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
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzungsverzeichnis</th>
<th>Deutscher/Britischer Ausdruck</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AG</td>
<td>Aktiengesellschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>CC</td>
<td>Corporate Citizenship</td>
</tr>
<tr>
<td>CG</td>
<td>Corporate Governance</td>
</tr>
<tr>
<td>CSR</td>
<td>Corporate Social Responsibility</td>
</tr>
<tr>
<td>EU</td>
<td>Europäische Union</td>
</tr>
<tr>
<td>GRI</td>
<td>Global Report Initiative</td>
</tr>
<tr>
<td>NGO</td>
<td>Non-governmental organization</td>
</tr>
<tr>
<td>UN</td>
<td>United Nations/ Vereinte Nationen</td>
</tr>
<tr>
<td>z.B.</td>
<td>zum Beispiel</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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


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-

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


\(^2\) 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 Untersuchungsauflauf 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-


2 Corporate Social Responsibility (CSR)


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


---

\(^3\) Vgl. Europäische Kommission, 2011, S. 9
\(^4\) Vgl. Europäische Kommission, 2011, S. 9

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

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. Die Europäische Kommission definiert CSR als „the responsibility of enterprises for their impacts on society“, 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 Selbstopflichtung 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. 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.”

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. CSR-Berichte schaffen bestenfalls Transparenz und können zu Wettbewerbsvorteilen, Imageverbesserung und Reputationssteigerung beitragen. Auch für Mitarbeiter, die für diese Arbeit die relevante Stakeholdergruppe darstellen, folgt 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


2.2 Bezug zu verwandten Begriffen


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. Schwerk, 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)


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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{23}

CSR lässt sich nicht nur durch verwandte Begriffe näher definieren, sondern auch durch ihre Kommunikationsinhalte. Im folgendenAbschnitt 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.

\textsuperscript{20} Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 234
\textsuperscript{21} Vgl. Schwerk, 2007, S. 3
\textsuperscript{22} Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 234
\textsuperscript{23} Vgl. Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 234
2.3 CSR-Kommunikationsinhalte nach dem Triple-Bottom-Line-Konzept


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).

26 Vgl. Hamacher, 2000, S. 23
Unternehmensinterne Verantwortung


Unternehmensexterne Verantwortung


\(^{28}\) Vgl. Loew, 2002, S. 5  
\(^{29}\) Vgl. Kramer, 2002, 61  
\(^{30}\) Vgl. Loew, 2002, S. 5
2.3.2 Kommunikation ökonomischer Leistungen


2.3.3 Kommunikation ökologischer Leistungen


31 Vgl. Schwerk, 2007, S. 16 f
32 Vgl. Schwerk, 2007, S. 17
34 Vgl. Kramer, 2002, S. 60

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, Beziehungen zu den spezifischen Anspruchsgruppen aktiv und systematisch zu organisieren und zu gestalten.\footnote{Vgl. Freeman, 1984, S. 53} 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.\footnote{Vgl. Figge/Schaltegger, 2000, S. 12} Dies ist Aufgabe des Managements, um möglichst effizient die besonders relevanten Stakeholder in ihren Ansprüchen zu bedie-

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


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
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.\footnote{Vgl. Bassen/Jastram/Mayer, 2005, S. 235}

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.
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


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,

„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 externer 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. Schwerk, 2007, S. 18
43 Al-bdour/Nasruddin/Lin, 2010, S. 263
44 Vgl. Ihlen/Bartlett/May, 2011, S. 8
Gleichstellung für die Arbeitnehmer. 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."


45 Vgl. Lis, 2010, S. 54
46 Zhang, 2010, S. 111
47 Vgl. Ehnert/Harry/Zink, 2014, S. 363
48 Vgl. Schwerk, 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.\textsuperscript{51} Mitarbeiter erwarten heutzutage zu allen unternehmerischen Entscheidungen umfassende Informationen, Aussagen mit Substanz und Verlässlichkeit, mit denen sie in ihrer Arbeit etwas anfangen können.\textsuperscript{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


\textsuperscript{51} Vgl. Mast, 2006, S. 255
\textsuperscript{52} Vgl. Mast, 2010b, S. 3
\textsuperscript{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 beiträgt und, fast wichtiger, sie können zur Selbstlegitimation jedes Mitarbeiters beitragen. Dies wiederrum 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. 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.“


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.


