Österreichisches Institut für Familienforschung
Austrian Institute for Family Studies

Working Paper

Christine Geserick, Olaf Kapella

15 mal CSR
Familienrelevante Corporate Social Responsibility im österreichischen Unternehmensalltag

Ergebnisse einer qualitativen Studie

Nr. 60 | 2007

universität wien

Christine Geserick, Olaf Kapella

15 mal CSR
Familienrelevante
Corporate Social Responsibility
im österreichischen Unternehmensalltag

Ergebnisse einer qualitativen Studie

Working Paper Nr. 60 | 2007

Projektleitung: Christine Geserick, M.A.
Projektteam: Christine Geserick, M.A.
Dipl. Soz.päd. (FH) Olaf Kapella
Mag. Christina Luef

Gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Gesundheit, Familie und Jugend
über die Familie & Beruf Management GmbH

Die Familienallianz

Kontakt:
Christine Geserick M.A. | +43-1-535 14 54-11 | christine.geserick@oif.ac.at

Österreichisches Institut für Familienforschung der Universität Wien
A-1010 Wien | Gonzagagasse 19/8
Tel +43-1-535 14 54 | Fax +43-1-535 1455
team@oif.ac.at | www.oif.ac.at

Abstract

Im Blickpunkt der qualitativ ausgerichteten Studie stehen 15 hauptsächlich große österreichische Unternehmen, die sich im Bereich CSR (Corporate Social Responsibility) engagieren. Zwei Hauptfragen stehen im Mittelpunkt: 1.) Warum und wie wird CSR im Unternehmensalltag praktiziert? 2.) Ist der Begriff "Familie" im Zusammenhang mit CSR präsent? Dazu wurden 15 Personen im problemzentrierten Interview (PZI) befragt, die in ihrem Unternehmen für CSR zuständig sind. Das Kriterium der Stichprobenziehung ist inhaltlich und fokussiert auf österreichische Unternehmen, die (nach Definition der Vorstudie aus 2006) familienrelevante externe Maßnahmen setzen. Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Studie liefert einen a) subjektbezogenen (nicht repräsentativen) Einblick in Einstellungen, Erfahrungen und Wünsche sowie b) Hypothesen zu wichtigen Faktoren für das Gelingen von CSR. Die Analyse eruierte vier theoretische Dimensionen, die hier entscheidend sind: *Authentizität, Kontinuität, Commitment und Emotionalität*.

Inhaltsverzeichnis

1 Hintergrund der Studie 3

1.1 Terminologie zu CSR und Familienrelevanz 4

1.1.1 Die externe Dimension von CSR (Corporate Citizenship) 4

1.1.2 Die interne Dimension von CSR 5

1.1.3 Was sind familienrelevante CSR-Maßnahmen? 7

1.2 Ergebnisse vom ersten Teil der Studie (2006) 10

2 Studiendesign 13

2.1 Forschungsleitende Fragestellungen 13

2.2 Methode 13

2.2.1 Erhebung: PZI mit Experten und Expertinnen 14

2.2.2 Auswertung: Thematisch strukturierte Inhaltsanalyse 15

2.2.3 Analyse: Hypothesengenerierung 16

2.3 Zugang zum Feld 16

2.4 Anonymität der Teilnehmenden 17

2.5 Stichprobenbeschreibung 19

3 Ergebnisse der Themenanalyse 21

3.1 Die erste Idee: Wie gelangt CSR ins Unternehmen? 21

3.1.1 CSR als (traditioneller) Bestandteil der Firmenphilosophie – "Das ist irgendwie ein bisserl in der DNA drin" 21

3.1.2 CSR als (eher) strategische Überlegung – "Das ist Imagepflege, ganz klar" 23

3.1.3 Eine konkrete Situation als Auslöser – "Damals hatte ein Mitarbeiter von uns einen Unfall" 25

3.2 Die Ausrichtung von CSR-Aktivitäten – Muss es ein Thema geben? 27

3.2.1 Ein Thema, viele Projekte – "Wir wollen eigentlich weg von diesem Almosenverteilung, wir setzen unseren eigenen Schwerpunkt" 27

3.2.2 Flexibles Reagieren auf unterschiedliche Wünsche – "… dass man weiß, unser Unternehmen hilft, wenn es wichtig ist" 30

3.3 Personelle Ansiedelung des CSR-Bereiches im Unternehmen 32

3.3.1 Ansiedelung von CSR in einem einzigen, bereits bestehenden Bereich 32

3.3.2 Ansiedelung in mehreren Bereichen des Unternehmens 34

3.3.3 Schaffen einer eigenen Stelle oder Position im Unternehmen 35

3.4 Praktische Umsetzung einzelner Aktivitäten 36

3.4.1 Entscheidungsstruktur 36

3.4.2 Dauer von Aktivitäten 39

3.4.3 Finanzieller Aufwand 42

3.5 Eingebundenheit des Personals 44

3.5.1 Ausmaß der Eingebundenheit 44

3.5.2 Positive und negative Erfahrungen 51

3.6 Externe Kommunikation und Außenwirkung 57
3.6.1 Einstellungen zum Außenauftritt 57
3.6.2 Erwartungen an den Außenauftritt 62
3.6.3 Die Rolle von Wettbewerben 63
3.6.4 Öffentliche Resonanz zum Außenauftritt 66
3.7 Sind externe CSR-Maßnahmen familienrelevant? 69
3.7.1 Familienrelevanz als Sekundäreffekt – "Familie ist jetzt nicht das Stichwort für uns" 70
3.7.2 Ein eindeutiges "Ja" 72
3.8 Vorhandensein interner familienrelevanter CSR-Maßnahmen 73
3.9 Tipps von Unternehmen für Unternehmen 78

4 Fazit 90
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Forschungsfragen 90
4.2 Generierte Dimensionen und Hypothesen 95

5 Literatur 98

6 Anhang (Interviewleitfaden) II

1 Hintergrund der Studie

In den letzten Jahren hat sich der Begriff der sozialen Verantwortung von Unternehmen – oder "Corporate Social Responsibility (CSR) – zunehmend in den unternehmerischen Alltag integriert und wird öffentlich-medial rezipiert. Unter CSR versteht man – kurz gefasst – die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die über gesetzliche Verpflichtungen hinausgeht. Ausgehend vom angloamerikanischen Raum setzt sich das CSR-Konzept auch in Kontinentaleuropa durch und wird in seinen Ansprüchen und seiner Praxis beobachtet (vgl. Habisch et al. 2005). In Österreich wird die Präsenz des Themas erkennbar in der Einrichtung von Plattformen zum Informations- und Erfahrungsaustausch (z.B. respACT[1]), von Think-Tanks (z.B. Center for Corporate Citizenship Austria[2]) oder der Etablierung von CSR-Auszeichnungen (z.B. TRIGOS[3]).

Der CSR-Begriff hat eine große Definitionsbreite. Unternehmen können auf vielfältige Art und Weise gesellschaftlich verantwortungsvoll handeln, sowohl was den Themenbereich (Umwelt, Bildung usw.), die Instrumente (Spenden, Volunteering usw.) als auch die Zielgruppen (Unternehmensangestellte, Familien in Not, usw.) angeht: So fallen die Bereitstellung von Sachspenden oder der Mitarbeitereinsatz bei Flutkatastrophen genauso in den Bereich CSR wie umweltschonende Produktionsweisen oder familienfreundliche Arbeitszeiten innerhalb des Betriebes.

Das Österreichische Institut für Familienforschung hat sich dem Themenfeld CSR aus familienwissenschaftlicher Sicht genähert.[4] Seit dem Jahr 2005 führt ein zweiteiliges Forschungsprojekt die Begriffe "Familienrelevanz" und "CSR" zusammen und eruiert deren Zusammenhang sowohl theoretisch als auch empirisch. Im **ersten Teil der Studie** (Geserick et al. 2006) wurden mittels Dokumentenanalyse CSR-Aktivitäten österreichischer Unternehmen im Bereich familienrelevanter, extern ausgerichteter Maßnahmen quantitativ analysiert und abschließend neun Good Practice-Modelle vorgestellt. Darauf aufbauend werden in dem vorliegenden **zweiten Teil der Studie** einige dieser Good Practice Beispiele näher analysiert, und zwar im Hinblick auf die Praxis und Praktikabilität im Unternehmensalltag. Im Mittelpunkt steht die Sichtweise und die Erfahrungen der Akteure und Akteurinnen, das heißt jener, die im Unternehmen für CSR zuständig sind. Für eine Darstellung, die möglichst "dicht" an diese Erfahrungen anknüpft wurde methodisch deshalb eine qualitative Herangehensweise gewählt, die den ersten – quantitativ ausgerichteten – Teil der Studie gut ergänzt. Datengrundlage sind 15 Experteninterviews mit Unternehmensbeschäftigen, die für CSR verantwortlich sind.

[1] www.respact.at
[2] www.ccc-austria.at
[3] www.trigos.at
[4] Eine erste Beschäftigung speziell mit dem Begriff "CSR" fand während des vom ÖIF veranstalteten Familiensymposiums 2004 statt, vgl. Cizek & Schipfer (2005), hier speziell der Beitrag von Schmidpeter (2005).

1.1 Terminologie zu CSR und Familienrelevanz

Das Kriterium der Stichprobenziehung ist inhaltlich und fokussiert auf österreichische Unternehmen, die Maßnahmen setzen, welche erstens als "extern" und zweitens als "familienrelevant" gelten. Zur Einführung dieser beiden Begriffe und generell in die CSR-Terminologie – wie sie auch in den Interviews verwendet wurde – folgen einleitend einige Definitionen und Überlegungen. Sie sind ausführlicher im ersten Teil der Studie abgehandelt (vgl. Geserick et al 2006: 18ff.)

1.1.1 Die externe Dimension von CSR (Corporate Citizenship)

In der Terminologie des Grünbuchs zu CSR (Europäische Kommission 2001) richten sich externe Maßnahmen vor allem an lokale Gemeinschaften, Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher und sie reichen ebenfalls in die Bereiche Menschenrechte und globaler Umweltschutz.[5] Das Engagement richtet sich also an Dritte, die in der Regel nicht dem Unternehmen angehören. Beispiele für externe Maßnahmen im Bereich lokaler Gemeinschaften sind (vgl. Europäische Kommission 2001:13f.):

- ⇒ Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze,
- ⇒ Umweltengagement,
- ⇒ Einstellung sozial Ausgegrenzter,
- ⇒ Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen für die Arbeitnehmer
- ⇒ Partnerschaften mit Kommunen,
- ⇒ Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen
- ⇒ Spenden für wohltätige Zwecke.

Die Möglichkeiten (Instrumente und Maßnahmen), sich außerhalb des eigenen Betriebes gesellschaftlich zu engagieren umfassen vor allem das Corporate Giving und das Corporate Volunteering.

Unter **Corporate Giving** versteht man "die kostenlose Überlassung von Gütern und Leistungen des Unternehmens" (Maaß, Clemens 2002:11). Corporate Giving wird häufig mit "Spende" übersetzt, wobei weitere Definitionen auch das Sponsoring und das gemeinnützige Stiftungswesen mit einbeziehen (vgl. Geserick et al 2006:8f). Corporate Giving als Spende ist eine traditionelle und sehr häufig angewandte Form des unternehmerischen Engagements: Aus rein altruistischer Motivation – zumindest laut Definition – werden z.B. Produkt- oder Geldspenden an bedürftige Personen abgegeben. Im Gegensatz zum Spendenwesen ist Sponsoring wiederum eine Werbemaßnahme und bezeichnet ein konkretes, öffentlichkeitswirksames Geschäft, das über altruistische Motive hinausgeht und vom Begünstigten eine Gegenleistung erwartet: die Platzierung seines Namens. Daraus soll bestenfalls ein Imagegewinn für das Unternehmen entstehen. Eine weitere Unterscheidung von Maßnahmen innerhalb des Corporate Giving ist jene in Cash-Gaben (Geldzuwendungen) und Non-Cash Gaben. Letztere können in Form von

[5] zu den Betätigungsfeldern und zur theoretisch-praktischen Einordnung des Corporate Citizenship-Begriffes vgl. die umfangreiche Arbeit von Habisch unter Mitarbeit von Schmidpeter (2003)

Sachzuwendungen, Dienstleistungen und Nutzungsgestattungen getätigt werden. Eine klassische Sachspende ist die Produktspende. Unter Dienstleistungen fallen etwa Schulungen oder Beratungsleistungen, die Dritten unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden (z.B. Weiterbildung am Computer). Gerade im Bereich der Dienstleistungen kommt Corporate Giving dem Volunteering begrifflich bereits sehr nahe.

Unter dem Begriff des **Corporate Volunteering** versteht man die Freiwilligenarbeit von Angestellten während ihrer Arbeitszeit. Für einen kürzeren oder längeren Zeitraum spenden die Unternehmen quasi die Arbeitskraft und Kompetenzen ihrer Angestellten. In Abgrenzung zur Dienstleistung innerhalb des Corporate Giving ist für das Volunteering dabei typisch, dass "die Leistungen i.d.R. im institutionellen Rahmen der geförderten Instanz erbracht werden und nicht wie beim Corporate Giving der jeweiligen Instanz übertragen werden" (Maaß, Clemens 2002:13). Die Angestellten können sich auf vielfältige Weise engagieren. Die Freiwilligenarbeit für gemeinnützige Organisationen (z.B. Caritas) gehört genauso dazu wie die Mithilfe bei Aktionstagen des Unternehmens, wie zum Beispiel das Organisieren eines Weihnachtsbasars zu Spendenzwecken ("Aktionstage"). Mitunter werden Angestellte auch für auf längere Zeit angelegte Entwicklungsprojekte freigestellt, zum Beispiel wenn sie unter Beibehaltung ihres Gehalts für einige Wochen oder Monate in andere Weltregionen reisen und dort zum Zweck der medizinischen Weiterentwicklung ihr Fachwissen einbringen. Auch Beratungstätigkeiten von erfahrenen Personen, die über ein Fachwissen verfügen und es der Allgemeinheit in ihrer Arbeitszeit zur Verfügung stellen ("Mentoring") zählen zum Corporate Volunteering.[6]

1.1.2 Die interne Dimension von CSR

Die interne Dimension von CSR ist grundsätzlich nicht Bestandteil des ersten Teils der CSR-Studie gewesen. Der Grund dafür ist die Präsenz und vor allem auch die Breite des Themas, da es inhaltlich parallel zu dem Bereich Vereinbarkeit von Familie und Erwerb verläuft. Da in den Interviews aber explizit auch dieser interne Bereich von CSR angesprochen wurde, sollen die entsprechenden Begrifflichkeiten nicht außer Acht gelassen werden.

Verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen bedeutet in der internen Dimension, dass sich die Maßnahmen an die Arbeitnehmerschaft und die ökologische Umwelt richten. Im Zusammenhang mit sozialen Komponenten und einem familienfreundlichen Arbeitsplatz ist hier besonders der Begriff des Human Ressource Management und hier wiederum eine verantwortungsvolle Einstellungspolitik und eine attraktive Gestaltung des Arbeitsplatzes von Bedeutung. Beispiele für interne Maßnahmen in diesem Bereich sind (vgl. Europäische Kommission 2001:9f.):

- ⇒ Einstellung von Frauen, älteren Arbeitskräften, ethischen Minderheiten, Langzeitarbeitlosen oder anderen benachteiligten Personen,
- ⇒ größere Diversifizierung am Arbeitsplatz und mehr Verantwortung sowie Information für den Einzelnen,
- ⇒ Lebenslanges Lernen,

[6] ausführlicher zum Corporate Volunteering vgl. Geserick et al. 2006: 10f.

⇒ bessere Informationspolitik im Unternehmen,
⇒ bessere Vereinbarkeit von Erwerb, Familienleben und Freizeit,
⇒ Gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen,
⇒ Gewinn- und Kapitalbeteiligung,
⇒ Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Sicherheit des Arbeitplatzes

1.1.3 Was sind familienrelevante CSR-Maßnahmen?

Wenn von familienrelevanten CSR-Maßnahmen die Rede ist, ist zunächst zu klären, wann es sich um "Familie" handelt und wann eine Maßnahme auch in diesem Sinn "relevant" für die Zielgruppe Familie ist.
Was ist Familie? Diese Frage ist im Zuge des familialen Wandels und der Ausprägung neuer Familienformen (Stief- und Fortsetzungsfamilien, gleichgeschlechtliche Partnerschaften usw.) schwerer zu fassen geworden.[7] Im Kern vieler Definitionen steht jedoch die Annahme, dass "Familie" dort zu finden ist, wo mindestens zwei Generationen zusammenleben (vgl. Badelt, Österle 1998:134). Die Frage, wann eine Maßnahme nun familienrelevant ist, ist deshalb nicht ganz einfach zu klären, weil unklar ist, auf wen eine Maßnahme zielen muss (Problem der Zielgruppenbestimmung), damit sie derart eingeordnet werden kann. Dazu wurden bisher die folgenden Überlegungen zur Definition angestellt:

> "Auf wen muss eine Maßnahme zielen, damit sie familienrelevant ist? Hinter dieser Frage versteckt sich die Feststellung, dass die soziale Einheit Familie aus Individuen besteht, die soziologisch gesehen weder als Gruppe agiert noch als Gruppe erreicht werden kann, sondern immer nur über ihre Mitglieder (z.B. Mutter, Vater, Kind) repräsentiert wird. Aus diesem Grund zeigt sich Familienrelevanz – in der hier verwendeten Perspektive – darin, dass mit einer Maßnahme einzelne, aber durchaus auch mehrere, Familienmitglieder erreicht werden können." (Geserick et al. 2006:18f.)

Ausgehend von dieser Überlegung bleibt bei der Bestimmung relevanter Zielgruppen nun festzustellen, wer über welche CSR-Maßnahmen sowohl im internen, innerbetrieblichen Bereich als auch im externen Bereich erreicht werden kann.

Die **interne Dimension**, nämlich wie sich Unternehmen für familienrelevante Belange engagieren können, ist im Hinblick auf CSR-Maßnahmen bereits ausführlich beforscht worden, obgleich das Vokabular häufig auf den (eben sehr breiten) CSR-Begriff verzichtet und derartige Forschungen eher unter dem Thema "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" oder "Work-Life-Balance" stattfinden. Die Zielgruppe ist deutlich auszumachen: die Maßnahmen richten sich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens.

Die Feststellung einer familienbewussten Personalpolitik verläuft anhand vielfältiger Kriterien und hat sich zum Beispiel in der europaweiten Praxis der Auditierung von Unternehmen etabliert ("Audit Familie & Beruf), das in Österreich seit 1998 angeboten wird.[8] Die untere Tabelle stellt Kriterien und Beispiele zusammen, die Kapella (2007) im Zusammenhang mit den deutschsprachigen Audits recherchiert hat (vgl. ebd.:20) und die einhergehen mit dem Begriff interner familienfreundlicher CSR-Maßnahmen. Dabei wird erkennbar, wie vielfältig die Angebote im internen, betrieblichen Bereich sein können.

[7] ausführlich vgl. Geserick et al 2006:17f.
[8] Informationen zum "Audit Familie & Beruf" für Österreich siehe http://www.familienallianz.at

Tabelle 1: Kriterien für die Familienfreundlichkeit von Betrieben (interne CSR- Dimension)

Familienfreundliche Betriebe (interne CSR-Maßnahmen)	
Prüfkriterien	**Beispiele**
Teilzeitquote	
Flexible Unterstützungsmöglichkeiten für Betreuung und Pflege	Sonderurlaub, zusätzliche Pflegetage
Beschäftigungsanteil Frauen	
Leistungen für Eltern	Vorbereitung auf die Elternschaft, Kontakthaltemaßnahmen während Karenz, bzw. Elternurlaub (z.B. Weiterbildung, Mitarbeit, Einladung zu Veranstaltungen / Feiern)
Familienfreundliche Arbeitszeiten / flexible Arbeitszeitmodelle	Gleitzeitmodelle, Jahresarbeitszeit, Teilzeit, individuelle Regelungen
Familienfreundliches Arbeitsumfeld	Verkehrsanbindung, Parkplatz, Eltern-Kind-Arbeitsplatz
Wiedereingliederungsmöglichkeit für Mütter und Väter nach der Elternzeit	Rückkehrgespräche, Personalentwicklung
Flexible Gestaltung des Arbeitsortes	Telearbeit, Eindämmung der Pendlerbewegung, Eltern-Kind-Arbeitsplatz
Flexible Gestaltung der Arbeitsabläufe und -inhalte	
Informations- und Kommunikationspolitik über familienunterstützende Leistungen	Betriebsversammlung, Intranet, Schwarzes Brett, Auszeichnung von Projekten
Personalentwicklung für Frauen und Männer mit Betreuungspflichten	Berücksichtigung von Familienthemen bei der Beurteilung der Arbeitsleistung, Mitarbeitergespräch
Familienservice im Betrieb	Haushaltsservice, Essen aus der Kantine
Finanzielle Leistungen für Familien	Geburtenbeihilfe, Darlehen, Zuschuss für Betreuungsleistungen in Notsituationen
Entgeltbestandteile	Essenszuschuss, Beteiligung am Schulgeld
Kinderbetreuungsangebote	eigener Kindergarten, Belegplätze, Kinderbetreuung in Notsituationen

Quelle: Kapella 2007: 28

Die Erfassung von familienrelevanten Maßnahmen, die der Gesellschaft und nicht ausschließlich den Mitarbeitern zu Gute kommt **(externe Dimension)** ist definitorisch schwieriger. Denn es ist zunächst zu definieren, an welches Gesellschaftsmitglied man eine CSR Maßnahme ausrichtet, um dem Gebilde "Familie" positiven Nutzen zu verschaffen. Im Rahmen des ersten Teils der Studie wurde aufgrund sowohl theoretischer Vorüberlegungen wie auch empirischer Ergebnisse folgendes festgestellt:

> "Gerade wenn es um abhängige, beeinträchtigte oder kranke (Gesellschaftsmitglieder) geht, erfährt das familiäre Umfeld eine große Entlastung, wenn außerfamiliale Unterstützung verfügbar wird." (Geserick et al. 2006: 19)

> "Aus diesem Grund zeigt sich Familienrelevanz – in der hier verwendeten Perspektive – nicht nur in der konkreten Unterstützung von Familien, sondern auch darin, dass Aktivitäten für Einzelpersonen auch dem unmittelbaren sozialen Umfeld zu Gute kommen." (Geserick 2006:1f.)

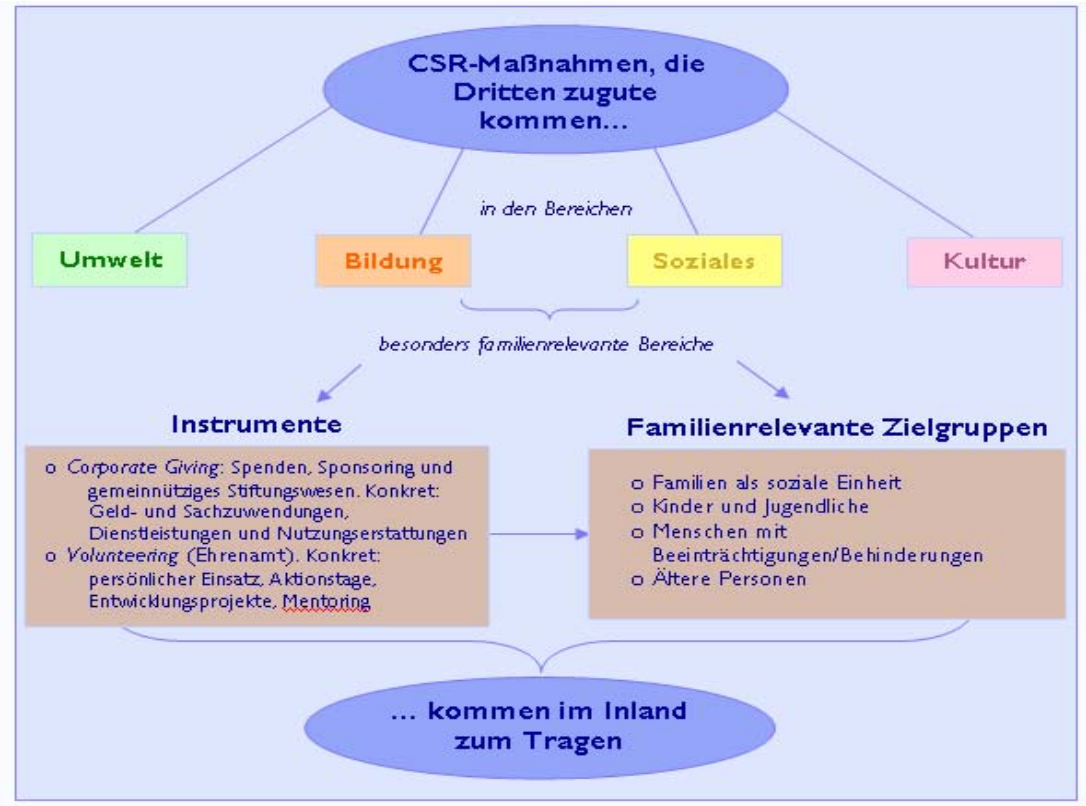
Als familienrelevant wurden schließlich Maßnahmen definiert, die entweder die Familie als Ganzes ("Familie als soziale Einheit") oder Individuen erreichen, die in Familien oder familienähnlichen Zusammenhängen leben. Folgende Zielgruppendefinition ergibt sich:
Die externen CSR-Maßnahmen richten sich an…

- ⇒ Familien als soziale Einheit (Maßnahmen können z.B. sein: materielle Unterstützung für Familien in Notsituationen, etwa Obdachlosigkeit)
- ⇒ Kinder und Jugendliche (z.B. Spenden für SOS Kinderdorf)
- ⇒ Ältere Menschen (z.B. Schulung für Familienangehörige zur Pflegebetreuung älterer und alter Menschen)
- ⇒ Menschen mit Beeinträchtigungen/Behinderungen (z.B. Weiterbildung zum Erwerb eines Computerführerscheins für Menschen mit Sehbehinderung)

Für beide Teile der Studie (quantitativer wie qualitativer Zugang) ist es wichtig, die vorgestellten Aktivitäten und Good Practice Modelle vergleichbar zu halten. Deshalb wurden die Aktivitäten auf ihren Wirkungskreis eingeschränkt: Es wurden nur jene Maßnahmen berücksichtigt, die in Österreich zum Tragen kommen, damit sind z.B. sämtliche Unterstützungen für Familien in ärmeren Weltregionen ausgenommen.

