
Dimensionen der internen CSR und dessen Wirkung: Ein empirisches Erklärungsmodell

Linda Mory

1 Einleitung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist zu einem Schlagwort unserer heutigen Gesellschaft, der Politik, aber auch zunehmend des betriebswirtschaftlichen Denkens geworden (vgl. u. a. Basu und Palazzo 2008, S. 122; Bidwell et al. 2013, S. 62). Dabei kann laut Europäischer Kommission (2001) und der DIN ISO 26000 (2011) sowie dem wissenschaftlichen Schrifttum zwischen einer externen und einer internen Dimension der sozialen Verantwortung eines Unternehmens unterschieden werden (vgl. u. a. Baker 2003; Knoepfel 2001; Kok et al. 2001). Bislang haben die unternehmerische Praxis sowie die wissenschaftliche Forschung mehrheitlich die externe Dimension von CSR fokussiert. Jedoch muss konstatiert werden, dass das CSR-Engagement eines Unternehmens nur dann glaubhaft erscheint, wenn soziale Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene nicht auf die externe Dimension beschränkt blieben, sondern wenn auch intern, also gegenüber den eigenen Mitarbeitern eines Unternehmens, sozial verantwortlich gehandelt wird (vgl. Mory 2014, S. V und S. 13 f.). Es gibt sogar Verfechter einer Argumentation, die besagt, dass ein Unternehmen zuerst bewusst und kontrolliert intern sozial handeln sollte, bevor es seine Bemühungen im Bereich der sozialen Verantwortung nach außen ausweitert (vgl. v. a. Chassagnon 2014, S. 198; Mory et al. 2015; Mory et al. 2016).

Doch was konkret ist interne soziale Verantwortung und was kennzeichnet diese? Im Allgemeinen kann interne CSR als sozial verantwortliches Verhalten und Handeln innerhalb einer Organisation definiert werden – sie betrifft also vorrangig die Mitarbeiter eines Unternehmens (vgl. hierzu v. a. Mory 2014, S. 38 ff. sowie Europäische Kommission 2001, S. 9; Vives 2006, S. 43; Al-bdour et al. 2010, S. 1842; ALshbiel und AL-Awawdeh 2011, S. 95). Da Mitarbeiter ein wichtiges Gut für Unternehmen darstellen, sollte auch

L. Mory (✉)
Christian-Dathan Str. 12, 67346 Speyer, Deutschland
E-Mail: linda.mory@gmx.net

der Gestaltung guter Mitarbeiterbeziehungen ein besonderes Augenmerk zukommen, da positive Mitarbeiterbeziehungen als wertvolle Ressourcen für Unternehmen gelten. Eine Form der Entwicklung und Aufrechterhaltung einer positiven Mitarbeiter-Unternehmen-Beziehung stellt dabei die Übernahme sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern dar (vgl. Mory 2014, S. V).

Studien (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2012, van Dick 2004) sowie Erfahrungsberichte zeigen beispielsweise, dass sich die Integration eines Verantwortungskonzepts in die Unternehmenskultur auch aufgrund der Steigerung der intrinsischen Mitarbeitermotivation und der organisationalen Bindung lohnt. Auf der betrieblichen Ebene sorgen erfolgreich geführte Mitarbeiterbeziehungen regelmäßig für herausragende und nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Konkrete interne CSR-Faktoren werden dabei häufig im Kontext von Arbeitsschutz, Humankapital, Diversity-Aspekten oder auch organisationalen Facetten angesehen (vgl. Bhattacharya et al. 2007, S. 1; Hammann et al. 2009, S. 40; Institut der deutschen Wirtschaft 2010).

Obwohl soziale Verantwortung gegenüber Mitarbeitern eine immer größere Bedeutung für Unternehmen erlangt hat, zeigt die unternehmerische Praxis große Probleme in Bezug auf die Erschließung der Potenziale effektiver und gut implementierter interner CSR auf. Insofern wird unmittelbar die Frage nach dem Wesen und der Ausgestaltung der internen CSR evident, die es ermöglicht, Mitarbeiterbeziehungen seitens des Unternehmens effektiv auszugestalten.

