.B. Wo kann man anknüpfen an Leitbilder des Unternehmens oder auch an persönliche Vorlieben von Geschäftsführern oder Männern und Frauen, die das weiterentwickeln. Das Tolle daran ist auch immer eine Balance zwischen Notwendigkeiten und Möglichkeiten herauszufinden, die oft erst entwickelt gehören. Wo es schon Ideen gibt, die nicht umsetzbar sind im Rahmen des Wirtschaftsgefüges, die aber eventuell möglich werden in Kooperationen und Sozialprojekten.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘ oder wie würden Sie ihre Rolle definieren?

Ja, ich glaube das ist das Wesentliche: Die Position des Vermittlers, der möglichst ohne eigene Vorstellungen so ein Versprechen eingeht, um besser herauszufinden, was die Möglichkeiten sind. Danach die Rolle des Vermittlers einzunehmen und die Ideen von der Wurzel bis zur Frucht zu begleiten.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Es bestehen Kriterien, wenn man zum Beispiel neue Bereiche anstrebt, wie z.B. die Landwirtschaft, die wir in unser Betätigungsfeld aufnehmen möchten. Aber da wird es genauso funktionieren. Es gibt eine Präsentation – eine hat beispielsweise schon bei der österreichischen GreenCare Tagung stattgefunden – bei der man eben das Projekt vorstellt und Beratung und Unterstützung bei neuen Entwicklungen anbietet. Der nächste Schritt ist wahrscheinlich die Österreichische Wintertagung der Landwirtschaft, bei der es wahrscheinlich nächste Schritte geben wird. Wir haben schon festgestellt, dass Interesse besteht und nun werden wir den warmen Weg der Akquise nicht verlassen.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Die Kontaktaufnahme läuft einerseits über CSR-Netzwerke der Wirtschaft. Ein Beispiel: in Niederösterreich gibt es das Projekt „Erfolg mit FAIRantwortung“, wo eben das Land eine Förderaktion für Klein- und Mittelunternehmen eingerichtet hat, damit diese sich mit der Nachhaltigkeit stärker beschäftigen können und ihren Zugang in Nachhaltigkeitsberichten festschreiben. Hier ist die Soziale Produktion ein Zusatzmodul, das gratis genutzt werden kann und wir können dann bei Veranstaltungen unser Projekt und unsere Erfolge und Zugänge präsentieren. Dann entscheiden sich die Teilnehmer von „Erfolg mit FAIRantwortung“ entweder gleich oder manchmal fragen wir auch nach, ob sie eine Beratung in Anspruch nehmen wollen. Mehrheitlich wollen sie das. In diesem Fall ist Niederösterreich die Hauptquelle für Unternehmen.

Die inzwischen zweitstärkste Kontaktaufnahme passiert über Empfehlungen oder direkte Anfragen von Firmen, die entweder andere Firmen kennengelernt haben oder uns über die Homepage gefunden haben. Bei Erstkontakt wird keine kalte Akquise mit Aussendungen betrieben, sondern es hat meistens vorher schon einen Kontakt ergeben. Desweiteren kommen wir auch gerne zu Veranstaltungen und daraus ergibt sich auch wieder Interesse. Aber wir sind ja auch noch in der Projektphase. Wir haben jetzt nicht das Ziel, tausende Kontakte zu akquirieren, sondern haben das Ziel, Qualität auch in den Kontakten zu bekommen. Nicht tausend Kontakte und ein paar Bestehende, sondern 20 Kontakte und 18 mit denen eine intensiverer Kontakt besteht.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Da gibt es auf der einen Seite den direkten Kontakt nach einem Beratungsgespräch, das ist der Normalfall. Es ergibt sich eine Idee oder schon ein konkretes Produkt oder eine Dienstleistung. Und dann wird mit einem geeigneten Sozialbetrieb Kontakt aufgenommen. Geeignet heißt regional, möglichst nahe, und vom Angebot dass z.B. Holzverarbeitung in der Palette angeboten wird. Derzeit ist unser Ziel, möglichst viele Sozialbetriebe anzusprechen. Wir haben bereits sehr gute Kontakte mit einer Handvoll in Niederösterreich, ca. 10-15. Aber damit wir auch ein paar andere einbinden können, werden wir die Ansprache weiter intensivieren. Sehr viel passiert im Kunsthandwerk oder der Holzverarbeitung, Grünraum- und Gartenbetreuung.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Dageht es eben darum, sich erst ein Bild vom Unternehmen zu machen. Das passiert im Normalfall über die Homepage der Betriebe. Dann macht man sich auch ein Bild der Landkarte der Sozialbetriebe, damit es eben vorher auch eventuell schon möglich ist, das Unternehmen mit seinem Schwerpunkt und einen Sozialbetrieb mit demselben Schwerpunkt ausfindig zu machen. Auch wenn im Vorfeld keine tolle, kreative Idee entsteht. Ein Beispiel war hier unser Erstgespräch. Also das allererste Gespräch mit einem Unternehmen – ein Testgespräch für uns in einer Realsituation. Das fand mit einem Entsorgungsunternehmen statt. Es erfolgte sofort eine Vermittlung, die so aussah, dass die Caritas die Grünraumbetreuung im eigenen Ort übernimmt. Was für das Unternehmen, das sehr auf Regionalität achtet, auch auf Geschäftsführerebene und auch in der Positionierung ein guter Erfolg ist. Was aber vorher nie ein Thema war, weil sich der Geschäftsführer nicht mit solchen Themen beschäftigt. In diesem Fall hat das ein Mechaniker im Betrieb in vielen Überstunden gemacht, mit viel Zeitaufwand und nicht so gutem Image und auch nicht so gutem Erfolg. Die Kooperation aber wurde dann sofort umgesetzt und ist ein Paradebeispiel dafür, wie gut so eine Zusammenarbeit auf der Eben der Anerkennung und Wertschätzung funktionieren kann.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Unser Vermittlerrolle beschränkt sich nicht nur auf Kompetenzen und Fähigkeiten ausserhalb unserer Einrichtung, sondern wir haben mit dem Charlie Lang und Gabriel Kotzmann zwei Spezialisten in der Entwicklung von Produkten und Ideen, wo sowohl Umsetzungsmöglichkeiten als auch das Design beinhaltet ist. Und das ist sicher eine Qualität, die entscheidend war für die Grundlage der Sozialen

Produktion. Dass zum einen Fähigkeiten sind, zum anderen aber auch Zeitressourcen, die benötigt werden, um Dinge umsetzbar zu machen.

Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Ja, so wie vorher erwähnt soll es ein Team sein auf Seite der Unternehmens und muss eines sein auf unserer Seite. Keine Einzelbesuche, sondern die Durchführung findet zu zweit oder zu dritt statt. Das ist eine Grundregel. Das ermöglicht eben einfach auch eine aufgeteilte Sichtweise, in der man verschiedenen Rollen spielen oder wahrnehmen kann im Beratungsprozess. Und umgekehrt auch das Unternehmen mehr von sich hergibt, sich mehr öffnet wenn verschiedene Ebenen und Menschen dabei sind bei dem Gespräch.

Ich kann es mir aber schon herausfordernd vorstellen, gerade auch das Unternehmen in einen Teamcharakter mit einzubinden. Weil die Arbeitsabläufe in der Wirtschaft anders strukturiert und oft knapp bemessen sind.

Ist das eine große Herausforderung?

Es funktioniert dort, wo es akzeptiert wird. Dort funktioniert es sehr gut. Ein Beispiel ist das Unternehmen Ricoh. Die haben eine gute Kommunikationsstruktur und eine sehr straffe Organisation. Wir haben beim ersten Gespräch angemerkt dass es drei Personen sein sollen, das waren Marketing-, Technik- und Nachhaltigkeitsmanager. Und daraus hat sich eine Kultur entwickelt. Es liegt nun schon eineinhalb Jahre zurück und es gibt wachsendes Projektinteresse und auch umgesetzte Projekte. Man kann sagen dass der Erfolg im Wesentlichen darauf zurückzuführen ist, dass es diese Personen gibt und immer mehrere Personen eingebunden waren. Von daher kann man sagen – auch rückgemeldet von Ricoh – dass das schon ein Erfolgsrezept ist, hier eben nicht in sehr eingeschränkten Strukturen zu arbeiten, sondern sich zu öffnen und sich Partner dazuzuholen. Und von Sicht der Nachhaltigkeit ist es selbstverständlich auch sinnvoll, weil es einfach mehrere tragende Säulen gibt.

Worauf wird sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Inzwischen geht es bei besonders erfolgreichen Vermittlungen darum, dass die Partner sich wirklich kennenlernen, das heißt, dass die Zusammenarbeit auf der menschlichen Ebene passiert. Ein Geschäftsführer eines Betriebes lernt den Geschäftsführer oder Arbeitsanleiter eines Sozialbetriebes kennen und bespricht mit ihm in ein oder mehreren Sitzungen das Projekt oder die Dienstleistung. Das ist die

ideale Vortsetzung, die nicht immer erfüllt wird. Aber so funktioniert es am besten, weil der Funke überspringen kann.

Geht es hier auch um Vertrauen, weil man eine andere Basis und einen anderen Bezug aufbauen kann?

Genau. Beziehung ist sicher ein besonderer Wert im Feld der Sozialen Produktion. Und der besondere Wert Vertrauen ist deshalb auch notwendig weil Sozialbetriebe anders funktionieren als Wirtschaftsbetriebe. Nur das Abarbeiten von Aufträgen ist auch nicht die Qualität, die soziale Produktion letztendlich ermöglichen kann – in der Beziehung und auch in den Produkten.

Welche Rolle spielt dabei die Qualität?

Qualität ist wahrscheinlich das wichtigste Unterscheidungsmerkmal zu in Anführungsstrichen normalen Arbeitsprozessen, weil hier Qualität nämlich gemeinsam definiert wird. Das ist auch eine Aufgabe der Vermittler, Qualität auf der einen Seite in Hinblick auf Designfunktion und Vermarktungsfähigkeit vorher schon zu prüfen und auch die Qualitätsnormen gemeinsam festzulegen. Das heisst, nicht nur irgendwelche technischen Parameter festzulegen, sondern es als Wachstumsschritt am Produkt gemeinsam zu benennen und festzuhalten.

Aber jedesmal individuell mit Unternehmen und Sozialbetrieben?

Derzeit individuell, aber es ist natürlich das Ziel, daraus Standards zu machen, damit das Ganze nicht mehr so aufwendig ist.

Welche Rolle spielt die Kommunikation in der Projektzusammenarbeit?

Inzwischen ist das standardisiert. Ein Datenblatt, das in mehrere Kommunikationsschritte aufgeteilt ist. Wir bemühen uns, das gerade zu integrieren. Es ist derzeit noch keine gelebte Praxis, aber wird auch mit neuen Mitarbeiterstrukturen in einen Standard übergehen, bei dem es eben verschiedene Kommunikationsebenen gibt. Mit dem Sozialprojekt eine eigene Kommunikationsschiene und dann auch mit dem Auftraggeber der Unternehmen.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Man kann bis jetzt beobachten, dass auf der Seite der zu Beratenden Werte immer ein vorhandenes und ein großes Thema waren. Vor allem, wenn dann die

Verbindung hergestellt wird, dass das was Sozialprojekte bieten einen direkten Zugang zu Unternehmenswerten aber auch zu persönlichen Werten hat. Bei Menschen, die im Normalfall an Nachhaltigkeit interessiert sind, war eigentlich der Erfolg vorprogrammiert. Es geht darum, zu zeigen, dass das was du als Mensch möchtest und das was du als Unternehmen möchtest Sozialbetriebe bieten können. Es geht hierbei nicht darum, im Sinne eines Charity-Ausgleich zu sagen „Spende für Sozialbetriebe“, sondern darum, dass Sozialbetriebe sogar Dinge in einer Qualität erledigen können, die sonst nicht oder kaum erhältlich ist.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz, oder reicht es wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen?

