



MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Interne Kommunikation von CSR.

Eine inhaltsanalytische Untersuchung“

Verfasserin

Melanie Dandl Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Erkenntnisinteresse.....	3
1.3 Forschungsfragen	4
1.4 Gang der Argumentation.....	4
2 Corporate Social Responsibility (CSR)	6
2.1 Aufgaben und Funktionen der CSR-Kommunikation.....	6
2.2 Bezug zu verwandten Begriffen	9
2.2.1 Nachhaltigkeit.....	9
2.2.2 Corporate Citizenship (CC)	10
2.2.3 Corporate Governance (CG).....	10
2.3 CSR-Kommunikationsinhalte nach dem Triple-Bottom-Line-Konzept	12
2.3.1 Kommunikation sozialer Leistungen	12
2.3.2 Kommunikation ökonomischer Leistungen.....	14
2.3.3 Kommunikation ökologischer Leistungen.....	14
2.4 Stakeholder Management als Dialog.....	15
2.5 Unterscheidung Interne und externe CSR-Kommunikation	18
2.5.1 Externe Zielgruppen	18
2.5.2 Interne Zielgruppen	19
3 Interne CSR als Teil der internen Kommunikation	21
3.1 Aufgaben und Funktionen der internen Kommunikation	21
3.2 Aufgaben und Funktionen der internen CSR-Kommunikation.....	23
3.2.1 Aus Betroffenen Beteiligte machen.....	24
3.2.2 Organisationales Commitment	26
3.2.3 Motivation	28
3.2.4 Organisationale Identifikation	29
3.2.5 Selbstlegitimation	30
3.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage interner CSR-Kommunikation.....	32

3.4 Misstrauen und Skepsis gegenüber der internen CSR-Kommunikation.....	35
3.5 Chancen und Risiken der internen CSR-Kommunikation	36
3.6 Instrumente der internen CSR-Kommunikation	39
3.6.1 Die Mitarbeiterzeitung als ein Instrument der internen CSR-Kommunikation.	42
3.6.2 Spezifische Aufgaben der Mitarbeiterzeitung als interner CSR-Kommunikationskanal.....	44
4 Das Unternehmen: Die Rheinmetall AG	47
4.1 Daten und Fakten	47
4.2 Der sozialkritische Diskurs der Rheinmetall AG	47
4.3 „Das Profil“ die Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG	48
5 Die interne CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG	49
5.1 Die quantitative Inhaltsanalyse	50
5.1.1 Die Global Reporting Initiative	51
5.1.2 Das Kategorienschema	52
5.1.3 Auswahl der Mitarbeiterzeitungen	55
5.1.4 Überprüfung des Datensatzes auf Repräsentativität und Reliabilität	56
5.1.5 Forschungsablauf.....	57
5.2 Ergebnisse	58
5.2.1 Die soziale Dimension in der Mitarbeiterzeitung.....	61
5.2.2 Die ökologische Dimension in der Mitarbeiterzeitung.....	68
5.2.3 Die ökonomische Dimension in der Mitarbeiterzeitung.....	71
5.3 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.....	74
5.3.1 Die soziale Dimension in der Mitarbeiterzeitung.....	74
5.3.2 Die ökologische Dimension in der Mitarbeiterzeitung.....	76
5.3.3 Die ökonomische Dimension in der Mitarbeiterzeitung.....	78
5.3.4 Die drei Dimensionen im Vergleich	79
5.4 Reflexion der angewandten Methode.....	81
Resümee.....	83
Literaturverzeichnis	85
Anhang.....	95
ABSTRACT DEUTSCH	112

ABSTRACT ENGLISCH.....	113
CURRICULUM VITAE.....	114

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Europäische Union
GRI	Global Report Initiative
NGO	Non-governmental organization
UN	United Nations/ Vereinte Nationen
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: CSR-Konzept nach Bassen/Jastram/Mayer, 2005, S. 234.....	17
Abb. 2: Häufigkeit der CSR-Dimensionen, eigene Darstellung.....	60
Abb. 3: Mitarbeiter kommen in der sozialen Dimension zu Wort, eigene Darstellung	66
Abb. 4: Anzahl positiver und negativer Aspekte in der sozialen Dimension, eigene Darstellung	68
Abb. 5: Mitarbeiter kommen in der ökologischen Dimension nicht zu Wort, eigene Darstellung	70
Abb. 6: Anzahl positiver und negativer Aspekte in der ökologischen Dimension, eigene Darstellung	71
Abb. 7: Mitarbeiter kommen in der ökonomischen Dimension nicht zu Wort, eigene Darstellung	72
Abb. 8: Anzahl positiver und negativer Aspekte in der ökonomischen Dimension, eigene Darstellung	73

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Sprache verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint.

1 Einleitung

„Tu Gutes und rede darüber“, ist bei der Corporate Social Responsibility Kommunikation ein oft zitiertes Motto. Dies ist nicht verwunderlich, denn die guten Taten eines Unternehmens kommunizieren sich, im Gegensatz zu negativen Meldungen, nicht von selbst und stehen gleichzeitig den skeptischen Meinungen der Stakeholder gegenüber. Das wachsende Interesse an Nachhaltigkeit und der kontinuierliche Anstieg an sozialer Verantwortung machen deutlich, dass Stakeholder ein Bewusstsein entwickelt haben, das einen verantwortungsvollen Umgang mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen erfordert. Fast jedes westliche Großunternehmen muss heute beweisen, dass es seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt und nachweisen, dass sie jeglicher kritischer Fragestellung Rede und Antwort stehen. Demzufolge ist es wenig überraschend, dass die Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR) in den vergangenen Jahren eine zunehmende Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erlangt hat, mehr denn je wird heute von den Unternehmen erwartet, dass sie neben profitablen Geschäften einen aktiven, gesellschaftlichen Beitrag in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht leisten und dies auch an ihre externen und internen Stakeholder kommunizieren.

Es hat sich jedoch sowohl in der praktischen, als auch wissenschaftlichen Betrachtung herauskristallisiert, dass vor allem die CSR-Kommunikation zu externen Stakeholdern im Mittelpunkt stand. Demgegenüber wurde die interne CSR-Kommunikation weitestgehend vernachlässigt. Dabei ist das CSR-Engagement eines Unternehmens nur dann glaubhaft, wenn soziale Maßnahmen nicht auf die externe Dimension beschränkt bleiben, sondern wenn auch intern, gegenüber den Mitarbeitern, sozial verantwortlich gehandelt und ein sozial verantwortliches Denken implementiert wird. Die Fokussierung auf die interne CSR-Kommunikation und die Wirkungsbeziehung dieser auf das Organisationale Commitment der Mitarbeiter weist vor allem aus wissenschaftlicher Perspektive eine sehr hohe Forschungsrelevanz auf. Mitarbeiter dürfen diesbezüglich nicht unterschätzt werden, da sie die höchsten Ansprüche vertreten und häufig das Handeln ihres Unternehmens besonders kritisch verfolgen. Diese Arbeit soll den Versuch darstellen, diese Lücke zu schließen und behandelt das Themenspektrum der internen CSR-Kommunikation anhand einer gesellschaftskritischen Branche, der Verteidigungsindustrie.

Speziell bei Unternehmen in der Militärbranche zeigt es sich von äußerster Wichtigkeit, einen sozialen Beitrag für die Gesellschaft und die Umwelt zu leisten, da diese aufgrund ihrer Tätigkeit meist unter gesellschaftlicher Kritik stehen. Besonders notwendig scheint hier, dass sich die Rheinmetall AG in ihrer Berichterstattung mit den eigentlichen Problemfeldern unternehmerischen Handelns in der Militärbranche offen auseinandersetzt und somit den Mitarbeitern eine „license to operate“ verschaffen kann. Das Thema Militär ist ein gesellschaftskritisches und durchaus umstrittenes Feld und bietet aufgrund dessen einen spannenden Forschungsrahmen.

Die übergeordnete Zielsetzung soll eine konzeptionelle und empirisch überprüfte Durchdringung der internen CSR-Kommunikation sein, die Aufschluss über die Inhalte des CSR-Engagements der Rheinmetall AG geben soll. Es liegt auf der Hand, dass Mitarbeiter sich lieber für den Arbeitgeber entscheiden, bei dem sie mit gutem Gewissen arbeiten können.¹ Deswegen sollten Mitarbeiter der Rheinmetall AG über soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung ihres Unternehmens informiert werden. Hier stellt sich die Frage, zu welchen Inhalten und in welcher Form die Rheinmetall AG das CSR-Engagement an seine Mitarbeiter in der Mitarbeiterzeitung kommuniziert. Hier geht es somit nicht mehr nur um die Aussage „Tu Gutes und rede darüber“ sondern auch um die Frage „Tu Gutes und wie darüber reden?“

1.1 Problemstellung

Die Literatur beschäftigt sich meist mit den Auswirkungen der externen CSR-Kommunikation, die Wirkungszusammenhänge der internen CSR-Kommunikation werden eher vernachlässigt. Jedoch stellen Mitarbeiter, als Unternehmensinsider, einer der wichtigsten Stakeholdergruppen dar, zum einen aufgrund ihres direkten Einflusses auf den Unternehmenserfolg, zum anderen sind sie das entscheidende Aushängeschild für das Unternehmen nach außen. Der erste Schritt der CSR-Kommunikation sollte deswegen immer bei den eigenen Mitarbeitern ansetzen und zwar mit einer aktiven und zielgerichteten internen CSR-Kommunikation. Speziell bei Militärunternehmen, wie die Rheinmetall AG, ist es von äußerster Wichtigkeit, dass sich der internen CSR-Kommunikation angenommen wird und die Themen offen und glaubwürdig an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Der Informationsüberschuss erschwert den Mitarbeitern die Unterscheidung zwi-

¹ Vgl. Noll, 2002, S. 49

schen wahren und falschen Informationen, was die Skepsis gegenüber der internen CSR-Kommunikation schürt. Jedes Unternehmen, aber speziell die Rheinmetall AG, muss aufgrund der sensiblen Branche ökologisches, ökonomisches und soziales Engagement vorweisen. Jedoch sollte die Rheinmetall AG ihre Mitarbeiter nicht nur mit Hilfe der internen CSR-Kommunikation über die gesellschaftliche Verantwortung informieren, sondern ihnen auch die Möglichkeit geben, über diese Themen zu sprechen und sich auszutauschen. Es zeigt sich jedoch, dass konkrete Mitbestimmungsaspekte noch kaum systematischer Anteil von CSR-Konzepten sind, weswegen aus einer genuin kommunikationswissenschaftlichen Perspektive Untersuchungen von internen CSR-Berichten auf diese Art und Weise bislang jedoch kaum durchgeführt wurden.² Fokus dieser Arbeit soll sein, die interne CSR-Kommunikation und ihre Auswirkungen darzulegen und sie kritisch zu hinterfragen.

1.2 Erkenntnisinteresse

Die vorliegende Masterarbeit unternimmt den Versuch, einen systematischeren Problemaufriss mit Informationen aus der Praxis zu verknüpfen. Zielsetzung ist es, die interne CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG herauszuarbeiten und sie hinsichtlich ihrer sozialen, ökologischen und ökonomischen CSR-Themen zu untersuchen und zu clustern. Wichtig hierbei ist, wie der Konzern seine soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung an seine Mitarbeiter mit Hilfe der Mitarbeiterzeitung kommuniziert. Zudem ist interessant, ob und zu welchen Themen den Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben wird, selbst zu Wort zu kommen. Gemeint ist, inwiefern Mitarbeiter die Mitarbeiterzeitung als Plattform von Kommunikation zu anderen Mitarbeitern nutzen können und ihre Meinung preisgeben dürfen. Spannend ist zudem, inwieweit auch negative Aspekte angesprochen werden, oder ob nur positive Aspekte in der Mitarbeiterzeitung abgedruckt werden? Aufgrund dieser Fragestellung können folgende Forschungsfragen aufgestellt werden.

² Vgl. Jarolimek/Raupp, 2011, S. 499

1.3 Forschungsfragen

Im Folgenden werden die aus dem Erkenntnisinteresse entstandenen Forschungsfragen angeführt. Diese sollen mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse beantwortet und diskutiert werden.

FF1: *Zu welchen Inhalten kommuniziert die Rheinmetall AG das CSR-Engagement an seine Mitarbeiter in der Mitarbeiterzeitung?*

FF2: *Inwiefern kommen Mitarbeiter, bezüglich CSR-Themen, in die Mitarbeiterzeitung zu Wort?*

FF3: *Inwiefern werden negative Aspekte in der Mitarbeiterzeitung angesprochen?*

Bei Betrachtung der Forschungsfragen ist darauf hinzuweisen, dass der Schwerpunkt der Untersuchung vor allem auf der ersten Fragestellung liegt, nämlich auf den Dimensionen der internen CSR-Kommunikation. Insgesamt sollen die Fragestellungen im weiteren Verlauf dieser Analyse theoretisch fundiert werden, um in Folge dessen die Erkenntnisse empirisch zu überprüfen.

1.4 Gang der Argumentation

Nachdem Problemstellung, Erkenntnisinteresse und die zentralen Forschungsfragen, sowie die Relevanz des Themas geklärt wurden, soll nun der weitere Untersuchungsaufbau aufgezeigt werden. Jedes Kapitel beginnt mit einem kurzen Einleitungstext, um die Orientierung innerhalb der Arbeit zu erleichtern.

Die Arbeit lässt sich in zwei Ebenen untergliedern, zum einen in eine theoretisch fundierte Ebene, die die Grundlagen für die Bearbeitung der Fragestellung legt. Und zum anderen in eine empirische Ebene, die hauptsächlich die Datenbasis, sowie die empirische Auswertung umfasst. Zunächst werden die Grundlagen für die Bearbeitung der Fragestellung gelegt.

Hierzu wird in **Kapitel 2** die wesentliche wissenschaftstheoretische Einordnung des CSR-Begriffes, insbesondere Aufgaben und Funktionen, sowie eine Abgrenzung zu verwand-

ten Konzepten vorgenommen. Anschließend werden das Triple-Bottom-Line-Konzept und die drei Dimensionen der CSR-Kommunikation angeführt. Im nächsten Schritt soll mit Hilfe des Stakeholder-Managements auf die unterschiedlichen Zielgruppen der CSR-Kommunikation, nämlich der internen und der externen CSR-Kommunikation eingegangen werden.

Das **Kapitel 3** beschäftigt sich, aufgrund der Fragestellung, mit der internen CSR-Kommunikation. Angefangen mit Aufgaben und Funktionen der internen CSR-Kommunikation, hier wird auf die interne CSR-Kommunikation und die Verknüpfung zum Organisationalen Commitment, Motivation, Identifikation und Selbstlegitimation eingegangen. Anschließend soll aufgezeigt werden, inwieweit Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundbasis einer funktionierenden internen CSR-Kommunikation angesehen werden kann. Auch Skepsis und Transparenz werden als wichtige Bestandteile der Glaubwürdigkeit der internen CSR-Kommunikation dargestellt und analysiert. Des Weiteren werden Chancen und Risiken, die mit interner CSR-Kommunikation verbunden sind angeführt und diskutiert.

Abschließend widmet sich das Kapitel den Instrumenten der internen CSR-Kommunikation. Hier soll spezifisch auf die Mitarbeiterzeitung eingegangen werden, da sie für diese Arbeit das ausschlaggebende Medium darstellt.

Kapitel 4 soll einen kurzen Überblick über den zu untersuchenden Konzern, die Rheinmetall AG, geben. Hier soll ein sozialkritischer Diskurs die Wichtigkeit der empirischen Untersuchung der Rheinmetall AG begründen. Anschließend soll die Mitarbeiterzeitung „Das Profil“ kurz vorgestellt werden.

Die Analyse der internen CSR-Kommunikation in **Kapitel 5** beinhaltet den methodischen Teil dieser Arbeit. Anhand einer quantitativen Inhaltsanalyse wird die interne CSR-Kommunikation herausgearbeitet. Mit Hilfe der Standard Angaben der Global Reporting Initiative, können die sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimension herausgearbeitet und interpretiert werden. Die Ergebnisse werden anschließend aufgeführt und diskutiert. Während die Auswertung das Ziel verfolgt, die Ergebnisse deskriptiv darzulegen, geht es bei der Interpretation insbesondere darum, die Ergebnisse in Bezug zum theoretischen Teil der Forschungsarbeit zu deuten, mit dem Ziel, die forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten.

2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Wie vorhergehend kurz erläutert, ist das CSR-Konzept durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet und bedarf demnach einer Eingrenzung bzw. einer differenzierten Betrachtungsweise. In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff „Corporate Social Responsibility“, wie er für die vorliegende Arbeit bestimmend ist, definiert und auf das spezifische Umfeld des Unternehmens übertragen. Für das allgemeine Verständnis ist zunächst eine Abgrenzung nötig, um danach auf die speziellen Funktionen eingehen zu können. Im Folgenden werden Definitionen angeführt, die allesamt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben, hiermit soll jedoch eine gemeinsame Basis des Verständnisses des CSR-Begriffs definiert werden. Zudem soll eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen die Komplexität des CSR-Begriffs minimieren.

Des Weiteren soll der Versuch unternommen werden, durch Differenzierung der Kommunikationsinhalte den CSR-Begriff verständlich herauszuarbeiten, um im Anschluss auf die unterschiedlichen Stakeholder von CSR-Kommunikation eingehen zu können. Einleitend soll nun der CSR-Begriff definiert und erklärt werden, um im Anschluss näher darauf einzugehen.

2.1 Aufgaben und Funktionen der CSR-Kommunikation

Für die Kommunikation der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung hat sich in der Literatur der Begriff CSR-Kommunikation etabliert. Darunter werden alle Maßnahmen und Aktivitäten verstanden, über die ein Unternehmen seine wirtschaftliche, ökologische oder soziale Verantwortung für die Gesellschaft mitteilt. Die Europäische Kommission versteht unter CSR eine Möglichkeit den Stakeholdern zu genügen, indem sich die Unternehmen um soziale, ökonomische und ökologische Belange kümmern.³ Stakeholder sind sogenannte Anspruchsberechtigte und bezeichnet alle wirklichen oder juristischen Personen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind, darunter fallen unter anderem: Mitarbeiter, Eigentümer, Lieferanten, die Gesellschaft oder Kunden.⁴

³ Vgl. Europäische Kommission, 2011, S. 9

⁴ Vgl. Europäische Kommission, 2011, S. 9

Ganz allgemein kann die CSR-Kommunikation als Schnittstelle betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Forschung eingeordnet werden⁵ und wird mit der sozialen Verantwortung eines Unternehmens gleichgesetzt. Dabei beschreibt die CSR-Kommunikation ein langfristiges soziales, ökonomisches oder ökologisches Engagement eines Unternehmens nach innen und/oder außen, welches auf eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmensstruktur abzielt.⁶ Als zentrale Bestandteile von CSR-Kommunikation werden die Vereinigung des Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht, sowie die strukturell-prozessuale Implementierung in der Unternehmenstätigkeit verstanden.⁷ CSR festigt aufbauend auf der Unternehmenskultur dessen Rolle in der Gesellschaft und die damit einhergehende Verantwortung. Somit konnten schon in den 30er und 40er Jahren des 20. Jahrhunderts erste wissenschaftliche Arbeiten bezüglich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beobachtet werden.⁸ Erste Definitionsversuche stammen von Bowen, der erstmalig die Bedeutung der Verantwortung für die Zukunft der Unternehmen betont.

„ (...) to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.“⁹

Das moderne CSR-Konzept stammt ursprünglich aus den USA und reicht zurück bis in die 50er Jahre. Mit seinem Werk „Social Responsibility of the Businessman“ aus dem Jahre 1953 prägte Howard R. Bowen die Ursprünge der Begriffsbestimmung von CSR.¹⁰ Die Europäische Kommission definiert CSR als *„the responsibility of enterprises for their impacts on society“*,¹¹ dies zeigt die Wichtigkeit der sozialen Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft.

Zudem ist das Respektieren von gesetzlichen Vorgaben und kollektiven Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern eine Voraussetzung. Zwar wird in vielen Konzepten sehr stark das Element der freiwilligen Selbstverpflichtung der Unternehmen betont, jedoch sind CSR-Ziele mittlerweile in vielen weltweiten (UN/ z.B. Agenda 21), europäischen (EU/ z.B. Lissabon-Strategie) und deutschen Programmen festgeschrieben.¹² Der Faktor

⁵ Vgl. Zerfaß/Müller, 2013, S. 52

⁶ Vgl. Ihlen/Bartlett/May, 2011, S. 9

⁷ Vgl. Meffert, 2006, S. 11

⁸ Vgl. Carroll, 2006, S. 4

⁹ Bowen, 1953, S.6

¹⁰ Vgl. Bowen, 1953, S. 6

¹¹ Europäische Kommission, 2011, S. 6

¹² Vgl. Vitols, 2011, S. 9

der Freiwilligkeit fällt hiermit weg und betont damit die Eigenverantwortung der Unternehmen für das eigene Handeln. Das Kriterium der Freiwilligkeit bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen CSR-Kommunikation voluntaristisch und aus freien Stücken praktizieren, sondern lediglich, dass sie dies frei von staatlichen Zwängen und Anordnungen tun sollen. NGOs kämpfen jedoch weiterhin um stärkere staatliche Regulierung und Gesetzesverschärfungen.

Das Kerngeschäft der CSR bezieht die Wertschöpfungskette und unterschiedliche Stakeholder-Interessen mit ein und soll damit insgesamt den Beitrag der Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung sicherstellen, denn

„CSR is understood to be the way firms integrate social, environmental, and economic concerns into their values, culture, decision making, strategy, and operations in a transparent and accountable manner and thereby establish better practices within the firm, create wealth, and improve society.“¹³

Dabei geht es um die ganzheitliche Ausrichtung der Organisation auf das Ziel einer langfristigen, nachhaltigen und verantwortungsvollen Entwicklung hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte. Den Erwartungen und Ansprüchen der Stakeholder zu genügen ist im CSR-Prozess eine Herausforderung, die Unternehmen bewältigen müssen. Um diese in Erfahrung zu bringen und so die wichtigen Themen herauszuarbeiten, muss ein permanenter, und vertrauensvoller Dialog zu allen relevanten Stakeholdergruppen aufgebaut werden. Damit können Ideen ausgetauscht, kritische Themen identifiziert und auch solche Themen diskutiert werden, die möglicherweise in Zukunft für die Unternehmensstrategie entscheidend sind.¹⁴ CSR-Berichte schaffen bestenfalls Transparenz und können zu Wettbewerbsvorteilen, Imageverbesserung und Reputationssteigerung beitragen.¹⁵

Auch für Mitarbeiter, die für diese Arbeit die relevante Stakeholdergruppe darstellt, verfolgt das CSR-Konzept ein bestimmtes Ziel, nämlich die Beziehung zu ihnen zu verbessern und den gesellschaftlichen Mehrwert des Unternehmens zu steigern. CSR-Maßnahmen dienen in diesem Fall dem Erhalt der so genannten „licence to operate“, der Legitimation für die Tätigkeit der Mitarbeiter und stellen eine Möglichkeit zur Erzeugung

¹³ Berger/Cunningham/Drumwright, 2007, S. 133

¹⁴ Vgl. Heinrich, 2013, S. 96

¹⁵ Vgl. Hooghiemstra, 2000, S. 64

eines „Goodwill“ des Unternehmens in der Bevölkerung dar.¹⁶ Auf diese und weitere Funktionen soll im Späteren näher eingegangen werden.

Abschließend sei zu sagen, dass der Grund für die Interpretationsvielfalt von CSR vielleicht darin begründet ist, dass es allein schon kulturbedingt eine Vielzahl von Dimensionen von Verantwortungen gibt und diese sich auch über die Zeit verändern. Dies liegt einerseits daran, dass CSR, sowohl in praktischer als auch in wissenschaftlicher Hinsicht, ein sehr junges Konzept ist und andererseits, da es im Bereich unternehmerischer Verantwortung viele verschiedene Begriffe und Konzepte gibt, die je nach regionalem, wissenschaftlichem oder unternehmerischem Kontext teilweise synonym, teilweise getrennt oder teilweise konvergiert verwendet werden. Im nächsten Schritt soll deswegen versucht werden, einen Bezug zu verwandten Begriffen herzustellen und somit die CSR-Kommunikation, wie diese für die vorliegende Arbeit wichtig ist, klar zu definieren.

2.2 Bezug zu verwandten Begriffen

Ein ganzheitliches Verständnis des CSR-Begriffes erfordert die Berücksichtigung und Kenntnisnahme verwandter Konzepte. Die in der wissenschaftlichen Debatte am häufigsten, mitunter sogar synonym verwendeten Begriffe, sind „Nachhaltigkeit“ und „Corporate Citizenship“. In der Literatur taucht im Zusammenhang mit unternehmerischer Verantwortung zunehmend auch der Begriff „Corporate Governance“ auf. Es gestaltet sich schwierig, diese naheliegenden Begriffe strikt voneinander zu unterscheiden, jedoch soll in diesem Kapitel versucht werden die Begriffe, wie sie für diese Arbeit wichtig sind, voneinander abzugrenzen.

2.2.1 Nachhaltigkeit

Ein Hauptunterschied liegt darin, dass es bei der Nachhaltigkeit um die Verantwortung gegenüber der ganzen Menschheit geht. Man soll dementsprechend handeln, damit die künftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt vorfinden, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger zu gefährden. Beim

¹⁶ Vgl. Schwark, 2007, S. 19

Konzept der CSR geht es mehr oder weniger darum, wie ein Unternehmen im Interesse seiner Stakeholder handelt,¹⁷ nämlich seinen internen und externen Anspruchsgruppen und nicht gegenüber der gesamten Allgemeinheit. Da auch Mitarbeiter zu den Stakeholdern gehören, können diese das Unternehmen dazu veranlassen, Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Sinne der CSR zu integrieren.

2.2.2 Corporate Citizenship (CC)

CC bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, indem sie sich als „gute Bürger“ präsentieren. Damit sei gesagt, dass Unternehmen gesellschaftliche Probleme durch Investitionen, Sponsoring oder Spenden lösen und sich somit einen Vorteil verschaffen. Es entsteht die sogenannte win-win Situation, sowohl die Mitarbeiter, Lieferanten und das Gemeinwesen, als auch das Unternehmen können davon profitieren. CC ist jedoch nur ein kleiner Teil der unternehmerischen Verantwortung, hingegen umfasst CSR die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit. Immer mehr Unternehmen engagieren sich als „gute Bürger“, weswegen es anzuraten ist, ein gutes Image und eine gute Reputation des Unternehmens aufzubauen.¹⁸ CSR beschäftigt sich im Gegensatz zu CC mit sozialen, ökonomischen und ökologischen Themen und ist somit das wesentlich breitere Konzept. CC kann demzufolge als ein Teil von CSR gesehen werden, der sich mit der Beziehung des Unternehmens zu den lokalen Gemeinschaften befasst.¹⁹ Von diesem Engagement erhofft sich ein Unternehmen Legitimation und Reputation in seinem lokalen Umfeld.

2.2.3 Corporate Governance (CG)

Obwohl in der Literatur die zwei Konzepte CSR und CG als separate Ansätze betrachtet werden, haben sie das gleiche Ziel, nämlich die Reduktion von Risiken. Für den Fall der Aufdeckung von Verstößen und Regelungen muss ein wirksamer Maßnahmenkatalog vorliegen, um die Stakeholder zu informieren und ihnen Lösungsvorschläge zu bieten,

¹⁷ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 234

¹⁸ Vgl. Curbach, 2009, S. 21

¹⁹ Vgl. Loew et al., 2004, S. 10

darunter fallen auch Compliance-Verstöße, die in diesem Register anzusiedeln sind. Jedoch unterscheiden sich CG und CSR im Wesentlichen durch die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung.²⁰ Das übergeordnete Erkenntnisobjekt der CG ist die Wirkung von Leitungs-, Kontroll- und Anreizstrukturen auf die Unternehmensperformance. Darunter fällt die Frage nach der Verteilung von Entscheidungsrechten und der Kontrolle der Manager.²¹ Gesetze bilden die Grundlage für die Ausgestaltung von Führung und Überwachung im Unternehmen mit dem Ziel, die Strukturen börsennotierter Gesellschaften transparent zu machen und so das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken und dauerhaft zu festigen.²² Zusammenfassend ist die CG die Überwachung von Unternehmen mit Hilfe von Gesetzen und Grundwerten. CG regelt im Vergleich zu CSR die Beziehung zwischen den Stakeholdern, während CSR die Beziehung zu allen potentiellen Stakeholdern regelt, weswegen auch CG ein Unterpunkt von CSR darstellt.

Es zeigt sich, welche Ähnlichkeiten und Überschneidungen CSR zu verwandten Konzepten aufzeigen kann. Anhand den oben genannten Abgrenzungen von den verwandten Begriffen der CSR, wird nun ersichtlich, dass CSR ein äußerst breites Konzept darstellt, das auch andere Konzepte, wie Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship als auch Corporate Governance unter einem gemeinsamen Dach in einem gewissen Maß beinhaltet. CSR kann nicht nur als ein dynamisches, diskursgeprägtes und umfassendes Konzept definiert werden, sondern es zeigt zudem, dass alle diese Konzepte den Interessen der Stakeholder folgen.²³

CSR lässt sich nicht nur durch verwandte Begriffe näher definieren, sondern auch durch ihre Kommunikationsinhalte. Im folgenden Abschnitt wird ein dreidimensionales Nachhaltigkeitskonzept vorgestellt, um die Komplexität der für nachhaltiges Wirtschaften benötigten Informationen darzulegen. Speziell das Konzept von Elkington soll im nächsten Schritt angeführt werden.

²⁰ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 234

²¹ Vgl. Schwert, 2007, S. 3

²² Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 234

²³ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 234

2.3 CSR-Kommunikationsinhalte nach dem Triple-Bottom-Line-Konzept

Das im Folgenden angeführte Konzept von Elkington soll das Verständnis von den Dimensionen, die für die Arbeit eine tragende Rolle spielen, definieren. Des Weiteren soll versucht werden, die unterschiedlichen Dimensionen zu kategorisieren, denn die Korrelation der drei Dimensionen verknüpft das komplexe Feld der Nachhaltigkeit und die damit zusammenhängenden Fragestellungen. Mit seinem Triple-Bottom-Line-Konzept bezeichnete Elkington die dreifache Rechenschaftslegung eines Unternehmens nach sozialen, ökologischen und ökonomischen Kriterien.²⁴ Ziel dieses Konzeptes ist es, diverse Zusammenhänge und die passenden Indikatoren zu schaffen, um die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens in seiner Gesamtheit und in all seinen Einzelheiten messbar zu machen. Das Konzept geht davon aus, dass keines der drei Handlungsfelder eigenständig bzw. unabhängig von den beiden anderen betrachtet werden kann, da alle drei Dimensionen im CSR-Konzept beinhaltet sind, somit ist jede Dimension als gleichwertig anzusehen.²⁵ Die gleichzeitige Berücksichtigung der drei Dimensionen stößt nicht nur in Fachkreisen auf breite Zustimmung, auch die Gesellschaft bejaht diese Auffassung mehrheitlich.²⁶

Die Unterscheidung ist heute weit verbreitet und findet sich unter anderem in den Berichterstattungsrichtlinien der Global Reporting Initiative wieder, welche für diese Arbeit eine wichtige Rolle spielt. Das Triple-Bottom-Line-Konzept behandelt dabei ökonomische, ökologische und soziale Faktoren, welche im Folgenden im Detail näher betrachtet werden sollen.