Die untere Darstellung zeigt noch einmal modellhaft jene Kriterien, nach denen die Unternehmen bezüglich externer, familienrelevanter Maßnahmen beurteilt wurden (erster Teil der Studie) bzw. die für die Stichprobe in Frage kamen (zweiter, vorliegender Teil der Studie).

Abbildung 1: Externe, familienrelevante CSR-Maßnahmen



Quelle: Geserick et al. 2006:19

1.2 Ergebnisse vom ersten Teil der Studie (2006)

Im ersten Schritt wurden 86 an der Wiener Börse notierte Unternehmen systematisch auf ihre (familienfreundlichen) CSR-Maßnahmen untersucht. Das methodische Anliegen der Untersuchung ist hier das Kriterium der Vollständigkeit: Es wurden alle Unternehmen des Equity Market berücksichtigt.

In einem zweiten Schritt wurde eine Recherche nach Good Practice-Modellen von nicht notwendigerweise an der Börse notierten Unternehmen vorgenommen. Das Kriterium ist hier nicht die Größe sondern es sind einzig die innovativen Ideen von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Zielrichtung.

Die erste empirische Erhebung fokussierte auf börsennotierte Unternehmen und deren veröffentlichte CSR-Maßnahmen. Im Internet wurde auf den Websites von 86 börsennotierten Firmen (Equity Market; Stichtag 31.03.2005) nach Hinweisen auf CSR-Maßnahmen recherchiert, wobei acht CSR-relevante Suchbegriffe verwendet wurden. Die Unternehmen wurden systematisch a) auf ihre allgemeinen und b) speziell familienfreundlichen CSR-Aktivitäten hin untersucht. Insgesamt finden sich bei 24 von den 86 untersuchten Unternehmen allgemeine CSR-Aktivitäten, 15 der 24 Unternehmen engagieren sich speziell in Bereichen, die in unserem Sinn familienrelevant sind. Diese Zahl ist so zu deuten, dass 28% der untersuchten Unternehmen generelle CSR-Maßnahmen und 17% im familienrelevanten Bereich setzen, die sie außerdem im Internet veröffentlichen. Ob

die anderen 83% der Unternehmen, die dort keinerlei CSR-Maßnahmen angeben, generell nicht sozial aktiv wurden, kann mit der angewandten Fragestellung und Methode nicht beantwortet werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass CSR-Maßnahmen jedoch kommuniziert werden und nicht im Verborgenen stattfinden, ist hoch, da gerade das CSR-Konzept auf Öffentlichkeitswirksamkeit aufbaut: Unternehmen hoffen durch ihre Aktivitäten zu Gunsten des Gemeinwohls auf eine "Belohnung" von Kundenseite. Außerdem ermuntern gerade in letzter Zeit Wettbewerbe und Netzwerke (z.B. TRIGOS-Verleihung, CSR-Plattform respACT) eine öffentlichkeitswirksame Selbstpositionierung.

Insgesamt zeigte sich bei der Recherche, dass die am häufigsten unterstützten Zielgruppen Kinder und Jugendliche sowie Menschen mit Beeinträchtigungen oder Behinderungen sind. Die Ergebnisse bestätigen außerdem die in anderen Studien für Österreich festgestellte Vorrangstellung des Corporate Giving (Spendenwesen) gegenüber dem Volunteering (Freistellung des Personals; sozusagen "gespendete Zeit"), d.h. Unternehmen stellen eher finanzielle Unterstützungen als Personalressourcen zur Verfügung. Die Vergleichbarkeit der Aktivitäten ist insgesamt schwierig. Aus den virtuellen Dokumenten wird wenig bekannt über die Größenordnung und Reichweite der einzelnen CSR-Maßnahmen, v.a. im Hinblick auf finanzielles Volumen, Dauer (einmalige Spende oder fortdauernde Unterstützung) und Involviertheit der Unternehmen im Sinne von Eigeninitiative und kreativem Einsatz. Ein spezielles Problem ist dabei das "Update" der Firmen-Homepages. Es ist ungewiss, ob bei fehlender Aktualisierung der Homepage die Maßnahme trotzdem fortgeführt wurde. Im zweiten Teil der Studie (Good Practice-Modelle) recherchierten wir in solchen Fällen bei den einzelnen Unternehmen genauer.

Bei der Suche nach Beispielen (meist über online-Datenbanken zu Praxisbeispielen) fanden sich insgesamt nur wenige Modelle, die unseren Kriterien der Familienrelevanz von Aktivitäten in der externen Dimension genügen. Damit war der Kreis der für eine Zusammenstellung in Frage kommenden Modelle bereits eingeschränkt, d.h. die inhaltliche Enge des Feldes ließ nicht viel Vergleichsspielraum, was davon nun "Good Practice" sei. Die generell geringe Verbreitung familienfreundlicher, externer CSR-Maßnahmen bedeutet damit, dass die neun Modelle besondere Beachtung verdienen.

Folgende Projekte wurden herausgegriffen und sind im ersten Teil der Studie (Geserick et al. 2006:37ff.) näher erläutert:

- ⇒ **McDonald's Österreich**: "McDonald's Kinderhilfe": In krankenhausnahen "Ronald McDonald Häusern" dürfen Angehörige schwer kranker Kinder wohnen, so lange die Kinder in Behandlung sind.
- ⇒ **Pfizer Corporation Austria GmbH** - Armutsbekämpfung mit "Pfizer Kids": Therapeutische Begleitung von Kindern (und deren Eltern), die von Obdachlosigkeit bedroht sind.
- ⇒ **Philips Austria GmbH** - "Philips Schülerfonds der Caritas": Finanzielle Soforthilfe für Kinder aus finanzschwachen Familien in Form von Schulmaterial und Lernhilfen.
- ⇒ **Vöslauer Mineralwasser AG** - Bewusstseinsbildung zur Frauen-, reproduktiven und sexuellen Gesundheit: Awareness-Kampagne zum Thema Brustkrebs auf Mineralwasserflaschen.

⇒ **Baxter AG Österreich** - Engagement im Bereich Altenpflege und Palliativmedizin: Ambulante Pflegeberatung für Angehörige und Partnerschaft mit einem Pensionistenwohnheim

⇒ **Beiersdorf Ges.m.b.H** - NIVEA Familienfeste: Jährliche Sommerfeste für Familien mit Erlös-Spende an SOS Kinderdorf.

⇒ **Pfizer Corporation Austria GmbH** - Der "Memory-Bus": Mobile Teststation auf jährlicher Österreich-Tour zur Früherkennung und Sensibilisierung von/für Demenzerkrankungen

⇒ **Schömer Unternehmensgruppe bauMax AG**: Das Schömer Humanprogramm "Hilfe zur Selbsthilfe": Enge Zusammenarbeit und Freizeitaktivitäten mit lokalen Behinderteneinrichtungen und Therapiewerkstätten.

⇒ **Microsoft Österreich GmbH**: "Computerführerschein" für Menschen mit Beeinträchtigungen/Behinderungen: Bedürfnisorientierte Schulungen für Menschen mit Seh-, Hörbehinderung oder Lernschwäche.

Die Internetrecherche hatte bereits ergeben, dass österreichische Unternehmen meist Geld- oder Sachspenden statt Volunteering zur Verfügung stellen. Mit Blick auf die neun Good Practice Beispiele läßt sich nun konkretisieren, dass Corporate Volunteering offenbar v.a. dann angeboten wird, wenn Spenden, Sponsoring oder gemeinnützige Stiftungen bereits installiert sind. Ausgehend von diesen finanziellen Leistungen kommt es dann mitunter zum zivilgesellschaftlichen Engagement von Beschäftigten, häufig über persönliche Kontakte mit den Empfängern einer Spende.

2 Studiendesign

2.1 Forschungsleitende Fragestellungen

Die folgende Studie baut vor allem auf zwei Themen auf, die aus Sicht der Unternehmen (genauer: der mit CSR betrauten Personen) ergründet werden sollen:

1. Warum und wie wird CSR im Unternehmensalltag praktiziert?
2. Wie sehen die Unternehmen selbst ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Begriff der Familienrelevanz?

Konkretere Fragestellungen, die vor allem aus den Ergebnissen der quantitativen Erhebung ergeben hatten und die der Generierung des Leitfadens gedient haben, umfassen:

⇒ Hat das Thema **"Familie"** eine Bedeutung für Unternehmen, was externe oder interne CSR-Maßnahmen angeht?
⇒ Welche **Motivation** haben Unternehmen, sich generell für gesellschaftliche Belange zu engagieren?
⇒ In welchem **Umfang** wird CSR praktiziert, etwa was die Aufwendung finanzieller Ressourcen und die Dauer von Projekten angeht?
⇒ Auf welcher Hierarchieebene ist CSR angesiedelt und wie werden **Entscheidungen** getroffen?
⇒ Inwieweit ist das **Personal** in CSR-Aktivitäten eingebunden? Inwieweit ist die Eingebundenheit überhaupt wünschenswert (positive, negative Aspekte)?
⇒ Inwieweit besteht ein Bedürfnis, CSR **unternehmensextern zu kommunizieren**, z.B. im Hinblick auf die Teilnahme an Wettbewerben?
⇒ Welche **Tipps** würden Unternehmen anderen Unternehmen für das Gelingen von CSR geben?

2.2 Methode

Qualitative Forschung hat den Anspruch, die Erlebniswelt der Akteure und Akteurinnen, ihre Besonderheiten und ihr Verhalten im Forschungsfeld möglichst authentisch abzubilden und deutend zu beschreiben. Die qualitative Forschungstradition folgt dabei dem *interpretativen Paradigma* der Verstehenden Soziologie Max Webers: im Mittelpunkt steht das *deutende Verstehen* von sozialem Handeln. Die Erforschung des *subjektiv gemeinten Sinns* von Handlungen ist Erkenntnisgegenstand der Verstehenden Soziologie (Weber 1984). Aus Sicht des interpretativen Ansatzes gibt es außerdem nicht nur eine, sondern "mannigfaltige Wirklichkeiten" (Schütz 1945). Diese sollen – dem Postulat des Symbolischen Interaktionismus folgend – von "innen" heraus verstanden werden (Blumer 1969), das heißt aus Sicht der Forschungssubjekte selbst. Die Gesamtheit der Aussagen von Forschungssubjekten wird nicht in Zahlen wiedergegeben (quantifiziert), sondern in ihrer Qualität, in ihrem So-sein, beschrieben. Mitunter wird deshalb der Begriff "nicht-quantifizierend" dem Begriff "qualitativ" vorgezogen (Kleining 1995:11).

Zwei Prämissen oder Vorzüge eines qualitativen Designs waren für die Wahl dieser Methode besonders entscheidend: der Fokus auf die subjektive und die entdeckende (explorative) Herangehensweise:

1. **Subjektivität**: Im Blickpunkt qualitativer Forschung stehen vor allem Wirklichkeiten, die subjektiv erlebt (und nicht objektiv gemessen) werden. Gerade die Vielzahl der subjektiven Deutungen von Wirklichkeit ist von Interesse, der Forschungsgegenstand wird nicht auf ein Erkunden von häufig auftretenden Kausalitäten ("wenn-dann-Zusammenhänge") beschränkt sondern beschreibt das Erleben *vieler* anhand *vielfältiger Dimensionen*. Flick merkt außerdem an: "Würden empirische Untersuchungen ausschließlich nach dem Modell der Isolierung eindeutiger Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gestalten, entfielen alle komplexeren Gegenstände" (Flick 1995: 13). Im Sinne des oft zitierten "Good Practice-Gedankens" soll für den CSR-Bereich deshalb alltagsnahes Erleben im Mittelpunkt stehen. Möglichst dicht sollen die subjektiven Sichtweisen und Erfahrungen jener vorgestellt werden, die im Unternehmensalltag mit CSR betraut sind. Der Vorzug gegenüber dem persönlichen Good-Practice-Austausch auf Plattformen, Workshops usw. liegt hier in einer strukturierten Darstellung, die wissenschaftlichen Kriterien genügt.

2. **Exploration**: Es herrscht weithin Konsens darüber, dass qualitative Forschung vor allem dort zum Einsatz kommt, wo ein Bereich noch wenig erforscht ist, es handelt sich um eine entdeckende (explorative) Herangehensweise (Creswell 1989). Flick ergänzt, dass sie außerdem dort sinnvoll sei, wo Forschungsbereiche "nach Kenntnis des Forschers (…) wenig überschaubar, widersprüchlich sind oder wenn zu vermuten steht, dass sie nur als 'einfach' erscheinen, aber – vielleicht Unbekanntes verbergen." (Kleining 1995:16). Besonders der "Widerspruchs-Aspekt" scheint auf das CSR-Thema zu passen, da CSR in der Öffentlichkeit oft ambivalent diskutiert wird: Ist CSR ein bloßes Werbe-Instrument oder ist es "echt", d.h. altruistisch motiviert? Zu entdecken gibt es außerdem die Sichtweise der Unternehmen unter anonymem Deckmantel. Da unternehmerische Interna *qua definitione* nicht nach außen gelangen sollen, ist das anonyme Experteninterview eine Möglichkeit, dennoch ein stückweit weitreichendere Einblicke in die unternehmerische Praxis zu gewinnen als dies im Vernetzungs-Alltag der Fall sein dürfte.

2.2.1 Erhebung: PZI mit Experten und Expertinnen

Die Daten wurden in persönlichen Einzel-Interviews erhoben. Die Interviewerin befragte jeweils einen Experten oder eine Expertin, wobei sie einen teilweise strukturierten Interviewleitfaden zur Hilfe nahm. Konkret wurde mittels der Methode problemzentrierter Interviews (PZI) erhoben (Witzel 1982, 2000). Diese Methode sieht vor, dass der Interviewleitfaden sowohl narrative als auch vorformulierte, problemorientierte Fragestellungen und Nachfragen enthalten soll. Diese Kombination scheint sinnvoll, um einerseits relevante Dimensionen aus Akteurs-Sicht aufzuspüren und dabei durch wenig vorformulierte Fragestellungen Zugang zu Sinnsystemen der Interviewten zu bekommen. Andererseits kann das Vorwissen genutzt werden (für uns konkret: Ergebnisse der Vorstudie aus 2005), um dieses in den Leitfaden einzubauen (z.B. auch im Sinn relevanter

Dimensionen oder sogar Fragestellungen). Auch in der Praxis haben sich derartige Mischformen bereits bewährt, die aus einigen "größeren Erzählaufforderungen" (narrative Komponente) und gezielten Nachfragen bestehen (vgl. Helfferich 2004:14).

2.2.2 Auswertung: Thematisch strukturierte Inhaltsanalyse

Die Transkripte wurden in die maxQDA-Software eingelesen und thematisch codiert (teils in maxqda, teils im Textverarbeitungsprogramm). Die Codierung orientiert sich entlang der inhaltlichen Themen des Leitfadens (z.B. Motivation für CSR), berücksichtigte aber – im Sinne einer explorativen Herangehensweise – auch weitere Themen, die von den Befragten eingebracht wurden Die Auswertung der Interviews geschah vor allem deskriptiv. Mittels **Themenanalyse** (Textreduktionsverfahren) wurden die Gesprächsinhalte ausgewertet (vgl. z.B. Froschauer, Lueger 2003:158ff.). Relevante Themen (z.B. "Dauer von CSR-Aktivitäten") wurden pro Fall (Interview) auf ihre unterschiedlichen Ausprägungen untersucht, wobei mittels empirischem Codieren vorgegangen wurde: Das Kategorienschema wurde während der ersten Durchsicht der Interviews gebildet, Kategorien aufgenommen, verworfen und Themen, die sich durch alle Interviews zogen wurden als Kategorie in das Schema integriert. Für die Kategorie "Dauer von Aktivitäten" wurden zum Beispiel die Ausprägungen (Codes) "längerfristige Ausrichtung" und "Kurzfristige Projekte" aufgespürt. Sie sind mit ihren Charakteristika (typische Interviewausschnitte) im Ergebnistext beschrieben. Mitunter wurden besonders charakteristische Zitate auch direkt in die Überschrift integriert, um diesen Code möglichst dicht aus Akteurssicht zu benennen (z.B. Punkt 3.4.2.1: Längerfristige Ausrichtung – "nicht nur spenden und einen Fotografen holen").

Die Ergebnisse der Themenanalyse werden jeweils mit **Interviewausschnitten** illustriert. Dabei ist festzuhalten, dass diese – der gewünschten Nähe zum Forschungssubjekt entsprechend – in ihrem Originalwortlaut wiedergegeben sind. Grammatikalische Sprechfehler und Mundart wurden jedoch einer besseren Lesbarkeit zuliebe angeglichen. Außerdem wurden bei Bedeutungspausen mitunter Satzzeichen gesetzt, die grammatikalisch zwar nicht korrekt sind, aber den Redefluss deutlich machen. Zum Beispiel wurden grammatikalisch zusammengehörende Halbsätze als Hauptsätze getrennt (auch wenn das Verb manchmal fehlt), weil dazwischen eine Pause gemacht wurde. Hiermit wird deutlich gemacht, dass die Sätze nicht mehr in unmitellbarem Sinnzusammenhang stehen, z.B.

> *B: "Dann haben wir angefangen das (Projekt) auszubauen. Wobei bei uns die Gratwanderung immer war, (...)."*
>
> *B.: "Was ja in der heutigen Zeit oft einmal schon zum Luxus geworden ist eigentlich."*

Zu erwähnen ist noch eine Besonderheit des Umgangs mit Zahlen (Häufigkeiten) im Text. Es herrscht Uneinigkeit auch innerhalb der qualitativ orientierten Forschungsgemeinde, inwieweit qualitative Ergebnisse quantitativ wiedergegeben werden sollen. Dahinter steht die Frage, ob es von Bedeutung ist, wenn z.B. alle 15 Befragten sich ähnlich zu einem Thema äußern und ob dies mit der Zahl 15 erwähnt werden soll. Streng genommen haben Quantifizierungen in der qualitativen Herangehensweise nur wenig Platz, denn wie Kleining (1995) recht treffend formuliert:

> "Eine 'Prüfung' (…) von Qualitativem durch Quantifizierung ist unsinnig, da Quantitatives aus Qualitäten extrahiert ist und dann nur reduzierte Qualität widerspiegelt." (Kleining 1995:16)

Für die Studie haben wir uns für eine Darstellungsweise entschieden, die mitunter unbestimmte Mengenangaben nennt, wie sie in den meisten Ansätzen qualitativer Forschung üblich sind (z.B: "viele", "die meisten", "wenige"). Sie dürfen aber nicht im Sinne einer Gewichtung von Argumenten missverstanden werden, sondern dienen lediglich der Anschaulichkeit der Daten, die wir erhalten haben.

2.2.3 Analyse: Hypothesengenerierung

Welches das **Ziel** qualitativer Forschung ist, ist methodologisch umstritten. Sie kann als explorierende Vorstufe zu quantitativen Verfahren verstanden werden (Barton und Lazarsfeld 1979) oder den Anspruch haben, als Studienergebnis selbst Hypothesen zu formulieren und damit theoriegenerierend zu sein, wie die Grounded Theroy nach Glaser und Strauss (2005).

Die vorliegende Studie bewegt sich – salopp formuliert – im "Mittelfeld". Sie hat nur in geringem Maße den Anspruch auf Theoriegeneierung, schließt jedoch auf einer **analytischen Ebene mit der Formulierung von Hypothesen** entlang als wichtig analysierter Dimensionen, und zwar vor allem unter dem Aspekt, wie CSR aus Sicht der Experten und Expertinnen gelingen kann.

2.3 Zugang zum Feld

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte angelehnt an den ersten Teil der Studie, in der die externen familienrelevanten CSR-Aktivitäten österreichischer Unternehmen generell recherchiert sowie insgesamt neun Good Practice-Beispiele vorgestellt wurden (Geserick et al. 2006). Jene neun Unternehmen wurden zur Teilnahme eingeladen. Außerdem wurden nach einer erneuten kurzen Internetrecherche weitere Unternehmen kontaktiert, die die unserem Ermessen nach Erfahrungswerte im Bereich Corporate Citizenship vorweisen konnten. Angestrebt wurde eine Stichprobengröße von 15 Unternehmen.

Die Unternehmen wurden per Telefon von der Interviewerin kontaktiert und gefragt, ob sie prinzipiell zu einem Face-to-Face Interview von ca. einer Stunde Länge bereit seien. Es wurde dann ein Termin vereinbart. Die Interviews wurden alle von einer Person durchgeführt.

Insgesamt war das Interesse, an der Studie teilzunehmen, recht groß, nur wenige waren prinzipiell nicht bereit und lehnten die Teilnahme vor allem meist mit der Begründung ab, es gebe zu viele ähnliche Anfragen für Interviews und es wäre schlichtweg ein zeitliches Problem, all diese Anfragen zu erfüllen. Dass es sich hierbei nicht nur um eine "Ausrede" gehandelt haben dürfte, zeigten später die Interviews selbst, wo mehrere Gesprächspartner darauf hinwiesen, dass momentan ein sehr großes Interesse am Thema CSR herrsche, vor allem von Studierenden kämen viele Anfragen zu Interviews. Manche Kontaktversuche scheiterten aber auch an der Skepsis der Unternehmen. Gründe für diese Skepsis waren

Unsicherheiten, den Erwartungen unsererseits nicht gewachsen zu sein, etwa was die eigene fachliche Kompetenz zum Thema CSR oder das Wissen über die interne CSR-Organisation angehe. Von drei Unternehmen wurde der Wunsch an uns herangetragen, das Interview mit mehreren Unternehmensvertretern zu führen, quasi als Gruppendiskussion. Diesem Wunsch konnte aus methodischen Gründen nicht nachgekommen werden, da das Erhebungsinstrument konstant gehalten werden sollte.[9] Zwei Unternehmen waren danach bereit, das Interview in der von uns gewünschten 1:1-Konstellation zu führen. Eine andere Kontaktperson sagte das Interview daraufhin ab, auch unter dem Hinweis, dass im Unternehmen keine Interviews gegeben werden würden, ohne dass eine zweite Person als Kontrollinstanz dabei sei.

Die angestrebte Zahl von 15 Unternehmen konnte schließlich erreicht werden, nachdem insgesamt 21 Unternehmen kontaktiert worden waren. Die Interviews fanden zwischen dem 10.8.2006 bis 10.11.2006 statt. Die Interviewpartner und -partnerinnen wurden größtenteils in ihren Unternehmen aufgesucht. Drei Interviews fanden auf Grund der großen Entfernung per Telefon statt. Das längste Interview dauerte 1 Stunde und 47 Minuten, das kürzeste war nach 37 Minuten abgeschlossen. Die Dauer der meisten Gespräche lag bei knapp einer Stunde.

2.4 Anonymität der Teilnehmenden

Die Interviewpartner und -partnerinnen wurden gebeten, offen von ihren Erfahrungen in der Umsetzung von CSR-Aktivitäten zu berichten. Darin eingeschlossen war die Bitte, Erfahrungen durchaus subjektiv zu bewerten und gegebenenfalls negative Aspekte anzusprechen. Es wurde den Teilnehmenden dabei ausdrücklich zugesagt, dass ihre Aussagen anonym bleiben. Damit soll gewährleistet sein, dass keine unternehmensinternen Angaben ungewollt an die Öffentlichkeit gelangen, die das Image des Unternehmens negativ färben könnten – denn wie die Interviews zeigen werden, ist gerade das Thema CSR prinzipiell ein sehr sensibler Bereich. Unternehmen gehen häufig sehr vorsichtig damit um, ihr Engagement nach außen zu kommunizieren. Zweitens ist es aus forschungsethischer Sicht wichtig, die Äußerungen der Interviewten auch vor Arbeitskollegen und Vorgesetzten zu verschlüsseln, damit keinesfalls Probleme für die teilnehmenden Personen entstehen.

Als Vorgehensweise wurde deshalb gewählt, die teilnehmenden Unternehmen einmalig zu nennen (siehe Abbildung nächste Seite). Es wurde aber darauf geachtet, dass die Interviewausschnitte nicht den jeweiligen Unternehmen zuzuordnen sind. Deshalb sind erstens die Interviewquellen durch ein verschlüsseltes vier- bis fünfstelliges Zahlensystem wiedergegeben. Zweitens wurden die Klarnamen durch ein einheitliches Pseudonym "B" (für Befragter oder Befragte) ersetzt. Die anfangs vorgesehene – und sonst übliche – Zuteilung

[9] In der Gruppendiskussion ist außerdem davon auszugehen, dass unser Anliegen, eine möglichst offene Einschätzung der unternehmensinternen Praxis weniger gut erfüllt werden kann. Die Anonymität der eigenen Äußerung ist damit nämlich nicht mehr gegeben. Gerade wenn mehrere Beschäftige dazu aufgefordert sind, sich vor einer fremden Person (Interviewerin) zu positiven und negativen Merkmalen zu äußern, werden die Meinungen hier zurückhaltender sein, auch, weil man sich nicht vor Kolleginnen, Kollegen oder sogar Vorgesetzten negativ zum Unternehmen äußern möchte.

fallpräzisen Pseudonymen (Frau F., Herr B., usw.) wurde verworfen. Es soll damit vermieden werden, dass ein einzelner Fall nicht durch das ganze Dokument verfolgt werden kann (*was hat Frau F. an anderer Stelle gesagt?*), da einzelne Details vielleicht Rückschlüsse auf die Identität des Unternehmens zulassen und etwa möglich ist, den geäußerten Unmut von Frau F. bezüglich der Führungsebene einem Unternehmen zuzuordnen, weil sie an anderer Stelle erwähnt hat, dass es sich um einen französischen Lebensmittelkonzern handelt.

Der Unternehmensname wurde prinzipiell durch Klammern ersetzt, zum Beispiel:

"… das machen wir von Phillips so"
wurde ersetzt durch:
"das machen wir (in unserem Unternehmen) so."

Städte- und andere Eigennamen wurden mit einem willkürlich gewählten Großbuchstaben abgekürzt (z.B.: "Unsere Chefin, die Frau H., die fährt jeden Morgen von J. hierher"), so dass insgesamt keine Rückschlüsse auf die Identität der Befragten und ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen möglich sind.

An ausgesuchten Stellen haben wir uns zuliebe der Darstellung konkreter Fallbeispiele dazu entschlossen, diese nicht unnötig zu abstrahieren. Es soll ermöglicht werden, dass gewisse Praktiken – deren Nennung möglicherweise auf den Unternehmensnamen Rückschlüsse zulassen – möglichst plastisch wiedergegeben werden können (z.B. Good Practice im Umgang mit dem Thema Behinderung).