Neben der praktischen Relevanz der internen CSR wird der Thematik auch aus wissenschaftlicher Perspektive eine sehr hohe Relevanz zugewiesen. Bisher gibt es eine Vielzahl konzeptioneller Arbeiten zu diesem Themenbereich, allerdings kaum kausalanalytische Studien, also hypothesentestende Verfahren. Die wenigen empirisch fundierten Arbeiten beschränken sich dabei vorwiegend auf einzelne CSR-Faktoren, die das gesamte interne CSR-Spektrum nicht abdecken. Darüber hinaus liegt der Fokus auf dem anglo-amerikanischen Raum.

Anhand einer kausalanalytischen Untersuchung aus dem Jahr 2012/2013 sollte dieser Forschungslücke Rechnung getragen werden. Die Untersuchung und ihre Ergebnisse werden in den nachfolgenden Abschnitten daher gezielt fokussiert, um konkrete Handlungen für die unternehmerische Praxis daraus abzuleiten.

Die zentrale Zielsetzung der Untersuchung bestand in der grundlegenden Konzeptionalisierung und Operationalisierung des Konstrukts der internen CSR (sprich: Was macht interne CSR konkret aus?) sowie deren Wirkungszusammenhang auf das affektive und normative organisationale Commitment der Mitarbeiter. Hierzu war es zunächst notwendig, eine strukturierte Bestandsaufnahme des Forschungsstands zum Themenfeld „CSR“ und dessen Wirkung auf das organisationale Commitment sowie zu den Facetten der internen CSR vorzunehmen. Im Anschluss daran wurden die Erkenntnisse des relevanten Schrifttums und der Expertengespräche sowie der Theorie des sozialen Austauschs und der Theorie der sozialen Identität zu einem integrierten Bezugsrahmen zusammengefügt. Innerhalb dieses Rahmens wurden die Dimensionen des zentralen Konstrukts der wahrgenommenen internen CSR vonseiten der Mitarbeiter abgeleitet und die relevanten Faktoren

synthetisiert. Durch die strukturierte Analyse sowie die Aufbereitung der relevanten theoretischen Erklärungsansätze und den Einbezug von sowohl wissenschaftlicher als auch regulatorischer und praxisrelevanter Literatur konnte eine stringente Ableitung von Hypothesen sichergestellt werden.

Ferner wurden theoriebasiert Hypothesen zur Wirkung der internen CSR auf Ergebnisgrößen, die für Unternehmen entscheidend sind, wie z. B. das organisationale Commitment, abgeleitet. Dabei wurden auch die Wirkung einer Determinante („CSR-Erfahrung des Unternehmens“) und eines moderierenden Effekts („Glaubwürdigkeit der CSR“) berücksichtigt.

Die gesamte Untersuchung wurde durch die Ergebnisse von 28 Expertengesprächen aus Wissenschaft und Praxis, die umfassende Analyse des relevanten Schrifttums und die Erkenntnisse einer Vielzahl interner und externer Expertenkolloquien (u. a. bei Bayer Business Consulting, der Leibniz-Gemeinschaft und an der Jönköping Business School in Schweden) verdichtet. Die Entwicklung des Erhebungsinstruments folgte außerdem dem stringenten Vorgehen des Schrifttums. So wurden zunächst fünf Think-Aloud-Tests und zwei Anderson-Gerbing-Tests (mit 9 und 27 Rückläufen) durchgeführt. Darüber hinaus kamen anschließend drei Pretests zur Anwendung (1. Pretest mit 40 Rückläufen, 2. Pretest mit zwei Rückläufen und somit nicht verwertbar und 3. umfangreicher Pretest mit 386 Fragebogenrückläufen im unternehmerischen Kontext der Energietechnik/-versorgung).

Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen wurde anschließend eine Vollerhebung in einem der größten forschenden Pharmaunternehmen in Deutschland realisiert. Diese Erhebung konnte insgesamt 2081 Rückläufer und eine Rücklaufquote von 20,2 % generieren. Für die empirische Auswertung der Daten wurden insbesondere Verfahren der Strukturgleichungsanalyse herangezogen.

Insgesamt konnte anhand der Untersuchung empirisch nachgewiesen werden, dass die interne CSR ein komplexes, vielschichtiges Phänomen ist, das sich aus den zwei Dimensionen „Wahrgenommene Mitarbeiter-CSR“ und „Wahrgenommene organisationale CSR“ zusammensetzt und dessen interdependente Komponenten nur in ihrer Gesamtheit ihr volles Potenzial entfalten können. Darüber hinaus konnte eine positive Wirkung auf das affektive und normative organisationale Commitment von Mitarbeitern bestätigt werden. Nachfolgend sollen die Erkenntnisse aus der Untersuchung zunächst anhand einer thesenhaften Annäherung dargestellt werden, um anschließend aufschlussreiche Implikationen für die unternehmerische Praxis zu generieren, die nach der Untersuchung in den beiden teilnehmenden Unternehmen des Pretests und der Haupterhebung weitreichend diskutiert wurden und bereits zur Anwendung kommen.

