
Vorwort der Herausgeber

Unternehmen sind im Hinblick auf die interne Kommunikation und das Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in vielerlei Hinsicht gefordert. Beide Disziplinen haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und sind maßgebliche Treiber und Multiplikatoren für Veränderungen in Unternehmen. Die interne Kommunikation hat sich durch geänderte Rahmenbedingungen selbst stark gewandelt. Zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit sowie gestiegene Ansprüche der Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf Transparenz, Verständlichkeit und Einbindung haben die Erwartungshaltung an die interne Kommunikation gesteigert – nicht zuletzt durch digitale Medien und die hiermit verbundenen neuen Möglichkeiten der Dialogkommunikation und der Partizipation (vgl. Huck-Sandhu 2016, S. 2). Somit verlangt interne Kommunikation den Kommunikationsabteilungen heutzutage weitaus mehr ab als zu Zeiten, in welchen die Mitarbeiterzeitung als das zentrale Medium galt und der Fokus klar auf der Vermittlung von Informationen des Managements an die Belegschaft lag.

Ähnlich wie die interne Kommunikation unterliegt CSR selbst einem Wandel und ist zugleich Treiber für Veränderungen in Organisationen. Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ging im Zuge der Finanzkrise und der Debatten im Kontext von Steuervermeidung und Betrugsfällen der letzten Jahre einher mit einer verstärkten Professionalisierung der CSR. Dies hat sich in Kodizes wie z. B. dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex, Standards und Normen wie der Global Reporting Initiative (GRI) und der ISO 26000 und letztendlich der EU-Richtlinie zur verpflichtenden Berichterstattung nicht-finanzieller Informationen (vgl. Europäische Kommission 2014) niedergeschlagen und in der Gesamtschau zu einem höheren Reifegrad von CSR geführt (vgl. Schneider 2015, S. 22 ff.).

Die Weiterentwicklung von CSR hin zu einem Managementansatz lässt sich u. a. an den Definitionen der EU-Kommission aus den Jahren 2002, 2006 und 2011 ablesen: Stand in den frühen Versionen noch die Freiwilligkeit von CSR-Programmen und Maßnahmen, welche über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften hinausgehen, im Vordergrund, so beinhaltet die aktuelle Variante eine strategische Ausrichtung von CSR durch die Integration in die Unternehmensstrategie und das Kerngeschäft. Der gesellschaftliche Mehrwert von CSR für Unternehmen und Gesellschaft steht im Mittelpunkt, CSR ist mittlerweile

weit mehr als das Engagement von Unternehmen über die Geschäftstätigkeit hinaus (vgl. Europäische Kommission 2011, S. 7 ff.).

Die Tatsache, dass CSR, sofern sie ernsthaft umgesetzt wird, wesentliche Veränderungen in Unternehmen bewirkt und somit nicht nur die Strategie, das Leistungs- und Produktportfolio, die Lieferkette und wesentliche betriebliche Abläufe beeinflusst, sondern auch das Selbstverständnis und die Werte des Unternehmens, ist vielfach diskutiert und dargelegt worden, u. a. in den Veröffentlichungen dieser Managementreihe zu den Themen „CSR und Strategisches Management“ sowie „CSR und Nachhaltige Innovation“. Die Reflexion von Unternehmenswerten und Unternehmenskultur erfolgt aufgrund interner wie externer Impulse. Derartige Impulse können z. B. die öffentliche Diskussion um die „license to operate“ von Unternehmen und den damit verbundenen Vertrauensverlust darstellen, den einzelne Unternehmen und ganze Branchen erfahren.

Hierfür kann CSR inhaltlich einen Rahmen setzen, nicht zuletzt auf Basis des Stakeholder-Ansatzes, der u. a. von der Europäischen Kommission als wesentliches Element für die Umsetzung von CSR in Unternehmen definiert wird (vgl. Europäische Kommission 2011, S. 7 ff.). Dem Ansatz zufolge sind die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen, ohne deren Unterstützung das Unternehmen nicht überlebensfähig wäre, zu berücksichtigen. Die Anspruchsgruppen können nach dem Modell von Heinrich und Schmidpeter (vgl. Heinrich und Schmidpeter 2013, S. 14) wie folgt gegliedert werden: Arbeitsplatz, Markt, Umwelt und Gemeinwesen.

Die interne Kommunikation hat im Rahmen des Stakeholder-Dialogs mit den internen Anspruchsgruppen eine ganz entscheidende Aufgabe: Sie gestaltet den Informationsfluss und die Beziehungen zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften, Belegschaft und den einzelnen Interessensvertretungen gleichermaßen. Damit kommt ihr bei der Moderation und Vermittlung des Veränderungsprozesses, der mit der Umsetzung von CSR und den Diskussionen um Unternehmenswerte und -kultur verbunden ist, eine wichtige Rolle zu.

Transparenz und Glaubwürdigkeit sind wesentlich, um hierbei zu reüssieren. Gerade interne Stakeholder können schnell entlarven, ob es sich bei der Kommunikation von CSR um Lippenbekenntnisse oder Greenwashing handelt oder ob die Äußerungen des Unternehmens authentisch sind und zum Handeln passen. Je größer die Diskrepanz zwischen der Kommunikation und der erlebten Realität, desto stärker ist der Vertrauensverlust, der sich hier bei den Beteiligten einstellen kann (vgl. Janke 2015, S. 30). Der Verlust von Vertrauen hat weitreichende Konsequenzen für Unternehmen und führt zu mangelnder Identifikation, sinkender Motivation, innerer Kündigung und letztendlich zu wirtschaftlichem Schaden (vgl. Janke 2015, S. 30; Gallup Deutschland 2016).