Schön ist, wenn alle an einem Strang ziehen. Bei Kleinunternehmen ist das manchmal auch möglich. Es funktioniert aber auch genauso gut oder manchmal sogar besser, wenn es eine Person gibt, die sich mit vollem Engagemen dahinterhängt. Hier ist unser Paradebeispiel Bene, wo es Anfangs nur den Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanager gab, der die Soziale Produktion auch zu seinem persönlichen Thema gemacht hat. Weil er so begeistert war, dass aus seinen schwierig zu verarbeitenden Reststoffen tolle Produkte hergestellt werden könnenn. Und der unternehmensintern seine Möglichkeiten nutzt und die Information weitergibt: „Wenn ihr etwas braucht, wo ihr meint, das kann aus unseren Materialien hergestellt werden, dann fragt an dieser Adresse an“. Und das funktioniert toll, inzwischen gibt's den sechsten oder siebten Auftrag – Kleinauftrag – aber es wird genutzt und es wird in einer Art und Weise genutzt, dass die Werthaltung und die Beziehung bei diesen Aufträgen nicht im Vordergrund steht, sondern nur die Beziehung zum Nachhaltigkeitsmanager, und die Auftraggeber oft erst sehr spät oder manchmal wahrscheinlich auch nicht darauf kommen, welch großes und tolles Projekt das ist.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Bei Unternehmen haben wir ja derzeit den Weg gewählt, dass wir ausschließlich über CSR-Kommunikationskanäle von Unternehmen an unsere Partner und zu Beratenden kommen. Da spielt CSR natürlich eine sehr große Rolle, weil es einleuchtend ist, dass CSR Umsetzungsmaßnahmen braucht. Wir sind ja immer noch in einem Status wo unsere Beratung nichts kostet, dadurch ist auch das Risiko für das Unternehmen sehr minimal und wird auf der Ebene von vielen angenommen. So klingt es interessant und ist einleuchtend, dass es mit CSR zu tun hat. Auch wenn man noch nicht weiß, was es mit dem Unternehmen zu tun haben könnte. Aber es ist ein guter Einstieg auf der Ebene der Firmen.

Wir haben ja nicht nur Firmen sondern auch öffentliche Einrichtungen. Wir wollen uns auch verstärkt in andere Bereiche wie Gesundheit und Landwirtschaft begeben. Hier heißt das Zauberwort dann nicht CSR sondern jeweils eine Begrifflichkeit die dem Engagierten oder der öffentlichen Einrichtung oder dem Bauernhof nahesteht. Aber das Konzept ist im Wesentlichen das Gleiche. Man arbeitet mit Zugängen, die den Firmen und Einrichtungen bekannt sind und hat somit die Tür schon offen. Man muss weniger mühsam Aquisition betreiben.

Und es ist eben auch unsere Aufgabe, hier diese Verbindungen herzustellen. Vorher zu wissen, was braucht die Landwirtschaft z.B., nicht nur in Richtung Produkte, sondern auch in Richtung Kooperationsmöglichkeiten und Wertschätzung.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Unser Anspruch ist, dass wir zu gegebener Zeit in regelmäßigen Abständen eine Teameinheit dazuschalten. Die Entwickler beschäftigen sich mit neuen Produkten und Dienstleistungen weniger, das kann man nur direkt mit dem Sozialbetrieb machen. Aber die Produktentwicklung ist ein wesentlicher Faktor. Dann natürlich ist auch der Austausch bezüglich der Umsetzbarkeit im Sozialbetrieb und der Entwicklung wichtig und dass es in regelmäßigen Abständen auch dazu Teambesprechungen gibt in denen über alle Entwicklungsschritte beraten wird und auch Ideen reinkommen. Der Prozess ist bei uns. Ziel wäre es, hier auch Sozialbetriebe früh einbeziehen zu können, was aber derzeit aufgrund der Strukturen kaum möglich ist, weil Sozialbetriebe kaum Zeitressourcen haben. Sozialbetriebe arbeiten am liebsten auf Auftrag und wissen gern genau, was sie zu produzieren haben.

Wie sieht es aus mit Partnern und anderen Vermittlern und dem Austausch?

Es gibt 3-4 mal jährlich Partnertreffen mit den Projektpartnern. Es geht hier aber nicht so intensiv um die Produkte, das ist eher nur ein Teil vom gesamten Projektmeeting. Ziel ist aber, was auch derzeit schon in Ungarn und der Steiermark umgesetzt wird, dass es von Komunitas aus solche Projektmeetings bei den einzelnen Partnern gibt.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Als Realist und als Optimist schätze ich die Etablierungschancen sehr gut ein. Dass es möglich ist, die Soziale Produktion als eigenständige Dienstleistungsplattform für

ihre Partner und Mitglieder zu verankern. Jetzt agiert ‚sozial produziert‘ eher als interne Plattform für die Projektpartner. Ziel ist es, bis Projektende 2014 eine selbstständige Organisation zu haben, die wahrscheinlich ein zweites Förderprojekt braucht, aber auch das Ziel hat, gleich europäisch zu denken und das Thema in andere europäische Länder zu tragen und dort zu integrieren. Wir sind da sehr gut aufgestellt, weil in Niederösterreich die ARGE Donauländer Organisation beheimatet ist. Über diese Organisation gibt es bereits ein Arbeitsprogramm, das die Erweiterung der sozialen Produktion in die Donaustaaten – also bei 100 Millionen Menschen im Donauroum – vorsieht. Hier ist es eben möglich dass man besonders nach Osten, aber auch nach Westen mit z.B. Deutschland, neue Verbindungen zu knüpfen versucht und diese Plattform transnational oder international belebt.