2.5 Stichprobenbeschreibung

Datengrundlage sind 15 Experteninterviews, für die Gesprächspartner und -partnerinnen aus österreichischen Unternehmen gewonnen werden konnten. Als Experten im Bereich CSR zählten Personen, die Angestellte des Unternehmens sind (also z.B. keiner externen PR-Agentur angehören) und zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit im Bereich CSR tätig sind.

Folgende Unternehmen haben an der Studie teilgenommen und ihre jeweilige Unternehmensbranche angegeben (in alphabetischer Reihenfolge):

Abbildung 2:Stichprobe: Teilnehmende Unternehmen mit Branche, CSR-Studie 2007

bauMax Österreich AG	*Baumarkt*
Baxter AG Österreich	*Gesundheitswesen*
Coca-Cola Österreich GmbH	*LM / Getränke*
"die Berater" Unternehmensberatungs GmbH	*Dienstleistung*
Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG	*Bank*
Henkel Central Eastern Europe GmbH	*Chemie*
Lenzing AG Oberösterreich	*Chemie*
McDonald's Österreich	*Gastronomie*
Microsoft Österreich GmbH	*IKT-Software*
Novartis Austria GmbH Pfizer	*Pharma*
Pfizer Corporation Austria GmbH	*Pharma*
Phillips Austria GmbH	*Elektronik*
SKF Österreich AG	*Kugellager*
Tiroler Sparkasse Bankaktiengesellschaft	*Bank*
Telekom Austria AG	*IKT*

Quelle: CSR-Studie 2007, ÖIF

Zehn der Unternehmen haben ihren Firmensitz in Wien, zwei in Niederösterreich, zwei in Oberösterreich sowie eines in Tirol. Die Unternehmen haben zwischen 30 und 10.000 Angestellte.

Die Stichprobe der Expertinnen und Experten (CSR-Verantwortlichen) stellen sieben Frauen und acht Männer. Vorwiegend sind die CSR-Verantwortlichen im Bereich Kommunikation bzw. Public Relations (im Folgenden abgekürzt mit PR) beschäftigt (10 Personen). Zwei der Interviewten sind im Bereich Personal angesiedelt, eine im Marketingbereich. Für diese Personen stellt CSR einen Aufgabenbereich innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes dar, der meist auch von anderen Unternehmensangestellten mitgetragen wird. Zwei der interviewten Personen haben eine eigens ausgewiesene Stelle für den Bereich CSR inne. Eine Übersicht der Zusammensetzung der Stichprobe bietet folgende Tabelle.

Tabelle 2: Stichprobe: Teilnehmende Personen

Teilnehmende Personen		
Interview-nummer	**Position im Unternehmen**	**Dauer des Interviews**
01	PR[10]	1h:18min.
02	PR	0h:40min.
03	Kommunikation	0h:57min.
04	Marketing	0h:47min.
05	Kommunikation	0h:55min.
06	PR	0h:56min.
07	Kommunikation	1h:13min.
08	Kommunikation	0h:52min.
09	Personal	0h:59min.
10	Personal	0h:57min.
11	CSR	1h:47min.
12	CSR	1h:17min.
13	Kommunikation	0h:56min.
14	PR	0h:50min.
15	PR	0h:37min.

Quelle: CSR Studie 2007, ÖIF

[10] PR = Public Relations

3 Ergebnisse der Themenanalyse

Die folgenden Ergebnisse beschreiben den Umgang der Unternehmen mit CSR-Aktivitäten aus Sicht der Akteure und Akteurinnen. Dies sind Personen, die im Unternehmen mit CSR-Aktivitäten betraut sind. Sie berichten über die Praxis und Praktikabilität von CSR, was zum Beispiel die Implementierung von Maßnahmen, die Suche nach einem geeigneten CSR-Thema oder die Einbindung von Geschäftsführung und Angestellten angeht. Wie sich die Interviewpartner und -partnerinnen zu den verschiedenen Themenbereichen äußerten und wie ihre Aussagen einzuordnen sind, ist jeweils mit Interviewausschnitten illustriert. Sie vermitteln auch einen Eindruck über die Vorgehensweise und Inhalte der Gespräche. Die Zitate dienen einerseits als Belege für die Ergebnisse, zum anderen zeigen sie die Verfahrensweise bei der Zuordnung der Auswertungskategorien (Codes).

3.1 Die erste Idee: Wie gelangt CSR ins Unternehmen?

Warum sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren, kam in den Interviews in vielen Zusammenhängen zur Sprache. Zur Analyse stand ein umfangreiches Datenmaterial zur Verfügung. Zunächst enthielt der Leitfaden die Frage, wie CSR im Unternehmen entstanden sei und wie sich das Engagement in Folge weiterentwickelt hätte. Andererseits wurde das Thema auch von den Interviewten selbst immer wieder in verschiedenen Zusammenhängen erwähnt.

Die analytische Unterscheidung zwischen der "Motivation, CSR zu etablieren" (die erste Idee) und positive Effekte, die die Unternehmen damit erhoffen, ist an manchen Stellen nicht ganz trennscharf vorzunehmen, zumal die Befragten hier selbst nicht unterscheiden oder auf die Frage nach der "ersten Idee" mit den erhofften Zielen antworten. Die Aussagen im Interview haben allein schon deshalb heterogenen Charakter. Es vermischen sich konkrete Situationsbeschreibungen des "Startschusses" mit Formulierungen zur Firmenphilosophie und konkreten Zielen.

Da auch im jeweiligen Einzelinterview oft mehrere dieser Argumentationsstränge und Ebenen gleichzeitig genannt wurden, wenn nach der "ersten Idee" gefragt wurde, sind sie auch im Folgenden so wiedergegeben. Wichtig ist also: die Interviewten haben **oft mehrere der folgenden Argumentationsstränge gleichzeitig genannt**.

3.1.1 CSR als (traditioneller) Bestandteil der Firmenphilosophie – "Das ist irgendwie ein bisserl in der DNA drin"

Nahezu alle Interviewpartner und -partnerinnen bringen zum Ausdruck, dass CSR im Unternehmen fest verankert ist. Auf die Frage, wann die Idee zum CSR entstanden sei kommt quasi die Antwort: "es war doch schon immer da." - Häufig wird dafür die "Tradition" gesellschaftlichen Engagements im Unternehmen beschrieben. Viele Interviewten gehen auf die Firmengeschichte zurück und bringen – häufig auch mit genauen Jahresangaben und geschichtlicher Einordnung – zum Ausdruck, dass gesellschaftliches Engagement dort

bereits lange verankert sei. Ein Interviewpartner redet mit großer Kenntnis über die sozialgeschichtliche Entwicklung seines Unternehmenszweiges (Bankwesen) und begründet das CSR-Engagement mit dem sozialen Gedanken, der das Kerngeschäft überhaupt erst entwickelt hätte. Verwendet werden Begriffe wie "Tradition", "Unternehmensphilosophie", "Unternehmensgeist" und –"werte", den "Firmengründern lag es am Herzen", der Firmengründer hätte eine "soziale Ader" gehabt und eine Interviewpartnerin gebraucht sehr plastisch die Formulierung, CSR sei "ein bisserl in der DNA" ihres Unternehmens "drin":

> *B: "Also der Ursprung, warum (unser Unternehmen) gesellschaftliches Engagement zeigt, liegt eigentlich über 100 Jahre zurück (…) Das heißt, der Gedanke sich zu kümmern, nicht nur um die eigenen Leute sondern auch um ihre Familien und den ganzen Ort (…), der beruht eigentlich auf einer über 100 Jahre alten Tradition und ist irgendwie ein bisserl in der DNA von (unserem Unternehmen) drinnen, das muss man wirklich einfach sagen." (Quelle: 0616)*
>
> *Int.: "Warum engagiert sich (Ihr Unternehmen) sozial? Oder was ist eigentlich die Motivation dafür oder die Erwartungen, die dahinterstecken?*
> *B: Es ist – also wie soll man das sagen? – das klingt so kitschig, aber dem Unternehmen liegt liegt diese Sache einfach am Herzen. Also wenn ich das einmal so kitschig ausdrücken darf, das ist etwas, was von den Firmengründern einfach kam, was von Anfang oder relativ von Anfang an gemacht wurde." (Quelle: 0976)*
>
> *B: "(…) da hat unser oberster Konzernchef, (…) das relativ früh aufgegriffen aus einem aus zum Teil humanitären Motiven und aus seiner persönlichen Überzeugung." (Quelle: 10 14)*

Der vom zuletzt zitierten Interviewpartner verwendete Begriff, man hätte CSR "relativ früh" aufgegriffen, kann schon in die Richtung interpretiert werden, was bei anderen Interviewpartnern deutlicher zum Ausdruck kommt: dass nämlich eine geschichtliche Verankerung gern als Qualitätsmerkmal im Sinne eines authentischen Engagements gebraucht wird. Der folgende Interviewausschnitt von Herrn E. illustriert dies: Mit einem gewissen Stolz distanziert er sich von jenen Unternehmen, die sich erst seit Kurzem in diesem Bereich engagieren:

> *B: "Das Engagement und einfach diese Tradition bei (unserem Unternehmen), das ist sehr wohl im Vergleich zu anderen Unternehmen herzeigbar, die wahrscheinlich bis vor fünf oder zehn Jahren sich darüber keine Gedanken gemacht haben und (unser Unternehmen) macht das eigentlich schon lange." (Quelle: 0576)*

Dieser zeitliche Vorsprung – man ist "seiner Zeit voraus – wird nicht nur im Vergleich mit anderen Unternehmen genannt. Mitunter wurde auch geäußert, dass man schon gesellschaftlich engagiert war, **bevor der Begriff des CSR** überhaupt gebräuchlich wurde.

> *B: "Wenn man sich das anschaut, was die in den fünfziger und sechziger Jahren gemacht haben, so war dieser Faktor des Verantwortungübernehmens für die Umwelt, in der wir leben, immer schon vorhanden. Irgendwann ist halt der Begriff Corporate Social Responsibility aufgekommen und man hat halt einige Dinge dann mit diesem Namen bezeichnet, das muss man auch sagen." (Quelle: 0824)*
>
> *B: "Es ist jetzt eh schon in den Zeitungen. Jede Woche, glaube ich, kommt irgendwas zum Thema CSR seit einem Jahr oder zwei. Man spricht von Win-Win-Situation, von altem Wein in neuem Schlauch et cetera. Tue Gutes und sprich darüber. Bei uns war es einfach so: Wir haben dieses (Projekt) schon am Laufen gehabt, da kam damals die Vorstellung der IV zum Thema CSR Austria. Wir haben schon ein halbes Jahr (das Projekt) laufen gehabt, da kam das. Und dann haben wir uns das angeschaut und gesagt: 'Aha! Wir haben schon CSR und*

haben es noch gar nicht gewusst!' Und in diese Richtung haben wir dann ganz einfach angefangen das auszubauen" (Quelle: 0764)

Ein weiterer Aspekt im Sinne einer Vorreiterrolle wird von Unternehmen erwähnt, die CSR als Engagement sehen, das Lücken in der staatlichen Versorgung schließt. In einem Fall geht es um die medizinische Versorgung (geäußert von einem Pharmaunternehmen), im anderen redet eine Interviewpartnerin davon, dass ihr Unternehmen in der Sozialversorgung eine Pionierrolle eingenommen hätte, noch bevor der Staat derartige Infrastruktur zur Verfügung gestellt hätte, z.B. was die Unterstützung von Krankenhäusern und Schulen anginge:

B: "Zehn Jahre oder fünfzehn Jahre nach der Gründung (unseres Unternehmens), das war so um 1900, gab es bereits von der Firma aus gebaute finanzierte und betriebene Krankenhäuser, Schulen, auch eine Krankenversicherung relativ bald um 1910. (…) Auch wenn man sich dann die weiteren Jahrzehnte anschaut: Immer wieder gibt es soziale Initiativen, die es entweder gar nicht gab vorher im Staat (…) und die dann plötzlich von (unserem Unternehmen) als privates Engagement aufgegriffen wurden (Quelle: 0616)

Im Hinblick auf die Verankerung ist zudem zu erwähnen, dass einige Firmen, einen institutionalisierten Verhaltenskodex haben. Auch über diesen ist die Firmenphilosophie nach Einschätzung der Befragten fest eingebettet, die Befragten erwähnen "sehr konkrete globale Vorgaben" oder eine "weltweite Social Responsibility Strategie", nach der sie auch im österreichischen Standort agieren. Die Idee der Konzernführung wird dann quasi national weitergetragen (vgl. Kapitel "Auswahl eines Themas").

3.1.2 CSR als (eher) strategische Überlegung – "Das ist Imagepflege, ganz klar"

Die Frage, ob CSR immer aus rein altruistischen Motivationen ("der Gesellschaft Gutes tun") etabliert wurde oder die erste Idee nicht auch schon eine strategische Komponente enthält (Imagegewinn), ist quasi die "Gretchenfrage", wenn von CSR die Rede ist. Auch in den einzelnen Interviews kommen beide Motivationsstränge nebeneinander vor, wobei der eine oder andere stärker gewichtet ist. Die folgenden Beispiele zeigen vor allem Interviewausschnitte, die auf die Frage nach der Motivation vor allem den Aspekt strategischer Überlegungen enthalten, wobei der soziale Gedanke im Gesamtinterview – das ist wichtig zu unterstreichen – nirgends unerwähnt bleibt.

Die strategische Komponente von CSR kommt im Interview mit Herrn J. gut zum Ausdruck: Unter der Betonung, dass er sich damit bewusst offen äußert und auf Lügen verzichtet, sagt er, dass die Implementierung von CSR "primär Imagepflege" sei. Seine Anmerkung: "man erhofft sich was daraus" drückt dabei das strategische Element aus:

B: "Ich würde sagen: Primär Imagepflege. Und halt der Versuch, in seriöser Form Image zu gewinnen. Das steht schon im Vordergrund, also das ist jetzt nicht nur philanthropisch oder dass man sagt, wir sind halt um des sozialen Engagements willen sozial. Das wäre gelogen, also da bin ich schon so offen zu sagen, man erhofft sich auch was daraus" (Quelle: 10 44)

Offensiver und in der Sprache des Marketing wird der strategische Gedanke noch deutlicher im Gespräch mit Herrn M. sichtbar. Ganz zu Beginn des Interviews äußert er, dass CSR für

das Unternehmen immer in dem Zusammenhang wichtig gewesen sei, das **Produkt damit zu bewerben**:

> *B: Okay, ich fange vielleicht einmal ein bisschen historisch an: Unser Unternehmen lebt sehr stark von der Hauptmarke (…) Das ist gleich unser wichtigstes Produkt und (…) es für uns ganz ganz wichtig, sehr viel und sehr vielfältige Aktionen und Aktivitäten, Ideen die mit unserer Marke in Verbundenheit gebracht werden, zu entwickeln (Quelle: 1315)*

Der Befragte platziert CSR quasi als Marketinginstrument, das wird auch sichtbar, wenn er im weiteren Verlauf des Interviews eine spezielle CSR-Aktion als "Spitzenprodukt" betitelt, da durch sie viele Personen auf die Marke aufmerksam geworden seien (Quelle: 1327). Wie oben erwähnt, ist aber auch hier CSR nicht auf diesen Effekt des Imagegewinns beschränkt, er steht jedoch an prominenter Stelle. Ähnlich äußert sich eine Interviewte, die den Begriff CSR als "Bestandteil der Sponsoringstrategie" gebraucht.

Der nächste Interviewausschnitt zeigt, dass CSR auch dazu gebraucht werden kann, einen wahrgenommenen öffentlichen Zweifel oder sogar **Imageverlust auszugleichen**. Hierzu äußert sich ein Experte gleich zu Beginn des Interviews sehr offen, dass der "Beweggrund" für CSR die Tatsache sei, dass seinem Unternehmen Gewinnstreben vorgeworfen würde und dass CSR diese Unterstellung quasi widerlegen solle:

> *B: Vielleicht kurz einmal zu unserem Beweggrund: Wir sind ein global agierendes Unternehmen, dem vorgeworfen wird, dass es global nur nach Gewinnen aus ist und dass wir keine Verantwortung übernehmen. Das entspricht absolut nicht, – wir sind schon der Meinung und wir tun das auch, dass wir Verantwortung übernehmen, auch in Bereichen, die jetzt über unser eigentliches Kerngeschäft hinausgehen, dort, wo man Unterstützung, Hilfe braucht und wo wir das anbieten können, sind wir auch zur Stelle. (Quelle: 0821)*

Strategische Überlegungen im Sinne einer "Imagepflege" durch CSR werden von zwei Befragten auch noch unter dem Aspekt angestellt, es könne die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte positiv beeinflussen. Insofern wird die Platzierung von CSR als Instrument genutzt, sich als **attraktiver Arbeitsgeber** zu präsentieren. Ein Interviewpartner zum Beispiel erwähnt, dass die Platzierung des Themas CSR auf ihrer Internet-Homepage Interessierte anziehen würde und spricht vom positiven Effekt einer "Differenzierung am Arbeitsmarkt":

> *B: "Da gibt es viele, die das sehr anspricht und die das dann zum Anlass nehmen da näher auf (unser Unternehmen) einzugehen und zu sagen: 'Das ist ein interessanter Arbeitgeber, da würde ich gerne arbeiten, da würde ich gerne Fuß fassen.' Also es hat schon auch eine Differenzierung am Arbeitsmarkt (Quelle: 1082)*

> *B: "Und extern ist es natürlich auch so, dass man sich durch solche Maßnahmen – auch wenn die jetzt medial nicht immer diesen gewünschten Niederschlag finden – ein gewisses Image aufbauen kann. Auch im Punkte Mitarbeiterrekrutierung. Also ich gehe lieber zu einem Unternehmen, wo ich weiß, da passt das Drumherum und die haben eine gewisse gesellschaftliche Verantwortung." (Quelle: 0546)*

Die letzten beiden Interviewausschnitte zeigen wiederum, dass die "erste Idee" mit der Nennung positiver (Neben-)Effekte oft vermischt wird. Welche anderen "Effekte" von CSR-Maßnahmen es im externen (öffentlichen) und internen (Beschäftigtenebene) es weiterhin gibt, wird weiter unten beschrieben.

3.1.3 Eine konkrete Situation als Auslöser – "Damals hatte ein Mitarbeiter von uns einen Unfall"

Vier der 15 Unternehmen berichteten im Interview von sehr konkreten Situationen, die sie dazu bewogen haben, sich sozial zu engagieren. Es handelt sich um eine persönliche und emotional berührende Erfahrung meist einer Person (meist zufällig Zeuge eines persönlichen "Schicksals"), die daraufhin das Gefühl hatte, helfen zu wollen und dies über den Weg des Unternehmens getan hat. Meist sind die Anfänge informell, das Engagement ist getragen vom persönlichen Einsatz derer, die einer bedürftigen Person (oder Personengruppe) helfen wollen. Die Idee der Etablierung von CSR im Unternehmen hat deshalb eher reaktiven Charakter.

Die folgenden Beispiele beschreiben diese Situationen, die den Anfangspunkt von CSR markierten.[11]

Beispiel 1: Betrieblich-räumliche Nähe zu Jugendlichen mit Behinderung

So berichtet ein Gesprächspartner, dass die betrieblich-räumliche Nähe zu Jugendlichen mit Behinderung den ersten Gedanken initiiert hätte. In der Übersiedlungsphase seines Unternehmens hätten sie notwendig alltäglichen Kontakt mit körperlich oder geistig behinderten Jugendlichen gehabt, die in unmittelbarer Nähe zur Firma in einer Jugendeinrichtung betreut wurden. Er berichtet, wie eine Kollegin auf Grund – zunächst unfreiwilligen – Aufeinandertreffens (z.B. in der Raucherpause) die Idee entwickelt hätte, gezielten Kontakt zu den Jugendlichen aufzunehmen und sie zu unterstützen, nämlich im Bereich eines Jobtrainings innerhalb ihres Betriebes:

> *B: "(Da gibt es eine) Jugendbetreuung, wo Jugendliche im Alter von 15-23 Jahren mit einer mindestens dreißigprozentigen Beeinträchtigung – sei es jetzt körperlich, geistig oder seelisch – (…) (leben). (Die haben) dann die Räumlichkeiten gewechselt und während dieser Übersiedlung waren die Jugendlichen bei uns am Werksgelände, was zu einigen Kommunikationsproblemen beziehungsweise Missverständnissen geführt hat. Weil, die Jugendlichen waren natürlich auch im Betriebsrestaurant etc. haben Rauchpausen draußen abgehalten in größeren Gruppen. Worauf dann einmal Gespräche stattgefunden haben, es wurde einmal ein gegenseitiges Kennenlernen (veranstaltet) und dann kam die Idee meiner Mitarbeiterin, hier ein (Mentorenprogramm) ins Leben zu rufen, was vom Management absolut begrüßt wurde." (Quelle: 0712)*

Beispiel 2: Unfall eines leitenden Angestellten

In einem zweiten Beispiel geht es ebenfalls um die Unterstützung von Menschen mit Behinderung, allerdings kam es zum Erstkontakt mit dieser Personengruppe über einen Unfall eines Mitarbeiters. Der ehemalige Unternehmenseigentümer hat sich dafür eingesetzt, den Mitarbeiter weiterhin zu beschäftigen und es wuchs in Folge ein breites Engagement für andere Menschen mit Behinderung, die fortan auch im Betrieb eingestellt wurden:

---

[11] Um den Ausführungen die Anschaulichkeit durch Anonymisierung der Projektinhalte (welche Personengruppe wird unterstützt?) nicht zu nehmen, wird die Anonymisierung deshalb alternativ vorgenommen (Unternehmen kann evtl. zurückverfolgt werden, Pseudonym deshalb verborgen); vgl. 2.4

B: "Wir (haben) unser (Programm) begonnen – es wurde vor 20 Jahren gestartet, also sprich 1986 – damals ist ein leitender Mitarbeiter von uns, – der hatte einen Unfall und hat daraus dann eine Behinderung mitgenommen. Und die Familie P. hat gesagt: 'Okay, Mitarbeiter hat uns jetzt so lange begleitet, das ist ein wichtiger Mitarbeiter! Jetzt wollen wir ihn, auch wenn er jetzt eine Behinderung hat, nicht ausgliedern, sondern mit ihm weiterarbeiten und schauen wo wir ihn nach wie vor einsetzen können.' Und dieser Mitarbeiter hat dann die Idee gehabt: 'Wenn es mit mir funktioniert, dann muss es ja auch mit anderen funktionieren'. Und das war dann eigentlich so der Startschuss vom (Programm)." (Quelle: 0124)

Beispiel 3: Kind eines Mitarbeiters war schwer krank

Ein weiteres Beispiel ist die Idee zu einem Projekt für schwerkranke Kinder, die der Firmengründer hatte, weil das Kind eines Mitarbeiters schwer erkrankt war. Den Zusammenhang erwähnt die Mitarbeiterin nur kurz, deshalb wird der genaue Werdegang nicht ersichtlich. Das untere Zitat zeigt aber dafür um so besser, dass es meist eine Reihe von Bedingungen sind, die dazu führen, dass CSR im Unternehmen etabliert wird: im konkreten Fall erwähnt die Interviewpartnerin die "soziale Ader" des Firmengründers, eine konkrete Idee sowie das Ansinnen, externen Nutzen zu erzielen:

B: Also unser Firmengründer (…), der hat diese Firma mehr oder weniger groß gemacht (…) und der hat eigentlich eine wirklich recht soziale Ader gehabt, also auf ihn geht es auch zurück das (Projekt). Er hat es halt auch ins Leben gerufen. (…) Weil, er hat einmal einen Mitarbeiter gehabt, dessen Kind sehr schwer krank war und (er) hat dann gesagt: 'Das könnte man eigentlich machen, wir sind so eine große Firma'. Das war immer sein Leitbild. Und der hat immer gesagt: 'Man muss der Gesellschaft, die uns als Firma auch so viel gibt, indem sie zu uns kommt und bei uns konsumiert, auch etwas zurückgeben." (Quelle: 0921)

Beispiel 4: Kontakt zu einer Bewohnerin des Frauenhauses

Beispiel vier zeigt, dass auch eine "kleine" Projektidee dazu beitragen kann, dass in Folge weitere Sozialprojekte in einem Unternehmen gestartet werden: Bevor das Unternehmen einer Befragten sich im Jahr 2001 dazu entschloss, ein umfangreich angelegtes CSR-Projekt zu starten, hatte sie im Jahr 2000 bereits den ersten Schritt in Richtung Sozialengagement gesetzt, gemeinsam mit einer Kollegin. Beide hatten damals Kontakt zu einer Frau, die im Frauenhaus lebte. Die Kolleginnen wollten diese unterstützen und gingen mit einer Projektidee zur Geschäftsführung, die das Projekt daraufhin implementierte. Es läuft heute immer noch, bildet allerdings nicht das Herzstück des CSR-Engagements:

B: "Unter anderem – genau, das habe ich auch vergessen – arbeiten wir seit 2000 mit Frauenhaus zusammen. Da hat sich das so entwickelt, dass da einmal eine Frau bei uns war und gesagt (hat), ja, sie lebt jetzt im Frauenhaus, weil, es hat halt diese und diese Schwierigkeiten gegeben. Und so sind so Sozialprojekte entstanden, ja. Da ist man halt herangetreten, da haben die P. und ich gesagt zur Geschäftsleitung: 'Können wir nicht die Frauenhäuser unterstützen?' Seitdem unterstützen wir sie." (Quelle: 11 94)

Die insgesamt vier Beispiele haben gezeigt, wie diese persönlichen Erlebnisse ins Unternehmen Einzug gehalten haben, und zwar scheinbar unabhängig davon, auf welcher Hierarchieebene die Person beschäftigt ist. Bei Beispiel 2 und 3 war es jeweils der Unternehmenseigentümer, der sein Erlebnis in eine Projektinitiative umgesetzt hat, bei den

anderen beiden wurde der Wunsch von Mitarbeiterinnen an die Geschäftsführung herangetragen, die dann zustimmte.

3.2 Die Ausrichtung von CSR-Aktivitäten – Muss es ein Thema geben?

Die Interviewanalyse zeigt, dass Unternehmen unterschiedlich vorgehen, was die Auswahl von Themen und extern orientierten Projekten angeht. Es kristallisierten sich zwei Idealtypen heraus: Während sich einige Unternehmen hauptsächlich auf ein Thema konzentrieren, sehen andere ihre Stärke darin, auf Wünsche von Bürgern und Bürgerinnen schnell und flexibel zu reagieren, wobei das Thema der Hilfeleistung in den Hintergrund tritt. Auch hier sind wieder Mischformen denkbar, einige Unternehmen haben ein großes Projekt, das unter einem Thema steht (z.B. "Bildung") und engagieren sich außerdem noch für weitere kleine Projekte (z.B. auch im Umweltbereich) – trotzdem konnten die beiden Idealtypen recht eindeutig gebildet werden.