„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


3.2.1 Aus Betroffenen Beteiligte machen


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

62 Vgl. Loffing/Loffing, 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.\textsuperscript{66} Den einzelnen Mitarbeitern soll die Möglichkeit gegeben werden, vor den Vorhang zu treten, um ihre Meinung frei äußern zu können.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.

\textsuperscript{66} Vgl. Marinkovic, 2009, S. 29 ff
\textsuperscript{67} Vgl. Hoffmann/Müller, 2008, S. 192 ff
\textsuperscript{68} Vgl. Westphal/Gmü, 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 Organisationalem 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/Gmü, 2009, S. 202
73 Vgl. Van Dick, 2004, S. 5
tionalen Commitment der Mitarbeiter.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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 Organisationalen Commitments.

Beim Normativen Organisationalen Commitment fühlt sich der Mitarbeiter aus einem Gefühl der Verpflichtung heraus der Organisation verbunden. Das normative Organisationalen Commitment kann sich dementsprechend aus den allgemeinen Moralvorstellungen einer Person entwickeln.\textsuperscript{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.\textsuperscript{77} Der Antrieb des Mitarbeiters ist also die Angst vor Verlusten bei Austritt aus der Organisation.


\textsuperscript{74} Vgl. Müller/Spieß, 2009, S. 7
\textsuperscript{75} Vgl. Meyer/Allen, 1991, S. 67
\textsuperscript{76} Vgl. Van Dick, 2004, S. 17
\textsuperscript{77} Vgl. Meyer/Allen, 1991, S. 67
3.2.3 Motivation


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.

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.\textsuperscript{81} Die organisationale Identifikation hat Einfluss auf verschiedene erwünschte Verhaltensweisen sowie förderliche emotionale und cognitive 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.\textsuperscript{82} Brown operationalisiert organisationale Identifikation als ein Konzept, welches „vier Aspekte von Involvement“\textsuperscript{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 Unter-

\textsuperscript{81} Vgl. Van Dick, 2004, S. 5
\textsuperscript{82} Vgl. Van Knippenberg, 2000, S. 357 ff
\textsuperscript{83} Vgl. Brown, 1969, S. 349

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.  

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Identifikation einen wesentlichen Teil eines zufriedenen Mitarbeiters ausmacht und die interne CSR-Kommunikation einen positiven Einfluss auf die Organisationalen 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 unwichtigen Punkt der Aufgaben und Funktionen der internen CSR-Kommunikation eingegangen werden.  

3.2.5 Selbstlegitimation  


84 Vgl. Rupp et al., 2006, S. 538  
85 Vgl. Rupp et al., 2006, S. 538  
86 Vgl. Mast, 2010a, S. 423


„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.\textsuperscript{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.“\textsuperscript{90}

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


\textsuperscript{89} Vgl. Bentele, 1988, S. 408
\textsuperscript{90} Köhnken, 1990, S. 4


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. Für eine vertrauensvolle Haltung sei eine Kommunikationsadäquatheit nötig, die sich durch Konsistenz, Transparenz und Offenheit ausdrücke. 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
„(...) eine transparente und glaubwürdige Darstellung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Aktivitäten des Unternehmens steigt die Bindung und Motivation der Mitarbeiter.“


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 sceptical 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 überprüfbar Erfolge und Misserfolge darstellt.\(^98\)

Früher konnten Misserfolge verheimlicht werden, heute können Mitarbeiter mit Hilfe von Onlinemedia 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 Mitarbeitereinbeziehung 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 Reputationsbilanz 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 Nachwuchskräftekreterkrutierung fungieren. Zu weiteren Chancen zählen auch Betriebs- und Personalkosteneinsparungen, etwa durch weniger krankheitsbedingte Ausfälle, gerin-gere 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
¹⁰⁸ Vgl. Poppelreuter/Fleischer, 2009, S. 641
Risiken


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. Es sei darauf hingewiesen, dass immer wenn mit Engagement auch wirtschaftliche Interessen verbunden sind, es zu Glaubwürdigkeitsproblemen kommen kann. 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.