Interne Kommunikation ist somit ein erfolgskritischer Faktor für die Integration des Querschnittsthemas „CSR“ in Unternehmensstrategie und -praxis. Als grundlegende Ziele der internen Kommunikation gelten die Information, Motivation, Identifikation und Integration der Belegschaft (vgl. Huck-Sandhu 2016, S. 3 ff.). Mitarbeiter einer Organisation sollen sich nicht nur eingebunden fühlen, sondern auch aktiv an der Zielsetzung und der Erreichung der Ziele mitwirken (vgl. Stehle 2016, S. 61).

Aus dem Blickwinkel des Querschnittsthemas „CSR“ ist gerade eine aktive Einbindung interner Anspruchsgruppen unerlässlich – denn CSR tangiert alle Kernbereiche von Unternehmen und basiert, wie eingangs dargelegt, auf einem Stakeholder-Ansatz, der internen ebenso wie externen Interessensgruppen gerecht werden sollte.

Gelingt es, über die interne Kommunikation Mitarbeiter aktiv in die Weiterentwicklung der Unternehmenswerte sowie der Strategie und der Ziele im Sinne von CSR einzubinden, dürften die Verankerung von CSR in der Organisation und die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen höher sein.

Folglich stellt eine interne Kommunikation, die über verschiedene Kanäle wie z. B. digitale Medien auf einen offenen Austausch mit Mitarbeitern und Führungskräften setzt, einen hervorragenden Gradmesser für die Akzeptanz von Botschaften und ein Frühwarnsystem im Hinblick auf Vertrauensverlust gleichermaßen dar.

Unsere Intention als Herausgeber dieses Bandes ist es, die Relevanz der internen Kommunikation für eine erfolgreiche Implementierung von CSR in Unternehmen und Organisationen darzustellen. Denn unsere Wahrnehmung, dass im Hinblick auf das Thema CSR bis dato die externe Darstellung überwiegt und die Möglichkeiten der internen Kommunikation oftmals noch nicht erkannt und ausgeschöpft werden, wird von den Autorinnen und Autoren dieses Bands vielfach geäußert. Unser Anliegen ist es, das notwendige Zusammenspiel von interner Kommunikation und CSR aus aktueller wissenschaftlicher und theoretischer Sicht, sowie durch vielfältige Erfahrungsberichte aus der Praxis darzustellen. Die einzelnen Beiträge aus Wissenschaft und Praxis sind nachfolgend kurz umrissen und geben einen kurzen Überblick über das Themenspektrum dieses Bandes.

Die Glaubwürdigkeit und Transparenz in der CSR-Kommunikation ist das Leitthema des Beitrages von *Angelika Sawczyn* und *Caroline Krohn*. Die „Vershareholderisierung“ der Nachhaltigkeitskommunikation, insbesondere bei kapitalmarktorientierten Unternehmen, führte nach Meinung der Verfasserinnen in den letzten Jahren zum Aufkommen der Berichterstattung über ausschließlich positive Nachhaltigkeitsmaßnahmen, ohne deren Wertbeiträge zu quantifizieren und damit oftmals ohne die Erfüllung von Kriterien wie „Transparenz“ und „Glaubwürdigkeit“. Erst seitdem sich die CSR-Kommunikation dem Niveau und der Art der Finanzkommunikation durch die Beachtung der Dimensionen „Ökonomie“ (Quantifizierung von Wertbeiträgen durch Kennzahlen), „Risikomanagement“ und „Compliance“ angeglichen hat, profitieren die Stakeholder von der Aufwertung einer transparenten und glaubwürdigen internen und externen Berichterstattung. Die grundlegende Verankerung der Nachhaltigkeit im Kern des Unternehmens, die Aufstellung und Implementierung eines Wertekodex, eines nachhaltigkeitsorientierten Leitbildes und einer adäquaten Unternehmenskultur wie auch die Verpflichtung der Führungskräfte für das gesellschaftlich verantwortliche Handeln führen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsprinzipien in Unternehmen, die im Rahmen einer Nachhaltigkeitskommunikation den Anspruchsgruppen kommuniziert wird. Sawczyn und Krohn unterscheiden dabei sieben Kriterien, die eine gute interne Nachhaltigkeitskommunikation ausmachen: 1) Grundsätzliches Haltungsbekenntnis eines Unternehmens mitsamt seiner Werte und seinem Selbst-

bild für gesellschaftlichen Wertbeitrag (Basis); 2) Ableitung sämtlicher Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens aus der postulierten Unternehmenshaltung (Governance); 3) Herausarbeitung sämtlicher Nachhaltigkeitsmaßnahmen für alle Bereiche der Wertschöpfungskette eines Unternehmens (Compliance); 4) Herausarbeitung des Nutzens einer jeden Maßnahme, zugeschnitten auf die Stakeholdergruppen (Kommunikation); 5) Fokussierung auf größtmögliche Transparenz und Verständlichkeit mit dem Ziel, größtmögliche Glaubwürdigkeit gegenüber allen Stakeholdergruppen des Unternehmens zu erlangen (Botschafter); 6) Heranführung der Stakeholder mit dem Ziel der Identifikation mit dem Unternehmen zur soliden Positionierung eines Unternehmens am Markt mittels der Nachhaltigkeitskommunikation (Konsolidierung); 7) Integration der Stakeholder über digitale Kanäle zur Sicherung der schnellen, nahbaren, ehrlichen, fehlertoleranten und vor allem umfassenden Dialogfähigkeit (Dynamik). In ihrem Beitrag betonen Sawczyn und Krohn, dass es im Interesse eines Unternehmens liegt, die Aufmerksamkeit der eigenen Mitarbeiter zu gewinnen und dies vor allem über digitale Kanäle und Maßnahmen. Darum kann heute keine interne Kommunikation und am wenigsten die Nachhaltigkeitskommunikation auf digitale Plattformen verzichten.