3.2.1 Ein Thema, viele Projekte – "Wir wollen eigentlich weg von diesem Almosenverteilung, wir setzen unseren eigenen Schwerpunkt"

Ein großer Teil der Befragten (insgesamt neun) macht Aussagen, die *ein* Thema erkennen lassen, unter dem CSR-Aktivitäten gesetzt werden. Das gewählte "Thema" kann dabei sein, dass man sich **für eine bestimmte Personengruppe engagiert**. Zwei Unternehmen tun dies für Menschen mit Behinderung. In beiden Fällen hat der persönliche Kontakt mit dieser Personengruppe zu einer Projektentwicklung geführt, die seither stetig gewachsen ist. Beide Unternehmen engagieren sich ausschließlich in diesem Bereich und haben zum Teil engen persönlichen Kontakt zu den Menschen, die sie unterstützen. Die Interviewpartnerin eines der beiden Unternehmen erzählt ausführlich von der Vielzahl an Aktivitäten und nennt als verbindendes Thema die "Integration von Menschen mit Behinderung in die Gesellschaft": Aktivitäten umfassen vor allem die Anstellung dieser Menschen im Betrieb (inklusive Verkaufsbereich) und die Zusammenarbeit mit Behinderteneinrichtungen (Partnerorganisationen) in vielerlei Hinsicht. Der folgende ausführliche Interviewausschnitt vermittelt einen Einblick, wie sich das Projekt entwickelt hat. Außerdem zeigt er, wie präsent das Thema im Unternehmen ist und auch, dass eine sensible Auseinandersetzung mit dem Thema "Behinderung" einen hohen Stellenwert hat:

> *B: "Zunächst ist (das Programm) unter den Schlagwort 'Hilfe zur Selbsthilfe' gestartet worden, das heißt man hat (…) Behinderteninstitute unterstützt, bei Werkstatteinrichtungen. Man hat Werkzeuge zur Verfügung gestellt et cetera und hat geschaut, dass man eben nicht so dieses klassische – wie es damals auch noch eher üblich war – dieses Almosen geben, sondern, dass man wirklich sagt, man unterstützt die Institutionen, dass sie sich selbst helfen können, das heißt, dass sie selber dann Produkte produzieren können, die dann wiederum bei uns im Markt mit Verkaufsständen verkauft werden können und der Reinerlös dann der Organisation zufließt. Wobei hier es dann oft weniger sogar um den Reinerlös geht, sondern es geht eigentlich um das Wertschätzungsprinzip, um das Erfolg-haben-Können, auch für Menschen mit Behinderung. Und auch zeigen können, dass sie durchaus zu Leistungen fähig sind. Ja,*

> *dass sie auch zeigen können: 'Das können wir!' Und auch ein Schritt und der Erlös ist dann die Bestätigung dafür, dass man auch für sich selbst im Leben in der Welt sorgen kann. Das war so der erste Schritt. Der zweite Schritt war dann, dass man gesagt hat: 'Okay, jeder Markt sollte eine Partnerorganisation haben, die er eben in diesem Sinne unterstützt und mit der er unterschiedliche Aktivitäten setzt'. Da geht es jetzt dann schon schwerpunktmäßig darum: In unser Gesellschaft sind Menschen mit Behinderung – ja, wie soll ich sagen? – eigentlich immer in Enklaven ausgesiedelt. Also da gibt es jetzt die Behinderteninstitute und man sieht aber im Alltagsleben sind sie eigentlich relativ wenig integriert. Und das ist der Ansatz, dass wir sagen, wir möchten diese Distanz von Gesellschaft und Menschen mit Behinderung verringern, indem wir halt im Kleinen (…) einfach die Mitarbeiter von jedem Markt von uns Kontakt mit diesen Menschen hat. (…) Früher, da hat man halt eher einmal Grillpartys gemacht, das hat sich jetzt im Laufe der Zeit weiterentwickelt zu dass man bei Ausflügen Begleitungen macht etc. also das einfach diesbezüglich die Integration in die Gesellschaft für Menschen mit Behinderung mit unserer Unterstützung möglich wird." (Quelle: 0124)*

Ähnlich wie in diesem Unternehmen hat sich auch in dem anderen Unternehmen, das im Behindertenbereich aktiv ist, die Zusammenarbeit sukzessive ausgeweitet: Das Unternehmen hat die Kontakte zu einer Produktionsschule, in der Menschen mit Behinderung tätig sind, auf verschiedenen Ebenen ausgebaut:

> *B: Diese Kooperation haben wir letztes Jahr angefangen und heuer definitiv ausgebaut. Wo wir gesagt haben: 'okay, wir wollen mit (ihnen) verstärkt zusammenarbeiten'. Das heißt: für Veranstaltungen, die wir haben, größere Veranstaltungen beziehungsweise auch teilweise Geschäftsessen im kleineren Rahmen, wird ganz einfach (ihr) Cateringbereich benutzt. Wir haben dann gesagt, wir wollen für die jugendlichen Skater in der Region verstärkt was machen, haben heuer dieses Jahr den Skater Contest in D. übernommen, haben eine neue Ampel bauen lassen und haben dann ganz einfach versucht, bei der Entwicklung des Skateboard der Produktionsschule hier ein bisserl unter die Arme zu greifen." (Quelle: 0714)*

In beiden Fallbeispielen wird mit der zunehmenden Nähe zu dieser Personengruppe sichtbar, dass das soziale Engagement eine neue Definition erfährt: man spricht nicht mehr von "Unterstützung", sondern von Kooperation. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Personengruppe wird scheinbar ebenbürtiger erfahren und löst die Hierarchie zwischen "Geber" und "Begünstigtem" auf. Eine Befragte hat dies im Interview direkt angesprochen:

> *B: Also jetzt ich muss auch eines dazu sagen: Früher hatten wir diese Zusammenarbeit mit den Behinderteneinrichtungen Patenschaft genannt. Also wir waren Pate für diese Institution. Im Jahre 2003 haben wir das noch mal überdacht, haben gesagt: Eigentlich ist das nicht mehr zeitgemäß. Weil, es geht ja jetzt nicht mehr darum, dass man eine Schutzfunktion einnimmt, was bei Patenschaft eigentlich ausgedrückt wird, sondern dass man wirklich zusammenarbeitet. Und deshalb haben wir es jetzt in eine Partnerschaft geändert, also dass wir sie wirklich als gleichwertige Partner betrachten, die sehr wohl ihre Leistungen bringen können und die in der Hinsicht mit uns zusammenarbeiten wie auch andere Geschäftspartner." (Quelle: 0126)*

Ein weiteres Beispiel für das Engagement für eine eigentlich unternehmensferne Personengruppe ist dies eines großen internationalen Konzerns, der sich in jedem Land der nationalen Niederlassungen für schwer kranke Kinder engagiert und über einen Verein geregelt ein groß angelegtes Projekt laufen lässt, das sowohl den Bau von Einrichtungen als auch Corporate Volunteering umfasst.

Wie diese Beispiele gezeigt haben, sind die Unternehmen hier in jeweils einem Bereich (Thema: "Behinderung", "Krankheit und Kinder") aktiv geworden, der ihrem Kerngeschäft thematisch fremd ist. Erst später sind – in den beiden ersten Beispielen – daraus sogar

geschäftliche Beziehungen gewachsen. In zwei Fällen hat sich die Projektidee auch in anderen Niederlassungen anderer Länder fortgesetzt, und zwar unter Anleitung des Mutterkonzerns (Workshops etc.).

Es gibt aber auch Beispiele von Unternehmen, die einen CSR-Schwerpunkt setzen, der dem Thema ihres Kerngeschäfts entspringt. Hier kann gesellschaftliches Engagement in der **Ausweitung des Kerngeschäfts zu Gunsten der Öffentlichkeit** beschrieben werden ("Versorgungsgedanke"). Diese Synergie zwischen CSR und Kerngeschäft wurde zum Beispiel im Bankwesen erkennbar, wo die Befragten den sozialen Gedanken des Bankwesens unterstreichen und zum Beispiel als kredtiunwürdig geltenden Personen Kredite und Schuldnerberatung gewähren.

Zwei weitere Beispiele sind außerdem ausführlicher herausgegriffen: Der Versorgungsgedanke wurde bei zwei Unternehmen sichtbar, die im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) arbeiten. Ihr Anliegen ist es, auch jenen Menschen Zugang zu diesen Technologien zu gewähren, die auf Grund sozialer, gesundheitlicher oder geographischer Bedingungen sonst nicht dazu in der Lage wären ("digital divide"). In einem Fall wird Computer-Kompetenz aller Gesellschaftsmitglieder angestrebt.

> *B: "Ja, (…) und eben wirklich mit dem Ziel in einer bestimmten Zeit so viele Menschen wie irgendwie möglich zu schulen, eben das Stichwort Digital Includition – also wir formulieren es immer positiv, wir sagen nicht Digital Divide – wir (…) sagen also, wir rücken es in die Gegenrichtung und das ist eben das große Ziel dahinter und daraus ist eben dieses (Programm) entstanden." (Quelle: 02109)*

Das Thema "Menschen Zugang zu Computern ermöglichen" kann dabei viele Projekte hervorbringen:

> *B: "Das kann sein, dass ein Verein zum Beispiel wirklich nur zwe,i drei (Software) braucht, um auch besser, effektiver arbeiten zu können. Oder aber, dass zum Beispiel, wie jetzt, ein sehr großes Projekt ist mit (dem Verein) gemeinsam: Computerschulung für Frauen in sozialen Notlagen." (Quelle: 0214)*

Im zweiten Interviewbeispiel ist das Thema Versorgung die Anbindung an eine schnelle Internetverbindung:

> *B: "Also der Grundgedanke ist schon der, dass wir als Unternehmen mit einer großen Größe in Österreich eine gewisse Verantwortung auch haben für die Versorgung eben mit Telekommunikationsleistungen. Und beim (…) Breitbandausbau (war) da eben zu erkennen (…), es gibt geografische Regionen, die sich halt schwer erschließen lassen und wo schon die Überlegung war auch: Wie kann man die anbinden? Das ist ja nicht unbedingt unternehmenseigen, dass da auch ein wirtschaftlicher Beweggrund auch dahinter war. Aber auch eben ein Versorgungsgedanke, der halt aus dieser Verantwortung entspring. Und da gab es (…) Breitbandpartnergemeinden, also so eine Schaffung, eine Zusammenarbeit mit Gemeinden mit der Überlegung: wie kann man es schaffen, sie anzubinden? Sei es halt über alternative Anbindungsmöglichkeiten oder gemeinsame Finanzierungskonzepte und so weiter. Ja." (Quelle: 0336)*

Im zweiten Interviewausschnitt wird in der vorsichtigen Bezugnahme auf einen "wirtschaftlichen Beweggrund" deutlich, dass der Versorgungsgedanke nicht rein altruistisch motiviert ist, sondern auch ein späterer Nutzen für das Kerngeschäft erhofft wird.

All diese Beispiele haben gezeigt, dass diese Unternehmen sich konstant und intensiv mit einem Thema beschäftigen. In manchen Fällen geht damit eine Ablehnung von Anfragen einher, die themenfremd sind. Denn: man möchte sich auf diesen einen Bereich konzentrieren. Ein Interviewpartner, dessen Unternehmen sich im Bereich Bildung engagiert bringt es für sich so auf den Punkt:

> *B: "Wir wollen eigentlich weg von diesem Almosenverteilen, auch auf die Gefahr hin, dass die Empfänger dieser Spenden mäßig begeistert sind, da haben wir gesagt, das tun wir eigentlich nicht mehr. Wir setzen unseren eigenen Schwerpunk (Quelle: 14187)*

Eine andere Gesprächspartnerin bringt den Begriff, dass man sich als Unternehmen nicht "verzetteln" und ruhig den Mut haben sollte, Anfragen abzulehnen, um dafür "einige Sachen gescheit" und "mit Herz" machen zu können:

> *B: "Na, wir versuchen uns, muss man schon sagen, zu fokussieren, uns nicht zu verzetteln und auch einmal den Mut zu haben, nein zu sagen. Wir kriegen immer sehr viele Anfragen und es ist jedes Mal schwierig, nein zu sagen. Aber ich glaube, es ist niemanden geholfen, wenn man überall ein bisschen etwas tut, sondern man soll einige Sachen gescheit machen und da auch wirklich mit Herz und allem dabei sein, als hunderttausend Sachen und nirgends wirklich dabei zu sein." (Abs. 190)*

Ein zentraler Begriff ist hier außerdem **das "Wachsen" eines Themas**. Dieser Begriff wird sehr oft verwendet und hat positiven Charakter. Eine "Unterstützung" wächst zu einer "Kooperation" oder aus kleinen Projekten werden bei Beibehaltung des Themas später große. Eventuell wird sogar das Budget aufgestockt, wie der folgend zitierte Interviewpartner berichtet. Er findet dafür auch die Formulierung der großen Ziele mit kleinen Schritten "Think big, start small":

> *B: "Also, ich sage einmal bei uns ist es eigentlich so, dass das Budget jedes Jahr in die Richtung ein bisserl aufgestockt wird. (…) Also wir gehen erst mit dem Slogan voran, der eigentlich mein Motto ist: Think big, start small. Weil ich ganz einfach sage: Lieber fange ich klein an, baue es langsam aus und habe etwas Gefestigtes, als dass ich sage: 'Okay, jetzt mache ich ganz was Großes - und dann?!' Das ist vielleicht auch was, was man anderen Unternehmen noch raten kann, dass man vielleicht zwar mit großen Zielen hineingeht aber mit kleinen Schritten beginnt. (Quelle: 0754)*

3.2.2 Flexibles Reagieren auf unterschiedliche Wünsche – "… dass man weiß, unser Unternehmen hilft, wenn es wichtig ist"

Mitunter geben die Interviewten an, dass ihnen das flexible Reagieren auf Wünsche von Bedürftigen ein wichtiges Anliegen sei. Dabei steht das verlässliche "Einspringen" im Vordergrund, wenn Unterstützung z.B. in einer Notsituation angefragt wird. Diese Qualität beschreibt besonderes eine Interviewte. Ihr Unternehmen hat ein großes, themenfokussiertes Projekt, unabhängig davon zeigt sich aber eine große, informell organisierte Unterstützungsbereitschaft in Fällen verschiedener, persönlicher Notlagen. Sie sagt, ihr Ansatz sei es, "schnell und unbürokratisch und ohne viel Komplikationen zu helfen" (Abs.86).

Int.: "Nach welchen Kriterien wählen Sie denn aus, was sie unterstützen? Welche Projekte oder welche -?
B: Was an uns herangetragen wird und was machbar ist. Ja. Also zufällig nur, weil ich das zufällig heute gekriegt habe: Da ist ein Projekt zum Beispiel vom Altersheim, da habe ich (…) gespendet, weil, diese Schwester ist direkt an uns herangetreten – das ist eine geistliche Schwester – und sie möchten ein Auto für ein Altersheim in F. und wir kriegen dafür eine Aufschrift. Und da habe ich gesagt 'ja', (…) weil ich das sinnvoll finde. Weil ich auch denke, alte Menschen sollen auch noch eine Freude haben und dass sie ein Auto haben, dass sie zum See fahren können soll ihnen vergönnt sein. Ja." (Quelle: 1156)

Diese – auch in ihrer Freizeit für CSR – sehr engagierte Mitarbeiterin berichtet von einigen weiteren Hilfeleistungen, zum Beispiel vom Fall einer finanziell bedürftigen Familie ihres weiteren Bekanntenkreises, der sie mit Hilfe des Unternehmens und persönlichem Engagement helfen konnte:

B: "Ja, also ich habe mit einer Kollegin zusammengearbeitet das erste halbe Jahr (…) Die ist auch sehr sozial eingestellt, hat sie gesagt: 'Ich kenne da welche, die haben überhaupt kein Geld und jetzt kommt Weihnachten und die können den Kindern nichts kaufen. Unsere Kinder haben alles!' – Habe ich gesagt: 'Du, weißt du was? - Machen wir einen Flohmarkt! Stellen wir uns auf den Flohmarkt, verkaufen wir unser altes Klumpert.' Und dann haben wir den Flohmarkt gestartet und haben 13.000 Schilling damals eingenommen und dann haben wir, da hat die Geschäftsführung gesagt: 'Gut, wenn Ihr so gut seid, werden wir das verdoppeln.' (…) Dann haben wir eine Versteigerung intern gemacht. Der eine hat ein Telefon geschenkt gekriegt, das er nicht braucht der andere hat eine Fitnesskarte irgendwo gewonnen, die er nicht braucht, die haben wir noch versteigert und dann hatten wir 32.000 Schilling und haben es der Familie geschenkt." (Quelle: 11116)

Diese unmittelbare Hilfe an Bedürftige zeigt sich vor allem im Bereich des Engagements in der Region: man "kennt wen" oder engagiert sich bewusst für lokale Vereine, wie die beiden nächsten Beispiele zeigen. Der Fokus liegt hier nicht auf einem inhaltlichen Thema, sondern das Unternehmen übernimmt Verantwortung als Nachbar:

Eine andere Interviewpartnerin erwähnt konkret die "Idee der Vernetzung mit der Umgebung" und spricht im unteren Zitat davon, dass vor allem Anfragen aus der Region bedient werden würden – auf ein spezielles inhaltliches Thema nimmt sie dabei nicht Bezug. Stattdessen ist ihm das "faire", d.h. gleichmäßige Verteilen der Unterstützungsleistungen ein Anliegen. Das Unternehmen dürfte für diese Unterstützungsleistungen bekannt sein, denn es kommen "täglich" Anfragen, wie sie berichtet:

Int.: "Und nach welchen Kriterien wählen Sie die Projekte aus?
B: Die Regionalität und die soziale, – also wir wollen sozusagen das Geld nicht unbedingt für Projekte verwenden, die nach außen hin sehr gut darstellbar sind. (…) Sondern wir versuchen wirklich bei den Menschen Nutzen zu kreieren und sozusagen über die, eigentlich über die private Mund zu Mund Schiene, – dass man weiß, (unser Unternehmen) hilft, wenn es wichtig ist. (…)
Int.: Wie oft kommen da Anfragen zu Ihnen diesbezüglich?
B: Täglich!
Int.: Hmhm. Und wie läuft das da ab? Also Sie kriegen da täglich Anfragen wie schaut dann der Vorgang aus eben bis zu dem Punkt, dass Sie sagen: 'Ja gut, wir unterstützen jetzt diese Projekt oder dieses Anliegen?
B: Im Prinzip gibt es eine große Routine in dieser Beziehung. Wir können das relativ gut einordnen. Wir versuchen auch gerecht zu sein zu Vereinen. Es gibt ja manchmal eben politische Ausprägungen von Vereinen (…) (und) versucht man einfach, gerecht zu sein und fair zu sein, also wir versuchen keinen der Ansuchenden mit zuviel Geld überzubewerten, damit hier nicht Ungleichgewichte entstehen und aus dem heraus ergibt sich eine große Praxis, was förderungswürdig ist aus unserer Sicht und was nicht." (Quelle: 1541-45)

Auch eine weitere Interviewpartnerin äußert, dass sie im regionalen Bereich auf themenfremde Anfragen eingehen. Ihr Unternehmen engagiert sich in einem langfristig ausgerichteten Projekt und sie betont an anderer Stelle ausdrücklich die Qualität von Themenfokus und Langfristigkeit; trotzdem würden auch "kleinere Dinge" im Rahmen des Sponsoring stattfinden:

> *B: "Und beispielsweise auch kleinere Dinge, nicht? Unsere Nachbarn, da ist ein Fußballplatz gleich in der Nähe, die haben uns auch kontaktiert, ob wir da nicht für die Nachwuchsmannschaften etwas machen können. Aber das ist jetzt nur eine reine Unterstützung, ich selber war bei einem Nachwuchsturnier von dem Verein. Wir haben jetzt dort auf dem Platz ein Fußballturnier (…) organisiert. Wir versuchen irgendwo auch mit dem Umfeld, wo wir sitzen, auch wenn es rein räumlich ist, zu kollaborieren, Dinge gemeinsam zu machen. Dass wir nicht so (das) abstrakte (Unternehmen) sind, sondern dass die auch sehen, das sind Menschen, ganz normal und dass sie auch mitbekommen, was wir eigentlich tun." (Quelle: 0863)*

3.3 Personelle Ansiedelung des CSR-Bereiches im Unternehmen

Grundsätzlich war bei der qualitativen Befragung der Unternehmen von Interesse, in welcher Art und Weise sie die Verantwortlichkeit und Organisation der CSR-Aktivitäten im Unternehmen verorten. Die Praxis zeigt, dass die Unternehmen auf ganz unterschiedliche Möglichkeiten der Ansiedelung der CSR-Verantwortlichen im Unternehmen selbst, zurückgreifen. Einerseits werden eigene Positionen bzw. Bereiche zur Organisation und Abwicklung der CSR-Aktivitäten geschaffen, andererseits werden auf bestehende Bereiche zurückgegriffen, in denen CSR als zusätzliche Aufgabe integriert wird. Die geführten Interviews zeigen deutlich, dass der größte Teil der befragten Unternehmen CSR in einem einzigen, bereits bestehenden Bereich integriert. Wenig Unternehmen integrieren CSR in verschiedene Bereiche des Unternehmens und einige schaffen sogar eine eigene Stelle für CSR.

3.3.1 Ansiedelung von CSR in einem einzigen, bereits bestehenden Bereich

Auf Basis der geführten Interviews wird deutlich, dass die in der Praxis am häufigsten gewählte Form, CSR im Unternehmen zu integrieren, darin besteht, die anfallenden Tätigkeiten rund um die CSR-Aktivitäten, in einen einzigen Bereich im Unternehmen zu integrieren. Entscheidet sich das Unternehmen für diese Möglichkeit, fällt die Wahl immer auf den Bereich der Kommunikation – darunter fallen die interne als auch die externe Kommunikation des Unternehmens. In der Praxis sind die Begrifflichkeiten, mit denen der Kommunikationsbereich bzw. die spezifische Abteilung im jeweiligen Unternehmen bezeichnet wird, sehr vielseitig. Häufig findet sich die Bezeichnung "Kommunikationsabteilung" oder auch "PR-Bereich", aber auch Bezeichnungen wie z.B. "Public Relations", "Community Affairs", "Unternehmenskommunikation" werden genannt.

> *B: "(…) in unserem Fall ist es halt so, dass ich auch in der PR-Abteilung angesiedelt bin, (…)." (Quelle: 8102)*

B: "(…) es kommen irrsinnig viele Anfragen, die landen alle bei uns, also in der Kommunikationsabteilung, wo das koordiniert wird (…)" (Quelle: 1605)

B: "Also CSR ist angesiedelt bei uns hauptsächlich im Public Affairs-Bereich (…)." (Quelle: 5713)

B: "Das macht eigentlich mein (PR-) Bereich, das sind zwei bis drei Leute, (…)." (Quelle: 5208)

B: "Das (Projekt) ist bei uns beim Vorstandsvorsitzenden (…) angesiedelt – von der Organisation her –, war früher eine eigene Stabsstelle und ist jetzt in die PR-Abteilung integriert worden. Das heißt, ich bin verantwortlich für PR, interne Kommunikation und CSR und ich habe jetzt eine Mitarbeiterin die ausschließlich für das (Projekt) zuständig ist." (Quelle: Abs. 3001)

Im Zusammenhang mit der Ansiedelung von CSR in einem einzigen Bereich im Unternehmen wird von den Befragten die Bedeutung der Führungsebene für den CSR-Bereich besonders hervorgehoben. Für die spätere Umsetzung und die Nachhaltigkeit der CSR-Aktivitäten ist es entscheidend, CSR zur B: "Chefsache" zu machen und diese in die Entscheidung, welche Aktivitäten umgesetzt werden, mit einzubinden. Dies wird in den befragten Unternehmen oft dadurch erreicht, CSR im Kommunikationsbereich, ein der Unternehmensführung nahe stehender Bereich, anzusiedeln.

B: "Die Kommunikationsabteilung ist eine Stabsstelle. (…)In dem Sinn ist es (CSR) bei uns ganz top angesiedelt (…) und wirklich Chefsache und stehen auch wirklich die Chefs dahinter. In jeder Hinsicht. Und das erleichtert dann natürlich das Agieren diesbezüglich schon um einiges." (Quelle: 3201)

B: "Also bei größeren Projekten entscheidet es natürlich der Vorstand am Schluss des Tages. Aber die Aufbereitung von solchen Projekten kommt immer von mir. Das Einfädeln, eigentlich die letzte Entscheidung, trifft dann, – bei kleinern Dingen entscheide ich es unter Umständen –, aber größere Projekte, da trifft natürlich der Vorstand die Entscheidung, das machen wir nicht. Wir sind ja nicht so ein großes Haus. Also wie gesagt, eine institutionalisierte Stelle für reine CSR, wie es das in (…) gibt, (…) gibt es bei uns nicht." (Quelle: 14314)

B: "(…) liegen in meinem Entscheidungsbereich (Kommunikation), in Kooperation mit dem Vorstand normalerweise, aber es ist eine gewisse Routine dabei, wo man sagen kann, 90 Prozent der Entscheidungen liegen bei mir." (Quelle: 3915)

Unternehmen, deren Struktur durch Filialen oder Zweigstellen gekennzeichnet ist, betonen zudem die Einbeziehung der jeweiligen Leitungsebene der Außenstellen und erweitern somit auch die zu involvierende Führungsebene des Unternehmens.

B: "Also, es gibt keinen strukturierten Bereich in diesem Fall. Ja, ich bin sicher involviert, ich bin Vorstandsassistent und von daher auch für Kommunikation intern und extern zuständig, da betrifft mich das Thema natürlich schon. (…) Aber in gewisser Weise schon auch die ganzen Führungskräfte. (…) Im CSR-Bereich betrifft es z.B. auch die Filialleiter natürlich, weil es ist nicht alles so zentralisiert. Da geht es um die Frage der Organisation, möchte ich einmal sagen, der Kontakte in den einzelnen Orten. Da spielt dann natürlich der Filialleiter die zentrale Rolle." (Quelle: 13814)

Ein Experte geht in seiner Argumentation sogar noch etwas weiter. Für ihn bedeuten CSR-Aktivitäten ein "Commitment" des gesamten Unternehmens. Aus diesem Grund nennt er, gefragt nach den Verantwortlichen für den CSR-Bereich und dessen Ansiedelung in seinem Unternehmen, alle Beschäftigten des Unternehmens. Aus seiner Sicht sind alle, die im

Unternehmen arbeiten, in den CSR Bereich einzubeziehen und sie sollten nicht "im luftleeren Raum hängen" gelassen werden.