2 Thesen und erklärendes Modell zur internen CSR-Thematik

Die zuvor erläuterte Untersuchung kann in drei Hauptthesen zusammengefasst werden, die für die betriebliche Praxis eine hohe Relevanz aufweisen. Dabei bezieht sich die erste These vor allem auf die hohe Relevanz interner CSR im Allgemeinen, wobei die zweite

These den theoretischen Bezugsrahmen und das eigentliche Untersuchungsmodell fokussiert, um abschließend in der dritten These das empirische Untersuchungsmodell und dessen Gehalt aufzuzeigen. Darüber hinaus werden ebenso Begleitthesen der Untersuchung kurz vorgestellt.

2.1 These 1: Zur Relevanz interner CSR

Die erste These der Untersuchung fokussiert auf die Relevanz interner CSR und lautet wie folgt: Corporate Social Responsibility ist zu einem wichtigen Konzept mit hoher Relevanz geworden. Es beinhaltet sowohl eine externe als auch eine interne Dimension, wobei insbesondere die interne Dimension immer mehr an Bedeutung gewinnt, jedoch insgesamt bisher vernachlässigt wurde.

Die Übernahme sozialer Verantwortung hat sich in den vergangenen Jahren als eine prägende Erscheinung des Wirtschaftsgeschehens sowie der betrieblichen Praxis, aber auch der Wissenschaft und der Politik dargeboten. Sowohl im wissenschaftlichen Schrifttum (vgl. u. a. Al-bdour et al. 2010, S. 1842 und S. 1844; ALshbiel und AL-Awawdeh 2011, S. 95; Basu und Palazzo 2008, S. 123; Cornelius et al. 2008, S. 355 f.; Korschun et al. 2009, S. 64; Lindgreen et al. 2009, S. 85; Müller und Spieß 2009, S. 7; Turker 2009, S. 189) als auch aus praktischer Sicht (vgl. u. a. Bhattacharya et al. 2007, S. 1; COSORE 2012; Hammann et al. 2009, S. 40; Institut der deutschen Wirtschaft 2010; Österreichisches Institut für Familienforschung der Universität Wien 2007; Pfeffer 2010, S. 35) wird die Zunahme der Bedeutung von CSR stark betont und als logische Konsequenz unserer heutigen Welt gesehen. Daraus erwächst in zunehmendem Maß für Unternehmen die Herausforderung, mit dieser Verantwortungszuschreibung angemessen umzugehen, was jedoch ein umfassendes Verständnis für das Konzept an sich voraussetzt, um es entsprechend im bzw. durch das Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

Mory (2014) verdeutlicht, dass insbesondere „in den Anfängen der CSR-Betrachtung [...] die externe Dimension (insbesondere die Anspruchsgruppe der Konsumenten) in den Mittelpunkt der sowohl praktischen als auch wissenschaftlichen Betrachtung gestellt [wurde]. Demgegenüber wurde die interne Dimension weitestgehend vernachlässigt“ (S. 7). Aus praktischer sowie wissenschaftlicher Sicht stößt die sehr elaborierte Fokussierung auf externe Anspruchsgruppen fast einstimmig auf große Verwunderung, da vor allem der Anspruchsgruppe der Mitarbeiter, die wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, eine hohe Aufmerksamkeit zuteilwerden sollte. Mehrere Studien konnten nachweisen, dass eine Beschränkung auf lediglich externe CSR-Aktivitäten die Authentizität des Unternehmens maßgeblich beeinflusst (vgl. u. a. Melynyte und Ruzevicius 2008, S. 26). Abb. 1 fasst die Relevanz von CSR und insbesondere interner CSR sowie die Divergenz zum wissenschaftlichen Forschungsstrang der intern gerichteten sozialen Verantwortung noch einmal zusammen.