2.3.1 Kommunikation sozialer Leistungen

Die Dimension der sozialen Leistungen kann grundsätzlich in zwei Bereiche unterteilt werden: zum einen kann das Wohl der jeweiligen Mitarbeiter im Fokus stehen (unternehmensintern), zum anderen kann die Gesellschaft als solche und die Unternehmensverantwortung ihr gegenüber von Interesse sein (unternehmensextern).²⁷

²⁴ Vgl. Elkington, 1998, S. o.A.

²⁵ Vgl. Severin, 2007, S. 66

²⁶ Vgl. Hamacher, 2000, S. 23

²⁷ Vgl. Loew, 2002, S. 5

Unternehmensinterne Verantwortung

Die Humanisierung am Arbeitsplatz umfasst die Durchsetzung bestimmter und weitreichender Rechte von Mitarbeitern, angefangen bei Menschenrechten wie dem Verzicht auf Sklaverei, Kinderarbeit und anderer Ausbeutung.²⁸ Da in westlichen Ländern diese Standards als Voraussetzung dienen, sei hier vor allem auf die Gerechtigkeit eingegangen. Die soziale Dimension beinhaltet Gleichberechtigungsforderungen, welche sich vor allem auf Fragen der Diskriminierung, z. B. aufgrund ethnisch-religiöser oder geschlechtlicher Kategorien beziehen.²⁹ Beispielhaft seien Projekte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erwähnt. Schwerpunkt der sozialen Verantwortung bildet aber die mitarbeiterorientierte Gestaltung des direkten Arbeitsumfeldes der einzelnen Mitarbeiter. Darunter fallen Schulungsmaßnahmen in allen Betriebsbereichen, auch soll die Mitarbeitergesundheit nachhaltig verbessert werden. Zudem motivierend sind flexible Arbeitszeitgestaltung oder Partizipation auf der Entscheidungsebene.

Unternehmensexterne Verantwortung

Die unternehmensexterne Verantwortung lässt sich dreifach differenzieren. Erstens als Übernahme von sozialer Verantwortung innerhalb einer Gesellschaft. Zweitens zwischen verschiedenen Gesellschaften und drittens zwischen heutigen und zukünftigen Gesellschaften.³⁰ Auf lokaler Ebene zeigt sich ein Unternehmen als verantwortungsvoll, wenn es sich gegenüber dem Kunden solidarisch zeigt. Inkludiert sind Produktsicherheit als auch Produktinformation, die von den Kunden sehr geschätzt werden. Gegenüber der Gesellschaft können Unternehmen Arbeitsplatzverantwortung und eine Ausbildungspolitik vertreten, welche sowohl ein positives als auch ein negatives Bild auf das Unternehmen werfen kann. Zusammenfassend beinhaltet die externe Unternehmensverantwortung zwar auch Personen, diese müssen jedoch nicht zwangsläufig die Mitarbeiter des Unternehmens sein.

²⁸ Vgl. Loew, 2002, S. 5

²⁹ Vgl. Kramer, 2002, 61

³⁰ Vgl. Loew, 2002, S. 5

2.3.2 Kommunikation ökonomischer Leistungen

Die Mitarbeiter fordern sichere Arbeitsplätze, die Shareholder erwarten hohe Gewinne und die Kunden wünschen sich verlässliche Produkte und Dienstleistungen zu fairen Preisen. Das Unternehmen sollte jedem dieser Anliegen die gleiche Aufmerksamkeit zukommen lassen.³¹ Die klassische ökonomische Verantwortung eines Unternehmens drückt sich somit in der effizienten Nutzung knapper Ressourcen zur Erstellung von Produkten in Verbindung mit der Erzielung von Gewinnen und der langfristigen Sicherstellung der Existenz (Erwartungen der Mitarbeiter) aus.³² Die ökonomische Verantwortung ist nicht durch eine reine Gewinnerzielung erreicht, sondern erst dann, wenn die Gewinne ökonomisch verantwortlich für nachhaltige zukunftsichernde Maßnahmen eingesetzt werden.³³ Es sollte beispielsweise keine Rivalität zwischen Umweltschutzmaßnahmen und wirtschaftlichem Erfolg geben, ökologische Investitionen sollten sich auch ökonomisch auszahlen. Zudem stellt sie sich der Herausforderung um den Kampf gegen Korruption und zu mehr Transparenz. Die Bekämpfung von Korruption und Bestechung gilt dementsprechend als wichtiger Beitrag für eine nachhaltige CSR-Kommunikation.

2.3.3 Kommunikation ökologischer Leistungen

Zielvorgabe der ökologischen Verantwortung soll eine Reduktion der Umweltbelastungen darlegen. Der langfristige Schutz der Umwelt, die Sicherung der Regenerationskräfte und der Biodiversität stehen im Vordergrund. Kommunikationsinhalte in Hinblick auf ökologische Leistungen können verantwortungsbezogene Bemühungen entlang der gesamten Produktionskette sein, darunter fällt auch die Wahl der richtigen Rohstoffe. In diesem Sinne soll die Wahl auf regenerative Rohstoffquellen gegenüber endlichen Rohstoffen vorgezogen werden.³⁴ Die hierunter subsumierbaren Themen sind jedoch nahezu unerschöpflich, weshalb an dieser Stelle auch nicht der Versuch unternommen werden soll, eine vollständige Auflistung aller relevanten Aspekte zu nennen. Besonders prominent sind jedoch die Luftemissionen, die als Hauptgrund des in seinen Folgen möglicherweise verheerenden Klimawandels gesehen werden.

³¹ Vgl. Schwerk, 2007, S. 16 f

³² Vgl. Schwerk, 2007, S. 17

³³ Vgl. Raupp/Jarolimek/Schultz, 2011, S. 12

³⁴ Vgl. Kramer, 2002, S. 60

Ebenfalls rohstoffrelevant ist die Problematik der Lieferanten, da der Transportsektor als relativ umwelt- und rohstoffbelastet gelten kann, soll hier der umweltfreundliche Transport berücksichtigt werden. Es geht bei dem CSR-Gedanken allerdings nicht nur um die Einhaltung von Mindestanforderungen („compliance“), sondern darum den Produktionsprozess aktiv umweltverträglicher zu gestalten.³⁵ Auch ein ökologisch vertretbarer Verkauf von Produkten und deren ökologisch angemessene Konsumierbarkeit können Inhalte der ökologischen Dimension sein. Speziell Mitarbeiter sind meist auf ökologische Fragen sensibilisiert und benötigen ausreichende Informationen über Umweltbelastungen des Unternehmens. Wichtig hierbei ist jedoch, die Mitarbeiter des Unternehmens einzubeziehen, da diese oftmals sowohl als Verursacher als auch als Betroffene in Betracht kommen. Ein Beispiel hierfür wären die Emissionen, die die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Autofahrt verursachen. Organisationen sollen es sich zur Aufgabe machen, die Angestellten zu motivieren, auf umweltfreundlichere Alternativen umzusteigen.

Nachdem die drei Dimensionen der CSR-Kommunikation geklärt werden konnten, soll im Folgenden auf die Stakeholder eingegangen werden. Wichtig hierbei sind die unterschiedlichen Zielgruppen des Stakeholder Managements.

2.4 Stakeholder Management als Dialog

Eine zentrale Frage des Stakeholder Managements ist, wer als Stakeholder eines Unternehmens gelten kann, bzw. welche bestimmten Gruppen oder Individuen Interessen an dieser Unternehmung haben. Das Stakeholder Management als Konzept bezieht sich auf die Notwendigkeit für ein Unternehmen, die Beziehungen zu den spezifischen Anspruchsgruppen aktiv und systematisch zu organisieren und zu gestalten.³⁶ Unternehmen agieren nicht allein für sich, sondern interagieren vielmehr mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen, die jeweils verschiedene Anforderungen an die Organisation stellen. Dabei liegt es auf der Hand, dass nicht sämtliche Interessen aller Stakeholdergruppen in gleichem Maße bedient werden können, diese entsprechend dem Unternehmensziel zu priorisieren, gilt es herauszukristallisieren.³⁷ Dies ist Aufgabe des Managements, um möglichst effizient die besonders relevanten Stakeholder in ihren Ansprüchen zu bedie-

³⁵ Vgl. Schwark, 2007, S. 17

³⁶ Vgl. Freeman, 1984, S. 53

³⁷ Vgl. Figge/Schaltegger, 2000, S. 12

nen. Deren Interessen, die sie gegenüber Unternehmen proklamieren, sind je nach Gruppe unterschiedlicher Natur. Einige dieser Interessen beeinflussen das Unternehmen direkt, sowohl in positiver wie auch negativer Weise.

Unternehmen haben unterschiedliche Möglichkeiten, um auf ihre Stakeholder zu reagieren, nämlich mit direkter oder indirekter, offensiver oder defensiver Art und Weise. Das heißt, die Unternehmen können sich entweder den Bedürfnissen der Stakeholder anpassen oder sich gegen ihre Ansprüche wehren.³⁸ Das Unternehmen ist dabei bereit, neben unternehmensinternen Interessen auch Stakeholder-Interessen als Auswahlkriterien für seine Strategie zuzulassen, wobei der langfristige Unternehmenserfolg gesichert bleiben muss. Stakeholder Management setzt voraus, dass bekannt ist, wer die Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind und welche Standpunkte und Interessen sie vertreten.³⁹ Laut Bruhn soll versucht werden

„(...) aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln.“⁴⁰

In seinem Konzept setzt Bruhn voraus, dass Unternehmenskommunikation als geschlossenes Ganzes bzw. als Einheit auftritt. Wichtig hierbei ist zudem, dass Stakeholder lernen müssen, negative Wirkungen als notwendiges Übel zu akzeptieren. In der Beziehung zwischen dem Management und seinen Stakeholdern liegen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Unternehmen sollten die Gelegenheit nutzen, durch effektives Stakeholder Management eine gute Beziehung mit den Anspruchsgruppen aufzubauen und eng mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Im Folgenden soll ein Schaubild, das Zusammenhänge von Stakeholder zu CSR-Kommunikation visualisieren kann, dargelegt werden. Die zuvor angeführten Begriffe und Definitionen werden hier zusammengetragen. Das Schaubild zeigt nicht nur das Konstrukt CSR als großes Ganzes auf einen Blick, sondern lässt Diskussionen über Wirkungszusammenhänge offen.

³⁸ Vgl. Roloff, 2002, S. 79

³⁹ Vgl. Roloff, 2002, S. 83

⁴⁰ Bruhn, 1995, S. 13



Abb. 1: CSR-Konzept nach Bassen/Jastram/Mayer, 2005, S. 234

Das Schaubild bringt die letzten Kapitel auf einer Abbildung zusammen. Es zeigt, wie CSR eingeordnet werden kann und inwiefern auch andere Konzepte wie Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship als auch Corporate Governance davon betroffen sind. Basis der CSR-Kommunikation sind die drei Säulen, soziale Verantwortung, ökonomische Verantwortung und ökologische Verantwortung. Es zeigt sich zudem, dass CSR als ein Oberbegriff verwendet werden kann, der alles rund um die soziale Verantwortung beinhaltet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass CSR als ein Ansatz zu betrachten ist, welcher auf die Konzepte Nachhaltigkeit, CC und CG aufbaut und deren Elemente (ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung) umfasst. Das dynamische Konzept zeigt einen gesellschaftlichen Diskurs, welcher die moralische Verantwortung von Unternehmen für die ökologischen, ökonomischen und sozialen Konsequenzen reflektiert.⁴¹

CSR kann nicht nur als ein dynamisches, diskursgeprägtes und umfassendes Konzept definiert werden, sondern es zeigt zudem, dass alle diese Konzepte den Interessen der Stakeholder folgen. Die für diese Arbeit wichtige Stakeholdergruppe stellt die Gruppe der Mitarbeiter dar. Um das Informationsdefizit auszugleichen, können Unternehmen den Dialog mit ihren Mitarbeitern suchen, mit ihnen die Auswirkungen geplanter und bereits durchgeführter unternehmerischer Aktivitäten besprechen und ihre Interessen und Argumente in Erfahrung bringen.

⁴¹ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 235

Je nachdem welche Stakeholder angesprochen werden, kann auch die CSR-Kommunikation unterschieden werden, in eine externe und interne CSR-Kommunikation. Die Gliederung der CSR in eine interne und externe Dimension ist auch in der Wissenschaft verbreitet und wird dort vor allem anhand des Stakeholder Managements gerechtfertigt. Auf dieses Phänomen soll im nächsten Schritt eingegangen werden.

2.5 Unterscheidung Interne und externe CSR-Kommunikation

Als Ausgangspunkt zur Beantwortung der Untersuchungsfragestellungen sollen zunächst einmal die unterschiedlichen Stakeholder eingegrenzt und definiert werden. Stakeholdergruppen lassen sich nach verschiedenen Kriterien gegeneinander abgrenzen. In diesem Kapitel soll auf die Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern eingegangen werden, da das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf die internen Stakeholder gelegt wird. Hierfür ist es von äußerster Wichtigkeit, den Unterschied der beiden Gruppen aufzuzeigen. Zudem zeigen Diskussionen in Wissenschaft und Praxis, dass verschiedene Stakeholder unterschiedliche CSR-Kommunikationen bedürfen. Dies zeigt sich speziell in der CSR-Kommunikation. Stakeholder außerhalb des Unternehmens benötigen sowohl andere Kommunikationsinhalte als auch unterschiedliche Kommunikationsformen als interne Stakeholder. Die Unterteilung ist unumgänglich, da sie verschiedene Ziele verfolgen und sich an unterschiedliche Ansprechpartner wenden.

Dieses Kapitel soll einen kurzen Überblick über die unterschiedlichen Zielgruppen der internen und externen CSR-Kommunikation bieten. Es sei darauf hingewiesen, dass sich folgende Arbeit mit den internen Zielgruppen beschäftigt, zum besseren Verständnis wird hier jedoch die externe Zielgruppe kurz angeführt.

2.5.1 Externe Zielgruppen

Die externe CSR-Kommunikation umfasst die Kommunikation zu den externen Stakeholdern des Unternehmens, darunter fallen all diejenigen, die nicht Teil des Unternehmens sind, jedoch Interessen an dem Unternehmen aufzeigen. Zu den externen Stakeholdern gehören somit unter anderem lokale Gemeinschaften, Kunden, Geschäftspartner,

Zulieferer und Verbraucher und Globaler Umweltschutz. Es handelt sich hierbei um externe Maßnahmen, um die direkte Interaktion zwischen Unternehmen und seinem Umfeld bzw. der Gesellschaft zu stärken. Die Interaktion von Unternehmen und Stakeholdern findet unter bestimmten personen-, organisations-, länder- und industriespezifischen Rahmenbedingungen statt, diese bestimmen die Ausprägung der CSR-Maßnahmen des Unternehmens und die Lösung möglicher Dilemmata zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen oder Erwartungen verschiedener Stakeholder.⁴² Laut Al-bdour, Nasruddin und Lin zeichnet sich externe CSR-Kommunikation wie folgt aus.

„External CSR refers to corporate socially responsible for local community, business partners and suppliers, customers, public authorities and NGOs representing local communities, and the environment such as philanthropy, volunteerism and environmental protection.“⁴³

Durch enge Zusammenarbeit zwischen externe CSR-Kommunikation mit Geschäftspartnern und Zulieferern können Unternehmen auf Dauer Kosten senken und Qualität steigern. Unternehmen sollen sich bewusst sein, dass ihre externen CSR-Aktivitäten sich auf die ganze Versorgungskette auswirken können.

Die Realität zeigt jedoch, dass die externe Kommunikation über die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens nur eine Seite der Medaille darstellt. Ebenso entscheidend, wenn nicht wichtiger, ist die Kommunikation innerhalb der Prozessphasen von CSR-Kommunikation, welche somit verschiedene Aspekte/Interessen und Anspruchsgruppen bedient.⁴⁴ Diese sollen im Folgenden dargelegt werden.

2.5.2 Interne Zielgruppen

Im Gegensatz dazu geht es bei der internen CSR-Kommunikation um die Verantwortung des Unternehmens nach innen, gegenüber den internen Leistungsträgern, den Mitarbeitern. Eines der wichtigsten Einsatzfelder von CSR richtet sich auf die eigenen Mitarbeiter und beschreibt die unterschiedlichsten Ansprüche seitens dieser internen Stakeholdergruppe, wie z.B. Einhaltung der Menschenrechte, Gesundheit und Sicherheit sowie

⁴² Vgl. Schwark, 2007, S. 18

⁴³ Al-bdour/Nasruddin/Lin, 2010, S. 263

⁴⁴ Vgl. Ihlen/Bartlett/May, 2011, S. 8

Gleichstellung für die Arbeitnehmer.“⁴⁵ Mitarbeiter gelten, neben Konsumenten, als eine der wichtigsten Anspruchsgruppen des Unternehmens, jedoch auch als eine der kritischsten. „*Employee stakeholder is one of the primary stakeholders that are critical to a company.*“⁴⁶

Mit Hilfe der internen CSR-Kommunikation können zudem die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter, hinsichtlich Gesundheit, Vereinbarung Familie und Beruf, Gerechtigkeit und vieles mehr erfüllt werden.⁴⁷ Beispiele für interne Maßnahmen sind der Aufbau und die Implementierung einer Kultur, sowie die interne Kommunikation der Werte und Normen, der verantwortungsvolle Umgang mit den Mitarbeitern und die regelmäßige Bewertung und Anpassung der CSR-Maßnahmen.⁴⁸ Jeder einzelne Mitarbeiter beeinflusst heute stärker denn je durch sein Verhalten, seine Einstellungen und seine Äußerungen das Image seines Unternehmens, weswegen die Informationen über die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung eines Unternehmens jeden Mitarbeiter erreichen sollten.⁴⁹ Deshalb hat die interne Kommunikation bei einer angemessenen Darstellung des CSR-Engagements eine Schlüsselrolle. Die Mitarbeiter müssen CSR als wichtiges Unternehmensanliegen verinnerlichen und können dieses Selbstverständnis als glaubwürdige Unternehmensbotschafter nach außen tragen.

Obwohl die Information der Mitarbeiter und deren kommunikative Einbindung in das Handeln eines Unternehmens für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend sind, setzt sich der Gedanke, dass eine effiziente interne Kommunikation Chancen für das Unternehmen bringt, erst langsam durch. In der heutigen Zeit wurde vor allem in den Ausbau der externen Kommunikation investiert, während die interne Kommunikation zu wenig Beachtung fand.⁵⁰ Genau hier setzt diese Arbeit an und soll die interne CSR-Kommunikation in den Vordergrund bringen. Nicht nur mögliche Chancen der internen CSR-Kommunikation spielen für diese Arbeit eine tragende Rolle, sondern auch Risiken sollen im Folgenden näher betrachtet werden. Zunächst soll die interne CSR-Kommunikation als Teil der internen Kommunikation definiert und analysiert werden, um danach auf Aufgaben und Funktionen näher eingehen zu können.

⁴⁵ Vgl. Lis, 2010, S. 54

⁴⁶ Zhang, 2010, S. 111

⁴⁷ Vgl. Ehnert/Harry/ Zink, 2014, S. 363

⁴⁸ Vgl. Schwert, 2007, S. 17

⁴⁹ Vgl. Exner, 2009, S. 33

⁵⁰ Vgl. Exner, 2009, S. 33

3 Interne CSR als Teil der internen Kommunikation

Die interne Kommunikation zielt auf die Informiertheit der Mitarbeiter, denn deren kommunikative Einbindung in die Abläufe eines Unternehmens ist für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend.⁵¹ Mitarbeiter erwarten heutzutage zu allen unternehmerischen Entscheidungen umfassende Informationen, Aussagen mit Substanz und Verlässlichkeit, mit denen sie in ihrer Arbeit etwas anfangen können.⁵² Die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern stellt die Verantwortung des Unternehmens und seine Existenzberechtigung heraus und gibt dem Handeln aller Beteiligten einen Sinn. Speziell bei der internen CSR-Kommunikation steht die Informationsweitergabe über die soziale Verantwortung im Vordergrund. Die Informationspolitik der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeitern ist auch deshalb von besonderer Bedeutung, da sie die Stimmungslage innerhalb der Belegschaft entscheidend beeinflusst.

Die Informationen müssen offen und direkt ausgetauscht werden, um das Vertrauen zu stärken. Des Weiteren weist die interne Kommunikation diverse Aufgaben und Funktionen auf, die anschließend dargelegt werden sollen.

3.1 Aufgaben und Funktionen der internen Kommunikation

Die Aufgaben der internen Kommunikation sind vielfältig und anspruchsvoll. Die Mitarbeiter werden hierbei als wichtigste Ressource angesehen und sollten deshalb über unternehmensrelevante Tätigkeiten informiert und bestenfalls einbezogen werden. Mitarbeiter würden nicht nur gerne wissen, welchen Sinn ihre Tätigkeit hat, sondern auch in welchem Gesamtzusammenhang sie zu sehen ist und welche individuellen Entfaltungsmöglichkeiten diese ihnen bietet. Des Weiteren sollen Mitarbeiter als wichtiger Teil angesehen werden und sich mit ihrem Unternehmen und seinen Visionen identifizieren können.⁵³ Besonders wichtig in diesem Zusammenhang ist es, neben sachlichen und fachlichen Informationen auch die Rollen, Normen und Werte innerhalb des Unternehmens zu vermitteln. Durch Kommunikation können gemeinsame Ziele und Visionen vermittelt und ein Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugt werden.

⁵¹ Vgl. Mast, 2006, S. 255

⁵² Vgl. Mast, 2010b, S. 3

⁵³ Vgl. Grupe, 2011, S. 180

Die Folge ist eine größere Loyalität gegenüber dem Unternehmen und die Überzeugung, dass jede einzelne Tätigkeit ihren Sinn hat und zum Unternehmenserfolg beiträgt⁵⁴ und, fast wichtiger, sie können zur Selbstlegitimation jedes Mitarbeiters beitragen. Dies wiederum spielt eine tragende Rolle, wenn Mitarbeiter sich für ihre Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens verantworten müssen. Haben die Mitarbeiter eine positive Wahrnehmung des eigenen Unternehmens, so können dessen Werte auch leichter zu anderen Anspruchsgruppen getragen werden.⁵⁵ Wenn Mitarbeiter Vertrauen in ihr Unternehmen haben, glauben sie auch an die Fähigkeit des Unternehmens, sich den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

„Gut informierte Mitarbeiter sind motivierter, engagierter, arbeiten zuverlässiger, sind weniger krank und zeigen ihre Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber unter anderem dadurch, dass sie weniger oft ihren Arbeitsplatz wechseln.“⁵⁶

Eine offene interne Kommunikation fördert die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter, da sich diese dadurch als aktiver Teil des Wertschöpfungsprozesses wahrnehmen. Kommunikationsmangel führt hingegen zu Demotivation und Frustration. Ein angemessener Informationsgrad schafft ein Wir-Gefühl unter den Mitarbeitern, gemeinsame Werte und Ansichten führen zur Herausbildung einer Unternehmenskultur.⁵⁷

Für die vorliegende Arbeit werden daher Information, Motivation, sowie die Schaffung bzw. Stärkung der Identifikation und Commitment mit dem Unternehmen als zentrale Aufgaben der internen Kommunikation und somit auch der internen CSR-Kommunikation definiert, auf die zu einem späteren Zeitpunkt nochmal genau eingegangen wird. Im nächsten Schritt sollen zunächst die Aufgaben und Funktionen der internen CSR-Kommunikation beschrieben und diskutiert werden.

⁵⁴ Vgl. Grupe, 2011, S. 181

⁵⁵ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, S. 228

⁵⁶ Grupe, 2011, S. 179

⁵⁷ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, S. 228

3.2 Aufgaben und Funktionen der internen CSR-Kommunikation

Der für die vorliegende Untersuchung relevante Forschungsstrang befasst sich ausschließlich mit der Bedeutung von sozialer Verantwortung im Hinblick auf die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter, demnach mit der internen Dimension von CSR. Analog zu der Erläuterung des Begriffsverständnisses zum Terminus „CSR“, zeichnet sich der Begriff der „Internen CSR“ ab, denn auch hier gibt es bis dato keine allgemein akzeptierte Definition. Aufgrund der eher geringen Forschungsintensität in diesem Bereich ist es daher nicht überraschend, dass das interne CSR-Konzept bisher wenig ausgereift ist und daher gerade im unternehmerischen Kontext kaum etabliert ist.

Laut der Europäischen Kommission betrifft die interne CSR-Kommunikation in erster Linie die Arbeitnehmer.⁵⁸ Bei der internen Dimension von CSR geht es, wie vorher kurz erwähnt, um die Verantwortung des Unternehmens nach innen, gegenüber den internen Leistungsträgern,⁵⁹ dazu gehören unter anderem Humanressourcenmanagement, Arbeitsschutz, Anpassung an den Wandel der Unternehmen, Steuerung der Umwelteinwirkungen und des Ressourcenverbrauchs. Bei dem Punkt Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen geht es vor allem um die Senkung der Energie- und Abfallentsorgungskosten, sowie der Produktions- und Schadstoffbeseitigungskosten. Es zeigt sich somit, dass auch die interne CSR auf der Basis der drei Säulen agiert, nämlich der sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen.

„Internal CSR practices refer to CSR practices which are directly related with the physical and psychological working environment of employees. It is expressed in concern for the health and wellbeing of employees, their training and participation in the business, equality of opportunities, work-family relationship.“⁶⁰

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass allen Definitionen der internen CSR-Kommunikation gemein ist, dass interne CSR als ein Konzept verstanden wird, das auf Humankapital beruht. In diesem Zusammenhang dient die Kommunikation einerseits als Schlüsselfunktion, um die Wahrnehmung unternehmenseigener Anspruchsgruppen für die CSR-Initiativen des Unternehmens zu sensibilisieren und wohlwollende Assoziationen zu schaffen. Interne CSR-Kommunikation zeigt, dass eine umfassende CSR-Strategie die

⁵⁸ Vgl. Europäische Kommission, 2011, S. 9

⁵⁹ Vgl. Heidemann, 2005, S. 14

⁶⁰ Al-bdour/Nasruddin/Lin, 2010, S. 263

Arbeitsplatzzufriedenheit in hohem Maße beeinflusst. Der Erfolg hängt von diversen mitarbeiterbezogenen Faktoren ab, wie z.B.: Fluktuationsrate, Work/Life Balance, Loyalität, erfahrene Wertschätzung oder auch Selbstwirksamkeit.⁶¹ Speziell die Fluktuationsrate soll in Zukunft mehr Aufmerksamkeit erlangen, das Thema Mitarbeiterbindung soll laut Löffing und Löffing das Bedeutendste der nächsten Jahre werden,⁶² da die Bereitschaft den Arbeitsplatz zu wechseln, in der globalen Welt, stetig steigt.

Ziel der internen CSR-Kommunikation soll zudem eine erhöhte Beteiligung der Mitarbeiter sein. Nur wenn die mitarbeiterbezogene CSR-Kultur „von unten“ kommt, sprich von den Mitarbeitern entwickelt wird, können positive Effekte vermerkt werden. Es zeigt sich, dass soziale Verantwortung, die nur in den Führungsetagen diskutiert oder gar verordnet werden, wenig Innovationspotential aufweist und sich festfährt.⁶³ Vielmehr sollte von Anfang an der Anspruch bestehen, aus Betroffenen Beteiligte zu machen.

3.2.1 Aus Betroffenen Beteiligte machen

Mitarbeitern sollte mehr Raum für Kommunikation gegeben werden, damit sie aus einer eher passiven Rolle zu Beteiligten werden. Die Realität zeigt jedoch, dass viele Unternehmen hier noch Berührungsängste haben. Die Sorge, dass Mitarbeiter eine Plattform für ihre mögliche Unzufriedenheit finden, überstrahlt den Punkt, dass die allermeisten Mitarbeiter den Antrieb haben, eine gute Arbeit abzuliefern.⁶⁴ Hauptsächlich geht es um die Einbeziehung aller Betroffenen durch rückhaltlose Informationen und Anhörungen. Motivierte Mitarbeiter - und darum geht es in jedem Unternehmen - wollen aber nicht nur über Strategie und Werte informiert sein, sondern sie wollen zunehmend auch einbezogen werden und zu Wort kommen.⁶⁵

Durch das Personalisieren von Themen, bei denen einzelne Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt werden und zu Wort kommen, wird eine gewisse Nähe geschaffen und die Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters zum Ausdruck gebracht. Hierdurch wird den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, dass sie gesehen und gehört werden und einen wesentlichen

⁶¹ Vgl. Kettler, 2010, S. 98

⁶² Vgl. Löffing/Löffing, 2010, S. 4

⁶³ Vgl. Stark, 2008, S. 345

⁶⁴ Vgl. Exner, 2009, S. 33

⁶⁵ Vgl. Merten, 2000, S. 198

Beitrag zur Performance des Unternehmens leisten, dies führt wiederum zu einer Erhöhung der Mitarbeitermotivation.⁶⁶ Den einzelnen Mitarbeitern soll die Möglichkeit gegeben werden, vor den Vorhang zu treten, um ihre Meinung frei äußern zu können.⁶⁷ Zudem brauchen Mitarbeiter die Möglichkeit eines kommunikativen Austausches mit anderen Abteilungen, das Unternehmen sollte eine Plattform zu Verfügung stellen auf der sich Mitarbeiter nicht nur austauschen, sondern sich gegenseitig motivieren können.

Es lässt sich somit konstatieren, dass ein nachhaltiges und authentisches CSR-Konzept nur möglich ist, wenn Mitarbeiter mit einbezogen werden und die Möglichkeit bekommen von Betroffenen zu Beteiligten zu werden.

Eine der wichtigsten Aufgaben der internen CSR-Kommunikation ist zudem die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, dies beginnt an der Basis, nämlich durch Informationsfluss. Für Unternehmen ist es jedoch oftmals schwer, Informationen an die Mitarbeiter weiterzutragen und somit die hochqualifizierten Mitarbeiter zu halten. Es ist jedoch erforderlich, eine interne Unternehmenskultur aufzubauen, da damit das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und gefestigt wird. Es zeigt sich zudem, dass die Fähigkeit zur Bindung qualifizierter Beschäftigter an das Unternehmen erfolgsentscheidend ist.⁶⁸ Hier, wie an vielen anderen Zielen von interner CSR-Kommunikation auch, zeigt sich, dass CSR Maßnahmen stark auf eher indirekte, kulturelle, motivierende und soziale Bindungseffekte abzielen. Bindung der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens ist somit als eine der primären Aufgabe von zukunftsorientierten Unternehmen zu sehen.