Wir hier eher darüber nachgedacht, dass neue Vermittler und Partner hinzukommen oder gibt es ähnliche Vermittlerstrukturen, mit denen man ein größeres Netzwerk bilden könnte?

Unser Prinzip ist es, mit denen zu arbeiten, die möchten. Eine Koalition von Menschen zu bilden, die sich einbringen möchten. Es gibt überall Beratungsorganisationen und Beratungseinrichtungen, wo man das Thema andocken kann. Aber unser Ziel ist es darüber hinaus eben bei Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und Sozialbetrieben einerseits Ausbildungsmodule zu gestalten und andererseits auch partnerschaftliche Strukturen zu entwickeln, die es ermöglichen, das Thema insgesamt zu integrieren. Für mich und sicher für uns alle ist der Erfolgsfaktor, dass wir in der Mitte sein können. Wir sind weder Sozialbetrieb, noch Wirtschaftseinrichtung, öffentliche Einrichtung oder Politik, und können durch die Tatsache, dass wir in der Mitte die Aktivität entfalten, letztlich auf allen Seiten etwas in Gang bringen. Je mehr das gesehen wird, desto intensiver könnte auch die Verantwortung in bestehenden Strukturen sein. Und dass es gesehen wird, das zeigen die 20 strategischen Partner, die wir mit in das Projekt vereint haben und die auch Erwartungen an das Projekt haben. Da schaut man dann, was möglich und umsetzbar ist.

Was ist das besondere an SoPro bzw. an der Sozialen KoProduktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

Ja, wahrscheinlich die direkte Verbindung von höchsten, ethischen Ansprüchen und Produkten und Dienstleistungen, die auch wirklich brauchbar und angreifbar sind. Außerdem der Spaß, den man am Prozess haben kann. Das sich die Person im Unternehmen so viel wie möglich aber machbar einbringt und dass man Dinge entwickelt, die jetzt nicht nur für eine strategische Planung oder Konzeptionierung oder ein Design sind – also ein Projekt, in das das Leben hineinspielt. Man kann

Mensch als Ganzes sein und trotzdem für sein Unternehmen und für seine Zukunft arbeiten.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Es gibt kein bestimmtes Geheimnis. Es geht darum, in einem möglichst ergebnisoffenen Prozess sich selbst einzubringen und den Raum zu schaffen, dass andere sich ebenfalls einbringen. Eine klassische Vermittlertätigkeit, die aber darauf fokussiert ist, praktische Ergebnisse zu erreichen und trotzdem den Raum zu Dialog und Austausch zu schaffen. Der Prozess sollte beschrieben und begleitet werden und die Ergebnisse sichern.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Sicher ist es vorteilhaft, Rahmenbedingungen zu haben. In der derzeitigen Situation eben eine Unterstützung so wie es das EU-Projekt darstellt, aber richtig greifbar kann es erst werden wenn Einzelprojekte dann auch regional unterstützt werden. Also entweder von kommunaler Seite oder mehr noch von Landesseite. Da haben wir in Niederösterreich eine sehr gute Situation, da es auf der Wirtschaftsseite ein eigenes Förderprogramm für Nachhaltigkeit gibt, wo visionäre Vorhaben – die größer sind als eine normale Produktberatung – untergebracht werden können und wo es dann die Chance gibt, langfristig an einer Veränderung im Kerngeschäft des Unternehmens zu arbeiten. Letztendlich wird es erst dann den Durchbruch bewirken. Unsere Projekte sind zwar toll und schön, aber sicher kein Breitenprogramm. Damit es mehr wird, braucht es eben die Unterstützung, sowohl auf Unternehmensseite aber auch auf Sozialeite. Es könnte durch das AMS, Trägerorganisationen wie die Caritas oder Lebenshilfe sicher sehr viel in diese Richtung verändert werden. Dann wäre Qualität ein erklärtes Ziel und auch Nachhaltigkeit, die in vielen Unterpunkten beschrieben werden könnte. Eine Voraussetzung für den Betrieb von Sozialbetrieben. Auch darüber könnte sich dann eine Qualitätskontrolle entwickeln und sich Kooperationen sehr breit entfalten.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

II.XIII Interview mit Emanuel Ziegler, MA

Interviewpartner: Emanuel Ziegler, MA, SoPro Berater, Abfallwirtschaftsverband Radkersburg

13.08.2013, 14:28 – 16:13 Uhr

Deutsch Goritz, Steiermark, Österreich

Welche Rolle nehmen Sie im Projekt ‚sozial produziert‘ ein und was sind Ihre wesentlichen Aufgaben?

Die Bezeichnung ist ja „SoPro-Berater“, also der Berater des ganzen Projektes. Und die Aufgabe ist, verschiedene Wirtschaftsbetriebe für Kooperationen mit Sozialbetrieben zu finden. Für die Produktentwicklung oder die Entwicklung von Dienstleistungen. Unser bisheriger Fokus war eher die Reststoffverwertung, aber wir versuchen auch Dienstleistungen zu entwickeln. Wir versuchen diesen Kreis zu schließen, dass Wirtschaft und Sozialbetriebe ein Produkt kreieren, das im Idealfall vom Wirtschaftsbetrieb wieder zurückgekauft werden kann. Unser Fokus ist aber aufgrund unserer Arbeit im Abfallwirtschaftsverband mehr auf den Produkten.