Unterschiedliche Dimensionen der internen CSR und deren Wirkung werden im Rahmen eines empirischen Erklärungsmodells von *Linda Mory* dargelegt und analysiert. Das Modell entstand auf Basis von 28 Gesprächen mit Experten aus Wissenschaft und Praxis, aus der umfassenden Analyse des relevanten Schrifttums und aus den Erkenntnissen einer Vielzahl interner und externer Expertenkolloquien (u. a. bei Bayer Business Consulting, der Leibniz Gemeinschaft und an der Jönköping Business School in Schweden). Anschließend wurde eine Vollerhebung mit insgesamt 2081 Rückläufern in einem der größten forschenden Pharmaunternehmen in Deutschland realisiert und insbesondere mit den Verfahren der Strukturgleichungsanalyse untersucht. In ihrem Beitrag weist Mory empirisch nach, dass die interne CSR ein komplexes, vielschichtiges Phänomen ist, welches sich aus den zwei Dimensionen „wahrgenommene Mitarbeiter-CSR“ und „wahrgenommene organisationale CSR“ zusammensetzt, dessen interdependente Komponenten nur in ihrer Gesamtheit ihr volles Potenzial entfalten können. Die Dimension „wahrgenommene Mitarbeiter-CSR“ umfasst nach Mory sieben Faktoren: 1) Arbeitsplatzstabilität (Employment Stability); 2) Arbeitsumfeld (Working Environment); 3) Fähigkeitenförderung (Skills Development); 4) Diversity (Workforce Diversity); 5) Vereinbarkeit Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance); 6) materielle Mitarbeiterbeteiligung (Tangible Employee Involvement) und 7) Eigenverantwortlichkeit (Empowerment). Die Dimension der „wahrgenommenen organisationalen CSR“ wird 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). Die Verfasserin bestätigt darüber hinaus eine positive Wirkung auf das affektive und normative organisationale Commitment von Mitarbeitern. Mory vertritt in ihrer Arbeit die These, dass die Theorie der sozialen Identität und die Theorie des sozialen Austauschs einen praktikablen Rahmen für die Untersuchung der internen CSR bilden.

Die Institutionalisierung von Unternehmensverantwortung wird im Rahmen des Beitrags von *Riccardo R. Wagner* aus einer neuen theoretischen Perspektive beschrieben und analysiert. Diese entwickelt sich zum einen aus den etablierten organisationspsychologischen Theorieansätzen zur Sinngenerierung und Sinnstiftung in Situationen des organisationalen Wandels und zum anderen aus dem Neo-Institutionalismus, wonach Institutionen als gesellschaftliche Regeln, Routinen und Normen verstanden werden, welche kollektiv Sinn geben und welche von Unternehmen in der Absicht, Legitimität zu erhalten, befolgt werden. In seinem Beitrag stellt Wagner Theorien von Karl E. Weick und Brenda Dervin dar und betont dabei, dass immer Kommunikation im Zentrum der Prozesse von „Sinn herstellen/generieren“ (Sensemaking) und „Sinn geben/stiften“ (Sensegiving) steht. Damit verantwortet gerade die Kommunikation die Entstehung und Verbreitung eines gemeinsamen Verständnisses (Sinn) bzgl. der Ziele des Unternehmens, der Unternehmenskultur und der Unternehmensstrategie, wodurch das sinnvolle gemeinsame und damit auch gesellschaftlich verantwortliche Arbeiten erst möglich gemacht wird.

Eine Abgrenzung des Corporate-Responsibility(CR)-Begriffs gegenüber dem CSR-Begriff wird im Beitrag von *Bodo Kirf* und *Kai-Nils Eicke* vorgenommen. Dabei zeigen die Verfasser, dass der CR-Terminus als übergeordnete Kategorie der Verantwortung von Unternehmen in gesellschaftspolitischen Interaktionskontexten und Umfeldern eine Erweiterung des Handlungsrahmens darstellt und somit – begrifflich adäquat – die sehr unterschiedlichen Aktivitäten beschreibt, in denen ein Unternehmen verantwortlich handeln kann. Die Bedeutung der strategisch angelegten CR in der internen Unternehmenskommunikation stellen Kirf und Eicke anhand von sieben Argumenten bzw. Handlungsfeldern vor: 1) CR sollte auf Basis einer stringenten CR-Strategie mitsamt ihren Prämissen, Operatoren und Instrumenten konzeptionell fundiert sein; 2) CR sollte mit einem Portfolio von Maßnahmen implementiert werden, die auf die Unternehmensmarke einzahlen und die Corporate Identity abbilden und fördern; 3) CR sollte in erster Linie auf alle relevanten Stakeholder als Adressaten ausgerichtet sein; 4) CR muss auch im Dialog mit den internen Stakeholdern stehen und diskursorientiert umgesetzt werden; 5) CR kann Sinnstiftung und Reputation erzeugen und verfestigen und damit Wertreiber sein; 6) CR braucht Engagement durch aktiv an der Umsetzung beteiligte Mitarbeiter, für Ideen und Initiativen, für die Optimierung und Stabilisierung des CR-Prozesses; 7) CR braucht Storytelling für eine überzeugende Begleit- und Regelkommunikation. Richtig verstanden, kann werthaltige CR als signifikante Aufgabe unternehmerischer Verantwortung ein integrales Kernelement der Unternehmenskultur und ihrer kommunikativen Vermittlung sein. Diese Kriterien werden im Beitrag von Kirf und Eicke am Praxisbeispiel der CR-Aktivitäten von TNT Express Deutschland beispielhaft illustriert und veranschaulicht. Damit wird deutlich, wie der Dialog und die Einbindung der Mitarbeiter in die CR-Programme die Identifizierung und das Commitment mit der CR fördern, und zwar in den drei strategisch und operational miteinander vernetzten CR-Aktivitäten von TNT Express: „Planet me“, „Deutsche Tafeln“ und „Lernpartnerschaften“. Innerhalb des glaubwürdig, authentisch, transparent und verantwortlich handelnden Unternehmens wird eine eigene „Corporate Responsible Community“ (CRC) geschaffen – mit einem eigenen kommunikativen Refe-

renzrahmen, Erlebnishorizont und gemeinsam erfahrenen Werten, so die Autoren. Diese spezifische Wertegemeinschaft erlebt die gemeinsame Teilhabe an der CR-Anstrengung im Sinne einer spezifischen „Corporate Responsible Activity“ (CRA). Dadurch erhalten die CR-Aktivitäten des Unternehmens insgesamt eine erweiterte Dimension, über eine rein materiell-wertschöpfende hin zu einer immateriell-sinnstiftenden Funktion.