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.\textsuperscript{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 Auswirkungen\textsuperscript{114} und kritische Mitarbeiterstimmen aufgezeigt werden. Zudem sollte der Bericht

\begin{quote}
(...) sowohl positive als auch negative Aspekte der Leistung der Organisation beinhalten, um eine fundierte Beurteilung der Gesamtleistung zu ermöglichen.\textsuperscript{115}
\end{quote}


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.\textsuperscript{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 Kommunikation

\begin{footnotesize}
\begin{itemize}
\item \textsuperscript{113} Vgl. Clausen, 2002, S. 112
\item \textsuperscript{114} Vgl. Raupp/Jarolimek/Schultz, 2011, S. 504
\item \textsuperscript{115} Global Reporting Initiative, 2013, S. 17
\item \textsuperscript{116} Vgl. Heinrich, 2013, S. 86
\end{itemize}
\end{footnotesize}
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.


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


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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{119} Allerdings soll darauf hingewiesen werden, dass die neuen Netzwerkmedien auch zur Gefahr für ein Unternehmen werden können, da sich Fehltritte und kritische Botschaften mit hoher Geschwindigkeit an ein weites Publikum verbreiten können.\textsuperscript{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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{122} Das Management kann, mit Hilfe der Mitarbeiterzeitung, offizielle Informationen publik machen und sich auf Erklärungen

\textsuperscript{118} Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies, 2008, S. 240
\textsuperscript{119} Vgl. Heinrich, 2013, S. 92
\textsuperscript{120} Vgl. Osburg, 2012, S. 474
\textsuperscript{121} Vgl. Heinrich, 2013, S. 86
\textsuperscript{122} Vgl. Heinrich, 2013, S. 89

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 ist trotzdem kein Medium von geringer Bedeutung, sondern ein Medium des beruflichen und privaten Alltags mit hohem Beeinflussungspotential. 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
126 Vgl. Pratt/Beckers/Wagner, 2013, S. 66
„(...) 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.\(^ {131}\)


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.\(^\text{133}\)

Cauers wiederum liefert eine Übersicht denkbarer Inhalte der Mitarbeiterzeitung inklusive einiger CSR-Dimensionen.\(^\text{134}\)

- Externe Unternehmensaktivitäten: Veranstaltungssponsoring, Umweltengagement
- Forschung und Entwicklung: Innovationen, Technikerlauterungen
- 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


Informierend

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

135 Vgl. Marinkovic, 2009, S. 27 ff
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.\textsuperscript{138} Des Weiten soll gesagt sein, dass viele der Themen, die in Mitarbeiterzeitungen dargeboten werden für Außenstehende nur von geringem Interesse sind,\textsuperscript{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 können\textsuperscript{140} und dies folglich auch an andere interne und externe Stakeholder weitertragen.

\textit{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.\textsuperscript{141}

\textit{Schafft Identität}


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.

\textsuperscript{138} Vgl. Marinkovic, 2009, S. 27 f
\textsuperscript{139} Vgl. Bischl, 2000, S. 83
\textsuperscript{140} Vgl. Enke/Reinhardt, 2015, S. 64
\textsuperscript{141} Vgl. Hoffmann/Müller, 2008, S. 192 f
\textsuperscript{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.\(^\text{143}\) 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.\(^\text{144}\) Gesellschaftlich gesehen ist die Rheinmetall AG jedoch in einem sozialkritischen Feld tätig.

4.2 Der sozialkritische Diskurs der Rheinmetall AG


\(^{143}\) Vgl. Rheinmetall AG, 2015, S. 1
\(^{144}\) Vgl. Rheinmetall AG, 2015, S. 1

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

5 Die interne CSR-Kommunikation der Rheinmetall AG


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 Mitarbeitereinbeziehung 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.\textsuperscript{145} Diese ist eine

\begin{quote}
„(...)
empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen (...)“\textsuperscript{146}
\end{quote}

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

\begin{quote}
„(...)
Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht-manifesten Kontextes geschlossen wird.“\textsuperscript{147}
\end{quote}

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.“\textsuperscript{148} Die Kategorien sollen sich in dieser Arbeit an den gängigen Standard der Berichterstattung auf Basis des Kennzahlenrahmens der Global Reporting Initiative\textsuperscript{149} orientieren. Laut Früh sollen Kategorien bestenfalls von früheren Forschungen abgeleitet werden\textsuperscript{150}, 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,
die Ergebnisse in Bezug zum theoretischen Teil der Forschungsarbeit zu deuten, mit dem Ziel, die forschungsleitenden Fragestellungen zu beantworten.