Wie werden SoPro-Kooperationen von Ihnen und Ihrem Team in konkreten Schritten umgesetzt?

So konkret ist das wahrscheinlich schwierig zu sagen, weil es von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden ist. Gestern haben wir beispielsweise in der Rücksprache mit Komunitas auch erfahren, dass die Personen dort bisher einen anderen Zugang hatten und natürlich auch mehr Erfahrungen haben. Da haben wir einiges mitnehmen können. Wir sind teilweise vielleicht auch etwas zu vorsichtig vorgegangen bei der Kontaktierung zu Unternehmen. Haben gefragt, ob wir vorbeikommen dürfen, das wir etwas zu sagen hätten usw. Markus Damböck und die anderen Berater haben das teilweise etwas radikaler gemacht, und haben angekündigt: „Wir sind ein EU-Projekt und wir kommen mal vorbei.“ Da ist sicher die Erfolgsquote auch etwas höher, wenn man etwas frecher und forscher ist. Ideen sind schon ein paar vorhanden, aber mit persönlich ist es noch zu wenig konkret. Es ist ja alles noch nicht einmal im im Betazustand, noch eher im Alphazustand. Bis auf die Kooeration mit Zotter ist leider bisher wenig konkretes vorhanden.

In den ersten Wochen haben wir auch versucht, loszulegen und Kontakte aufzubauen, aber es sind immer wieder Fragen aufgetaucht, weil wir nicht genau wussten, wie das Ganze funktioniert. Da hat uns teilweise noch der Zugang gefehlt. Aber nun gerade von dem Input der Komunitas und auch nach der Klärung von Missverständnissen wird das Ganze etwas klarer.

Ich habe auch gemerkt, dass bei verschiedenen Unternehmen durch die einzelnen Mitarbeiter, die vorher bei anderen Unternehmen waren, auch Kontakte zu Sozialbetrieben bestehen. Nicht unbedingt auf Geschäftsleitungsebene sondern einer tieferen Ebene, wo Kontakte zu Sozialbetrieben bestehen. Da gibt es auch beide Wege.

Fühlen Sie sich als ‚Vermittler‘?

Ich sehe mich schon in der Vermittlerrolle. Berater bin ich weniger. Mit der Bezeichnung bin ich etwas unglücklich. Eine klassische Beratung ist für mich etwas, das sehr beratungsintensiv ist und wo sehr wenig Know How auf der Klientenseite besteht. Beispielsweise wenn jemand eine Risikoversicherung abschließen mag und wenig Know How vorhanden ist. Das wäre eher für mich eine Beratung. Unser Job ist eigentlich weniger beratungsintensiv. Man bringt eher die Menschen zusammen, aber man macht keine Beratung mit den Menschen persönlich.

Welche ‚Auswahlkriterien‘ bestehen bei der Suche nach neuen Unternehmen als Kooperationspartner?

Für mich bestehen Auswahlkriterien. Das ist ein interessanter Punkt auch intern. Wir müssen hier auch intern noch ausloten, wie wir vorgehen sollten. Grundsätzlich würde ja jedes Unternehmen in Frage kommen. Ich sehe hier aber eine Gefahr, dass leicht die Möglichkeit zum „Greenwashing“ besteht und dass sich das Unternehmen verschiedenen Labels umheftet. Das möchte ich persönlich nicht unterstützen. Daher möchte ich eigentlich nur zu Unternehmen gehen, wo ich weiß, dass es vom Gefühl her passt und dass eine Überzeugung dahinter ist.

Natürlich gibt es hier auch bestimmte Indikatoren oder Listen, ob Nachhaltigkeitsberichte erstellt werden oder ob es eine CSR-Abteilung gibt. Aber das sind nur Anhaltspunkte. Wenn die OMV beim Global Compact dabei ist, dann gehe ich trotzdem nicht hin. Das interessiert mich nicht.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zu interessanten Unternehmen und wie wird der Nutzen des Projektes beworben?

Das ist auf jeden Fall noch ein wichtiger Punkt, wo ich sehr viel Verbesserungspotential sehe. Die Niederösterreicher von Komunitas haben das ganz geschickt bei Veranstaltungen oder Messen gemacht, Fühler auszustrecken und von SoPro zu erzählen und im Nachhinein noch einmal nachzutelefonieren. Es ist gut wenn man irgendeinen Bezug zum Unternehmen hat. Wenn man überhaupt keinen Kontakt zum Unternehmen hat und einfach mal anruft oder eine Mail schreibt ist es ziemlich schwierig. Bei Zotter hat es deshalb gut funktioniert, weil dort eine

ehemalige Schulkollegin arbeitet. Über persönliche Kontakte ist es natürlich das Einfachste.

Auch die bestehenden Kontakte sind wichtig. Da haben wir ja schon einige Kontakte und da ist es auch einfacher reinzukommen. Die Firma Schirnhofen, ein Metzgerbetrieb, sagt auch von sich dass sie sehr auf nachhaltige Lebensmittelproduktion achten oder ethische Lebensmittelproduktion. Da haben wir es auch so gemacht dass wir einfach mal eine Mail hingeschrieben haben. Dann war ich privat dort und habe eine Führung in der Fabrik gemacht und habe im Zuge dessen nochmal eine Mail geschrieben. Habe gesagt, dass ich dort war, begeistert war und eine Kooperation vielleicht passen würde. Das hat dann funktioniert, da war schon ein Bezug da. Ich hatte zu der Zeit auch schon einen Ansprechpartner, mit dem ich vorher bezüglich der Führung schon im Kontakt stand. Das hat dann gepasst. Man hat den Namen des anderen vorher schonmal gehört und konnte sich einordnen. Daher versuche ich nun immer mehr die entsprechenden Ansprechpersonen zu finden, als klassischen Kaltkontakt zu verfolgen.