Die unternehmerische Verantwortung bezieht sich nach der Meinung von *Annette Kleinfeld* und *Anke Kettler* vor allem auf die Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen. Die Notwendigkeit, Rede und Antwort für diese Auswirkungen zu stehen, macht die Kommunikation für CR so bedeutend. Bevor allerdings nach außen kommuniziert wird, sind im Unternehmen die Voraussetzungen für verantwortliches Entscheiden und Handeln zu schaffen. Ein systematisches Wertemanagement ermöglicht hier einerseits gezielte Veränderung der Unternehmenskultur, wodurch Verhalten informell gesteuert wird, und andererseits das Aufstellen konkreter Regeln, Vorschriften und Richtlinien. Im Fokus der Arbeit von Kleinfeld und Kettler steht die besondere Rolle der internen (CSR-)Kommunikation für die erfolgreiche Umsetzung eines Wertemanagements. Am Beispiel der Fraport AG wird gezeigt, dass ein im Jahre 2003 professionell umgesetztes Wertemanagement zu messbaren Erfolgen führt. Darüber hinaus belegen die Verfasserinnen, dass die interne Kommunikation und Schulung der Belegschaft – trotz zu starker Ausrichtung von Schulungen auf Rechtsthemen und trotz der noch häufig ungenügenden Sensibilisierung und Befähigung der Führungskräfte – in diesem Rahmen von entscheidender Bedeutung sind.

CSR und Nachhaltigkeit stehen in Verbindung mit umfangreichen Veränderungen in Unternehmen, wodurch nach der Meinung von *Bernd Lorenz Walter* ein Change-Management-Prozess ausgelöst wird. Der Anspruch, CSR und Nachhaltigkeit dauerhaft in die DNA des Unternehmens zu integrieren, führt zur Notwendigkeit, den Veränderungsprozess sorgfältig vorzubereiten und zwar auch aus der kommunikativen Sicht. Eine klare, transparente Kommunikation, die sich an den Bedarfen der Mitarbeiter ausrichtet und sie in den Prozess nach Möglichkeit integriert, ist hier erfolgskritisch.

In der Kommunikation von Themen rund um die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen ist es notwendig, nicht nur die inhaltliche, sondern auch die sprachliche Ebene zu berücksichtigen. Diese Auffassung vertritt *Annika Schach* in ihrem Beitrag. Bei den verschiedenen Formen des Engagements im Rahmen einer internen CSR-Kommunikation – sei es informative Aufbereitung, argumentative Vermittlung oder narrative Erzählung – spielen klassische Printmedien wie die Mitarbeiterzeitschrift oder Berichte eine ebenso wichtige Rolle wie die digitalen Medien, etwa das Intranet oder Blogs. Mit dem textlinguistischen Analyseinstrumentarium der thematischen Entfaltung differenziert Schach Vertextungsstrategien und zeigt, wie ein wirkungsvoller Text in unterschiedlichen Formaten und Medien der internen Kommunikation zu erstellen ist. Für eine erfolgreiche Vermittlung der Themen im internen Medienmix sind folgende drei Aspekte zu berücksichtigen: 1) die Form des Engagements und der Grad des strategischen Ansatzes sollten Einfluss auf die Medienauswahl und Autorenperspektive haben; 2) eine strategische Planung der Vermittlung von CSR-Themen setzt eine Einbeziehung des Kommunikationsziels, der Zielgruppe und eine entsprechende Auswahl der Medi-

en und Formate voraus; 3) CSR-Themen lassen sich in deskriptiver Form zur reinen Information mit argumentativer Vertextung zur Erhöhung des Imagefaktors und mittels narrativer Geschichten für einen hohen Identifikationsgrad vermitteln. Die Überleitung von den inhaltlichen WAS-Fragen zu den sprachlichen WIE-Fragen, d. h. die sprachwissenschaftliche Beschäftigung mit Texten kann nach Schach einen wertvollen Beitrag in der internen CSR-Kommunikation leisten.

Eine kommunikationspsychologische Sichtweise auf das Thema „Mitarbeiterbindung“ und der damit verbundenen Möglichkeiten für Emotionalisierung von Verantwortungsthemen im Einflussbereich der internen CSR-Kommunikation stellt *Karin Huber* in ihrem Beitrag dar. Sie diskutiert, ob und wie eine Verankerung von Verantwortung und Unternehmenswerten, Sinnstiftung und erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen, Mitarbeitergesundheit und -wohlbefinden, Motivationssteigerung sowie langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu den Mitarbeitern durch Emotionalisierung von Kommunikationsinhalten als Basis für erfolgreiche nachhaltige Geschäftsmodelle gelingen kann. Huber vertritt die These, dass gemeinsamer Konsens zu Verantwortungsthemen sowie Freude, Humor und Lachen in der Lage sind, das Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl zu stärken und so den Themenkreis „Verantwortung“ durch emotionale Aufladung der Inhalte und die damit einhergehende Möglichkeit der „erlebten Nachhaltigkeit“ erlebbar machen können.

Aus narrativer und konstruktivistischer Perspektive wird interne CSR-Kommunikation im Beitrag von *Riccardo R. Wagner* modelliert. Damit versucht der Verfasser, die Unschärfe in der Diskussion um die Kommunikation von Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit zu korrigieren. Diese Unschärfe und damit auch die Begründung des theoretischen Ansatzes von Wagner entsteht erstens aus der Unklarheit, welches Organisationsverständnis der Nachhaltigkeits- und CSR-Diskussionen zugrunde liegt, zweitens aus der meist dominanten, strategisch-instrumentellen Sicht auf CSR und CSR-Kommunikation, wonach der Kommunikation bestenfalls eine Hilfsfunktion zugewiesen wird, statt sie ins Zentrum der Betrachtung zu stellen, und drittens aus der inflationären Nutzung des Begriffs der (internen) CSR-Kommunikation im Rahmen einer Vielzahl unterschiedlicher kommunikativer Maßnahmen und Handlungen.