> *B: "Nein, ich sehe das wirklich so, dass das jeder Mitarbeiter ist, (…). Dass man darüber hinaus noch spezielle Projekte hat, ist auch klar. Die werden in meinem (PR-) Bereich koordiniert und wir versuchen da eine Linie hineinzubringen, aber auch im Mitgang mit den Mitarbeitern im Unternehmen. Ich glaube, da kann man auch viel machen, wenn man Zielvereinbarungen hat, wenn man sich wirklich strukturiert oder, genau vorgegeben, hinsetzt, strukturiert, Dinge durchbespricht und den Mitarbeiter nicht irgendwo im luftleeren Raum hängen lässt. Ich sehe das wirklich als Commitment in der gesamten Organisation. (Quelle: 4408)*

Die Ansiedelung in einem einzigen Bereich des Unternehmens bietet für die konkrete CSR-Arbeit auch einige Vorteile: Einerseits wird die Arbeit in einer "kleinen Abteilung" als "unkompliziert" bezeichnet.

> *B: "Also, dass ist sehr unkompliziert, das muss man sagen. Wir sind zwar ein Großunternehmen, haben oft sehr bürokratische Strukturen (…), nur in dem Fall, dadurch, dass das von uns als Abteilung, einer kleinen Abteilung, abgewickelt wird und wir da eigentlich keine Rücksprache mit irgendwem halten müssen, ist das eigentlich sehr unkompliziert (…)." (Quelle: 5405)*

Andererseits sind die Möglichkeiten für einen fachlichen Austausch und für eine gegenseitige Vertretung gegeben. Vor allem eine Expertin schildert dies sehr deutlich, indem sie über ihre Erfahrungen als "Ein-Frau-Abteilung", die später in den Kommunikationsbereich integriert wurde, berichtet.

> *B: "Das war früher eine Ein-Mann- oder eine Ein-Frau-Abteilung und man hat einfach schon bemerkt, dass das sehr viel mit Kommunikation zu tun hat und mit Personalwesen. Und jetzt war die Überlegung (…), es entweder in die Personalabteilung oder eben in die Kommunikationsabteilung (zu integrieren). Der Grund war eigentlich, sage ich jetzt von der Seite, eine Arbeitserleichterung zu schaffen bzw. auch wenn jemand völlig alleine ist, ist es um vieles anstrengender, als wenn ich hinter mir auch ein Team habe, wo ich gewisse Aufgaben auch aufteile. Das heißt, wenn die eine Person auf Urlaub war, dann war niemand hier, der für das zuständig war, weil sie de facto dann auch keine Vertretung hatte (…). Es ist in dem Bereich schon oft, dass man einfach unsicher ist, dass man sagt: Okay, wie soll man jetzt wirklich agieren, was machen wir jetzt? Das man da im Team ein besseres Feedback bekommt und da auch einfach die unterschiedlichen Szenarien einfach durchgehen können: Was ist wenn wir das machen, was ist wenn wir das machen? Also auch bei diversen Aktivitäten. Und dass sich das jetzt eigentlich, diese Integration in die Kommunikationsabteilung, sehr bewährt hat (…)." (Quelle: 3201)*

3.3.2 Ansiedelung in mehreren Bereichen des Unternehmens

Wenige der befragten Unternehmen siedeln CSR in verschiedenen Bereichen des Unternehmens an. Hauptargument für diesen Schritt stellt für die Unternehmen die Tatsache dar, dass es sich bei CSR um eine Querschnittsmaterie handelt, deren Umsetzung in verschiedene Bereiche des Unternehmens fällt und daher auch in mehreren Bereichen angesiedelt werden sollte.

Alle befragten Unternehmen, die CSR in verschiedenen Bereichen ansiedeln, wählen die Kombination der Bereiche Kommunikation und Human Ressource.

B: "Also wir haben jetzt nicht so eine eigene CSR-Abteilung, das gibt es bei uns nicht. (…) Bei uns gibt es eine Mitarbeiterin im Team, im Personalteam, die sich hauptsächlich, sage ich einmal, um diese ganzen Dinge kümmert, und die hat eine Assistentin mit dazu. Das wären einmal zwei, wenn man es so will. Und dann halt die Frau X (PR-Abteilung), die macht das nicht alleine, sage ich jetzt nur, aber das gehört jetzt eh mehr oder weniger mit zu ihrem Job. Aber wir haben keine etablierte, eigene Abteilung (…)." (Quelle: 2509)

B: "Also hauptsächlich ist natürlich die PR-Abteilung, – und wir von der Personalabteilung, die das halt mehr oder weniger mitbetreuen. PR nimmt dann auch den Qualitätspart mit. Und unsere Aufgabe ist es – weil ja bei uns in der Personalabteilung ist auch Personalentwicklung mit angesiedelt und das ganze Trainingssystem –, dass wir halt wirklich schauen, dass das ein Teil in der Ausbildung auch ist. Dass die Leute hingewiesen werden drauf und halt auch deswegen Kurseinheiten haben. Und sie wollen auch wirklich verstehen, warum man das macht." (Quelle: 2309)

B: "Also global ist es sozusagen in der Kommunikation sozusagen aufgehoben, und dann mein (HR-) Bereich auch stark." (Quelle: 5210)

B: "(…) also bin es ich und ein Kollege im Public Affairs-Bereich und dann eben, je nach Aufgabenstellung, würde ich sagen. Bei uns ist es so, es gibt in jedem Bereich, eben im HR Bereich, (…) einen Ansprechpartner, mit dem wir diskutieren und zusammenarbeiten." (Quelle: 6603)

3.3.3 Schaffen einer eigenen Stelle oder Position im Unternehmen

Einige Unternehmen wählen die Möglichkeit, eine eigene Stelle bzw. Position für CSR im Unternehmen zu schaffen, und betonen somit auch den zentralen "Stellenwert" dieses Bereiches für das Unternehmen. Die Organisationsform dieses eigenen Bereiches ist in den jeweiligen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Ein Unternehmen bündelt z.B. die Aufgabenbereiche in einer eigenen Stelle, die von einer Person angeleitet wird.

B: "(…) CSR ist direkt unter der Geschäftsführung, also hat bei uns einen sehr wichtigen Stellenwert und ist auch abgegrenzt vom Unternehmen in dem Bereich, ja, ziemlich viel Freiheit bzw. ja einfach das wir (uns) von den Organigrammen ganz einfach abheben. (Quelle: 3611)

Ein anderes Unternehmen installiert einen CSR-Beauftragten mit einer beratenden Funktion im Unternehmen. Allerdings verfügt dieser Berater über "keinerlei Verantwortung in den einzelnen Bereichen". Diese bleiben bei den bereits bestehenden Führungskräften.

B: "(…) das ist (CSR Beauftragter) die Koordination und die Beratung in CSR-Fragen, also in diesen Klammerfragen und Bewusstseinsbildung. Also ich habe keinerlei Verantwortung in den einzelnen Bereichen. Die gibt es ja auch nicht, weil der Personalchef ist der Verantwortliche für Stakeholder, Mitarbeiter. Das war er immer und das bleibt er. Ich kann da keine Verantwortung übernehmen als CSR-Beauftragter, ich kann ihm Beispiele liefern, ich kann den Zusammenhang herstellen zu den anderen Gebieten, ja, Überschneidungen und Ideen einbringen (…)." (Quelle: 2812)

Eine weitere Möglichkeit, eine eigene Stelle im Unternehmen zu organisieren, stellt die Installation eines Teams oder eines Komitees für den CSR-Bereich dar. Im folgenden Beispiel setzt sich ein Komitee in regelmäßigen Abständen zusammen und bespricht, welche Aktivitäten in der nächsten Zeit in welcher Weise umgesetzt werden sollen.

> *B: "Wir haben dann (…) ein CSR-Komitee im Haus gegründet, bestehend aus der Projektleiterin, dem Personalchef, einem Manager, der durchwechselt aus dem Board, und meiner Wenigkeit." (Quelle: 1207)*

Die Form eines CSR-Teams scheint eine Variante zu sein, die auch von anderen Unternehmen angedacht wird, die die Installation des CSR-Bereiches im Unternehmen als etwas Prozesshaftes verstehen. Es besteht kein Interesse, eine "bürokratische Organisation" dafür aufzubauen, sondern nach Erfahrungen in dem Bereich sollte eine "möglichst schlanke und möglichst effektive" Form gefunden werden – z.B. ein Team, das eng mit der Führungsebene kooperiert.

> *B: "Wir haben jetzt noch keine Organisation geschaffen, wie das Ganze dann laufen soll. Ich will keine bürokratische Organisation jetzt aufbauen mit fünf Beiräten und was weiß ich was alles, sondern ich will das Ganze einmal leben lassen und schauen, wo hapert es, und aufgrund dessen dann eine Organisation erstellen: möglichst schlank und möglichst effektiv. Also vielleicht ein CSR-Team, das dem Vorstand quasi Vorschläge macht oder so. Also möglichst kurz, dass man sagt, maximal zwei Stufen, und da können dann die Entscheidungen sofort gefällt werden." (Quelle: 3212)*

3.4 Praktische Umsetzung einzelner Aktivitäten

In den folgenden Abschnitten wird die Praxis der Unternehmen im Hinblick auf konkrete Aktivitäten untersucht. Welche Entscheidungsstruktur muss ein konkretes Vorhaben bis zu seiner Umsetzung durchlaufen (oder: muss es das überhaupt)? Welchen Umfang haben einzelne Aktivitäten betreffend den personellen, zeitlichen und finanziellen Einsatz?

Ein Wort zu den Begriffen "CSR-Aktivität" und "Projekt": Während der Analyse der Interviews fiel auf, dass der Begriff "Projekt" von den Befragten zwar oft verwendet wird, die Einheit "Projekt" ist aber begrifflich schwer abzugrenzen. Der Umfang einzelner Aktivitäten unterscheidet sich nicht nur zwischen den einzelnen Unternehmen, sondern auch innerhalb eines Unternehmens mitunter so stark, dass auch die begriffliche Verwendung durch die Befragten differiert. Die Befragten verwenden den Begriff "Projekt" zum Beispiel synonym mit "unser XX-Programm" oder für das Kernstück einer eigens gegründeten Stiftung, eines Vereins oder einer Unterstützung im Rahmen einer Partnerschaft (z.B. SOS-Kinderdorf). Mit Projekt kann jedoch auch eine einmalige Produktspende gemeint sein.

Für die Darstellung der nachfolgenden Ergebnisse wurde – besonders der qualitativen Herangehensweise entsprechend – freilich der Begriff "Projekt" dort verwendet, wo auch die Befragten ihn gebrauchen. Für die analytische Draufsicht jedoch haben wir uns für den etwas neutraleren Begriff der (CSR-)Aktivität(en) entschieden und verwenden ihn vorwiegend.

3.4.1 Entscheidungsstruktur

Neben der grundsätzlichen Motivation, im CSR-Bereich Aktivitäten zu setzten, ging es in der vorliegenden Studie auch darum, einen Einblick in die Entscheidungsstruktur der Aktivitäten

im CSR-Bereich zu erhalten. Wer hat welche Kompetenzen? Wer trifft die Entscheidung, ob Projekte umgesetzt werden oder nicht?

Grundsätzlich lässt sich für diese Fragestellung festhalten, dass für alle der befragten Unternehmen die Entscheidung bis zu einem gewissen Rahmen von den Verantwortlichen des CSR-Bereiches selbst getroffen werden kann. Allerdings betonen fast alle Interviewten, dass diese Entscheidungen mit der Führungsebene abgesprochen seien bzw. die letzte Entscheidung "Chefsache" sei. Auch jene Unternehmen, die eine eigene Position für den CSR-Bereich geschaffen haben, geben zwar die Entscheidungskompetenz in diesen Bereich, allerdings wird auch von den CSR-Verantwortlichen dieser Unternehmen die Absprache mit der Geschäftsführung betont.

Für alle CSR-Verantwortlichen gibt es in den jeweiligen Unternehmen einen gewissen Entscheidungsrahmen bzw. auch ein eigenes Budget, über das sie selbstverantwortlich verfügen können. Entscheidungen über "einfache Anfragen" oder "kleinere Dinge" können durchaus von den zuständigen Personen getroffen werden. Allerdings betont ein Großteil der Interviewten, dass die Entscheidung vor allem bei großen Projekten meist eine "gemeinsame" sei und diese Entscheidung meist in "Kooperation" getroffen werde. Allerdings ist für fast alle der Befragten auch klar, dass "am Schluss des Tages" die letztendliche Entscheidung die Führungsebene trifft und auch dafür verantwortlich ist.

> *B: "(…) liegen in meinem Entscheidungsbereich in Kooperation mit dem Vorstand normalerweise. Aber es ist eine gewisse Routine dabei, wo man sagen kann, also 90 % der Entscheidungen liegen bei mir." (Quelle: 3915)*
>
> *B: "(…) mit meinem Budget kann ich praktisch alles, was ich für richtig finde, sponsern, spenden." (Quelle: 4811)*
>
> *B: "(…) und ich natürlich mit Rücksprache der Geschäftsführung, weil alles, was finanziell zu tun ist, - Auch wenn ich mein Budget habe, muss ich immer sparen (…)." (Quelle: 16411)*
>
> *B: "Also bei größeren Projekten entscheidet es natürlich der Vorstand am Schluss des Tages. (…) Das Einfädeln, eigentlich die letzte Entscheidung, trifft dann, – bei kleineren Dingen entscheide ich es unter Umständen –, aber größere Projekte, da trifft natürlich der Vorstand die Entscheidung, das machen wir nicht." (Quelle: 14314)*
>
> *B: "Die Aufgabe des Komitees ist ganz einfach, vorab zu selektieren, vorab Entscheidungen zu treffen, und dann wirklich nur die ganz großen, die man selber auch nicht treffen kann aufgrund der Größe, aufgrund des finanziellen Hintergrunds etc. oder Rahmens, das dann zum Management zu tragen und dort zu präsentieren und absichern zu lassen. Aber es wird eigentlich der Großteil der Entscheidungen, was wir tun, wo gehen wir hin, was machen wir als nächstes, wird eigentlich im Komitee getroffen." (Quelle: 4207)*
>
> *B: "Also einerseits, wenn es so einfach Anfragen gibt, dann ist das unsere oder meine Entscheidung, dass ich sage, ‚Ja, wir unterstützen oder wir schicken dort was hin oder nicht'. (…) Dass eben dieses Projekt gewählt wurde, dass wir dann mit diesem Vorschlag zu unserem Vorstand gehen. Aber ja, das ist unser Vorschlag (…). Ich wüsste jetzt kein Projekt, wo ich glauben würde, dass er sagt, ‚Nein, das unterstützen wir jetzt nicht'. Weil es auch da jetzt irgendwie bei den Leitlinien, also ich glaube, Parteien usw. werden nicht unterstützt, das (ist) genau definiert, aber wenn da (…) für irgendein Sozialprojekt, was soll es, das hat kein Mascherl oder so, entweder er sagt, ‚es passt mir' oder ‚es passt mir nicht'." (Quelle: 5605)*

In vielen Interviews wird weiters deutlich, dass eine intensive Diskussion und ein Abwägen, welche Aktivitäten gesetzt werden, der Entscheidung vorausgehen. Einige Unternehmen tun dies in einer regelmäßigen Art und Weise, andere gehen dabei bedarfsorientiert vor.

> *B: "Wir haben regelmäßig, quartalsmäßig bzw. bei Bedarf auch öfters eben ein CSR-Komitee-Meeting, wo wir besprechen: Wo stehen wir, was wollen wir im nächsten Quartal erreichen, wie setzten wir das um (…)." (Quelle: 1407)*

> *B: "(…) ist in der Firma ein relativ kleines Team, das sich ab und zu trifft und überlegt, was man machen sollte (…)." (Quelle: 1304)*

> *B: "Nein, das machen wir schon gemeinsam. Ich diskutiere das natürlich mit unserem Geschäftsführer, wir diskutieren das auch im Management-Team, also in der Geschäftsführung, und wir treffen diese Entscheidungen durchaus auch gemeinsam. Abhängig auch von der Größe der Projekte, muss man sagen." (Quelle: 12308)*

> *B: "(Die) Kommunikationsabteilung schlägt vor und dann wird das kurz evaluiert und diskutiert und dann, also die letzte Entscheidung ist dann beim Geschäftsführer." (Quelle: 7410)*

Große Unternehmen bzw. auch internationale Konzerne verfügen oft über ein "Hauptengagement", also über eine Aktivität, die im gesamten Konzern umgesetzt wird. Dieses "Hauptengagement" ist oft auch das zentrale Kriterium bei der Entscheidung, ob Aktivitäten umgesetzt werden oder nicht. Fallen Aktivitäten nicht in dieses Engagement, werden sie in aller Regel nicht umgesetzt, egal ob sie von außen oder von innen an das Unternehmen herangetragen werden.

> *B: "Und das ist auch unser Hauptengagement. Also wenn wir Briefe kriegen, wo wir unterstützen sollen, dann schreiben wir meistens eine Antwort auch zurück, dass wir sagen, wir haben uns heuer auf das konzentriert und bitte das jetzt nicht böse nehmen, aber das ist jetzt unser Hauptengagement." (Quelle: 7010)*

Ein weiteres Spezifikum von internationalen Konzernen ist das Bereitstellen von internationalen oder allgemeinen Fonds, aus denen Aktivitäten unterstützt werden können. Somit liegt die Entscheidungskompetenz nicht mehr bei dem jeweiligen Unternehmen im Land selbst, sondern meist bei einer zentralen Stelle, die für die Vergabe von finanziellen Mitteln international zuständig ist. Somit entscheidet "zum Schluss immer die Budgetsituation".

> *B: "Letztendlich liegt die Entscheidung eben bei (...) und bei mir. Oder sagen wir nicht ganz. Also wir sagen, was wir grundsätzlich gerne machen möchten, aber zum Schluss entscheidet immer die Budgetsituation, ob wir es dann tatsächlich umsetzen können oder nicht. Weil zum Bespiel diese (…)programme international eingereicht werden und das ist eben auch, da kämpfen viele (…)länder drum, eben Budgets zu bekommen, dass kann unter Umständen sein, das man es nicht bekommt." (Quelle: 6102)*

> *B: "Was wir auch haben oder was auch möglich ist, das ist die (…)Foundation, da kriegt man relativ viel Geld, das ist auch ein Teil unserer Organisation, wo man mit gezielten Projekten hingehen kann." (Quelle: 2704)*

> *B: "Das ist international, funktioniert aber so, die haben einen sehr, sehr großen Topf. Also da geht es darum, wenn man dort ein Projekt durchkriegt, dann kann man 50.000 Euro oder so durchaus auch kriegen. Die verlangen aber sehr detaillierte Projektbeschreibungen, was man haben will und warum. Und dann wird das halt durch so ein Gremium begutachtet und (…)hat die Vorraussetzung, dass die Einreichung aus dem Land kommt oder aus der Umgebung, wo das Geld verwendet werden soll." (Quelle: 2904)*

Ein befragtes Unternehmen zeigt eine negative oder demotivierende Seite dieses Systems eines generellen Fonds auf. In den Unternehmen kommt die Initiative für Aktivitäten im CSR Bereich oft von den Beschäftigten selbst. Nach der detaillierten Projektbeschreibung und Beantragung der finanziellen Unterstützung des Projektes kommt es oft zu langen Wartezeiten und somit zu Frustrationen unter den Beschäftigten. Vor allem dann, wenn die eingereichte Aktivität nicht bewilligt wird, sind die "Leute angefressen".

> *B: "Weil es einfach jedes Mal, wenn es irgendeine Idee gibt, dauert es ewig lang, bis man eine Entscheidung kriegt. Und dann gibt es vielleicht eine negative, und dann sind die Leute angefressen. Ich habe ein Beispiel, wo eine Mitarbeiterin wirklich sehr engagiert war, die hat aus ihrem Bekanntenkreis so ein Sozialprojekt gekannt, (…) und das hätte sehr gut zu uns gepasst. Ich habe da zwei Jahre probiert, Geld dafür zu bekommen, und habe keines gekriegt. Weil es immer wieder geheißen hat: ‚Nein, dass passt nicht und das ist nichts und vielleicht das nächste mal.' Und wenn es einfach einen größeren Topf gäbe, auf den man schnell zugreifen kann, das wäre dann nett." (Quelle: 6104)*

3.4.2 Dauer von Aktivitäten

Entsprechend der manchmal recht unterschiedlichen Bezeichnung für CSR-Aktivitäten (siehe oben) berührt auch die "Dauer" von Projekten viele Facetten: Die Kontinuität eines Projektes kann bedeuten, dass eine Kooperation mit einer Einrichtung (z.B. Altersheim, SOS-Kinderdorf, Behinderteneinrichtung) seit einigen Jahren anhält. Es kann aber auch bedeuten, dass ein Unternehmen eine jährliche Aktion, dabei aber immer ein anderes Motto, hat.

Zu betonen ist außerdem, dass die Unterscheidung in "Projekt" und "Thema" mitunter schwierig ist. Das kontinuierliche Engagement für ein Thema (z.B. Menschen mit Behinderung) gelangte nicht in diese Auswertung.

3.4.2.1 Längerfristige Ausrichtung – "nicht nur spenden und einen Fotografen holen"

Fast alle Befragten berichten von Aktivitäten, die mehr als nur einmal stattfinden oder eine bedürftige Gruppe für eine gewisse Zeit begleiten. Auch in der generellen Einstellung ist gut erkennbar, dass ein Konsens darüber herrscht, dass Projekte eine gewisse Konstanz haben sollten, da man damit "Commitment" ausdrückt, wie es der folgende Interviewpartner formuliert. Gerade in seinem Projekt sei Kontinuität für die Zielgruppe wichtig, denn sie unterstützen seit drei Jahren eine Initiative zur Begleitung traumatisierter Kinder und Jugendlicher:

> *B: " Gerade im Bereich Psychotherapie muss man das als etwas Langfristiges sehen. Es sind, mittlerweile haben etliche Kinder auch schon die Therapie wieder beendet und zum Glück, (…) weil sie irgendwo das traumatische Erlebnis irgendwie auch überwunden haben (…) Und wir haben jetzt im Sommer erst wieder eine Pressekonferenz auch gehabt, gemeinsam mit (unserem Partner), wo wir eben dann einen Zwischenbericht abgegeben haben und irgendwo auch unser Commitment auch abgeben haben, dass wir das weiterführen wollen und dass es etwas Langfristiges ist." (Quelle: 0892)*

Ein weiteres Beispiel für ein langfristig angelegtes Projekt ist das eines Großkonzerns. Hier handelt es sich um ein die Aktivität einer von der internationalen Dachorganisation eingerichtetes Projekt, das über eine lokale (unabhängige) Organisation durchgeführt wird. Die Kernaktivität geschieht außerhalb des Unternehmens, das aber durch Spendengelder, Volunteering usw. eng mit dieser Organisation verbunden ist, die auch den Namen des Unternehmens trägt. Die Organisation baut seit 1994 in Österreich Häuser für schwer kranke Kinder, in denen sie während ihres Klinikaufenthalts mit ihren Eltern wohnen können, dazu gehört auch die Betreuung der Kinder und vielfältige weitere Aktionen. Das dauerhafte Engagement dieses Unternehmens wird deutlich in der ausführlichen Beschreibung der Interviewpartnerin durch das ganze Interview. Im folgenden Ausschnitt erzählt sie vom Versuch, durch vielfältige Fundraising-Aktionen die Anzahl der Häuser und das Angebot für die Familien dort aufzustocken:

> *B: "Also es ist wirklich eine tolle Einrichtung. Wir haben das in Wien, in Salzburg, in Innsbruck und in Graz. Und es ist auch noch im Bestreben, das eine oder andere Haus dazu zu erwerben. (…) Und da versuchen wir halt einerseits Spendengelder von unseren Franchisenehmern zu bekommen, plus dann gibt es halt Events. Also jetzt am Wochenende war gerade ein Golfturnier, was eben auch diese Kassa füttert dann gibt es halt eine (weitere Aktion) (…) und so versucht man halt dann eben je nach Saison Aktivitäten zu starten, national gesehen. Und dann ist es auch so, dass die dann natürlich auch regional stattfinden, (…)wir haben ja 61 Franchisenehmern in Österreich." (Quelle: 0913)*

Auch ein weiteres Projektbeispiel bezieht sich inhaltlich auf die Unterstützung kranker Kinder. Eine Interviewte., deren Unternehmen sich – unter anderem – bereits länger für die Kinderkrebshilfe engagiert, betont den Aspekt der Nachhaltigkeit. Die Hilfe suchenden Personen können sich auf das Unternehmen verlassen, das Projekt bleibt bestehen, sie können wiederkommen:

> *B: "Ich denke mir, ein Projekt soll ja auch wachsen, dass es Nachhaltigkeit hat, (dass) sich das herumspricht und die Leute, die wirklich was brauchen wieder kommen, das Kinderkrebshilfe-Projekt ist nachhaltig, weil es wächst und es bleibt was da." (Quelle: 11142).*

Noch zwei weitere Interviewzitate illustrieren die Auffassung, Projekte sollten eine gewisse Dauer haben. Ein Befragter gibt dafür ein Negativbeispiel, wie es *nicht* laufen sollte:

> *B:"…wie es auch jetzt noch Firmen machen, dass man sagt: man spendet, man sucht sich da irgendeine Gruppe raus, spendet, macht einen großen Scheck, holt einen Fotografen, übergibt das und das und das war's - sondern hier eben nachhaltig wirklich was zu tun." (Quelle: 0712)*

> *B: "Aber grundsätzlich darf das nicht eine Einmalaktion sein und nicht nach einem Jahr wieder im Nichts enden, weil das ist ein Quargel, das bringt niemandem etwas." (Quelle: 0696)*

Eine andere Art von zeitlicher Konstanz – nämlich in der **regelmäßigen Wiederkehr des Engagements** – zeigt dieses Beispiel: Im Unternehmen von Herrn J. findet jährlich zum gleichen Datum eine Aktion statt, wobei Thema und Zielgruppe immer wieder neu sind. Von langer Hand vorbereitet, organisiert die Kommunikationsabteilung des Unternehmens eine Aktion, wobei auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Ideen in einem "Ideenwettbewerb" einbringen können.