Wie erfolgt die Kontaktaufnahme und Kommunikation zu Sozialbetrieben?

Ich konzentriere mich gar nicht so primär auf die Lebenshilfe. Ich schaue zuerst, welche Sozialeinrichtungen geografisch am besten gelegen sind. Und dann muss es natürlich auch passen von dem Arbeitsangebot und den Materialien. Wenn man z.B. wie bei Zotter nach einem Textilbetrieb sucht, schränkt sich die Suche auch schon ein. Oft ist dieser Kontakt aber viel unkomplizierter. Da braucht man nicht fixe Termine ausmachen, sondern geht einfach mal vorbei. Sehr viel einfacher. Und natürlich sind diese Betriebe viel kleiner als die meisten produzierenden Unternehmen, die auch oft verstärkt aufpassen müssen, was sie sagen, wenn es um den Umgang mit Abfallstoffen geht. Es gibt ja auch viele Aktivisten auf Konsumentenseite inzwischen. Sozialbetriebe können da aber eigentlich wenig falsch machen.

Gibt es Grundinformationen , die vor der Vermittlung einer Kooperation eingeholt werden müssen?

Da erfolgt eine klassische Recherche auf der Homepage. Vielleicht auch, ob es einen eigenen Punkt zu Nachhaltigkeit gibt und wo man Anknüpfungspunkte finden kann. Bei Zotter hab ich aber z.B. nicht soviel recherchieren brauchen, das Unternehmen ist ja schon bekannt für sein nachhaltiges Handeln.

Wie kommt es von der Ideenentwicklung bis zur Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen?

Da hat der Bernhard glaube ich mehr Erfahrungen, weil er schon bei mehr Unternehmen war. Da hat er großteils selbst die Ideen entwickelt, ist wieder zum Unternehmen und hat geschaut, wie die Unternehmen darauf reagieren. Bei Zotter hat die Qualitätsmanagerin die Idee der Taschen gehabt. Die Taschen, die aus den Jutesäcken der Kakabohnen gemacht werden. Dann wurde das intern besprochen und ein Kollege von Radkersburg hat auch gemeint, dass man ja Taschen machen könnte. Dann dachte ich mir: „Ok, wenn das zwei Personen sagen, dann machen wir Taschen draus.“ Oft entstehen die Ideen im Austausch. Aber so muss es wahrscheinlich auch im kreativen Prozess sein.

Wo ich mir ein bisschen schwer tue ist das aber wirklich komplett offen zu lassen, weil ich dann schon verführt bin zu hinterfragen: „Hat das überhaupt Potential oder geht es einfach nur darum, ein Produkt zu machen um am Ende des Tages ein Produkt für die Checkliste der Zielvorgaben zu haben?“ Da kann man verführt werden, einfach mal etwas zu entwickeln, was vielleicht gar nicht unbedingt viel Potential am Markt hat. Aber es sollten ja eigentlich Produkte entwickelt werden, die wieder verkauft werden können.

Es geht aber auch noch zuviel Zeit für administrative Sachen drauf. Da habe ich mich manchmal schon gefragt, ob das Geld nicht besser ausgegeben werden kann aus diesem riesen Topf Entwicklungszusammenarbeit und es vielleicht besser direkt in Sozialbetriebe gesteckt wird als diese mühsamen Verknüpfungen aufzubauen. Daher hoffe ich, dass ein paar gute Dinge entwickelt werden und das ganze am Ende eine große Relevanz hat.

Gibt es bestimmte Grundsätze, die bei der Vermittlung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen immer erfüllt werden müssen?

Nein, derzeit noch nicht. Wir haben erst wenig Erfahrungswerte seit Juni, aber generell ist das Gesamtprojekt auch noch in der Startphase. Wenn es über das EU-Projekt hinaus weitergeführt wird, dann sollte auch die Marke und die Kriterien entwickelt werden. Wie wir genau vorgehen und was beachtet werden muss.

Worauf wird darüber hinaus sowohl im Vermittlungsprozess als auch in der Umsetzung besonders geachtet?

Was schon wichtig ist, ist die Kommunikation bezüglich dem Thema, worum es im Kern gehen sollte. Das ist aber natürlich schwierig zu kontrollieren, wie die Unternehmen darüber denken. Ob sie aus ernsthaftem Interesse sagen, dass das Ganze Sinn macht oder ob einfach nur mitgemacht wird um ein bisschen was

Soziales zu verfolgen. Ich versuche das also schon zu kommunizieren, wie die Arbeit bei Sozialbetrieben aussieht und das Fließbandarbeit nicht das Ziel sein sollte. Es hat auch von anderen Projektpartnern Vorschläge gegeben, dass Sozialbetriebe mehr in Unternehmen eingebunden werden sollten und auch auf Weihnachtsfeiern eingeladen werden sollten. Aber ich weiß nicht, ob das zuviel Utopie ist.

Welche Rolle spielen persönliche Werthaltungen und die persönliche Motivation bei der Projektarbeit?

Ich wünsche mir schon, dass die Werthaltung eine große Rolle spielt. Wie ich es aber in Realität erlebe kann ich noch nicht sagen. Mal habe ich erlebt, dass nicht viel Interesse für solche Projekte da zu sein scheint. Das merkt man dann eh ob die Person einen persönlichen Bezug dazu hat. Bei Zotter merkt man die Werthaltung schon und das wird auch an die Mitarbeiter weitergegeben. Das fühlt sich echt an.

Wie wichtig ist die organisationsinterne Akzeptanz? Ist es für gelingende Kooperationen ausreichend, wenn einzelne Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen oder bedarf es der organisationsinternen Akzeptanz des gesamten Teams?