Lebendige Vermittlung der Unternehmenswerte im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation mittels einer emotionalen Ansprache ist nach der Auffassung von *André Schneider* und *Julia Köhler* durch die Methode des Storytelling möglich. Dabei verdeutlichen die Erzählungen den Mitarbeitern und Führungskräften nicht nur, auf welchen Werten das gesamte Handeln des Unternehmens basiert, sondern zeigen auch anhand konkreter Beispiele, wie diese Werte bei der tagtäglichen Arbeit umgesetzt werden können. Bezüglich der Analyse von vorhandenen Wertestrukturen in Unternehmen eröffnet Storytelling die Chance, nicht nur Altbekanntes, sondern auch bisher Verborgenes zur Unternehmenskultur zu erfahren. Dies setzt jedoch voraus, dass das Unternehmen über eine offene Unternehmenskultur verfügt und bereit ist, sich ehrlich mit der Unternehmensrealität auseinanderzusetzen, d. h. auch unerwünschte Themen aufzudecken und zu bearbeiten. Herausforderungen bzw. Gefahren ergeben sich dabei einerseits durch eine Verfälschung

der Geschichte oder andererseits, indem Mitarbeiter durch eine wahrgenommene Manipulation eine kognitive Reaktanz gegenüber dieser Form der Wertevermittlung entwickeln. Schneider und Köhler weisen darauf hin, dass derartige Gefahren des Storytelling gemindert werden können, wenn die Geschichten keine mehrdeutigen und ambivalenten Botschaften enthalten und von den Mitarbeitern als authentisch wahrgenommen werden.

Auf die Herausforderung, für die Theorie der CSR und CSR-Kommunikation eine entsprechende Anwendung in der betrieblichen Praxis zu bekommen, geht *Jan Lies* in seinem Beitrag über Performativität in der CSR-Kommunikation ein. Der aus der Marketingliteratur stammende Begriff der Performativität bedeutet die erfolgreiche Anwendung von Theorien durch das Management. Demnach klärt Lies die Frage auf, ob sich theoretische Aspekte oder ganze PR-Theorien identifizieren lassen, die Eingang in die Praxis von Unternehmen oder anderen gesellschaftlichen Institutionen finden und damit performativ sind. Demnach ist Public Relations dann performativ, wenn es gelingt, auch mit interner CSR-Kommunikation dazu beizutragen, dass Unternehmen „grüne Images“ einlösen. Die Forschungsfrage, ob CSR ein Ausweis für eine hohe Performativität von interner PR als verhaltensorientiertes Management ist, wird mit den hohen Zweifeln an der CSR-Praxis und damit der Glaubwürdigkeit anderer Unternehmen für die perfekte und auch effektive Performativität von Lies zumindest weitreichend verneint. Wenn eine hohe Performativität bedeutet, dass Theorie ganz oder in Teilen von der Praxis etabliert wird, gehören dazu – nach der Auffassung von Lies – mindestens drei umgesetzte Anforderungen: 1) Kenntnis der Theorie und der damit verbundenen Anforderungen; 2) weitreichende branchen- oder marktweite Akzeptanz der Umsetzungskriterien; 3) Standards der Umsetzung. Demnach können vorliegende Normen, Kodizes und Richtlinien wie ISO 26000 oder Branchenselbstverpflichtungen derzeit als erste Versuche mit Performativitätsschwäche gewertet werden.

Netzwerkprozesse, die zum Erfolg oder Scheitern interner CSR-Kommunikation führen, können nach der Auffassung von *Jana Kollat* und *Franziska Weder* mithilfe der sozialen Netzwerkanalyse detailliert beschrieben und in einen größeren Zusammenhang gebracht werden. In ihrem Beitrag gehen die Verfasserinnen u. a. folgende Fragen nach: Welchen Einfluss haben Organisationsstrukturen auf die Genese von interner CSR-Kommunikation, wie lassen sich diese Strukturen aufdecken, welche Rollen haben einzelne Akteure innerhalb einer Organisation und welche Bedeutung tragen sie im Kommunikationsprozess? Das Ziel ist eine vorurteilslose Beschreibung bzw. Erhebung und Analyse reeller Kommunikationsabläufe zwischen den Akteuren eines Netzwerks. Hieraus leiten Kollat und Weder Erkenntnisse ab, wie interne CSR-Kommunikation zu einem Erfolg innerhalb der Organisation werden kann. Demnach liefert die netzwerkanalytische Betrachtung einen Beitrag im Forschungsfeld, der über bisherige Ansätze hinausgeht und neue Anknüpfungspunkte, auch im Rahmen weiterführender Studien, bietet.

Das sich ständig ändernde und in fast jeder Hinsicht risikoreiche und unübersichtlich gewordene betriebliche Umfeld wird mit den Merkmalen „(Markt)Schwankungen“, „Unsicherheit“, „Komplexität“ und „Vieldeutigkeit“ („volatility“, „uncertainty“, „complexity“, „ambiguity“, kurz VUCA) beschrieben. Eine als Steuerungsinstrument angelegte Compliance-Strategie kann nach der Auffassung von *Ulrike Buchholz* dabei die CSR-

Strategie unterstützen. Die Kommunikation solcherart gelebter sozialer Verantwortung nach innen sensibilisiert die Mitarbeiter für die nötige Mitarbeit bei der entsprechenden Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie. So lohnt es sich nach Buchholz im agilen Management, konsequent auf Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette zu setzen. Eine nachhaltige Unternehmensführung mit gelebter sozialer Verantwortung und ethischen Standards für die Ausübung der Geschäfte findet schneller geeignete Kooperationen und kann auch die eigenen Mitarbeiter besser für gemeinsames Handeln (untereinander und mit externen Partnern) gewinnen. Compliance-Regeln, ebenfalls ausgerichtet auf die Anforderungen des agilen Managements wie z. B. schnelle Richtungswechsel, Selbstorganisation und hohe Eigenverantwortung der Mitarbeiter sorgen dabei für die nötige Orientierung und Ausrichtung. Die Herausforderungen der VUCA-Welt und die gewünschten Arbeitsweisen bei den Mitarbeitern lassen sich bei CSR-Themen verankern. Sie entsprechen deren eigenen Erwartungen an soziale Verantwortung, erreichen damit ihre Aufmerksamkeit, sensibilisieren für anstehende Anforderungen, und machen Mitarbeiter fit für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie.