Soziales Commitment lässt sich jedoch bekanntlich nicht ‚befehlen‘. Im Folgenden soll jedoch versucht werden, die Möglichkeiten, die der internen CSR-Kommunikation zu Verfügung stehen, um Mitarbeiterbindung aufzubauen, angeführt und analysiert werden.

⁶⁶ Vgl. Marinkovic, 2009, S. 29 f

⁶⁷ Vgl. Hoffmann/Müller, 2008, S. 192 f

⁶⁸ Vgl. Westphal/Gmür, 2009, S. 202

3.2.2 Organisationales Commitment

Wie bereits in den Erläuterungen zur CSR-Begrifflichkeit und der Definition von interner CSR-Kommunikation, lässt sich auch bei Organisationalen Commitment kein einheitlicher Begriff definieren. In allen Definitionen wird Organisationales Commitment jedoch

„(...) als eine stabilisierende oder verpflichtende Kraft angesehen, die dem Verhalten eine Richtung gibt.“⁶⁹

Unter dem Terminus „Kraft“ soll eine Form der Bindung verstanden werden, die die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, was mit sich bringt, dass die Wahrscheinlichkeit verringert wird, dass durch diese Kraft Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.⁷⁰ Es beschreibt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation zugehörig und verbunden fühlen.⁷¹ Es zeigt sich eine relativ stabile Selbstbindung des Mitarbeiters an seine Organisation, welche konsistentes Verhalten des Mitarbeiters zur Folge hat. Vor allem für Organisationen mit einem hohen Flexibilitäts- und Individualisierungsgrad ist

„(...) die Fähigkeit zur Bindung qualifizierter Beschäftigter an das Unternehmen, das Organisationale Commitment, erfolgsentscheidend (...).“⁷²

Commitment wird auf der Grundlage von zwei Faktoren entwickelt. Zunächst ist die Summe aller Merkmale, die einen Job wertvoll erscheinen lassen, wie die Vielfältigkeit der Tätigkeit an sich, ein gutes Betriebsklima, etc. Der zweite Bereich baut auf austauschtheoretischen Grundlagen: Die Organisation versieht den Mitarbeiter mit bestimmten Gütern, weshalb er oder sie gerne ein Teil der Organisation bleibt.⁷³ Zur Entstehung des Wir-Gefühls können kognitive Aspekte beitragen, z. B. das Wissen über Unternehmensaktivitäten. Commitment entsteht, wenn eine Person bemerkt, dass sie durch ihren Einsatz in einer Organisation zusätzliche Vergünstigungen erhält, diese können bei der internen CSR-Kommunikation, z.B. Zusatzversicherungen, Aus- und Weiterbildung oder Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sein. Zudem zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an CSR-Kommunikation eines Unternehmens und dem Organisa-

⁶⁹ Schöpf/Liebig, 2006, S. 5

⁷⁰ Vgl. Schöpf/Liebig, 2006, S. 4

⁷¹ Vgl. Van Dick, 2004, S. 3

⁷² Westphal/Gmür, 2009, S. 202

⁷³ Vgl. Van Dick, 2004, S. 5

tionalen Commitment der Mitarbeiter.⁷⁴ Interne Informationspolitik kann demnach maßgeblich zur Schaffung einer Bindung zwischen Arbeitnehmer und dem jeweiligen Unternehmen beitragen. Undurchsichtige, oder gar unwichtige Botschaften an die Mitarbeiter sind in diesem Zusammenhang verheerend.

Ausgehend vom Dreikomponenten-Modell von Allen und Meyer, welches eine Vielzahl an Commitment Ansätzen integriert, werden die Dimensionen affektives, normatives und abwägendes Commitment unterschieden.⁷⁵ Laut dem Affektiven Organisationalen Commitment fühlt sich der Mitarbeiter aus freiem Willen der Organisation emotional verbunden und identifiziert sich mit dieser. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass ihre Bedürfnisse befriedigt werden, dann entwickeln sie sozusagen als „Gegenleistung“ Commitment. Konsistentes Verhalten (z. B. der Verbleib im Unternehmen) ist gemäß dem affektiven Verständnis eine Folge des Organisationales Commitments.

Beim Normativen Organisationalen Commitment fühlt sich der Mitarbeiter aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus der Organisation verbunden. Das normative Organisationale Commitment kann sich dementsprechend aus den allgemeinen Moralvorstellungen einer Person entwickeln.⁷⁶

Das Kalkulierte Organisationale Commitment besagt, dass der Mitarbeiter sich der Organisation verbunden fühlt, weil es ihm nützlicher erscheint, bzw. er keine andere Wahl hat.⁷⁷ Der Antrieb des Mitarbeiters ist also die Angst vor Verlusten bei Austritt aus der Organisation.

Allen drei Commitment-Dimensionen unterliegt die Annahme einer Verbindung zwischen Mitarbeitern und der Organisation, die die Wahrscheinlichkeit des Verlassens der Organisation verringert. Jedoch unterliegen allen drei Verbindungen je drei unterschiedliche Motivationen. Die Motivationen sollen im Folgenden angeführt und diskutiert werden.

⁷⁴ Vgl. Müller/Spieß, 2009, S. 7

⁷⁵ Vgl. Meyer/Allen, 1991, S. 67

⁷⁶ Vgl. Van Dick, 2004, S. 17

⁷⁷ Vgl. Meyer/Allen, 1991, S. 67

3.2.3 Motivation

Motivation steht in einem engen Zusammenhang mit Organisationalem Commitment. Sie lassen sich anhand ihrer zeitlichen Perspektive differenzieren: Während der Begriff Commitment gemeinhin für Tätigkeiten und Entscheidungen mit Langzeit-Implikationen reserviert ist, wird Motivation eher mit relativ trivialen bzw. kurzzeitigen Implikationen in Verbindung gebracht.⁷⁸ Auch laut Kirchler ist Motivation zeitlich begrenzt und ergibt sich aus dem Zusammenspiel zwischen Persönlichkeit und Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen, sowie den Anreizen, die bei Erreichung des Ziels winken.⁷⁹ Organisationsstrukturen dienen demnach der Aufgabenteilung und Koordination im Sinne der angestrebten Zielerreichung unter möglichst ökonomischer Ressourcenverwendung. Klöfer und Nies betonen in diesem Zusammenhang, dass gerade durch angemessene interne CSR-Kommunikation die Nachfrage nach Informationen bezüglich Unternehmensverantwortung befriedigt werden kann. So werden etwa Bedürfnisse bezüglich der CSR-Tätigkeiten durch entsprechende Informationsvermittlung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimensionen befriedigt. Klöfer und Nies sind der Meinung, dass Mitarbeiter mehr als nur ein paar beruhigende Worte brauchen, meist sogar die aktuellen betriebswirtschaftlichen Kennziffern zur Entwicklung seines Unternehmens.⁸⁰

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach den Beweggründen menschlichen Verhaltens. Aufgrund seiner Motivation entscheidet sich eine Person für eine gewisse Handlungsalternative und richtet sein Handeln auf das ausgewählte Ziel aus. Wichtig hierbei ist die Art und Weise der internen CSR-Kommunikation, denn richtig eingesetzt kann diese die Motivation der Mitarbeiter erheblich steigern. Wenn sich Mitarbeiter mit den sozialen, ökonomischen oder ökologischen CSR-Themen des Unternehmens identifizieren können, dann verrichten sie auch ihre Arbeit motivierter und zielgeführter.

Daher gilt es einerseits, den Mitarbeiter mit den zu erreichenden Unternehmenszielen entsprechend vertraut zu machen (also den Mitarbeiter angemessen zu informieren) und andererseits die Motivation zur Erreichung ebendieser Unternehmensziele möglichst hoch zu halten – dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, aktiv einen Beitrag dazu leisten zu können.

⁷⁸ Vgl. Meyer/Becker/Vandenberghe, 2004, S. 994

⁷⁹ Vgl. Kirchler, 2011, S. 219

⁸⁰ Vgl. Klöfer/Nies, 2001, S. 74

Mit Fokus auf den einzelnen Mitarbeiter als Individuum, zeigt ganz deutlich die Wichtigkeit adäquater interner CSR-Kommunikation aus organisationspsychologischer Sicht, um die Mitarbeiter zu informieren und dadurch auch mit dem Unternehmen identifizieren. Im nächsten Schritt soll demnach auf die Organisationale Identifikation eingegangen werden.

3.2.4 Organisationale Identifikation

Im Gegensatz zu Organisationalem Commitment ist Organisationale Identifikation stark kontextabhängig und sehr flexibel.⁸¹ Die organisationale Identifikation hat Einfluss auf verschiedene erwünschte Verhaltensweisen sowie förderliche emotionale und kognitive Zustände von Individuen und ganzen Organisationseinheiten. So konnte u.a. gezeigt werden, dass Identifikation einen positiven Einfluss auf Arbeitsleistung und kooperatives Verhalten hat, während es negativ mit Fluktuation korreliert.⁸² Brown operationalisiert organisationale Identifikation als ein Konzept, welches „vier Aspekte von Involvement“⁸³ einschließen muss:

- (1) Anziehung zur Organisation (attraction to the organisation)
- (2) Übereinstimmung von organisationalen und persönlichen Zielen (consistency of organisational and individual goals)
- (3) Loyalität zur Organisation (loyalty)
- (4) Bezug zwischen Selbstbild und organisationaler Mitgliedschaft (reference of self to organisational membership).

Mit Hilfe der internen CSR-Kommunikation können diese vier Aspekte von Involvement aufrecht gehalten und bestenfalls intensiviert werden. Speziell wenn die Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter übereinstimmen, kann die Mitarbeiteridentifikation gestärkt und gefestigt werden. Hier bieten sich CSR-Themen besonders an, da nicht nur das Unternehmen sondern auch die Mitarbeiter von sozialer, ökologischer und ökonomischer Verantwortung profitieren. Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren sind meist motivierter und zeigen mehr Loyalität gegenüber ihrem Un-

⁸¹ Vgl. Van Dick, 2004, S. 5

⁸² Vgl. Van Knippenberg, 2000, S. 357 ff

⁸³ Vgl. Brown, 1969, S. 349

ternehmen. Dies ist von Vorteil, da Mitarbeiter als Insider, mit einem direkten Einblick in die Organisationsstruktur, die soziale Verantwortung eines Unternehmens weitaus intensiver wahrnehmen. Bei geringer Loyalität können Mitarbeiter bei einem Fehlverhalten des Unternehmens hinsichtlich sozialer Verantwortung mit drastischen Reaktionen das Unternehmen in Bedrängnis bringen.⁸⁴

Aufgrund ihrer Insider-Position wird den Mitarbeitern damit im Zusammenhang mit CSR-Kommunikation eine sehr große Rolle zugesprochen. Mitarbeiter haben im Hinblick auf die CSR-Thematik einen noch weitaus größeren Einblick in dessen Wirkungsspektrum und damit eine höhere Dringlichkeit der Organisationalen Identifikation mit dem Unternehmen aufzuweisen.⁸⁵

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Identifikation einen wesentlichen Teil eines zufriedenen Mitarbeiters ausmacht und die interne CSR-Kommunikation einen positiven Einfluss auf die Organisationale Identifikation hat. Im Zusammenhang mit CSR darf jedoch die Legitimation von Unternehmen und mehr noch die Selbstlegitimation der Mitarbeiter nicht fehlen. Gemeint ist hier, die Akzeptanz und Anerkennung der Mitarbeiter über alle positiven und negativen Tätigkeiten des Unternehmens. Mit Hilfe der internen CSR-Kommunikation können Mitarbeiter über alle positiven CSR-Tätigkeiten informiert werden, was wiederum die Selbstlegitimation steigern kann. Im Anschluss soll auf den letzten, aber nicht unwichtigsten Punkt der Aufgaben und Funktionen der internen CSR-Kommunikation eingegangen werden.

3.2.5 Selbstlegitimation

Generell geht es um die Akzeptanz und Anerkennung, der eigenen Mitarbeiter und der Rechtschaffenheit der Organisation. Deren Wahrnehmung der Organisation beruht auf direkten Erfahrungen und Interaktionen mit der Organisation. Legitimation ist ein Prozess, der in erster Linie kommunikativ verankert ist.⁸⁶ Im Rahmen dieser Arbeit beschreibt Legitimität einen Zustand, der einer Organisation von Dritten zugeschrieben wird, während sich Legitimation auf den Prozess der Zuschreibung selbst bezieht. Die

⁸⁴ Vgl. Rupp et al., 2006, S. 538

⁸⁵ Vgl. Rupp et al., 2006, S. 538

⁸⁶ Vgl. Mast, 2010a, S. 423

Begriffsverwendung ist in den Sozialwissenschaften keineswegs einheitlich, von daher kann die hier vorgeschlagene Konvention nur im Rahmen der vorliegenden Arbeit gelten. Legitimation ist ein dynamischer Prozess der Urteilsbildung über eine Organisation nach bestimmten Kriterien. So auch Ronneberger (1977), der mit seinem Werk „Legitimation durch Information“ das Thema auf den Punkt bringt, denn nur durch interne CSR-Kommunikation kann eine Selbstlegitimation entstehen. Im Rahmen der internen CSR-Kommunikation sind Informationsprozesse zur Selbstlegitimation von gesellschaftlich relevanten Aspekten eine zentrale Herausforderung für die Kommunikation.⁸⁷

Abschließend sei zu sagen, dass gezeigt werden konnte, welche wichtigen Aufgaben und Funktionen die interne CSR-Kommunikation vorzuweisen hat. Nicht nur Mitarbeiterbindung, sondern auch Motivation, Identifikation und schlussendlich Selbstlegitimation sind keine unwesentlichen Aufgaben. Ganz im Gegenteil, diese Funktionen sind für ein harmonisches Betriebsklima wesentlich und können die Effizienz eines Unternehmens enorm steigern. Bei richtiger Handhabung kann am Ende eine win-win Situation entstehen, in der nicht nur Mitarbeiter als wichtige Ressource jedes Unternehmens herauskristallisiert werden, sondern Unternehmen ökonomische Vorteile daraus ziehen können.

„The business case for CSR has been summarized as reducing costs and risk, gaining competitive advantage, developing reputation and legitimacy, as well as creating win-win situations through synergistic value creation.“⁸⁸

Um jedoch zum Unternehmenserfolg beitragen zu können, muss die interne CSR-Kommunikation zwei Grundlagen aufweisen, sie muss vertrauenswürdig und glaubwürdig an die Mitarbeiter getragen werden, denn für soziale Bindung und die Motivation ist dies das zentrale Vermittlungsmedium. Die Begriffe „Vertrauen“ und „Glaubwürdigkeit“ sollen nun in Hinblick auf die interne CSR-Kommunikation definiert und analysiert werden.

⁸⁷ Vgl. Zerfaß/Müller, 2013, S. 51

⁸⁸ Carroll & Shabana, 2010, S. 101

3.3 Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage interner CSR-Kommunikation

Im vorherigen Kapitel wurde auf die Aufgaben der internen CSR-Kommunikation eingegangen. Im nächsten Schritt soll herauskristallisiert werden, inwiefern eine vertrauenswürdige und glaubhafte Kommunikation Auswirkungen auf die interne CSR-Kommunikation innerhalb eines Unternehmens hat.

Glaubwürdigkeit ist als ein Teilphänomen von Vertrauen rekonstruierbar. Die Bedeutung dieser Begriffe und deren Verhältnis zueinander werden dabei nur selten thematisiert. Insbesondere Vertrauen und Glaubwürdigkeit werden auch im wissenschaftlichen Diskurs nicht sauber getrennt. Einer der größten Unterschiede zwischen Vertrauen und Glaubwürdigkeit ist, dass die Extension des Glaubwürdigkeitsbegriffes enger und begrenzter ist. Glaubwürdigkeit ist eine Eigenschaft, die Institutionen oder deren kommunikative Produkte von jemandem (Rezipienten) in Bezug auf etwas (Ereignisse, Sachverhalte, etc.) zugeschrieben wird.⁸⁹ Bei der Glaubwürdigkeit geht es vielmehr darum, die Aussagen des Kommunikators für glaubwürdig und den Kommunikator selbst für vertrauenswürdig zu erachten. Glaubwürdigkeit liegt somit vor,

„(...) wenn ein Kommunikator an einen Rezipienten eine Information vermittelt, von der er glaubt, dass sie zutreffend ist, wenn also der Kommunikator keine Täuschungsabsicht hat.“⁹⁰

Entscheidend für die Bewertung der Glaubwürdigkeit wäre demnach allein die Intention des Kommunikators. Der Glaubwürdigkeit wird damit eine beobachterunabhängige Kommunikatoreigenschaft zugesprochen.

Einige Unternehmen sehen gesellschaftliche Verantwortung als Marketingthema und stellen sich in ihrer internen CSR-Kommunikation „sozialer“ oder „grüner“ dar, als es der Realität entspricht. Die Herausforderung lautet somit, die Mitarbeiter durch authentische interne CSR-Kommunikation von der Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit des Engagements zu überzeugen, ohne dabei auf Reaktanz zu stoßen. Die Kommunikationsverantwortlichen müssen deswegen auf eine möglichst widerspruchsfreie und konsistente Kommunikation achten.

⁸⁹ Vgl. Bentele, 1988, S. 408

⁹⁰ Köhnken, 1990, S. 4

Es liegt auf der Hand, dass Vertrauen nicht einfach geplant und durchgesetzt werden kann, sondern auf einer Wechselseitigkeit zwischen Management und Mitarbeitern aufgebaut werden muss. Grundsätzlich kann Vertrauen jedoch in Anlehnung an Luhmann als Mechanismus zur Reduktion von Komplexität bestimmt werden.⁹¹ Vertrauen kommt ins Spiel, wenn Akteure unter Unsicherheit, in Abhängigkeit von anderen handeln. Prozesse von Vertrauensbildung und Vertrauensverlust hängen in Unternehmen wesentlich von Informationen ab, die durch die interne CSR kommuniziert werden. Ob das Unternehmen und seine Kommunikation bei den Mitarbeitern tatsächlich als vertrauenswürdig gelten, entscheidet sich jedoch erst in der Wahrnehmung der Mitarbeiter.

Auch kritische Informationen sollten dabei nicht vernachlässigt werden. Schlechte Nachrichten sollen weder dramatisiert noch heruntergespielt werden, hierbei zählen Fakten und kompetente Erklärungen.⁹² Vertrauen muss erarbeitet, verdient und verteidigt werden, denn trotz der alltäglichen Verwendung dieses Begriffes kommt seine Komplexität spätestens dann deutlich zum Ausdruck, wenn Vertrauen enttäuscht wird, zum Beispiel durch mangelnde Kommunikation der CSR-Aktivitäten. Deshalb ist vertrauenswürdige CSR-Kommunikation innerhalb des Unternehmens von Vorteil, da die Effizienz der Zusammenarbeit und der Koordination zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gesteigert wird.

Eine aktuelle Diagnose zeigt, dass die Absicherung einer tatsächlichen Vertrauensorganisation nur durch Wechselseitigkeit (Reziprozität) möglich ist, die Unternehmen den Mitarbeitern also deshalb vertrauen können, da sich die Unternehmen selbst gegenüber den Mitarbeitern als vertrauenswürdig erweisen.⁹³ Für eine vertrauensvolle Haltung sei eine Kommunikationsadäquatheit nötig, die sich durch Konsistenz, Transparenz und Offenheit ausdrücke.⁹⁴ Nur so kann vermieden werden, dass ein solches Engagement zu einer Fassade verkommt oder sogar zu einem Legitimationsverlust für das Unternehmen führt. Somit ist es für eine vertrauenswürdige Kommunikation erforderlich, auch negative Aspekte herauszukristallisieren und die Mitarbeiter über mögliche negative Auswirkungen zu informieren, denn

⁹¹ Vgl. Luhmann, 2000, S. 23 ff

⁹² Vgl. Herbst, 1999, S. 164 f

⁹³ Vgl. Böhle et al., 2012, S. 951 f

⁹⁴ Vgl. Bentele, 1994, S. 145

„(...) eine transparente und glaubwürdige Darstellung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Aktivitäten des Unternehmens steigert die Bindung und Motivation der Mitarbeiter.“⁹⁵

Um das Vertrauen der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten bzw. zu gewinnen ist es zudem notwendig, dass nicht nur ereignisbezogen, sondern regelmäßig berichtet wird. Dabei ist aus CSR-Sicht insbesondere die Glaubwürdigkeit, die durch Faktoren wie Transparenz und nachprüfbare Belege beeinflusst wird, von Bedeutung. Zudem sind Offenheit und echte Interaktion mit den verschiedenen Stakeholdern ebenfalls von Bedeutung, denn dialogische und integrierte Kommunikation haben das primäre Ziel einer hohen Glaubwürdigkeit.

Informationen sind das entscheidende Element für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit. Ob die interne CSR-Kommunikation sein Ziel erreicht und das Vertrauen der Mitarbeiter zu sichern vermag, hängt von der Glaubwürdigkeit des CSR-Konzeptes und der entsprechenden Kommunikation ab.⁹⁶ Dies ist besonders in der Unternehmenskommunikation von grundlegender Bedeutung. Unternehmen sollten eine aussagekräftige und nachhaltige Kommunikation betreiben. Denn nur so können die Informationen an die Mitarbeiter kommen, die nach Art und Inhalt dem Interesse des Unternehmens entsprechen. Nicht informierte Mitarbeiter haben selbstverständlich kein Vertrauen in ihr Unternehmen und beziehen ihre Informationen von anderen Medien. Nicht unerheblich sind sicher auch neue Forderungen nach Transparenz und nach demokratischer und direkter Teilhabe, somit verlangen Mitarbeiter nicht nur Transparenz in den CSR-Berichten, sondern wollen auch miteinbezogen werden und selbst zu Wort kommen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Vertrauen nicht ohne glaubwürdige Kommunikation funktioniert. Dementsprechend muss auf eine transparente, glaubwürdige Kommunikation geachtet werden, wenn über die unternehmerische Verantwortung berichtet wird. Vertrauen zeigt sich hier als neue Form der sozialen Bindung zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Erhöhte Sensibilisierung für Nachhaltigkeit bringen jedoch auch Skepsis und Misstrauen mit sich.

⁹⁵ Vgl. Kettler, 2010, S. 98

⁹⁶ Vgl. Habisch, 2008, S. 10

3.4 Misstrauen und Skepsis gegenüber der internen CSR-Kommunikation

Bislang wurde argumentiert, dass Unternehmen zunehmend auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit angewiesen sind. Doch nicht unerwähnt soll die andere Seite der internen CSR-Kommunikation bleiben, die Seite der Unglaubwürdigkeit und Skepsis.

„Thus, there is a need to approach CSR in a way that is simultaneously skeptical and embracing.“⁹⁷

Mitarbeiter befinden sich in einer Kultur des Misstrauens gegenüber dem Management, dies stellt ein großes Hindernis für die interne CSR-Kommunikation dar. Dem kann nur mit einer glaubhaften und transparenten CSR-Kommunikation begegnet werden, die nicht nur klar formuliert ist, sondern auch überprüfbare Erfolge und Misserfolge darstellt.⁹⁸

Früher konnten Misserfolge verheimlicht werden, heute können Mitarbeiter mit Hilfe von Onlinemedien Geheimnisse mit einem Klick weltweit verbreiten und dem Unternehmen erheblichen Schaden zufügen.⁹⁹ Es sei darauf hingewiesen, dass der Grad an Vertrauen sich durch eine Enttäuschung verringern kann. Meist stellt sich jedoch erst dann Misstrauen ein, wenn positive Erwartungen des Öfteren nicht erfüllt wurden und davon ausgegangen werden kann, dass die negative Interaktion sich wiederholen werde. Misstrauen ist damit eher als Vertrauen eine „reflexive Einstellung“.¹⁰⁰

Ein Verdacht entsteht vor allem, wenn Widersprüche zwischen dem beobachtbaren Verhalten und kommunizierten Verhalten des Unternehmens auftreten. Treten bei der Informationsverarbeitung die oben beschriebenen Widersprüche zwischen der kommunizierten CSR-Information und dem tatsächlich beobachtbaren Verhalten auf, so ist davon auszugehen, dass dies eine Reduktion der Glaubwürdigkeit des Unternehmens zur Folge hat. Eine möglichst authentische interne CSR-Kommunikation bedeutet folglich nicht, ein möglichst gutes, sondern ein realistisches Bild zu schaffen. Denn die Vermeidung der Diskrepanzen seitens des Unternehmens kann dazu führen, dass tatsächlich bestehende Diskrepanzen verschwiegen werden.¹⁰¹ Je mehr Informationen vorhanden sind, desto wichtiger wird es, Vertrauen in das Unternehmen zu haben, denn in der komplexen Informationsfülle geht es nicht darum, mehr Informationen bereitzustellen, sondern die vor-

⁹⁷ Devinney, 2009, S. 54

⁹⁸ Vgl. Arvidsson, 2010, S. 342

⁹⁹ Vgl. Ihlen/Bartlett/May, 2011, S. o.A.

¹⁰⁰ Vgl. Endreß, 2002, S. 76

¹⁰¹ Vgl. Bentele/Nothhaft, 2011, S. 57

handene Information zu bündeln und zu strukturieren. Auch sei erwähnt, dass sich nur durch Mitarbeiterereinbeziehung die Frage der positiven bzw. negativen Konsequenzen von Maßnahmen, sowie die Widersprüchlichkeit von nicht plausiblen Nachhaltigkeitsinformationen diskutieren und lösen lassen.¹⁰²

Ist die interne CSR-Kommunikation ein funktionierender Teil der internen Kommunikation, dann bieten sich diverse Chancen für das Unternehmen. Analog dazu zeigen sich dem Unternehmen Risiken auf, wenn der internen CSR-Kommunikation keine Aufmerksamkeit geschenkt wird. Welche Chancen und Risiken das sein können, soll im nachstehenden Kapitel aufgezeigt werden.

3.5 Chancen und Risiken der internen CSR-Kommunikation

Vorstehend wurde erläutert, welche Aufgaben und Funktionen die interne CSR-Kommunikation hat und auf welchen Grundlagen sie funktioniert. Nun sollen die Chancen und Risiken, die die interne CSR-Kommunikation aufweisen kann, herausgearbeitet werden. Die interne CSR-Kommunikation stellt ein vielversprechendes Instrument dar, um die Mitarbeiter über die Leistungen des Unternehmens zu informieren. Für Unternehmen, die Verantwortung übernehmen und diese auch kommunizieren, existieren zahlreiche Chancen und Risiken, die im Folgenden angeführt und näher betrachtet werden sollen, beginnend mit den Chancen.

Chancen

Zu den wichtigsten positiven Aspekten der internen CSR-Kommunikation gehören langfristige Mitarbeiterbindung und Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Mit dem Imageaufbau und der erhöhten Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen geht auch eine allgemeine Schaffung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen einher. Ferner fördert gesellschaftliches Engagement die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und erhöht somit sein Commitment, seine Leistungsbereitschaft sowie seine

¹⁰² Vgl. Loew, 2002, S. 6

Motivation und die persönliche Zufriedenheit. Dadurch profitiert nicht nur der einzelne Mitarbeiter, sondern das ganze Betriebsklima.¹⁰³

Zudem schafft interne CSR-Kommunikation höhere Akzeptanz von Entscheidungen und Handlungen, nämlich durch Einbindung der Mitarbeiter in die Lösungsentwicklung. Die Studie von Branco und Rodrigues zeigt klare Vorteile hinsichtlich der Mitarbeiterbindung:

„They may also attract better employees or increase current employees’ motivation, morale, commitment and loyalty to the firm.“¹⁰⁴

Maßnahmen, von denen die Mitarbeiter direkt profitieren (z. B. Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gute und sichere Arbeitsbedingungen etc.), haben einen direkten Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten und dienen zur Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit verringert, dass Mitarbeiter das Unternehmen frühzeitig verlassen.¹⁰⁵ Die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und so wirken die Mitarbeiter als Repräsentanten für das Unternehmen nach außen. Daraus können sich positive Auswirkungen auf das Unternehmensimage ergeben.¹⁰⁶ Die CSR-Kommunikation trägt einerseits zur Sicherung der „licence to operate“, andererseits aber auch zur Reputation bei.¹⁰⁷

Bei einer dialogorientierten Einbindung der Mitarbeiter besteht die Möglichkeit des partnerschaftlichen Problemlösungsmechanismus, der sich positiv auf die Identifikation ausübt. Indirekte Auswirkungen können Motivations- und Produktivitätszuwächse der Belegschaft durch ein verbessertes Arbeitsumfeld sein. CSR kann auch als wirksames Mittel zur Nachwuchskräfteakquisition fungieren. Zu weiteren Chancen zählen auch Betriebs- und Personalkosteneinsparungen, etwa durch weniger krankheitsbedingte Ausfälle, geringere Umweltabgaben oder Steuerersparnisse. Zusätzlich können die Gewinne umsatzbedingt steigen und damit auch der Firmenwert. Außerdem eröffnen sich eventuell neue staatliche Finanzierungsmöglichkeiten.¹⁰⁸

¹⁰³ Vgl. Enste, 2006, S. 45

¹⁰⁴ Branco/Rodrigues, 2006, S. 111

¹⁰⁵ Vgl. Schöpf/Liebig, 2006, S. 5

¹⁰⁶ Vgl. Poppelreuter/Fleischer, 2009, S. 641

¹⁰⁷ Vgl. Röttger/Schmitt, 2009, S. 48

¹⁰⁸ Vgl. Poppelreuter/Fleischer, 2009, S. 641

Risiken

Neben den aufgeführten Chancen bestehen jedoch auch zahlreiche Risiken, zum Beispiel nicht eingehaltene Versprechen oder die Kommerzialisierung eines sozialen Zweckes. Als Insider, mit einem direkten und weitestgehend authentischen Einblick in die Organisation, nehmen Mitarbeiter die soziale Verantwortung eines Unternehmens weitaus intensiver wahr und können, wie vorher schon erwähnt, bei einem Fehlverhalten des Unternehmens hinsichtlich sozialer Verantwortung auch durch wesentliche drastische Reaktionen das Unternehmen in Bedrängnis bringen.¹⁰⁹ Eine besonders große Gefahr geht von dem Risiko des „Greenwashing“ aus. Dies bezeichnet den Versuch von Unternehmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen zu tätigen.