Ich denke es ist auf jeden Fall wichtig, dass es auch von den Mitarbeitern gelebt wird. Wenn die Motivation anfangs von oben kommt, kann es ja auch nach unten ansteckend wirken und dazu motivieren, dass Werte neu definiert werden. Das spielt schon eine sehr große Rolle und merkt man auch sofort die Haltung dazu, wenn man in ein Unternehmen reinkommt. Bei Schirnhofen z.B. bin ich noch gespannt auf den ersten Termin. Bei der Führung war ich damals schon sehr kritisch, auch weil ich denke, dass Schirnhofen nun nach vielen Jahren, in denen das Unternehmen schon besteht, in eine neue Richtung gehen mag. Erst in den letzten zehn Jahren ging es mehr in Richtung Bio, Nachhaltigkeit und Transparenz. Da merkt man eben, dass die Firma irgendwie einen Spagat versucht, da das Unternehmen nicht wie Sonnentor von Anfang an gesagt hat, dass die Philosophie auf Nachhaltigkeit und Soziales baut, sondern erst mit der Zeit entwickelt wurde. Das kommt einem dann noch etwas komisch vor, aber es kann trotzdem echt sein. Das wird man dann noch sehen.

Denken Sie die Wertschätzung muss vom ganzen, involvierten Team im Wirtschaftsbetrieb da sein damit ein langfristiges Projekt entstehen kann?

Es kommt drauf an. Wenn die Geschäftsführung die treibende Kraft ist, passt das auf jeden Fall. Das hat man z.B. bei einem großen Unternehmen in Österreich gemerkt, wo der Vorstand homosexuell ist und sich intern entsprechend für

Homosexualität, Menschen unterschiedlicher Herkunft usw. irrsinnig eingesetzt hat und das auch an die Mitarbeiter übertragen hat. Das überträgt sich und er wählt ja auch seine Mitarbeiter nach diesen Kriterien aus. Wenn das nicht so ist und das Engagement nur von einer Abteilung ausgeht ist die Frage, wie gut sich die involvierten Personen vor allem gegenüber der Geschäftsführung durchsetzen können, die in erster Linie Zahlen, Daten, Fakten sehen möchte.

Welche Rolle spielt es sowohl für Sie als Vermittler als auch für die Unternehmen, die Kooperationen extern als CSR-Maßnahme zu kommunizieren?

Ich persönlich halte von CSR überhaupt nichts. Das ist für mich Blödsinn. Wenn man ein Unternehmen gründet und von Anfang an seine Werte lebt, braucht man nicht unbedingt ein Leitbild oder sonst etwas. Das entwickelt sich ja sowieso. Aber die Werte vom Gründungsteam müssen entsprechend da sein und gelebt werden. Das Gründungsteam stellt dann Menschen ein, die dazu passen und dann brauche ich keine spezielle CSR-Abteilung. CSR-Abteilungen sind ja durch Aktiengesellschaften entstanden, die börsennotiert sind und bei denen die Aktionäre dieses Engagement verlangt haben. Wenn es aber von Anfang an gelebt wird, braucht man solche Abteilungen nicht. Und wenn ich es von Anfang an lebe, dann brauche ich es auch nicht speziell kommunizieren. Sonnentor z.B., die müssen nicht extra CSR kommunizieren weil es in jeder kleinsten Struktur und in jedem Mitarbeiter steckt. Wenn man nun aber von der Pharmaseite daherkommt und plötzlich erkennt, dass alle CSR betreiben und man das nun auch machen sollte, um glaubwürdig zu bleiben, ist der Ansatz irgendwie der Falsche. Daher halte ich von CSR recht wenig, da hier viel Marketing dahintersteckt und man nie weiß, was die wirklichen Werte dahinter sind. Kik kann noch soviel in Richtung Nachhaltigkeit machen, das wird nie wieder glaubwürdig.

Haben Sie andere Erfahrungen mit Unternehmen gemacht bezüglich der Relevanz, gezielt CSR und das Projekt nach außen zu kommunizieren?

Nein, bei den bisherigen Unternehmen, mit denen wir im Rahmen des Projektes Kontakt gehabt haben, ist CSR an sich kein großes Thema. Kommuniziert haben diese Unternehmen aber auch deshalb nichts spezielles um das Thema CSR, weil es noch nichts spezielles gibt. Die Dinge stehen ja noch in Entwicklung. Daher gab es auf ihrer Seite und auch auf unserer Seite bisher wenig Kommunikation diesbezüglich.

Wie dokumentieren Sie Erfahrungen – sowohl aufgetretene Schwierigkeiten als auch positive Entwicklungen – aus der Vergangenheit und wie können Sie diese Erkenntnisse bei zukünftigen Kooperationen nutzen?

Eigentlich machen wir das über das Beratungsprotokoll. Nach dem Beratungstermin machen wir erste Notizen und übertragen das Ganze dann. Danach sprechen wir das dann intern durch. Mit anderen Partnern und Bundesländern wird das bisher aber nicht geteilt und das ist auch ein Schwachpunkt meiner Meinung nach. Der Austausch findet noch nicht wirklich statt. Der Austausch gestern mit dem Lead-Partner aus Niederösterreich war für mich einer der wertvollsten Termine, bei dem ich viel mitnehmen konnte. Da habe ich auch gemerkt, dass es schon einige Informationen gegeben hat, die ich anders interpretiert habe oder die mir anders kommuniziert wurden als gestern. Im Gespräch gestern habe ich auch festgestellt, dass untereinander kein Konkurrenzdenken da sein soll, sondern das Ganze ein gemeinsames Projekt sein soll. Das muss in der Zusammenarbeit in der Steiermark auch noch etwas mehr bedacht werden. Da müssen wir noch etwas mehr mit den Kollegen in Radkersburg zusammenarbeiten und eine bessere Abstimmung finden. Auch war von Anfang an nicht so genau definiert, ob man alleine oder gemeinsam zu Terminen geht. Gestern haben wir auch gehört, dass die Berater zu zweit, teilweise zu dritt zu Terminen gehen. Das möchten wir in Zukunft auch so verfolgen. Auch dass das Erstgespräch manchmal schon einen halben Tag dauern kann, unsere Erstgespräche hingegen manchmal nur eine halbe Stunde lang waren. Da ist der Austausch sehr wichtig und wir können voneinander lernen.