> *B: "(An diesem Tag) machen wir jedes Jahr irgendwas Soziales in der Außenwelt. Also entweder (…) irgendwas zum Umweltschutz oder Engagement in Jugendzentren oder in*

> *(einem Obdachlosenheim) waren wir da zweimal schon in D. und (mit einer NGO) war es jetzt auch zweimal, wo wir verschiedenste Aktivitäten machen: Ausflüge mit Behinderten oder mit alten Menschen mit kranken Menschen oder Renovierungsarbeiten. Da habe ich selber auch schon oft mitgeholfen, einkaufen, Flohmarkt, Entsorgungen, ärztliche Hilfe bereitstellen. Also schon ein bisserl was, was mit unserem Geschäft auch zu tun hat. Das wird jedes Jahr organisiert von der der Kommunikationsabteilung." (Quelle: 10 14)*

Interessant ist bei diesem Unternehmen, dass die Aktion zwar auf einen jährlichen Themenwechsel angelegt zu sein scheint. Aber aus der Praxis heraus hat man sich auch hier dazu entschieden, eine gewisse zeitliche Konstanz zu wahren: Projekte werden bewusst wiederholt, wenn "das gut gelaufen ist".

> *B: "Und meistens war es jetzt in der Vergangenheit so, dass wir immer mit einem Projekt – wenn das gut gelaufen ist – dass wir es dann ein zweites und ein drittes Jahr auch machen und dann wieder wechseln. Also momentan haben wir nicht einen jährlichen Rhythmus wo wir wechseln, sondern versuchen schon auch ein bisschen mit diesen Partnerschaften das ein bisserl länger aufrechtzuerhalten (Quelle: 10 22)*

Der letzte Aspekt des Interviewausschnitts, die Partnerschaften aufrecht zu erhalten, ist auch das Anliegen einer anderen Befragten – allerdings geht es hier um das informelle Aufrechterhalten eines formal eigentlich abgeschlossenen Projekts. Ihr Unternehmen hat sich insgesamt eineinhalb Jahre für die EDV-Schulung von obdachlosen Menschen engagiert. Ihre Äußerung, dass sie "natürlich länger partnerschaftlich miteinander verbunden bleiben", drückt aus, dass man informell weiter Kontakt ermöglichen möchte. Ein technisches Projektende schließt nicht automatisch den persönlichen Kontaktabbruch mit ein.

> *B: "Das Neunerhaus ist jetzt ca. eineinhalb Jahre gelaufen und ist natürlich nach wie vor, – Also, das Projekt an sich – eben diese EDV-Schulung – geht jetzt im September zu Ende, da laufen die aus. Aber ich sage einmal, wenn wir uns einmal für so ein Projekt engagieren, sind wir natürlich länger partnerschaftlich miteinander verbunden. Das heißt, wenn dort irgendwo was gebraucht wird dann sind wir natürlich da." (Quelle: 0226)*

Und noch ein Aspekt der Dauer von Projekten wurde genannt: hier geht es um die Dauer des Einsatzes von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen **im Rahmen des Corporate Volunteering**. Ein Befragter plädiert dafür, dass die Freiwilligenarbeit so angelegt sein sollte, dass sie am Stück stattfindet und nicht jeweils einen Tag in der Woche. Diese Forderung ist sicherlich sehr projektspezifisch. Denn das Projekt ist bereits so angelegt, dass die Mitarbeiter drei oder sechs Monate in einer NGO mitarbeiten können, auch im Ausland. Besonders aus der Sicht des Mitarbeiters ist ihm dessen (zeitlich) intensive Erfahrung wichtig:

> *B: "Wenn ich nur einen Tag dort (vor Ort) bin und vier Tage bin ich auf meinem normalen Arbeitsplatz, dann komme ich dort nicht wirklich rein. Wenn ich aber dort wirklich sechs Monate arbeite und dort präsent bin, dann kriege ich was anderes mit als wenn ich einmal einen Tag in der Woche dort bin." (Quelle: 1262)*

3.4.2.2 Kurzfristige Projekte – " Da muss ich mir immer wieder was anderes einfallen lassen"

Nur wenige Beispiele gibt es für eher einmalige Ausrichtungen. Ein Beispiel ist das Unternehmen, für das ein von uns Interviewter arbeitet. Er ist Mitarbeiter eines internationalen Konzerns und berichtet, dass Projekte meistens einmalig sind und

hauptsächlich Social Sponsoring umfassen. Der Wunsch, diese oder jene Einrichtung zu unterstützen, muss dabei international eingereicht und dort begutachtet werden ("die verlangen aber sehr sehr detaillierte Projektbeschreibungen"). Wird die Idee gut geheißen, kommt es zur einmaligen Spende beispielsweise für gemeinnützige Einrichtungen. Es wurden in der Vergangenheit auch Patenschaften für Veranstaltungen oder Unterstützung für Tsunami-Opfer übernommen.

> *Int.: "Wie lange laufen dann solche Projekte?*
> *B: "Das ist meistens eine einmalige, – also die kriegen Geld und machen dann was damit. Das ist nicht so, dass wir das dann weiter betreuen, sondern die haben halt, – die wollen irgendwas oder die haben (…) und dafür brauchen sie Geld und dann schauen wir, dass wir es ihnen geben können. (Quelle: 0430)*

Eine Äußerung, die sich von den anderen recht stark unterschieden hat ist die des folgend zitierten Interviewpartners. Er äußert sich sehr stolz über ein neues, groß angelegtes Projekt, das Kinder und Jugendliche auf vielfältige Weise unterstützt ("Das ist sicher das Beste, was wir je gehabt haben"). Vor allem der mediale Niederschlag dürfte – durch Veranstaltungssponsoring – sehr positiv gewesen sein ("wir haben eigentlich heuer ein ganz ein tolles Medienclipping aufs Projekt bezogen"). Gerade weil das Projekt aber auf ein so positives Echo stößt, überlegt er, es im nächsten Jahr anders[12] weiterzuführen und wieder neue Ideen der Umsetzung zu probieren:

> *B: "Das heißt, das ist was Neues und was Neues ist immer interessant. Was zur Folge hat, dass wir es nächstes Jahr nicht mehr machen werden, weil, nächstes Jahr ist es nicht mehr neu, da muss ich mir wieder was anderes einfallen lassen." (Quelle: 0566)*

Zusammenfassend ist festzustellen, dass innerhalb der 15 Interviews, die wir führten, gerade **jene Projekte von besonderer Kontinuität zu sein scheinen, in denen persönlicher Kontakt zu den Betroffenen besteht und wo es um Menschen geht, die sich in einer Notsituation befinden**, nämlich in eingangs genannten Beispielen jeweils um psychisch oder physisch kranke Kinder. Die emotionale Komponente – Empathie für Kranke – scheint hier eine wichtige Rolle zu spielen.

3.4.3 Finanzieller Aufwand

Der erste Teil der gesamten CSR-Studie hat in der Internet-Recherche gezeigt, dass über dieses Medium nur schwer nachvollziehbar ist, in welchem Umfang (personell, zeitlich, finanziell) CSR-Maßnahmen gesetzt wurden. Besonders der finanzielle Aufwand war nicht erkennbar. Uns hatte damals interessiert, ob es sich um eine generelle Strategie handelte, keine Summen zu nennen, die in einen guten investiert werden. Die Face-to-Face-Situation im Interview wurde deshalb dazu genutzt, die Unternehmen direkt mit der Frage nach finanziellem Umfang für CSR-Maßnahmen zu "konfrontieren".

[12] Es wird nicht ganz deutlich, welche Teile des Projekts "neu" sein sollen. Vermutlich bleibt die Zielgruppe gleich und es ändern sich lediglich die damit verbundenen kleineren Aktivitäten (z.B. des Fundraisings)

Insgesamt **5 der 15 Gesprächspartner waren generell bereit, konkrete Zahlen zu nennen**, auch wenn sie zum Großteil nur geschätzt sind. Für ein konkretes Projekt wurden mitunter runde Summen im vier- oder fünfstelligen Bereich genannt.[13]

Fast allen Befragten fällt es jedoch aus rein logistischen Gründen sehr schwer, vor allem projektübergreifende Zahlen zu nennen. Öfters wird geäußert, dass es unmöglich wäre, die Summe zu nennen, da es keine eigene Kostenstelle für CSR gebe, keinen "Budgettopf". Außerdem wird außerdem angemerkt, dass oft mehrere Projekte gleichzeitig liefen, dass die Arbeitszeit der involvierten Personen schwer abzuschätzen sei und dass Produktspenden von Ausschussware nicht erfasst würden. Die folgenden Beispiele illustrieren dies:

> *Int.: "Wie schaut es eigentlich aus mit dem finanziellen Volumen? Wie viel wird dafür ausgegeben für die Projekte?*
> *B: Für die Projekte nach außen, also da es nicht so - wir haben jetzt keinen eigenen Budgettopf für die Nachhaltigkeitsprojekte. Es ist auch nicht so, dass es immer nur bei uns liegt ja, deshalb tue ich mir schwer. Man müsste es ja korrekterweise zusammenfassen, um den klaren Betrag zu haben, also das habe ich nicht. Ich habe einen Überblick über das was wir über die Kosten, die bei uns liegen, aber nicht über die, die in den anderen Bereichen sind." (Quelle: 0398)*
>
> *B: (nachdem er eine Summe für ein großes Projekt genannt hat): "Wie viel ansonsten von uns durch die Gegend verschifft wird – ich nenne es einmal salopp so – kann ich Ihnen gar nicht sagen. Insofern auch nicht, weil es sehr wohl so ist, dass verschiedene Aktivitäten von den Produktverantwortlichen selbst passieren bisweilen. (…) Oder gibt es Leute da im Unternehmen, die Kontakte haben und sagen: 'Passt auf, wir schicken das (eine Produktspende, fehlerhafte Ware) jetzt an einen Winzigmarkt oder Sozialmarkt' usw. und das wird dann sozusagen automatisch getan ohne dass wir jetzt da involviert sind." (Quelle: 0542)*
>
> *Int.: "Und vom finanziellen Aufwand kann man das irgendwie abschätzen, was das in Anspruch nimmt?*
> *B: Gut, ich meine die Aktivitäten, die wir starten, das ist immer ganz unterschiedlich. Also ich habe hier für mich für meine Abteilung ein Budget, der Großteil läuft aber sehr wohl über das Marktbudget, da habe ich natürlich keinen Überblick (…) das hängt dann auch jeweils von Engagement des Marktleiters ab, also diesbezüglich, aber konkrete Zahlen, tut mir Leid, da kann ich Ihnen jetzt eigentlich nichts geben*
> *Int.: Können Sie jetzt nicht, oder dürfen Sie nicht, – oder?*
> *B: Ich habe es nicht in der zusammengefassten Form sage ich (…)" (Quelle: 0146)*

Angeregt von dieser Frage äußern sich zwei der Gesprächspartner dazu, dass es für die Zukunft vielleicht einmal **sinnvoll sei, die Ausgaben dahingehend zu erfassen.** Der erste Interviewausschnitt stammt aus einem Gespräch mit einem erst kürzlich als CSR-Beauftragen eingesetzten Mitarbeiter:

> *Int.: "Also bis jetzt gibt es das noch nicht, dass (der finanzielle Aufwand) zusammenläuft?*
> *B: Das gibt es noch nicht. Vielleicht gibt es irgendwo in der Buchhaltung jemanden, der das weiß. Aber ich habe mich jetzt noch nicht auf die Suche gemacht. Aber das wäre sinnvoll, dass das dann vielleicht bei mir zusammenlauft, oder – wurscht wo es dann zusammenlauft – aber ich würde gerne einmal die Gesamtziffer wissen, sie in Relation zum Gewinn setzen und dann schauen, wo stehen wir da im internationalen Vergleich? Da gibt es einfach Richtwerte des Bestpractice, das ist so ein halber bis ein Prozent vom Gewinn, der einfach wieder in Form von Sponsoring wieder an die Gesellschaft zurückgeht. Einfach, dass wir schauen: wo stehen wir da?" (Quelle: 12131)*

[13] Die Summen wurden im Zusammenhang mit konkreten Projekttiteln genannt, eine Wiedergabe der Interviews ergäbe hier eine Liste von anonymisierten Projektnamen und Eurosummen.

Int.: "Und gibt es da eigentlich ein Budget dafür? Können sie da irgendwas nennen?
B.: Budgetsummen eigentlich nicht. Ich muss sagen wir haben das noch nie, – also ganz ehrlich: wir fassen das nicht so zusammen, dass wir sagen, es gibt eine Kostenstelle. Sondern es ist halt, dort, wo es anfällt, wird es budgetiert. Also ich habe zum Beispiel die Kosten logischerweise von der Mitarbeiterin, die das (Projekt) betreut auf meiner Kostenstelle und eben die ganzen Unterlagen, die die brauchen, das lauft dann immer auf der jeweiligen Kostenstelle mit. Und ein Teil ist dann natürlich im PR-Budget gepackt und ja so ist es halt, –
Int.: So zusammengefasst -
B.: Nein, haben wir eigentlich nicht, muss ich ehrlich sagen, haben wir noch nie gemacht. Ist eigentlich interessant, wir könnten es nicht beziffern. Leider. Ja, muss ich ehrlich sagen.
Int.: Können Sie es auch nicht schätzen ungefähr?
B.: Nein. Nein, kann ich eigentlich echt nicht. Das ist auch einmal was, was wir vielleicht einmal in Zukunft erheben können. Das ist nämlich sicher eine ganze Menge, was wir da ausgeben, ja." (Quelle: 4651)

Anders als die beiden hier zitierten Interviewpartner sieht es der folgend zitierte. Auch er kann zwar den finanziellen Rahmen des CSR-Engagements nicht einschätzen, fügt aber auch bewusst an, dass er lieber kein Budget haben möchte und flexibel dort unterstützen möchte, wo es notwendig wird:

Int.: "Können Sie da vielleicht den finanziellen Rahmen, der für CSR da vorgegeben ist, vielleicht nennen?
B: Auch wenn ich das wollte, kann ich es leider nicht, weil wir, weil da viele unterschiedliche Dinge reinfallen (…) Wir haben das nie in dieser Form erfasst. Ich glaube auch nicht, dass das sonderlich sinnvoll ist, weil der eine interpretiert das dann großzügiger, dann wird der Betrag größer. Der Andere macht er irgendwo restriktiver, dann rechnet sofort einer das als Anteil des Umsatzes und lauter solche Dinge und das möchte ich ehrlich gesagt nicht. Ich halte davon nichts. Die Projekte sind wichtig, was da jetzt finanziell Aufwand ist, das sollte nicht vorrangig sein.
Int.: Was hat es, für Ihren Bereich - gibt es da irgendeinen Bereich, einen finanziellen? Oder ein fixes Budget, – oder?
B: Nein, wir machen das nach der Priorität der Projekte und das, was notwenig ist für die Finanzierung dieser Projekte, steht zur Verfügung." (Quelle: 08108)

Nur eine Interviewpartnerin hat zwar ein fixes Budget, war aber **nicht bereit, die Summe zu nennen.**

Int.: "Bleiben wir vielleicht kurz beim Finanziellen: Gibt es eigentlich ein fixes Budget für CSR im Unternehmen? Oder wie viel wird dafür ausgegeben, wissen Sie das?
B: Ja, aber das möchte ich Ihnen nicht sagen. Ich habe ein fixes Budget (…) und mit meinem Budget kann ich praktisch alles, was ich für richtig finde, sponsern, spenden." (Quelle: 1147)

3.5 Eingebundenheit des Personals

Der folgende Abschnitt stellt Aussagen zur CSR-Eingebundenheit der Unternehmensangestellten zusammen, deren eigentliche Position im Unternehmen nicht mit CSR-Angelegenheiten zu tun hat. Es wird erläutert, ob und wie die Belegschaft über CSR-Aktivitäten informiert werden, d.h. ob das Thema CSR im Unternehmen auch auf niedrigeren Ebenen bekannt ist, inwieweit Eingebundenheit im Sinne der Freiwilligenarbeit (Volunteering) tatsächlich praktiziert wird und welche positiven und negativen Aspekte von den Befragten im Zusammenhang mit Mitarbeiter-Engagement genannt wurden.

3.5.1 Ausmaß der Eingebundenheit

Zunächst konnte festgestellt werden, dass in **allen Unternehmen eine interne Kommunikation zu CSR** stattfindet. Auf verschiedenen Kanälen werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen davon in Kenntnis gesetzt, dass ihr Unternehmen sich sozial engagiert. Diese interne Kommunikation geschieht vor allem über **Intranet** und **Mitarbeiterzeitung**, erwähnt wurde außerdem das "Schwarze Brett" und die informelle Kommunikation ("indem ich den Leuten einfach erzähle, was ich mache oder was es Neues gibt; " Quelle: 9202).

Inwieweit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lediglich in diesen Kommunikationsprozess miteinbezogen sind oder sich weitergehend engagieren, wurde in einer analytischen Dreiteilung der Aussagen erfasst. Die Darstellung erfolgt in einer Reihung nach Ausmaß der Eingebundenheit.

3.5.1.1 Eingebunden über Information und Kommunikation

Für zwei Unternehmen wurde die Zuteilung vorgenommen, dass die Angestellten ausschließlich über Information und Kommunikation eingebunden sind, das heißt, sie sind über CSR-Maßnahmen informiert und bringen auch Ideen ein, ein klassisches Volunteering im Sinne eines Arbeitseinsatzes für Sozialprojekte gibt es unter den nicht für CSR angestellten Mitarbeitern jedoch nicht.

> *Int.: "Dann hätte ich noch eine Frage zum Engagement der Mitarbeiter: Haben Ihre Mitarbeiter irgendwie eine Möglichkeit, sich zu engagieren? Wie schaut es damit aus, dass sie sagen, sie möchten da ein bisserl mehr mithelfen?*
> *B: Nicht institutionalisiert, nicht institutionalisiert. Es könnte natürlich schon einmal vorkommen. Aber da kann ich eigentlich auch nichts vorweisen, nichts Organisiertes sozusagen.*
> *Int.: Aber ist das ist schon einmal vorgekommen, dass da einmal ein bisserl mehr Engagement dabei war oder, –?*
> *B: Ich meine, wie gesagt, es gibt immer wieder Dinge, die aufgrund der Information von Mitarbeitern letztendlich dann gesponsert werden, solche Dinge schon. Aber dass die dann selber in dem Sinn mitarbeiten müsste ein Einzelfall sein, kann ich Ihnen auch kein Beispiel nennen." (Quelle: 10215)*

Auch die interne Kommunikation scheint eingeschränkter als bei allen anderen Unternehmen, die Befragte berichtet, dass nur über "herausragende Projekte" berichtet würde:

> *Int.: "Und wie kommunizieren Sie das intern an die Mitarbeiter (ihres Unternehmens)?*
> *B: Eigentlich fallweise geht das. Manchmal über die Mitarbeiterzeitung, wenn es irgendwelche herausragenden Projekte sind. Aber wir sind wie gesagt sehr zurückhaltend mit der Kommunikation und versuchen das sozusagen über den direkten Nutzen. Die Leute wissen das." (Quelle: 4815)*

Im zweiten Unternehmen, das dieser Gruppe zugeordnet wurde, hat im Team ein reger Gedankenaustausch zum Thema "Werte" und wie sie innerhalb des Unternehmens transportiert werden, stattgefunden, wie der folgende Interviewpartner berichtet. In einem Projekt zur "Herkunft" des Unternehmens (im Hinblick auf soziale Verantwortung als Unternehmensgegenstand) wurde mit einigen Angestellten ein gemeinsames "Wertebuch" geschrieben, von dem der Befragte sehr positiv berichtet. Dieses Projekt hätte dazu beigetragen, dass CSR im "Schneeballsystem" bekannt geworden wäre und neue Kanäle interner Kommunikation darüber geschaffen wurden:

B: Wir haben zum Beispiel intern vor zwei Jahren ein Projekt gestartet im Hause (…), in dem es um die Gestaltung (unseres Unternehmens) der Zukunft gegangen ist. Und die Voraussetzung war aber eigentlich die Betrachtung oder die Freilegung auch der Herkunft. Das war Teil dieses Projektes und hat über zwei Jahre uns intensiv begleitet, unter Einbindung sehr vieler, sozusagen auch einer kritischen Masse, damit man im Schneeballsystem in gewisser Weise auch alle erreicht. Man kann nicht ein Projekt machen mit fünfhundert, sechshundert Leuten, Mitarbeitern. Man kann eines machen, wo fünfzig, sechzig mitarbeiten und die sozusagen auch das weitergeben. Und da war das ein durchaus zentraler Aspekt auch. Der führt dann zur Aufnahme, zur Produktion von gewissen Kommunikationsmitteln. Wir haben zum Beispiel ein Wertebuch erstellt, wo wir eigentlich unsere wesentlichen Eckpfeiler dargestellt und sowohl die ökonomischen Ziele wie aber auch die Identität des Unternehmens auch beschrieben haben. Da spielt diese soziale Verantwortung eine nicht unwesentliche Rolle." (Quelle: 9714)

Das Projekt fand wohl zur eigentlichen Arbeitszeit statt und wurde dem Ziel ethischer Verantwortung gewidmet. Darüber hinaus fand jedoch kein Einsatz des Teams in konkreter Freiwilligenarbeit statt, wie es der Befragte vermittelt, wenn er sagt, im Bereich des Volunteering seien "die Möglichkeiten (…) ausbaufähig":

Int.: "Und die Mitarbeiter haben schon eine Möglichkeit, dass sie sich bei den Projekten wirklich engagieren, also da wirklich auch mitmachen?
B: Äh – (stockt).
Int.: Dass sie Zeit dafür aufwenden, ist das möglich bei Ihnen?
B: Ja, zum Teil, hätte ich gesagt, aber das ist, glaube ich, ausbaufähig, würde ich eher einmal sagen.
Int.: Glauben Sie, wäre da Interesse da, von Seiten der Mitarbeiter?
B: Ich glaube schon, ja. Das kommt nämlich auch darauf an, worum es konkret geht. Aber ich glaube, die Möglichkeiten sind wahrscheinlich ausbaufähig, ja, sagen wir es einmal so." (Quelle: 13514)

Kommunikation zu CSR findet natürlich auch in Unternehmen statt, deren Belegschaft insgesamt involvierter ist (siehe Zuteilung zu den unteren Kategorien). Mitunter erfüllen die Angestellten wichtige Aufgaben im Vorfeld der CSR-Aktivität: Manche Unternehmen ziehen ihr Personal bewusst zur Beratung herbei, nutzen deren **Vermittlerrolle im Aufspüren von Ideen oder bedürftigen Personen(gruppen)**. Deutlich wird das in zwei Unternehmen, die sogar einen internen Ideenwettbewerb veranstalten. Im ersten Beispiel er eher informell stattzufinden. Im zweiten Beispiel suchte das Unternehmen nach Meinungen aus der Belegschaft, welches das geeignetste CSR-Projekt sei. Das Interesse an dieser Meinung ist daran abzulesen, dass die Stimmabgabe an ein Gewinnspiel gekoppelt war: diejenigen, die votierten, konnten sogar eine Reise gewinnen:

B: "Es läuft so eine Art Ideenwettbewerb, dass auch die Mitarbeiter hier ein bisschen was einbringen, in dem Sinn, dass man sagt: Wen könnten wir unterstützen? Was für Projekte könnten wir hier machen? Was wären Kooperationspartner?" (Quelle: 2210)

B: "Und voriges Jahr ist mehr oder weniger von mir aus durch Zufall die Idee geboren worden, dass ich gesagt habe: Wir lassen die Mitarbeiter vorschlagen, via Mitarbeiterzeitung, wo arbeitet Ihr mit und wo wollt Ihr oder wo habt Ihr eine Verbindung zu der Organisation und was wollt Ihr, das wir unterstützen? Wir haben dann insgesamt, glaube ich, acht oder zehn Vorschläge reinbekommen und haben das in einem zweiten Schritt nachher gekoppelt mit einem Gewinnspiel und die Mitarbeiter dazu aufgerufen, ihr (…) Projekt für 2006 zu küren, indem sie wählen. Da hat es eine Verlosung gegeben mit einem Wellness-Wochenende in Bad F. Gut, das ist dann passiert und das Projekt, von dem ich Ihnen erzählt habe, ist dann ausgewählt worden." Quelle: (1605)

Auch das "informelle" Aufspüren von Betätigungsfeldern für das Unternehmen geschieht oft durch die Hilfe der Unternehmensangehörigen, die von sozialen Belastungssituationen in der Bekanntschaft erzählen und das Unternehmen zur Unterstützung anregen. Hier berichtet eine weitere Befragte von einem Beispiel. Ihr Unternehmen unterstützt neben einem großen Projekt auch immer wieder – in sehr flexibler und unmittelbarer Form – bedürftige Personen. Sie berichtet von der **Vermittlerrolle einzelner Mitarbeiter**:

> *B: "Wir fördern eine Familie, die ein behindertes Kind hat, das bei der Geburt zu Schaden gekommen ist. Eine sehr liebe Familie und die wollten eine Reise nach Florida machen, da hat ihnen noch ein bisserl ein Geld gefehlt. Da haben wir eine Weihnachtsaktion gemacht unter den Mitarbeitern, ja.*
> *Int.: Wie kommen dann eben zum Beispiel solche Familien an sie heran, geht das dann irgendwie über Mundpropaganda, Bekannte?*
> *B: Ja. Ja.*
> *Int.: Oder wird das auch irgendwie ausgeschrieben?*
> *B: Nein, das ist nicht unser Ansatz. Sondern, wenn sie da jetzt hinausgehen jeder kennt wem. Wir haben ein Projekt in G. gehabt, (…) Einem Mitarbeiter von uns ist zu Ohren gekommen, dass es ein Kind gibt, der ist vier Jahre alt und leidet an einem ganz seltenen Gensyndrom und der bräuchte eine besondere Ausbildung. Und hat er gesagt: 'Wie wäre es, wenn wir in E. ein Fußballturnier machen?' Habe ich gesagt: 'Ja gut, da haben wir Fußball organisiert'." (Quelle: 6411)*

3.5.1.2 Tatkraft: Eingebunden über Volunteering

Der Großteil der Befragten macht Angaben, die ein Mitarbeiterengagement auch außerhalb von CSR-Arbeitsplätzen und über ein kommunikatives Auseinandersetzen mit dem Thema handelt. Dieser Kategorie wurden Unternehmen zugeordnet, die ihr **Personal in irgendeiner Art und Weise in CSR-Aktivitäten einbinden**. Oft wird die jährliche "Weihnachtsaktion" genannt oder andere einmalige Aktionen zum Fundraising, bei denen Unternehmensangehörige Essen und Getränke verkaufen:

> *B. "Dann gibt es jedes Jahr Punschfest, wo es Tombola gibt und Spendenaktionen, da schenkt praktisch das Management den Punsch aus und macht Bratwürstel und Maroni und die Leute kaufen uns das ab. Und dann wird irgendwas damit gekauft, das geht meistens an ein oder zwei bedürftige Familien direkt aus dem Bezirk, da schaut man dann nach bei der Bezirksvertretung und schauen halt, was es gibt und schauen, ob sie jemanden kennen, der es brauchen kann. Und dann gibt es wieder die Weihnachtsaktion, die heuer entweder wieder für das Kinderdorf gemacht wird oder auch wieder für irgendeine Kinderkrebsklinik oder so, das müssen wir uns noch überlegen." (Quelle: 3704)*

> *B: "(Unsere) Mitarbeiter engagieren (sich) in verschiedensten Formen. Wir haben letztes Jahr unsere Weihnachtsaktion für (ein Obdachlosenheim) gemacht, das heißt, wir haben die Mitarbeiter aufgefordert, sehr persönliche Weihnachtspakete mit persönlichen Geschenken für (die Bewohner) zu packen und haben dann bei einer Weihnachtsfeier den Bewohnern diese Pakete übergeben, das als Beispiel." (Quelle: 1802)*

3.5.1.3 Emotion: Engagement "bis ins Private"

Bei der Auswertung der Interviews kristallisierte sich immer deutlicher heraus, dass dort, wo Volunteering regelmäßig und auf persönlicher Basis stattfindet, das Engagement in "das Private" derjenigen hineinreicht, die es praktizieren. "Privat" kann dabei heißen, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens bis in ihre Freizeit für eine Sache einsetzen, die ihnen wichtig ist. Der Begriff des "Privaten" wurde außerdem gewählt (statt des Freizeit-Begriffs), weil in den Aussagen deutlich auch eine persönliche Komponente sichtbar wird: die Helfenden setzen nicht nur ihre freie Zeit, sondern auch ihre Person, ihre Empathie ein.

