



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR

Erkenntnisse aus sechs Fallstudien

Authors: A. Pelzeter, S. Bustamante, A. Deckmann, R. Ehlscheidt, F. Freudenberger
Editors: Carsten Baumgarth | Gert Bruche | Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel

Working Paper No. 87
12/2015

Series Editor: Head of IMB Institute of Management Berlin

RESEARCH PAPER

**Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR
– Erkenntnisse aus sechs Fallstudien**

**Andrea Pelzeter
Silke Bustamante
Andreas Deckmann
Rudi Ehlscheidt
Franziska Freudenberger**

Paper No. 87, Date: 12/2015

Working Papers of the
Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:
Carsten Baumgarth
Gert Bruche
Christoph Dörrenbächer
Friedrich Nagel

ISSN 1869-8115

- All rights reserved -

Biographic note:

Andrea Pelzeter ist seit 2007 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Facility Management an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. 2006 gründete sie das Beratungsunternehmen Pelzeter Lebenszyklus-Management. Zuvor war sie als wissenschaftliche Assistentin an der ebs Immobilienakademie und als freie Architektin in Berlin tätig. Den Dokortitel erlangte sie durch die Promotion zum Thema „Lebenszykluskosten von Immobilien“ an der European Business School International University Schloss Reichartshausen zum Thema. Die Grundlage bildet ein Architekturstudium an der Universität Stuttgart und ein Aufbaustudium zum Immobilienökonom an der ebs Immobilienakademie.

Andrea Pelzeter is professor for General Business Administration and Facility Management at the Department of Cooperative Studies at the Berlin School of Economics and Law since 2007. In 2006 she founded the consultancy Pelzeter Lifecycle Management. Beforehand she worked as a research assistant at the ebs Immobilienakademie and as an architect in Berlin. She wrote her doctoral thesis at the European Business School, International University Schloss Reichartshausen about the Life-cycle costs of real estate, after earning a degree in in architecture at the University of Stuttgart and real estate economics at the International Real Estate Business School.

Kontakt/Contact: andrea.pelzeter@hwr-berlin.de

Silke Bustamante ist seit 2005 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und seit 2008 Leiterin des Studiengangs BWL/Dienstleistungsmanagement. Im Rahmen von Forschung und Beratung setzt sie einen Schwerpunkt auf die Themen Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit. Als Gastprofessorin hat sie unter anderem an der UADE (Buenos Aires, Argentinien), der Universidad Mayor (Santiago de Chile) und der Kobe Universität (Kobe, Japan) Vorlesungen gehalten. Zuvor war sie als Beraterin bei der Boston Consulting Group und als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin tätig. Im Rahmen des Graduiertenkollegs „Angewandte Mikroökonomik“ promovierte sie bei Prof. Dr. Horst Albach zum Thema „Multimarket Contacts and Organizational Design“ (Mehrmarktkontakte). Bustamante hat an der Universität Passau BWL und Kulturwirtschaft studiert.

Silke Bustamante is professor for General Business Administration with a specialization in corporate management at the Department of Cooperative Studies at the Berlin School of Economics and Law since 2005. Since 2008 she is also Division Director for Service Management. In research and consultancy she focuses on Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainability. As a visiting lecturer she gave lectures at the UADE (Buenos Aires, Argentina), the Universidad Mayor (Santiago de Chile), and at the Kobe University (Kobe, Japan). She worked at Boston Consulting Group and as a research assistant for the Social Science Research Centre Berlin, where she received her doctorate under Prof. Dr. Horst Albach on the topic of multiple market contacts. Professor Bustamante studied Business Administration and Cultural Studies at the University of Passau.

Kontakt/Contact: silke.bustamante@hwr-berlin.de

Andreas Deckmann ist seit 2003 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin und ist zudem in der Managementberatung aktiv. Zuvor war er als Bereichsleiter für den Zentralbereich Unternehmensentwicklung des Energieversorgers N-ERGIE AG in Nürnberg verantwortlich. Davor liegen Tätigkeiten als Consultant bei der Managementberatung Horváth & Partner, als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus (einschließlich Dissertation zum Thema Integrative Unternehmenspolitik bei Prof. Dr. Cezanne) und als Verkaufsleiter bei einem Handelsunternehmen in Bremerhaven. Die Grundlage für alle diese Beschäftigungsfelder bietet das Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover.

Andreas Deckmann is professor for General Business Administration and Management at the Beuth University of Applied Sciences Berlin and also works as a management consultant. Beforehand he worked in a leading position in the development section for the energy supplier N-ERGIE AG in Nu-

remberg and as a consultant in the management consultancy Horváth & Partner. He received his doctorate about integrative corporate policy at the Technical University of Cottbus under Prof. Dr. Cezanne, where he also worked as a research assistant. He started his career as sales manager at a trading company in Bremerhaven after graduating in Business Administration at the University of Hannover.

Kontakt/Contact: deckmann@beuth-hochschule.de

Rudi Ehlscheidt ist Forschungsassistent an der Hochschule für Wirtschaft und Recht. Davor war er bei einem Berliner Unternehmen für die Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung diverser Stakeholder-Befragungen sowie einer Website-Usability-Studie verantwortlich. Eigene Forschungstätigkeiten zur Organisationsstruktur von sozialen Bewegungen führte er bereits im Anschluss an sein Studium im Rahmen einer Untersuchung zu „Stuttgart 21“-Protesten durch. Die methodischen und analytischen Grundlagen für seine berufliche Tätigkeit legte er an der Universität Bielefeld, an der er 2009 das Studium der Soziologie mit organisationssoziologischem Schwerpunkt abschloss.

Rudi Ehlscheidt is research assistant at the Berlin School of Economics and Law. Beforehand he was responsible for the conceptualization, implementation and evaluation of various stakeholder surveys and for carrying out a website-usability study at a company in Berlin. He started researching about the organizational structure of social movements in 2010, when he conducted an inquiry about the protests around a newly planned train station in Stuttgart. He qualified in sociology at the University of Bielefeld with a focus on sociology of organizations, where he acquired the methodological and analytical insights basic for his further career.

Kontakt/Contact: rudi.ehlscheidt@hwr-berlin.de

Franziska Freudenberger ist als Projektmitarbeiterin und als Lehrende für das Themenfeld Unternehmensführung an der Beuth Hochschule für Technik aktiv. Zuvor war sie bei einem Produktionsbetrieb für das Marketing sowie das integrierte Managementsystem für Qualität und Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlich. Dort absolvierte sie zuvor auch die Praxisphasen ihres dualen BWL-Studiums, das sie 2011 an der Beuth Hochschule für Technik Berlin mit ihrer Bachelorarbeit zu dem Thema CSR in kleinen und mittleren Unternehmen abgeschlossen hat. Anschließend hat sie ein berufsbegleitendes Masterstudium mit dem Schwerpunkt Management und Beratung im September 2013 an der Beuth Hochschule für Technik abgeschlossen.

Franziska Freudenberger is a project assistant at the Beuth University of Applied Sciences Berlin besides supporting the lectures of the management chair. Beforehand she was responsible for marketing, quality management, safety and occupational health at a production enterprise, where she also fulfilled the practical part of the company-linked program Business Administration at the Beuth University. She wrote her bachelor thesis about CSR in small and medium-sized enterprises and specialized during her applied master program in management and consultancy at the Beuth University, where she graduated in 2013.

Kontakt/Contact: freudenberger@beuth-hochschule.de

Forschungsförderung: IfaF Institut für angewandte Forschung Berlin

Praxispartner: ALBA Group, BIM – Berliner Immobilienmanagement GmbH, Leonardo Hotels (Sunflower Management GmbH & Co. KG), Mastiok Baugesellschaft mbH, Technische Jugendfreizeit- und Bildungsgesellschaft (tjfbg) gGmbH, WISAG Gebäudereinigung Holding GmbH & Co. KG

Danksagung

Für die Hinweise der Herausgeber möchten wir uns herzlich bedanken. Sie führten zu wichtigen Verbesserungen des Papiers.

Abstract:

The research project *MitCSR* focuses on the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee retention (commitment) and recruitment using six case studies. For the analysis three main factors relating to CSR dimensions are differentiated: CSR performance, CSR communication and the dependent variable CSR perception. The management as well as the employee perspective was evaluated by qualitative surveys using expert interviews and focus-group interviews. The CSR performance was also evaluated using criteria and indicators. Results indicate the priority of employee activities of the five fields of CSR action: employees, the environment, the market, society and corporate governance. In the field of employees, CSR performance, communication and perception are most significantly elaborated, which correlates with a high potential for retention of employees. The results were similar for all six investigated cases including small deviations.

Zusammenfassung

Im Rahmen des Forschungsprojektes *MitCSR* wurden sechs Fallstudien ausgearbeitet, die der Frage nachgingen, welche Wirkung Corporate Social Responsibility auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern hat. Für die Erhebung der Wirkung wurden die Einflussfaktoren CSR-Performanz und CSR-Kommunikation von der abhängigen Variable CSR-Wahrnehmung unterschieden (CSR-Trias). In fragebogengestützten Interviews wurde die Perspektive der Unternehmensleitung sowie der bestehenden Mitarbeiter erhoben. Weitere Erkenntnisquellen waren u.a. Bewertungen der CSR-Performanz mittels Kriterien und Indikatoren. Das Ergebnis zeigt, dass von den fünf unterschiedenen CSR-Bereichen - Mitarbeiter, Umwelt, Markt, Gesellschaft und Unternehmensführung – der erstgenannte Mitarbeiterbereich die höchste Bedeutung hat. Sowohl Performanz als auch Kommunikation und Wahrnehmung sind hier signifikant höher ausgeprägt als für die übrigen vier Bereiche. Dem entspricht eine hohe zugewiesene Bindungswirkung. Diese Ergebnisse zeigten alle sechs Fallstudien gleichermaßen mit nur geringen Abweichungen im Detail.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Einleitung | 6 |
| 1 Stand der Wissenschaft zu Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR | 7 |
| 1.1 Definition von CSR | 7 |
| 1.2 Dimensionen der CSR | 7 |
| 1.3 Wirkungen von CSR | 8 |
| 2 Mitwirkende im Forschungsprojekt | 9 |
| 3 Vorgehen bei der Untersuchung | 10 |
| 3.1 Definition der CSR-Trias | 10 |
| 3.2 Gegenstand und Messbarkeit der drei CSR-Variablen | 11 |
| 3.3 Zu untersuchende Kriterien der CSR | 12 |
| 3.4 Indikatorenliste | 12 |
| 3.5 Systematik der Untersuchung | 13 |
| 4 Ergebnisse der Fallstudien | 14 |
| 4.1 Fallstudie BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH | 14 |
| 4.2 CSR-Performanz | 15 |
| 4.2.1 Untersuchung der CSR-Performanz | 15 |
| 4.2.2 CSR-Performanz der BIM | 15 |
| 4.2.3 CSR-Performanz – Fallstudien gesamt | 15 |
| 4.3 CSR-Kommunikation | 17 |
| 4.3.1 Untersuchung der CSR-Kommunikation | 17 |
| 4.3.2 CSR-Kommunikation der BIM | 18 |
| 4.3.3 CSR-Kommunikation – Fallstudien gesamt | 19 |
| 4.4 Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich CSR | 21 |
| 4.4.1 Untersuchung der CSR-Erwartungen | 21 |
| 4.4.2 CSR-Erwartungen der BIM-Mitarbeiter | 22 |
| 4.4.3 CSR-Erwartungen – Fallstudien gesamt | 23 |
| 4.5 CSR-Wahrnehmung | 26 |
| 4.5.1 Untersuchung der CSR-Wahrnehmung | 26 |
| 4.5.2 CSR-Wahrnehmung der BIM-Mitarbeiter | 26 |
| 4.5.3 CSR-Wahrnehmung – Fallstudien gesamt | 26 |
| 4.6 Wirkung von CSR auf Mitarbeiterrekrutierung und –bindung | 28 |
| 4.6.1 Untersuchung der Mitarbeiterrekrutierung und –bindung durch CSR | 28 |
| 4.6.2 Wirkung von CSR auf Mitarbeiterrekrutierung und –bindung bei der BIM | 28 |
| 4.6.3 Wirkung von CSR auf Mitarbeiterrekrutierung und –bindung – Fallstudien gesamt | 29 |
| 4.7 Beantwortung der Forschungsfragen | 32 |
| 5 Einordnung und kritische Reflektion der Untersuchungsergebnisse | 33 |
| 6 Fazit | 34 |
| Anhang | 36 |
| Literaturverzeichnis | 37 |
| Tabellen- und Abbildungsverzeichnis | 40 |

Einleitung

Die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber war für Unternehmen schon immer von außerordentlicher Bedeutung. Durch das demografische Szenario einer immer älter und tendenziell kleiner werdenden Gesellschaft mit einer Verknappung an Humankapital (vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2015) erhält dieses Thema eine besondere Brisanz. Als Folge der steigenden Lebenserwartung und geringen Fertilitätsrate schrumpft die Gruppe der erwerbsfähigen Bevölkerung im Verhältnis zur älteren. Diese zunehmende Knappheit gefährdet sowohl regional als auch makroökonomisch das Wachstum und sukzessive die gesellschaftliche Prosperität. Dass die längerfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen dabei ein zentrales Lösungselement für die Wirtschaft darstellt, hat beispielsweise das „Unternehmensbarometer - Fachkräftesicherung 2013“ (BMAS 2013) hervorgehoben.

Parallel dazu ist der gesellschaftliche Trend zu verzeichnen, Unternehmen zunehmend unter anderen als ausschließlich ökonomischen Gesichtspunkten zu betrachten. Unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility (CSR), der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, versammeln sich diese Erwartungen. Zur klassischen „Tugend“ des wirtschaftlichen Erfolgs treten andere Maßstäbe hinzu, mithilfe derer Unternehmen unter ökologischen und sozial-ethischen Kriterien beobachtet und beurteilt werden (Suchman 1995; Kieserling 2005). Unternehmen stehen somit unter dem zunehmenden Erwartungsdruck, auch Faktoren der Ökologie und Ethik über eine breitere und tiefergehende Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen in ihr Kerngeschäft zu integrieren. CSR bietet sich hier als umfassendes Management-Konzept zur Übersetzung dieser Interessen in die Ziele, Strukturen und Prozesse der Unternehmen an. Diese ökonomische Bedeutung dieses Themas wird offenbar bereits von einer Mehrheit der Unternehmen anerkannt (Ernst & Young GmbH 2013).

Auch die möglichen positiven Wirkungen von CSR auf die Rekrutierung von Mitarbeitern wurden in der internationalen Fachliteratur bereits breit diskutiert (z.B. Du et al. 2014; Prokopowicz und Żmuda 2015; Bustamante 2014). Aber gelten diese Erkenntnisse auch für die Bindung bestehender Mitarbeiter? Und weiter: Welche konkreten CSR-Maßnahmen erweisen sich für die Bindung und Rekrutierung von Mitarbeitern als besonders wirksam? Wie erfahren aktuelle und zukünftige Mitarbeiter von dem Engagement der Unternehmen?

Im Rahmen des IfaF-geförderten Forschungsprojektes *MitCSR* fanden sich zwei Berliner Hochschulen sowie sechs Praxispartner zusammen, um diese Potenziale von CSR zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung aus Sicht von eher mittelständisch geprägten Unternehmen in Deutschland im Detail zu analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Das vorliegende Paper stellt die Ergebnisse des ersten, abgeschlossenen Teils dieses Forschungsprojektes vor, in dem bei den Praxispartnern mittels Interviews und fragebogengestützten Erhebungen die aktuelle CSR-Performanz, deren Kommunikation seitens der Unternehmen sowie deren Wahrnehmung bzw. Bewertung durch die Mitarbeiter untersucht wurde. Konkret ging es um folgende Fragen:

Frage 1: Welche CSR-Maßnahmen werden durchgeführt?

Frage 2: Wie wird über CSR kommuniziert?

Frage 3: Wie werden die CSR-Maßnahmen von den Mitarbeitern wahrgenommen?

Frage 4: Welche Wirkung haben die CSR-Maßnahmen des Unternehmens auf die Mitarbeiterbindung?

Frage 5: Welche Wirkung haben die CSR-Maßnahmen des Unternehmens auf die Mitarbeiterrekrutierung?

Die letzte Frage kann in den Fallstudien mit bestehenden Mitarbeitern nur retrospektiv beantwortet werden. Zur Vorbereitung der weiterführenden Studien im Rahmen des Forschungsprojektes wurde sie dennoch mit untersucht.

1 Stand der Wissenschaft zu Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR

1.1 Definition von CSR

Die ganzheitliche und systematische Übernahme von Verantwortung für die Folgen des unternehmerischen Handelns wird als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Gemäß ISO 26000 ist CSR definiert als „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten (...)“ (BMAS 2011: 11)

1.2 Dimensionen der CSR

Für die Untersuchung von CSR und ihren Wirkungen ist eine Differenzierung in Teilbereiche bzw. Dimensionen erforderlich. Die Europäische Kommission nutzt dafür die Begriffe: „marketplace, workplace, environment-related and community-related CSR (European Commission 2008). In der vorliegenden Studie wurden dafür die Oberbegriffe Markt, Mitarbeiter¹, Umwelt und Gesellschaft verwendet.

Als übergreifende Dimension von CSR kann zudem die Unternehmensführung gesehen werden (Schwalbach und Schwerk 2008) bzw. die in ISO 26000 so bezeichnete Organisationsführung. Diese Dimension sichert und integriert die zuvor genannten Teilbereiche auf der obersten Managementebene durch die selbstaufgelegte Verpflichtung zur verantwortlichen Unternehmensführung. Die verantwortliche Unternehmensführung (auch Corporate Governance (CG) genannt) bildet somit einerseits den strategischen Befähiger von CSR (Bustamante 2011), andererseits kann sie selbst als Kern der unternehmerischen CSR angesehen werden.

In ISO 26000 werden außer der als zentral dargestellten, o.g. Organisationsführung, der Umwelt und den Arbeitspraktiken noch folgende Kernthemen benannt: Menschenrechte, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Die Synopse (Abbildung 1) zeigt Übereinstimmungen und Unterschiede in der Aufteilung von CSR in Bereiche. Die unterste Spalte stellt die für die nachfolgende Untersuchung gewählten fünf Dimensionen dar.

| ISO 26000 | Menschenrechte | Arbeitspraktiken | Umwelt | Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken | Konsumentenangelegenheiten | Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft | Organisationsführung |
|------------------------|----------------|------------------|-------------|--|----------------------------|---|--------------------------|
| Europäische Kommission | Workplace | | Environment | Marketplace | | Community | 0 |
| | | | | | | | |
| Synthese | Mitarbeiter | | Umwelt | Markt | | Gesellschaft | Unternehmensführung (CG) |

Abbildung 1: Dimensionen der CSR

Mitarbeiter: Wie behandelt ein Unternehmen seine Mitarbeiter (Europ Komm. 2008), incl. der Fragen nach Diversity, gerechter Bezahlung, Menschenrechten, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Entwicklung und Schulung (BMAS 2011)

Umwelt: Wie mildert ein Unternehmen seinen negativen Einfluss auf die Umwelt (Europ Komm. 2008), z.B. durch Energieeffizienz, nachhaltige Ressourcennutzung, Wiederherstellung natürlicher Lebensräume (BMAS 2011)

Markt: Wie behandelt ein Unternehmen seine Zulieferer, Kunden und Wettbewerber (Europ Komm. 2008), incl. Kundenbeschwerden, Korruptionsvorbeugung, soziale und umweltbezogene Standards in der Lieferkette, etc.