Wenn aufgrund von Kosteneinsparungen eine Imitation der CSR-Kommunikation anderer Unternehmen, ohne eine zugrunde liegende eigene CSR-Orientierung durchgeführt wird, kann dies schwere Folgen nach sich ziehen. Es besteht durchweg die Gefahr einer Enttarnung und diese könnte Reputation und Glaubwürdigkeit von Management und Unternehmen nachhaltig schädigen.¹¹⁰ Es sei darauf hingewiesen, dass immer wenn mit Engagement auch wirtschaftliche Interessen verbunden sind, es zu Glaubwürdigkeitsproblemen kommen kann.¹¹¹ Das kommunizierte CSR-Engagement sollte daher mit der tatsächlich praktizierten CSR korrespondieren. Sonst besteht die Gefahr, dass das Fehlverhalten aufgedeckt und somit das CSR-Konzept als Ganzes gefährdet wird, im schlimmsten Fall können auch die wahren Informationen als unglaubwürdig beurteilt werden.¹¹²

Auch eine zu aufdringliche oder unglaubwürdige Kommunikation kann negativ wahrgenommen werden, wenn zudem Handlungen des Unternehmens bekannt werden, die im Gegensatz zu den kommunizierten sozialen Werten stehen, ist der Verlust an Glaubwürdigkeit umso größer. Das fehlende Ansprechen von Korruption, Bestechung und politischem Lobbying, die aber im Sinne der sozialen Verantwortung in großen Konzernen eine tragende Rolle spielen, schwächt die Glaubwürdigkeit der internen CSR-Kommunikation. Oftmals wird auch eine Dimension überbetont, meist ist dies die ökolo-

¹⁰⁹ Vgl. Rupp et al., 2006, S. 538

¹¹⁰ Vgl. Neßler/Lis, 2014, S. 88

¹¹¹ Vgl. Poppelreuter/Fleischer, 2009, S. 641

¹¹² Vgl. Neßler/Lis, 2014, S. 88

gische. Durch diese Öko-Falle bleibt der integrative Ansatz des Konzepts der Nachhaltigkeit zur gesellschaftlichen Problemlösung ungenutzt.¹¹³

Generell zeigt sich die Tendenz, dass sich Unternehmen ausschließlich mit positiven Aspekten ins Rampenlicht stellen wollen. Für eine glaubhafte CSR-Kommunikation müssen aber auch negative Aspekte, Misserfolge, Schwächen, negative Auswirkungen¹¹⁴ und kritische Mitarbeiterstimmen aufgezeigt werden. Zudem sollte der Bericht

„(...) sowohl positive als auch negative Aspekte der Leistung der Organisation beinhalten, um eine fundierte Beurteilung der Gesamtleistung zu ermöglichen.“¹¹⁵

Wie die GRI zeigen konnte, ist es von Wichtigkeit eine ausgewogene Berichterstattung abzubilden, um ein wertfreies Bild der Leistung der Organisation zu liefern. Diese Grundsätze sind elementar zur Erreichung von Transparenz. Abschließen sei darauf hingewiesen, dass Chancen und Risiken, die sich durch CSR-Aktivitäten ergeben, mit den unternehmerischen Zielen abgeglichen werden müssen. Da CSR-Kommunikation keine isolierte Tätigkeit darstellt, sondern konsequent mit der Strategie des Konzerns vernetzt ist, müssen die CSR-Maßnahmen so abgestimmt und umgesetzt werden, dass sie auch zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.

Wenn es darum geht, die interne CSR-Kommunikation eines Unternehmens glaubwürdig und transparent darzustellen, kann aus einer Vielzahl an Kommunikationsinstrumenten ausgewählt werden, die im Folgenden angeführt werden sollen.

3.6 Instrumente der internen CSR-Kommunikation

Im Bereich der CSR-Berichterstattung geht es darum, gezielt zu kommunizieren, welchen Wert ein Unternehmen innerhalb der Gesellschaft inne trägt, sowohl durch unternehmerisches Handeln, verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, als auch durch soziales, und karitatives Engagement.¹¹⁶ Entscheidend für die interne CSR-Kommunikation sind die Kommunikationswege der Dimensionen. In der heutigen Zeit, in der die direkte Kommunikation immer mehr an Bedeutung verliert und die medienvermittelnde Kom-

¹¹³ Vgl. Clausen, 2002, S. 112

¹¹⁴ Vgl. Raupp/Jarolimek/Schultz, 2011, S. 504

¹¹⁵ Global Reporting Initiative, 2013, S. 17

¹¹⁶ Vgl. Heinrich, 2013, S. 86

munikation zunehmend wichtiger wird, ändern sich auch die Anzahl und Möglichkeiten der Kommunikationskanäle, somit kann über Nachhaltigkeitsthemen in mündlicher, gedruckter oder elektronischer Form kommuniziert werden.

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die bekanntesten, zur Verfügung stehenden, Instrumente geben werden. Es müssen nicht immer alle Maßnahmen gleichzeitig eingesetzt werden, denn je nach CSR-Programm und Kommunikationszielen kommt es darauf an, die richtige Kombination zu wählen. Es gibt eine Fülle von Instrumenten, die für eine wirkungsvolle Kommunikation der CSR-Aktivitäten eingesetzt werden können. Es liegt also am „Tun“ und nicht an den Möglichkeiten, wenn Unternehmen ihr Engagement nicht entsprechend nach innen tragen. Jedoch ist anzumerken, dass eine vollständige Beschreibung aller Instrumente in diesem Rahmen nicht möglich ist. Zudem sei zu erwähnen, dass diverse Instrumente der externen CSR-Kommunikation existieren, aber da sich diese Arbeit speziell mit der internen CSR-Kommunikation beschäftigt, wird nicht weiter darauf eingegangen.

Beim *Face-to-Face Gespräch* treffen Mitarbeiter persönlich mit ihrem Vorgesetzten aufeinander. Die Interaktion zwischen den Gesprächspartnern bewirkt, dass Forderungen und Erwartungen beiderseits sofort geklärt werden können. Der Interaktionsaspekt spielt in der persönlichen Kommunikation eine entscheidende Rolle. Ein Vorteil ist, dass der Beziehungsaspekt zwischen den Gesprächspartnern sofort geklärt wird.

Druckschriften, wie Broschüren, Geschäftsbericht, Pressemitteilung, Flugblätter, Rundschreiben oder Mitteilungsblätter eignen sich zudem auch sehr gut für Hintergrundwissen und Erläuterungen über CSR-Themen.

Newsletter bieten durch ihre meist wöchentliche Erscheinung, einen guten Platz für aktuelle Informationsweitergabe an die Mitarbeiter. Somit können Unternehmens-Newsletter in gedruckter oder elektronischer Form für den Anfang ein wirksames Mittel zur Kommunikation von CSR-Themen sein. Durch die regelmäßige Information kann die Vertrauensbildung weiter verstärkt werden, da die Mitarbeiter regelmäßig mit den CSR-Themen des Unternehmens in Kontakt kommen.¹¹⁷

Das *schwarze Brett* dient der Information der Mitarbeiter über Neuerungen und Ankündigungen. Hinzu kommt, dass sich Mitarbeiter beispielweise über die dort veröffentlichten

¹¹⁷ Vgl. Heinrich, 2013, S. 86

Informationen austauschen und in Kontakt miteinander treten können. Es muss jedoch sorgfältig gepflegt und aktualisiert werden und nur echte Neuheiten enthalten.¹¹⁸

Das *Intranet* bietet sowohl Herausforderungen aber auch Möglichkeiten für interne CSR-Kommunikation: zum einen können die Mitarbeiter jederzeit öffentlich ihre Meinung in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens diskutieren und dadurch Druck aufbauen, zum anderen können die Unternehmen das Intranet als Kommunikationskanal verwenden. Das Intranet kann einerseits die Mitarbeiter informieren und zudem mit ihnen in einen Dialog treten und so eine Beziehungen gestalten. Zusätzlich können CSR-Themen von Mitarbeitern transportiert und beeinflusst werden.¹¹⁹ Allerdings soll darauf hingewiesen werden, dass die neuen Netzwerkmedien auch zur Gefahr für ein Unternehmen werden können, da sich Fehlritte und kritische Botschaften mit hoher Geschwindigkeit an ein weites Publikum verbreiten können.¹²⁰

Regelmäßige *Anlässe und Events* schaffen die Möglichkeit, um mit verschiedenen Mitarbeitern persönlich in Kontakt zu kommen, denn den Möglichkeiten des Meinungs- und Informationsaustausches von Unternehmen sind keine Grenzen gesetzt.

Der *Nachhaltigkeitsbericht* hat sich im Berichtswesen von Unternehmen etabliert und einen festen Platz in der internen CSR-Kommunikation gefunden. In integrierter Form mit dem Geschäftsbericht oder als eigenständige Publikation informiert der Nachhaltigkeitsbericht über die Strategien, Projekte und Maßnahmen im Bereich Corporate Social Responsibility. Ziel ist es, den Wert eines Unternehmens innerhalb der Gesellschaft herauszuarbeiten, sowohl durch unternehmerisches Handeln, verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen, als auch soziales, kulturelles und karitatives Engagement.¹²¹

Die *Mitarbeiterzeitung* bietet nicht nur umfassende Informationen, sondern bindet die Mitarbeiter ins Unternehmensgeschehen ein, dies gehört zu den zentralen Aufgaben der nachhaltigen Kommunikation. Die Mitarbeiterzeitung ist besonders geeignet, um Mitarbeiter und deren Familienangehörige zu erreichen und stellt eines der ältesten und wichtigsten Instrumente der internen Kommunikation dar.¹²² Das Management kann, mit Hilfe der Mitarbeiterzeitung, offizielle Informationen publik machen und sich auf Erklärungen

¹¹⁸ Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, S. 240

¹¹⁹ Vgl. Heinrich, 2013, S. 92

¹²⁰ Vgl. Osburg, 2012, S. 474

¹²¹ Vgl. Heinrich, 2013, S. 86

¹²² Vgl. Heinrich, 2013, S. 89

von Zusammenhängen und CSR-Themen konzentrieren. Zudem bietet sie Anregung und Unterstützung zur persönlichen Weiterbildung und der täglichen Arbeit.

Es soll abermals darauf hingewiesen werden, dass der internen CSR-Kommunikation viele weitere Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, jedoch würde dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die Mitarbeiterzeitung stellt für diese Arbeit das wichtigste Instrument für die interne CSR-Kommunikation dar, weshalb im nächsten Kapitel näher darauf eingegangen werden soll.

3.6.1 Die Mitarbeiterzeitung als ein Instrument der internen CSR-Kommunikation

Die Mitarbeiterzeitung gehört zu den Klassikern der internen Medien und richtet sich an eine Teilöffentlichkeit, die aktiven Betriebsangehörigen und deren privates Umfeld. Sie dient als subjektive Informationsquelle und behandelt überwiegend Langzeitereignisse mit mittlerer Aktualität.¹²³ Somit eignet sich die Mitarbeiterzeitung durchaus als interner CSR-Botschafter. Zudem kann das Management mit Hilfe der Mitarbeiterzeitung offizielle Informationen publik machen und sich auf Erklärungen von Zusammenhängen und Erläuterungen von Hintergrundwissen konzentrieren.¹²⁴ Die klassische Mitarbeiterzeitung ist neben dem Intranet die Visitenkarte betrieblicher Mitarbeiterkommunikation und ist ein periodisch erscheinendes Printmedium.¹²⁵ Sie stellt den klassischen, direkten und ein-kanaligen Kommunikationsweg dar, d. h. sie ermöglicht keine signifikante Rückkopplung des Mitarbeiters an das Unternehmen.¹²⁶ Jedoch haben Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Meinung, mittels eines Artikels in der Mitarbeiterzeitung, zu äußern. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass die Journalisten der Mitarbeiterzeitung letztendlich die Entscheidung tragen, ob ein Artikel abgedruckt wird oder nicht.

Die Mitarbeiterzeitung ist trotzdem kein Medium von geringer Bedeutung, sondern ein Medium des beruflichen und privaten Alltags mit hohem Beeinflussungspotential.¹²⁷ Jedoch sei kritisch drauf hingewiesen, dass die Mitarbeiter mehr Platz für ihre Beiträge bekommen und öfter zu Wort kommen sollten, denn die Mitarbeiterzeitung:

¹²³ Vgl. Mast/Fiedler, 2004, S. 35

¹²⁴ Vgl. Mast, 2010a, S. 267

¹²⁵ Vgl. Klöfer/Nies, 2001, S. 45

¹²⁶ Vgl. Pratt/Beckers/Wagner, 2013, S. 66

¹²⁷ Vgl. Cauers, 2009, S. 38

„(...) ist ein internes Instrument der PR; sie soll daher nicht als Sprachrohr des Unternehmens, sondern als Forum für Dialog gestaltet werden. Die Mitarbeiter sollen mit ihren Problemen an ihrem Arbeitsplatz zu Wort kommen.“¹²⁸

Der Mitarbeiter soll also auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden. Das funktioniert meist nicht mit trockenen Unternehmenszahlen und Unternehmenserfolgen, jedoch mit mitarbeiterorientierten Themen, die sozusagen den einzelnen Mitarbeiter ansprechen. Die Mitarbeiterzeitung wird umso eher zu einem Instrument, je mehr die Mitarbeiter sich motiviert fühlen, sie zu lesen und Beiträge dafür zu verfassen.¹²⁹ Meist dient sie der Erreichung bestimmter, vom Unternehmen vorgegebener wirtschaftlich motivierter Ziele. Die Mitarbeiterzeitung ist informierend, unterhaltend oder organisierend, aber die Hauptaufgabe ist ein positives Bild des Unternehmens zu zeichnen, somit sind die Artikel das Ergebnis geplanter Kommunikation.¹³⁰ Als Mittel der CSR-Kommunikation erfüllt sie zudem zwei Funktionen: zum einen erfüllt sie das Gebot der transparenten Information und der Mitarbeitereinbindung, zum anderen ist sie ein ausgezeichnetes Mittel, um auch innerhalb der Belegschaft für das Thema CSR um Verständnis zu werben.¹³¹

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Mitarbeiterzeitung als Teil eines gewinnorientierten Unternehmens inhaltlich nie völlig unabhängig sein kann. Werden deren Inhalte jedoch zu offensichtlich vom Management beeinflusst, so kann das der Glaubwürdigkeit des Mediums und somit dem ganzen Unternehmen massiv schaden. Förderlich, in Fragen Glaubwürdigkeit, ist hingegen eine Mitarbeiterzeitung, die den Mitarbeitern Dialog- und Kontaktmöglichkeiten bietet, wie von Merten gefordert. Die interne Kommunikation sollte keinesfalls als Einbahnstraße definiert werden, da eine solche dialogfremde Kommunikation im Widerspruch zu einer transparenten Unternehmenskultur steht.¹³² Es soll erneut darauf hingewiesen werden, dass die Mitarbeitereinbeziehung nicht nur einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation ausüben, sondern auch zu einer glaubwürdigeren internen CSR-Kommunikation führen kann.

Abschließend sei zu sagen, dass Unternehmen nicht zwangsläufig einen CSR-Bericht nach aufwendigen Standardverfahren veröffentlichen müssen, um ihr CSR-Engagement zu publizieren. Auf dem Weg dahin hat es sich in der Praxis bewährt, erst einmal in klei-

¹²⁸ Merten, 2000, S. 198

¹²⁹ Vgl. Merten, 2000, S. 198

¹³⁰ Vgl. Bischl, 2000, S. 98

¹³¹ Vgl. Heinrich, 2013, S. 90

¹³² Vgl. Marinkovic, 2009, S. 33 ff

nerem Rahmen zu beginnen und CSR-Themen beispielsweise in bereits vorhandene unternehmenseigene Publikationen, sowie der Mitarbeiterzeitung, zu integrieren, weswegen im Folgenden auf die spezifischen Aufgaben der Mitarbeiterzeitung als interner CSR-Kommunikationskanal eingegangen werden soll.

3.6.2 Spezifische Aufgaben der Mitarbeiterzeitung als interner CSR- Kommunikationskanal

Auch wenn das Intranet in der internen CSR-Kommunikation immer mehr an Bedeutung gewinnt, so soll es idealerweise keine Konkurrenz zur Mitarbeiterzeitung darstellen. Es hat sich gezeigt, dass sowohl elektronische Medien wie das Intranet, als auch Printmedien wie die Mitarbeiterzeitung, jeweils spezifische Stärken und Schwächen aufweisen, die es im Sinne einer internen CSR-Kommunikation richtig einzusetzen gilt. Laut Schick soll die Mitarbeiterzeitung die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen stärken, zudem soll sie den unternehmensinternen Dialog anregen.¹³³

Cauers wiederum liefert eine Übersicht denkbarer Inhalte der Mitarbeiterzeitung inklusive einiger CSR-Dimensionen.¹³⁴

- Externe Unternehmensaktivitäten: Veranstaltungssponsoring, Umweltengagement
- Forschung und Entwicklung: Innovationen, Technikerläuterungen
- Gemeinschaft: Betriebssport, Feste und Veranstaltungen
- Gesundheit: Arbeitssicherheit, Vorsorgemöglichkeiten
- Human Touch: Hobbies von Kollegen, Schicksale, Spenden
- Interessengruppen im Unternehmen: Betriebsrat, Behindertenvertretung
- Marketing: Rabattgutscheine, Werbemaßnahmen
- Markt- und Wirtschaftssituation: Konkurrenzsituation, Zukunftsperspektiven
- Meinungen: Internes Vorschlagswesen, Missstände, Leserbriefe, Kommentare

¹³³ Vgl. Schick, 2010, S. 154

¹³⁴ Vgl. Cauers, 2009, S. 45

- Personalbereich: Aus- und Fortbildung, Stellenanzeigen, Urlaub
- Personalia: Jubiläen, Beförderungen, Managementporträts
- Produkte und Dienstleistungen: Produktionszahlen, Produkttests, Modellvorstellung
- Service: Veranstaltungstipps, Kleinanzeigen
- Sozialbereich: Sozialleistungen, Tarifverträge, Rente
- Tochter- und Unternehmensgesellschaften: Beteiligungen, Standortgeschehen
- Unterhaltung: Rätsel, Comic, Freizeit und Reise, Leserwettbewerbe
- Unternehmensorganisation: Unternehmensaufbau, Aufgabenbereiche
- Sonstige interne und externe Informationen

Diese Funktionen stehen mit den internen CSR-Funktionen in Abhängigkeit. Wie sich zeigt, beschäftigen sich die Themen der internen CSR-Kommunikation mit sozialem Engagement des Unternehmens, auf die genauen Kategorien der internen CSR-Kommunikation soll später noch eingegangen werden. Es zeigt, dass die Mitarbeiterzeitung laut Cauers eine wichtige Funktion als internes CSR-Sprachrohr besitzt. Die bereits angeführten zentralen Funktionen der internen Kommunikation werden im Folgenden auf die Mitarbeiterzeitung, als Medium der internen CSR-Kommunikation umgelegt. Marinkovic führt in diesem Zusammenhang Informieren, Motivieren und Integrieren als zentrale Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift an,¹³⁵ welche im Folgenden näher bestimmt werden sollen.

Informierend

In erster Linie soll eine Mitarbeiterzeitung kontinuierlich informieren und zwar über Zukunftsperspektiven des Unternehmens, nicht nur aus der Sicht der Geschäftsleitung.¹³⁶ Zudem kommt der Mitarbeiterzeitung als klassisches Push-Medium die Aufgabe zu, Hintergrundinformationen und einen Überblick über das große Ganze zu liefern.¹³⁷ Dabei ist auch die zielgruppengerechte Themenwahl ein wesentlicher Faktor, damit die Informatio-

¹³⁵ Vgl. Marinkovic, 2009, S. 27 ff

¹³⁶ Vgl. Klöfer/Nies, 2001, S. 46

¹³⁷ Vgl. Grupe, 2011, S. 203

nen auch bei den Mitarbeitern ankommen und nicht im Vorhinein bereits als irrelevant abgestempelt werden. Eine gewisse Offenheit bei der Darstellung von Informationen, auch bei heiklen Themen, gilt als Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit.¹³⁸ Des Weiteren soll gesagt sein, dass viele der Themen, die in Mitarbeiterzeitungen dargeboten werden für Außenstehende nur von geringem Interesse sind,¹³⁹ weswegen die Hauptzielgruppe neben den Mitarbeitern auch Rentner oder Familienangehörige sein können. Somit kristallisiert sich heraus, dass informierte Mitarbeiter selber zu wichtigen Botschaftern des Unternehmens werden können¹⁴⁰ und dies folglich auch an andere interne und externe Stakeholder weitertragen.

Motivierend

Eine zusätzliche wesentliche Aufgabe der Mitarbeiterzeitung ist die Motivationsfunktion, auf die in vorherigen Kapiteln schon näher eingegangen wurde. Die Mitarbeiterzeitung gibt den einzelnen Mitarbeitern die Möglichkeit, vor den Vorhang zu treten und stärkt mit derartigen personenbezogenen Inhalten die Motivation und auch das Commitment zum Unternehmen.¹⁴¹

Schafft Identität

Auch bezüglich der Integration neuer Führungs- bzw. Arbeitskräfte kann die Mitarbeiterzeitung einen wesentlichen Beitrag im Sinne der Schaffung einer gemeinsamen Unternehmensidentität liefern. Mit Antworten auf folgende Fragen: Was sind beispielweise die Ziele des neuen Vorstandes? Oder: Wie stellt sich das Unternehmen aus Sicht eines neuen Lehrlings dar? Diese Sichtweisen können in der Mitarbeiterzeitung mit einem Kurz-Interview optimal dargestellt werden. Dadurch können neue Akteure gut in die Unternehmenskultur integriert werden.¹⁴²

Hier stellt sich die Frage, wie die Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG diesbezüglich aufbereitet und gestaltet wird. Im Folgenden soll das Unternehmen kurz vorgestellt werden, um im Nachhinein näher auf die Mitarbeiterzeitung eingehen zu können.

¹³⁸ Vgl. Marinkovic, 2009, S. 27 f

¹³⁹ Vgl. Bischl, 2000, S. 83

¹⁴⁰ Vgl. Enke/Reinhardt, 2015, S. 64

¹⁴¹ Vgl. Hoffmann/Müller, 2008, S. 192 f

¹⁴² Vgl. Marinkovic, 2009, S. 30 f

4 Das Unternehmen: Die Rheinmetall AG

Diese Arbeit unternimmt den Versuch Theorie und Praxis zu vergleichen, weswegen die interne CSR-Kommunikation innerhalb des Rheinmetall Konzerns näher betrachtet werden soll. In diesem Kapitel soll das zu untersuchende Unternehmen, die Rheinmetall AG, kurz vorgestellt und präsentiert werden. Zuerst werden Daten und Fakten beschrieben, um im Anschluss auf die konzernweite Mitarbeiterzeitung eingehen zu können.

4.1 Daten und Fakten

Das Tätigkeitsfeld der Rheinmetall AG behandelt gepanzerte Fahrzeuge, Waffen, Munition, sowohl auf den Gebieten der Flugabwehr und der Elektronik, als auch für die Anforderungen der Marine, der Luftwaffe oder für den Bereich der inneren Sicherheit.¹⁴³ Rheinmetall ist im Jahr 1889 als "Rheinische Metallwaren- und Maschinenfabrik Aktiengesellschaft" gegründet worden und hat seinen Hauptsitz in Düsseldorf. Heute ist die börsennotierte Rheinmetall AG ein international bekanntes Unternehmen für den Markt der Wehrtechnik.

Mit rund 23.000 Mitarbeitern zählt der Rheinmetall-Konzern zu einer der größten Unternehmen in der Verteidigungsindustrie.¹⁴⁴ Gesellschaftlich gesehen ist die Rheinmetall AG jedoch in einem sozialkritischen Feld tätig.

4.2 Der sozialkritische Diskurs der Rheinmetall AG

Aufgrund ihres Arbeitsfeldes bezieht die Rheinmetall AG Kritik von allen Seiten. Da die Rheinmetall mit Waffen und weiteren militärischen Gütern in geschäftlicher Beziehung steht, ist eine Auseinandersetzung mit verantwortungsvollem und nachhaltigem Umgang mit Ressourcen unabdingbar. Der Diskurs zwischen Verteidigung und Bedrohung spielt in den Köpfen der Gesellschaft eine tragende Rolle. Unternehmen, wie die Rheinmetall AG, verstehen sich als Teil der Gesellschaft und sollten ihre gesellschaftliche Verantwor-

¹⁴³ Vgl. Rheinmetall AG, 2015, S. 1

¹⁴⁴ Vgl. Rheinmetall AG, 2015, S. 1

tung entschlossen wahrnehmen, jedoch nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Speziell bei Unternehmen, die in der Militärbranche tätig sind, zeigt es sich von äußerster Wichtigkeit einen sozialen Beitrag für die Gesellschaft und die Umwelt zu leisten und dies an alle Mitarbeiter weiterzutragen. Die Rheinmetall AG bietet sich aufgrund des sozialkritischen Themas zu einer erstmaligen Analyse an. Erstmals deswegen, da die Literatur keine Analysen bezüglich interner CSR-Kommunikation bei Militärunternehmen vorweisen kann. Dies zeigt sich doch als äußerst spannend, da genau Mitarbeiter in dieser Branche über soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung ihres Unternehmens informiert werden sollten. Das Thema Militär ist ein gesellschaftskritisches und durchaus umstrittenes Feld und bietet aufgrund dessen einen spannenden Forschungsrahmen.

Bevor auf die interne CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG, anhand der Mitarbeiterzeitung eingegangen werden kann, soll vorerst ein kurzer Überblick über die Mitarbeiterzeitung „Das Profil“ gegeben werden.

4.3 „Das Profil“ die Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG

Die Rheinmetall Konzernzeitung „Das Profil“ bildet die publizistische Klammer des Rheinmetall-Konzerns und wird, neben der traditionellen Zielgruppe der Mitarbeiter, auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Zudem genießt „Das Profil“ einen hohen Bekanntheitsgrad und berichtet über das aktuelle Geschehen rund um den Düsseldorfer Technologie-Konzern. Die Auflage beträgt rund 25.000, die Erscheinungsweise variiert jedoch von Jahr zu Jahr, meist zwischen zwei bis vier Ausgaben jährlich. Die Ausgaben sind im ganzen deutschsprachigen Gebiet zu erhalten, Chefredakteur und Verantwortlicher der deutschsprachigen Mitarbeiterzeitung ist Rolf D. Schneider. Die äußere Erscheinung und der Inhalt haben sich seit dem „Profil“-Start mehrmals verändert. Im Durchschnitt befinden sich um die 25 Artikel in der Mitarbeiterzeitung.

5 Die interne CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG

Im vorherigen Teil wurde auf die interne CSR-Kommunikation und ihre Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmens eingegangen. Somit ist der erste Schritt für das zentrale Ziel dieser Arbeit gemacht, um im Folgenden die interne CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG in ihren Dimensionen, sowie den dazugehörigen Faktoren zu erfassen. Es soll eine konzeptionelle und empirisch überprüfte Durchdringung des Phänomens der internen CSR-Kommunikation erfolgen und damit einen Aufschluss über die Inhalte des Konzepts geben werden.

In diesem Teil der Arbeit, soll die Theorie mit der Praxis verglichen und die interne CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG, anhand der Mitarbeiterzeitung, untersucht werden. Zuvor wurde mit Hilfe der Literatur analysiert, welche Aufgaben und Funktionen, sowie Chancen und Risiken interne CSR-Kommunikation mit sich bringen kann. Im Folgenden soll herausgefunden werden, inwieweit die Rheinmetall AG ihre Mitarbeiter über ökonomische, ökologische und soziale Themen, innerhalb der Mitarbeiterzeitung informiert. Darüber hinaus dient die Analyse, um die Transparenz des CSR-Engagements festzustellen. Auch spannend zeigen sich die Mitarbeiterereinbeziehung und die Frage, ob auch negative Aspekte des CSR-Engagements in der Mitarbeiterzeitung veröffentlicht werden.

Das methodische Vorgehen lässt sich wie folgt beschreiben: zuerst wurde im Rahmen einer Literaturstudie die vorhandene, relevante Literatur theoretisch aufgearbeitet. Danach wurde mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse die Dimensionen der internen CSR-Kommunikation innerhalb der Mitarbeiterzeitung herausgearbeitet und anschließend ausgewertet und diskutiert. Im folgenden Kapitel wird die Methode beschrieben, die für die Beantwortung der erarbeiteten Forschungsfragen herangezogen wurde.

5.1 Die quantitative Inhaltsanalyse

Um die umfangreichen Mitarbeiterzeitungen systematisch und umfassend darstellen zu können, wurde die Methode der quantitativen Inhaltsanalyse gewählt. Mit Hilfe der quantitativen Inhaltsanalyse soll Verhalten erklärt und deduktiv beschrieben werden.¹⁴⁵ Diese ist eine

„(...) empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen (...).“¹⁴⁶

Diese Methode bietet sich an, da nicht nur die umfangreichen Textmengen systematisch bearbeitet, sondern auch unterschiedlichste formale Kriterien berücksichtigt werden können. Das Wortmaterial kann durch stilistische, pragmatische oder auch inhaltliche Aspekte quantifiziert werden. Zudem ist sie eine

„(...) Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht-manifesten Kontextes geschlossen wird.“¹⁴⁷

Bei der Strukturierung wird das Ziel verfolgt, das Material anhand von vorab festgelegten Kriterien zu analysieren. Um die Objektivität und Reliabilität zu wahren, soll mit Hilfe der Literatur ein „ex ante“ Kategorienschema erstellt werden. Dieses Kategorienschema soll als Basis für die Inhaltsanalyse dienen. *„Kategorien sind (...) die exakte Definition dessen, was erhoben bzw. gemessen werden soll.“¹⁴⁸* Die Kategorien sollen sich in dieser Arbeit an den gängigen Standard der Berichterstattung auf Basis des Kennzahlenrahmens der Global Reporting Initiative¹⁴⁹ orientieren. Laut Früh sollen Kategorien bestenfalls von früheren Forschungen abgeleitet werden¹⁵⁰, in dieser Arbeit sollen hierfür deswegen die Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von der GRI herangezogen werden. Eine Anwendung der GRI Richtlinien vereinfacht zudem die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen, die diesen Standard anwenden. Während die Auswertung zum Ziel hat, die Ergebnisse deskriptiv darzulegen, geht es bei der Interpretation insbesondere darum,

¹⁴⁵ Vgl. Früh, 2011, S. 69

¹⁴⁶ Früh, 2011, S. 27

¹⁴⁷ Merten, 1995, S. 59

¹⁴⁸ Brosius/Koschel, 2001, S. 173

¹⁴⁹ Vgl. Global Reporting Initiative, 2013, S. 16 ff

¹⁵⁰ Vgl. Früh, 2011, S. 24

die Ergebnisse in Bezug zum theoretischen Teil der Forschungsarbeit zu deuten, mit dem Ziel, die forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten.