Bislang gab es keine wissenschaftliche Arbeit, die eine umfassende theoretisch fundierte Konzeptionalisierung der internen CSR, vor allem im Hinblick auf eine mögliche

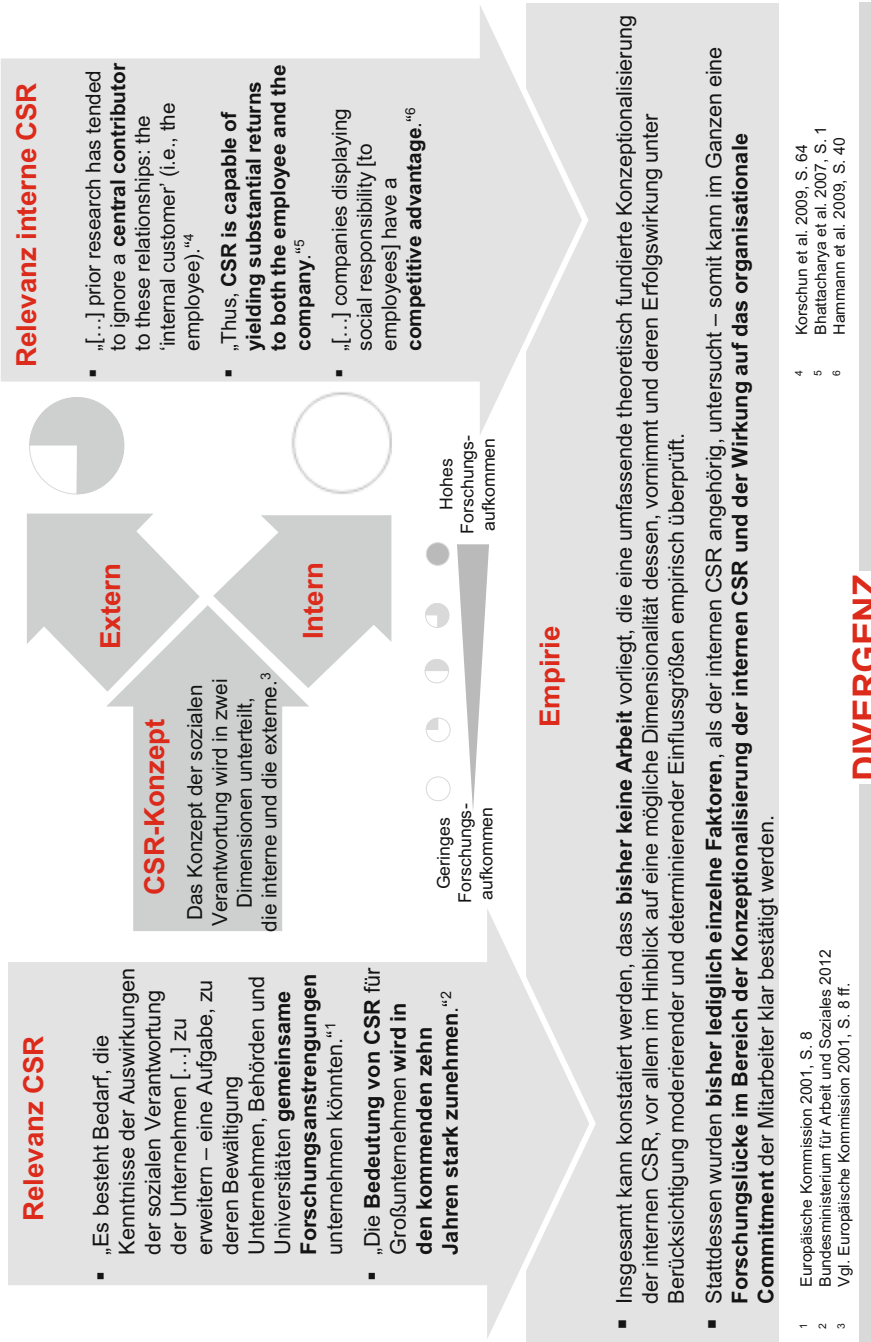


Abb. 1 Relevanz (interner) Corporate Social Responsibility und empirische Forschung