¹ Workplace wird in dem zitierten Kommentar erläutert mit „how a company treats its employees“, S. 107. Entsprechend wurde für die deutsche Erhebung der Oberbegriff Mitarbeiter gewählt.

Gesellschaft: Wie verhält sich ein Unternehmen gegenüber den ggf. betroffenen Bürgern und Gemeinden (Europ Komm. 2008), Investition zugunsten des Gemeinwohls, Schaffen von Arbeitsplätzen und beruflicher Qualifizierung, etc. (BMAS 2011)

Unternehmensführung:

Wie ermöglicht die Organisation des Unternehmens, dass die jeweiligen Ziele der o.g. Dimensionen dauerhaft umgesetzt werden (BMAS 2011)

1.3 Wirkungen von CSR

Über den Zusammenhang zwischen finanzieller Leistungsfähigkeit und CSR, den sogenannten „Business Case“ (Carroll und Shabana 2010), und den externen Wirkungen von CSR auf die Kunden (Carroll und Shabana 2010; Sen und Bhattacharya 2001) gibt es zahlreiche Untersuchungen. Da die Kausalität des vermuteten Zusammenhangs nicht eindeutig zu belegen ist (Salzmann et al. 2005), herrscht Einigkeit vor allem dahingehend, dass CSR in der Regel nicht schadet, sondern ein positives Potenzial aufweist (Branco und Rodrigues 2006; Loew und Clausen 2010).

Auch für die positive Wirkung von CSR auf die Mitarbeiterbindung gibt es internationale Studien (Peterson 2004; Brammer et al. 2007; Turker 2009; Ali et al. 2010; Rego et al. 2010; Shen und Jiu Hua Zhu 2011; Stites und Michael 2011; Ditlev-Simonsen 2012). Zur Wirkung von CSR auf die Mitarbeiter gehört die Verbesserung der individuellen Identifikationspotentiale mit „guten“ Arbeitgebern (Kim et al. 2010). Dazu kommen positive Effekte, die sich z.B. als verringerter Absentismus, erhöhte Produktivität, verbesserte organisational verfügbare sowie personal gebundene Wissensressourcen zeigen und damit die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens insgesamt betreffen (Koys 2001; Meyer et al. 2002; Faber-Wiener 2015).

Das positive Potenzial von CSR als Thema in der Kommunikation zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter gilt ebenfalls als belegt (Turban und Greening 1996; Bhattacharya et al. 2008). CSR und deren Kommunikation sind somit für Unternehmen eine entscheidende Ressource im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter (Branco und Rodrigues 2006).

Allerdings haben diese Forschungsergebnisse lediglich begrenzte Aussagekraft: Neben unternehmens- und wirtschaftssektoriellen Limitationen (Roeck und Delobbe 2012) ist wiederholt auf die kulturelle Variabilität der zugrunde liegenden Identifikationsprozesse hingewiesen worden (vgl. Brammer et al. 2007; Rego et al. 2010; Ditlev-Simonsen 2012). Diese Vorbehalte stehen einer Generalisierung auf deutsche Verhältnisse entgegen.

2 Mitwirkende im Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt startete in 2014 unter Beteiligung der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) sowie der Beuth Hochschule für Technik, beide in Berlin. Durch die finanzielle Förderung seitens des Institutes für angewandte Forschung Berlin (IfaF) wurde an jeder Hochschule ein wissenschaftlicher Mitarbeiter eingebunden. Als Praxispartner sind die folgenden Unternehmen zu nennen:

- ALBA Group/Interseroh
- BIM – Berliner Immobilienmanagement GmbH
- Leonardo Hotels - Sunflower Management GmbH & Co. KG
- Mastiok Baugesellschaft mbH
- Technische Jugendfreizeit- und Bildungsgesellschaft (tjfbg) gGmbH
- WISAG Gebäudereinigung Holding GmbH & Co. KG

Die Praxispartner sind gleichermaßen Mitwirkende wie Profiteure der angewandten Forschung, indem sie als regelmäßige Gesprächspartner das Forschungslayout hinsichtlich seiner Praxisrelevanz und Übertragbarkeit auf verschiedene Branchen überprüfen. Alle Unternehmen sind in Berlin ansässig. Mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 70 und 20.000 (bzw. 60 und 12.500 als FTE Full Time Equivalent) zählen sie zu den mittleren bis großen Unternehmen², vgl. Tabelle 1.

| Name der Organisation | Rechtsform der Organisation | Branche der Organisation (Gruppe lt. IHK) | Wichtigste Produkte und Dienstleistungen der Organisation | Größe der Organisation (Anzahl der MA) | Größe der Organisation nach FTE | Nettoumsatz oder Nettoerlös der Organisation in € |
|--------------------------------|-----------------------------|--|--|--|---------------------------------|---|
| Mastiok | GmbH | Baugewerbe (Baugewerbe) | Erweiterte Rohbausausführungen, Projektsteuerungsdienstleistungen | 70 | 60 | 30.000.000 € |
| BIM | GmbH | Immobilienverwaltung | Objektbewirtschaftung | 274 | 265 | 28.700.000 € |
| tjfbg | gGmbH | Bildung und Soziales (personenbezogene Dienstleistungen) | Bildung, Betreuung, Erziehung v. Kinder, Jugendlichen u. Erwachsenen | 620 | 500 | 20.000.000 € |
| Interseroh | GmbH | Umweltdienstleistungen (Energie und Entsorgung) | Duales System, Sortierung, Recycling, insbes. von Kunststoffen, Logistikleistungen, Facility Management und Standortentsorgungen | 1.600 | 1.525 | 447.300.000 € |
| Leonardo | Konzern | Hotel- und Gaststätten (Beherbergung und Gastronomie) | Hotelzimmer, Tagungsräume | 2.170 | 1.808 | 240.000.000 € |
| WISAG Gebäudereinigung Holding | GmbH & Co KG | Gebäudereinigung (Unternehmensnahe Dienstleistung) | Gebäudereinigung (innen, außen, Krankenhäuser, Lebensmittelindustrie) | 20.000 | 12.500 | 300.000.000 € |

Tabelle 1: Praxispartner des Forschungsprojektes MitCSR

Die Fokussierung auf Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche ist vor allem darin begründet, dass dieser Wirtschaftszweig in der eher industrieschwachen Region Berlin von besonderer Bedeutung ist, vgl. Tabelle 2. Zudem ist davon auszugehen, dass dieser personalintensive Wirtschaftsbereich ein signifikantes Interesse an den Themen der Mitarbeiterbindung und –rekrutierung hat und sich damit als Forschungsobjekt und Transferadressat in besonderer Weise qualifiziert.

² Mittelständische Unternehmen haben nach EU-Definition bis zu 250 Mitarbeiter, nach Definition des Bonner Institutes für Mittelstandsforschung bis zu 500 Mitarbeiter. Auffallend ist jedoch, dass auch deutlich größere, familiengeführte Unternehmen sich weiterhin als Mittelstand bezeichnen, z.B. im Dienstleistungsbereich, speziell im Facility Management kann ein solches Unternehmen 10.000-25.000 Mitarbeiter aufweisen.

| | Ins Handelsregister einge- tragene Unternehmen | Kleingewerbe-treibende | Gesamt |
|---|---|------------------------|----------------|
| Verarbeitendes Gewerbe | 4.312 | 3.000 | 7.312 |
| Energie und Entsorgung | 1.149 | 1.113 | 2.262 |
| Baugewerbe | 3.293 | 14.760 | 18.053 |
| Handel | 16.797 | 36.438 | 53.235 |
| Verkehr und Lagerei | 1.971 | 6.740 | 8.711 |
| Beherbergung und Gastronomie | 3.529 | 11.059 | 14.588 |
| Medien und IT | 10.204 | 12.500 | 22.704 |
| Finanz- und Versicherungsdienst- leister | 4.500 | 6.815 | 11.315 |
| Unternehmensnahe Dienstleistun- gen | 31.748 | 50.724 | 82.472 |
| Personenbezogene Dienstleistun- gen | 18.584 | 33.519 | 52.103 |
| Sonstige | 873 | 638 | 1.511 |
| Gesamt | 96.960 | 177.306 | 274.266 |

Tabelle 2: IHK-zugehörige Gewerbetreibende in Berlin, 2014 (eigene Abbildung, nach IHK Berlin 2014)

3 Vorgehen bei der Untersuchung

3.1 Definition der CSR-Trias

Die Analyse der Fachliteratur zeigte, dass die Wirkung von CSR stets auf der Basis der Wahrnehmung der Arbeitgeber-CSR durch die Mitarbeiter erforscht wurde. Es fehlte jedoch der Bezug zu der faktischen CSR-Aktivität eines Unternehmens: Nicht alles, was umgesetzt wird, wird auch (korrekt) wahrgenommen. Zur Steuerung der CSR-Wahrnehmung können Unternehmen eine gezielte Kommunikation (Baumgarth und Binckebanck 2011) nutzen. Hier besteht die Gefahr von Negativwirkungen bei fehlender Übereinstimmung von kommunizierter und gelebter, tatsächlicher CSR (Sen et al. 2009; Hansen et al. 2011). Aber auch der Zusammenhang zwischen CSR-Kommunikation und CSR-Wahrnehmung ist konkret zu untersuchen: Welche Inhalte werden wie und mit welcher Wirkung bei den Adressaten kommuniziert? (Du et al. 2010).

Daher wird in diesem Paper eine so benannte CSR-Trias definiert. Darin beeinflussen die CSR-Performanz und CSR-Kommunikation die CSR-Wahrnehmung seitens der aktuellen sowie der potenziellen Mitarbeiter (vgl. Abbildung 2). Die wahrgenommene CSR wird mit den individuellen Erwartungen verglichen (Süß 2007; Becke 2008). Und erst wenn die diesbezüglichen Erwartungen erfüllt bzw. übertroffen werden, entsteht die durch CSR ggf. bezweckte Wirkung hinsichtlich der Mitarbeiterrekrutierung und –bindung.



Abbildung 2: CSR-Trias und Messung

3.2 Gegenstand und Messbarkeit der drei CSR-Variablen

CSR-Performanz

Die CSR-Performanz bezeichnet die faktische CSR-Leistung eines Unternehmens, welche über das gesetzlich vorgegebene und ökonomisch erforderliche Maß der Verantwortungsübernahme hinausgeht. Sie wird in den Fallstudien differenziert nach den o.g. fünf CSR-Dimensionen für jedes Unternehmen mittels quantitativer (KPI und Selbsteinschätzungsskalen) und qualitativer Indikatoren (Strukturabfragen) erhoben.

CSR-Kommunikation

Die CSR-Kommunikation umfasst in den Fallstudien den Teil der unternehmensseitigen Kommunikation, welcher an die Mitarbeiter adressiert ist und über die Art und das Ausmaß der CSR-Tätigkeiten des Unternehmens berichtet. Dieser Teil wird in den Fallstudien mittels inhaltsanalytischer und Fragebogen-Methoden unternehmensspezifisch untersucht. Dabei wird eine nach sozialen (Größe des Adressatenkreises), zeitlichen (Kommunikationshäufigkeit) und sachlichen (Inhalt der berichteten CSR-Themen und Kommunikationsinstrumente) Aspekten differenzierende Analyse durchgeführt.

CSR-Wahrnehmung durch die Mitarbeiter

Als CSR-Wahrnehmung wird hier das im Mitarbeiter entstandene Bild der CSR-Aktivitäten und auf CSR ausgerichteten Prinzipien (Regeln, etc.) im Unternehmen verstanden. Dieses kann von der CSR-Performanz, genauso wie von den zu CSR kommunizierten Inhalten, abweichen.

Die Wahrnehmung kann nur direkt über Selbstauskünfte der Mitarbeiter erfasst werden. Dazu werden Interviews und Fragebögen mit Kriterienlisten genutzt.

Die abhängigen Variablen, d.h. die Rekrutierungs- und Bindungswirkung von CSR-Aktivitäten auf die Mitarbeiter lässt sich zwar grundsätzlich mit Kennzahlen wie der Dauer der Betriebszugehörigkeit, dem Krankenstand, der Produktivität, etc. messen. Eine höhere Bindung kann jedoch auch von anderen Faktoren bewirkt werden, z.B. der „Stimmung“ im Team, dem Führungsstil der Vorgesetzten, etc. Durch die Auswertung beobachtbarer Merkmale ist eine entsprechende Differenzierung nach Ursache und Wirkung nicht umsetzbar. Eine Messung der Bindungswirkung ist daher wiederum auf die Auskünfte der Mitarbeiter angewiesen.

Die Bedeutung der wahrgenommenen CSR in Relation zu anderen Einflussfaktoren lässt sich anhand der modulierenden Variable der Erwartungen bzw. der Präferenzen feststellen (Turker 2009). Diese kann man durch die Gegenüberstellung von sich ausschließenden Wahloptionen z.B. im Rahmen von Fragebögen herausarbeiten (erfolgt in Teil 2 des Forschungsprojektes mittels adaptiver Conjoint-Analyse, (Johnson 1991).

3.3 Zu untersuchende Kriterien der CSR

Abbildung 3 zeigt insgesamt 27 für die Untersuchung als relevant herausgefilterte Unterthemen (Kriterien) jeder Dimension von CSR. In einem iterativen Prozess flossen in diese Auflistung - neben den normativen Grundlagen aus ISO 26000 - Analysen der wissenschaftlichen Fachliteratur, der Abgleich mit den Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie Ergebnisse der ersten Workshops mit den Praxispartnern im Forschungsprojekt ein.



Abbildung 3: Kriterien je CSR-Dimension

Zu den in 0 benannten, auf ISO 26000 bezogenen Unterthemen der fünf CSR-Dimensionen wurden einige ergänzt bzw. detaillierter aufgenommen. Dazu gehören die Kriterien „Work-Life-Balance“ (Mitarbeiter), „Vernetzung und branchenspezifisches Engagement“ (Markt), „Umweltschulungen“ (Umwelt), „Gesellschaftliche Werte mitgestalten“ (Gesellschaft) und „Zertifizierungen, Kodizes und Richtlinien“ (Unternehmensführung)

3.4 Indikatorenliste

Für jedes Kriterium wurden entsprechende qualitative und quantitative Indikatoren identifiziert, die eine faktenbasierte Einschätzung der CSR-Performanz ermöglichen sollen. Insgesamt wurden 110 Indikatoren zusammengestellt (Indikatorenliste). Davon sind 13 identisch bzw. analog zu Abfragen nach GRI. Überdies wurde der Gesamt-CSR-Entwicklungsstand jedes Kriteriums mittels einer Skala von „0 - keine Aktivität“ bis „5 - sehr guter Entwicklungsstand“ abgefragt. Als Beispiel zeigt Tabelle 3 die Indikatoren für das Kriterium Arbeitssicherheit und Gesundheit. (FTE: Full-time Equivalent).

| 1.1. Arbeitssicherheit und Gesundheit | | | |
|---|--|-----------------|------|
| Qualitative Indikatoren (Strukturen vorhanden) | | ja | nein |
| Regelmäßige und freiwillige Fortbildungen zu Sicherheit und Gesundheit (z.B. Stressbewältigung, Rückenurse) | | | |
| Betriebssport | | | |
| Quantitative Indikatoren (Ergebnisse) | | Werte eintragen | |
| Anzahl der Arbeitsunfälle pro 1000 FTE | | | |
| Krankheitstage pro FTE | | | |
| Psychische, mentale Erkrankungen pro FTE | | | |
| Gesamt-CSR-Entwicklungsstand "Arbeitssicherheit und Gesundheit" | | Werte eintragen | |

Tabelle 3: Indikatoren für das CSR-Kriterium Arbeitssicherheit und Gesundheit

3.5 Systematik der Untersuchung

Die Fallstudien wurden in mehreren Untersuchungsschritten erarbeitet:

Interviews mit Unternehmensleitung / leitenden Angestellten / CSR-Verantwortlichen

Beschreibung von CSR-Performanz, -Kommunikation und gemessener/vermuteter Wirkung auf Mitarbeiterbindung/-rekrutierung. Insgesamt wurden 21 durch Leitfaden strukturierte Interviews (vgl. Anhang 1) von ein bis zwei Stunden Dauer durchgeführt. Die akustischen Aufzeichnungen wurden stichwortartig verschriftlicht und anschließend themenzentriert ausgewertet.

Selbsteinschätzung aus Sicht der Unternehmensleitung zur CSR-Performanz

Ausfüllen einer Indikatorenliste (vgl. Anhang 2) mit quantitativen (KPI und Selbsteinschätzungsskalen) und qualitativen (Strukturen vorhanden) Abfragen der Performanz je Indikator und des Entwicklungsstandes je Kriterium (von 0 = keine Aktivität vorhanden bis 5 = sehr guter Entwicklungsstand).

Gruppen-Interviews mit Mitarbeitern

In Gruppen zu jeweils 3 bis 5 Mitarbeitern je Unternehmen: Beschreibung von wahrgenommener CSR-Performanz, -Kommunikation und Aussagen zur relativen Bedeutung, die der CSR-Performanz für die Arbeitgeberattraktivität zugesprochen wird. Dokumentation und Auswertung wie bei den o.g. Interviews.

Zudem: Einschätzung der CSR-Performanz des jeweiligen Unternehmens durch die Mitarbeiter gemäß der fünf CSR-Dimensionen und ihren Einzelkriterien (ohne Indikatoren) plus Angabe der Bedeutung, die den CSR-Kriterien beigemessen werden.

Analyse der Website-Inhalte der Unternehmen zu CSR

Untersuchung der Internetpräsenzen zu CSR-Themen bzw. deren Kommunikation auf der unternehmenseigenen Website.

Selbsteinschätzung aus Sicht der Unternehmensverantwortlichen zur CSR-Kommunikation

Bewertung der CSR-Kommunikation hinsichtlich Intensität, Zielgruppe, Häufigkeit, Inhalten und Instrumenten durch Verantwortliche im Unternehmen.

4 Ergebnisse der Fallstudien

Sechs Fallstudien erlauben nicht die Ableitung von Aussagen mit statistischer Relevanz. Vielmehr können die detailreichen Analysen der Erschließung von Zusammenhängen dienen, die dann mit entsprechender Breite weiter untersucht werden müssen (im Projekt *MitCSR* entsprechend eingeplant). In diesem Paper wird die Fallstudie des Unternehmens *BIM - Berliner Immobilienmanagement GmbH* als Bezugspunkt gewählt, weil dort bereits viele der CSR zuzuordnende Maßnahmen umgesetzt werden, auch wenn sie nicht unter diesem Oberbegriff kommuniziert werden.

Die übrigen Fallstudien werden anschließend auf diesen exemplarischen Fall bezogen dargestellt.

4.1 Fallstudie BIM Berliner Immobilienmanagement GmbH

Die 2003 gegründete BIM - Berliner Immobilienmanagement GmbH verwaltet Immobilien der öffentlichen Hand mit dem Ziel einer wirtschaftlichen Nutzung und eines werterhaltenden Betriebes. Sie verwaltet rund 5 Mio. m² Bruttogrundfläche (BGF). Die 274 Mitarbeiter³ haben zu ca. 20% eine Lehre und zu 80% ein Studium absolviert.

Die nachfolgenden Informationen zur Entwicklung und Gestaltung von CSR bei der BIM wurden in Einzelinterviews mit verschiedenen Mitgliedern der Geschäftsleitung und des oberen Managements erhoben (Interviewleitfaden siehe Anhang).