Die großen Datenmengen sollen mit Hilfe von statistischen Verfahren erschlossen und interpretierbar gemacht werden. Dabei liegt es auf der Hand, dass dem Umfang der Arbeit entsprechend, eine Inhaltsanalyse nur begrenzt stattfinden kann, daher beschränkt diese sich im Rahmen der Untersuchung auf drei Oberkategorien mit jeweiligen Unterkategorien. Die Kategorien können wie folgt untergliedert werden: *Soziales*, *Ökologie* und *Ökonomie*.

5.1.1 Die Global Reporting Initiative

Ausschlaggebenden Impuls in der Nachhaltigkeitsberichterstattung gab die GRI. Aufgrund der Schwierigkeiten der Operationalisierung von Nachhaltigkeit und dem Bestehen eines umfangreichen Gerüsts an Leitlinien, Standards und Begriffsdefinitionen, die wiederum auf unterschiedlichen Ebenen wirksam sind, hat die GRI das Ziel, einen global anwendbaren und branchenunabhängigen Leitfaden für die Erstellung von integrierten Nachhaltigkeitsberichten zu erarbeiten, diesen weltweit zu harmonisieren und einen Verifizierungsstandard auszuarbeiten. Die GRI beruft sich auf einen Konsens aller relevanten Stakeholder und soll laufend fortgeschrieben und weiter entwickelt werden. Die GRI beschreibt die Dimensionen einer wirkungsvollen CSR-Berichterstattung unabhängig von der Größe und der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens, indem die GRI grundlegende Begriffe im CSR-Kontext definiert, Kriterien der inhaltlichen Abgrenzung der Berichtsgegenstände benennt und Hinweise zur methodischen Qualitätssicherung gibt.¹⁵¹ Konkrete Vorgehensweisen für die Datenerhebung, organisatorische Verfahren zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten und Vorgaben zur Häufigkeit, Kontrolle und Verifizierung der Berichte gibt den Unternehmen eine Richtung vor. Wie schon erwähnt, unterstützen die Richtlinien der GRI eine gleichwertige Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen in die Berichterstattung.¹⁵² Im Folgenden soll auf das Kategorienschema eingegangen werden, um die einzelnen Kategorien der GRI darzulegen.

¹⁵¹ Vgl. Global Reporting Initiative, 2013, S. 3 f

¹⁵² Vgl. Global Reporting Initiative, 2013, S. 7

5.1.2 Das Kategorienschema

Um die Objektivität und Reliabilität zu wahren, wurde mit Hilfe des GRI-Standards ein „ex ante“ Kategorienschema erstellt. Dieses Verfahren hat sich in der Forschung zur Übernahme sozialer Verantwortung allgemein als sehr zuverlässiges und anerkanntes Verfahren etabliert. Kategorien stellen Analyseaspekte als Kurzformulierungen dar und sind somit eng am Ausgangsmaterial orientiert.¹⁵³ Die wichtigsten Dimensionen, die in der Literatur beschrieben sind, stellen die spezifischen Standardangaben der GRI dar, welche in drei Kategorien unterteilt sind: Soziales, Ökologisches und Ökonomisches. Die Kategorie Soziales ist darüber hinaus in vier Unterkategorien unterteilt: Arbeitsbedingungen und menschenwürdige Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaft und Produktverantwortung.¹⁵⁴

Wesentliche Aspekte sind die, welche wichtige Auswirkungen der Organisation widerspiegeln oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen.

Ziel ist es nun herauszufinden, in welcher Form und in welcher Häufigkeit die drei Dimensionen (Soziales, Ökologisches und Ökonomisches) in der Mitarbeiterzeitung vorkommen. Unternehmen sind dabei natürlich nicht gezwungen, alle Indikatoren als Grundlage ihrer CSR-Kommunikation heranzuziehen. Die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen werden im nächsten Teil ausführlich aufgelistet.

Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, werden nur Mitarbeiterzeitungen von der Periode 2010, 2012 und 2014 bearbeitet und analysiert. Das bedeutet, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nur einen Ausschnitt aus der Realität darstellen, aber keine allgemein gültigen Informationen liefern können. Bezogen auf die Untersuchung der CSR-Kommunikation liegt die Herausforderung somit zunächst in der Identifikation genuiner Inhalte, und darüber hinaus in geeigneten Kriterien zur Abgrenzung und Artikelauswahl, sowie der beispielhaften Benennung von möglichen Variablen und Ausprägungen.

Es gibt zwei Arten von Kategorien, erstens die inhaltliche Kategorie, sie erfasst die theoretisch relevanten Merkmale des Untersuchungsgegenstandes. Und zweitens die formalen

¹⁵³ Vgl. Mayring/Fenzl, 2014, S. 544

¹⁵⁴ Vgl. Global Reporting Initiative, 2013, S. 43

Kategorien, die die formalen Merkmale der jeweiligen Untersuchungseinheit beschreiben.¹⁵⁵

Zu den formalen-strukturellen Kategorien gehören: Erscheinungsdatum, Artikelnummer der jeweiligen Ausgabe, Länge, Darstellungsform und Bilderuntermalung. Zudem werden aufgrund der Forschungsfragen noch die Kategorien „Mitarbeiter/Manager kommen zu Wort“ und „positive und negative Aspekte“ aufgenommen. Zudem soll darauf hingewiesen werden, dass laut GRI, negative Aspekte bei der externen CSR-Kommunikation zu den Soll-Vorgaben gehören, dementsprechend zeigt es sich als sinnvoll, die negativen Aspekte auch in der internen CSR-Kommunikation darzulegen.¹⁵⁶

Neben der Erfassung von formalen Ausprägungen rücken wesentliche inhaltliche Kriterien in den Vordergrund. Die Struktur der CSR-Berichte kann in Verbindung mit inhaltlichen Kriterien zeigen, wie stark zum Beispiel die Anteile der unterschiedlichen Verantwortungsdimensionen ausgeprägt sind, oder inwieweit die Leitlinien der GRI übernommen wurden. Um herauszufinden welche Dimensionen angesprochen und behandelt werden, muss vorerst klar definiert sein, welchen Ausprägungen die einzelnen Dimensionen zugeordnet sind.

Ökologische Dimensionen nach dem gängigen Standard der GRI

- Materialien
- Energie
- Wasser
- Biodiversität
- Emissionen
- Abwasser und Abfall
- Produkte und Dienstleistungen
- Compliance
- Transport
- Insgesamt
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte

¹⁵⁵ Vgl. Brosius/ Koschel, 2001, S. 175

¹⁵⁶ Vgl. Global Reporting Initiative, 2013, S. 17

Ökonomische Dimensionen nach dem gängigen Standard der GRI

- wirtschaftliche Leistung
- Marktpräsenz
- indirekte wirtschaftliche Auswirkungen
- Beschaffung

Soziale Dimensionen nach dem gängigen Standard der GRI

Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung

- Beschäftigung
- Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Aus- und Weiterbildung
- Vielfalt und Chancengleichheit
- Gleicher Lohn für Frauen und Männer
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken

Menschenrechte

- Investitionen
- Gleichbehandlung
- Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit
- Sicherheitspraktiken
- Rechte der indigenen Bevölkerung
- Prüfung
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen

Gesellschaft

- Lokale Gemeinschaften
- Korruptionsbekämpfung
- Politik
- Wettbewerbswidrige Verhalten
- Compliance
- Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen
- Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen

Produktverantwortung

- Kundengesundheit und -sicherheit
- Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen
- Marketing
- Schutz der Kundendaten
- Compliance

Mit Hilfe dieser „ex ante“ Kategorien soll die quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt werden. Im Anschluss soll geklärt werden, welche Mitarbeiterzeitungen für die Untersuchung herangezogen wurden. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, musste eine Stichprobenauswahl durchgeführt werden.

5.1.3 Auswahl der Mitarbeiterzeitungen

Als Stichprobe wurden die Exemplare von 2010, 2012 und 2014 herangezogen, dies lässt sich durch die seit Ende 2010 strengeren Compliance und Code of Conduct Richtlinien begründen. Es wurde untersucht, ob dies auch eine Veränderung der Kommunikation der CSR-Aktivitäten nach sich gezogen hat. Der Untersuchungszeitraum bietet sich auch deshalb an, da 2012 große Umstrukturierungen stattfanden und mögliche Auswirkungen in der Mitarbeiterzeitung zu spüren sind. Aufgrund der zahlreichen Artikel in der Mitarbeiterzeitung wurde nur jedes zweite Jahr untersucht. Alle in diesem Jahr erschienenen Zeitungen wurden für die Analyse betrachtet.

Im Jahr 2010 gab es vier Ausgaben, 2012 gab es drei Ausgaben und 2014 erschienen zwei Ausgaben. Dabei stellt sich die zweite Ausgabe von 2014 als eine Besonderheit dar, da es sich hierbei um eine die 125 jährige Jubiläumsausgabe handelt.

Es liegt auf der Hand, dass es sich hierbei nur um einen Ausschnitt der Realität und es sich um eine Stichprobenanalyse handelt. Die Mitarbeiterzeitung bietet sich deshalb an, weil es sich bei der Rheinmetall AG um ein sehr traditionelles Unternehmen handelt, indem die klassische Mitarbeiterzeitung einen hohen Bekanntheitsgrad genießt.

5.1.4 Überprüfung des Datensatzes auf Repräsentativität und Reliabilität

Unter Repräsentativität wird das Ausmaß verstanden, inwiefern die Zusammensetzung einer Stichprobe mit der Zusammensetzung der Population, aus der sie stammt, übereinstimmt.¹⁵⁷ Hinsichtlich der konkreten Überprüfung auf Repräsentativität sind grundsätzlich zwei Arten einer Untersuchung zu unterscheiden: die Vollerhebung und die Teilerhebung. Teilerhebungen werden per Definition auch als Stichproben bezeichnet und stellen eine Auswahl von Elementen aus der Grundgesamtheit aller Elemente, die durch ein oder mehrere gleiche Merkmale gekennzeichnet sind, dar.¹⁵⁸ Als ein Gütekriterium für Stichproben bzw. Teilerhebungen wird die Repräsentativität herangezogen. Diese Arbeit weist eine Stichprobenanalyse auf.

Das allgemeine Ziel der Inhaltsanalyse bleibt, Aussagen über große Textmengen zu machen. Dies erfordert eine exakte Identifizierung und Sortierung jedes Falls. Dabei muss die Codiererin genau wissen, welche Ausprägung sie welcher Kategorie zuweisen muss. Nur dann kann die Codierung reliabel und valide sein. Eine Reliabilitätsprüfung, die sowohl während der Codierung selbst vorgenommen wurde, als auch einige Monate nach der Erstcodierung misst wie groß die Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Codierzeitpunkten ist und wie zuverlässig gleichbleibend das Material verschlüsselt wurde. Hierfür wurden ca. 10%, das entspricht 26 Artikel, nochmals codiert. Es gab 24 Übereinstimmungen, mit Hilfe der „Holsti Formel“¹⁵⁹ kann die Intracoder-Reliabilität dieser Arbeit berechnet werden.

¹⁵⁷ Vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 740

¹⁵⁸ Vgl. Friedrichs, 1990, S. 125

¹⁵⁹ Vgl. Holsti, 1969, S. o. A.

$$CR = 2 \frac{24}{26 + 26}$$

Perfekte Reliabilität entspricht laut Neuendorf einer Übereinstimmung von 100% ($r = 1$).¹⁶⁰ Neuendorf kommt nach Sichtung der Methodenliteratur zu dem Schluss, dass eine Übereinstimmung von über 90% ($r \geq .90$) als sehr gut anzusehen ist.

Die Ergebnisse der Intracoder-Reliabilität dieser Arbeit belaufen sich auf 92%. Laut Neuendorf ist Güte und Zuverlässigkeit der Messung dieser Arbeit somit bewiesen. Bevor die Ergebnisse der Untersuchung dargelegt werden können, soll im Folgenden der Forschungsablauf näher beschrieben werden.

5.1.5 Forschungsablauf

Das Untersuchungsmaterial wurde deduktiv, also theoriegeleitet und mit einem ausgearbeiteten Kategoriensystem bearbeitet, mit dem Ziel, die in der Mitarbeiterzeitung kommunizierte CSR-Strategie des Rheinmetall Konzerns herauszuarbeiten. Mit Hilfe von Häufigkeitsanalysen wurde das Material ausgewertet. Die Datenerhebung erfolgt durch ein standardisiertes Verfahren.

Durch die GRI-Vorgaben sind die Kategorien intersubjektiv und eindeutig definiert. Aufgrund der Forschungsfragen wurden die Kategorien um die formale Ebene systematisch erweitert. Die Dimensionen der CSR-Berichterstattung sind jedoch von der GRI übernommen worden. Das Kategoriensystem wird dabei an das zu untersuchende Material (Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG) mit dem Ziel herangetragen, bestimmte relevante Strukturen aus dem Material herauszufiltern. Die grundsätzlichen Strukturierungsdimensionen werden dabei in Form eines theoretisch begründeten und aus den zentralen Fragestellungen abgeleiteten Kategoriensystems an das zu untersuchende Material herangetragen.¹⁶¹ Das entworfene Kategoriensystem ist eng an den theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit und die darin bearbeiteten Dimensionen der CSR-Kommunikation gekoppelt bzw. daraus abgeleitet.

¹⁶⁰ Vgl. Neuendorf, 2002, S. 143

¹⁶¹ Vgl. Mayring, 2008, S. 82

Im ersten Forschungsablauf soll es um die formale Ebene der CSR Berichte gehen (Erscheinungsdatum, Artikelnummer der jeweiligen Ausgabe, Länge, Darstellungsform und Bilderuntermalung).

In der zweiten Sichtung des Materials lag das Augenmerk auf dem Kategoriensystem und Standardangaben der GRI, kurz gesagt bei den drei Dimensionen der CSR-Berichterstattung.

Bei der dritten Sichtung wurde untersucht, ob und bei welchen Dimensionen die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, zu Wort kommen und ihre Meinung zu äußern. Zudem werden aufgrund der Forschungsfragen noch die Nennungen der positiven und negativen Aspekte codiert.

Ein zuvor durchgeführter Preetest konnte Aufschlüsse über mögliche Fehlerquellen aufzeigen. Hier musste das Kategorienschema um die Kategorie „Manager kommen zu Wort“ erweitert werden, um einen Vergleich mit der Mitarbeitereinbindung „Mitarbeiter kommen zu Wort“ herstellen zu können.

Nachdem die zu untersuchenden Kategorien und der Forschungsablauf erklärt wurden, sollen im nächsten Schritt die Ergebnisse präsentiert und analysiert werden. Hier soll darauf hingewiesen werden, dass zuerst die Ergebnisse dargelegt und anschließend im nächsten Kapitel interpretiert werden.

5.2 Ergebnisse

Mit Hilfe der Standardangaben der GRI können die Ergebnisse aufgelistet und im Anschluss diskutiert werden. Zuerst wird die formale Ebene der Untersuchung dargestellt, im Anschluss wird näher auf die drei Dimensionen der CSR-Berichterstattung eingegangen. Die sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen sollen wie im theoretischen Teil dieser Arbeit einzeln analysiert werden. Zudem soll herauskristallisiert werden, inwieweit Mitarbeiter zu Wort kommen und inwiefern negative Aspekte in der Mitarbeiterzeitung genannt werden. Auch diese Analyse soll in den einzelnen Dimensionen von statten gehen. Für einen besseren Überblick werden im Folgenden die Kategorien

kursiv abgedruckt. Die Zahl in Klammern ist die Anzahl der Nennungen in der Mitarbeiterzeitung.

Insgesamt wurden neun Ausgaben der Mitarbeiterzeitung „Das Profil“ untersucht. Zusammenfassend waren es 259 Artikel und 154.647 Wörter, somit ist die Durchschnittslänge eines Artikels 597 Wörter lang. Der längste Artikel betrug 2.496 Wörter, der kürzeste 72 Wörter. Von 259 Artikeln sind 200 mit einer Bilduntermalung analysiert worden, das ergibt dass 77% der Mitarbeiterzeitung mit Bilduntermalung arbeitet.

Es konnten 32 Interviews und 227 Artikel codiert werden, somit sind knapp 88% der Mitarbeiterzeitungen Artikel und 12% sind Interviews. Hier zeigt sich, dass die Mitarbeiterzeitung überwiegend aus Artikeln besteht und nur vereinzelt Interviews abdruckt.

71 Artikel behandelten mindestens eine der drei CSR-Dimensionen als ein Nebenthema, im Gegensatz dazu haben nur 38 Artikel CSR-Themen als Hauptthema behandelt, hier zeigt sich klar, dass CSR-Themen eher als Nebenthemen in der Mitarbeiterzeitung angeführt werden. Jedoch kann festgehalten werden, dass in insgesamt 42% aller untersuchten Mitarbeiterzeitungen CSR-Dimensionen vorkommen.

Zudem hat sich gezeigt, dass in Summe sowohl Mitarbeiter als auch Manager fast gleich viele Möglichkeiten haben, ihre Meinung einzubringen. In den behandelten Artikeln konnte festgestellt werden dass, 48x Manager zu Wort gekommen sind und 44x Mitarbeiter. Mitarbeiter kommen somit in 17% zu Wort, Manager kommen in knapp 19% zu Wort. Ein großer Unterschied zeigt sich jedoch bei den CSR-Themen, in denen die Manager oder Mitarbeiter zu Wort kommen. Wichtig hierbei ist, dass Mitarbeiter fast ausschließlich in der sozialen Dimension zu Wort kommen. Bei der sozialen Dimension wird Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben sich einzubinden, aber nicht bei der ökologischen und ökonomischen Ebene. Es konnte festgestellt werden, dass 17% der insgesamt 19% in der Kategorie *Mitarbeiter zu Wort kommen lassen* aus der sozialen Dimension stammen. Sehr auffällig ist zudem, dass negative Aspekte in fast keinem Artikel vorkommen.

Allgemein kann gesagt werden, dass die soziale Dimension mit 279 Vorkommnissen am häufigsten codiert werden konnte, gefolgt von 90 Nennungen der ökologischen Dimension und als Schlusslicht kristallisiert sich, mit 45 Nennungen, die ökonomische Dimension

heraus. Das Schaubild gibt einen kurzen Überblick über die Vorkommnisse im Vergleich. Aufgrund der Mehrfachnennung soll im Folgenden die Anzahl der Nennungen angegeben werden und nicht die Anzahl der Artikel.

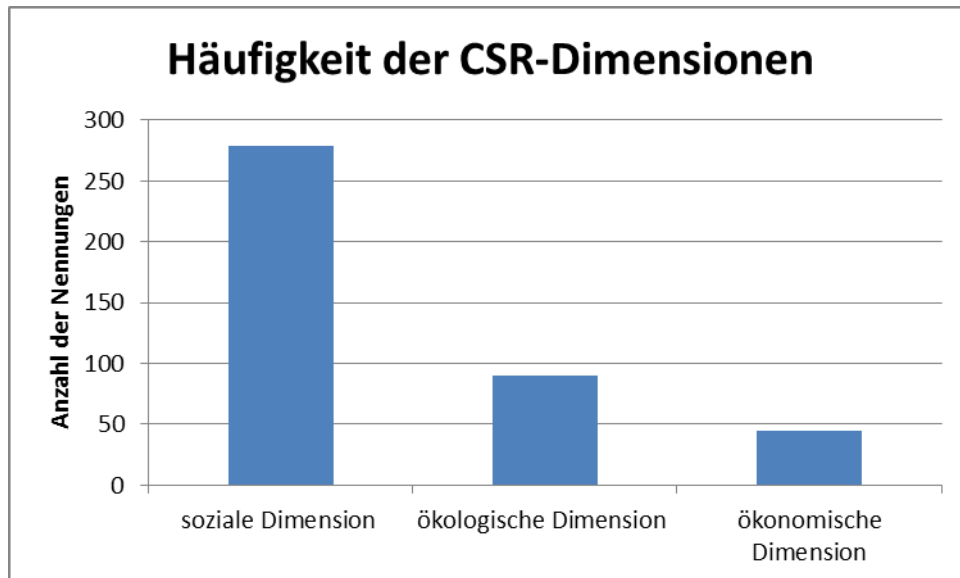


Abb. 2: Häufigkeit der CSR-Dimensionen, eigene Darstellung

Es zeigt sich deutlich, dass die soziale Dimension am häufigsten in der Mitarbeiterzeitung erwähnt wird. Im Gegensatz dazu wird der ökonomischen Dimension am wenigsten Aufmerksamkeit geschenkt. Die ökologische Dimension liegt mit ihren Nennungen im Mittelfeld, weist jedoch einen großen Abstand zu den sozialen Dimensionen auf. Im Folgenden sollen alle drei Dimensionen einzeln analysiert werden, beginnend mit der meist genannten, der sozialen Dimension.

5.2.1 Die soziale Dimension in der Mitarbeiterzeitung

Mit insgesamt 279 Vorkommnissen ist die soziale Dimension am stärksten von allen drei Dimensionen vertreten. Hier zeigen sich jedoch starke Unterschiede innerhalb der Unterkategorien. Die soziale Dimension wurde, wie in der GRI vorgesehen, in vier Unterkategorien eingeteilt:

- I) ARBEITSPRAKTIKEN UND MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG
- II) MENSCHENRECHTE
- III) GESELLSCHAFT
- IV) PRODUKTVERANTWORTUNG

Auch die Ergebnisdarstellung soll innerhalb der vier Unterkategorien erfolgen, um die Daten detaillierter analysieren zu können. Zudem ist die Unterteilung aufgrund der Vielzahl der sozialen Kategorien sinnvoll und erleichtert den Vergleich zu den anderen Kategorien. Im Folgenden sollen vorab die vier Unterkategorien aufgelistet und am Ende eine allgemein zusammenfassende Analyse der sozialen Dimension präsentiert werden. Es soll abermals darauf hingewiesen werden, dass für einen besseren Überblick die Kategorien kursiv abgedruckt werden und die Anzahl der Vorkommnisse in den Klammern stehen.

I) ARBEITSPRAKTIKEN UND MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG

Die Analyse hat gezeigt, dass die Unterkategorie *Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung* die meisten Vorkommnisse in der Mitarbeiterzeitung aufweist. Mit insgesamt 185 Nennungen ist diese Kategorie am stärksten vertreten. Speziell die Kategorie *Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis* (40) wurde am häufigsten erwähnt, knapp gefolgt von *Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz* (35) und *Beschäftigung* (34). Ein weiteres wichtiges Themengebiet der Mitarbeiterzeitung ist die Kategorie *Aus-und Weiterbildung* (33). Hier zeigt die Häufigkeit der Nennungen, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter eine große Rolle für den Rheinmetall Konzern spielt. Auch die *Vielfalt und Chancengleichheit* (29) sind in der Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG ein oftmals diskutiertes Thema.

Im Gegensatz dazu stehen die selten vorkommenden Themengebiete, die eher nebensächlich wirken. Beispielsweise das Genderthema, welches aufgrund seiner wenigen Nennun-

gen eher unbedeutend erscheint, mit neun Codierungen ist die Kategorie *Gleicher Lohn für Frauen und Männer (9)* vergleichsweise untergeordnet. Auch die *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken (4)* tritt in den Hintergrund. Auffällig ist hier, dass die Kategorie *Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken (1)* auch nur einmal vorzufinden war. Insgesamt konnte gezeigt werden, wie vorher erwähnt, dass die Unterkategorie *Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung* die meisten Vorkommnisse in der Mitarbeiterzeitung aufweist.

Mitarbeiter kommen zu Wort

Mitarbeiter kommen am meisten in der Kategorie *Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis (21)* zu Wort. Knapp gefolgt von den Kategorien *Aus- und Weiterbildung (18)* und *Vielfalt und Chancengleichheit (18)*, am seltensten konnten sich die Mitarbeiter in der Kategorie *Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken (1)* einbringen. Auch in der Kategorie *Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (14)* konnten sich Mitarbeiter zu Wort melden. Ähnlich bei dem Thema *Beschäftigung (10)*. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich mit insgesamt 35% die Mitarbeiter am häufigsten in Unterkategorie *Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung* einbringen konnten. Dies zeigt einen hohen Anteil an Themen bei denen Mitarbeiter eingebunden werden und die Möglichkeit haben, ihre Meinungen zu präsentieren. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass mehrfach Nennungen möglich waren. Manager konnten sich hingegen nur bei 20% der Artikel innerhalb der Unterkategorie *Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung* zu Wort melden. Dies zeigt, dass Mitarbeiter öfter zu Wort kommen als Manager. Somit lässt sich folgende Aussage treffen: Mitarbeiter kommen in der Mitarbeiterzeitung bezüglich der sozialen Dimension I zu Wort.

Negative Aspekte

Es zeigt sich ganz klar eine Tendenz der Rheinmetall AG zu CSR-Berichterstattung bezüglich positiver Aspekte. Die Nennung von 61 positiven und 4 negativen Aspekten macht das sichtbar. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in dieser Dimension nicht auf negative Aspekte eingegangen wird. Spannend hierbei ist, dass Manager und Mitarbeiter bei positiven Aspekten zu Wort kommen. Bei den negativen Aspekten gestaltet es sich different, denn weder Manager noch Mitarbeiter kommen bei negativen Aspekten zu Wort. Somit lässt sich folgende Aussage treffen: In der sozialen Dimension I werden keine negativen Aspekte angesprochen.

II) MENSCHENRECHTE

Mit insgesamt 55 Vorkommnissen ist diese Unterkategorie *Menschenrechte* innerhalb der sozialen Dimension am zweistärksten vertreten. Die Untersuchung macht sichtbar, dass das Thema *Gleichbehandlung* (24) in der Unterkategorie Menschenrechte dominiert. Dicht gefolgt von *Investitionen* (21). Unwichtig erscheint das Thema *Kinderarbeit* (0), denn es wird in keinem der Artikel erwähnt. Das gleiche gilt für *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte* (0) und *Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen* (0), keinem der beiden Kategorien wird Aufmerksamkeit gewidmet. Das Thema *Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit* (1) wird genauso wie *Rechte der indigenen Bevölkerung* (1) einmalig erwähnt und scheint keine enorme Bedeutung zu haben. Hier zeigt sich, dass in den westlichen Staaten diese Themen keine große Rolle mehr spielen oder als Grundvoraussetzung dienen. *Sicherheitspraktiken* (3) und *Prüfungen* (3) werden hingegen dreimal erwähnt und zeigen somit eher gespaltenes Interesse. Insgesamt konnte gezeigt werden, dass die Unterkategorie *Menschenrechte* innerhalb der sozialen Dimension am zweistärksten vertreten wurde.

Mitarbeiter kommen zu Wort

Äußerst spannend ist, dass Mitarbeiter insgesamt öfter zu Wort kommen als Manager, speziell bei dem Thema *Gleichberechtigung* (13). Manager kommen im Vergleich nur fünfmal zu Wort. Interessant ist, dass weder Manager noch Mitarbeiter bei den Kategorien *Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit* (0), *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte* (0), *Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen* (0) und *Kinderarbeit* (0) zu Wort kommen. Die Dimension *Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen* (1) kann mit einer Mitarbeiterbeziehung datiert werden, dagegen mit keiner Managerbeziehung. Die Rubrik *Investitionen* (9) zeigt, dass auch hier Mitarbeiter öfter zu Wort kommen als Manager, die nur sieben Nennungen aufweisen kann. Anders bei der Kategorie *Sicherheitspraktiken* (0), die keine Mitarbeiterbeziehung, jedoch zwei Managerbeziehungen vorzeigen kann. Gesamt kann jedoch festgehalten werden, dass auch in dieser Unterkategorie Mitarbeiter öfter zu Wort kommen als Manager. Somit lässt sich folgende Aussage treffen: Mitarbeiter kommen in der Mitarbeiterzeitung bezüglich der sozialen Dimension II zu Wort.

Negative Aspekte

Im Großen und Ganzen zeigt sich auch in dieser Unterkategorie, dass meist nur positive Aspekte der CSR-Kommunikation dargestellt werden. Mit 29 positiven und nur drei negativen Nennungen lässt sich dies bestätigen. Spannend hierbei ist, dass insgesamt nur drei Nennungen bei den negativen Aspekten codiert werden konnten, dies zeigt einen erheblichen Unterschied zu den 29 positiven Aspekten und stellt ein enormes Ungleichgewicht her. Auffällig ist zudem, dass Manager bei den positiven Aspekten fast doppelt so oft wie die Mitarbeiter zu Wort kommen. Somit lässt sich folgende Aussage treffen: In der sozialen Dimension II werden keine negativen Aspekte angesprochen.

III) GESELLSCHAFT

Bei dieser Unterkategorie wurden vergleichsmäßig nur wenige Nennungen vorgefunden. Die meistgenannte Kategorie ist jedoch *lokale Gemeinschaften* (12) während die zweithäufigste die Kategorie *Politik* (8) aufweist. Verwunderlich ist jedoch, dass die Kategorien *Korruptionsbekämpfung* (3) und *Compliance* (3) eher selten angesprochen werden, obwohl sie in der Literatur als äußerst wichtig dargestellt werden. Im Gegensatz dazu stehen die nicht vorkommenden Themengebiete, die eher nebensächlich wirken, darunter fallen die *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen* (0) und die *Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen* (0), welche in keiner der Mitarbeiterzeitungen erwähnt werden. Des Weiteren zeigt sich, dass das *Wettbewerbswidrige Verhalten* (1) mit einer Nennung keinen großen Teil der CSR-Berichterstattung einnimmt.

Mitarbeiter kommen zu Wort

Bei der Unterkategorie *Gesellschaft* kommen die Mitarbeiter insgesamt 12 Mal zu Wort, im Gegensatz zu den Managern, die nur dreimal ein Statement abgeben haben. Auffällig ist hierbei, dass speziell bei dem Thema *Politik* (5) fünfmal Mitarbeitern und nur einmal Managern die Möglichkeit gegeben wurde, sich über die momentane Situation zu äußern. Analog dazu gestaltet es sich in der Kategorie *Lokale Gemeinschaften* (5) bei der sich Mitarbeiter insgesamt fünfmal geäußert haben und nur zwei Manager einen Beitrag leisten konnten. Bei den Themen *Korruptionsbekämpfung* (1) und *Compliance* (1) sind nur Mitarbeiter zu Wort kommen und niemand aus dem Management. Auffällig ist, dass bei

den Kategorien *Wettbewerbswidrige Verhalten (0)*, *Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen (0)* und *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen (0)* weder Mitarbeiter- noch Managereinbeziehungen festgestellt werden konnten. In Summe hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter häufiger zu Wort kommen als Manager. Somit lässt sich folgende Aussage treffen: Mitarbeiter kommen in der Mitarbeiterzeitung bezüglich der sozialen Dimension III zu Wort.