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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{152} Im Folgenden soll auf das Kategorienschema eingegangen werden, um die einzelnen Kategorien der GRI darzulegen.

\textsuperscript{151} Vgl. Global Reporting Initiative, 2013, S. 3 f
\textsuperscript{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.


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.\textsuperscript{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.\textsuperscript{156}


**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

\textsuperscript{155} Vgl. Brosius/Koschel, 2001, S. 175
\textsuperscript{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
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


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


158 Vgl. Friedrichs, 1990, S. 125
159 Vgl. Holsti, 1969, S. o. A.
Perfekte Reliabilität entspricht laut Neuendorf einer Übereinstimmung von 100% \((r = 1)\). 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.


\[ CR = 2 \frac{24}{26 + 26} \]

\(^{160}\) 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

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


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 aus schließlich 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

59
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


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**


**Negative Aspekte**

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 Mitarbeitereinbeziehungen datiert werden, dagegen mit keiner Managerreinbeziehung. Die Rubrik Inventionen (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 Mitarbeitereinbeziehung, jedoch zwei Managerreinbeziehungen 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

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


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**


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 Mitarbeiterinbeziehung mit der Managereinbeziehung in der Grafik veranschaulicht werden.

![Mitarbeiter vs. Manager kommen zu Wort](attachment:diagram.jpg)

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 Mitarbeitereinbeziehung drastisch gesunken, jedoch kann auch hier mit 24 Mitarbeitereinbindungen und 16 Managereinbindungen ein Vorsprung für die Mitarbeitereinbeziehung 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.
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 dargestellt. Im Folgenden soll die ökologische Dimension analysiert werden.

### 5.2.2 Die ökologische Dimension in der Mitarbeiterzeitung

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 Neu- nung 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 Managerinbeziehung. 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.
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.

![Diagramm](image)

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-

*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 *Marktpräsenz* 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.

![Mitarbeiter vs. Manager kommen zu Wort](image)

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 ökono-
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.

![Diagramm der Nennung positiver und negativer Aspekte der ökonomischen Dimension](attachment:diagramm.png)

**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 sinnvoll 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 schießt 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 Mitarbeitereinbeziehung. 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 geschafft 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.


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.


5.3.2 Die ökologische Dimension in der Mitarbeiterzeitung

Im Gegensatz zur sozialen Dimension ist bei der ökologischen Dimension Mitarbeitereinbeziehung 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 ff
166 Vgl. Marinkovic, 2009, S. 29 ff

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 Berührungsängste und gibt somit preis, dass sie Sorge hat, Mitarbeitern eine Plattform für ihre mögliche Unzufriedenheit zu stellen.


---

167 Vgl. Schwerk, 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 unglaubwürdigen 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.\textsuperscript{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 Auswirkungen\textsuperscript{170} 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 überprüf bare Erfolge und Misserfolge darstellt.\textsuperscript{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-

\textsuperscript{169} Vgl. Herbst, 1999, S. 164 f
\textsuperscript{170} Vgl. Raupp/Jarolimek/Schultz, 2011, S. 504
\textsuperscript{171} Vgl. Arvidsson, 2010, S. 342
Arbeiter zu vermeiden.\textsuperscript{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.

\textbf{5.3.4 Die drei Dimensionen im Vergleich}


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 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

\textsuperscript{172} Vgl. Exner, 2009, S. 33

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 anzuzeigen, 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. 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 regelmäßig 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 lesen, 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 darzulegen, damit Mitarbeiter die Glaubwürdigkeit der internen CSR-Kommunikation aufrecht zu erhalten und bestenfalls zu steigern.

Wie die Literaturreanalyse 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, 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.