CSR-Historie

Der Begriff CSR steht bei der BIM nicht im Vordergrund. Vielmehr reihen sich mit CSR verbundene Themen in die seit 2003 nacheinander eingeführten Managementsysteme ein: QM, Compliance-Management und Umweltmanagement (in 2014 zertifiziert). Seit 2009 hat die BIM eine Klimaschutzvereinbarung mit dem Land Berlin getroffen mit dem Ziel einer Reduktion des CO₂-Ausstoßes der von der BIM verwalteten Immobilien um 21% bis 2015, bezogen auf 2007.

Tabelle 4 zeigt auszugsweise Maßnahmen der BIM, die sich einzelnen Themenfeldern der CSR zuordnen lassen.

| | |
|----------------------------|---|
| Mitarbeiter | Zertifizierung "Familie und Beruf" |
| | familiäre (Pflege- und Kinderbetreuung) und persönliche Hilfe und Unterstützung durch externe Unternehmen |
| | Home Office möglich |
| | flexible Arbeitszeitregelungen |
| | Fortbildungsangebote zu Sicherheit und Gesundheitsschutz |
| | Lauftreff, Massage |
| Markt | als Unternehmen der Öffentlichen Hand gebunden an VOB/VOL |
| Umwelt | Jobticket (teilweise) |
| | Bereitstellung von Betriebsfahrrädern |
| | Mitarbeitertag zum Thema Nachhaltigkeit |
| | Präqualifizierung von Lieferanten nach Einhaltung von Umweltkriterien |
| | Zertifizierung ISO 14001 |
| | Energieeffizienz-steigernde Maßnahmen in betreuten Gebäuden, Bereitstellung von Dächern für Photovoltaik |
| | Projektgruppen für Einzelvorhaben |
| Gesellschaft | Interne Spendenveranstaltung an Neujahr |
| Unternehmensführung | Ombudsfrau für Compliance-Themen |
| | Compliance-Management |

Tabelle 4: CSR-bezogene Maßnahmen der BIM

³ Nach der Fusion mit dem Liegenschaftsfonds Berlin in 2015 hat sich diese Zahl auf ca. 360 erhöht.

4.2 CSR-Performanz

4.2.1 Untersuchung der CSR-Performanz

Die unter 0 beschriebene Indikatorenliste erwies sich in der Anwendung bei den sechs Praxispartnern als zu umfangreich für einen wiederholten Einsatz. Ca. 50% der erfragten Indikatoren konnten nicht ermittelt werden. Besonders quantitative Indikatoren waren davon betroffen.

Die erste Nutzung der Selbstbewertung zeigte eine hohe Subjektivität der Einschätzungen auf. So war etwa bei den ergänzenden Einzelinterviews mit CSR-Entscheidern immer wieder erkennbar, dass Vertreter innerhalb eines Unternehmens zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen des CSR-Entwicklungsstandes ihres Unternehmens tendieren. Dies liegt zum einen an der unterschiedlichen, funktionalen Verortung von Personen im Unternehmen und den daraus resultierenden, divergenten Perspektiven und Kenntnisständen hinsichtlich der unternehmenseigenen CSR (z.B. Nachhaltigkeitskoordinatorin vs. Umweltmanager). Zum anderen dürften hier auch individuelle Unterschiede in den Konzepten von und Erwartungen an CSR zum Tragen kommen. In der Folge führen diese zu abweichenden CSR-Sachbezügen (Was wird bei der Einschätzung berücksichtigt) und Erwartungshaltungen (Enttäuschung vs. Erfüllung durch das Unternehmen).

Ein zahlenbasierter Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen wird durch analoge Abweichungen in den Einschätzungen erschwert, wie sie bereits innerhalb des gleichen Unternehmens zu beobachten waren. Zudem muss die CSR-Performanz immer auch in Bezug zur unternehmenseigenen Entwicklung sowie zu branchenspezifischen Bedingungen (z.B. hohe Personalfuktuation als Normalzustand) betrachtet werden.

4.2.2 CSR-Performanz der BIM

Die Selbstevaluation der BIM hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes zu verschiedenen Kriterien der CSR ergibt das in Abbildung 4 zu sehende Bild: überwiegend hohe Einschätzungen des Entwicklungsstandes der CSR-Performanz auf einer Skala von 0 (keine Aktivität) bis 5 (sehr guter Entwicklungsstand).

4.2.3 CSR-Performanz – Fallstudien gesamt

Im Vergleich mit dem Durchschnitt der Selbsteinschätzungen der sechs Unternehmen zeigt sich eine überdurchschnittlich hohe CSR-Performanz der BIM. Diese Einschätzung kann aus Sicht der Forscher auf Basis der Aussagen in den Interviews mit verschiedenen Unternehmensvertretern der BIM auf Leitungs- wie auf Mitarbeiterebene bestätigt werden. Über alle Unternehmen hinweg ist auch eine deutlich stärkere Fokussierung der Maßnahmen auf die Bereiche Mitarbeiter- und marktbezogene CSR erkennbar. Mit einem Wert von 3,5 wird die CSR-Performanz in der Dimension der mitarbeiterbezogenen Verantwortung als am höchsten ausgeprägt erachtet (auf einer Skala von 0=keine Aktivität bis 5=sehr guter Entwicklungsstand). Passend zu dieser Einschätzung wurde in der überwiegenden Mehrheit der Interviews die Mitarbeiter-CSR als die wichtigste Dimension für Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche („Mitarbeiter als wichtigste Ressource“) beschrieben.

Die geringste Ausprägung weist die Dimension Umwelt (1,8) auf. Abbildung 5 zeigt zudem die Standardabweichung der 6 Datensätze an: Bei der Einschätzung der CSR-Performanz des eigenen Unternehmens liegen hinsichtlich der Dimensionen Umwelt und Unternehmensführung besonders große Unterschiede vor.

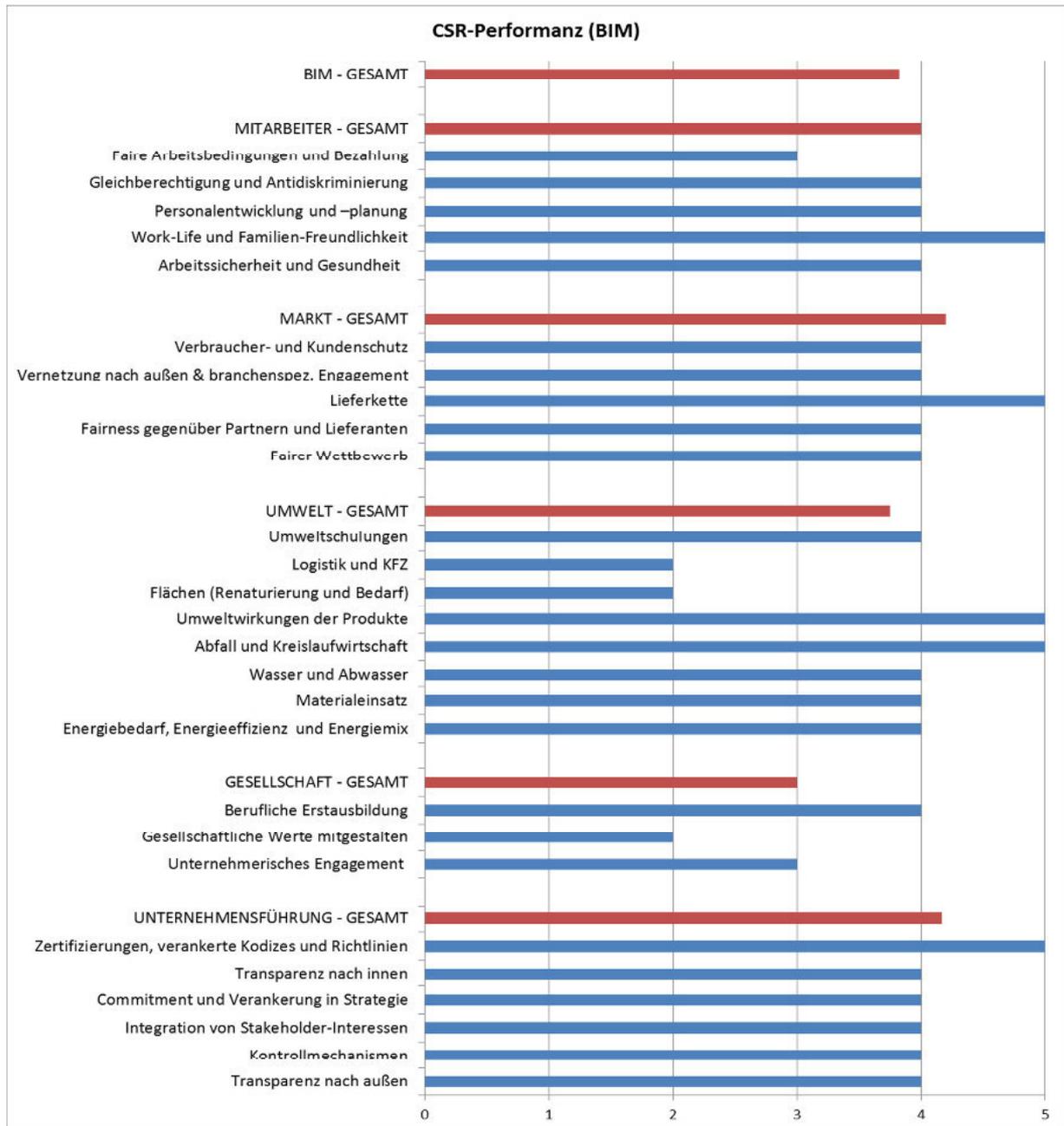


Abbildung 4: Selbsteinschätzung der BIM-Unternehmensleitung

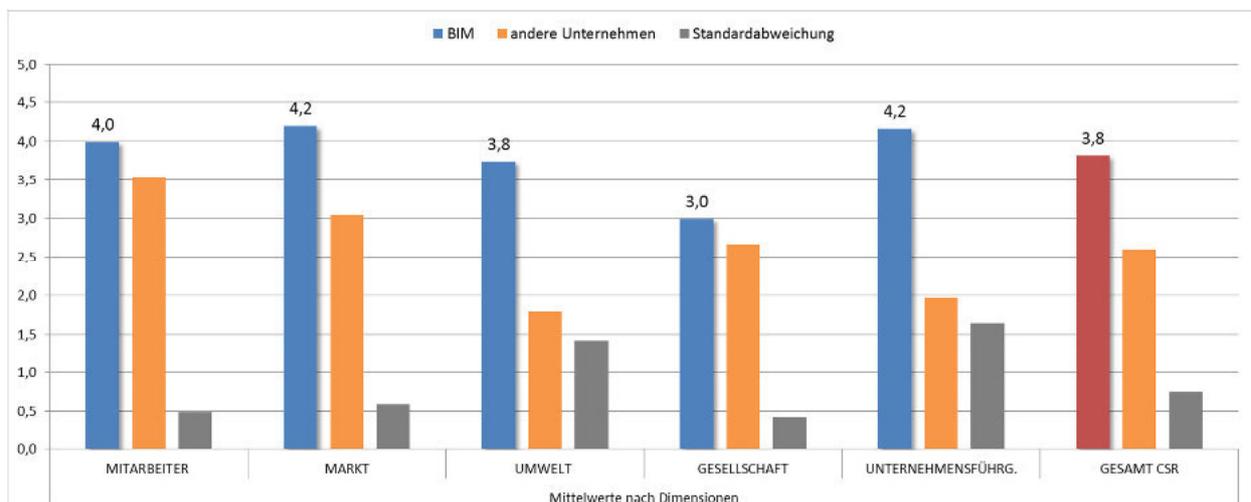


Abbildung 5: CSR-Performanz – Sicht der Unternehmensleitung

4.3 CSR-Kommunikation

4.3.1 Untersuchung der CSR-Kommunikation

Gemäß der zuvor beschriebenen CSR-Trias wird postuliert, dass der Kommunikation als Transmissionsriemen zwischen unternehmerischer Performanz und mitarbeiterseitiger Wahrnehmung eine entscheidende Bedeutung zukommt. Über die Kommunikation eigener Verantwortung können Unternehmen versuchen, ihre CSR für andere wahrnehmbar zu machen. Dementsprechend wurden im Rahmen der Interviews sowohl die Vertreter der Unternehmensleitung als auch die Mitarbeiter in den Gruppen-Interviews zur CSR-bezogenen Kommunikation befragt.

In den Interviews wurden Zuständigkeiten für die CSR-Kommunikation, Zielgruppen sowie Kommunikationswege und -inhalte der CSR-Kommunikation ermittelt, so dass ein Abbild der internen und externen Kommunikation der CSR-Aktivitäten erstellt werden kann. Mit den Gruppen-Interviews wurde ermittelt, wie die Mitarbeiter von der CSR-Aktivität ihres Arbeitgebers erfahren und wie zufrieden sie mit dieser CSR-Kommunikation sind. Mittels fragebogenbasierter Selbsteinschätzung wurde durch Un-

ternehmensvertreter sowohl die interne und externe CSR-Kommunikation mit einer Skala von 0-keine Aktivität bis 5-sehr hohe Aktivität als auch deren Ausrichtung in jeder der fünf CSR-Dimensionen von 0-überhaupt keine Kommunikation bis 5-sehr starke Kommunikation bewertet. Zudem wurden Häufigkeit und Instrumente der CSR-Kommunikation bewertet.

In Anlehnung an die Kategorisierung der Kommunikationsinstrumente nach (Heinrich 2013) wurden in der Kommunikationsanalyse die in Abbildung 6 dargestellten Kommunikationskanäle betrachtet. Aufbauend auf die in den Einzel- und Gruppeninterviews genannten Kommunikationswege wurde die Aufzählung nach Heinrich um die persönliche Kommunikation ergänzt, da dieser bereits in den ersten Erhebungen bei den Praxispartnern eine wesentliche Bedeutung zugetragen wurde.

Die Websites der Unternehmen wurden ebenfalls in Bezug auf die CSR-Kommunikation untersucht. Dabei wurden die Struktur (formale Gestaltung, Nutzerfreundlichkeit, eigener Bereich

für CSR), Aufbereitungsmerkmale, Interaktivität sowie Inhalte bei der Analyse betrachtet (Ingenhoff und Kölling 2011). Somit können abschließend Aussagen zu folgenden Aspekten der CSR-Kommunikation getroffen werden, die folgend auszugsweise für die BIM und die gesamten Fallstudien dargestellt werden.



- Wer führt die Kommunikation?
- Wie oft wird kommuniziert?
- Was wird kommuniziert (Inhalte bezogen auf die fünf CSR-Dimensionen)?
- An wen ist die Kommunikation gerichtet (Zielgruppe; intern/extern)?
- Womit wird kommuniziert (Kommunikationsmedien bzw. -instrumente)?
- Wozu / Warum wird kommuniziert (Beweggründe und erwartete Wirkungen der CSR-Kommunikation)?

4.3.2 CSR-Kommunikation der BIM

Der Begriff CSR wird bei der BIM nicht verwendet. Stattdessen werden die entsprechenden Aktivitäten unter dem Oberbegriff Nachhaltigkeit kommuniziert. Die Zuständigkeit der Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen ist in die allgemeine Unternehmenskommunikation integriert. Für die Zukunft ist auch ein in den Geschäftsbericht integrierter Nachhaltigkeitsbericht geplant. Bei der BIM wird eine hohe Transparenz nach innen und nach außen angestrebt. Ein Zeichen dafür ist beispielsweise die Tatsache, dass die Ergebnisse der alle 2 Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung auf der Website der BIM auch für Dritte einsehbar sind. Zudem gibt die online abrufbare Mitarbeiterbroschüre „Arbeiten bei der BIM“ Antworten zu mitarbeiterrelevanten Themen wie u.a. Work-Life-Balance, Dresscode, Weiterbildungen und Gesundheitsmanagement. Somit bestätigt sich auch das durch Unternehmensvertreter in den Interviews dargestellte Bild der offenen Kommunikationskultur der BIM.

Ausprägung interner und externer CSR-Kommunikation

Bei der BIM liegt der Fokus auf der internen CSR-Kommunikation. Das Bild bestätigt sich auch in der Selbsteinschätzung zur Ausprägung der CSR-Kommunikation: die interne CSR-Kommunikation wird mit einem Wert von 4 und die externe CSR-Kommunikation mit einem Wert von 2 bewertet auf einer Skala von 0 (keine Aktivität) bis 5 (sehr hohe Aktivität).

Die BIM zeigt bereits eine gut ausgeprägte CSR-Kommunikation. So erfolgt der Selbsteinschätzung nach die interne CSR-Kommunikation mindestens quartalsweise oder sogar häufiger als quartalsweise und die externe Kommunikation meist seltener als quartalsweise bzw. quartalsweise oder sogar monatlich.

Kommunikationswege

Die internen CSR-Kommunikationsinstrumente bilden u.a. Intranet, Newsletter und Teamrunden sowie Veranstaltungen wie der jährliche Arbeitertag oder Events zu Beruf und Familie. Die Website, Geschäftsbericht, Newsletter sowie Vorträge und Teilnahmen an Jobbörsen stellen eine wesentliche Plattform zur externen CSR-Kommunikation dar. Als die fünf wichtigsten CSR-Kommunikationsinstrumente bei der BIM wurden genannt: Geschäftsbericht, Newsletter, Thementage, Internet und Teamrunden bzw. Meetings.

Die Intensität der Nutzung von 0 (nie) bis 5 (sehr häufig) innerhalb der sechs Kategorien der Instrumente zur CSR-Kommunikation bei der BIM ergibt, dass Medienarbeit und Weiterem wie CSR-Preise die geringste Nutzung zugeschrieben werden, vgl. Abbildung 7. Eigenpublikationen, Online und Social Media sowie persönliche Kommunikation werden dagegen häufig zur CSR-Kommunikation genutzt, gefolgt von Veranstaltungen. Die Online-Kommunikation bezieht sich hier jedoch ausschließlich auf das Intranet sowie die Unternehmenswebsite, Social Media Kanäle werden bei der BIM bisher grundsätzlich nicht genutzt.