Negative Aspekte

Auch bei der Unterkategorie *Gesellschaft* konnte keine Nennung von negativen Aspekten der CSR-Strategie codiert werden. Auch hier stehen 16 positive Aspekte den nicht vorhandenen negativen Aspekten gegenüber. Es zeigt sich ganz klar eine Tendenz der Rheinmetall AG zu CSR-Berichterstattung bezüglich positiver Aspekte. Auch hier kann ein enormes Ungleichgewicht bezüglich positiver und negativer Aspekte herauskristallisiert werden. Zudem kann gesagt werden, dass weder Manager noch Mitarbeiter bei negativen Aspekten zu Wort kommen. Somit lässt sich folgende Aussage treffen: In der sozialen Dimension III werden keine negativen Aspekte angesprochen.

IV) PRODUKTVERANTWORTUNG

Die Themen rund um die Produktverantwortung wurden in Summe von den sozialen Dimensionen am seltensten genannt. Insgesamt gab es 12 Nennungen, auffällig ist, dass *Kundengesundheit und –sicherheit (8)* in dieser Kategorie noch am häufigsten genannt wurde. Die beiden Kategorien *Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen (2)* und *Marketing (2)* scheinen aufgrund ihrer wenigen Nennungen eher unwichtig zu sein. Zudem kann, mit 8:2 Nennungen ein großer Abstand zu der meist genannten Kategorie gezeigt werden. Ohne Nennung bleiben die Kategorien *Schutz der Kundendaten (0)* und *Compliance (0)*, was nicht unerwähnt bleiben soll.

Mitarbeiter kommen zu Wort

Faszinierend ist, dass Manager weder bei positiven noch bei negativen Aspekten zu Wort kommen. Mitarbeiter hingegen wurden fünfmal in positive Aspekte miteingebunden und konnten ihre Meinung vertreten. Somit wird deutlich, dass nur Mitarbeitern die Möglichkeit gewährt wurde, sich über die Produktverantwortung zu äußern. Somit lässt sich fol-

gende Aussage treffen: Mitarbeiter kommen in der Mitarbeiterzeitung bezüglich der sozialen Dimension IV zu Wort.

Negative Aspekte

Es zeigt sich eine ganz klare Tendenz zu CSR-Berichterstattung bezüglich positiver Aspekte. Auch bei der Unterkategorie Produktverantwortung konnten keine Nennungen von negativen Aspekten der CSR-Strategie gefunden werden. Auch hier stehen 9 positive Aspekte den nicht vorhandenen negativen Aspekten gegenüber. Spannend ist hier, dass nur Mitarbeiter die Möglichkeit hatten ihre Meinung bezüglich der Produktverantwortung wiederzugeben, jedoch konnte nur eine positive Meinung codiert werden. Negative Meinungen wurden sowohl den Managern als auch den Mitarbeitern nicht abgegeben. Somit lässt sich folgende Aussage treffen: In der sozialen Dimension IV werden keine negativen Aspekte angesprochen.

Zusammenfassend für die soziale Dimension soll ein Schaubild aufzeigen, inwiefern Mitarbeiter in allen vier Unterkategorien zu Wort kommen. Um einen besseren Vergleich ziehen zu können, soll die Häufigkeit der Mitarbeiter- und Manager-Beziehung in der Grafik veranschaulicht werden.

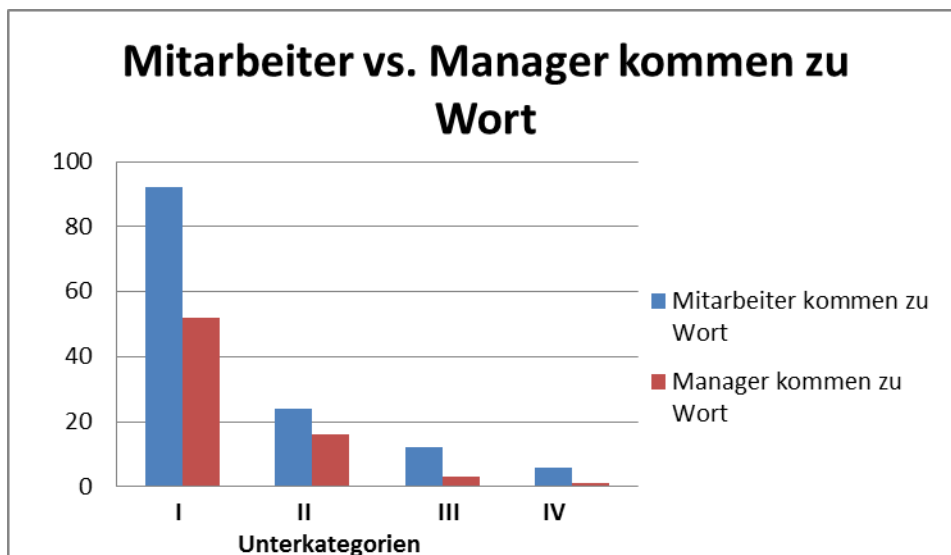


Abb. 3: Mitarbeiter kommen in der sozialen Dimension zu Wort, eigene Darstellung

Es zeigt sich eindeutig, dass in allen vier Unterkategorien die Mitarbeiter häufiger zu Wort kommen als die Manager. In Unterkategorie I konnten insgesamt 92 Mitarbeiter zu Wort kommen, im Gegensatz dazu nur 52 Manager.

In Unterkategorie II ist zwar die Häufigkeit der Mitarbeiterbeziehung drastisch gesunken, jedoch kann auch hier mit 24 Mitarbeiterbeziehungen und 16 Managerbeziehungen ein Vorsprung für die Mitarbeiterbeziehung vermerkt werden.

Unterkategorie III zeigt mit gesamt 12 Mitarbeitern, die zu Wort kommen konnten und nur drei Managern, die zu Wort kommen konnten ein ähnliches Phänomen.

Schlussendlich kann auch Unterkategorie IV bestätigen, dass mehr Mitarbeiter zu Wort kommen als Manager. Das Verhältnis von 6:1 bestätigt das. Wie gerade gezeigt wurde, kann folgende Aussage formuliert werden: Mitarbeiter kommen in der Mitarbeiterzeitung bezüglich der sozialen Dimension zu Wort.

Ein Schaubild soll einen zusammenfassenden Überblick über die Anzahl der negativen Aspekte der gesamten sozialen Dimension geben. Es zeigt sich, dass insgesamt 115 positive und nur 7 negative Nennungen analysiert werden konnten. Daraus resultiert, dass insgesamt 44% aller Artikel positive Aspekte beinhalten und nur 3% aller Artikel negative Aspekte. Dies zeigt ein eindeutiges Ergebnis. Für eine bessere Vergleichbarkeit sind sowohl Prozentsatz der positiven und negativen Aspekte sowie der Prozentsatz ohne Nennungen aufgelistet.

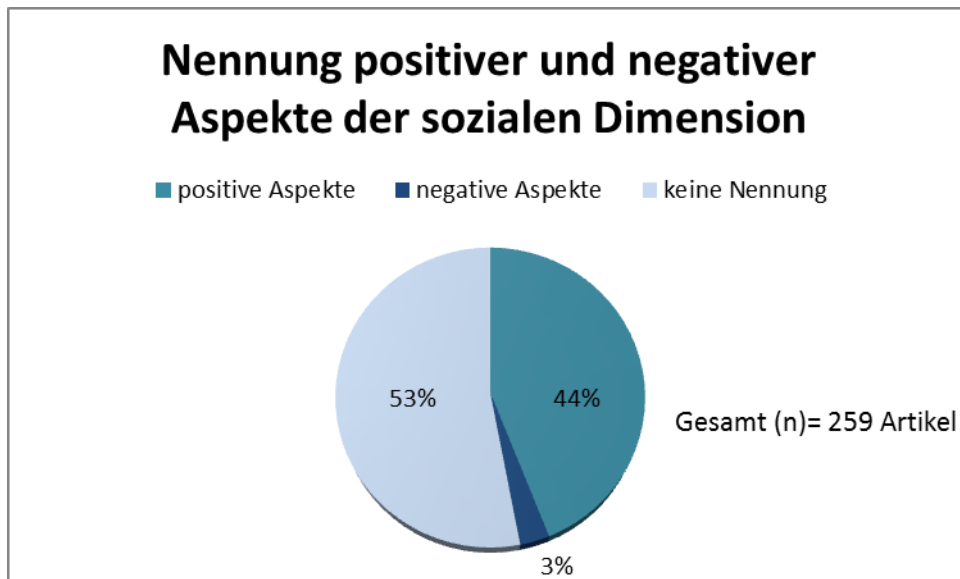


Abb. 4: Anzahl positiver und negativer Aspekte in der sozialen Dimension, eigene Darstellung

Es zeigt sich ganz deutlich, dass 53% der Artikel die soziale Dimension nicht behandelt haben. 44% haben positive Aspekte thematisiert und nur 3% haben negative Aspekte angeführt. Somit zeigt sich ganz klar, dass wenn Artikel soziale CSR-Themen behandeln, diese fast ausschließlich von positiven Aspekten handeln und keine negativen Aspekte angeführt werden. Somit lässt sich folgende Aussage formulieren: In der Mitarbeiterzeitung werden bezüglich der sozialen Dimension keine negativen Aspekte angesprochen

Dieses Kapitel hat die soziale Dimension in ihren vier Unterkategorien analysiert und dargelegt. Im Folgenden soll die ökologische Dimension analysiert werden.

5.2.2 Die ökologische Dimension in der Mitarbeiterzeitung

Die ökologische Dimension ist mit 90 Vorkommnissen die zweithäufigste Dimension in der CSR-Berichterstattung. Spitzenreiter ist eindeutig das Thema *Emissionen* (28). Mit 13 weniger Nennungen ist die Kategorie *Produkte und Dienstleistungen* (15) an zweiter Stelle. Hier zeigt sich eine starke Priorisierung der Emissionsverminderung. *Materialien* (14) und *Energie* (14) befinden sich im Mittelfeld. Als vollkommen unwichtig zeigt sich das Themengebiet *Abwasser und Abfall* (0), es wurde nicht einmal in einem kurzen Absatz auf das Thema hingewiesen. Das Gleiche zeigt sich bei den Kategorien *Compliance* (0),

Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte (0), Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte (0). Biodiversität (7) und Insgesamt (8) sind mittelmäßig oft ein Thema in der Mitarbeiterzeitung. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Emissionsverminderung das zentrale Thema in der ökologischen Dimension darstellt. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass die Themen *Abwasser und Abfall (0), Compliance (0), Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte (0) und Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte (0)* eher unwichtig erscheinen, da sie keine Nennung aufweisen können.

Mitarbeiter kommen zu Wort

Allgemein lässt sich sagen, dass Mitarbeiter nur bei wenigen Kategorien überhaupt zu Wort kommen, diese wären *Emissionen (3), Produkte und Dienstleistungen (2) Materialien(1) und Insgesamt(1)*. Es kann festgehalten werden, dass bei dem Thema Emissionen die Mitarbeiter noch am häufigsten zu Wort kommen. Keine Möglichkeit ihre Meinung preiszugeben haben Mitarbeiter bei den Kategorien *Energie (0), Wasser (0), Biodiversität (0), Abwasser und Abfall (0), Compliance (0), Transport (0), Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte (0) und Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte (0)*. Dies zeigt einen hohen Anteil an Themen bei denen Mitarbeiter nicht eingebunden werden und keine Möglichkeiten haben ihre Meinung zu präsentieren. Im Gegensatz dazu steht die Managereinbeziehung. Manager kommen in insgesamt 36 Fällen zu Wort, Mitarbeiter in nur 6 Fällen. Vergleichsmäßig oft kommen Manager bei dem Thema Emission zu Wort, nämlich 10 Mal, zudem 9 Mal bei der Kategorie *Energie*. Hier zeigt sich ganz deutlich, dass Managern die Möglichkeit gegeben wird zu Wort zu kommen, Mitarbeitern bleibt dies, wie oben beschrieben, verwehrt.

Im Folgenden soll ein Schaubild verdeutlichen, dass Mitarbeiter im Vergleich nicht zu Wort kommen.

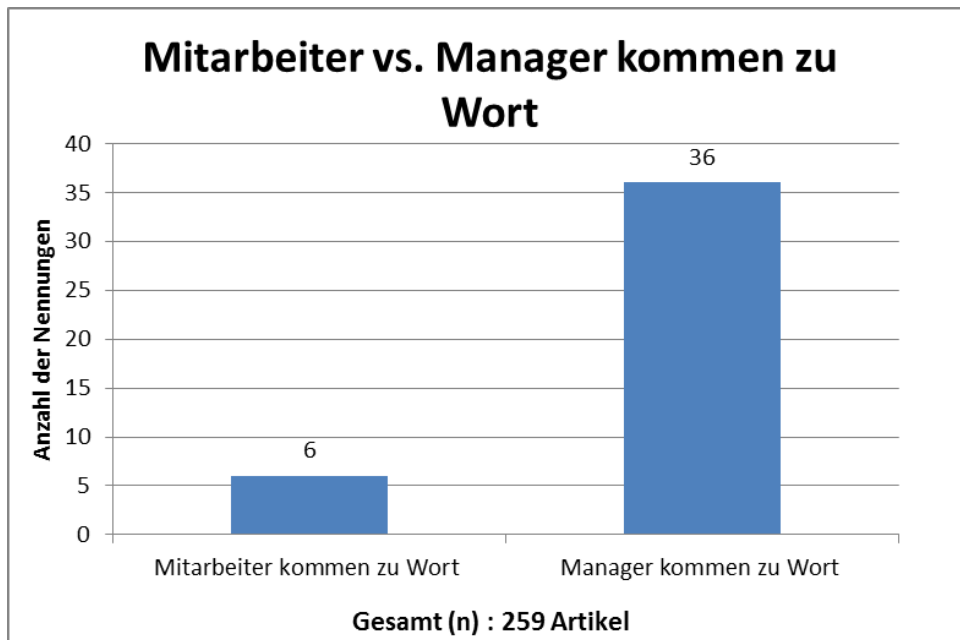


Abb. 5: Mitarbeiter kommen in der ökologischen Dimension nicht zu Wort, eigene Darstellung

Es zeigt sich eindeutig, dass Mitarbeiter in der ökologischen Dimension nicht zu Wort kommen. Mit insgesamt sechs Möglichkeiten, in denen Mitarbeitern die Chance gegeben wurde zu Wort zu kommen, stehen die 36 Möglichkeiten, die den Managern zur Verfügung gestellt wurden. Es zeigt sich klar, dass Mitarbeiter in der ökologischen Dimension nicht zu Wort kommen. Wie gerade gezeigt wurde, kann folgende Aussage formuliert werden: Mitarbeiter kommen in der Mitarbeiterzeitung bezüglich der ökologischen Dimension nicht zu Wort.

Negative Aspekte

Es zeigt sich ganz klar, dass keine negativen Aspekte in der ökologischen Dimension genannt werden. Im Gegensatz dazu konnten 29 Fälle herauskristallisiert werden, in denen die ökologische Dimension als positiv dargestellt wurde. Ein großer Unterschied zeigt sich auch bei der Einbindung von Manager, bezüglich positiver Aspekte, im Gegensatz zur Einbindung von Mitarbeitern. Weder Manager noch Mitarbeiter kommen bei negativen Aspekten zu Wort. Insgesamt ist jedoch zu sagen, dass negative Aspekte in der ökologischen Dimension nicht auftraten. Das Schaubild soll dieses Phänomen veranschaulichen. Es soll zudem nicht unerwähnt bleiben, dass im Allgemeinen die ökologische Dimension mit 89% in den gesamten Artikeln nicht erwähnt wurde, somit gab es in 89%

keine Nennung der ökologischen CSR-Themen. Die insgesamt 29 positiven Fälle ergeben 11 % positive Nennungen, im Gegensatz zu den 0% vorkommenden negativen Aspekten.

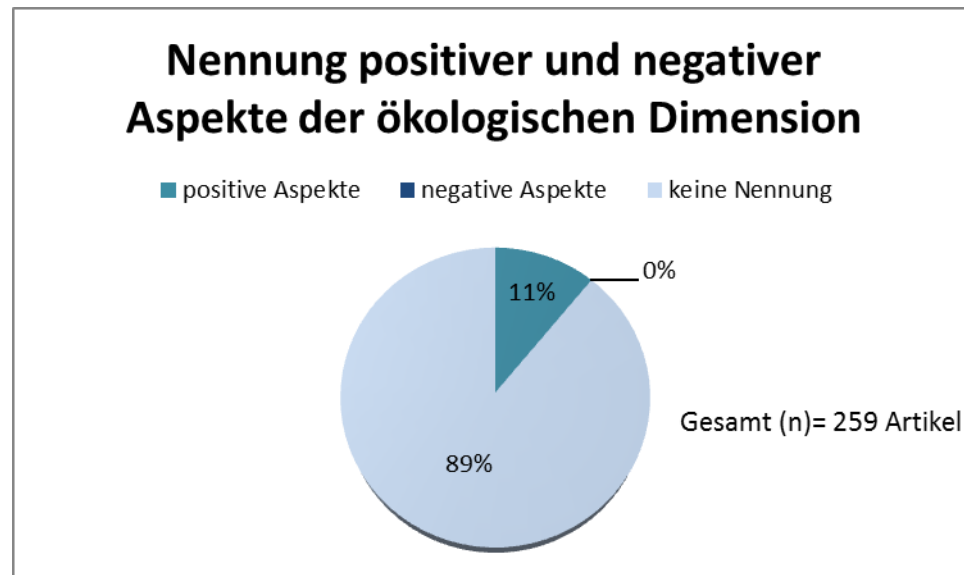


Abb. 6: Anzahl positiver und negativer Aspekte in der ökologischen Dimension, eigene Darstellung

Es zeigt sich ganz deutlich, dass 89% der Artikel die ökologische Dimension nicht behandelt haben. 11% haben positive Aspekte thematisiert und kein Artikel behandelt negative Aspekte. Somit zeigt sich ganz klar, dass wenn Artikel ökologische CSR-Themen behandeln, diese nur über positive Aspekte berichten und keine negativen Aspekte angeführt werden. Somit lässt sich folgende Aussage formulieren: In der Mitarbeiterzeitung werden bezüglich der ökologischen Dimension keine negativen Aspekte angesprochen.

5.2.3 Die ökonomische Dimension in der Mitarbeiterzeitung

Die ökonomische Dimension nimmt mit 45 Nennungen den letzten Platz ein. Es zeigt sich, dass ökonomische Themen, im Gegensatz zu den beiden anderen Dimensionen, in der Mitarbeiterzeitung keine allzu große Rolle spielen bzw. seltener genannt werden. Auffällig ist zudem, dass die Kategorie *Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen* (18) die am meisten vorkommende Kategorie in der ökonomischen Dimension ist, dicht gefolgt von der Kategorie *wirtschaftliche Leistung* (16). Damit zeigt sich eine Priorisierung be-

züglich dem wirtschaftlichen Wert des Unternehmens und der Augenmerk auf wirtschaftliche Leistungen und Auswirkungen. Zudem zeigt sich, dass die Kategorien *Beschaffung* (2) und *Marktpresenz* (2), mit jeweils nur zwei Nennungen, vergleichsweise keinen wesentlichen Teil der CSR-Strategie darstellt.

Mitarbeiter kommen zu Wort

In der ökonomischen Dimension zeigt sich ein eindeutiges Bild, denn in keiner der Kategorien kommt ein Mitarbeiter zu Wort, somit hat die Analyse gezeigt, dass keinem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben wird, auf ökonomische Themen zu reagieren, im Gegensatz zu den Managern. Speziell bei den Kategorien *indirekte wirtschaftliche Auswirkungen* und *wirtschaftliche Leistung* konnten die Manager persönliche Statements und ihre Meinungen preisgeben, nicht aber die Mitarbeiter. Ähnlich bei den Kategorien *Marktpresenz* und *Beschaffung*, hier zeigt sich auch ein eindeutiges Bild, da kein Mitarbeiter zu Wort kommt, jedoch den Managern eine Plattform gegeben wird. Im Folgenden soll ein Schaubild dies visualisieren und zusammenfassen.

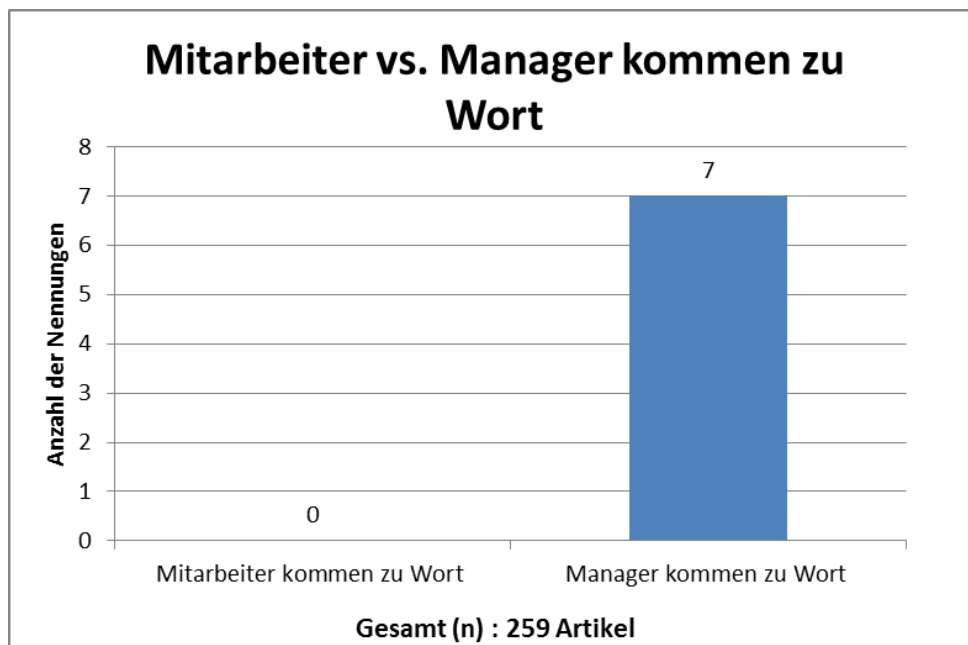


Abb. 7: Mitarbeiter kommen in der ökonomischen Dimension nicht zu Wort, eigene Darstellung

Es zeigt sich ganz deutlich, dass kein Mitarbeiter in der Mitarbeiterzeitung bezüglich ökonomischer Themen zu Wort kommt. Manager hingegen konnten sich insgesamt 7 Mal zu Wort melden. Somit kommen Mitarbeiter in der Mitarbeiterzeitung bezüglich ökonomischer Themen nicht zu Wort.

mischer Themen nicht zu Wort. Wie gerade gezeigt wurde, kann folgende Aussage formuliert werden: Mitarbeiter kommen in der Mitarbeiterzeitung bezüglich der ökonomischen Dimension nicht zu Wort.

Negative Aspekte

Auch die ökonomische Dimension zeigt eindeutig, dass nicht über negative Aspekte berichtet wird. Obwohl eine Nennung bei den negativen Aspekten vermerkt werden konnte, zeigen die 23 positiven Aspekte, dass die negativen Aspekte eher nicht genannt werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der ökonomischen Dimension im Vergleich am wenigsten Aufmerksamkeit geschenkt wird und Mitarbeiter, im Gegensatz zu den Managern, nicht zu Wort kommen. Zudem werden keine negativen Aspekte genannt, jedoch eine ganze Reihe von positiven Aspekten. Es soll zudem nicht unerwähnt bleiben, dass im Allgemeinen die ökonomische Dimension mit 90% in den gesamten Artikeln nicht erwähnt wurde, somit gab es in 90% keine Nennung der ökologischen CSR-Themen. Die insgesamt 23 positiven Fälle ergeben 9 % positive Nennungen, im Gegensatz zu den aufgerundeten 1% vorkommenden negativen Aspekten.

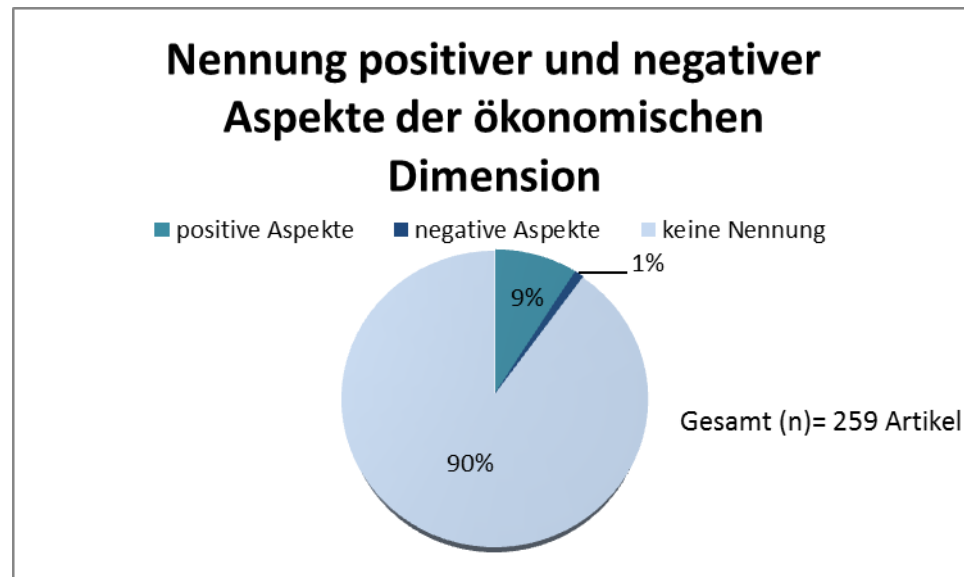


Abb. 8: Anzahl positiver und negativer Aspekte in der ökonomischen Dimension, eigene Darstellung

Es zeigt sich ganz deutlich, dass 90% der Artikel die ökonomische Dimension nicht behandelt haben. 9% haben positive Aspekte thematisiert und 1% hat Artikel mit negativen Aspekten behandelt. Somit zeigt sich ganz klar, dass wenn Artikel ökonomische CSR-

Themen behandeln, diese nur über positive Aspekte berichten und keine negativen Aspekte angeführt werden. Somit lässt sich folgende Aussage formulieren: In der Mitarbeiterzeitung werden bezüglich der ökonomischen Dimension keine negativen Aspekte angesprochen

5.3 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Im vorherigen Kapitel wurden die Ergebnisse der quantitativen Inhaltsanalyse präsentiert, im Folgenden sollen die angeführten Ergebnisse interpretiert und diskutiert werden. Es sei darauf hingewiesen, dass das Selbstverständnis der Forscherin sich auf die Interpretation auswirkt. Insgesamt konnte die Untersuchung aufzeigen, dass es sich bei der internen CSR-Kommunikation um ein komplexes, vielschichtiges Phänomen handelt, dessen Komponenten nur in ihrer Gesamtheit ihr volles Potenzial entfalten können. So ist es für Unternehmen nicht sinnführend einzelne CSR-Maßnahmen punktuell durchzuführen, sondern einen eher holistischen Ansatz, im Sinne eines Maßnahmenbündels, zu verfolgen. Im Anschluss sollen zwar keine konkreten instrumentellen Handlungsempfehlungen gegeben werden, jedoch kann eine richtungsweisende Ausgestaltung der Thematik fokussiert werden.

Allgemein gesehen scheinen die CSR-Themen einen wichtigen Teil innerhalb der Mitarbeiterzeitung eingenommen zu haben, jedoch sind die Priorisierungen mancher Themen nicht zu übersehen. Für einen besseren Überblick wird auch in diesem Kapitel zuerst auf die soziale Dimension, dann auf die ökologische und schlussendlich auf die ökonomische Dimension eingegangen, wie zuvor bei der Ergebnispräsentation. Dieses Kapitel schließt jedoch mit einem Vergleich aller Dimensionen ab.

5.3.1 Die soziale Dimension in der Mitarbeiterzeitung

Speziell in der sozialen Dimension werden die meisten Kategorien detailliert abgedeckt und kategorisiert. Äußerst positiv zeigt sich in der sozialen Dimension die Mitarbeiterbeziehung. Der Leser erhält das Gefühl, dass jeder Mitarbeiter ein wichtiger Teil des Unternehmens ist und dass auf soziale Verantwortung innerhalb des Unternehmens großen

Wert gelegt wird. Äußerst wichtig erscheint das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis als auch die Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, kurz gesagt alles rund um den einzelnen, individuellen Mitarbeiter.

Durch das Personalisieren von Themen, bei denen einzelne Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt werden und zu Wort kommen, kann eine gewisse Nähe geschaffen werden. Durch die hohe Anzahl der Interviews innerhalb der sozialen Dimension, nämlich knapp 19%, haben Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag zur Performance des Unternehmens geleistet, was wiederum die Motivation erhöht. Die Mitarbeiterzeitung hat somit einzelnen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, vor den Vorhang zu treten und damit das Commitment zum Unternehmen zu steigern.¹⁶² Dies stärkt nicht nur die Motivation, sondern schafft in erster Linie auch Identifikation mit dem Unternehmen. Unternehmensziele Visionen und Werte, können von jedem einzelnen Mitarbeiter als aktives Element im Produktionsprozess eines zentralen Unternehmensmediums eingebunden werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Mitarbeiter in ihrer Rolle als Betroffene oder Interessierte angesprochen und berücksichtigt wurden.

Wie in der Literatur beschrieben entsteht Commitment, wenn ein Mitarbeiter bemerkt, dass er durch seinen Einsatz in einer Organisation zusätzliche Vergünstigungen erhält, diese können bei der internen CSR-Kommunikation z.B. Aus- und Weiterbildung oder Gesundheitsschutz sein.¹⁶³ Dies wurde in der Mitarbeiterzeitung sicherlich ausreichend umgesetzt. Die Themen Gesundheit, Sicherheit und Weiterbildungen nehmen einen wichtigen Part in der Mitarbeiterzeitung ein und können dazu führen, dass Mitarbeiter langfristig ein produktiver Teil des Unternehmens bleiben.

Zudem soll die Mitarbeiterzeitung die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen stärken und den unternehmensinternen Dialog anregen,¹⁶⁴ dies konnte nur zum Teil bestätigt werden, da die Mitarbeiter nur bei sozialen Themen ihre Meinung äußern dürfen. Speziell bei der sozialen Dimension kann ein unternehmensinterner Dialog stattfinden, da Mitarbeiter in die CSR-Berichte einbezogen werden und zu Wort kommen können.

Des Weiteren haben Mitarbeiter nicht nur die Möglichkeit auf gute Aus-und Weiterbil-

¹⁶² Vgl. Hoffmann/Müller, 2008, S. 192 f

¹⁶³ Vgl. Grupe, 2011, S. 179

¹⁶⁴ Vgl. Schick, 2010, S. 154

dungen, sondern können auch über ihre persönlichen Erfahrungen berichten. Ihnen wird damit eine Plattform zur Verfügung gestellt auf der sie sich austauschen und informieren können. Interpretativ kann gesagt werden, dass dies nicht nur das Selbstwertgefühl einzelner Mitarbeiter steigert, sondern zudem weitere Mitarbeiter mobilisiert und motiviert.