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 Standartangaben 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 Standartangaben 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


Literaturverzeichnis


• Global Reporting Initiative (2013): G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Online unter: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf (03.01.2015, 10.30 Uhr)


liche 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)


Anhang

Codebuch und Codieranweisungen

Das Codebuch enthält die gesamte Codierung, was bedeutet, dass den einzelnen Kategorien und ihrer 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ja</th>
<th>1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nein</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Formale Ebene

<table>
<thead>
<tr>
<th>Erscheinungsdatum</th>
<th>Bezeichnet das Datum an dem die Ausgabe erschienen ist</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Artikelnummer der jeweiligen Ausgabe</td>
<td>Durchnummerierung der einzelnen Artikel in einer Mitarbeiterzeitung</td>
</tr>
<tr>
<td>Länge</td>
<td>Anzahl der Wörter des Artikels</td>
</tr>
<tr>
<td>Darstellungsform</td>
<td>Interview oder Artikel</td>
</tr>
<tr>
<td>Manager kommen zu Wort</td>
<td>Manager können eine persönlich Stellungnahme abgeben, oder ihre Meinung zu einem Thema äußern</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 mindesten einer der drei CSR-Dimensionen
| Nebenthema | Der Artikel oder das Interview behandeln das CSR-Thema, auch nur nebenbei erwähnt


<p>| Ökonomische Dimension | wirtschaftliche Leistung | 1) DIREKT ERWIRTSCHAFTETER UND VERTEilter wirtschaftlicher Wert |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>Marktpräsenz</th>
<th>1) SPANNE DES VERHÄLTNISSES DER STANDARDEINTRITTSGEHÄLTER NACH GE-SCHLECHT ZUM LOKALEN MINDESTLOHN AN HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2) ANTEIL DER LOKAL ANGEWORBENEN FÜHRUNGSKRÄFTE AN HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN</td>
</tr>
<tr>
<td>indirekte wirtschaftliche Auswirkungen</td>
<td>1) ENTWICKLUNG UND AUSWIRKUNG VON INFRASTRUKTURINVESTITIONEN UND GEFÖRDETEN DIENSTLEISTUNGEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2) ART UND UMFANG ERHEBLICHER INDI-REKTER WIRTSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschaffung</td>
<td>1) ANTEIL AN AUSGABEN FÜR LOKALE LIE-FERANTEN AN HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ökologische Dimension</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Materialien</td>
<td>1) EINGESETZTE MATERIALIEN NACH GEWICHT ODER VOLUMEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2) ANTEIL DER SEKUNDARROHSTOFFE AM GESAMTMATERIALEINSATZ</td>
</tr>
<tr>
<td>Energie</td>
<td>1) ENERGIEVERBRAUCH INNERHALB DER ORGANISATION</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2) ENERGIEVERBRAUCH AUSSERHALB DER ORGANISATION</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3) ENERGIEINTENSITÄT</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4) VERRINGERUNG DES ENERGIEVERBRAUCHS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5) SENKUNG DES ENERGIEBEDARFS FÜR PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Wasser</td>
<td>1) GESAMTWASSERENTNAHME NACH QUELLE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2) DURCH DIE WASSERENTNAHME WESENTLICH BEEINTRÄCHTIGTE WASSERQUELLEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3) PROZENTSATZ UND GESAMTVOLUMEN DES AUFBEREITETEN UND WIEDERVERWENDETEN WASSERS</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Biodiversität

1) **EIGENE ODER GEMIETETE STANDORTE, BETRIEBEN IN ODER ANGRENZEND AN SCHUTZGEBIETE(N) UND GEBIETE(N) MIT HOHEM BIODIVERSITÄTSPOTENTIAL AUSSENHALB VON SCHUTZGEBIETEN**

2) **BESCHREIBUNG ERHEBLICHER AUSWIRKUNGEN VON GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN, PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN AUF DIE BIODIVERSITÄT IN SCHUTZGEBIETEN UND GEBIETEN MIT HOHEM BIODIVERSITÄTSPOTENTIAL AUSSENHALB VON SCHUTZGEBIETEN**