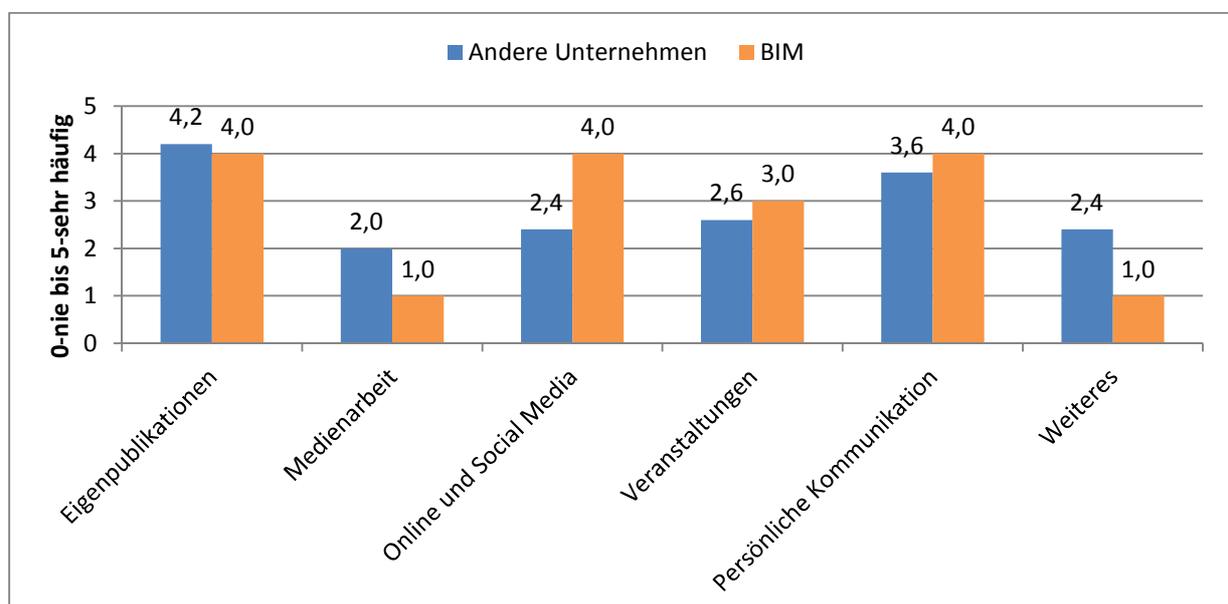


Abbildung 7: Häufigkeit der Nutzung von Kommunikationswegen für CSR-Themen bei der BIM

Kommunikationsinhalte

Mittels Selbsteinschätzung wurden durch die BIM die Ausrichtung der Inhalte der internen und externen CSR-Kommunikation für jede der fünf CSR-Dimensionen auf einer Skala von 0 (überhaupt nicht) bis 5 (sehr stark) bewertet. Im Ergebnis sind sowohl intern als auch extern alle fünf CSR-Themen in der Kommunikation integriert. Lediglich die CSR-Dimension Markt ist in der internen und externen CSR-Kommunikation eher gering ausgeprägt (siehe Abbildung 8).

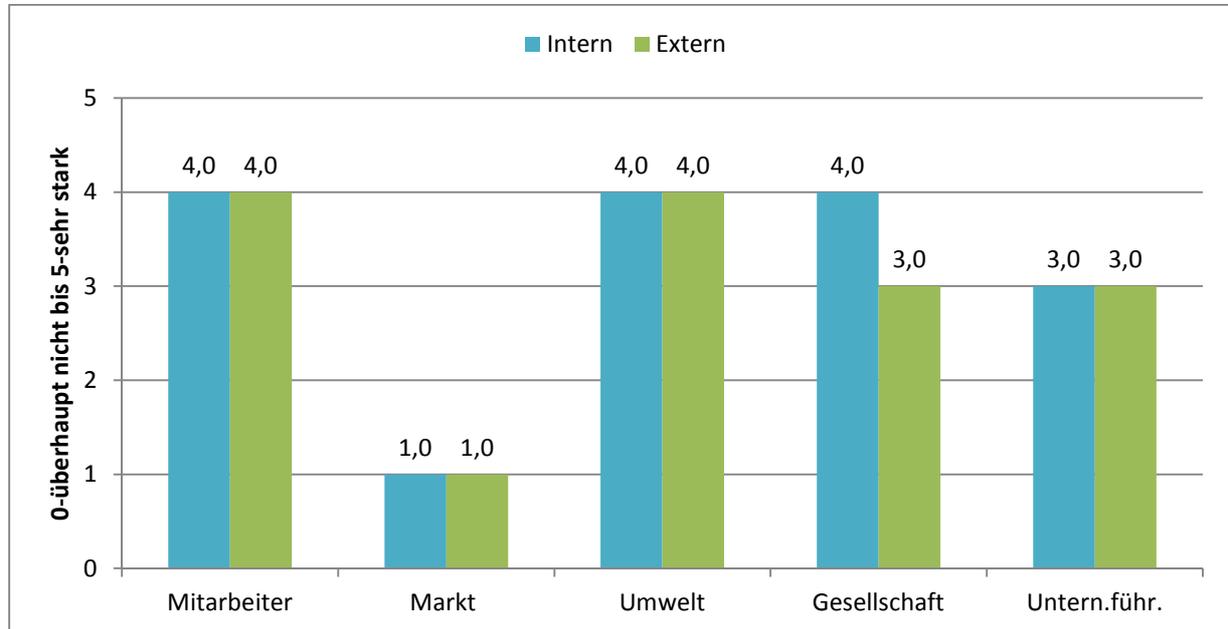


Abbildung 8: Inhalte der CSR-Kommunikation bei der BIM

4.3.3 CSR-Kommunikation – Fallstudien gesamt

Eine explizite CSR-Kommunikation existiert in den Partner-Unternehmen in der Regel nicht. Zumeist werden vereinzelte CSR-Themen in andere Themenzusammenhänge (Sitzungen, Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter etc.) integriert und als „ein Thema unter vielen“ behandelt.

Ausprägung interner und externer CSR-Kommunikation

Die Intensität der internen und externen CSR-Kommunikation der Unternehmen wurde mit der Selbsteinschätzung der Unternehmensvertreter erhoben und ist in der folgenden Abbildung im Vergleich der BIM zum Durchschnitt der sechs Fallstudien dargestellt. Die interne CSR-Kommunikation ist grundlegend bei allen Praxispartnern stärker ausgeprägt (3,3) als die externe CSR-Kommunikation (1,5) auf einer Skala von 0 (keine Aktivität) bis 5 (sehr hohe Aktivität).

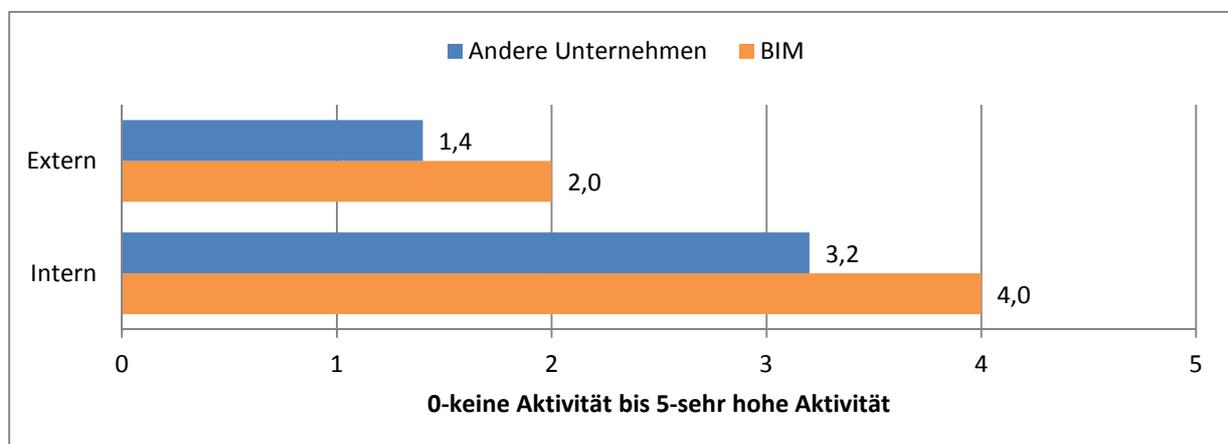


Abbildung 9: Intensität der CSR-Kommunikation

Kommunikationswege

In den Interviews mit der Unternehmensleitung wurden zusammenfassend für alle sechs Fallstudien die in Tabelle 5 ersichtlichen Kommunikationswege benannt, welche zur Vermittlung von CSR-Themen genutzt werden.

| Kommunikationswege Intern | Kommunikationswege Extern |
|---|--|
| - Aktionsprogramme | - Broschüren (Imagebroschüre, Mitarbeiterbroschüre etc.) |
| - Meetings/Teamrunden | - Nachhaltigkeitsbericht, Geschäftsbericht |
| - Mitarbeitergespräche | - Imagevideos, Azubi-Filme (von Azubis selbst, die ihre Sicht auf die Ausbildung darstellen) |
| - Emails/Rundmail | - Kooperationen mit Hochschulen/Coachings mit Schülern |
| - Newsletter | - Messen |
| - diverse Thementage und Veranstaltungen (Dialogtag, Managementtag, Arbeitertag, Umwelttage...) | - Jobbörsen |
| - Intranet | - Vorträge |
| - Mitarbeiterzeitung | - Social-Media |
| - Schwarzes Brett/Aushänge | - Presse |
| - Broschüren (Imagebroschüre, Mitarbeiterbroschüre etc.) | - Website |
| - Wiki | - Anzeigen |
| - Website | - Webportale |
| - Geschäftsführerrundschreiben | - Stellenausschreibungen |
| - Workshops | - Bewerbungsgespräche |
| - Bildschirmschoner | - Mundpropaganda |

Tabelle 5: Synopse der Kommunikationswege aus den Fallstudien

Bei der Selbsteinschätzung zur CSR-Kommunikation sollten durch jedes Unternehmen die im eigenen Unternehmen fünf wichtigsten CSR-Kommunikationsinstrumente für das jeweilige Unternehmen benannt werden. Diese sind wiederum den Kategorien Eigenpublikationen, Medienarbeit, Online-Kommunikation und Social Media, Veranstaltungen sowie persönliche Kommunikation zuordenbar. Der Bereich weiterer Kommunikationsinstrumente wie Kampagnen oder CSR-Preise wurde durch keines der Unternehmen als wichtigstes Instrument benannt und ist daher nicht Bestandteil von Abbildung 10, die in Kategorien die wichtigsten CSR-Kommunikationsinstrumente der Praxispartner darstellt.

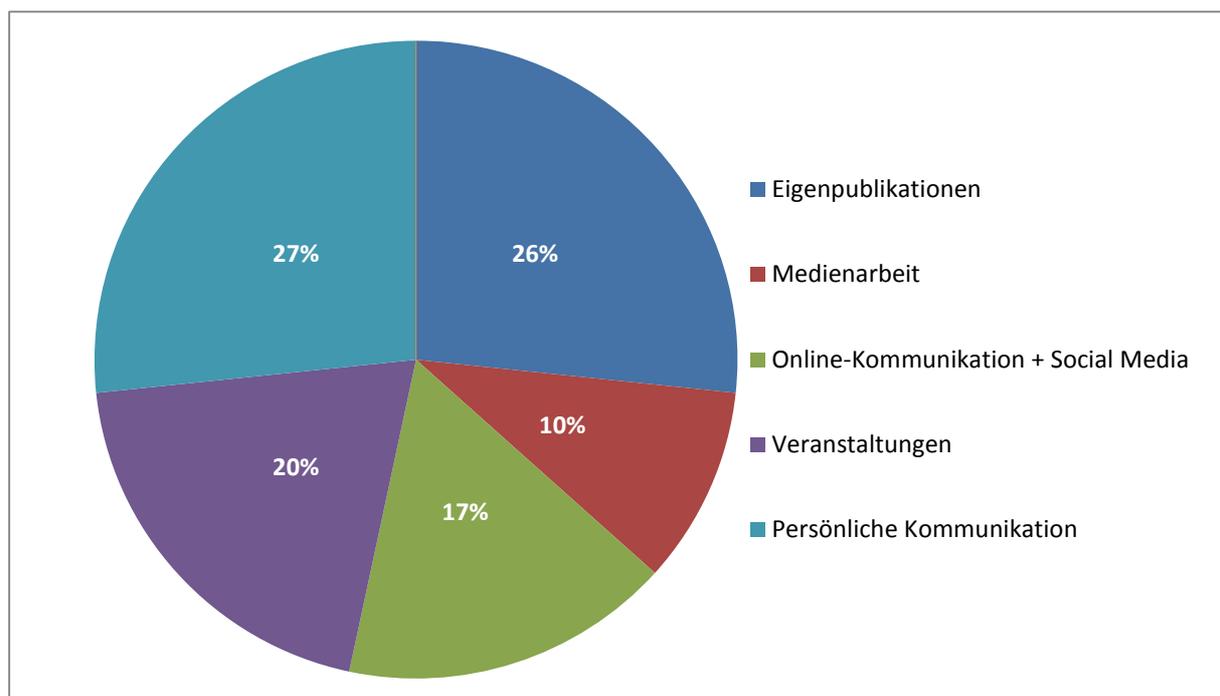


Abbildung 10: Wichtigste Instrumente zur CSR-Kommunikation in den Fallstudien

Kommunikationsinhalte

Grundsätzlich werden CSR-Aspekte und Themen kommuniziert, die zum Geschäftsmodell passen bzw. alles, worüber berichtet werden darf (z.B. wegen Persönlichkeitsrechten von Dritten). Die Kommunikation umfasst auch die nicht gesteuerten, persönlichen Gespräche der Mitarbeiter. Weil letztere jedoch nicht seriös zu erfassen sind, spielen sie für diese Untersuchung keine Rolle.

Über welche CSR-Themen wie stark intern und extern kommuniziert wird, zeigen die folgenden Abbildungen. Sowohl intern als auch extern haben Inhalte zu der CSR-Dimension Mitarbeiter die stärkste Ausprägung, sowohl bei der BIM als auch bei den weiteren Fallstudien. Die Inhalte zur CSR-Dimension Markt dagegen sind am geringsten ausgeprägt.

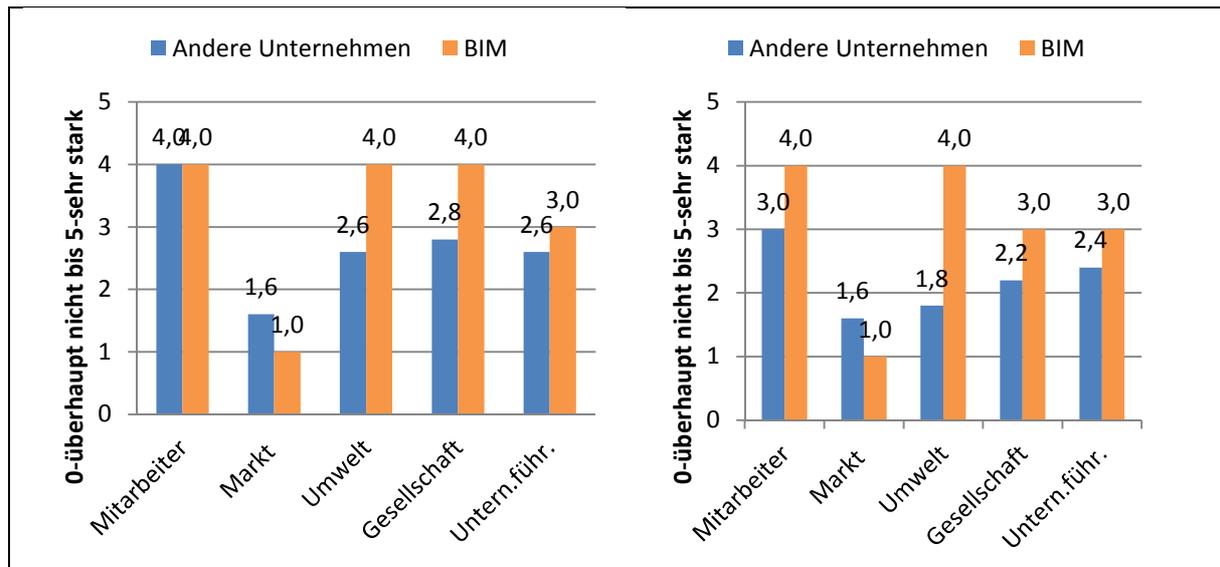


Abbildung 11: Intensität der internen Kommunikation zu den fünf Bereichen der CSR

Abbildung 12: Intensität der externen Kommunikation zu den fünf Bereichen der CSR

Unterschiede zwischen den Unternehmen

Die Ausprägung der CSR-Kommunikation ist in den sechs Fallstudien grundsätzlich sehr verschieden. Beispielweise sind die CSR-Aktivitäten und damit auch die CSR-Kommunikation von der Branchenzugehörigkeit sowie Unternehmensgröße und Organisationsform abhängig. Aber auch die Nutzung und Bedeutung der CSR-Kommunikationsinstrumente ist von diesen Einflussfaktoren geprägt. Medienarbeit ist beispielweise ausschließlich in drei von sechs Unternehmen relevant. Online-Kommunikation und Social-Media beschränken sich in den Fallstudien grundsätzlich auf die Website sowie teilweise auf das Intranet. Die Nutzung von Social-Media ist bei einem der sechs Unternehmen sogar durch die Firmenpolitik gänzlich ausgeschlossen. Die BIM als Organisation ist grundsätzlich im Fokus der Öffentlichkeit und dies erklärt zudem, dass das Thema Unternehmensführung und gesellschaftliches Engagement sehr transparent kommuniziert wird.

4.4 Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich CSR

4.4.1 Untersuchung der CSR-Erwartungen

In diesem Forschungsprojekt wurden die auf Wahrnehmung sowie Bindung modulierend wirkenden Erwartungen im Rahmen der Mitarbeiter-Gruppeninterviews erfragt.

Um zu einer Skalierung zu kommen, wurde die Relevanz der einzelnen CSR-Kriterien anhand von Auflistungen bewertet. Dafür gab es zwei Herangehensweisen: Zum einen sollten insgesamt 10 Punkte auf die 5 Bereiche der CSR verteilt werden. Zum anderen galt es, unter den 27 Kriterien die 5 wichtigsten sowie die 5 unwichtigsten zu markieren (Top 5 der CSR-Kriterien). Diese Wertungen nahm jeder Arbeitnehmer individuell auf einem Listenausdruck vor.

Diese Relevanzbewertung muss anschließend in Relation zu der Wahrnehmung von CSR-Performanz bzw. –Kommunikation gesetzt werden, um die Bindungswirkung zu beurteilen.

4.4.2 CSR-Erwartungen der BIM-Mitarbeiter

Bei der BIM haben vier Mitarbeiter ihre 10 Relevanz-Punkte mit einem eindeutigen Schwerpunkt verteilt: Abbildung 13 zeigt die Mittelwerte der 4 individuellen Wertungen. Auffallend ist die starke Fokussierung auf die mitarbeiterbezogene CSR (rund 5:1 Bedeutungsgefälle).

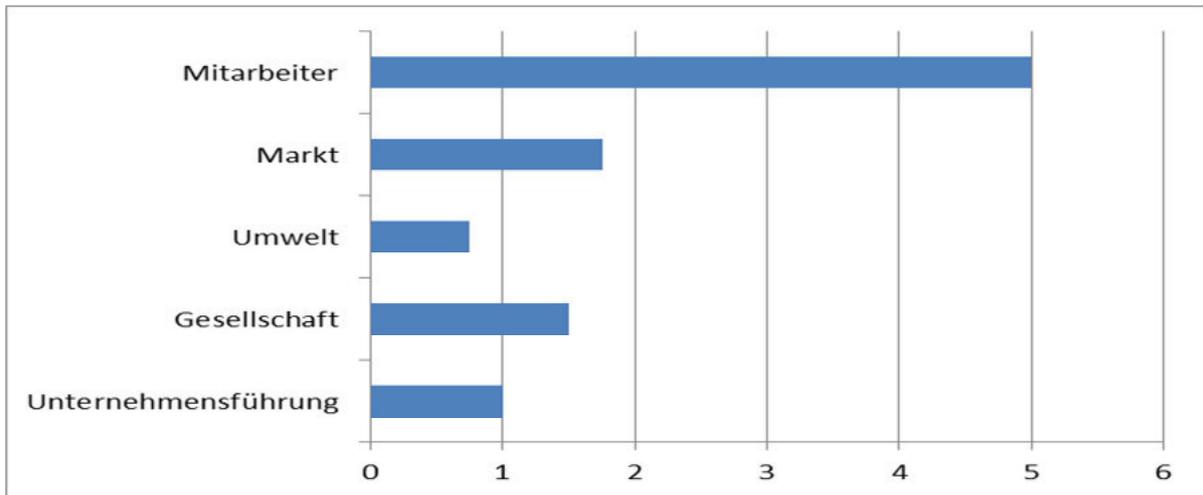


Abbildung 13: CSR-Bereiche bei der BIM - Aussagen der Mitarbeitergruppe (freie Aufteilung von max. 10 „Relevanz“-Punkten)

In der Abfrage zu den Top 5 der CSR-Kriterien finden sich entsprechend viele Hervorhebungen im Mitarbeiterbereich, vgl. Tabelle 6

Lediglich das Kriterium „Gleichberechtigung und Antidiskriminierung“ zählte für keinen aus der Gruppe der interviewten BIM-Mitarbeiter zu den 5 wichtigsten Kriterien.