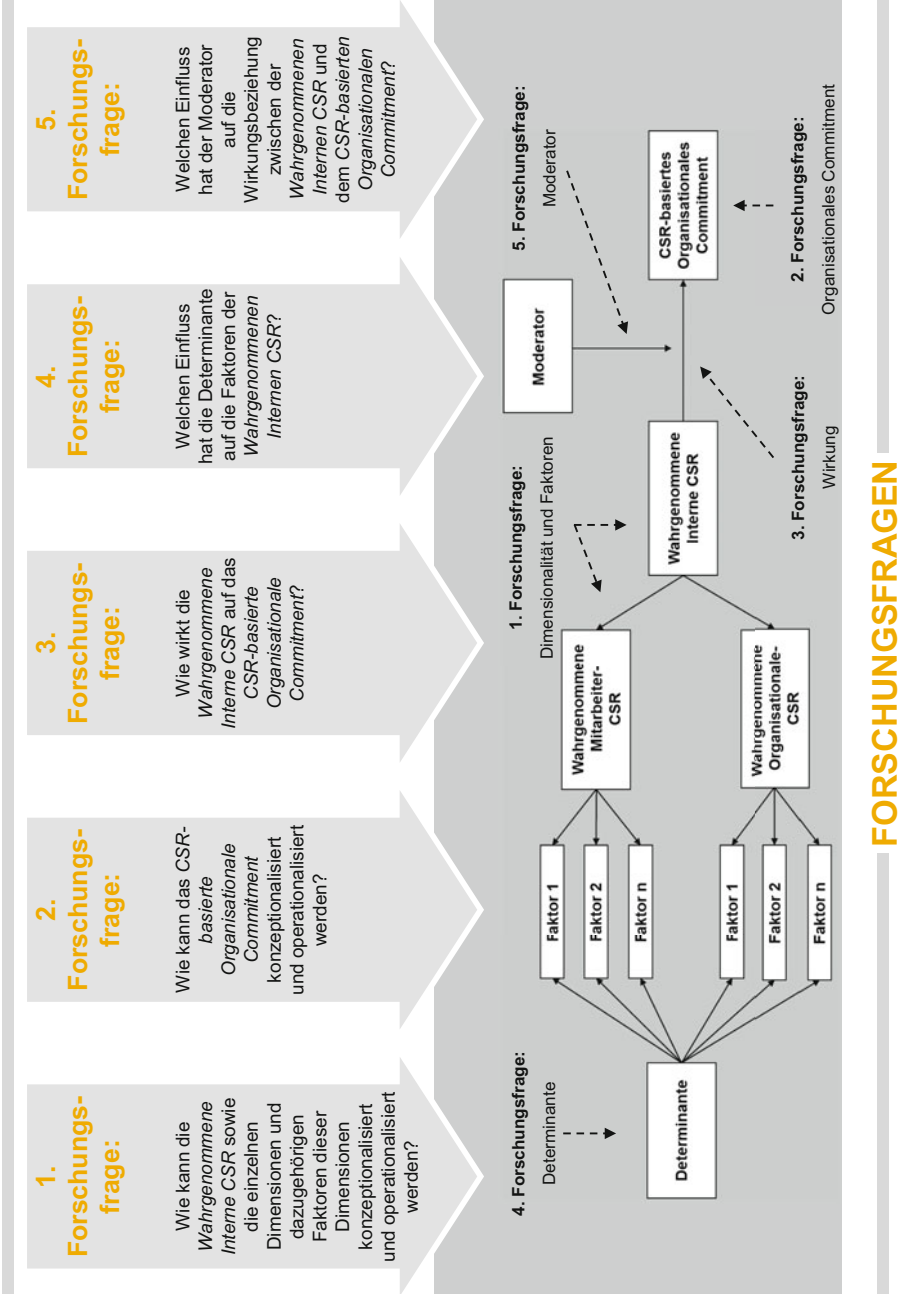


Abb. 2 Forschungsfragestellung der Untersuchung und exemplarisches Untersuchungsmodell

Dimensionalität dessen, vornimmt und deren Erfolgswirkung unter Berücksichtigung moderierender und determinierender Einflussgrößen empirisch überprüft wurde. Bisher wurden lediglich einzelne Faktoren, die der internen CSR zugeteilt/zugeschrieben wurden, untersucht. Es konnte somit daraus folgernd eine Forschungslücke im Bereich der Konzeptionalisierung interner CSR und der Wirkung auf das organisationale Commitment (vor allem das affektive und normative organisationale Commitment) der Mitarbeiter klar bestätigt werden.

Zum besseren Verständnis des nachfolgend zu skizzierenden Untersuchungsmodells ist dieses exemplarisch mit den einzelnen Forschungsfragestellungen in der Abb. 2 dargestellt.