Wie bewerten Sie die langfristigen Etablierungschancen für SoPro als Projekt nach der 2-Jahres-Projektfinanzierung und die langfristigen Weiterführungschancen innerhalb Ihrer Organisation?

Die Idee an sich finde ich gut. Ich persönlich glaube, dass es ein Nischen- und Schattendasein ist und bleiben wird. Natürlich ist es ein Vorteil, dass es als EU-Projekt gestartet ist. Das ist gut so, da kann man am Anfang das Projekt in verschiedene Kanäle leiten und voranbringen. Dann muss aber eine Basis erreicht werden, von der aus man selbst wachsen kann. Wenn wir diese Basis bis nächstes Jahr nicht erreicht haben, wird es wahrscheinlich auch nicht langfristig bestehen.

Was ist Ihrer Meinung nach das Besondere an SoPro bzw. an der Sozialen-Ko-Produktion im Gegensatz zu anderen CSR-Aktivitäten?

CSR ist soviel, das kann sehr viel unterschiedlich sein. Die Zusammenarbeit mit Sozialbetrieben ist dann schon etwas sehr konkretes und ist besonders. Viele Unternehmen machen bestimmt viel, aber nun vielleicht nichts mit Sozialbetrieben.

Daher ist es auch schwierig, hier Vergleiche zu ziehen. Aber die Interaktion mit dem Soziabetrieb ist schon eine Unterscheidung.

Welche Empfehlungen würden Sie Personen aussprechen, die als ‚SoPro-VermittlerIn‘ arbeiten möchten?

Ein Tipp ist auf jeden Fall, sehr offen und unbelastet zu einem Unternehmen hinzugehen. Auch nicht unbedingt mit dieser „Reststoffdenke“, sondern einfach mal hinzuschauen und vorher nicht zu selektieren und annehmen, dass es bei Betrieb XY eh nichts geben wird. Einfach mal hinfahren, anschauen und dann ein Urteil bilden.

Gemeinsam kommunizieren ist auch wichtig, nicht nur in der eigenen Gruppe sondern auch mit anderen Projektpartnern. Ich denke, nicht die Häufigkeit der Kommunikation ist hier wichtig sondern die Art und Weise der Kommunikation. Wenn man als Team und nicht als Einzelkämpfer arbeiten will, muss auch die Kommunikation passen.

Was sind Ihrer Meinung nach zusammenfassend wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende SoPro-Kooperationen?

Einmal ist wichtig, das man irgendeinen persönlichen Zugang zum Unternehmen hat. Das ist glaube ich das Wichtigste. Wenn auch über Umwege, ein Anknüpfungspunkt muss da sein. Unternehmen werden ja tagtäglich mit vielen verschiedenen Anfragen konfrontiert.

Dann ist vielleicht auch ein Punkt bei der Produktentwicklung: Reststoffe gibt es genug, Ideen gibt es zu wenig. Wenn man sich kreative Köpfe wie Charlie Lang ansieht können viele Ideen kreiert werden. Man sollte also auch die Leute einladen zum kreativen Prozess und hier mehr Arbeit reinstecken. Sonst hat man ein Haufen Reststoffe und kein gutes Produkt.

Ich bedanke mich vielmals für das Interview!

Curriculum Vitae

Martina Frank B.A.

Schrannengasse 11
A - 5020 Salzburg

E-Mail: martina.frank@hotmail.de
Handy: 0043 (0) 676 947 92 88

Geboren am 22.01.1984 in Karlsruhe



Schulbildung

09/1994 - 07/2000	Realschule Neureut Mittlere Reife 07/2000
09/2006 - 07/2007	Ludwig Erhard Schule Fachhochschulreife 07/2007

Berufsausbildung

09/2000 - 01/2003	Bankkauffrau Sparkasse Karlsruhe
05/2003 - 06/2004	Fachberaterin in Freizeit und Fitness Event & Animation Academy Hechingen

Beruflicher Werdegang

07/2004 - 08/2006	TUI AG, Hotel Xanthe Resort, Türkei & Grupotel Gran Vista, Mallorca Tätigkeit als Fitnessanimateurin und Gästebetreuerin
04/2010 – 07/2010	Internationale Münchner Filmwochen GmbH Praktikum beim Filmfest München; Bereich Hospitality & Guestservice
11/2010 – 08/2011	SOS-Kinderdorf International, Innsbruck Praktikum; Abteilung External Communications; Team Campaigns
02/2012 – 01/2013	Carpe Diem GmbH & Co KG Markenbotschafterin

Hochschulausbildung

10/2007 - 09/2010	Fachhochschule Kufstein Tirol Fachrichtung: Sport-, Kultur- und Veranstaltungsmanagement
08/2009 - 01/2010	Universidad Popular Autonoma del Estado de Puebla Auslandssemester in Puebla, Mexiko
01/2013 - 07/2013	University of Southern Denmark, Campus Odense Auslandssemester in Odense, Dänemark
09/2011 – heute	Austrian Marketing University of Applied Sciences Fachhochschule Wiener Neustadt Fachrichtung: Produktmarketing und Innovationsmanagement