Die Funktion, dass die Mitarbeiterzeitung neue Akteure mit einem Kurz-Interview optimal dargestellt und gut in die Unternehmenskultur integriert werden können¹⁶⁵ wurde in der Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG umgesetzt. Sowohl neue Vorstandsmitglieder als auch Lehrlinge haben die Möglichkeit durch ein Interview ihre Sichtweisen und innovativen Ideen darzulegen. Speziell die Interviews einzelner Mitarbeiter und deren überzeugende, positive Meinung bezüglich Aus-und Weiterbildung können andere Mitarbeiter motivieren auch eine Aus-oder Weiterbildung zu beginnen. Die Analyse hat gezeigt, dass die Rheinmetall AG großen Wert auf Informationsweitergabe bezüglich Aus-und Weiterbildung legt. Auch wurden hier meist Interviews abgedruckt, die positive Aspekte für einzelne Mitarbeiter aufzeigen konnten. Somit wurde die Motivation der Mitarbeiter der Rheinmetall AG erhöht, indem das Gefühl vermittelt wurde, aktiv am internen Kommunikationsgeschehen teilnehmen zu können und daher in gewisser Weise auch „gehört“ zu werden.¹⁶⁶ Auch wurde Identifikation mit der Rheinmetall AG geschaffen, da Mitarbeiter selbst aktiv und „bottom-up“ ihre Meinung kommunizieren können, und nicht ausschließlich passiver Empfänger von „top-down“-Inhalten waren. Interpretativ kann somit gesagt werden, dass mit Hilfe der internen CSR-Kommunikation Mitarbeiter motiviert werden und somit trägt die Rheinmetall AG einen positiven Beitrag für die Gesellschaft bei.

5.3.2 Die ökologische Dimension in der Mitarbeiterzeitung

Im Gegensatz zur sozialen Dimension ist bei der ökologischen Dimension Mitarbeiterbeziehung kritisch zu sehen, Mitarbeiter haben keine Möglichkeit zu Wort zu kommen. Um die Motivation der Mitarbeiter und das Commitment zu erhöhen, ist es jedoch von Nöten den Mitarbeitern eine Plattform zu Verfügung zu stellen, auf der sie sich über positive wie negative Ereignisse austauschen können. Dies fördert nicht nur das Gemeinschaftsgefühl, sondern zeigt einen ehrlichen und aufrichtigen Umgang mit allen Mitar-

¹⁶⁵ Vgl. Marinkovic, 2009, S. 30 f

¹⁶⁶ Vgl. Marinkovic, 2009, S. 29 f

beitern.¹⁶⁷ Kritisch ist, dass Mitarbeitern keine Plattform zu Verfügung gestellt wird, um sich über ökologische Themen auszutauschen. Interpretativ kann gesagt werden, dass aus Angst vor negativen Argumenten, vermieden wird den Mitarbeitern eine Plattform zu Verfügung zu stellen. Dies führt jedoch zu Unglaubwürdigkeit und Skepsis.

Exners Vorschlag Mitarbeitern mehr Raum für Kommunikation zu geben, damit sie aus einer eher passiven Rolle zu Beteiligten werden, konnte bei der ökologischen Dimension nicht bestätigt werden. Die Rheinmetall AG zeigt Berührungängste und gibt somit preis, dass sie Sorge hat, Mitarbeitern eine Plattform für ihre mögliche Unzufriedenheit zu stellen.¹⁶⁸

Ein möglicher Grund hierfür könnte die schlechte Auftragslage der Rheinmetall AG in den letzten Jahren darstellen. Mitarbeiter sollen mit Hilfe von positiven CSR-Berichten über die wirtschaftliche Lage motiviert werden und nicht durch kritisierende Interviews der Mitarbeiter demotiviert werden. Es wäre wünschenswert, dass auf eine höhere Motivation der Mitarbeiter und verstärkte Identifikation ebendieser mit dem Unternehmen gebaut wird. Dies könnte durch eine noch häufigere Fokussierung auf den Mitarbeiter als zentralen Bestandteil der Berichterstattung möglich sein. Einzelne Mitarbeiter sollten vor den Vorhang geholt, namentlich und bildlich erwähnt, und deren Rolle im Unternehmen hervorgehoben werden, analog zu der sozialen Dimension. Interpretativ kann gesagt werden, dass Mitarbeiter bei der ökologischen Dimension nicht einbezogen werden, da die Rheinmetall befürchtet, dass Mitarbeiter negative Aspekte aufzeigen und weitere Mitarbeiter demotivieren und negativ belasten.

Zudem konnte festgestellt werden, dass Mitarbeiter nicht motiviert werden, auf umweltfreundlichere Alternativen wie öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. Sie werden bei Umweltthemen nicht direkt angesprochen und nicht als Teil des Rheinmetall AG angesehen. Interpretativ kann zusammengefasst werden, dass Mitarbeiter laut dem Unternehmen keinen ökologischen Beitrag leisten.

¹⁶⁷ Vgl. Schwert, 2007, S. 17

¹⁶⁸ Vgl. Exner, 2009, S. 33

5.3.3 Die ökonomische Dimension in der Mitarbeiterzeitung

Übertrieben positiv formulierte Beiträge, bezüglich der eigentlich ungünstigen ökonomischen Situation, forciert Skepsis und Misstrauen gegenüber dem Unternehmen. Meistens ist die ökonomische Stellung des Unternehmens jedem Mitarbeiter bekannt und trägt zu einer unglaublichen CSR-Kommunikation bei. Wichtig hierbei ist zudem, dass speziell Mitarbeiter über firmeninterne Nachhaltigkeitsthemen meist ausreichend informiert sind. Überzogen positive Berichte bezüglich sozialer, ökonomischer oder ökologischer Themen können die Glaubwürdigkeit aller Berichte und das Vertrauen in die tatsächlichen CSR-Tätigkeiten negativ beeinflussen. Wie die Literatur gezeigt hat, ist es wichtig, dass kritische Informationen nicht vernachlässigt werden. Schlechte Nachrichten sollen weder dramatisiert noch heruntergespielt werden, hierbei zählen Fakten und kompetente Erklärungen.¹⁶⁹ Generell hat die Untersuchung bestätigt, dass sich eine Tendenz zur Berichterstattung ausschließlich positiver Aspekte zeigt. Für eine glaubhafte CSR-Kommunikation müssen aber auch negative Aspekte, Misserfolge, Schwächen, negative Auswirkungen¹⁷⁰ und kritische Mitarbeiterstimmen aufgezeigt werden.

Deswegen ist dringend davon abzuraten teils unwahres, oder gar erfundenes CSR-Engagement in der Mitarbeiterzeitung abzudrucken. Es soll mit einer glaubhaften und transparenten CSR-Kommunikation begegnet werden, die nicht nur klar formuliert ist, sondern auch überprüfbare Erfolge und Misserfolge darstellt.¹⁷¹ Dies konnte in der Analyse nicht festgestellt werden, da keine negativen Aspekte genannt wurden. Es sei darauf hingewiesen, dass das Verheimlichen der möglichen negativen Aspekte Misstrauen und Skepsis bei den Mitarbeitern auslösen kann, speziell da Mitarbeiter die CSR-Strategie überprüfen und auf Wahrheit testen können.

Ebenso kritisch, wie in der ökologischen Dimension ist die mangelnde Mitarbeitereinbeziehung in der ökonomischen Dimension zu sehen. Auch in der ökonomischen Dimension kommen Mitarbeiter nicht zu Wort und haben keine Möglichkeit sich über CSR-Themen auszutauschen. Wie die Literaturanalyse zeigen konnte, stellen Unternehmen oftmals absichtlich keine Diskussionsplattformen zur Verfügung, um negative Beiträge der Mitar-

¹⁶⁹ Vgl. Herbst, 1999, S. 164 f

¹⁷⁰ Vgl. Raupp/Jarolimek/Schultz, 2011, S. 504

¹⁷¹ Vgl. Arvidsson, 2010, S. 342

beiter zu vermeiden.¹⁷² Dies ist jedoch nicht von Vorteil, da sich möglicherweise Mitarbeiter auf anderen Kommunikationskanälen zusammenschließen und ihre Unzufriedenheit preisgeben. Dies ist für das Unternehmen äußerst problematisch, da dieser Vorgang meist außer Kontrolle gerät.

Interpretativ kann auch gesagt werden, dass die meisten Mitarbeiter keine Informationen über die wirtschaftliche Lage erhalten und deshalb auch keine Beiträge in der Mitarbeiterzeitung abgeben können. Alles in allem ist es jedoch anzuraten, Mitarbeitern eine Plattform zu Verfügung zu stellen, auf der sie sich sowohl über wirtschaftliche Erfolge als auch Niederlagen austauschen können.

5.3.4 Die drei Dimensionen im Vergleich

Außergewöhnlich scheint es jedoch, dass insgesamt dem Thema Compliance keine große Rolle zugesprochen wird, denn sie wurde in keiner der drei Dimensionen häufig erwähnt. Interpretativ kann gesagt werden, dass das Thema Compliance sehr komplex und noch zu undurchsichtig ist. Wichtig wäre es, dieses Thema greifbarer zu gestalten und mit handfesten Beispielen und Statements zu erklären.

Auch Themen bezüglich Korruption fallen in der Mitarbeiterzeitung unter den Tisch. Dies ist jedoch aufgrund der Wesentlichkeit und Aktualität dringend zu reformieren. Korruption ist so stark wie noch nie ein Thema der Großkonzerne und somit auch ein wichtiges Thema für die Rheinmetall AG. Speziell der Waffenindustrie werden Korruption und Compliance-Verstöße vorgeworfen, dementsprechend scheint es sehr überraschend, dass diese Themen bei der Rheinmetall irrelevant erscheinen.

Verbesserungswürdig ist zudem die Verschönerung und Verherrlichung aller CSR-Themen. Wie die Analyse zeigen konnte, werden fast ausschließlich positive Aspekte und Auswirkungen der CSR-Strategie angesprochen. Nicht zu vernachlässigen sind jedoch die negativen Aspekte, die wie in der Literatur beschrieben, auch zu Glaubwürdigkeit und dem Vertrauensaufbau beitragen. In der Untersuchung konnte keine Abbildung einer ausgewogenen Berichterstattung festgestellt werden, somit konnte auch kein wertfreies Bild

¹⁷² Vgl. Exner, 2009, S. 33

der Leistung der Rheinmetall AG geliefert werden.¹⁷³ Jedoch sind diese Grundsätze elementar zur Erreichung von Transparenz. Eine gewisse Offenheit bei der Darstellung von Informationen – auch bei heiklen Themen – gilt als Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit.¹⁷⁴

Eine Verschönerung der Dinge hat speziell bei den Mitarbeitern negative Auswirkungen, sie wissen meist genau über mögliche Konsequenzen bzw. negative Auswirkungen der CSR-Strategien Bescheid. Deswegen wäre es von Nöten auch negative Aspekte anzubringen, natürlich auf eine abgeschwächte Art und Weise, um nicht abzuschrecken, denn Informationen müssen offen und direkt ausgetauscht werden, um das Vertrauen zu stärken.

Wie in der Literatur beschrieben ist für eine vertrauensvolle Haltung Kommunikationsadäquatheit nötig, die sich durch Konsistenz, Transparenz und Offenheit ausdrückt.¹⁷⁵ Es zeigt sich deutlich, dass es für eine vertrauenswürdige Kommunikation unabdingbar ist, auch negative Aspekte herauszukristallisieren und die Mitarbeiter über mögliche negative Auswirkungen zu informieren. Um das Vertrauen der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten, bzw. zu gewinnen, ist es zudem notwendig, dass nicht nur ereignisbezogen, sondern regelmäßig¹⁷⁶ berichtet wird. Dies kann die Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG, mit ihren mittlerweile zwei Ausgaben pro Jahr, nicht aufweisen.

Es sei zudem darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter nicht unvoreingenommen und mit einer Grundskepsis die Berichte der Mitarbeiterzeitung lesen¹⁷⁷, weswegen der Bogen zwischen einer positiven aber auch realistischen Berichterstattung gespannt sein sollte. Grundsätzlich sei anzuraten, positive Beiträge des Unternehmens bezüglich sozialem, ökonomischem und ökologischem Engagement nüchtern und wirklichkeitsnah darzulegen, um die Glaubwürdigkeit der internen CSR-Kommunikation aufrecht zu erhalten und bestenfalls zu steigern.

Wie die Literaturanalyse gezeigt hat, ist es anzuraten auch kritische Informationen nicht zu vernachlässigen. Schlechte Nachrichten sollen hierbei weder dramatisiert noch heruntergespielt werden, es zählen Fakten und kompetente Erklärungen,¹⁷⁸ damit Mitarbeiter

¹⁷³ Vgl. Global Reporting Initiative, 2011, S. 17

¹⁷⁴ Vgl. Marinkovic, 2009, S. 27 f

¹⁷⁵ Vgl. Bentele, 1994, S. 145

¹⁷⁶ Vgl. Marinkovic, 2009, S. 27 ff

¹⁷⁷ Vgl. Zhang, 2010, S. 111

¹⁷⁸ Vgl. Herbst, 1999, S. 164 f

Verständnis für mögliche negative Ereignisse empfinden können. Ob das Unternehmen und seine Kommunikation bei den Stakeholdern tatsächlich als glaubwürdig gilt, entscheidet sich letztendlich in der Wahrnehmung jedes einzelnen Mitarbeiters.

Abschließend soll noch darauf hingewiesen werden, dass die Magisterarbeit lediglich einen kleinen Teil der Realität abbilden konnte. Für weitreichende Ergebnisse wäre eine noch breiter angelegte Untersuchung von Nöten gewesen. Jedoch konnte die Analyse spannende und aufschlussreiche Ergebnisse bezüglich der internen CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG liefern. Im Anschluss soll der Vollständigkeit halber die angewandte Methode kritisch betrachtet und auf aufgetretene Probleme eingegangen werden.

5.4 Reflexion der angewandten Methode

Abschließend soll in diesem Kapitel eine kritische Betrachtung der ausgewählten Methode analysiert und diskutiert werden. Die Dimensionen sollen durchleuchtet und auf Schwierigkeiten hingewiesen werden.

Im Großen und Ganzen konnte die Analyse aufschlussreiche Ergebnisse liefern und verlief reibungslos. Jedoch traten aufgrund der „ex ante“ Kategorien kleine Schwierigkeiten auf. Die GRI stellte zwar die Standardangaben für diese Arbeit zur Verfügung, aber es kristallisierte sich als durchaus problematisch heraus, die einzelnen Kategorien im Detail voneinander abzugrenzen. Speziell die mehrfach auskategorisierte soziale Dimension steht im Vergleich zu einer ökonomischen Dimension, die nur insgesamt 4 Kategorien aufweist. Es ist durchaus möglich, dass diese Ausgangssituation dazu beiträgt, dass Ergebnisse etwas verfälscht werden. Speziell in der sozialen Dimension werden die meisten Kategorien detailliert abgedeckt und kategorisiert, im Gegensatz zu der ökonomischen Dimension, hier bleibt etwas mehr Interpretationsspielraum und kann von Forscher zu Forscher abweichen.

Zudem hat sich die Mehrfachnennung der einzelnen Kategorien schwierig gestaltet. Da in der Analyse Mehrfachnennungen möglich und sogar erwünscht waren, konnte am Ende kein aussagekräftiger Prozentsatz bezüglich der Vorkommnisse der einzelnen Kategorien erfolgen. Vorteil war jedoch, dass die Anzahl der Nennungen der einzelnen Kategorien

exakt herausarbeiten werden konnten. Somit zeigen sich Vor-und Nachteile der angewendeten Methode.

Zusammenfassend kann jedoch gesagt werden, dass die Methode der quantitativen Inhaltsanalyse, mit Hilfe der Standardangaben der GRI, sich als sinnvoll herauskristallisiert hat, da somit ein internationaler Vergleich stattfinden kann und die Interpretationsmöglichkeiten innerhalb der Kategorien ohne das „ex ante“ Kategorienschema erheblich umfangreicher ausgefallen wären. Somit sind die Ergebnisse sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis von hohem Erkenntniswert.

Resümee

Insgesamt ist es gelungen, den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt im Bereich der CSR-Forschung wesentlich voranzutreiben und darüber hinaus wichtige Implikationen für die unternehmerische Praxis zu generieren, denn wie sich gezeigt hat, wird bei der Rheinmetall AG die CSR-Kommunikation ein immer wichtigerer Teil der Mitarbeiterzeitung. Es ist davon auszugehen, dass die Relevanz von sozialer Verantwortung in dem Unternehmen der Rheinmetall AG stetig steigen wird, denn sie stehen hier erst am Anfang einer langen Reise. Speziell in der ökonomischen und ökologischen Dimension zeigt sich Luft nach oben. Im Allgemeinen ist jedoch zu sagen, dass die Rheinmetall AG auf einem guten Weg ist und in eine nachhaltige und verantwortungsvolle Zukunft steuert. Es darf zudem nicht außer Acht gelassen werden, dass bei einem Rüstungskonzern, wie der Rheinmetall AG, immer eine negative gesellschaftsgeprägte Nuance mitschwingt. Umso wichtiger ist es, den Mitarbeitern ein verantwortungsvolles Unternehmen zu zeigen, dass nicht nur von einer besseren Welt schreibt, sondern einen aktiven Beitrag dazu leistet. Speziell bei Emissionsverminderung ist die Rheinmetall AG ein Vorbild für andere Unternehmen und könnte möglicherweise die Rüstungsindustrie zukünftig von schädlichen Schadstoffen erleichtern.

Zudem hat diese Arbeit aufzeigen können, dass die interne CSR-Kommunikation sich positiv auf das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und Organisationen auswirken kann. Spannend für weitere Forschungen wäre eine Analyse der Erfolgswirkung der internen CSR-Kommunikation auf die Mitarbeitermotivation. Konkret könnte es um den Wirkungszusammenhang zwischen den Dimensionen der internen CSR-Kommunikation und dem Organisationalen Commitment gehen. Auch inwieweit die Mitarbeiter der Rheinmetall AG die CSR-Berichte als glaubwürdig einstufen und auch inwiefern die CSR-Themen die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen steigern können. Mit Hilfe eines Fragebogens kann ein Zusammenhang zwischen dieser Inhaltsanalyse der CSR-Dimensionen und der Wirkung auf Mitarbeiter analysiert werden. Da Mitarbeiter mitunter das wertvollste Gut eines Unternehmens darstellen, sollte dafür gesorgt werden, dass sie sich als Teil des Unternehmens betrachten und wertgeschätzt fühlen.

Abschließend sei zu sagen, dass wenn sich ein Unternehmen gesellschaftlich verantwortungsvoll verhält, dies auch gegenüber seinen Mitarbeitern tun sollte. Denn welcher Mitarbeiter möchte sich schon für eine „ökologische Dreckschleuder“ betätigen oder für ein Unternehmen, das laufend in Korruptionsfälle verstrickt ist.¹⁷⁹ Denn CSR-Engagement kann nur dann einen positiven Effekt nach sich ziehen, wenn auch gegenüber den Mitarbeitern eine soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung gezeigt wird.

¹⁷⁹Vgl. Noll, 2002, S. 49

Literaturverzeichnis

- Al-bdour, A.A./ Nasruddin, E./ Lin, S.K. (2010): The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. In: World Academy of Science, Engineering and Technology, Jg. 67. S. 262-281.
- Arvidsson, S. (2010): Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. Journal of Business Ethics, Vol. 96 (3). S. 339-354.
- Bassen, A./ Jastram, S./ Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol.6 (2). S. 231-236. Online unter:
http://zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2005/6_2_14_%20Bassen_Jastram_Meyer_Ideenforum.pdf (17.08.2015; 10.15 Uhr)
- Bentele, G. (1988): Der Faktor Glaubwürdigkeit. Forschungsergebnisse und Fragen für die Sozialisationsperspektive. Publizistik, Jg.33. Nr. (2/3). S. 406-426.
- Bentele, G. (1994): Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations. In: Armbrrecht, W./ Zabel, U. (Hrsg.): Normative Aspekte der PR: grundlegende Fragen und Perspektiven. Westdeutscher Verlag. Opladen.
- Bentele, G./ Nothaft, H. (2011): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Raupp, J./ Jarolimek, S./ Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. VS Verlag. Wiesbaden.
- Berger, I. E./ Cunningham, P. H./ Drumwright, M. E. (2007): Mainstreaming Corporate Social Responsibility. Developing Markets for Virtue. In: California Management Review, Vol. 4 (49). S. 132-157.

- Bischl, K. (2000): Die Mitarbeiterzeitung. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden.
- Böhle, F./ Huchler, N./ Neumer, J./ Porschen, S./ Sauer, S. (2012): Vertrauen in flexiblen Unternehmen - reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch. Neue Verfahren zur Bewältigung der Risiken des Wandels. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. GfA-Press. Dortmund. S 951-954.
- Bortz, J./ Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Springer Verlag. Heidelberg.
- Bowen, H. R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. Harper. New York.
- Branco, M.C./ Rodrigues, L.L. (2006): Corporate social responsibility and resource-based perspectives. In: Journal of Business Ethics, Jg.69 (2). S. 111-132.
- Brosius, H.B./ Koschel, F. (2001): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. Westdeutscher Verlag. Wiesbaden.
- Brown, M. E. (1969): Identification and some conditions of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, Vol. 14 (3). S. 346-355.
- Bruhn, M. (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Carroll, A.B. (2006): Corporate social responsibility: a historical perspective. In: Epstein, M.J./ Hanson, K.O. (Hrsg.): Corporate social responsibility. The accountable corporation, Vol. 3. London.
- Carroll, A. B./ Shabana, K. M. (2010): The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. International Journal of Management Reviews, 12 (1). S. 85-105. Online unter: <http://f2.washington.edu/fm/sites/default/files/Business%20Case%20for%20CSR>

(10.09.2015; 08.15 Uhr)

- Cauers, C. (2009): Die Mitarbeiterzeitung heute: Flaschenpost oder strategisches Medium? VS Verlag. Wiesbaden.
- Clausen, J. (2002): Nachhaltigkeitsberichterstattung, Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. In: Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug). Erich Schmidt Verlag. Berlin.
- Curbach, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. VS Verlag. Wiesbaden.
- Devinney, T. M. (2009): Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. Academy of Management Perspectives, Vol. 23 (2). S. 44-56.
- Ehnert, I./ Harry, W./ Zink, K.J. (2014): Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations. Springer. Heidelberg.
- Einwiller, S./ Klöfer, F./ Nies, U. (2008): Grundlagen der Mitarbeiterkommunikation. In: Schmid, B./ Meckel, M. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Gabler Fachverlage. Wiesbaden. S. 223-260.
- Endreß, M. (2002): Vertrauen. transcript. Bielefeld.
- Enke, N./ Reinhardt, I. (2015): Akzeptanz durch Beteiligung. In: Bentele, G./ Bohse, R./ Hitschfeld, U./ Krebber, F. (Hrsg.): Akzeptanz in der Medien- und Protestgesellschaft Zur Debatte um Legitimation, öffentliches Vertrauen, Transparenz und Partizipation. Springer VS. Wiesbaden. S.57-74.
- Elkington, J. (1998): Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. New Society Publishers. Oxford.

- Enste, D. (2006): Marktwirtschaft und Moral. Eine ordnungsethische Reflexion. Deutscher Instituts-Verlag GmbH. Köln.
- Europäische Kommission (2011): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the committee of the Regions. Online unter: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (28.02.2015, 12.30 Uhr)
- Exner, B. (2009): Interne Kommunikation aus Betroffenen Beteiligte machen. In: Bank und Markt, Vol.8. S. 33.
- Figge, F./ Schaltegger, S. (2000): Was ist Stakeholder-Value? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg.
- Freeman, R. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston.
- Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. Westdeutscher Verlag. Opladen.
- Früh, W. (2011): Inhaltsanalyse. UVK Verlag. München.
- Global Reporting Initiative (2013): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Online unter: <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G4-Part-One.pdf> (03.01.2015, 10.30 Uhr)
- Grupe, S. (2011): Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Springer. Heidelberg.
- Habisch, A. (2008): Vertrauen als „Schmiermittel“ wirtschaftlicher Tätigkeit. In: Pay. Das Kundenmagazin von Infoscore, Nr. 4. S. 8-11.

- Hamacher, W. (2000): Sustainable Development as a Guiding Principle. In: Open, M. / Hamacher, W.: Communicating the Environment. Environmental Communication for Sustainable Development. Lang. Frankfurt am Main. S. 23-24.
- Heidemann, W. (2005): Human Resource Management als Praxisfeld von Corporate Social Responsibility. In: Hans Böckler Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Dokumentation des Workshops Corporate Social Responsibility (CSR): Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen. Berlin. S. 14-17.
- Heinrich, P. (2013): CSR-Kommunikation. Die Instrumente. In: Heinrich, P. (Hrsg.): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Springer. Heidelberg.
- Herbst, D. (1999): Das professionelle 1x1 Interne Kommunikation. Cornelsen. Berlin.
- Hoffmann, B./ Müller, C. (2008): Public Relations kompakt. UVK Verlag. Konstanz.
- Holsti, O. R. (1969): Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Addison-Wesley.
- Hooghiemstra, R. (2000): Corporate Communication and Impression Management- New Perspectives why Companies engage in Corporate Social Reporting. Journal of Business Ethics, Vol. 27 (1). S. 55-68.
- Ihlen, Ø./ Bartlett, J. L./ May, S. (2011): Corporate Responsibility and Communication. In: Ihlen, Ø. (Hrsg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. Wiley-Blackwell. Chichester.
- Jarolimek, S./ Raupp, J. (2011): Zur Inhaltsanalyse von CSR-Kommunikation Materialobjekte, methodische Herausforderungen und Perspektiven. In: Raupp, J./ Jarolimek, S./ Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR: kommunikationswissenschaft-

liche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar. VS Verlag. Wiesbaden.

- Kettler, C. (2010): Corporate Social Responsibility. Glaubwürdigkeit und Vertrauen als wesentlicher Bestandteil der internen und externen Unternehmenskommunikation. Verlag Dr. Müller. Saarbrücken.
- Kirchler, E. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Facultas Verlag. Wien.
- Klöfer, F./ Nies, U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Luchterhand Verlag. Kriftel.
- Köhnken, G. (1990): Glaubwürdigkeit. Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt. Psychologie Verlags Union. München.
- Kramer, R. (2002): Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit. Sozialethische Überlegungen. Duncker & Humblot. Berlin.
- Lis, B. (2010): Corporate Social Responsibility: Eine empirische Analyse des Einflusses auf potentielle Arbeitnehmer. Kovac. Hamburg.
- Loew, T. (2002): Systematisierung der Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen. In: Loew, T. (Hrsg.): Empirische und theoretische Bausteine zu Unternehmen und Nachhaltigkeit. IÖW. Berlin. S. 1-9.
- Loew, T./ Ankele, K./ Braun, S./ Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. future e.V. & IÖW. Münster & Berlin. Online unter:
[http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN\(minus\)dateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN(minus)dateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf) (18.08.2015; 10.15 Uhr)

- Loffing, D./ Loffing, C. (2010): Bedeutung und Grundlagen der Mitarbeiterbindung. In: Loffing, D./ Loffing, C. (Hrsg.): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Springer Verlag, Essen.
- Luhmann, N. (2000): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Lucius & Lucius. Stuttgart.
- Marinkovic, D. (2009): Die Mitarbeiterzeitschrift. UVK Verlag, Konstanz.
- Mast, C. (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Lucius & Lucius. Stuttgart.
- Mast, C. (2010a): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Lucius & Lucius. Stuttgart.
- Mast, C. (2010b): Bestandsaufnahme zur internen Kommunikation. In: Schönefeldt, U. (2010): Zeitschrift Personalführung, DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Nr. 11. Düsseldorf.
- Mast, C./ Fiedler, K. (2004): Mitarbeiterzeitschriften im Zeitalter des Intranet. In: Kommunikation & Management. Universität Hohenheim. Stuttgart.
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag, Basel.
- Mayring, P./ Fenzl, T. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer Verlag, Wiesbaden.
- Meffert, H. (2006): Gesellschaftliche Verantwortung als Führungsaufgabe – Das Projekt Corporate Social Responsibility in der Bertelsmann Stiftung. In: Meffert, H./ Backhaus, K./ Becker, J. (Hrsg.): Dokumentationspapier Nr. 191 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Münster.
- Merten, K. (1995): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. Westdeutscher Verlag, Opladen.

- Merten, K. (2000): Das Handwörterbuch der PR. Bd. 1. A-Q; F.A.Z.-Institut. Frankfurt am Main.
- Meyer, J.P./ Allen, N.J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review, Jg.1. Nr. 1. S. 61-89.
- Meyer, J. P./ Becker, T. E./ Vandenberghe, C. (2004): Employee Commitment and Motivation. A Conceptual Analysis and Integrative Model. Journal of Applied Psychology, Vol. 89. S. 991-1007.
- Müller, K./Spieß, S.O. (2009): Mitarbeiterbindung und der Einfluss von CSR im interkulturellen Vergleich. In: HR Today, Nr. 9. S. 5-7.
- Neßler, C./ Lis, B. (2014): Signale setzen mit CSR-Reporting. In: Controlling & Management Review, Vol. 58 (8). S. 84-90.
- Neuendorf, K.A. (2002): The Content Analysis Guidebook. Thousand Oaks. Sage.
- Noll, B. (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Kohlhammer. Stuttgart.
- Osburg, T. (2012): Strategische CSR und Kommunikation. In: Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Verlag. Heidelberg. S. 469-479.
- Poppelreuter, S./ Fleischer, J. (2009): Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln gibt Profil. Corporate Social Responsibility auch in der Krise effektiv. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, Vol. 58 (11). S. 641.
- Pratt, N./ Beckers, S./ Wagner, T. (2013): Verbrauchergerechte CSR-Kommunikation. In: Umwelt Wirtschafts Forum(uwf), Vol.1 (21). S. 65-73.