Lebendige unternehmensinterne Communities zu verschiedenen Aspekten und Aufgaben des CSR können nach der Untersuchung von *Thorsten Riemke-Gurzki* durch die enge Einbeziehung der Mitarbeiter mittels Social Intranet entstehen. Demnach stehen die Unternehmen vor der Aufgabe, eine neue Unternehmenskultur zu entwickeln, die den Mitarbeitern mehr Verantwortung zugesteht als in den üblichen Zielvereinbarungen bislang praktiziert wird. Eine solche Kultur stellt nicht nur das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens in turbulenten Märkten sicher, sondern auch das nachhaltige und verantwortungsvolle Handeln. Nach der These von Riemke-Gurzki bringen Start-ups eine solche Kultur in vielen Fällen bereits mit, wobei größere Unternehmen bis hin zu Konzernen eine Kultur, die interne und externe Agilität ermöglicht, in überwiegenden Fällen noch entwickeln müssen.

Den Paradigmenwechsel in der internen (CSR-)Kommunikation beleuchtet *Annemarie Schallhart* aus der Perspektive der soziokratischen Methode. Diese Methode stellt ein Organisationsmodell dar, welches einen strukturellen Rahmen für Kommunikation und Entscheidungsfindung etabliert, der eine ganzheitliche Entwicklung der Kommunikationskultur und damit einhergehend der gesamten Organisation unterstützt. Die Integration von scheinbaren Gegensätzen wie Effizienz und Effektivität, Freiheit und Sicherheit, Agilität und klarer Struktur sowie Individualität und Verbundenheit wirkt sich förderlich auf Kommunikations- und Unternehmenskultur aus. Die Kooperation ersetzt interne Konkurrenz und führt durch Mitentscheiden zur Entstehung der Mitverantwortung, sodass alle Mitarbeiter motiviert sind, ihr volles Potenzial für das Unternehmen und damit auch die Gesellschaft einzubringen. Gelebte soziokratische Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen unterstützen Unternehmen bei ihrem Wandel hin zu einer evolutionären Organisation. Schallhart vertritt die Meinung, dass gelebte Soziokratie Unternehmen dabei hilft, eine Umgebung zu schaffen, welche individuelle und kollektive Potenzialentfaltung ermöglicht und damit den Weg frei hin zu einem kreativen, generativen und gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmen eröffnet.

Zentrale Begriffe wie „Transparenz“ und „Glaubwürdigkeit“ sind nach einer Interviewstudie von *Christoph Kochhan, Katrin Allmendinger* und *Hannah Korn*, in welcher fünf Großunternehmen detailliert analysiert wurden, wesentliche Faktoren der internen CSR-Kommunikation. Demnach folgt CSR-Kommunikation den formalen Regeln der Unternehmenskommunikation. Zentral im Kontext von CSR-Aktivitäten erscheint den Verfassern die Einschätzung der Expertise des eigenen Unternehmens im Aktionsfeld, um keine Fehler zu machen beziehungsweise Risiken einzugehen. Nur in diesem Fall kann eine positive Kommunikation gewährleistet und damit die gewünschte Resonanz als verantwortungsbewusstes Unternehmen bei den Stakeholdern aufgebaut werden. Alle Unternehmensvertreter erwähnten dabei die gängigen Kommunikationsmittel der externen (Nachhaltigkeitsbericht, Pressemitteilung, Internetauftritt, Social Media etc.) sowie internen Kommunikation (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet etc.).

Werte wie „Vertrauen“ und „Transparenz“, demokratische Entscheidungen, informelle Organisationsstrukturen, Mut, dem Wachstumsdiktat zu widerstehen, daraus resultierende Agilität und Fähigkeit zur schnellen Reaktion und Innovation sind nach der umfangreichen Interviewstudie von *Stéphanie Looser* einige der Schlüsselmerkmale von Schweizer Klein- und mittelgroßen Unternehmen (KMU) im Kontext von CSR. Looser stellte fest, dass KMU in der Kommunikation von CSR sehr dezent sind. Nach ihrer Meinung, sollten aber sie zukünftig noch mehr ihre Verantwortung artikulieren und als gutes Beispiel vorausgehen. So ist es den Schweizer KMU im Sinne einer Verbreitung ihrer glaubwürdig gelebten gesellschaftlichen Verantwortung nahe zu legen, Gutes zu tun und durchaus ab und an darüber zu sprechen.

Ob bei der unternehmensinternen Verankerung der Nachhaltigkeit standardisiert oder differenziert vorgegangen wird, klären *Benedikt Gratzl* und *Franziska Gumpfer* in ihrem Beitrag anhand von fünf Praxisbeispielen international tätiger Schweizer Unternehmen. Sie stellen fest, dass sich beide Strategien in der Praxis bewähren und dass eine überzeugende Umsetzung der Strategie, welche u. a. auch von der Qualität der internen Kommunikation abhängt, für den unternehmerischen Erfolg entscheidend ist.