2.2 These 2: Theoretischer Bezugsrahmen und Untersuchungsmodell

Die zweite These der Untersuchung bezieht sich grundlegend auf den theoretischen Bezugsrahmen, anhand dessen ein Untersuchungsmodell theoretisch fundiert abgeleitet werden kann. Die These lautet daher wie folgt: Die Theorie der sozialen Identität und die Theorie des sozialen Austauschs bilden einen praktikablen Rahmen für die Untersuchung der internen CSR.

Die Analyse des Schrifttums ergab zwei grundlegende Theorien, die die Dimensionalität interner CSR sowie deren Wirkungsbeziehung auf das organisationale Commitment erklären können: die Theorie der sozialen Identität (vgl. Tajfel und Turner 1986) und die Theorie des sozialen Austauschs. Beide Theorien sind seit vielen Jahren in der betriebswirtschaftlichen Forschung etabliert und fanden auch in der bisherigen CSR-Forschung erfolgreich Anwendung (vgl. Ferreira und Real de Oliveira 2014; Mory 2014, S. 111 ff. und S. 114 ff.).

Beide Theorien liefern einen grundlegenden Ansatz zur Begründung sowohl der Dimensionalität des Konstrukts der internen CSR als auch des Wirkungszusammenhangs zum organisationalen Commitment (Kausalstruktur). So fundiert die Theorie des sozialen Austauschs vor allem die Grundlage zur Erklärung der Dimension des Austauschprozesses sowie der grundlegenden Wirkungsbeziehung der internen CSR auf das CSR-basierte organisationale Commitment. Demgegenüber liefert die Theorie der sozialen Identität vorrangig einen Erklärungsgehalt hinsichtlich der Identifikationsdimension und liefert ebenfalls einen Erklärungsansatz hinsichtlich der Wirkung interner CSR auf das CSR-basierte organisationale Commitment (vgl. Abb. 3).

Neben der theoretischen Fundierung wurde der Bezugsrahmen der Untersuchung weiter verfeinert und um die relevanten internen CSR-Faktoren ergänzt. Die Verfeinerung erfolgte vor allem basierend auf der Empirie (empirische Arbeiten zur Untersuchungsthematik), dem regulatorischen und konzeptionellen Schrifttum (Definition ISO-Norm & EU; Definition des Verbandes „CSR in Deutschland“; konzeptionelle CSR-Arbeiten) und der Praxis anhand von insgesamt 28 Expertengesprächen (u. a. SAP, Voith, Bayer, University of Bath, Warwick University, WHU usw.).