Unter den 5 unwichtigsten Kriterien finden sich 4 Nennungen im Bereich Unternehmensführung, je 2 in den Bereichen Gesellschaft, Markt und Gesellschaft, keine im Bereich Mitarbeiter. Auffallend ist die doppelte Hervorhebung der Kriterien „Berufliche Erstausbildung“ und „Gesellschaftliche Werte mitgestalten“ im Bereich Gesellschaft. Dazu gab es im Interview die Anmerkung, dass dieses Kriterium unpräzise in seiner Aussage sei. Eine weitere Äußerung während der Interviews: Verantwortung „nach innen“, v.a. gegenüber den Mitarbeitern, ist wichtiger als Verantwortung „nach außen“.

Da die Aussagen eines Gruppeninterviews lediglich Hinweise für breitere Untersuchungen geben können, sind alle Interpretationen als Hypothese oder Frage zu formulieren. Ist beispielsweise die Gleichberechtigung und Antidiskriminierung deshalb kein besonders wichtiges Thema für BIM-Mitarbeiter, weil Gleichberechtigung erreicht wurde? Oder: Hängt die „Unwichtig“-Kennzeichnung des Kriteriums „Logistik, KFZ“ mit der Sorge zusammen, dass die Nutzung von KFZ sanktioniert oder auch nur weniger gefördert werden könnte?

| Bitte markieren Sie die für sie persönlich 5 wichtigsten CSR-Kriterien und 5 unwichtigsten CSR-Kriterien (4 Interviewpartner) | | |
|--|---------|-----------|
| | wichtig | unwichtig |
| MITARBEITER | | |
| Arbeitssicherheit und Gesundheit | 2 | |
| Work-Life und Familien-Freundlichkeit | 3 | |
| Personalentwicklung und -planung | 4 | |
| Gleichberechtigung und Antidiskriminierung | | |
| Faire Arbeitsbedingungen und Bezahlung | 4 | |
| MARKT | | |
| Fairer Wettbewerb | 1 | |
| Fairness gegenüber Partnern und Lieferanten | 1 | |
| Lieferkette | | 1 |
| Vernetzung nach außen und branchenspezifisches Engagement | | 1 |
| Verbraucher- und Kundenschutz | | |

| UMWELT | | |
|--|-----------|-----------|
| Energiebedarf, Energieeffizienz und Energiemix | | |
| Materialeinsatz | | |
| Wasser und Abwasser | | |
| Abfall und Kreislaufwirtschaft | | |
| Umweltwirkungen der Produkte | | |
| Flächen (Renaturierung und Bedarf) | | |
| Logistik und KFZ | | 3 |
| Umweltschulungen | | 2 |
| GESELLSCHAFT | | |
| Unternehmerisches Engagement | | |
| Gesellschaftliche Werte mitgestalten | 1 | 2 |
| Berufliche Erstausbildung | 2 | 1 |
| UNTERNEHMENSFÜHRUNG / CORPORATE GOVERNANCE (CG) | | |
| Transparenz nach außen | | |
| CG-Kontrollmechanismen | | 2 |
| Integration von Stakeholder-Interessen | | 2 |
| CG-Commitment und Verankerung in Strategie | | 2 |
| Transparenz nach innen | 2 | |
| Zertifizierungen, verankerte Kodizes und Richtlinien | | 1 |
| GESAMT | 20 | 17 |

Tabelle 6: Top 5 der CSR-Kriterien aus Sicht der BIM-Mitarbeiter (17 statt 20 unwichtig-Nennungen, weil 3 Nennungen nicht vorgenommen wurden)

4.4.3 CSR-Erwartungen – Fallstudien gesamt

Eine Kompilierung der Relevanz-Bewertungen aller sechs Mitarbeiter-Gruppeninterviews ergab ein Bild, das dem oben beschriebenen der BIM-Mitarbeiter sehr ähnlich ist: Eindeutige Hervorhebung des mitarbeiterbezogenen CSR-Bereiches.

Die Mitarbeiterdimension stellt mit großem Abstand den wichtigsten CSR-Aspekt dar. Auf diese entfallen etwa die Hälfte (47,2%, vgl. Abbildung 14) aller zuordenbaren Punkte. Alle anderen CSR-Dimensionen haben dagegen eine vergleichsweise geringe Bedeutung. Interessanterweise folgt an dieser Stelle nicht, wie aus dem Interviewverlauf zu vermuten, die Unternehmensführung als die nächstwichtigste Dimension, sondern das verantwortliche Handeln am Markt gegenüber Kunden, Partnern und Zulieferern. Häufig wurde dies im Gespräch mit dem (impliziten) Verweis auf den kategorischen Imperativ gerahmt: Die Befragten schließen von dem Wunsch, selbst von Partnern in Verhandlungen oder auch als Kunden von Unternehmen „gut“ behandelt zu werden auf das Ideal eines marktverantwortlichen Arbeitgebers. Zudem wurde wiederholt darauf verwiesen, dass ein verantwortlicher Arbeitgeber den positiven Folgeeffekt erzeuge, dass damit zugleich die Kommunikation mit den Markt-Stakeholdern „angenehmer“ sei, da Konfliktpotentiale bereits im Vorfeld weitestgehend durch den fairen Umgang mit diesen Stakeholdern minimiert würden. Umweltbezogene und gesellschaftliche CSR nehmen eine lediglich randständige Bedeutung bei den Befragten ein: Nur etwa 1/10 aller verfügbaren Relevanzpunkte werden diesen beiden Dimensionen jeweils zugewiesen.

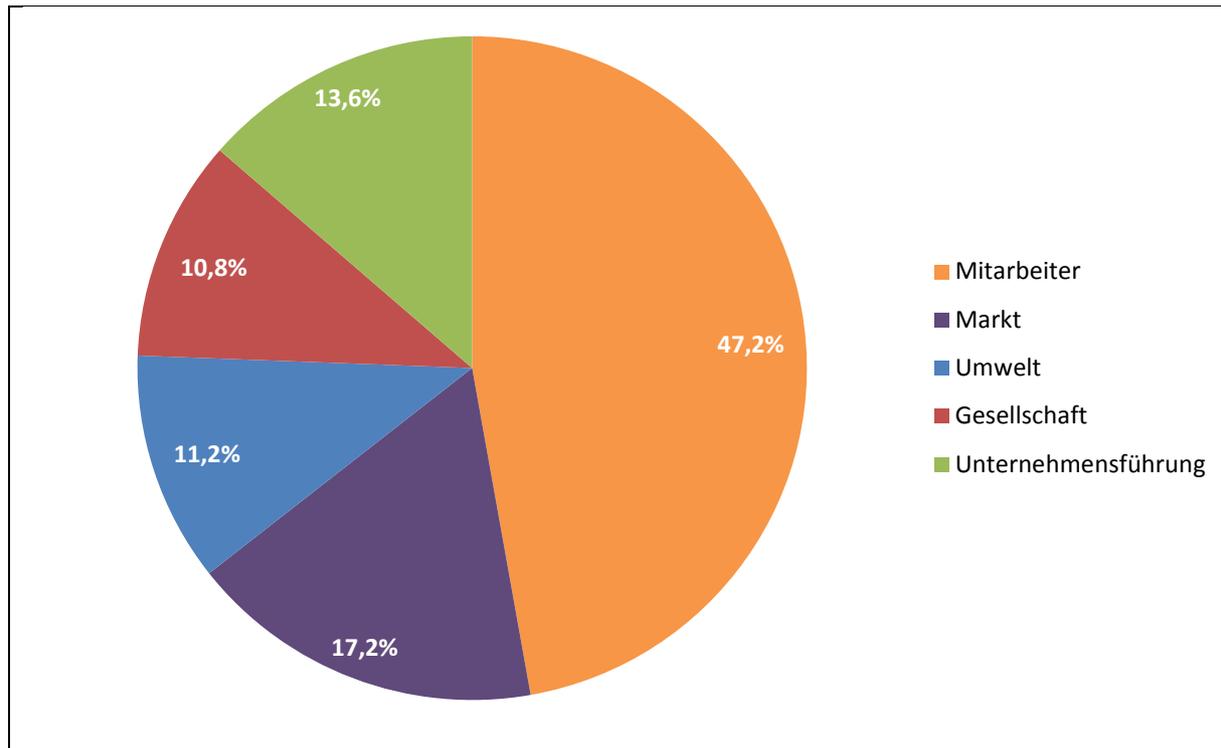


Abbildung 14: CSR-Dimensionen - Relevanzpunkteverteilung in %

Top 5 der CSR-Kriterien

Die Addition der Markierungen der jeweils 5 wichtigsten und unwichtigsten Kriterien aus den Mitarbeiter-Interviews ergibt ein differenzierteres Bild über die Erwartungen der insgesamt 25 Mitarbeiter. Tabelle 7 zeigt die prozentuale Verteilung dieser individuellen Zuweisungen auf die einzelnen Kriterien und bestätigt abermals die hervorgehobene Bedeutung der Mitarbeiter-CSR für Arbeitnehmer: 54,4% aller Wichtig-Nennungen entfallen auf Kriterien dieser Dimension, wobei hier Antidiskriminierung mit Abstand die unwichtigste Facette darstellt und als einziges Mitarbeiter-CSR-Kriterium lediglich einen einstelligen Prozentwert (4,8%) aufweist. Auf die Aspekte faire Bezahlung (16,8%), Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit (13,6%) und Personalentwicklung und -planung (11,2%) legen Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber hingegen besonders hohen Wert. Umwelt-CSR, mit lediglich einer einzigen Wichtig-Markierung versehen, ist für sie dagegen so gut wie bedeutungslos (0,8%). Zudem bestätigt sich hier die bereits in den Interviews benannte Relevanz des Kriteriums „Transparenz nach innen“, auf das immerhin noch 10,4% aller Nennungen entfallen. Ähnliches gilt für die Fairness gegenüber Partnern und Lieferanten (8,8%). Nach den Top-Kriterien der Mitarbeiter-CSR sind diese beiden damit die nächstwichtigsten Facetten der Arbeitgeber-CSR. Zudem wurden sie von keinem der Befragten als unwichtig bezeichnet, womit eine ambivalente Bedeutungszuweisung ausgeschlossen werden kann.

Auf der anderen Seite spiegelt sich ebenfalls ein Befund wider: 42% der Unwichtig-Nennungen entfallen auf die Umweltdimension, gefolgt von 29% im Bereich Unternehmensführung. Gerade einmal zwei von insgesamt 121 „Unwichtig“- Nennungen (2%) entfallen auf ein Mitarbeiterkriterium.

Insgesamt kann eine hohe Ähnlichkeit der firmenübergreifend kompilierten Mitarbeiter-Erwartungen zu den von BIM-Mitarbeitern benannten Erwartungen festgestellt werden.

| | wichtig | unwichtig | Dimensionale Prozentsummen | |
|--|-------------|-------------|----------------------------|-------------|
| | | | wichtig | unwichtig |
| MITARBEITER | | | | |
| Arbeitssicherheit und Gesundheit | 8,0% | 0,0% | 54,4% | 1,7% |
| Work-Life und Familien-Freundlichkeit | 13,6% | 0,8% | | |
| Personalentwicklung und -planung | 11,2% | 0,8% | | |
| Gleichberechtigung und Antidiskriminierung | 4,8% | 0,0% | | |
| Faire Arbeitsbedingungen und Bezahlung | 16,8% | 0,0% | | |
| MARKT | | | | |
| Fairer Wettbewerb | 4,0% | 0,8% | 14,4% | 14,9% |
| Fairness gegenüber Partnern und Lieferanten | 8,8% | 0,0% | | |
| Lieferkette | 0,0% | 3,3% | | |
| Vernetzung nach außen + branchenspez. Engagement | 1,6% | 7,4% | | |
| Verbraucher- und Kundenschutz | 0,0% | 3,3% | | |
| UMWELT | | | | |
| Energiebedarf, Energieeffizienz und Energiemix | 0,8% | 5,0% | 0,8% | 42,1% |
| Materialeinsatz | 0,0% | 0,0% | | |
| Wasser und Abwasser | 0,0% | 3,3% | | |
| Abfall und Kreislaufwirtschaft | 0,0% | 4,1% | | |
| Umweltwirkungen der Produkte | 0,0% | 4,1% | | |
| Flächen (Renaturierung und Bedarf) | 0,0% | 8,3% | | |
| Logistik und KFZ | 0,0% | 7,4% | | |
| Umweltschulungen | 0,0% | 9,9% | | |
| GESELLSCHAFT | | | | |
| Unternehmerisches Engagement | 2,4% | 3,3% | 12,0% | 12,4% |
| Gesellschaftliche Werte mitgestalten | 2,4% | 5,8% | | |
| Berufliche Erstausbildung | 7,2% | 3,3% | | |
| UNTERNEHMENSFÜHRUNG / CORPORATE GOVERNANCE (CG) | | | | |
| Transparenz nach außen | 2,4% | 3,3% | 18,4% | 28,9% |
| CG-Kontrollmechanismen | 1,6% | 6,6% | | |
| Integration von Stakeholder-Interessen | 3,2% | 5,0% | | |
| CG-Commitment und Verankerung in Strategie | 0,0% | 5,8% | | |
| Transparenz nach innen | 10,4% | 0,0% | | |
| Zertifizierungen, verankerte Kodizes und Richtlinien | 0,8% | 8,3% | | |
| GESAMT | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabelle 7: Top 5 der CSR-Kriterien: Bewertung durch Mitarbeiter nach wichtig / unwichtig

Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich der CSR-Kommunikation

Die ermittelten Relevanzen von CSR-Kriterien spiegeln sich auch in den Erwartungen zur CSR-bezogenen Kommunikation wider: Gemäß der Aussagen in den Gruppeninterviews sind Mitarbeiter vor allem an Informationen zu der für sie besonders wichtigen CSR-Dimension „Mitarbeiter“ interessiert. Darüber hinaus artikulieren sie nur sehr selten den Wunsch, über CSR-Themen informiert zu werden. Neben der Mitarbeiter-CSR bildet die „Transparenz nach innen“ als Teil der Unternehmensführung-Dimension die einzige nennenswerte Ausnahme, die mehrfach genannt wurde.

Hinsichtlich der Vermittlungsform (Integrative, „breite“ CSR-Kommunikation vs. Einzelaspekte und „Stories“) überwiegt der Wunsch nach einer ereignisbezogenen CSR-Berichterstattung, welche einzelne CSR-Aspekte aufgreift, z.B. getroffene organisationale Entscheidungen, anstehende oder stattgefunden Events und Projektstage u.a. Eine integrative und damit mutmaßlich umfangreichere CSR-Kommunikation über alle CSR-Felder wird eher ablehnend bewertet, da dies thematisch in großen Teilen als irrelevant bewertet werde und zudem zu viel (Arbeits-)Zeit in Anspruch nähme, wodurch die Erledigung anderer, wichtigerer Aufgaben leide und dadurch Arbeitsdruck und -stress erzeugt werde.

4.5 CSR-Wahrnehmung

Nachdem die aus Relevanz-Zuschreibungen abgeleitete Erwartung von Mitarbeitern hinsichtlich der CSR-Aktivitäten ihres Arbeitgebers eine sehr starke Fokussierung auf den Mitarbeiter-Bereich der CSR erkennbar machte, ist nun zu prüfen, ob daraus auch eine entsprechend gelenkte Wahrnehmung resultiert.

4.5.1 Untersuchung der CSR-Wahrnehmung

Die Analyse der CSR-Wahrnehmung erfolgte sowohl durch Fragen in den Gruppeninterviews als auch durch eine Bewertung der CSR-Performanz des Arbeitgebers anhand der Kriterienliste. Wie zuvor bereits die Unternehmensleitung so sollten auch die Mitarbeiter die CSR-Aktivität auf der o.g. Skala von 0 (keine Aktivität) bis 5 (sehr guter Entwicklungsstand) einordnen.

4.5.2 CSR-Wahrnehmung der BIM-Mitarbeiter

Im Gruppeninterview wurde eine hohe Zufriedenheit mit der CSR-Performanz der BIM in allen Dimensionen geäußert. Hier gab es zudem den Hinweis, dass CSR bei der BIM in vielen Bereichen (v.a. Umwelt) schon selbstverständlich für die Arbeitnehmer sei und deshalb in der Relevanz (siehe Tabelle oben) keine besondere Rolle spielt.

Das Mitarbeiter-Interview bei der BIM war das erste in der Untersuchung. Das oben beschriebene, differenzierte Bewertungs-Verfahren wurde erst im Nachgang zu diesem Interview entwickelt und in allen folgenden zum Einsatz angewandt.

Stattdessen gab es bei der BIM eine Abfrage zur Zufriedenheit mit der Performanz. Dabei sollte die Zufriedenheit auf einer Skala von 0 (nicht zufrieden) bis 3 (voll zufrieden) ausgedrückt werden. In Abbildung 15 (Mittelwerte der vier individuellen Wertungen) zeigt die als besonders relevant bewertete Mitarbeiter-CSR auch eine sehr hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter auf (3 = Maximum).

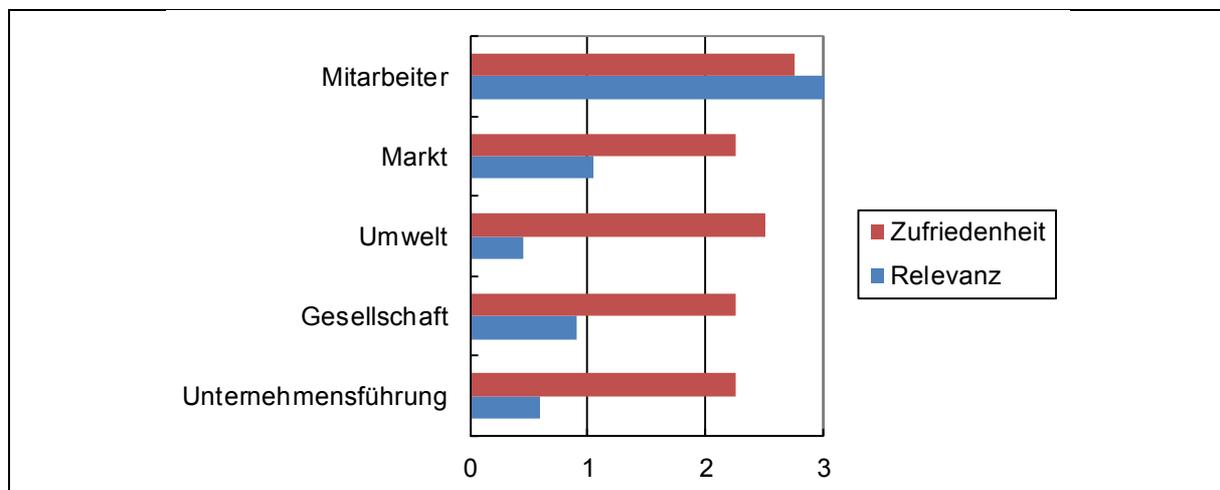


Abbildung 15: CSR-Wahrnehmung bei der BIM – Zufriedenheit mit -vs. Relevanz von CSR-Bereichen

4.5.3 CSR-Wahrnehmung – Fallstudien gesamt

Bis auf vereinzelte Ausnahmen wurde in keinem der Gruppeninterviews fundamentale Kritik an der CSR des eigenen Arbeitgebers geäußert. Tatsächlich ist aufgrund der Äußerungen der meisten Interviewpartner zu vermuten, dass sie tendenziell geringe bis moderate Erwartungen an die CSR-Performance ihrer Arbeitgeber haben. Besitzt ein Mitarbeiter keine bzw. geringe Erwartungen, ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese enttäuscht werden, gering. Diese Beobachtung gilt unter dem Vorbehalt von Fehlerquellen, die mit der Methodik der Erhebung einhergehen. Beispielsweise könnten die Unternehmenspartner für die Interviewgruppe (zwischen 3 und 5 Personen) vor allem zufriedene Personen ausgewählt haben und die Anwesenheit der Forscher sozial erwünschtes Verhalten während der Interviewsituation hervorgerufen haben.