Der Einsatz von Social Software in der internen CSR-Kommunikation ist aktuell sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Forschung noch ein recht junges Feld. *Zoe Rost* und *Raphaela Catherine Wille* gehen in ihrem Beitrag davon aus, dass Unternehmen die Bedeutung von Wissensmanagement und interner Kollaboration für erfolgreiche CSR-Maßnahmen in Zukunft noch stärker verinnerlichen müssen und dass die Belegschaft deshalb schon frühzeitig hiermit vertraut gemacht werden soll. Da der Einsatz von Social Software für viele Mitarbeiter noch Neuland ist und diese sich mit der neuen Kommunikationsart zunächst vertraut machen müssen, sollten für den Anfang keine zu hohen Erwartungen geschürt werden. Ein Thema wie CSR kann – so Rost und Wille – die Motivation, sich mit dieser neuen Technologie vertraut zu machen, erhöhen, da es die Werte der Mitarbeiter anspricht. Durch einen fokussierten Aufbau kann eine Social-Software-CSR-Community trotz eines nicht zu unterschätzenden Arbeits- und Zeitaufwands einen großen Zugewinn für die interne Kommunikation darstellen und gleichzeitig Mehrwert für das Nachhaltigkeitsmanagement, das Wissensmanagement und das Change Manage-

ment liefern. Insbesondere der direkte, ungefilterte Dialog mit und unter den Mitarbeitern ist ein nicht zu unterschätzender Motivator, der die Unternehmenskultur nachhaltig verändern kann. Unternehmen können CSR-Communities in vielfältiger Weise nutzen und auch mehrere themenspezifische CSR-Communities parallel betreiben.

Bei der Mitarbeiterbindung im Rahmen der CSR-Politik unterscheiden *Andreas Deckmann, Franziska Freudenberger, Silke Bustamante, Andrea Pelzeter* und *Rudi Ehlscheidt* vier wesentliche Einflussfaktoren: CSR-Erwartungen, CSR-Performanz, CSR-Kommunikation und CSR-Wahrnehmung. Sowohl die Fallstudien als auch die umfassende Unternehmensbefragung zeigen, dass CSR-Aktivitäten, die die Mitarbeiter betreffen, den CSRBereich mit der am stärksten ausgeprägten Aktivität und tatsächlicher Performanz in den Unternehmen darstellen. Damit definieren Deckmann et al. CSR weitaus umfassender als die bekannte Definition der DIN-Norm ISO 26000, wonach CSR „die Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt“ (DIN ISO 26000:2011-01, S. 17) ist. Es liegt demzufolge ganz individuell im Ermessen, aber eben auch in der Verantwortung der einzelnen Unternehmen, durch interne CSR-Kommunikation ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, was CSR grundlegend bedeutet, wie CSR im Unternehmen gelebt wird und wodurch CSR in der Zukunft geprägt sein sollte.

Ungeachtet von teilweise negativen Attributen wie „window dressing“ oder „green washing“ hat sich die Nachhaltigkeits- und CSR-Kommunikation in den vergangenen Jahren nach der Auffassung von *Bernhard Schwager* am Beispiel der Bosch-Gruppe sehr positiv entwickelt und ist zu einer Quelle an Unternehmensinformationen geworden, die den Rezipienten – intern wie extern – tiefe Einblicke in Projekte, Aktivitäten und Kennzahlen ermöglicht. Das gestiegene Interesse der unterschiedlichen Stakeholdergruppen treibt das Thema durch die starke Nachfrage weiter voran. Den Unternehmen wird immer deutlicher, in welchem Maße ihr Image durch eine transparente und offene Nachhaltigkeitskommunikation verbessert und die Reputation gesteigert werden können. Bosch ist in der Kommunikation sehr breit aufgestellt und bedient sich einer Vielzahl unterschiedlicher Medien, um interne und externe Stakeholder in allen Bereichen und Gesellschaftsschichten zu erreichen. Das Abhängigkeitsverhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern verändert sich. Um Bosch-Mitarbeiter zu binden und neue Mitarbeiter zu rekrutieren, schafft das Unternehmen ein „passendes“ zielgruppenausgerichtetes Arbeitsumfeld und zielgruppenspezifische Kommunikation. Diese trägt dazu bei, hohe Reputation für das Unternehmen und den Stolz bei der Belegschaft über das Unternehmen, für das man arbeitet, zu generieren.

Um Corporate Social Responsibility zielgerichtet und wirksam umsetzen zu können, hat das Unternehmen Sodexo, welches mit über 420.000 Mitarbeitern in 80 Ländern zu den größten Arbeitgebern weltweit zählt, seine Nachhaltigkeitsstrategie im „Better Tomorrow Plan“ zentral verankert. *Jeannine Haberich* und *Franziska Zimmermann* zeigen in ihrem Beitrag auf, wie die zugehörige CSR-Kommunikation und Verantwortung von der Geschäftsleitung bis zu jedem einzelnen Standort in die Organisation eingebettet ist. Bei der internen Kommunikation von CSR-Themen setzt Sodexo auf die Sensibilisierung

durch Maßnahmen, welche die einzelnen Mitarbeiter zu einer aktiven Teilnahme motivieren. Durch positive Einbindung in die Projekte und CSR-Kommunikation werden die Mitarbeiter zu überzeugten Botschaftern nach innen und außen. Dabei gehen Haberich und Zimmermann auf vier Faktoren ein, welche eine wirksame interne Kommunikation und Umsetzung von CSR-Maßnahmen in einem internationalen Konzern begünstigen: 1) Orientierung; 2) Organisation; 3) Kontinuität und 4) Motivation.

Eine gelungene integrative Unternehmensführung basiert u. a. auf einer durchdachten internen Kommunikation, welche das Unternehmen auf allen Phasen seiner Entwicklung begleitet. *Sophie von Brühl* zeigt anhand des Fallbeispiels der MICE Portal GmbH auf, dass die interne Kommunikation zum einen die Angestellten mit den Unternehmenswerten verbindet und zum anderen das essenzielle Medium für eine aktive Beteiligung am Arbeitsplatz ist. Durch ihre Wichtigkeit in Bezug auf die eben genannten Voraussetzungen für einen reibungslosen Arbeitsalltag schafft die interne Kommunikation darüber hinaus eine Grundlage für eine motivierende Arbeitsatmosphäre.