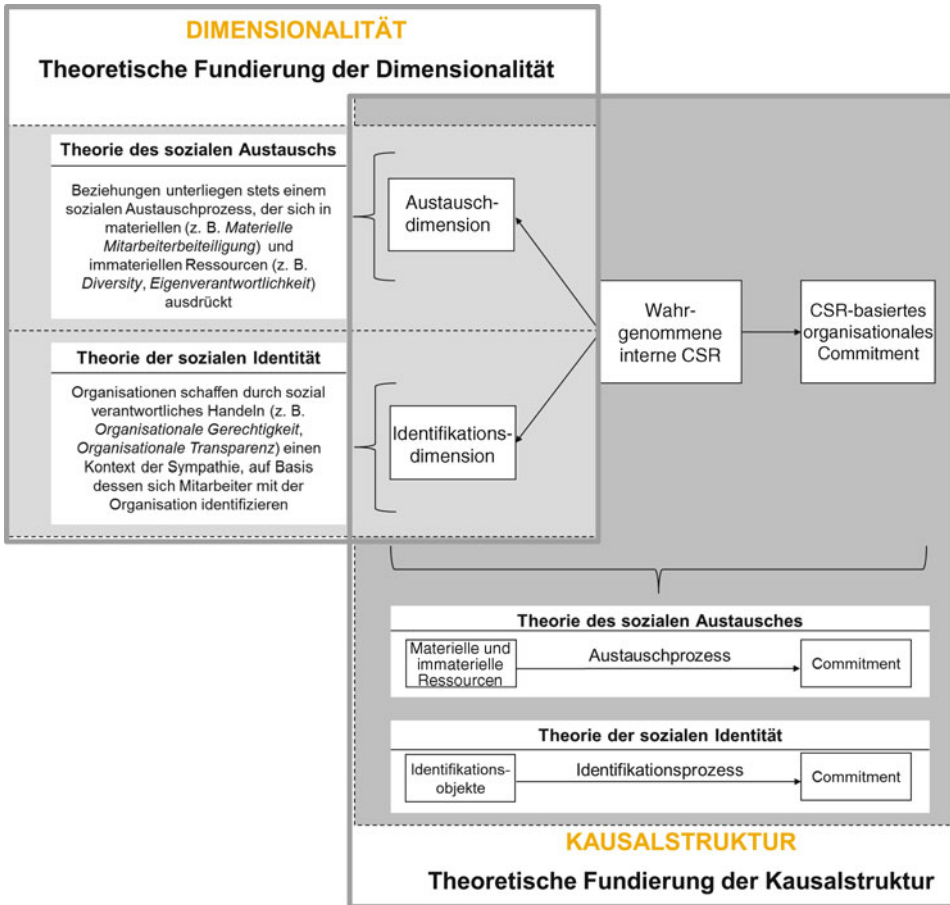


Abb. 3 Theoretische Fundierung der Dimensionalität interner CSR und deren Wirkung

Insgesamt wurde in der durchgeführten Untersuchung die interne CSR als zweidimensionales Konstrukt mit den Dimensionen „Wahrgenommene Mitarbeiter-CSR“ und „Wahrgenommene Organisationale-CSR“ und insgesamt elf Faktoren identifiziert. Die wahrgenommene interne CSR wirkt im theoretischen Untersuchungsmodell auf das affektive und das normative organisationale Commitment.

2.3 These 3: Empirische Erklärung zur Dimensionalität interner CSR, zu Faktoren und Wirkung auf das organisationale Commitment von Mitarbeitern

Die dritte These der Untersuchung bezieht sich schließlich auf die empirische Erklärung der Dimensionalität interner CSR sowie deren Wirkungsgrad auf das CSR-basierte orga-

nisationale Commitment von Mitarbeitern: Die wahrgenommene interne CSR kann als zweidimensionales Konstrukt verstanden werden, das im Ganzen einen maßgeblichen Einfluss auf das affektive und normative organisationale Commitment hat.

Auf der Basis des zuvor skizzierten, theoretischen Bezugsrahmens und des heuristischen Ansatzes der Untersuchung sowie unter Berücksichtigung der bisherigen Forschung, wurde die interne CSR als Konstrukt mit den zwei Dimensionen „Wahrgenommene Mitarbeiter-CSR“ und „Wahrgenommene organisationale CSR“ konzeptionalisiert.

Dabei umfasst die Dimension der „Wahrgenommenen Mitarbeiter-CSR“ sieben Faktoren:

1. Arbeitsplatzstabilität (Employment Stability),
2. Arbeitsumfeld (Working Environment),
3. Fähigkeitenförderung (Skills Development),
4. Diversity (Workforce Diversity),
5. Vereinbarkeit Privatleben/Beruf (Work-Life-Balance),
6. Materielle Mitarbeiterbeteiligung (Tangible Employee Involvement) und
7. Eigenverantwortlichkeit (Empowerment).

Dahingegen ist die Dimension der „Wahrgenommenen organisationalen CSR“ durch vier Faktoren gekennzeichnet:

1. Organisationale Transparenz (Transparency),
2. Organisationale ethische Grundsätze (Corporate Ethical Culture),
3. Organisationale Gerechtigkeit (Justice) und
4. Organisationales Engagement (Corporate Mission).

Empirisch gesprochen konnte eindeutig nachgewiesen werden, dass die Konzeptionalisierung der wahrgenommenen internen CSR als Konstrukt dritter Ordnung mit zwei Second-order-Konstrukten zu einer validen Messung geführt hat und durch die erhobenen Daten bestätigt werden konnte. Auch die zwei Dimensionen der internen CSR sowie die diesen zugeordneten, identifizierten Faktoren konnten durch die Daten bestätigt werden.

Für die postulierte Wirkungsstruktur der internen CSR auf das affektive organisationale Commitment und das normative organisationale Commitment konnte für beide Wirkungsbeziehungen ein positiver und signifikanter Pfadkoeffizient nachgewiesen werden. Allerdings war auffällig, dass der Pfadkoeffizient für das affektive organisationale Commitment bedeutend höher ausfiel. Auch wurde ein medierender Effekt des affektiven organisationalen Commitments auf das normative organisationale Commitment nachgewiesen.

Insgesamt kann damit ein hoher und signifikanter Beitrag der internen CSR zum organisationalen Commitment des Mitarbeiters bescheinigt werden, das vor allem die emotionale Komponente des organisationalen Commitments nachhaltig beeinflusst. Abb. 4 fasst das Gesamtmodell der Untersuchung noch einmal zusammen.