- Raupp, J./ Jarolimek, S./ Schultz, F. (2011): Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven. In: Raupp, J./ Jarolimek, S./ Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR: kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen; mit Glossar. VS Verlag. Wiesbaden.
- Rheinmetall AG (2015): Unternehmensbereiche und Divisionen. Online unter: <http://www.rheinmetall.com> (03.03.2015, 12 Uhr)
- Röttger, U./ Schmitt, J. (2009): Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility. In: Schmidt, S.J./ Tropp, J. (Hrsg.): Die Moral der Unternehmenskommunikation. Ha-lem. Köln. S 39-58.
- Roloff, J. (2002): Stakeholdermanagement: Ein monologisches oder dialogisches Verfahren. Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik, Vol. 3 (1). S. 77-95.
- Rupp, D.E./ Ganapathi, J./ Aguilera, R.V./ Williams, C.A. (2006): Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. In: Journal of Organizational Behaviour, Jg. 27. Nr. 4. S. 537-543.
- Schick, S. (2010): Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen und Prozesse steuern. Schäffer Poeschl Verlag. Stuttgart.
- Schöpf, A./ Liebig, C. (2006): Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit und Commitment auf deviantes Verhalten von Mitarbeitern. Online unter: http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/843/pdf/2006-01_Mannheimer_Beitraege_web_1_schoepf_und_liebig.pdf (07.08.2015, 09.30 Uhr)
- Schwerk, A. (2007): Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. Arbeitspapier. Humboldt-Universität. Berlin. Online unter:

http://www.econbiz.de/archiv1/2008/47803_governance_corporate_responsibility.pdf (04.03.2015, 17.15 Uhr)

- Severin, A (2007): Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen. In: Michelsen, G./ Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München. S. 65-75.
- Stark, W. (2008): Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmen: zwischen Legitimation und Innovation. In: Heidbrink, L./ Hirsch, A. (Hrsg.): Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie. Campus Verlag. Frankfurt am Main. S. 339-350.
- Van Dick, R. (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen. Hogrefe. Göttingen.
- Van Knippenberg, D. (2000): Work motivation and performance. A social identity perspective. Applied Psychology. An International Review, Vol. 49. S. 357-371.
- Vitols, K. (2011): Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. edition sigma. Berlin.
- Westphal, A./ Gmür, M. (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. In: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. 59. Nr. 4. S. 201-229.
- Zerfaß, A./ Müller, M.C. (2013): Stakeholderbeziehungen in der CSR-Kommunikation. Empirische Studie zu Strategien und Rahmenbedingungen in deutschen Unternehmen. In: UmweltWirtschaftsForum, Vol. 1 (21). S. 51-57.
- Zhang, J. (2010): Employee orientation and performance: An exploration of the mediating role of customer orientation. In: Journal of Business Ethics, Jg. 91. S. 111-121.

Anhang

Codebuch und Codieranweisungen

Das Codebuch enthält die gesamte Codierung, was bedeutet, dass den einzelnen Kategorien und deren Ausprägungen, die sich aus den forschungsleitenden Fragestellungen heraus bilden lassen, die Zahlenwerte 0 (kommt nicht vor) oder 1 (kommt vor) zugeordnet werden. Die Variablen werden durch diese Vorgehensweise messbar gemacht. Die allgemeinen Codieranweisungen geben an, wie die Codiererin im Prozess des Codierens vorzugehen soll. Die Anweisungen fordern von der Codiererin verbindlich eingehalten zu werden. Die Mitarbeiterzeitung wird in ihre einzelnen Artikel aufgeteilt, damit jeder Artikel separat codiert werden kann. Wenn in dem Artikel die Kategorie vorkommt wird dieser mit 1 codiert, wenn die Kategorie nicht vorkommt, dann wird dieser mit 0 codiert. Dieser Prozess wird mit jeder Kategorie, als auch mit jedem Artikel durchgeführt.

Ja	1
Nein	0

Formale Ebene	
Erscheinungsdatum	Bezeichnet das Datum an dem die Ausgabe erschienen ist
Artikelnummer der jeweiligen Ausgabe	Durchnummerierung der einzelnen Artikel in einer Mitarbeiterzeitung
Länge	Anzahl der Wörter des Artikels
Darstellungsform	Interview oder Artikel
Manager kommen zu Wort	Manager können eine persönlich Stellungnahme abgeben, oder ihre Meinung zu einem Thema äußern

Mitarbeiter kommen zu Wort	Mitarbeiter können eine persönlich Stellungnahme abgeben, oder ihre Meinung zu einem Thema äußern
Bilduntermalung	Der Artikel oder das Interview werden mit mindestens einem Bild oder einer Grafik untermalt
Hauptthema	Der Artikel oder das Interview handeln ausschließlich von mindestens einer der drei CSR-Dimensionen
Nebenthema	Der Artikel oder das Interview behandeln das CSR-Thema, auch nur nebenbei erwähnt

Im Folgenden werden die Standard Kategorien der GRI aufgelistet. Es soll darauf hingewiesen werden, dass für den besseren Überblick nur das Hauptthema der Kategorien angeführt wird, für eine detaillierte Aufschlüsselung kann die GRI herangezogen werden, dort wird jede Kategorie genau beschrieben. Diese sind im nachstehenden Link aufgeschlüsselt: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf> Die drei Kategorien Ökonomie, Ökologie und Soziales sollen im Folgenden zur besseren Übersicht kurz aufgeschlüsselt werden. Detaillierte Aufschlüsselungen sind im oben genannten Link nachzulesen.

Die **ökonomische Dimension** von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen einer Organisation auf die wirtschaftliche Lage ihrer Stakeholder und auf Wirtschaftssysteme auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Die Kategorie „Wirtschaftlich“ veranschaulicht den Kapitalfluss zwischen verschiedenen Stakeholdern und die wichtigsten wirtschaftlichen Auswirkungen der Organisation in der gesamten Gesellschaft.

Ökonomische Dimension	
wirtschaftliche Leistung	1) DIREKT ERWIRTSCHAFTETER UND VERTEILTER WIRTSCHAFTLICHER WERT

	2) DURCH DEN KLIMAWANDEL BEDINGTE FINANZIELLE FOLGEN UND ANDERE RISIKEN UND CHANCEN FÜR DIE AKTIVITÄTEN DER ORGANISATION
	3) DECKUNG DER VERPFLICHTUNGEN DER ORGANISATION AUS DEM LEISTUNGSORIENTIERTEN PENSIONSPLAN
	4) FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG SEITENS DER REGIERUNG
Marktpräsenz	1) SPANNE DES VERHÄLTNISSSES DER STANDARDEINTRITTSGEHÄLTER NACH GESCHLECHT ZUM LOKALEN MINDESTLOHN AN HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN
	2) ANTEIL DER LOKAL ANGEWORBENEN FÜHRUNGSKRÄFTE AN HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN
indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	1) ENTWICKLUNG UND AUSWIRKUNG VON INFRASTRUKTURINVESTITIONEN UND GEFÖRDETEN DIENSTLEISTUNGEN
	2) ART UND UMFANG ERHEBLICHER INDIRECTER WIRTSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN
Beschaffung	1) ANTEIL AN AUSGABEN FÜR LOKALE LIEFERANTEN AN HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN

Die **ökologische Dimension** von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen einer Organisation auf die belebte und unbelebte Natur einschließlich Boden, Luft, Wasser und Ökosysteme. Die Kategorie „Ökologisch“ umfasst Auswirkungen in Bezug auf Eingangsprodukte (z. B. Energie und Wasser) und Ausgangsprodukte (z. B. Emissionen, Abwasser und Abfall), Auswirkungen in Bezug auf Artenvielfalt, Transport, Produkte und Dienstleistungen sowie Aufwendungen für den Umweltschutz und die Einhaltung von Umweltvorschriften.

Ökologische Dimension	
Materialien	1) EINGESETZTE MATERIALIEN NACH GEWICHT ODER VOLUMEN
	2) ANTEIL DER SEKUNDÄRROHSTOFFE AM GESAMTMATERIALEINSATZ
Energie	1) ENERGIEVERBRAUCH INNERHALB DER ORGANISATION
	2) ENERGIEVERBRAUCH AUSSERHALB DER ORGANISATION
	3) ENERGIEINTENSITÄT
	4) VERRINGERUNG DES ENERGIEVERBRAUCHS
	5) SENKUNG DES ENERGIEBEDARFS FÜR PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN
Wasser	1) GESAMTWASSERENTNAHME NACH QUELLE
	2) DURCH DIE WASSERENTNAHME WESENTLICH BEEINTRÄCHTIGTE WASSERQUELLEN
	3) PROZENTSATZ UND GESAMTVOLUMEN DES AUFBEREITETEN UND WIEDERVERWENDETEN WASSERS

Biodiversität	1) EIGENE ODER GEMietetete STANDORTE, BETRIEBEN IN ODER ANGRENZEND AN SCHUTZGEBIETE(N) UND GEBIETE(N) MIT HOHEM BIODIVERSITÄTSWERT AUSSERHALB VON SCHUTZGEBIETEN
	2) BESCHREIBUNG ERHEBLICHER AUSWIRKUNGEN VON GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN, PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN AUF DIE BIODIVERSITÄT IN SCHUTZGEBIETEN UND GEBIETEN MIT HOHEM BIODIVERSITÄTSWERT AUSSERHALB VON SCHUTZGEBIETEN
	3) GESCHÜTZTE ODER RENATURIERTE LEBENSRAÜME
	4) GESAMTZAHL DER GEFÄHRDETEN ARTEN AUF DER ROTEN LISTE DER WELTNATURSCHUTZUNION (IUCN) UND AUF NATIONALEN LISTEN GESCHÜTZTER ARTEN, DIE IHREN LEBENSRAUM IN GEBIETEN HABEN, DIE VON DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER ORGANISATION BETROFFEN SIND, NACH GEFÄHRDUNGSKATEGORIE
Emissionen	1) DIREKTE THG-EMISSIONEN (SCOPE 1)
	2) INDIREKTE ENERGIEBEZOGENE THG-EMISSIONEN (SCOPE 2)
	3) WEITERE INDIREKTE THG-EMISSIONEN (SCOPE 3)
	4) INTENSITÄT DER THG-EMISSIONEN
	5) REDUZIERUNG DER THG-EMISSIONEN
	6) EMISSIONEN OZON ABBAUENDER STOFFE
	7) NOX, SOX UND ANDERE SIGNIFIKANTE LUFTEMISSIONEN

Abwasser und Abfall	1) GESAMTVOLUMEN DER ABWASSEREINLEITUNG NACH QUALITÄT UND EINLEITUNGSORT
	2) GESAMTGEWICHT DES ABFALLS NACH ART UND ENTSORGUNGSMETHODE
	3) GESAMTZAHL UND -VOLUMEN SIGNIFIKANTER VERSCHMUTZUNGEN
	4)GEWICHT DES TRANSPORTIERTEN, IMPORTIERTEN, EXPORTIERTEN ODER BEHANDELTEN ABFALLS, DER GEMÄSS DEN BESTIMMUNGEN DES BASLER ÜBEREINKOMMENS ² , ANLAGE I, II, III UND VIII, ALS GEFÄHRLICH EINGESTUFT WIRD, SOWIE PROZENTSATZ DES INTERNATIONAL TRANSPORTIERTEN ABFALLS
	5) BEZEICHNUNG, GRÖSSE, SCHUTZSTATUS UND BIODIVERSITÄTSWERT VON GEWÄSSERN UND DAMIT VERBUNDENEN LEBENS-RÄUMEN, DIE VON DEN ABWASSEREINLEITUNGEN UND DEM OBERFLÄCHENABFLUSS DER ORGANISATION SIGNIFIKANT BETROFFEN SIND
Produkte und Dienstleistungen	1) UMFANG DER MASSNAHMEN ZUR VERRINGERUNG DER ÖKOLOGISCHEN AUSWIRKUNGEN VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN
	2) PROZENTSATZ DER ZURÜCKGENOMMENEN VERKAUFTEN PRODUKTE UND DEREN VERPACKUNGSMATERIALIEN NACH KATEGORIE

Compliance	1) MONETÄRER WERT SIGNIFIKANTER BUSSGELDER UND GESAMTZAHL NICHT MONETÄRER STRAFEN WEGEN NICHT EINHALTUNG VON UMWELT- GESETZEN UND -VORSCHRIFTEN
Transport	1) ERHEBLICHE ÖKOLOGISCHE AUSWIR- KUNGEN DURCH DEN TRANSPORT VON PRODUKTEN UND ANDEREN GÜTERN UND MATERIALIEN, DIE FÜR DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER ORGANISATION VERWENDET WERDEN, SOWIE DURCH DEN TRANSPORT VON MITGLIEDERN DER BELEGESCHAFT
Insgesamt	1) DIE GESAMTEN AUFWENDUNGEN UND INVESTITIONEN FÜR UMWELTSCHUTZ NACH ART
Bewertung der Lieferanten hin- sichtlich ökologischer Aspekte	1) PROZENTSATZ NEUER LIEFERANTEN, DIE ANHAND VON ÖKOLOGISCHEN KRITERIEN ÜBERPRÜFT WURDEN
	2) ERHEBLICHE TATSÄCHLICHE UND PO- TENZIELLE NEGATIVE ÖKOLOGISCHE AUS- WIRKUNGEN IN DER LIEFERKETTE UND ER- GRIFFENE MASSNAHMEN
Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte	1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF ÖKOLOGISCHE AUSWIRKUNGEN, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWERDEVERFAHREN EINGEREICHT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN

Die **gesellschaftliche Dimension** von Nachhaltigkeit betrifft die Auswirkungen der Organisation auf das gesellschaftliche System, in dem sie operiert. Die Kategorie „Gesellschaftlich“ beinhaltet die Unterkategorien:

I Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung

II Menschenrechte

III Gesellschaft

IV Produktverantwortung

Der Großteil der Inhalte in den Unterkategorien stützt sich auf international anerkannte, allgemein gültige Standards oder andere relevante internationale Quellen.

Soziale Dimension I (Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung)	
Beschäftigung	1) GESAMTZAHL UND RATE NEU EINGESTELLTER MITARBEITER SOWIE PERSONALFLUKTUATION NACH ALTERSGRUPPE, GESCHLECHT UND REGION
	2) BETRIEBLICHE LEISTUNGEN, DIE NUR VOLLZEITBESCHÄFTIGTEN, NICHT ABER MITARBEITERN MIT BEFRISTETEN ARBEITSVERTRÄGEN ODER TEILZEITBESCHÄFTIGTEN GEWÄHRT WERDEN, NACH HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN
	3) RÜCKKEHRRATE AN DEN ARBEITSPLATZ UND VERBLEIBSRATE NACH DER ELTERNZEIT NACH GESCHLECHT

Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	1) MINDESTMITTEILUNGSFRISTEN VON BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGEN, EINSCHLIESSLICH DER ANGABE, OB DIESE IN KOLLEKTIVVEREINBARUNGEN DARGELEGT SIND
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	2) PROZENTSATZ DER GESAMTBELEG-SCHAFT, DIE IN FORMELLEN ARBEITGEBER-ARBEITNEHMERAUSSCHÜSSEN VERTRETEN IST, DIE DIE ÜBERWACHUNG VON PROGRAMMEN ZU ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ UNTERSTÜTZEN UND ENTSPRECHENDE BERATUNG ANBIETEN
	3) ART DER VERLETZUNG UND RATE DER VERLETZUNGEN, BERUFSSKRANKHEITEN, AUSFALLTAGE UND ABWESENHEIT SOWIE DIE GESAMTZAHL DER ARBEITSBEDINGTEN TODESFÄLLE NACH REGION UND GESCHLECHT
	4) ARBEITER MIT HOHER ERKRANKUNGSRATE ODER -GEFÄHRDUNG IM ZUSAMMENHANG MIT IHRER BESCHÄFTIGUNG
	5) GESUNDHEITS- UND SICHERHEITSTHEMEN, DIE IN FÖRMLICHEN VEREINBARUNGEN MIT GEWERKSCHAFTEN BEHANDELT WERDEN
Aus- und Weiterbildung	1) DURCHSCHNITTliche JÄHRLICHE STUNDENZAHL FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG PRO MITARBEITER NACH GESCHLECHT UND MITARBEITERKATEGORIE

	2) PROGRAMME FÜR KOMPETENZMANAGEMENT UND LEBENSLANGES LERNEN, DIE ZUR FORTDAUERNDEN BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT DER MITARBEITER BEITRAGEN UND DIESE IM UMGANG MIT DEM BERUFS-AUSSTIEG UNTERSTÜTZEN
	PROZENTSATZ DER MITARBEITER, DIE EINE REGELMÄSSIGE BEURTEILUNG IHRER LEISTUNG UND IHRER KARRIEREENTWICKLUNG ERHALTEN, NACH GESCHLECHT UND MITARBEITERKATEGORIE
Vielfalt und Chancengleichheit	1) ZUSAMMENSETZUNG DER KONTROLL-ORGANE UND AUFTEILUNG DER MITARBEITER NACH MITARBEITERKATEGORIE IN BEZUG AUF GESCHLECHT, ALTERSGRUPPE, ZUGEHÖRIGKEIT ZU EINER MINDERHEIT UND ANDERE DIVERSITÄTSINDIKATOREN
Gleicher Lohn für Frauen und Männer	1) VERHÄLTNIS DES GRUNDGEHALTS UND DER VERGÜTUNG VON FRAUEN ZUM GRUNDGEHALT UND ZUR VERGÜTUNG VON MÄNNERN NACH MITARBEITERKATEGORIE UND HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken	1) PROZENTSATZ NEUER LIEFERANTEN, DIE ANHAND VON KRITERIEN IM HINBLICK AUF ARBEITSPRAKTIKEN ÜBERPRÜFT WURDEN
	ERHEBLICHE TATSÄCHLICHE UND POTENZIELLE NEGATIVE AUSWIRKUNGEN AUF ARBEITSPRAKTIKEN IN DER LIEFERKETTE UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN

Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken	1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF ARBEITSPRAKTIKEN, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWERDEVERFAHREN EINGEREICHT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN

Soziale Dimension II (Menschenrechte)	
Investitionen	1) GESAMTZAHL UND PROZENTSATZ DER SIGNIFIKANTEN INVESTITIONSVEREINBARUNGEN UND -VERTRÄGE, DIE MENSCHENRECHTSKLAUSELN ENTHALTEN ODER UNTER MENSCHENRECHTSASPEKTEN GEPRÜFT WURDEN
	2) GESAMTZAHL DER SCHULUNGSSTUNDEN VON MITARBEITERN ZU MENSCHENRECHTSPOLITIK UND -VERFAHREN DER ORGANISATION IM ZUSAMMENHANG MIT MENSCHENRECHTSASPEKTEN, DIE FÜR DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT MASSGEBLICH SIND, SOWIE PROZENTSATZ DER GESCHULTEN MITARBEITER
Gleichbehandlung	1) GESAMTZAHL DER DISKRIMINIERUNGSVORFÄLLE UND ERGRIFFENE ABHILFEMAßNAHMEN

Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen	1) ERMITTELTE GESCHÄFTSSTANDORTE UND LIEFERANTEN, BEI DENEN DAS RECHT DER BESCHÄFTIGTEN AUF VEREINIGUNGSFREIHEIT ODER KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN VERLETZT WIRD ODER ERHEBLICH GEFÄHRDET SEIN KÖNNTE, UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN ZUM SCHUTZ DIESER RECHTE
Kinderarbeit	1) ERMITTELTE GESCHÄFTSSTANDORTE UND LIEFERANTEN, BEI DENEN EIN ERHEBLICHES RISIKO VON KINDERARBEIT BESTEHT, UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN ALS BEITRAG ZUR ABSCHAFFUNG VON KINDERARBEIT
Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit	1) ERMITTELTE GESCHÄFTSSTANDORTE UND LIEFERANTEN, BEI DENEN EIN ERHEBLICHES RISIKO VON ZWANGS- ODER PFLICHTARBEIT BESTEHT, UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN ALS BEITRAG ZUR BESEITIGUNG ALLER FORMEN VON ZWANGS- ODER PFLICHTARBEIT
Sicherheitspraktiken	1) PROZENTSATZ DES SICHERHEITSPERSONALS, DAS ZU MENSCHENRECHTSPOLITIK UND -VERFAHREN DER ORGANISATION, DIE FÜR DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT MASSGEBLICH SIND, GESCHULT WURDE
Rechte der indigenen Bevölkerung	1)GESAMTZAHL DER VORFÄLLE, IN DENEN RECHTE DER INDIGENEN BEVÖLKERUNG

	VERLETZT WURDEN, UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN
Prüfung	1) GESAMTZAHL UND PROZENTSATZ DER GESCHÄFTSSTANDORTE, DIE IM HINBLICK AUF MENSCHENRECHTE ODER MENSCHENRECHTLICHE AUSWIRKUNGEN GEPRÜFT WURDEN
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte	1)PROZENTSATZ NEUER LIEFERANTEN, DIE ANHAND VON MENSCHENRECHTSKRITERIEN ÜBERPRÜFT WURDEN
	2) ERHEBLICHE TATSÄCHLICHE UND POTENZIELLE NEGATIVE MENSCHENRECHTLICHE AUSWIRKUNGEN IN DER LIEFERKETTE UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN
Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen	1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF MENSCHENRECHTLICHE AUSWIRKUNGEN, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWERDEVERFAHREN EINGEREICHT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN

Soziale Dimension III (Gesellschaft)	
Lokale Gemeinschaften	1) PROZENTSATZ DER GESCHÄFTSSTÄNDE, BEI DENEN MASSNAHMEN ZUR EINBINDUNG LOKALER GEMEINSCHAFTEN, FOLGENABSCHÄTZUNGEN UND FÖRDERPROGRAMME UMGESETZT WURDEN

	2) GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN MIT ERHEBLICHEN TATSÄCHLICHEN ODER POTENZIELLEN NEGATIVEN AUSWIRKUNGEN AUF LOKALE GEMEINSCHAFTEN
Korruptionsbekämpfung	1) GESAMTZAHL UND PROZENTSATZ DER GESCHÄFTSSTANDORTE, DIE IM HINBLICK AUF KORRUPTIONSRISIKEN GEPRÜFT WURDEN, UND ERMITTELTE ERHEBLICHE RISIKEN
	2) INFORMATIONEN UND SCHULUNGEN ÜBER LEITLINIEN UND VERFAHREN ZUR KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG
	3) BESTÄTIGTE KORRUPTIONSFÄLLE UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN
Politik	1) GESAMTWERT DER POLITISCHEN SPENDEN, DARGESTELLT NACH LAND UND EMPFÄNGER/BEGÜNSTIGTEM
Wettbewerbswidrige Verhalten	1) GESAMTZAHL DER VERFAHREN AUFGRUND VON WETTBEWERBSWIDRIGEM VERHALTEN ODER KARTELLUND MONOPOLBILDUNG SOWIE DEREN ERGEBNISSE
Compliance	1) MONETÄRER WERT SIGNIFIKANTER BUSSGELDER UND GESAMTZAHL NICHT MONETÄRER STRAFEN WEGEN NICHTEINHALTUNG VON GESETZEN UND VORSCHRIFTEN
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Aus-	1) PROZENTSATZ NEUER LIEFERANTEN, DIE ANHAND VON KRITERIEN IN BEZUG AUF

wirkungen	AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT ÜBERPRÜFT WURDEN
	2) SIGNIFIKANTE AKTUELLE UND POTENZI- ELLE NEGATIVE AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT IN DER LIEFERKETTE SOWIE ERGRIFFENE MASSNAHMEN
Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen	1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELL- SCHAFT, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWER- DEVERFAHREN EINGEREICHT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN

Soziale Dimension IV (Produkt- verantwortung)	
Kundengesundheit und -sicherheit	1) PROZENTSATZ DER MASSGEBLICHEN PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSKATE- GORIEN, DEREN AUSWIRKUNGEN AUF GESUNDHEIT UND SICHERHEIT GE- PRÜFT WERDEN, UM VERBESSERUNGSPOT- ENZIALE ZU ERMITTELN
	2) GESAMTZAHL DER VORFÄLLE IN DER NICHTEINHALTUNG VON VORSCHRIFTEN UND FREIWILLIGEN VERHALTENSREGELN IN BEZUG AUF DIE AUSWIRKUNGEN VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN AUF GESUNDHEIT UND SICHERHEIT; DARGE- STELLT NACH ART DER FOLGEN

Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	1) ART DER PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSINFORMATIONEN, DIE DURCH DIE VERFAHREN DER ORGANISATION FÜR INFORMATIONEN ÜBER UND KENNZEICHNUNG VON PRODUKTE(N) ERFORDERLICH SIND, SOWIE PROZENTSATZ DER MASSGEBLICHEN PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSKATEGORIEN, DIE SOLCHEN INFORMATIONSPFLICHTEN UNTERLIEGEN
	2) GESAMTZAHL DER FÄLLE VON NICHT-EINHALTUNGEN VON VORSCHRIFTEN ODER FREIWILLIGEN VERHALTENSREGELN IN BEZUG AUF DIE INFORMATIONEN ÜBER UND DIE KENNZEICHNUNG VON PRODUKTE(N) UND DIENSTLEISTUNGEN, DARGESTELLT NACH ART DER FOLGEN
	3) ERGEBNISSE VON UMFRAGEN ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT
Marketing	1) VERKAUF VERBOTENER ODER UMSTRITTENER PRODUKTE
	2) GESAMTZAHL DER VON VORSCHRIFTEN ODER FREIWILLIGEN VERHALTENSREGELN IN BEZUG AUF WERBUNG EINSCHLIESSLICH ANZEIGEN, VERKAUFSFÖRDERUNG UND SPONSORING, DARGESTELLT NACH ART DER FOLGEN
Schutz der Kundendaten	1) GESAMTZAHL BEGRÜNDETER BESCHWERDEN IN BEZUG DEN SCHUTZ DER PRIVATSPHÄRE DES KUNDEN UND DIE VERLETZUNG DES DATENSCHUTZES

Compliance	1) GELDWERT DER ERHEBLICHEN BUSS- GELDER WEGEN NICHTEINHALTUNG VON GESETZEN UND VORSCHRIFTEN IN BEZUG AUF DIE BEREITSTELLUNG UND NUTZUNG VON PRODUKTEN UND DIENST- LEISTUNGEN
------------	--

Liste der analysierten Mitarbeiterzeitungen der Rheinmetall AG

- | | | |
|----------------------------------|----------|------|
| 1) Das Profil: Erscheinungsdatum | April | 2010 |
| 2) Das Profil: Erscheinungsdatum | August | 2010 |
| 3) Das Profil: Erscheinungsdatum | Oktober | 2010 |
| 4) Das Profil: Erscheinungsdatum | Dezember | 2010 |
| 5) Das Profil: Erscheinungsdatum | Mai | 2012 |
| 6) Das Profil: Erscheinungsdatum | Juli | 2012 |
| 7) Das Profil: Erscheinungsdatum | Dezember | 2012 |
| 8) Das Profil: Erscheinungsdatum | April | 2014 |
| 9) Das Profil: Erscheinungsdatum | Dezember | 2014 |

Alle Mitarbeiterzeitungen sind unter folgendem Link auch online verfügbar:

http://www.rheinmetall.com/de/rheinmetall_ag/group/publications/company_magazine/company-magazine.php

ABSTRACT DEUTSCH

Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet die ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft, der sich heute immer mehr Unternehmen annehmen. Im ersten Teil der Arbeit erfolgt die Erläuterung der Relevanz des Themas CSR-Kommunikation und eine Begriffsabgrenzung, da eine Vielzahl verwandter Termini existiert. Außerdem werden diverse CSR-Theorien diskutiert, sowie auf die CSR-Kommunikationsinhalte (ökologisches, ökonomisches und soziales Engagement) näher eingegangen. Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet das Forschungsfeld der internen CSR-Kommunikation und somit die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter. Es soll aufgezeigt werden über welche CSR-Dimensionen die Rheinmetall AG ihre Mitarbeiter informiert. Als zentrale Aufgaben und Funktionen der internen CSR-Kommunikation kristallisierten sich Mitarbeitermotivation, Organisationales Commitment, Organisationale Identifikation und Selbstlegitimation heraus. Eine tragende Rolle spielen hierbei Glaubwürdigkeit, Vertrauen und eine transparente CSR-Berichterstattung. Zudem zeigen sich bei der internen CSR-Kommunikation diverse Chancen und Risiken für die Mitarbeiterbeziehung. Es hat sich gezeigt, dass CSR-Engagement eines Unternehmens nur dann glaubhaft ist, wenn gegenüber den Mitarbeitern sozial verantwortlich gehandelt wird.

Mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse unternimmt die folgende Magisterarbeit den Versuch, das Thema interne CSR-Kommunikation inhaltsanalytisch zu clustern und zu diskutieren. Wie die Untersuchung zeigen konnte, wurden die Ausprägungen der sozialen Dimension am häufigsten in der Mitarbeiterzeitung der Rheinmetall AG erwähnt. Im Gegensatz dazu wird der ökonomischen Dimension am wenigsten Aufmerksamkeit geschenkt. Die ökologische Dimension liegt mit ihren Nennungen im Mittelfeld, weist jedoch einen großen Abstand zu den Vorkommnissen der sozialen Dimensionen auf.

Zudem konnte herausgefunden werden, dass Mitarbeiter in der sozialen Dimension zu Wort kommen und somit einbezogen werden, im Gegensatz zur ökologischen und ökonomischen Dimension, hier wird Mitarbeiter nicht die Chance gegeben ihre persönliche Meinung darzulegen. Zudem konnte die Inhaltsanalyse eine unausgewogene CSR-Berichterstattung aufzeigen, da in keiner der drei Dimensionen negative Aspekte angeführt wurden.

ABSTRACT ENGLISCH

The following master thesis deals with the social, economic and environmental commitment emanating as more firms are considering the sustainability issue. The master thesis examines the impact of CSR on employee population. In the first part of the thesis, the importance and relevance of CSR is illustrated. In addition, it explores the terminology around CSR, as there are many similar words that at times are used interchangeably. Various CSR-theories as well as the triple-bottom-line-concept and the stakeholder management are described and discussed.

With the help of internal CSR-communications, employees should be informed about the social, economic and environmental commitment of the firm. Important tasks and functions are identified as well as employee motivation, commitment, identification and self-legitimation. Credibility and trust play an important role along with transparent CSR-reporting. Employees, as insiders, can be skeptical of the company's efforts and motives. Additionally there are various opportunities and risks surrounding internal CSR-communications.

The second part of this thesis categorizes and analyzes the internal CSR-communication of the Rheinmetall AG, a military company. The analysis demonstrates that the most frequency appearing category is the characteristics of the social dimension. By contrast, the economic dimension garners the least attention. The environment dimension is ranked in the middle.

Furthermore, the results of the analysis demonstrate that the employees are only given the chance to speak in the social dimension in contrast to the economic and environmental dimension. Additionally the analyses point out that negative aspects are not part of the internal CSR-communication of the employee magazine which shows an unbalanced CSR-reporting.

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten

Name: Melanie Dandl, Bakk. phil.

Geburtsdatum: 08.08.1988

Staatsbürgerschaft: Deutschland

Kontakt: dandl.melanie@gmail.com

Ausbildung

2013 - 2016 Master Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft Abschluss Master (2,0)

2010 - 2013 Bachelor Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft Abschluss Bachelor (2,0)

2009 – 2010 Auslandsjahr als Au Pair in den USA

1999 - 2009 Lion-Feuchtwanger-Gymnasium,
Abschluss Allgemeine Hochschulreife (1,9)

Berufserfahrung

02/ 2014 - heute Werkstudentin bei der Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH

06/ 2013- 10/ 2013 LoeschHundLiepold Kommunikation
Praktikum PR und Unternehmenskommunikation

11/ 2010 – 06/ 2013 SIS-Flächen Management bei Zero

Sprachkenntnisse

Deutsch Muttersprache

Englisch Verhandlungssicher in Wort und Schrift

Französisch Erweiterte Grundkenntnisse in Wort und Schrift