3) **GESCHÜTZTE ODER RENATURIERTE LEBENSRAUME**

4) **GESAMTZAHL DER GEFAHRDETEN 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 GEFAHRDUNGSKATEGORIE**

### 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**
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abwasser und Abfall</th>
<th>1) GESAMTVOLUMEN DER ABWASSEREINLEITUNG NACH QUALITÄT UND EINLEITUNGSORT</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2) GESAMTGEWICHT DES ABFALLS NACH ART UND ENTSORGUNGSMETHODE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3) GESAMTZAHL UND -VOLUMEN SIGNIFIKANTER VERSCHMUTZUNGEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4) GEWICHT DES TRANSPORTIERTEN, IMPORTIERTEN, EXPORTIERTEN ODER BEHANDELTEN ABFALLS, DER GEMÄSS DEN BESTIMMUNGEN DES BASLER ÜBEREINKOMMENS2, ANLAGE I, II, III UND VIII, ALS GEFÄHRLICH EINGESTUFT WIRD, SOWIE PROZENTSATZ DES INTERNATIONAL TRANSPORTIERTEN ABFALLS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5) BEZEICHNUNG, GRÖSSE, SCHUTZSTATUS UND BIODIVERSITÄTSWERT VON GEWÄSSERN UND DAMIT VERBUNDENEN LEBENSRÄUMEN, DIE VON DEN ABWASSEREINLEITUNGEN UND DEM OBERFLÄCHENABFLUSS DER ORGANISATION SIGNIFIKANT BETROFFEN SIND</td>
</tr>
<tr>
<td>Produkte und Dienstleistungen</td>
<td>1) UMFANG DER MASSNAHMEN ZUR VERRINGERUNG DER ÖKOLOGISCHEN AUSWIRKUNGEN VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2) PROZENTSATZ DER ZURÜCKGENOMMENEN VERKAUFTEN PRODUKTE UND DEREN VERPACKUNGSMATERIALIEN NACH KATEGORIE</td>
</tr>
<tr>
<td>Compliance</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1) MONETÄRER WERT SIGNIFIKANTER BUSSGELDER UND GESAMTZAHL NICHT MONETÄRER STRAFEN WEGEN NICTEINHALTUNG VON UMWELT-GESETZEN UND –VORSCHRIFTEN</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Transport</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1) ERHEBLICHE ÖKOLOGISCHE AUSWIRKUNGEN DURCH DEN TRANSPORT VON PRODUKTEN UND ANDEREN GÜTERN UND MATERIALIEN, DIE FÜR DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER ORGANISATION VERWENDET WERDEN, SOWIE DUCH DEN TRANSPORT VON MITGLIEDERN DER BELEGSCHAFT</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Insgesamt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1) DIE GESAMTEN AUFWENDUNGEN UND INVESTITIONEN FÜR UMWELTSCHUTZ NACH ART</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1) PROZENTSATZ NEUER LIEFERANTEN, DIE ANHAND VON ÖKOLOGISCHEN KRITERIEN ÜBERPRÜFT WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>2) ERHEBLICHE TATSÄCHLICHE UND POTENZIELLE NEGATIVE ÖKOLOGISCHE AUSWIRKUNGEN IN DER LIEFERKETTE UND EGRIFFENE MASSNAHMEN</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF ÖKOLOGISCHE AUSWIRKUNGEN, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWERDEVERFAHREN EINGEREICHT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN</td>
</tr>
</tbody>
</table>
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 |