Abbildung 16 zeigt die über alle Befragten ermittelten, durchschnittlichen Performanz-Zuschreibungen. Die hohe Relevanz der Mitarbeiter-CSR ist in der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter durch ein

entsprechend hohes bzw. das höchste Leistungsniveau aller Dimensionen gedeckt. Auffallend ist zudem, dass keine CSR-Dimension in dieser Fremdbeschreibung unter dem Wert 2,5 liegt. Damit rangieren alle Dimensionen in der oberen Hälfte der Leistungsskala.

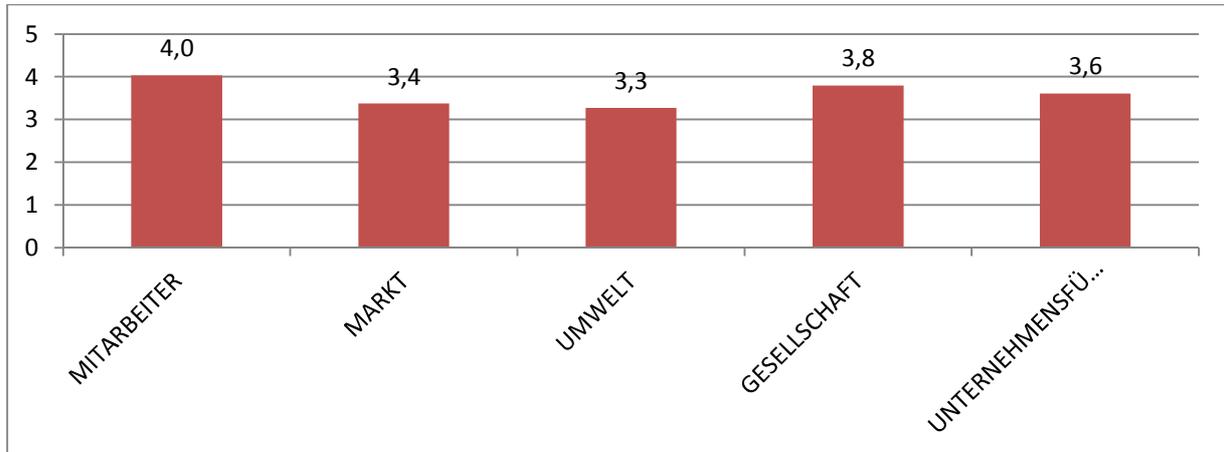


Abbildung 16: CSR-Wahrnehmung durch die Mitarbeiter

Vergleicht man diese Werte mit den Selbsteinschätzungen seitens der Vertreter der Unternehmensleitung, so fällt zudem eine deutlich positivere CSR-Wahrnehmung seitens der Mitarbeiter auf. Beispielsweise wird die Umwelt-Performanz von den Mitarbeitern mit durchschnittlich 3,2, seitens der Leitung aber nur mit 1,8 im Durchschnitt bewertet. Abbildung 17 stellt dies exemplarisch für einen Praxispartner heraus und zeigt, wie deutlich diese unternehmensinternen Unterschiede (blau: Selbstevaluation; rot: Mitarbeiter-Gruppenbefragung) ausfallen können - in diesem Fall bis circa zur Hälfte der gesamten Performanz-Skala (2,2 Punkte).

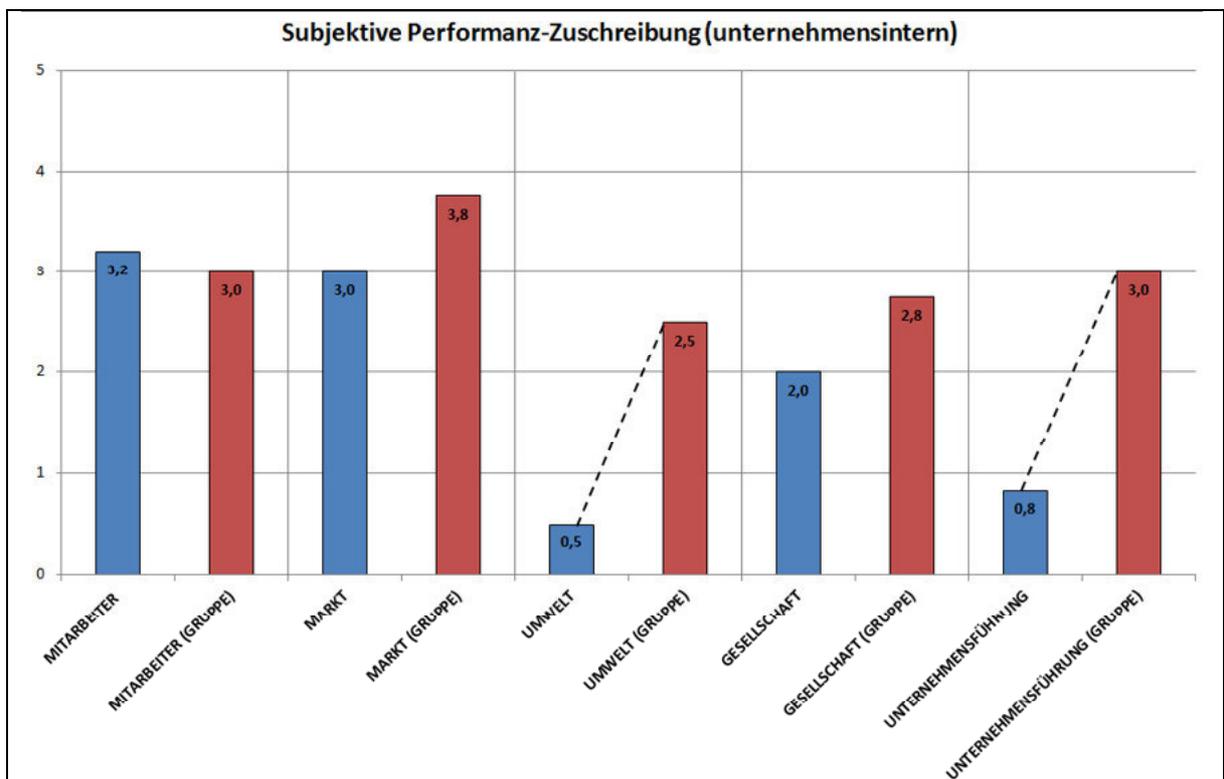


Abbildung 17: Unternehmensinterne Unterschiede der Performanz-Zuschreibung (Beispiel)

Dies kann als Indiz für die Bedeutung der bisher in den Unternehmen vernachlässigten CSR-Kommunikation sowie deren Potenzial zur Herstellung eines gemeinsamen Wissensstandes gedeutet werden. Durch eine unternehmensinterne Klärung dessen, was unter CSR jeweils zu verstehen ist und welchen Entwicklungsstand das Unternehmen dabei erreicht hat, könnte eine mit der Performanz übereinstimmende CSR-Wahrnehmung geschaffen werden. Allerdings ist aus Arbeitgebersicht die

sehr positive CSR-Wahrnehmung der Mitarbeiter eher als Vorteil zu werten. Könnte mehr Kommunikation diesen abschwächen?

4.6 Wirkung von CSR auf Mitarbeiterrekrutierung und –bindung

4.6.1 Untersuchung der Mitarbeiterrekrutierung und –bindung durch CSR

Im Rahmen der Mitarbeiter-Gruppeninterviews wurde gefragt, warum man sich beim aktuellen Arbeitgeber beworben hat und warum man bei diesem Arbeitgeber gerne bleibt. Wichtig war in dem Zusammenhang, die Relation von CSR-Argumenten zu anderen Einflussfaktoren für Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung zu identifizieren. In den Interviews wurden Argumente gesammelt, eine quantifizierende Erhebung gab es nicht.

Auch die Vertreter der Unternehmensleitung wurden um eine Einschätzung der Rekrutierungs- und Bindungswirkung von ihren CSR-Maßnahmen gebeten. Fluktuations-Kennzahlen, Krankenstände o.ä. wurde jedoch wegen der fehlenden Möglichkeiten zur Abgrenzung von Einflussfaktoren außerhalb von CSR nicht erhoben.

4.6.2 Wirkung von CSR auf Mitarbeiterrekrutierung und –bindung bei der BIM

Sicht der Vertreter der Unternehmensleitung

Positive Wirkung vor allem der mitarbeiterbezogenen CSR, da die Mitarbeiter-Fluktuation recht niedrig ist, obwohl die BIM vergleichsweise niedrige Löhne zahlt. Jedoch: "Man wird jetzt nicht Defizite im Vergütungsbereich mit CSR-Maßnahmen ausgleichen können."

Aber auch das CSR-unabhängige Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz bei einem öffentlichen Immobiliendienstleister zu haben, wurde als eine Erklärung für die gefühlte hohe Mitarbeiterbindung genannt.

Sicht der Mitarbeiter

In den Gruppeninterviews wurde zum gesellschaftlichen Engagement beispielsweise geäußert: „Ist schön, aber kein ausschlaggebender Punkt. Wenn ich sozial tätig werden möchte, dann mach' ich das selber.“

Die zuvor mit niedriger Relevanz bewertete Umwelt-CSR wird eher „egoistisch“, unter dem Aspekt des eigenen Vorteils bei der Arbeit betrachtet, als unter ethischen Gesichtspunkten. Beispiel: Weitgehende Umstellung der Kommunikation von Papier auf EDV. Zitat dazu: „Was natürlich wiederum Umwelt aber auch Zeit spart. Also, das hat ja immer auch einen Vorteil für uns. Und man macht's nicht nur, weil es der Umwelt gut tut, sondern weil es für uns auch einen positiven Aspekt hat.“

Eine Zusammenstellung der Einflussfaktoren für die Rekrutierung gemäß der Äußerungen der BIM-Mitarbeiter findet sich in Tabelle 7. Dort erkennt man die klassischen, harten Einflussfaktoren, wie Lohnhöhe und passendes Stellenprofil, die weichen Faktoren wie Image – wozu CSR indirekt, ggf. im Sinne der Vermeidung von Negativimage beiträgt – und die als sonstiger Faktor aufgeführte Erreichbarkeit. Rekrutierungswirkung geht aus Sicht der BIM-Mitarbeiter von mitarbeiterbezogenen CSR-Aktivitäten aus, z.B. von der familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung.

Rekrutierung: Aus welchen Gründen bewerbe ich mich bei einem Arbeitgeber?

| Faktorenklassen | CSR-Dimension | Einflussfaktoren |
|------------------|---------------|---|
| "Formal-hart" | --- | Lohnhöhe |
| | | Stellenprofil (obligatorisch) |
| CSR | Mitarbeiter | Faire Bezahlung |
| | | Flache Hierarchien |
| | | Verständnis für das Mutter-Sein |
| | | Teilzeitarbeitsmöglichkeit (v.a. für Mütter) |
| "Informal-weich" | | Positives Image (über Freunde / Netzwerke vermittelt) |
| Sonstiges | --- | Arbeitsort / Arbeitsweg / Gute Erreichbarkeit |

Tabelle 7: Gründe für die Bewerbung bei der BIM

Tabelle 8 zeigt: Die Argumente für den Verbleib bei der BIM ähneln den erstgenannten Gründen. Von der CSR-Performanz der BIM hat nur der Mitarbeiterbezogene Bereich eine konkret benannte Bindungswirkung.

Bindung: Weshalb bleibe ich bei einem Arbeitgeber?

| Faktorenklassen | CSR-Dimension | Einflussfaktoren |
|------------------|---------------|--|
| "Formal-hart" | --- | Zuverlässige Lohnzahlung |
| CSR | Mitarbeiter | Flexible Arbeitszeiten |
| | | Familienservice, Notbetreuung für Kinder |
| | | Teilzeitarbeitsmöglichkeit (v.a. für Mütter) |
| "Informal-weich" | --- | Kollegialität / Informale Strukturen / "Betriebsklima" |

Tabelle 8: Gründe für die Bindung an die BIM

4.6.3 Wirkung von CSR auf Mitarbeiterrekrutierung und –bindung – Fallstudien gesamt

Sicht der Vertreter der Unternehmensleitung

Die Zuschreibung von positiven Bindungs- und Rekrutierungsfunktionen der CSR seitens der Unternehmensvertreter beruht auf folgenden Eindrücken: Mitwirkung und Interesse der Mitarbeiter an CSR-Themen (Bindung) sowie Thematisierung in Bewerbungsgesprächen (Rekrutierung). Eine systematische Erfassung dieser CSR-Effekte findet in keinem der untersuchten Unternehmen statt.

Mitarbeiterbindung

Gut die Hälfte der Interviewten nimmt eine positive Wirkung von CSR auf die Mitarbeiterbindung sowie -zufriedenheit und -motivation an (in 12 von 21 Interviews). Laut Einschätzung der Interviewten sind sämtliche mitarbeiterbezogenen CSR-Maßnahmen sehr wichtig (v.a. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheitsmanagement sowie Entwicklungspotenzial/ Qualifikationsmöglichkeiten). Ein positiver Einfluss auf die Mitarbeiter wird ebenfalls durch die Umwelt-CSR und Markt-CSR vermutet sowie durch die Unternehmensführung, da so das Bedürfnis nach Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Sicherheit erfüllt werden kann. Eine besondere (positive) Wirkung von CSR wird zudem auf jüngere Personen bzw. die sogenannte „Generation Y“ vermutet.

Ein Teil der Interviewten schreibt der Mitarbeiterbindung eine eher positive Wirkung (in 6 von 21 Interviews) sowie eher keine positive Wirkung (in 3 von 21 Interviews) zu. Die Interviewten sehen im Vordergrund eher Themen wie ein gutes Unternehmensklima (Kollegialität, Informelles, Unternehmenskultur, Führungskultur etc.), das Stellenprofil sowie die Arbeitsplatzsicherheit. Weiterhin zählen aus Sicht der Entscheider das Unternehmensimage, Zeit für Familie, eine ausreichende Vergütung sowie der „Wohlfühlfaktor“ im Unternehmen zu den wichtigen Faktoren der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterrekrutierung

Insgesamt wird bei der Rekrutierungsfunktion eine stärkere positive Wirkung im Vergleich zur Mitarbeiterbindung geäußert. Gut die Hälfte der Befragten schreibt der CSR bei der Mitarbeiterrekrutierung eine positive Wirkung (insbesondere der Mitarbeiter-CSR) und somit eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu (in 11 von 21 Interviews). Die Wirkung von CSR wird abhängig von der Zielgruppe unterschiedlich betrachtet: So wird eine stärkere positive Wirkung bei jungen Mitarbeitern, akademischen Nachwuchskräften sowie bei höher gebildeten Mitarbeitern, die mit dem Thema CSR/Nachhaltigkeit bereits vertraut sind, vermutet. In Bezug auf die steigende Wechselbereitschaft von Mitarbeitern wird angenommen, dass CSR einen Aspekt darstellen könnte, sich von anderen Unternehmen als Arbeitgebermarke zu differenzieren und positiv hervorzuheben.

Eine Meinung, die eher keine positive Wirkung vermutet, sieht CSR als eher irrelevant an und versteht Verantwortung dagegen als Selbstverständlichkeit, statt als marketingtaugliches Arbeitgebermerkmal. Die Interviewten, die eher teilweise eine positive Wirkung vermuten (in 4 von 21 Interviews), sehen CSR-Themen für die Wirkung auf die Rekrutierung im Vergleich zu folgenden Arbeitgeberereigenschaften eher nachrangig: Gehalt, Urlaub, Stellenprofil, Team und Betriebsklima („Wohlfühlfaktor“), Flexibilität, Arbeitsort bzw. Nähe zum Wohnort, Unternehmenszweck und Meinungen von Kunden. Zudem sei die CSR-Relevanz stark vom individuellen Bewerberprofil abhängig.

Sicht der Mitarbeiter

Merkmale der Arbeitgeberattraktivität (Rekrutierung)

Zunächst wurde mit den Befragten diskutiert, welche Arbeitgebermerkmale für sie bei der Arbeitgeberwahl (Rekrutierung) sowie für den Verbleib bei einem Unternehmen (Bindung) relevant sind. Um die Diskussion nicht bereits auf CSR-Aspekte zu fokussieren und die Befragten damit zu beeinflussen, wurde dieses Thema ohne expliziten CSR-Bezug eingeführt. In Tabelle 9 sind alle von den Befragten genannten Kriterien aufgeführt.

Rekrutierung: Aus welchen Gründen bewerbe ich mich bei einem Arbeitgeber?

| Faktorenklassen | CSR-Dimension | Einflussfaktoren |
|---|--|--|
| "Formal-hart" | --- | Stellenprofil (obligatorisch) |
| | | Unternehmensgröße -> assoziiert Bekanntheitsgrad + Sicherheit + Abwechslung |
| | | Gehaltshöhe und sonstige materielle Vergütungen |
| | | Herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit |
| | | Karriereentwicklung |
| | | Freie Arbeitsgestaltung |
| | | Führungsverantwortung |
| | | Mitgestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens (v.a. bei Führungsverantwortung und jungen Unternehmen) |
| | | Gute Unternehmensprognose |
| | | "Interessante" Branchenzugehörigkeit |
| Arbeitsplatz (Technik, Ausstattung, eigenes Büro) | | |
| CSR | Mitarbeiter | Partizipationschancen (v.a. bei noch jungen, wachsenden Unternehmen) |
| | | Verantwortung durch neuen Arbeitgeber |
| | | Faire Bezahlung |
| | | Betriebliche Altersvorsorge |
| | | Unbefristeter Arbeitsvertrag |
| | Teilzeitarbeitsmöglichkeit (v.a. für Mütter) | |
| Unternehmensführung | Ausschlusskriterium: Kooperation mit moralisch verwerflichen Organisationen (z.B. Scientology) | |
| "Informal-weich" | --- | Unternehmenszweck und -werte -> Persönliche Identifikation: „Gutes tun“ |
| | | Abwechslung durch neuen Arbeitgeber |
| | | Positives Image (über Freunde / Netzwerke vermittelt) |
| | | Positiver Eindruck im Bewerbungsgespräch ("Gutes Kennenlernen") |
| Sonstiges | --- | Arbeitsort -> Arbeitsweg / Gute Erreichbarkeit |
| | | Berufserfahrung für die Vita sammeln (v.a. bei Berufsanfängern) |

Tabelle 9: Kompilierung der Rekrutierungs- / Bewerbungsgründe aus Sicht der Mitarbeiter

Die Kompilierung zeigt deutlich, dass CSR lediglich eine signifikante Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielt, sofern das Unternehmen sich Mitarbeitern gegenüber verantwortlich verhält. Die unter Mitarbeiter-CSR genannten Aspekte wurden wiederholt als wichtig bezeichnet und stehen bei den Befragten damit deutlich im Vordergrund. Im Gegensatz dazu ist die aufgeführte verantwortliche Unternehmensführung, die lediglich einmalig - mit Bezug zu moralisch fragwürdigen Kooperationen (z.B. „Scientology“) - als bewerbungsrelevant bezeichnet wurde, als eher randständig einzuordnen. Weder Umwelt-, Gesellschaft- noch Markt-CSR spielen eine nennenswerte Rolle bei der Arbeitgeberauswahl. Kein einziges Mal wurden diese Kriterien als relevant beschrieben. Dies legt den Schluss nahe, dass CSR-bezogen das Arbeitgeberimage lediglich auf eigene, materielle (Bezahlung) und immaterielle (persönliche Entwicklung, Sicherheit und Stressminderung durch Vereinbarkeit von Familie und Beruf/ Work-Life-Balance) Vorteile geprüft wird.