Interne CSR-Kommunikation kann – nach der Meinung von *Frederik Lippert* – ein zentraler Schrittmacher für die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen sein. Bei der Vaillant Group hat diese Kommunikation den Anspruch, die eigenen Mitarbeiter für das Familienunternehmen und seine nachhaltige Ausrichtung zu begeistern. Dieses Ziel wird – wie die Arbeit von Lippert zeigt – durch zwei wesentliche, miteinander fest verbundene Elemente erreicht. Zunächst bedarf es eines soliden Nachhaltigkeitsmanagements, welches verbindliche Ziele und konkrete Maßnahmen formuliert. Danach gilt authentische, begeisternde Kommunikation in Form von Storytelling. Die Vaillant Group verfolgt dabei eine dreistufige interne CSR-Kommunikationsstrategie, die alle Kanäle und Formate nach dem Grad der Einbindung der Mitarbeiter bewertet. Anhand zahlreicher Beispiele, allen voran der gruppenweiten Partnerschaft des Familienunternehmens mit der Kinderhilfsorganisation „SOS-Kinderdörfer weltweit“, zeigt Lippert die Effektivität dieses Ansatzes, welcher aus Mitarbeitern echte Mitstreiter für eine grüne Transformation des Unternehmens macht.

Verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften wird für Unternehmen immer bedeutender, denn staatliche Institutionen, Kunden und weitere gesellschaftliche Gruppen prüfen heutzutage kritischer denn je nahezu jedes unternehmerische Handeln und verlangen vor diesem Hintergrund nach Transparenz. Dabei hängt die „license to operate“ wesentlich davon ab, wie Verantwortung und Nachhaltigkeit gemanagt, verstanden und im unternehmerischen Alltag gelebt werden. Unabdingbar ist es hierbei, die eigenen Mitarbeiter zu diesen Themen zu informieren, zu sensibilisieren und schließlich zum Handeln zu motivieren. *Peter F. Tropschuh*, *Martina Biendl* und *Lukas Petersik* stellen in ihrem Beitrag dar, dass für die Audi AG die Herausforderungen als weltweit agierendes Industrieunternehmen darin bestehen, CR-Inhalte konsistent und zielgruppenspezifisch über geeignete interne Kommunikationskanäle zu verbreiten. Ziel ist es, möglichst viele Mitarbeiter mit relevanten Informationen zu versorgen, den Austausch zu entsprechenden Themen im Unternehmen anzuregen und das aktive Engagement im Bereich der unternehmerischen Verantwortungsübernahme zu fördern. Audi hat sich in diesem Zusammenhang

für einen konsequenten crossmedialen Weg in der internen CR-Kommunikation entschieden. Der etablierte Medienmix aus Print-, Online- und persönlicher Kommunikation sowie der Einsatz von Social Media hat sich hierbei in den letzten Jahren bewährt und soll weiter ausgebaut werden.

Ein zielführendes und auf solche gängigen Standards wie GRI G4 ausgerichtetes Nachhaltigkeitsreporting ist nach dem Beitrag von *Michael Sahm* und *Mathias Pianowski* selbst für kleine Unternehmen von Vorteil. Es kann interne Prozesse verbessern und das Kerngeschäft durch Differenzierung stärken. Die Forest Carbon Group hat den Prozess darauf fokussiert, die Mitarbeiter und Netzwerkpartner zusammenzubringen, gemeinsam über Nachhaltigkeit und das Geschäft zu arbeiten. Damit leistete ein Nachhaltigkeitsbericht in einem Unternehmen mit nur sechs Mitarbeitern einen wesentlichen Beitrag für die Verbesserung der internen Kommunikation und für die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie.

Unternehmensleitbilder gelten – so *Stefanie Braune* in ihrem Beitrag – als unternehmenskommunikative Textsorte, welche Wandlungsprozesse unterstützen und neben den externen Stakeholdern eines Unternehmens insbesondere auch den Mitarbeitern Orientierung geben und Sinn stiften sollen. Braune untersucht, inwieweit Unternehmensleitbilder unternehmerische Verantwortung als Wandlungsprozess transportieren und mit welchen Kommunikationsstrategien bei derartigen Wandlungsprozessen hin zu einem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmen gearbeitet wird. Mit ihrem diachronen Untersuchungsdesign erforscht sie die Unternehmensleitbilder von Fresenius Medical Care von 2000 bis 2014 und stellte fest, dass sich die Leitbilder ab dem Jahr 2007 nicht mehr verändert haben und keine neuen Elemente der Nachhaltigkeitsstrategie oder des Verantwortungshandelns des Unternehmens (so wie es ab 2009 verstärkt im Geschäftsbericht oder aktuell auf der Internetseite kommuniziert wird) aufgenommen haben.

Wir bedanken uns an dieser Stelle ganz herzlich bei allen Autorinnen und Autoren für ihre Bereitschaft und ihr Engagement, an diesem Band mitzuwirken. Wir hoffen, dass die hier aufgezeigten, vielfältigen Ansätze des engen Zusammenspiels zwischen interner Kommunikation und CSR Impulse für die weitere Forschung und die Praxis setzen.

Unser Dank gilt im Besonderen auch dem Herausgeber der CSR-Management-Reihe, Prof. Dr. René Schmidpeter, dem Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) und der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) sowie Michael Bursik vom Springer Verlag, die die Herausgabe dieses Bandes ermöglicht haben.

Prof. Dr. Dr. Alexander Moutchnik
(Hochschule RheinMain, Wiesbaden)

Nicole Susann Roschker
(Leitung Arbeitskreis CSR-Kommunikation von DPRG & DNWE)

Riccardo Wagner
(Leitung Arbeitskreis CSR-Kommunikation von DPRG & DNWE)

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