102
<table>
<thead>
<tr>
<th>Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis</th>
<th>1) MINDESTMITTEILUNGSFRISTEN VON BETRIEBLICHEN VERÄNDERNGEN, EINSCHLIESSLICH DER ANGABE, OB DIESE IN KOLLEKTIVVEREINBARUNGEN DARGELEGT SIND</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</td>
<td>2) PROZENTSATZ DER GESAMTBELEG-SCHAFT, DIE IN FORMELLEN ARBEITGEBER-ARBEITNEHMERAUSSCHÜSSEN VERTRETVEN IST, DIE DIE ÜBERWACHUNG VON PROGRAMMEN ZU ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ UNTERSTÜTZEN UND ENTSPRECHENDE BERATUNG ANBIETEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3) ART DER VERLETZUNG UND RATE DER VERLETZUNGEN, BERUFSKRANKHEITEN, AUSFALLTAGEUND ABWESENHEIT SOWIE DIE GESAMTZAHL DER ARBEITSBEDINGTEN TODESFÄLLE NACH REGION UND GESCHLECHT</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4) ARBEITER MIT HOHER ERKRANKUNGS-RATE ODER -GEFÄHRDUNG IM ZUSAMMENHANG MIT IHRER BESCHÄFTIGUNG</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5) GESUNDHEITS- UND SICHERHEITSTHEMEN, DIE IN FÖRMLICHEN VEREINBARUNGEN MIT GEWERKSCHAFTEN BEHANDELT WERDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Aus- und Weiterbildung</td>
<td>1) DURCHSCHNITTLICHE JÄHRLICHE STUNDENZAHL FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG PRO MITARBEITER NACH GESCHLECHT UND MITARBEITERKATEGORIE</td>
</tr>
<tr>
<td>Vielfalt und Chancengleichheit</td>
<td>2) PROGRAMME FÜR KOMPETENZMANAGEMENT UND LEBENSLANGES LERNEN, DIE ZUR FORTDAUERNDEN BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT DER MITARBEITER BEITRAGEN UND DIESE IM UMGANG MIT DEM BERUFSAUSSTIEG UNTERSTÜTZEN</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>PROZENTSATZ DER MITARBEITER, DIE EINE REGELMÄSSIGE BEURTEILUNG IHRER LEISTUNG UND IHRER KARRIEREENTWICKLUNG ERHALTEN, NACH GESCHLECHT UND MITARBEITERKATEGORIE</td>
</tr>
<tr>
<td>Vielfalt und Chancengleichheit</td>
<td>1) ZUSAMMENSETZUNG DER KONTROLLORGANE UND AUFTEILUNG DER MITARBEITER NACH MITARBEITERKATEGORIE IN BEZUG AUF GESCHLECHT, ALTERSGRUPPE, ZUGEHÖRIGKEIT ZU EINER MINDERHEIT UND ANDERE DIVERSITÄTSINDIKATOREN</td>
</tr>
<tr>
<td>Gleicher Lohn für Frauen und Männer</td>
<td>1) VERHÄLTNIS DES GRUNDGEHALTS UND DER VERGÜTUNG VON FRAUEN ZUM GRUNDGEHALT UND ZUR VERGÜTUNG VON MÄNNERN NACH MITARBEITERKATEGORIE UND HAUPTGESCHÄFTSSTANDORTEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken</td>
<td>1) PROZENTSATZ NEUER LIEFERANTEN, DIE ANHAND VON KRITERIEN IM HINBLICK AUF ARBEITSPRAKTIKEN ÜBERPRÜFT WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken</td>
<td>ERHEBLICHE TATSÄCHLICHE UND POTENZIELLE NEGATIVE AUSWirkungen auf ARBEITSPRAKTIKEN IN DER LIEFERKETTE UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken</td>
<td>1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF ARBEITSPRAKTIKEN, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWERDEVERFAHREN EINGELEGT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Soziale Dimension II (Menschenrechte)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Investitionen</td>
<td>1) GESAMTZAHL UND PROZENTSATZ DER SIGNIFIKANTEN INVESTITIONSVEREINBARUNGEN UND -VERTRÄGE, DIE MENSCHENRECHTSKLAUSELN ENTHALTEN ODER UNTER MENSCHENRECHTSASPEKTEN GEPRÜFT WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2) GESAMTZAHL DER SCHULUNGSTUNDEN VON MITARBEITERN ZU MENSCHENRECHTSPOLITIK UND-VERFAHREN DER ORGANISATION IM ZUSAMMENHANG MIT MENSCHENRECHTSASPEKTEN, DIE FÜR DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT MASSGEBLICH SIND, SOWIE PROZENTSATZ DER GESCHULTEN MITARBEITER</td>
</tr>
<tr>
<td>Gleichbehandlung</td>
<td>1) GESAMTZAHL DER DISKRIMINIERUNGSSVORFÄLLE UND ERGRIFFENE ABHILFEMASSNAHMEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen</td>
<td>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</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Kinderarbeit</td>
<td>1) ERMITTELTE GESCHÄFTSSTANDORTE UND LIEFERANTEN, BEI DENEN EIN ERHEBLICHES RISIKO VON KINDERARBEIT BESTEHT, UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN ALS BEITRAG ZUR ABSCHAFFUNG VON KINDERARBEIT</td>
</tr>
<tr>
<td>Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit</td>
<td>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</td>
</tr>
<tr>
<td>Sicherheitspraktiken</td>
<td>1) PROZENTSATZ DES SICHERHEITSPERSO- NALS, DAS ZU MENSCHENRECHTSPOLITIK UND -VERFAHREN DER ORGANISATION, DIE FÜR DIE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT MASSGEBLICH SIND, GESCHULT WURDE</td>
</tr>
<tr>