Bindung: Weshalb bleibe ich bei einem Arbeitgeber?

| Faktorenklassen | CSR-Dimension | Einflussfaktoren |
|--------------------------|----------------------------|---|
| "Formal-hart" | --- | Fachlich-personelle Diversity in der Belegschaft -> Vielfältiges Arbeitsumfeld |
| | | Zuverlässige Lohnzahlung |
| | | Gehaltshöhe und sonstige materielle Vergütungen |
| | | Geregelte Arbeitszeiten / keine selbstverständliche Überstundenkultur |
| | | Partizipative/r Führungsstil / Unternehmensführung |
| | | Herausfordernde, abwechselnde Arbeitsinhalte / Tätigkeit |
| | | Freie Arbeitsgestaltung |
| | | Verantwortungsübernahme |
| | | Arbeitsplatz (Technik, Ausstattung, eigenes Büro) |
| | | Formale Wertschätzung des Mitarbeiters |
| | | Sicherer Arbeitsplatz |
| CSR | Mitarbeiter | Vertikale und horizontale Karrieremöglichkeiten |
| | | Faire Bezahlung |
| | | MA-Leistungen (z.B. Sabbatjahr, Betriebskindergarten) |
| | | Flexible Arbeitszeiten |
| | | Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeit |
| | | Vereinbarkeit von Beruf und Familie |
| | | Teilzeitarbeitsmöglichkeit (v.a. für Mütter) |
| | | Unbefristeter Arbeitsvertrag |
| | Unternehmensführung | Rechtlich-legitime Tätigkeit (im Gegensatz zu Zwang zur Illegalität) |
| | | Transparenz nach innen als Teil guter Führung -> Interne Legitimität |
| "Informell-weich" | --- | Kollegialität / Informale Strukturen / "Betriebsklima" |
| | | Gemeinschaftsgefühl / Gemeinsame, positive Identität |
| | | Informale Wertschätzung des Mitarbeiters |
| Sonstiges | --- | Arbeitsort -> Arbeitsweg / Gute Erreichbarkeit |

Tabelle 10: Kompilierung der Bindungsgründe aus Sicht der Mitarbeiter

Ein ganz ähnliches Bild zeichnet sich bei der Frage nach den Gründen für den Verbleib in einem Unternehmen ab, vgl. Tabelle 10. Auch hier stellen, neben klassischen „harten“ und „weichen“ (Betriebsklima und gemeinsame Identität) Faktoren, vor allem die Mitarbeiteraspekte der CSR den Kernbezug für die Mitarbeiterbindung dar. Analog zur Rekrutierungsrelevanz wird hier ebenfalls die verantwortliche Führung des Unternehmens als entscheidungsrelevant dargestellt. Demgegenüber ist hier jedoch hervorzuheben, dass wiederholt die Nachvollziehbarkeit von unternehmerischen Entscheidungen und

Vorgängen („Transparenz nach innen“) betont wurde. Dies erhöhe zum einen die interne Legitimität der Führung respektive das Verständnis für unternehmerische Entscheidungen. Zum anderen werde durch erhöhte Transparenz interner Prozesse auch die eigene Tätigkeit im Unternehmen, welche von anderen Entscheidungen als „Vorleistungen“ abhängig ist, erleichtert und unterstützt.

4.7 Beantwortung der Forschungsfragen

Mittels der oben beschriebenen Interviews, Fragebogengestützten Erhebungen und weiteren Analysen wurde für die sechs Praxispartner des Forschungsprojektes die Wirkung von CSR auf die Mitarbeiterrekrutierung und –bindung detailliert untersucht. Da die Untersuchungsergebnisse als Fallstudien zu interpretieren sind, zeigen die Mittelwerte lediglich Tendenzen auf, die breiter untersucht werden müssen, um statistische Relevanz zu erhalten. Dennoch sind die Ähnlichkeiten zwischen den heterogenen Unternehmen hinsichtlich der CSR-Wahrnehmung der Mitarbeiter bemerkenswert.

Frage 1: Welche CSR-Maßnahmen werden durchgeführt?

Die sechs Unternehmen weisen mit einer Ausnahme bei der Umwelt-CSR Maßnahmen in allen fünf Bereichen der CSR auf: Mitarbeiter, Markt, Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung. Die Maßnahmen-Intensität ist – gemäß der Interviews und der Selbstevaluation zur CSR-Performanz - im Bereich der mitarbeiterbezogenen CSR besonders hoch.

Frage 2: Wie wird über CSR kommuniziert?

Hinsichtlich der Kommunikation gibt es kein allgemeines Muster: Jedes Unternehmen hat seine eigenen, der Firmenkultur und –geschichte entsprechenden Kommunikations-Formate. Die Inhalte sind überwiegend ereignisbezogen oder personenbezogen aufbereitet (Story). Eine spezifische und übergreifende CSR-Kommunikation existiert in keinem der untersuchten Unternehmen – einmal abgesehen von dem vereinzelt vorhandenen Nachhaltigkeitsbericht.

Frage 3: Wie werden die CSR-Maßnahmen von den Mitarbeitern wahrgenommen?

Die Wahrnehmung ist durchweg positiv, sogar positiver als die Einschätzungen der Unternehmensvertreter in der Selbstevaluation. Einschränkend ist zu ergänzen, dass die zu erfüllenden Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich der CSR-Performanz der Arbeitgeber eher gering ausfallen, mit einer Ausnahme: Die mitarbeiterbezogene CSR wird für sehr relevant gehalten. Über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt zu übernehmen, erwarten Mitarbeiter offenbar nicht von ihrem Arbeitgeber. Einige Äußerungen verwiesen diese Erwartungen in den privaten Bereich: „Wenn ich das möchte, dann mache ich es selbst.“

Frage 4: Welche Wirkung haben die CSR-Maßnahmen des Unternehmens auf die Mitarbeiterbindung?

Laut Aussage der Mitarbeiter haben primär die mitarbeiterbezogenen Maßnahmen eine Wirkung auf ihren Verbleib beim aktuellen Arbeitgeber. Auch Kriterien der Unternehmensführung, die zu guter Transparenz von Entscheidungen führen, wurden erwähnt. Zu beachten ist, dass diese Maßnahmen gerahmt – oder überschattet?- werden von anderen, nicht CSR-bezogenen Faktoren wie der Lohnhöhe, dem Image, dem Betriebsklima, der Erreichbarkeit, u.a.

Frage 5: Welche Wirkung haben die CSR-Maßnahmen des Unternehmens auf die Mitarbeiterrekrutierung?

Die Fallstudien geben dazu nur eingeschränkt Auskunft, weil bestehende Mitarbeiter nach ihren vor-maligen Motiven befragt wurden, gerade in dieses Unternehmen einzutreten. Neben materiellen Anreizen stehen hier vor allem die positiven Fortschreibungsmöglichkeiten der eigenen Berufsbiografie (Führungsübernahme, Mitgestalter des Unternehmens, gute Unternehmensprognose) im Vordergrund. Sofern CSR eine Rolle bei der Arbeitbersuche spielt, geschieht dies fast ausschließlich vor dem Hintergrund der eigenen „lebenspraktischen“ Vorteilsnahme durch Mitarbeiter-CSR.

5 Einordnung und kritische Reflektion der Untersuchungsergebnisse

Auf eine sehr verkürzte Formel gebracht, haben die Untersuchungen ergeben, dass die Unternehmen eine recht gute CSR-Performanz aufzuweisen haben, die Mitarbeiter aber eigentlich nur ihr persönlicher Vorteil wirklich interessiert. Was Brecht noch kürzer ausdrückte: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Dreigroschenoper, 1928).

Erwartet hatten Forscher und Praxispartner auf der Basis der oben zitierten Fachliteratur zumindest einen Mehrwert im Sinne der Differenzierung von ähnlichen Arbeitgebern bzw. eine Wertschätzung im Sinne der Bindungswirkung. Insbesondere überraschte die geringe Bedeutung der Umwelt- und der gesellschaftsbezogenen CSR. Auch die deutliche Diskrepanz zwischen der Erwartung hinsichtlich der Bindungswirkung von CSR seitens der Unternehmensvertreter und den diesbezüglichen Aussagen der Mitarbeiter, ebenso der deutliche Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild der CSR-Performanz verlangen nach einer Erklärung.

Ist dieses Ergebnis nur eine der kleinen Fallzahl zuzuschreibende Abweichung von der durchschnittlichen Realität?

Studien anderer Forscher, die ein ähnliches Ergebnis aufweisen, gibt es jedoch durchaus. Zu nennen wäre beispielsweise eine Untersuchung von Kienbaum von 2009/2010 zur Frage: Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Dort werden – in absteigender Reihenfolge - sieben Motivationsfaktoren benannt:

| | |
|---------------------------|--|
| 1. Herausfordernde Arbeit | 5. Karrieremöglichkeiten |
| 2. Vergütung | 6. Work-Life-Balance |
| 3. Kollegiales Umfeld | 7. Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten |
| 4. Standort | |

Der Motivationsfaktor CSR folgt auf einem weit abgeschlagenen Platz: Er wurde von weniger als 5% der Befragten (Studierende und jungen Arbeitnehmer, n=980) benannt. Allerdings wurde im zuvor dargestellten Forschungsprojekt die Work-Life-Balance als Teil von CSR betrachtet. Diese wurde in der Kienbaum-Umfrage – immerhin - von ca. 42% als motivierend erachtet. Die besagte Studie stellt den Äußerungen der Generation Y eine analoge Abfrage von Managern gegenüber. Ähnlich wie in Kapitel 4 dargestellt, überschätzt auch diese Gruppe die Motivationswirkung von CSR, genauso wie von Work-Life-Balance, Karriere- sowie Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine weitere Übereinstimmung mit den obigen Erkenntnissen liegt in der Unterschätzung der Faktoren „Kollegiales Umfeld“ und „Standort“.

Der Personaldienstleister Orizon veröffentlicht in seiner Arbeitsmarktstudie (Orizon 2014) von 2014 ähnliche Kennzahlen zu den Präferenzen der Mitarbeiter (n=2.051, vgl. Abbildung 18): Auf die Frage nach den „5 wichtigsten Leistungen, die einen Arbeitgeber attraktiv machen“ landeten „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ und „Leistungsgerechte Bezahlung“ auf den ersten beiden Plätzen (ca. 64%), während die der CSR zuzuordnenden Leistungen: Soziales Engagement (12,7%), Gesundheitsvorsorge (10,2%) und Betriebssport (3%) als deutlich weniger wichtig bewertet wurden.

Sollten sich die aus den Fallstudien abgeleiteten Erkenntnisse in den geplanten, breiter angelegten Studien des Forschungsprojektes *MitCSR* erhärten, muss aus Sicht der Autoren kritisch hinterfragt werden, ob man eine auf die Mitarbeiter-CSR reduzierte CSR-Performanz überhaupt noch als solche bezeichnen kann. Sollte man mit Blick auf die Mitarbeiterrekrutierung und –bindung nicht schlicht von Personalmanagement sprechen?

Eine weitere Schlussfolgerung könnte lauten: Mit einer aufklärenden CSR-Kommunikation muss erst das Erwartungsniveau der Mitarbeiter soweit angehoben werden, dass das Unternehmen mit seiner überdurchschnittlichen CSR-Performanz in den Bereichen Umwelt, Markt, Unternehmensführung und Gesellschaft Effekte der Mitarbeiterbindung bzw. –rekrutierung erzielen kann.

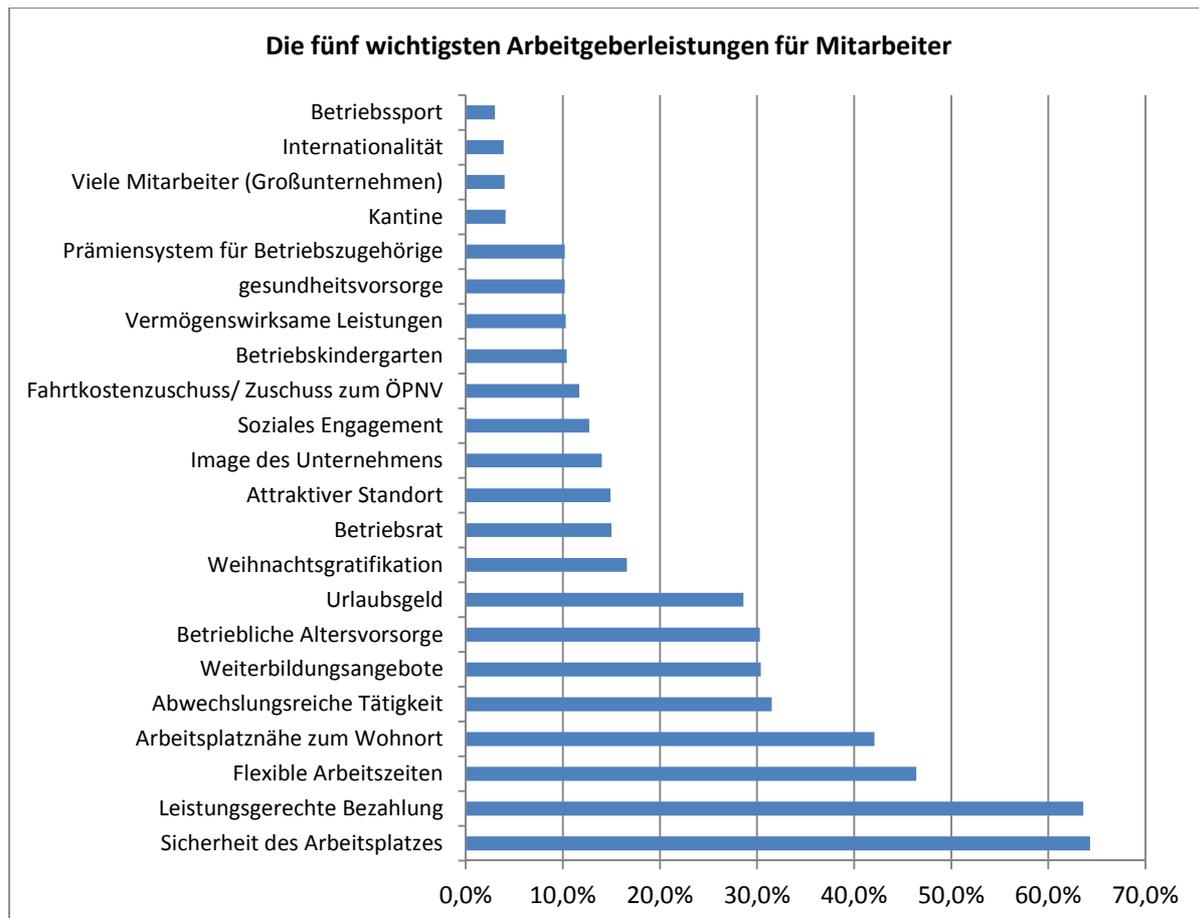


Abbildung 18: Arbeitsmarktstudie zu wichtigen Arbeitgeberleistungen aus Sicht von Mitarbeitern (Eigene Darstellung nach Orizon 2014).

6 Fazit

Gemeinsam mit sechs Praxispartnern wurde in dem vom Institut für angewandte Forschung Berlin geförderten Projekt *MitCSR* durch die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin sowie die Beuth Hochschule für Technik die Frage untersucht, ob die vermutete, positive Wirkung von Corporate Social Responsibility (CSR) auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern bei den Partnerunternehmen tatsächlich eintritt.

Zur Systematisierung der Zusammenhänge zwischen CSR und Mitarbeiterbindung wurde eine sogenannte CSR-Trias definiert. Diese unterscheidet die CSR-Performanz von der CSR-Kommunikation. Beide Variablen wirken auf die CSR-Wahrnehmung seitens der Mitarbeiter, die zusätzlich von Erwartungen moduliert wird. Schließlich nimmt die CSR-Wahrnehmung Einfluss auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern.

Um die möglicherweise relevanten Teilaspekte von CSR konkret herausfiltern zu können, wurden fünf Bereiche unterschieden, gemäß der gängigen ISO 26000 und EU-Definition: Mitarbeiter, Markt, Umwelt, Gesellschaft sowie Unternehmensführung. Diese Bereiche unterteilte man in insgesamt 27 Kriterien, aus denen wiederum qualitative und quantitative Indikatoren identifiziert wurden. Die daraus entstandene Indikatorenliste wurde zur Selbstevaluation der CSR-Performanz seitens der Unternehmensvertreter genutzt.

Als weitere Untersuchungsmethoden wurden Einzelinterviews mit mehreren Vertretern der jeweiligen Unternehmensleitung, Gruppeninterviews mit jeweils drei bis fünf Mitarbeitern der Unternehmen, dazu Präferenzhebungen bei den Mitarbeitern mittels einer CSR-Kriterienliste sowie Fragebögen und Internetrecherche zur Kommunikationsanalyse eingesetzt.

Als Ergebnis erhielt man sechs Fallstudien, die Zusammenhänge exemplarisch aufzeigen. Eine Gegenüberstellung der Fallstudien lässt erkennen, dass trotz verschiedener Unternehmensgrößen und Branchen eine weitgehende Übereinstimmung der Beobachtungen auf der Ebene der CSR-Bereiche

herrscht. Überraschend war die Feststellung, dass nur von der mitarbeiterbezogenen CSR eine erkennbare Wirkung auf die Rekrutierung und Bindung der Mitarbeiter ausgeht. Dabei weisen alle Unternehmen eine deutlich größere Breite an umgesetzten CSR-Maßnahmen auf – auch wenn diese intern in der Regel nicht unter dem Label „CSR“ firmieren. Insbesondere überrascht die relativ geringe Bedeutung umweltbezogener CSR. Lediglich der Bereich der Unternehmensführung konnte ein wenig mit Transparenz nach innen „punkten“.

Hinsichtlich der CSR-Kommunikation ist voranzustellen, dass der Begriff CSR praktisch nicht verwendet wird, stattdessen wird über Nachhaltigkeit bzw. über Ereignisse und Personen berichtet, die einen Bezug zu CSR aufweisen. Eine spezifische CSR- oder Nachhaltigkeits-Kommunikation weist - bis auf eine Ausnahme - keines der Unternehmen auf. Aus Sicht der – mit unternehmensrelevanten Informationen offenbar reichlich versehenen - Mitarbeiter ist ein neues Informationsformat auch nicht wünschenswert.