Wie sich das freiwillige soziale Engagement bis in die private Freizeit fortsetzen kann, zeigt exemplarisch das folgende, ausführliche Beispiel. Hier handelt es sich um ein Unternehmen, das auf die **Eigeninitiative des Personals** baut und damit positive Erfahrungen gemacht hat. In diesem Unternehmen herrscht die Praxis, dass sich die im Unternehmen Beschäftigten für einen Fonds engagieren, hauptsächlich geht es um Fundraising. Das Konzept betont dabei die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, denn es liegt in deren Entscheidung, inwieweit sie sich überhaupt engagieren. Sie können auch selbst bestimmen, ob sie ihre Arbeitszeit dafür aufwenden oder in ihrer Freizeit aktiv werden. Die Interviewpartnerin sieht ihre eigene Person nur als Koordinatorin der Aktivitäten, "ich bin so irgendwie die Mama von dem Fonds" sagt sie an einer Stelle und erklärt dann weiter zum Thema Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterschaft, dass es "Stil im Haus" sei, dass derjenige, der eine Idee hat, sie dann auch selbst umsetzt:

> *B: "Ich (in der Rolle als CSR-Koordinatorin) mache fast nichts. Und wer nicht selbst was tut, tragt nichts bei. (…) Also es ist grundsätzlich nicht der Stil, nur Ideen abzugeben und dann sich zurückzulehnen, sondern es ist eigentlich in fast allen Fällen so, dass man dann auch die Möglichkeit hat, – weil, das ist ja auch irgendwie super, wenn man selber was machen kann und auch die Ressource dazu kriegt, also das heißt, er braucht ein bisserl eine Zeit, er braucht eventuell ein bisserl Budget, damit er das auf die Beine stellen kann, aber das ist sozusagen Mitarbeitersache ." (Quelle: 3006)*

Ob dieses Engagement in der Arbeitszeit oder in der Freizeit geschehe, sei gleichgültig. Im Unternehmen gelte – auch wieder im Sinne der Eigenverantwortlichkeit – "*Zählen tut bei der Arbeit der Output – wann du das machst ist uns eigentlich wurscht".* Und auf Nachfrage der Interviewerin, ob sie schon einmal negative Erfahrungen mit Angestellten gemacht hätte, die zu viel ihrer Arbeitszeit auf CSR verwendet hätten, antwortet sie:

> *B: "Nein, die Leute sind ja keine Beamten, also im Sinne von Beamtenmentalität. Also, dass man irgendwie Zeit schindet oder so irgendwas, das gibt es nicht, nein." (Quelle: 8206)*

Sie fügt hinzu, dass ohnehin ein großer Anteil der CSR-Arbeit (hauptsächlich Fundraising) in der Freizeit passiert, und zwar auch, weil die Angestellten dort die persönlichen Kontakte hätten, die sie bräuchten, nämlich innerhalb von Charity-Organisationen, denen sie privat angehören:

> *B: "Und viele machen es ja in ihrer Freizeit klarerweise, weil es sich oft nicht anders ausgeht. Oder weil es überhaupt eine Freizeitsache ist, wie diese Roundtable-Mitarbeiter, die*

gleichzeitig bei Roundtable oder Lion[14] *sind, die machen das ja in ihrer Freizeit. Die gehen ja nicht während der Arbeitszeit zu dem Treffen mit dem Roundtable." (Quelle: 8206)*

Insgesamt vermittelt die befragte Expertin im Interview den Eindruck, dass das Engagement der Mitarbeiterschaft sehr hoch ist und positiv im Sinne aller Beteiligten verläuft und ein zunehmendes Engagement auch bereits ausgeschiedener Mitarbeiter erkennbar wird:

B: "Also man sieht auch einfach an der steigenden Spendensumme, die von den Mitarbeitern kommt oder von den Mitarbeitern kreiert wird, dass da ein zunehmendes Engagement dahinter steckt. Sogar Pensionisten fangen jetzt an, also das ist auch witzig." (Quelle: 0624)

Interessant ist in diesem Unternehmen auch die Handhabung der internen Kommunikation als gegenseitiger Wettbewerb: Zwar findet das Mitarbeiterengagement teils völlig im Privaten statt, aber es wird kommuniziert – nämlich im Intranet und auch in Form des Spendenbarometers (wie viel Geld konnten die Mitarbeiter in ihrer Aktion sammeln?). Die Expertin meint, dass damit eine Wettbewerbssituation unter den Beschäftigten entsteht, die einen Anreiz zum sozialen Engagement schafft und gebraucht das abgeleitete Zitat: 'Tue Gutes und dann reden wir darüber *auch intern'* :

Int.: "Und wird das dann auch irgendwie erfasst? Die Mitarbeiter, liefern die Ihnen einen Report ab? Oder bleibt das jetzt wirklich denen frei überlassen, wie sie das alles machen?
B: Nein, das wäre zuviel Aufwand. Bitte, da kommen wir ja nie zu einem Ergebnis. Also wichtig ist, die Idee melden ist gut, wenn nicht gemeldet ist auch gut. Wenn ein Geld dann da ist, einfach sagen wie viel es ist und an die Kontonummer überweisen. (…)
Int.: Wie oft kommen Ideen?
B: Einmal oder zweimal im Monat oder wird auch schon was gemacht. Und wir berichten dann natürlich regelmäßig am Intranet und auch in der Mitarbeiterzeitung. (…) Dann gibt es ein eigenes Space am Intranet inklusive Spendenbarometer so quasi, da kommt auch irgendwann die Competition nämlich, welcher (Unternehmensbereich) bringt mehr an Mitteln für den Fonds zustande? - Auch nicht eine uninteressante Bewegung, die da stattfindet. Aber deswegen gibt es auch eine sehr transparente Information. Wenn einer was tut, wird er plakatiert ist ja klar: 'Tue Gutes und dann reden wir darüber auch intern'." (Quelle: 3506)

Diese Unternehmenspraxis kann – aus analytischer Sicht – als Beispiel "individualisierter Eigeninitiative" gelten, da die Verantwortung hauptsächlich im Bereich der Mitarbeiterschaft liegt und über informelle Anreizsysteme (Wettbewerb) geregelt ist.[15]

Ein Beispiel für **Freiwilligenarbeit in der privaten Freizeit** (also nicht Volunteering im klassischen Sinn) gibt die Interviewpartnerin, die von Wochenendaktionen berichtet. Sie erzählt, dass sich die Beschäftigten ihres Unternehmens für eine Einrichtung für kranke Kinder engagieren und zum Beispiel auch einmal Sonntags zur Verfügung stehen, um ein Golfturnier zum Fundraising mit zu veranstalten oder auch, um in der Einrichtung mit handwerklichem Geschick zur Seite zu stehen. Die Befragte berichtet, dass sie für diverse Veranstaltungen per Mundpropaganda Freiwillige sucht. Die Kollegen und Kolleginnen seien immerhin "zum Großteil" bereit, ein- bis zwei mal pro Jahr private Zeit zu investieren, mitunter würde dann auch doch mit Gutscheinen entlohnt.

---

[14] Lions-Club und Rountable sind Service- oder Wohltätigkeitsclubs. Roundtable erlaubt nur Männern zwischen 18 und 40 Jahren die Mitgliedschaft.
15 angelehnt an die Individualisierungsthese des Soziologen Ulrich Beck

Int.: "Das heißt, die Mitarbeiter, die helfen da alle freiwillig?
B: Ja genau, das ist alles auf freiwilliger Basis. Also gerade, wenn es um (das Programm) geht, dann ist es einfach freiwillig ja. Wir machen es hin und wieder, wenn sich Mitarbeiter da (für das Projekt) melden, die an einem Sonntag also wirklich beim Golfturnier aushelfen, dass wir denen halt einen Gutschein oder so gibt um halt dann wirklich zu sagen 'danke'." (…)
Int.: Wie wird das aufgefasst von den Mitarbeitern?
B: Ja, es ist unterschiedlich. Es gibt welche, die sagen: 'Nein, ich mag das nicht tun, weil mir einfach meine Freizeit wichtiger ist.' Und es ist so, dass es einen Großteil schon gibt, der sich zumindest ein bis zweimal im Jahr für etwas meldet." (Quelle: 3909)

Zwei Unternehmen berichten davon, ihren Unternehmensangehörigen einen **Auslandseinsatz für Freiwilligenarbeit** zu ermöglichen. Hierzu äußert sich ein Interviewter zu einem Programm seines Konzerns, das international eingerichtet wurde und an dem jeder im Unternehmen beschäftigte sich beteiligen kann. Es geht um klassisches Volunteering im Ausland:

B: "Da werden Mitarbeiter aus den einzelnen Organisationen entsandt in einzelne Projekte eben der Dritten Welt und eine Mitarbeiterin von uns war letztes Jahr sechs Monate in (Afrika) und hat dort an einem HIV/Aids-Projekt mitgearbeitet. Dafür werden die Mitarbeiter freigestellt, dafür wird auch Unterstützung hier aus der Organisation angeboten, dass man dort auch mehr machen kann." (Quelle: 3608)

Die Bezeichnung der Eingebundenheit "bis ins Private" ist hier vor allem in dem Sinn zu verstehen, dass die Teilnehmenden sechs Monate in einem anderen Land verbringen und dafür in Kauf nehmen, fernab ihrer Kultur und ihres sozialen Umfeldes zu sein. Sie investieren einen Großteil ihres privaten Alltags. Zwar erhalten sie während dieser Zeit eine Lohnfortzahlung – trotzdem ist für solche Projekte leicht erkennbar, dass die Beteiligten weitaus mehr als ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen.

Aber auch im Inland kann ein persönlicher Einsatz für CSR manchmal recht weitreichend stattfinden, und zwar nicht nur unter dem Aspekt einer Arbeitsleistung (gleichgültig ob in der privaten Freizeit oder als Corporate Volunteering), sondern im Sinne des persönlichen, **empathischen Engagements, das über die eigentliche Projektidee hinausgeht**. Ein Beispiel ist das Engagement einer der Befragten. Bereits die Idee zu CSR hat sie selbst in das Unternehmen eingebracht, "aus total privaten Ideen", wie sie berichtet. Auch innerhalb des CSR-Projekts engagiert sie sich für Anliegen von verschiedenen Einzelpersonen, die über das eigentliche Projekt hinausgehen. Sie spricht davon, dass "viel auf der persönlichen Ebene" passiert und nennt als Beispiel, dass sie eine Frau aus dem Projekt auch schon mal an einen ihr bekannten Rechtsanwalt verweist, bzw. sogar selbst mit ihnen dorthin geht.

B: "Oder man besorgt ihr (der Bekannten aus der Projekt) einen Rechtsanwalt ja, der nichts verlangt. Ja, also, das denke ich mir, das fallt auch alles hinein, das man mit Geld nicht wettmachen kann. Weil, ich meine, dass sie den halt dann nicht zahlen muss ist halt ein Sponsor, der wieder mit uns zusammenarbeitet und wir arbeiten auch sehr viel auf der persönlichen Ebene.
Int.: Wie schaut das aus zum Beispiel?
B: Ja, dass wir einfach einen Rechtsanwalt kennen und den anrufen und sagen: 'Du, bist du so nett und, – wir hätten da wen, könntest du einfach eine Beratung machen, ich komme mit ihr hin. Könntest du uns sagen, welchen Weg wir am besten jetzt einschlagen?'" (Quelle: 9411)

Empathisches Engagement außerhalb eines organisierten Volunteering zeigte sich auch in einer anderen Situation, die ein Interviewpartner nur am Rande erwähnte. Hier berichtet ein

Interviewpartner von einem Kollegen, der sich nicht für geeignet hielt, an der Kernidee des Projekts mitzumachen, dafür aber eine andere Hilfestellung gab. Aus seiner eigenen Sicht kam er nicht in Frage, Mentor für einen behinderten Jugendlichen zu sein, wählte und aus eigener Motivation heraus einen anderen Weg:

> *B: "(Da ist) zum Beispiel ein Kollege von mir gekommen, der gesagt hat: 'Du, das (Programm für behinderte Jugendliche) das interessiert mich schon, aber ich glaube, das (Mentor sein) ist nichts für mich. Aber schau, ich habe da Gutscheine besorgt, das ist für die Jugendlichen zu Weihnachten.' Und so hat ganz einfach jeder die Möglichkeit, wenn er will, auf freiwilliger Basis etwas zu tun, sei es als Mentor, sei es bei der Weihnachtsaktion und was auch immer." (Quelle: 3007)*

Die vorherigen Beispiele zeigen bereits ein Motiv, dass in den Interviews oft im Zusammenhang mit einer positiven Eingebundenheit der Mitarbeiterschaft genannt wurde: der authentische, empathische Einsatz. Man müsse "mit dem Herzen dabei sein", ist eine Formulierung, die dafür exemplarisch steht:

> *B: "Also wenn man so was macht, muss das wirklich von Herzen kommen. (Die Freiwilligen) (…), die dabei sind, die sind mit ganzem Herzen dabei, die machen das wirklich aus Überzeugung und nicht, weil sie es müssen oder weil sie sich irgendwelche Vorteile dadurch erhoffen." (Quelle: 3807)*
>
> *Int.: "Aber sie wurden für alle ihre Stunden bezahlt oder machen sie einen Teil auf freiwillig davon?*
> *B: "Ich mache auch einen Teil freiwillig, ich denke mir ein Sozialprojekt kann auch nur leben, wenn Sie einen persönlichen Einsatz geben." (Quelle: 8111)*

3.5.2 Positive und negative Erfahrungen

Die Aussagen zur internen Kommunikation über CSR oder speziell zum Engagement der Belegschaft enthalten vielfach positive, manchmal auch negative Erfahrungen, die man im Unternehmen gemacht hat. Im positiven Zusammenhang werden vor allem die Auswirkungen für das interne Betriebsklima genannt. Negative Erfahrungen werden seltener als positive genannt und betreffen eher die Beobachtung, dass es mitunter an Mitarbeiterengagement fehle.

3.5.2.1 Positive Aspekte

Im positiven Zusammenhang wurden die CSR-Aktivitäten vor allem als Instrument der Mitarbeiterbindung genannt. Besonders das aktive Engagement wurde von einigen als **gemeinschaftsstiftend** beurteilt. Gemeinsam an einer Aktivität teilzunehmen, fördere das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Angestellten, äußerten einige Interviewte. Das folgende Zitat entstammt einem Interview mit einem Unternehmen, dessen Angestellte mit Menschen mit Behinderung zusammenarbeiten. Soziale Verantwortung wird also täglich "gelebt", wie die Interviewte an mehreren Stellen im Interview sich ausdrückt. Wie sich dadurch eine "soziale Stärke" des Teams entwickelt, zeigt der folgende Ausschnitt:

> *Int.: "Wie wird das eigentlich von den Mitarbeitern prinzipiell aufgenommen (…), die Zusammenarbeit eben mit Menschen mit Behinderungen?*
> *B: Also großteils sehr sehr gut. Ich will jetzt nicht sagen, dass das reibungslos funktioniert. (…) Grundsätzlich ist es schon so, dass wir bemerkt haben, dass die soziale Stärke der Teams im Grunde stärker wird, wenn wir Menschen mit Behinderung integrieren. Das Zusammengehörigkeitsgefühl wird dadurch gefördert und auch das Miteinander, sage ich jetzt einmal. Und auch das wir müssen jetzt alle gemeinsam anpacken beziehungsweise uns gegenseitig unterstützen, dass wir in dem Sinn als Team stark sind, das wird dadurch schon sehr gefördert. Wie soll ich sagen, ja, die sozialen Softeffekts im Team werden da verbessert." (Quelle: 3301)*

Ähnlich äußert sich ein Interviewpartner, dessen Unternehmen sich an einem Tag pro Jahr für eine wechselnde Aktion engagiert. Am Ende seiner Äußerung fügt er an, dass die innerbetriebliche Kommunikation, die durch so einen Aktionstag gefördert wird, letztlich auch dem Betrieb zu Gute kommt:

> *Int.: "Und warum ist das (Ihrem Unternehmen) so wichtig, dass sich auch die Mitarbeiter sozial engagieren und da teilhaben?*
> *B: Warum ist das so wichtig? Ich glaube, dass wir überzeugt sind, dass man dann mehr bewegen kann, als wenn man nur Geld gibt zum Beispiel. Ich meine, das Spenden und Unterstützen und Mittragen ist auch wichtig, aber ich finde, es ist viel, – ja, es ist einfach eine weitere Dimension, wenn man selbst Hand anlegt und es gibt einem selber auch viel mehr Identifikation mit dem Ganzen und mehr Befriedigung letztlich auch. Also, wir haben da auch einmal vor ein paar Jahren in Mauer, im 23. Bezirk eine Schule für behinderte Kinder unterstützt und haben halt dort ja Türen renoviert, Lack abgeschliffen, Bastelarbeiten gemacht, Garten gepflegt. Da habe ich selber auch mitgemacht, weil ich selber auch ein begeisterter Heimwerker bin und das war einfach irrsinnig lustig auch. Man lernt die Kollegen dann auch in einer ganz anderen Situation kennen. Es fördert dann wieder die innerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit und das ist einfach gut auch für die also jetzt sozusagen ganz egoistisch gedacht auch für die für den Betrieb selbst ist es ein förderndes Instrument ein soziales Instrument." (Quelle: 10 20)*

Interessant ist auch die Aussage einer Interviewpartnerin, die davon berichtet, dass auch Personen, die nicht (mehr) dem Unternehmen angehören – nämlich Pensionäre und Lieferanten – Freiwilligenarbeit leisten und darüber ein Zusammengehörigkeitsgefühl mit dem Unternehmen erfahren. Konkret geht es hier um die Ausgestaltung von Häusern, die für kranke Kinder errichtet wurden. An den Wochenendaktionen nähmen sowohl Pensionäre teil wie auch Angehörige der Lieferantenfirma. Mit ihrer Teilnahme würden sie "eine Aufgabe" bekommen und könnten so "integriert" werden, finden also (wieder) Anschluss an das Unternehmen. Scheinbar stiftet die Möglichkeit der Freiwilligenarbeit also auch einen sozialen Nutzen für die Helfenden:

> *B: "Es sind zum Teil auch Mitarbeiter von Lieferanten, die in Pension gehen und das Konzept kennen und sagen: 'Also, ich bin gern bereit, Euch zu helfen.' Und da gibt es dann ein paar Herren, die halt dann die Scharniere bei allen Kästen wieder anschrauben. Es sind Kleinigkeiten, gell, man muss sich aber vorstellen, das sind auch wertvolle Tätigkeiten. Und so das ist eigentlich eine sehr schöne Sache, weil, die Leute wollen eh ein bisserl integriert werden, so, wo und eine Aufgabe haben. Und da machen sie halt so was. Und da haben wir eben einfach gemerkt, dass da noch einiges an Potenzial drinnen liegt und das wollen wir auch in Zukunft mehr nutzen." (Quelle: 0999)*

Nicht nur für die Gruppe der Angestellten – also für das "Betriebsklima" – sondern auch für die **Einzelperson** werden Sozialprojekte in ihren positiven Effekten beschrieben. Positive Identifikation mit dem Unternehmen, "Stolz", **soziales Lernen** im Sinne einer "Horizonterweiterung", sind Inhalte, die genannt werden.

B: "Es hat nach innen eine schöne Wirkung, weil sich die Mitarbeiter einfach damit identifizieren. Und dass sie auch stolz sind drauf, wenn es solche Projekte gibt wie das (Projekt). (…) Und wenn sie wissen, das Unternehmen steht auch dafür." (Quelle: 8403)

B: "Das ist eigentlich auch eine starke Motivationsgeschichte und Identifikationsfördernde Sache mit dem Unternehmen. Das ist einfach so, das schweißt irgendwie auch ein bisschen zusammen und macht stolz: 'Ich arbeite bei einer Firma, die kümmert sich um so was!'" (Quelle: 5606)

B: "Mir hat dieses zweieinhalb Jahre Mentor-Sein und natürlich als teilweise bei der Projektleitung integriert zu sein, sehr viel an persönlichem Horizonterweiterung gebracht." (Quelle: 2607)

Zum Punkt "soziales Lernen im Betrieb" vertritt ein Interviewpartner die Meinung, dass es Menschen gebe, deren Persönlichkeit zunächst weniger die "soziale Ader" erkennen ließe. Gerade die CSR-Projekte böten aber eine Möglichkeit, diese Menschen an sozial verantwortliches Handeln heranzuführen:

B: "Es ist es gibt immer Menschen die eine soziale Ader haben, und es gibt Menschen die keine soziale Ader haben. Manche Menschen mit sozialer Ader gehen ganz einfach in Berufe die in diesen Bereichen sind, andere trauen sich da jetzt nicht ganz drüber und für die ist das bei uns ganz einfach eine super Möglichkeit, dass sie das ausprobieren." (Quelle: 2607)

Ein Interviewpartner führt auch an, dass das Lernen sozialer Kompetenz hilfreich für die Qualifikation am Arbeitsmarkt sein kann. Konkret spricht er das Programm seines Unternehmens an, während dessen man drei oder sechs Monate für ein Sozialprojekt im Ausland arbeiten kann:

B: "Wenn man sich anschaut die Jobausschreibungen, dann wird fast überall soziale Kompetenz verlangt heutzutage. Und wie prüfen Sie das, ob jemand soziale Kompetenz hat? In einem Vorstellungsgespräch? Also ich weiß es nicht. Das geht nicht wirklich. Aber wenn jemand drei oder sechs Monate dort gearbeitet hat (Volunteering im Ausland), dann ist das für seinen Personalbogen, für seinen Personalakt, wird das entsprechend als Plus vermerkt, das er sich aufgrund, mit dieser Aktion soziale Kompetenz erworben hat." (Quelle: 2412)

3.5.2.2 Negative Aspekte

Negative Aspekte werden vor allem im Zusammenhang mit einem **geringen Engagement der Mitarbeiterschaft** genannt, das immer einmal wieder von den Unternehmen genannt wird. Ein Experte berichtet von einer geteilten Stimmung im Unternehmen und der Bereitschaft unter den Kollegen, bei Aktionen mitzumachen:

Int.: "Wie kommt das bei den Mitarbeitern an? Wie sind da Ihre Erfahrungen?
B: Gemischt. Also manche sagen: 'Lasst mich in Ruhe mit dem Käse' (…), die sagen: 'Meine Arbeit bleibt liegen, ich habe keine Zeit.' Und dann gibt es die, die sagen: 'super, toll, da mache ich mit!' (Quelle: 4410)

Etwas enttäuscht aber letztlich verständnisvoll äußert sich ein anderer Interviewpartner. Er hatte eine Mitarbeiterführung bei einem Verein organisiert, den sein Unternehmen unterstützt. Den Angestellten wurde am frühen Abend (also in der privaten Freizeit) die

Möglichkeit gegeben, sich diese Einrichtung genauer anzusehen. Das Interesse blieb jedoch aus und der Termin wurde abgesagt:

> *B: "Ein Beispiel, was jetzt eher negativ ist: Es ist einfach so – das habe ich auch unterschätzt – also ich habe zum Beispiel angeboten eine Mitarbeiterführung dort zu machen. Und beim ersten Mal haben wir es nur übers Intranet kundgetan, dass es da einen Termin gibt, zehn Minuten von da. Und da habe ich überhaupt keine Anmeldungen gehabt, das war ein Wochentag von 17-19 Uhr. Also, da war null Feedback. Und das zweite Mal haben wir es kombiniert mit der Mitarbeiterzeitung und mit Intranet und da waren dann drei oder vier Leute. Wir haben es dann auch nicht gemacht, weil es da einfach mehr Leute gibt, die uns das präsentieren als wie es Leute gibt, die da rübergehen." (Quelle: 5005)*

Trotzdem zeigt er Verständnis. Er könne verstehen, dass die Freizeit seiner Kollegen und Kolleginnen zu knapp bemessen sei, als dass sie sich dafür interessieren würden.