<td>Rechte der indigenen Bevölkerung</td>
<td>1)GESAMTZAHL DER VORFÄLLE, IN DENEN RECHTE DER INDIGENEN BEVÖLKERUNG</td>
</tr>
<tr>
<td>Prüfung</td>
<td>VERLETZT WURDEN, UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte</td>
<td>1) GESAMTZAHL UND PROZENTSATZ DER GESCHÄFTSSTANDORTE, DIE IM HINBLICK AUF MENSCHENRECHTE ODER MENSCHENRECHTLICHE AUSWIRKUNGEN GEPRÜFT WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte</td>
<td>1) PROZENTSATZ NEUER LIEFERANTEN, DIE ANHAND VON MENSCHENRECHTSKRITERIEN ÜBERPRÜFT WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte</td>
<td>2) ERHEBliche TATSÄCHLICHE UND POTENZIELLE NEGATIVE MENSCHENRECHTLICHE AUSWIRKUNGEN IN DER LIEFERKETTE UND ERGRIFFENE MASSNAHMEN</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen</td>
<td>1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF MENSCHENRECHTLICHE AUSWIRKUNGEN, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWERDEVERFAHREN EINGEREICHT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Soziale Dimension III (Gesellschaft)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lokale Gemeinschaften</td>
<td>1) PROZENTSATZ DER GESCHÄFTSSTANDORTE, BEI DENEN MASSNAHMEN ZUR EINBINDUNG LOKALER GEMEINSCHAFTEN, FOLGENABSCHÄTZUNGEN UND FÖRDERPROGRAMME UMGESETZT WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Bereich</td>
<td>Kategorie</td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>Korruptionsbekämpfung</td>
<td>1)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3)</td>
</tr>
<tr>
<td>Politik</td>
<td>1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Wettbewerbswidrige Verhalten</td>
<td>1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Compliance</td>
<td>1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Aus-</td>
<td>1)</td>
</tr>
<tr>
<td>Wirkungen</td>
<td>AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT ÜBERPRÜFT WURDEN</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>--------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>2) SIGNIFIKANTE AKTUELLE UND POTENZIELLE NEGATIVE AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT IN DER LIEFERKETTE SOWIE ERGRIFFENE MASSNAHMEN</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen | 1) ANZAHL DER BESCHWERDEN IN BEZUG AUF AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESELLSCHAFT, DIE ÜBER FORMELLE BESCHWERDEVERFAHREN EINGEREICHT, BEARBEITET UND GELÖST WURDEN |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Soziale Dimension IV (Produktverantwortung)</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kundengesundheit und -sicherheit</td>
<td>1) PROZENTSATZ DER MASSGEBLICHEN PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSKATEGORIEN, DEREN AUSWIRKUNGEN AUF GESUNDHEIT UND SICHERHEIT GEPRÜFT WERDEN, UM VERBESSERUNGSPOTENZIALE ZU ERMITTELN</td>
</tr>
<tr>
<td>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; DARGESTELLT NACH ART DER FOLGEN</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen</td>
<td>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 MÄSSGBLICHEN PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSKATEGORIEN, DIE SOLCHEN INFORMATIONSPFLICHTEN UNTERLIEGEN</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>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</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3) ERGEBNISSE VON UMFRAGEN ZUR KUNDENZUFRIEDENHEIT</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing</td>
<td>1) VERKAUF VERBOTENER ODER UMSTRITTER PRODUKTE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2) GESAMTZAHL DER VON VORSCHRIFTEN ODER FREIWILLIGEN VERHALTENSREGELN IN BEZUG AUF WERBUNG EINSCHLIESSLICH ANZEIGEN, VERKAUFSFÖRDERUNG UND SPONSORING, DARGESTELLT NACH ART DER FOLGEN</td>
</tr>
<tr>
<td>Schutz der Kundendaten</td>
<td>1) GESAMTZAHL BEGRÜNDETER BE- SCHWERDEN IN BEZUG DEN SCHUTZ DER PRIVATSPHÄRE DES KUNDEN UND DIE VERLETZUNG DES DATENSCHUTZES</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Comliance | 1) GELDWERT DER ERHEBLICHEN BUSSGELDER WEGEN NICHTEINHALTUNG VON GESETZEN UND VORSCHRIFTEN IN BEZUG AUF DIE BEREITSTELLUNG UND NUTZUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN

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:
ABSTRACT DEUTSCH


Mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse unternimmt die folgende Magisterarbeit den Versuch, das Thema interne CSR-Kommunikation inhaltanalytisch 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 Rheinmettall 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