Abschließend war die Frage zu klären, ob es sich nur um untypische Ergebnisse einer sehr kleinen Fallgruppe handelt. Zwei Studien mit vergleichbaren Ergebnissen und statistisch relevanten Untersuchungsgrößen zeigen jedoch ganz ähnliche Zusammenhänge auf, auch bzgl. der unterschiedlichen Einschätzungen durch die Manager- und die Mitarbeitergruppe. In dem oben benannten Forschungsprojekt *MitCSR* werden die Ergebnisse der Fallstudien zur Detaillierung einer breiteren Untersuchung sowohl hinsichtlich der Sicht der Unternehmensleitung als auch hinsichtlich der Präferenzen der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter eines Unternehmens genutzt.

Anhang: Interviewleitfaden (Vertreter Unternehmensleitung)

I. Einstieg in das Gespräch

- a. CSR-Verständnis des Interviewpartners
- b. persönlicher Stellenwert von CSR

II. CSR-Geschichte des Unternehmens und CSR-Motivation

- a. Aktuelle CSR-Tätigkeit differenziert nach Umwelt, Markt, Mitarbeiter, Gesellschaft, Corporate Governace
- b. Motive für CSR-Einführung
- c. Individuelle „Unternehmensgeschichte“ zur Einführung von CSR

III. Bedeutung von CSR hinsichtlich „Mitarbeiterfunktionen“

- a. Intern: Einschätzung der Wirkung von CSR auf Mitarbeiter
- b. Extern: Einschätzung der Wirkung von CSR auf potentielle Mitarbeiter

IV. CSR-Performanz

- a. Beurteilung der aktuellen CSR-Performanz
- b. Ermittlung und Kontrolle der aktuellen CSR-Performanz (Personale Zuständigkeiten, Datengrundlage, Messmethoden, Monitoring / Controlling)

V. CSR-Kommunikation – Intern und extern

- a. Personale Zuständigkeiten und Professionalisierung (Wer kommuniziert?)
- b. Kommunikationsinhalte (Was wird kommuniziert?)
- c. Kommunikationsarten und –häufigkeit (Wie wird kommuniziert?)
- d. Erwartete und u.U. bereits eingetretene Wirkungen der Kommunikation

Literaturverzeichnis

Ali, Imran; Rehman, Kashif Ur; Ali, Syed Irshad; Yousaf, Jamil; Zia, Maria (2010): Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. In: *African Journal of Business Management* 12 (4), S. 2796–2801, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Baumgarth, Carsten; Binckebanck, Lars (2011): CSR-Markenmanagement - Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft. Working Papers of the Institute of Management (IMB) (No. 62). Berlin School of Economics and Law. Online verfügbar unter http://www.mba-berlin.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/1_IMB/Working_Papers/2011/WP_62_online.pdf, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Univ., Habil.-Schr. u.d.T.: Becke, Guido: Soziale Erwartungsstrukturen in Prozessen der Unternehmenstransformation--Bremen. Berlin: Ed. Sigma.

Bhattacharya, C. B.; Sen, S.; Korschun, D. (2008): Using corporate social responsibility to win the war for talents. In: *MIT Sloan Management Review* 49 (2), S. 36–44, zuletzt geprüft am 17.07.2015.

BMAS (2011): Die DIN ISO 26000. „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick –. Bonn, zuletzt geprüft am 01.09.2015.

BMAS (2013): Broschüre Unternehmensbarometer - Fachkräftesicherung 2013. Eine repräsentative Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten. Bonn: BMAS. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a862-broschuere-umbruch-unternehmensbarometer.pdf;jsessionid=CA706EDDD5ECEA1DD31DC04F2C194C4B?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Brammer, Stephen; Millington, Andrew; Rayton, Bruce (2007): The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. In: *The International Journal of Human Resource Management* 18 (10), S. 1701–1719. DOI: 10.1080/09585190701570866.

Branco, Manuel Castelo; Rodrigues, Lúcia Lima (2006): Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. In: *J Bus Ethics* 69 (2), S. 111–132. DOI: 10.1007/s10551-006-9071-z.

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI): Mittelstand. BDI. Online verfügbar unter <http://www.bdi.eu/Mittelstand.htm>, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Bustamante, Silke (2011): Corporate Social Responsibility - der Beitrag von Unternehmen zur Nachhaltigkeit. In: H. Rogall, H. C. Binswanger und F. Eckard (Hg.): *Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2011/2012*. Im Brennpunkt: Wachstum. Marburg: Metropolis-Verlag (*Jahrbuch nachhaltige Ökonomie, 2011/2012*), S. 355–380.

Bustamante, Silke (2014): CSR, Trust and the Employer Brand. In: Janusz Reichel (Hg.): *CSR Trends. Beyond Business as Usual*. Łódź: Centrum Strategii i Rozwoju Impact (CSR Impact), S. 71–89, zuletzt geprüft am 30.07.2015.

Carroll, Archie B.; Shabana, Kareem M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility. A Review of Concepts, Research and Practice. In: *International Journal of Management Reviews* 12 (1), S. 85–105. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

DIN ISO 26000 - Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000: 2010), zuletzt geprüft am 16.09.2015.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2012): The Relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment. In: *Business & Society* 54 (2), S. 229–253. DOI: 10.1177/0007650312439534.

Du, Shuili; Bhattacharya, C. B.; Sen, Sankar (2010): Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR). The Role of CSR Communication. In: *International Journal of Management Reviews* 12 (1), S. 8–19. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x.

Du, Shuili; Bhattacharya, C. B.; Sen, Sankar (2014): Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes. In: *J Bus Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-014-2286-5.

Ernst & Young GmbH (2013): Absolventenstudie 2012–2013. Ergebnisbericht. Ernst & Young GmbH. Online verfügbar unter [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf), zuletzt geprüft am 23.07.2015.

European Commission (2008): Commission Staff Working Document. Accompanying document to the Communication from the Commission on the European Competitiveness Report 2008, COM(2008) 774 final, Brüssel, 2008. Begründet von European Commission. Brüssel.

Faber-Wiener, Gabriele (2015): CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge. In: Andreas Schneider und René Schmidpeter (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2., ergänzte und erweiterte Auflage. Berlin [Germany]: Springer Gabler, S. 749–766, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Hansen, S. Duane; Dunford, Benjamin B.; Boss, Alan D.; Boss, R. Wayne; Angermeier, Ingo (2011): Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust. A Cross-Disciplinary Perspective. In: *J Bus Ethics* 102 (1), S. 29–45. DOI: 10.1007/s10551-011-0903-0.

Heinrich, Peter (2013): CSR-Kommunikation. Die Instrumente. In: Peter Heinrich (Hg.): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 79–102, zuletzt geprüft am 16.09.2015.

Heinrich, Peter; Schmidpeter, René (2013): Wirkungsvolle CSR-Kommunikation. Grundlagen. In: Peter Heinrich (Hg.): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 1–26, zuletzt geprüft am 16.09.2015.

Ingenhoff, Diana; Kölling, A. Martina (2011): Internetbasierte CSR-Kommunikation. In: Juliana Raupp, Stefan Jarolimek und Friederike Schultz (Hg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 480–498.

Johnson, Richard M. (1991): Comment on "Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions". In: *Journal of Marketing Research* 28, S. 223–225, zuletzt geprüft am 14.07.2015.

Kieserling, André (2005): Selbstbeschreibung von Organisationen. Zur Transformation ihrer Semantik. In: Wieland Jäger und Uwe Schimank (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch), S. 51–89.

Kim, Hae-Ryong; Lee, Moonkyu; Lee, Hyoung-Tark; Kim, Na-Min (2010): Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. In: *J Bus Ethics* 95 (4), S. 557–569. DOI: 10.1007/s10551-010-0440-2.

Koys, Daniel J. (2001): The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness. A Unit-level, Longitudinal Study. In: *Personnel Psychology* 54 (1).

Loew, T.; Clausen, J. (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. Institute for Sustainability. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf>, zuletzt geprüft am 23.07.2015.

Meyer, John P.; Stanley, David J.; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryssa (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. In: *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), S. 20–52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842.

Orizon (2014): Studie Arbeitsmarkt 2014. Perspektive der Arbeitnehmer - Zentrale Ergebnisse. Online verfügbar unter

https://www.orizon.de/uploads/tx_ozttnews/Orizon_Diagramme_Arbeitsmarktstudie_2014_gesamt_15122014_01.pdf, zuletzt geprüft am 10.09.2015.

Peterson, D. K. (2004): The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. In: *Business & Society* 43 (3), S. 296–319. DOI: 10.1177/0007650304268065.

Prokopowicz, Piotr; Żmuda, Grzegorz (2015): Corporate Social Performance, the Meaning of Work, and Applicant Attraction: A Cognitive Perspective. In: O’Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (Hg.): *New Perspectives on Corporate Social Responsibility. Locating the Missing Link*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 213–228, zuletzt geprüft am 15.07.2015.

Rego, Arménio; Leal, Susana; Cunha, Miguel P.; Faria, Jorge; Pinho, Carlos (2010): How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment. In: *J Bus Ethics* 94 (1), S. 107–127. DOI: 10.1007/s10551-009-0252-4.

Roeck, Kenneth de; Delobbe, Nathalie (2012): Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations’ Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees’ Reactions Through Organizational Identification Theory. In: *J Bus Ethics* 110 (4), S. 397–412. DOI: 10.1007/s10551-012-1489-x.

Salzmann, Oliver; Ionescu-somers, Aileen; Steger, Ulrich (2005): The Business Case for Corporate Sustainability. In: *European Management Journal* 23 (1), S. 27–36. DOI: 10.1016/j.emj.2004.12.007.

Schwalbach, Joachim; Schwerk, Anja (2008): Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: André Habisch, Martin Neureiter und René Schmidpeter (Hg.): *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 71–85, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Sen, Sankar; Bhattacharya, C. B. (2001): Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Marketing Research* 38 (2), S. 225–243, zuletzt geprüft am 30.07.2015.

Sen, Sankar; Du, Shuili; Bhattacharya, C. B. (2009): Building Relationships Through Corporate Social Responsibility. In: Deborah J. MacInnis, C. Whan Park und Joseph W. Priester (Hg.): *Handbook of Brand Relationships*. Hoboken: Taylor and Francis, S. 195–211.

Shen, Jie; Jihua Zhu, Cherrie (2011): Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22 (15), S. 3020–3035. DOI: 10.1080/09585192.2011.599951.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 - 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Stites, J. P.; Michael, J. H. (2011): Organizational Commitment in Manufacturing Employees. Relationships With Corporate Social Performance. In: *Business & Society* 50 (1), S. 50–70. DOI: 10.1177/0007650310394311.

Suchman, Marc C. (1995): Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches. In: *Academy of Management Review* 20 (3), S. 571–610, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Süß, Stefan (2007): Die psychologische Beziehung zwischen Unternehmen und freien Mitarbeitern: Eine empirische Untersuchung des Commitments und der arbeitsbezogenen Erwartungen von IT-Freelancern. *Diskussionbeiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen* (Nr. 45), zuletzt geprüft am 14.07.2015.

Turban, Daniel B.; Greening, Daniel W. (1996): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. In: *Academy of Management Journal* 40 (3), S. 658–672, zuletzt geprüft am 03.08.2015.

Turker, Duygu (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. In: *J Bus Ethics* 89 (2), S. 189–204. DOI: 10.1007/s10551-008-9993-8.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der CSR

Abbildung 2: CSR-Trias und Messung

Abbildung 3: Kriterien je CSR-Dimension

Abbildung 4: Selbsteinschätzung der BIM-Unternehmensleitung

Abbildung 5: CSR-Performanz – Sicht der Unternehmensleitung

Abbildung 6: CSR-Kommunikationsinstrumente in Anlehnung an (Heinrich 2013; Heinrich und Schmidpeter 2013)

Abbildung 7: Häufigkeit der Nutzung von Kommunikationswegen für CSR-Themen bei der BIM

Abbildung 8: Inhalte der CSR-Kommunikation bei der BIM

Abbildung 9: Intensität der CSR-Kommunikation

Abbildung 10: Wichtigste Instrumente zur CSR-Kommunikation in den Fallstudien

Abbildung 11: Intensität der internen Kommunikation zu den fünf Bereichen der CSR

Abbildung 12: Intensität der externen Kommunikation zu den fünf Bereichen der CSR

Abbildung 13: CSR-Bereiche bei der BIM - Aussagen der Mitarbeitergruppe (freie Aufteilung von max. 10 „Relevanz“-Punkten)

Abbildung 14: CSR-Dimensionen - Relevanzpunkteverteilung in %

Abbildung 15: CSR-Wahrnehmung bei der BIM – Zufriedenheit mit -vs. Relevanz von CSR-Bereichen

Abbildung 16: CSR-Wahrnehmung durch die Mitarbeiter

Abbildung 17: Unternehmensinterne Unterschiede der Performanz-Zuschreibung (Beispiel)

Abbildung 18: Arbeitsmarktstudie zu wichtigen Arbeitgeberleistungen aus Sicht von Mitarbeitern (Eigene Darstellung nach Orizon 2014).

Tabelle 1: Praxispartner des Forschungsprojektes *mitCSR*

Tabelle 2: IHK-zugehörige Gewerbetreibende in Berlin, 2014 (eigene Abbildung, nach IHK Berlin 2014)

Tabelle 3: Indikatoren für das CSR-Kriterium Arbeitssicherheit und Gesundheit

Tabelle 4: CSR-bezogene Maßnahmen der BIM

Tabelle 5: Synopse der Kommunikationswege aus den Fallstudien

Tabelle 6: Top 5 der CSR-Kriterien aus Sicht der BIM-Mitarbeiter

Tabelle 7: Top 5 der CSR-Kriterien: Bewertung durch Mitarbeiter nach wichtig / unwichtig

Tabelle 8: Gründe für die Bewerbung bei der BIM

Tabelle 9: Gründe für die Bindung an die BIM

Tabelle 10: Kompilierung der Rekrutierungs- / Bewerbungsgründe aus Sicht der Mitarbeiter

Tabelle 11: Kompilierung der Bindungsgründe aus Sicht der Mitarbeiter

Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/ Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/ Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/ Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/ Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/ Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/ Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/ Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.
- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen

- Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/ Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/ Hüther, Frank/ Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/ Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/ Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/ Zumholz, Holger/ Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./ Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/ Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreutzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreutzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/ Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/ Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreutzer, Ralf T./ Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.
- 62 Baumgarth, Carsten/ Binckebanck, Lars: CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, September 2011, 46 pages
- 63 Lemke, Claudia: Entwurf eines Modells zur serviceorientierten Gestaltung von kleinen IT-Organisationen in Forschungseinrichtungen Theoretische Überlegungen und methodische Konzeption als erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der HWR Berlin, October 2011, 43 pages
- 64 Greiwe, Joris/ Schönbohm, Avo: A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX 30 companies, November 2011, 31 pages
- 65 Lemke, Claudia: Auszug aus der Modellierung des IT-Dienstleistungsmodells „proITS“ am Beispiel der Struktur von Forschungseinrichtungen und deren IT-Service – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der HWR Berlin, February 2012, 46 pages.
- 66 Grothe, Anja/ Marke, Nico: Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen, March 2012, 40 pages.
- 67 Meyer, Susanne/ Fredrich, Jan: Rechtsgrundlagen einer Pflicht zur Einrichtung einer Compliance-Organisation, May 2012, 19 pages.
- 68 Schönbohm, Avo/ Hofmann, Ulrike: Comprehensive Sustainability Reporting – A long road to go for German TecDax 30 companies, June 2012, 23 pages.
- 69 Baumgarth, Carsten/ Kastner, Olga Louisa: Pop-up-Stores im Modebereich: Erfolgsfaktoren einer vergänglichen Form der Kundeninspiration, July 2012, 33 pages.

- 70 Bowen, Harry P./ Pédussel Wu, Jennifer: Immigrant Specificity and the Relationship between Trade and Immigration: Theory and Evidence, October 2012, 32 pages.
- 71 Tomenendal, Matthias: Theorien der Beratung – Grundlegende Ansätze zur Bewertung von Unternehmensberatungsleistungen, December 2012, 35 pages.
- 72 Schönbohm, Avo: Performance Measurement and Management with Financial Ratios – the BASF SE Case, March 2013, 26 pages.
- 73 Olischer, Florian/ Dörrenbächer, Christoph: Concession Bargaining in the Airline Industry: Ryanair's Policy of Route Relocation and Withdrawal, April 2013, 26 pages.
- 74 Dörrenbächer, Christoph/ Gammelgaard, Jens/ McDonald, Frank, Stephan, Andreas/ Tüselmann, Heinz: Staffing Foreign Subsidiaries with Parent Country Nationals or Host Country National? Insights from European Subsidiaries, September 2013, 27 pages.
- 75 Aschfalk-Evertz, Agnes/ Rüttler Oliver: Goodwill Impairment Testing according to IFRS in the United Kingdom - An empirical analysis of the discount rates used by the thirty largest FTSE 100 companies, November 2013, 28 pages.
- 76 Stockklauser, Stephanie/ Tomenendal, Matthias: The Value of Political Consulting – A Segmentation of Services and Evaluation Tools, December 2013, 40 pages.
- 77 Rosentreter, Sandra/ Singh, Penny/ Schönbohm, Avo: Research Output of Management Accounting Academics at Universities of Applied Sciences in Germany and Universities of Technology in South Africa - A Comparative Study of Input Determinants, December 2013, 33 pages.
- 78 Baumgarth, Carsten/Sandberg, Berit/Brunsen, Hendrik/Schirm, Alexander: Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) - Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, January 2014, 43 pages.
- 79 Tomenendal, Matthias/Lange, Hans Rüdiger: Cluster-Entwicklung in einem dreistufigen Modell: das Fallbeispiel des Berlin-Brandenburger Energietechnik-Clusters, June 2014, 31 pages.
- 80 Rhode, Alexander/ Schönbohm, Avo/ van Vliet, Jacobus: The Tactical Utilization of Cognitive Biases in Negotiations, June 2014, 28 pages.
- 81 Tomendal, Matthias/Bernhard, Martin G.: Die virtuelle Beratungsorganisation am Rand des Chaos – Wie ein kleines Unternehmen große Projekte durchführen kann, August 2014, 27 pages.
- 82 Fischer, Ingo/Kieler, Julia: Towards an Employer Brand - An Evidence-Based Approach to Develop an Employer Brand: a Case Study of a Berlin-Based Business Incubator in the Online and Mobile Gaming Industry, June 2015, 28 pages.
- 83 Rumpel, Rainer: Das GQMS-Vorgehensmodell für das Messen der Wirksamkeit von Informationssicherheitsmanagementsystemen, June 2015, 39 pages.
- 84 Witzmann, Natalie/Dörrenbächer, Christoph: The Link Between Cultural Due Diligence and Socio-Cultural Post-Merger Integration Management as a Critical Success Factor in M&As, June 2015, 24 pages.
- 85 Yildiz, Özlem/Herrmann-Linß, Caterina/Friedrich, Katja/Baumgarth, Carsten: Warum die Generation Y nicht nachhaltig kauft - Eine adaptierte ZMET Studie zum nachhaltigen Modekonsum der Generation Y, October 2015, 34 pages.
- 86 Konrad, Sebastian/Bartsch, Peter: Rohstoffspekulation und Nahrungsmittelmarkt, November 2015, 38 pages.

Special Edition:

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.

Imprint

Series Editor
Head of IMB Institute of Management Berlin

ISSN
1869-8115

Print
HWR Berlin

Berlin December 2015

www.hwr-berlin.de