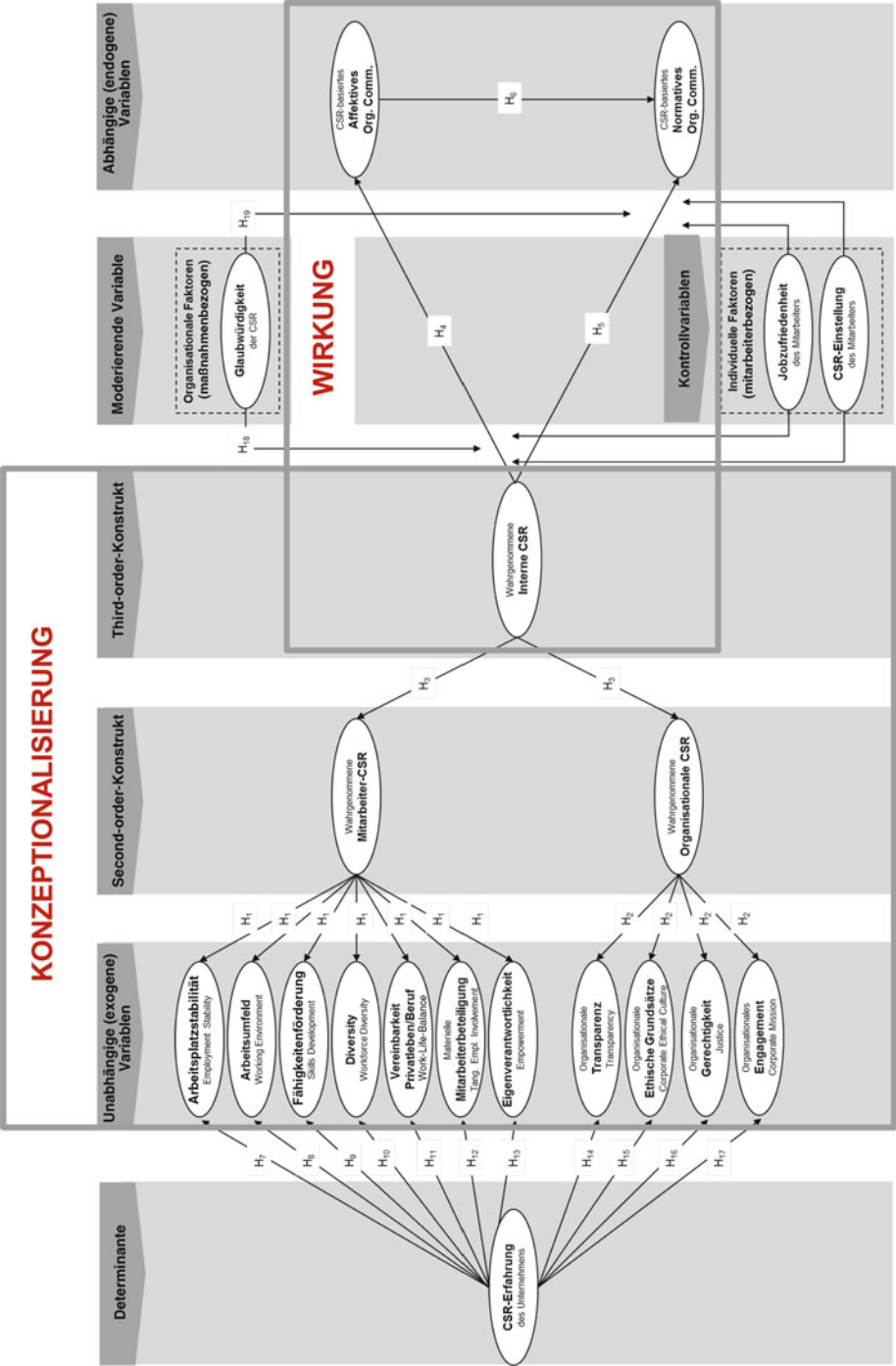


Abb. 4 Gesamtmodell der Untersuchung und Fokus

CSR und Interne Kommunikation
Forschungsansätze und Praxisbeiträge
Wagner, R.; Roschker, N.; Moutchnik, A. (Hrsg.)
2017, XXXII, 398 S. 56 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-52870-9