> *B: "Man muss das sehr nüchtern sehen. Für mich war es auch eine Erfahrung. (…)Wenn Sie (die Angestellten) hernehmen, die sitzen bis sieben, acht. Also da hat keiner Zeit. Oder sie sind international irgendwo unterwegs. Dass er um halb fünf dann dort hinspaziert und sich das anschaut? - Die Leute haben Freunde, Familienleben und so weiter. Und wenn er schon Freizeit hat, dann lasst er sich nicht vom Unternehmen irgendwie die Freizeit vorschreiben sondern ganz einfach ah ja lasst es auch und macht dann sein eigenes Programm in seiner spärlich bemessenen Freizeit." (Quelle: 5205)*

Ein Interviewpartner erwähnt das Thema mangelnden Engagements mehrmals im Interview und setzt sich später mit Gründen und Verbesserungsmöglichkeiten auseinander. Zunächst hält er fest:

> *B: "Also wirklich Leute, die aktiv was machen, sind immer sehr wenige."(Quelle: 4504)*

In seinen Ausführungen zieht sich ein Thema konstant durch: Er erwähnt, dass die Kollegenschaft dann bereit ist, schnell und umfangreich zu helfen, wenn es sich um emotionale Themen handelt. Sehr plakativ hält er fest:

> *B: "Also diese drei Dinge mit 'K': Kinder, kleine Tiere und Katastrophen - die gehen immer." (Quelle: 2304)*

Zuvor hat er beschrieben, dass ein tatkräftiger Einsatz des Personals sonst eher spärlich ist, und zwar im Unterschied zur Spendenbereitschaft. Das sieht er für ganz Österreich so (im Unterschied zu den USA, wie er an anderer Stelle erläutert):

> *B: "In Österreich kann man, glaube ich, sehr viel Geld einsammeln, das geht schon. Wenn irgendwas los ist, spendenfreudig sind die schon. Aber dass Mitarbeiter wirklich kommen und sagen: 'Wir machen jetzt was' – das ist das einzige Mal wirklich dann, wenn es Katastrophen sind. Dann halten alle zusammen und krempeln die Ärmel auf und gehen, – Beim Hochwasser, da sind sehr viele Mitarbeiter tagelang hingefahren und haben aufräumen geholfen. Das geht schon. Aber das ist eine Katastrophe." (Quelle: 2304)*

Den Zusammenhang mit **größerer Bereitschaft bei Bedeutsamkeit des Themas** greift er auch für ein anderes Projekt auf: Sein Unternehmen hat eine Familienpatenschaft übernommen. Bislang ist das Interesse der Unternehmensangehörigen an diesem Projekt scheinbar noch nicht sehr groß. Er vermutet aber, dass sich dies ändern wird, wenn die Patenfamilie bekannt ist, wenn quasi das Projekt "greifbarer" wird, wenn die Familie ein Gesicht bekommt ("da sind Gesichter da"). Im folgenden Zitat wird deutlich, dass er das

"Konkrete", das "Nahe" an einem Projekt als sehr wichtig erachtet, um überhaupt Freiwilligenarbeit einzufordern:

> *B: "Sobald es dann die (Familie), die von uns gesponsert wird, wirklich gibt, da sind dann Gesichter da und Kinder da. Und man weiß, wie die heißen. Dann kann man mit denen was machen und da kann man sagen: 'Wer hat irgendeine Idee? Gibt es irgendjemanden, der mit ihnen ins Kino gehen will? (…) Solange es die (Familie) nicht gibt, tue ich mir schwer, den Leuten zu sagen: 'Unterstützt uns!'". (Quelle: 1904)*

Eine andere Interviewpartnerin, die mangelndes Interesse des Personals für CSR – (Aktivitäten) feststellt, betont ebenfalls die Relevanz von Konkretem: Man müsse sich etwas "darunter vorstellen können", dann sie die "Bereitschaft halt auch sehr groß". Ebenfalls würden Thema ("die zündende Idee") und Zeitfaktor (wie oben auch schon erwähnt) eine Rolle spielen:

> *Int.: "Wie ist da ihre Erfahrung damit also mit der Zusammenarbeit mit den Bereichen?*
> *B: Ja, das ist natürlich projektabhängig also das ist, – (…) Ich würde sagen es ist ah es ist themen- und zeitabhängig es ist halt die Frage, es ist immer eine Frage der Möglichkeiten. Und ich glaube, wenn es eine zündende Idee ist und sich alle was darunter vorstellen können, dann ist die Bereitschaft halt auch sehr groß, das gut umzusetzen. Es braucht halt wirklich diese Idee und dann ist der Teamgeist auch da."(Quelle: 0372)*

Ein weiterer Punkt, der speziell im Bereich des Volunteering herauszuhören war, ist das **interne Misstrauen oder Kritik des Personals oder der Führungsebene**. Denn einen Teil der Arbeitszeit in CSR zu investieren und vielleicht sogar ein halbes Jahr dafür im Ausland zu verbringen, bedeutet zunächst einmal einen rein quantitativen Verlust von Arbeitszeit für andere Tätigkeiten. Ein Interviewpartner fasst das Misstrauen innerhalb der Kollegenschaft recht anschaulich mit den Worten:

> *B: "Da haben sich die Leute aufgeregt, ob wir nichts anderes zu tun haben." (Quelle: 8704)*

Zwei weitere Interviewpartner bestätigen die Skepsis aus Sicht des Personalwesens. Eine Abwesenheit vom Arbeitsplatz für CSR über mehrere Monate bedeutet immerhin, dass jemand anderes die Arbeit des Kollegen oder der Kollegin übernehmen müsse, deshalb bedeute CSR auch das "Commitment" der ganzen Firma:

> *B: "Wir dürfen diese Stellen ja nicht nachbesetzen. Da ist auch ein gewisses Commitment der Kollegen, nicht? Weil, selber zu sagen: Ich gehe dorthin und wer die Arbeit macht, ist mir egal?!' – Da ist schon auch das Commitment der Kollegen dann gefragt, dass die sagen: 'Okay, wir unterstützen das auch mal und wir kompensieren das auch und machen mehr. Das darf man auch nicht vergessen, nicht?!" (Quelle: 4008)*

Der folgende Interviewausschnitt schildert, dass solch ein Auslandseinsatz durchaus auch falsche Rückschlüsse hervorrufen und weitreichende Konsequenzen haben könne:

> *B: "Jeder kann es (das sechsmonatige Volunteering) machen, in Absprache mit seiner Führungskraft. Aber da fangt es dann zum Hängen an. Weil, in einem rein Profit- und Maximierungsklima wird die Führungskraft sagen: 'Na ja, wenn ich sechs Monate auf den verzichten kann, was sagt dann mein Chef wieder? Das heißt, wenn ich sechs Monate auf den verzichten kann, dann kann ich vielleicht länger auf den verzichten und sie reduzieren mir auch gleich wieder mein Personalbudget?!' Also wenn all diese Überlegungen da mit einfließen, dann wird es schwierig das wirklich in größerem Stil umzusetzen." (Quelle: 2412)*

Im Anschluss fügt er deshalb an, dass es unabdingbar sei, auch unter den Führungskräften ein Bewusstsein für CSR zu etablieren. Wichtige Schritte zur Bewusstseinsbildung konnte der Befragte darin sehen, dass sein Vorstand in der Schaffung einer CSR-Stelle sowie der schriftlichen Verbreitung seines Anliegens den Führungskräften eine Richtung vorgegeben hat:

> *B: "Es geht auch drum, das Klima dafür aufzubereiten.*
> *Int.: Wie möchten Sie das machen oder wie nehmen Sie das in Angriff?*
> *B: Das ist die schwierigste Aufgabe, würde ich einmal sagen. (…) Von meiner Intention her geht es um Bewusstseinsbildung. Damit schaffe ich einmal schon recht viel. (…) Ein wichtiger Aspekt war meine offizielle Inthronisierung (sein Einsatz als CSR-Beauftragter) und wie das geschrieben ist ja, wo jetzt ganz klar drinnen steht, dass das ein ganz bewusstes Signal nach innen und nach außen ist, dass dieses Thema jetzt entsprechend wichtig ist, vom Vorstand an alle Mitarbeiter. (…) Das ist eine Unterstützung auch für die Führungskraft, die sich überlegt: 'Na ja, kann ich den jetzt sechs Monate weglassen oder nicht? - Ja, der Vorstand hat ja gesagt!'" (Quelle: 1226)*

Auch ein weiterer Interviewpartner sprach im Interview gerade die **wichtige Rolle der Führungskräfte** an, um deren Gunst er hätte kämpfen müssen. Während die Angestellten auf unteren Hierarchieebenen geteilter Meinung waren, war die mittlere Führungsebene doch erheblich kritischer:

> *B: "Allerdings haben wir festgestellt, dass es sehr sehr schwierig war, die mittlere Führungsebene zu erreichen und für das unter Anführungszeichen zu begeistern. Die Mitarbeiter, die in der Hierarchie eher unten angesiedelt sind, die waren geteilter Meinung über das Ganze. Die einen haben gesagt: 'Okay, was hat dieses Sozialprojekt mit uns (…) zu tun?' Die anderen haben gesagt: Es ist einmal gut, dass man sieht, dass das sich die Firma über das wirtschaftliche Denken hinaus auch sozial jetzt einmal Gedanken macht." (Quelle: 1207)*

Seine Strategie war, dass die zweifelnden Stimmen auf Management-Ebene direkt in die Entwicklung des Projekts involviert wurden. Abwechselnd wurden sie zu Treffen der Steuerungsgruppe eingeladen.

> *B: "Wir haben mit dem angefangen, dass wir vom Management alle halben Jahre einen anderen Manager in (das CSR Komitee) geholt haben." (Quelle: 1207)*

Recht anschaulich beschreibt er diese Strategie mit den Worten: "Ist die Person nicht dein Freund, sondern dein Feind, dann hole ihn ins Boot!" Und er erklärt weiter:

> *B: "Es ist ganz einfach: Es hat sich bei diesen Dingen bewährt, negative Stimmen wirklich mit der Nase draufzustoßen und zu sagen: 'schau dir das zuerst selbst einmal an, bevor du deine Meinung äußerst, vielleicht änderst du deine Meinung, wenn du das einmal gesehen hast, wie das wirklich abläuft." (Quelle: 0726)*

Der Interviewpartner sagt, es habe "wirklich eine Zeit gedauert, bis (er) hier auch wirklich komplett alle Personen im Werk von der Sinnhaftigkeit überzeugen konnten", aber letztlich stünden jetzt alle Angehörigen des Unternehmens – und zwar inklusive der mittleren Führungsebene – hinter dem Vorhaben und engagierten sich. Immerhin handelt es sich hier um ein Projekt, das hohen persönlichen Einsatz fordert, denn es geht um die Übernahme eines Mentorenpostens für eineinhalb Jahre. Den Projekterfolg zeigt das folgende Zitat: "Von der Seite her muss ich gestehen, ich kann mich jetzt noch an keinen erinnern, der ausgestiegen wäre." (Quelle: 2407)

Zusammengefasst zeigen die positiven wie die negativen Beispiele, dass vor allem das **Thema** wie auch die **Unterstützung durch die Unternehmensleitung** von Bedeutung dafür sind, ob CSR ideologisch oder sogar mittels Arbeitsleistung unterstützt wird. Zum Ausdruck kam häufig, dass die Nähe zum Thema entscheidend ist. Eine "Themennähe" kann vorhanden sein, weil es einfach emotional berührt ("Katastrophen gehen immer") oder weil die Unternehmensangehörigen in Kontakt mit den Personen stehen, für die man sich einsetzt ("die Patenfamilie ist greifbar").

3.6 Externe Kommunikation und Außenwirkung

Die folgenden Abschnitte behandeln ein Thema, das in den Interviews sehr präsent war: die Kommunikation von CSR nach außen, d.h. an die (mediale) Öffentlichkeit. Es wird sich zeigen, dass gerade dies ein Bereich ist, der aus Sicht der Befragten besonderes Geschick erfordert. Welche Einstellungen die Befragten generell zum Außenauftritt haben (soll man über CSR überhaupt reden?), welche Erwartungen sie mit einem Außenauftritt verbinden und welche positiven Erfahrungen die Unternehmen gesammelt haben, wird anhand von Beispielen strukturiert dargestellt. Dem Punkt "Wettbewerb" ist ein eigener Abschnitt gewidmet, da es erstens kein PR-Instrument im klassischen Sinn ist und zweitens weil dem Wettbewerb eine besondere (positive) Rolle im sonst eher negativ erlebten Feld der öffentlichen Wahrnehmung zukommt.

3.6.1 Einstellungen zum Außenauftritt

"Tue Gutes und rede darüber" ist ein oft zitiertes Prinzip von CSR. Die Befragten äußerten sich jedoch unterschiedlich dazu, ob sie dieses Gebot zu ihrer eigenen Devise küren oder sich bewusst davon abkehren. In den Interviews herrschte insgesamt eine gewisse Zurückhaltung vor, was die Kommunikation der eigenen CSR-Aktivitäten angeht. Nur wenige Gesprächspartner äußerten eine bewusste PR-Aktivität im Zusammenhang mit CSR.

Es war insgesamt schwierig, die Unternehmensstrategien hinsichtlich der Außenkommunikation zu kategorisieren. Gerade weil die Außenkommunikation ein sensibles Thema zu sein scheint (CSR nicht als Werbemaßnahme missbrauchen), wurde mitunter deutlich, dass innerhalb eines Interviews gleichzeitig von allgemeiner Zurückhaltung, dann aber von recht sichtbaren PR-Auftritten berichtet wurde. Auch gibt es unterschiedliche Vorgangsweisen für unterschiedliche Projekte.

3.6.1.1 Zurückhaltung und Sensibilität – "Das ist eher eine sanfte Kommunikation"

Die dominante Einstellung zum Außenauftritt ist geprägt von **Sensibilität und Zurückhaltung**. Fast alle Befragten bringen in verschiedenen Zusammenhängen zum Ausdruck, dass man mit der Information über CSR-Aktivitäten vorsichtig umgehen müsse, dass die Kommunikation eher "sanft" sein sollte, dass die Außenkommunikation eine "Gratwanderung" sei, da das Thema schnell "kippen" könne, wie es eine Interviewpartnerin formuliert. Bei all diesen Aussagen schwingt mit, dass CSR ein sensibles Thema ist, das – wird es als "Werbung" genutzt – leicht ein Negativ-Image kreieren könne, weil das Helfen als Image-Werkzeug "missbraucht" würde.

Die Zurückhaltung im Zusammenhang mit CSR zeigen die folgenden Interviewausschnitte.

> *B: "Dann haben wir angefangen das (Projekt) auszubauen. Wobei bei uns die Gratwanderung immer war: 'Was tust du und kommunizierst du? Und was tust du, nur um es zu tun?'" (Quelle: 6407)*
>
> *B: "Wir haben auch gesagt, es geht uns nicht primär jetzt um die Vermarktung. Auf der anderen Seite ist es, glaube ich, durchaus auch im Sinne der Partner, über interessante Projekte zu reden. Ich glaube, dass wir da irgendwo eine ausgewogene Mitte gefunden haben, dass wir einerseits schon in der Öffentlichkeit auch darüber reden, aber es nicht übertreiben." (Quelle: 9508)*
>
> *B: "Natürlich braucht man eine Öffentlichkeitsarbeit zu CSR-Projekten, aber es ist ja jetzt ja eher eine sanfte Kommunikation. weil es geht ja um die Projekte selber." (0376)*

Ein weiteres Beispiel thematisiert den notwendigen sensiblen Umgang bei Gesellschaftsgruppen, die vor Diskriminierung geschützt werden sollen. Es geht um ein Unternehmen, das Menschen mit Behinderung unterstützt und auch als Personal anstellt. Zum Thema Außenauftritt unterstreicht die Interviewpartnerin das behutsame Umgehen, so dass ihr Engagement nicht als Werbestrategie verstanden wird:

> *B: "Aber wir sind da immer sehr vorsichtig, sehr bedacht. Wenn man etwas macht, dass das dann schon sehr sorgfältig und behutsam dann auch kommuniziert wird, weil es einfach – wie soll ich es ausdrücken? – ein Thema ist, das auch falsch verstanden werden kann und eben dann auch kippen kann und wo man sagen kann – okay, gut, es heißt zwar immer 'tue Gutes und rede darüber', aber trotz allem sollte es, also ist meine Überzeugung, mehr darauf ankommen, es zu tun als darüber zu reden.*
> *Int.: Was glauben Sie, kann da falsch verstanden werden?*
> *B: In dem Sinne, dass man wirklich sagt, okay, man versucht eben dadurch Werbung zu machen und in diesem Sinn möchten wir es auf keinen Fall haben." (Quelle: 5201)*

Das Thema Kommunikation nach außen ist in diesem Unternehmen auch noch in einem anderen Zusammenhang von Bedeutung: Die Interviewpartnerin hat bereits an anderer Stelle im Interview problematisiert, dass es mitunter schwer ist, zu entscheiden, ob die Kunden darauf aufmerksam gemacht werden sollen, dass im Verkauf Menschen mit Behinderung tätig sind, um so zu vermeiden, dass es zu Misskommunikation zwischen Kunden und Angestellten kommt (z.B. weil die Kunden nicht wissen, dass der Angestellte eine Hörschädigung hat). Sie haben sich dazu entschieden, die Angestellten selbst entscheiden zu lassen, ob sie zum Beispiel einen Anstecker tragen möchten. Um den Kundenverkehr zu informieren, hängt am Eingang des Geschäfts ein Hinweis:

> *B: "(…) dass er (der Kunde) weiß, heute sind Menschen mit Behinderung im Markt, um mehr geht es uns da nicht. Also wir wollen jetzt nicht zeigen. 'Schaut her, wir engagieren Menschen mit Behinderungen.' Also in dem Sinn möchten wir das in keinster Weise kommunizieren und machen wir es auch nicht. Da habe ich auch von unseren Mitarbeitern, – also denen ist das sogar zuviel, wenn wir jetzt diese Grundinformation nach außen geben, weil die sagen: 'Was wir machen, da stehen wir hundert Prozent dahinter'. Aber Werbung auf Rücken von Menschen mit Behinderung zu machen, da sind sie total dagegen. Also wir machen jetzt in dem Sinn keine Werbung." (Quelle: 5201)*

Zum Thema Außenauftritt sagt diese Interviewpartnerin außerdem, dass es ihr weniger um Werbung geht, dass sie aber sehr wohl ihr Engagement in dem Sinn zeigen möchte, dass andere Unternehmen es als Anreiz nehmen, ebenfalls Menschen mit Behinderung anzustellen, sie möchte gern als Vorbild dienen:

> *B: "Also wir machen jetzt in dem Sinn keine Werbung, wir wollen es nach außen kommunizieren. Schon auch ein Grund, warum wir das machen, ist, dass wir sagen, wir möchten auch anderen Unternehmen zeigen, dass es funktionieren kann. Und das kann ich nur, indem ich eben an die Öffentlichkeit damit gehe. Und ich gestehe es, ich sehe es immer als Gratwanderung." (Quelle: 5201)*

Ein weiterer Aspekt, der von zwei Befragten genannt wird, ist das **Aufsparen von finanziellen Mitteln**. Das Geld, das für eventuelle PR-Maßnahmen notwendig wäre, solle vorzugsweise der Maßnahme selbst zu Gute kommen:

> *B: "Ich weiß nicht, ob ich (…) dann irgendwas machen werde außer das ich was vorbereite für die Leute, die dort hinkommen und die Karten haben wollen, weil man das nicht übertreiben soll. (…) Das wird nicht an die große Glocke gehängt.*
> *Int.: Was haben Sie vorher gemeint mit 'übertreiben'? Glauben Sie, kann man da was übertreiben?*
> *B: Na übertreiben, dass man die Medien einfach überschüttet. Ich weiß nicht, jede Woche irgendeine Aussendung zu dem? – Ich glaube, da muss man sehr selektiv vorgehen. (…) Was andere Unternehmen jetzt an Geld reinbuttern (…) zum Beispiel ich kann mich noch erinnern, das führt jetzt von (unserem Unternehmen) weg, aber wenn ich hernehme (das Unternehmen) hat irgendein CSR Projekt, wo sie (eine große Anzeige) gemacht haben,[16] und wenn ich das jetzt hernehme, was denen das gekostet hat?! Das sind die Kosten von meiner halben Abteilung! (…) Wir versuchen eben mit den Mitteln, die wir haben, was auf die Beine zu stellen." (Quelle: 6205)*

Die folgende Interviewpartnerin spricht übrigens von der gleichen Aktion, die ihr als Negativbeispiel in Erinnerung ist und sagt:

> *B: "Das würden wir nicht machen, weil wir sagen, dieses Geld fließt sofort in den Fonds, also das ist zum Beispiel festgelegt, dass wir keine Werbung für gesellschaftliche Initiativen machen." (Quelle: 5806)*

Zwei Befragte betonen, dass sie nicht über den Begriff "CSR" auftreten, sondern über ihre Einzelprojekte, es zählen **Taten statt Worte** (oder der CSR-Begriff). Hier schwingt mit, dass man dem Begriff etwas kritisch gegenübersteht, dass er aber helfen kann, zum Beispiel Sponsoren für Projekte zu gewinnen. Das erste Beispiel hierzu kommt von einer Gesprächspartnerin, die – wie sie selbst sagt – "direkt süchtig" sei, immer wieder neue Gelder für CSR zu bekommen, so dass ihr Schwerpunkt, "schnell und unbürokratisch zu

[16] zum Schutz des genannten Unternehmens wurde hier anonymisiert.

helfen" auch in Zukunft fortgesetzt werden könne. Den Begriff CSR bezeichnet sie als "Modewort", früher hätte es eben "Sozialbereich" geheißen.

> *B: "Unser Ansatz ist schnell unbürokratisch und ohne viel Komplikationen zu helfen und es ist nicht in erster Linie das nach außen zu tragen (...) Aber natürlich müssen wir nach außen gehen, weil wir brauchen ja auch eine Unterstützung, ich meine Sie werden jetzt direkt süchtig, wenn sie sehen wo der unterstützt. (...) CSR ist ja auch einfach so ein Modewort weil wenn sie jetzt hinausgehen und 20 Leute fragen, wissen 18 nicht, was CSR heißt." (Quelle: 11611)*

Das zweite Beispiel ist ein Interviewpartner, der während des gesamten Gesprächs ebenfalls die aktive Seite der Begrifflichkeit vorzieht. Ihm ist wichtig, die Einzelprojekte in den Vordergrund zu stellen, dass aber sein Unternehmen "CSR" betreibt, wird unter diesem Begriff nicht in die Öffentlichkeit getragen:

> *Int.: "Weil Sie gesagt haben, der Außenauftritt und die Öffentlichkeitsarbeit sind Ihnen nicht so wichtig -*
> *B: War bisher überhaupt nicht präsent*
> *Int.: Warum meinen Sie das? Sehen Sie das wirklich so oder in welcher Form planen Sie einen Außenauftritt oder Öffentlichkeitsarbeit für CSR?*
> *B: Für CSR sehr defensiv. Also, ich bin eher dafür, die Einzelprojekte zu promoten, aber CSR als Ganzes brauche ich nicht promoten." (Quelle: 111114)*

Dieser Interviewpartner hat in punkto Außenauftritt übrigens angeregt, den CSR-Bericht in den Geschäftsbericht zu integrieren, damit das **sozial verantwortungsvolle Handeln in der Gesamtheit sichtbar** wird. Er möchte deshalb nicht, dass der CSR-Bericht in der Kommunikationsabteilung verfasst wird, denn "dann weiß man eigentlich nicht, was wirklich passiert" und er äußert sich sehr pointiert dahingehend, dass solche Berichte eher den Charakter von "Bilderbüchern" hätten und im Grunde "Papierverschwendung" seien:

> *B: "Das ist eben auch wieder schon so ein Aspekt, wenn die Kommunikationsabteilung einen eignen CSR Bericht macht, dann weiß man nicht, was eigentlich wirklich passiert, ja. Weil, die können sich alles aus den Fingern saugen. Alles. Das ist jetzt eine Unterstellung, aber das ist einer der Gründe, warum halt so viele CSR-Berichte geschrieben werden und soviel Bilderbücher produziert werden. Für mich ist das einfach eine völlig sinnlose Papierverschwendung, was da betrieben wird mit diesen CSR Berichten. Das gehört aus meiner Sicht viel kürzer, viel prägnanter. Aber auch die normalen Geschäftsberichte gehören reduziert, es gehören die CSR Berichte reduziert und sie gehören zusammengeführt. Weil, dann kann ich die Begründung wie sozial man ist, gesamthaft darstellen. Aber das wird noch eine Zeit lang dauern, bis sich das durchsetzt. Aber ich möchte einfach gleich so beginnen. Ja, werden wir schauen, ob das durchsetzbar ist bei uns." (Quelle: 13812)*

Er gibt ein Beispiel, was er damit meint, dass ein CSR-Bericht nicht das gesamte soziale Engagement abbilden könne. Für ihn gehört zum Außenauftritt bezüglich sozialer Verantwortung eines Unternehmens auch, bestimmte Dinge nicht zu tun, z.B. bezüglich Geschäftskontakten. Er gibt ein Beispiel dafür, was er mit einem "ganzheitlichen Wertesystem" – was er an anderer Stelle erwähnt – meint:

> *B: "Dann bedeutet das eben, dass ich mich nicht darauf beschränke – also um ein Beispiel zu nennen – 'Ärzte ohne Grenzen' zu sponsern, sondern vorweg den Produzenten von Landminen nicht finanziere. Weil, es ist eigentlich was sehr Zynisches ja, wenn die Kreditabteilung der Bank, die Firma finanziert die Landminen produziert die daraus Gewinne schöpft und dann Ärzte ohne Grenzen sponsert damit die den Opfern helfen können von Landminen, also das ist ein sehr plakatives Beispiel." (Quelle: 13612)*

Genau diese ganzheitliche Sichtweise mit Akzentuierung des Finanzbereichs (Verzicht auf Gewinn zu Gunsten der Ethik) unterstreicht ein weiterer Interviewpartner:

> *B: "Im Grunde genommen sollte jeder von dort sich eine Scheibe mitnehmen. Und das auch im Finanzbereich. Wir sehen durchaus den Aspekt soweit, dass es für uns auch wichtig ist, diese Social Responsibility auch soweit hineinzunehmen, dass man gewisse Dinge einfach nicht macht, sich behutsam auch im Umfeld bewegt, auch wenn es vielleicht möglich wäre, oder wenn es möglich ist, es trotzdem nicht macht." (Quelle: 9913)*

3.6.1.2 "Tue Gutes und rede darüber" – aber wie? Bewusste PR und Ambivalenz

Die Devise "Tue Gutes und rede darüber" trifft auf die Aussagen von nur einigen Unternehmen zu. Sie haben im Interview geäußert, dass sie CSR mitunter(!) gern nach außen tragen, etwa über einen gezielten PR-Auftritt. Allerdings ist unbedingt zu betonen, dass diese Kategorie *nicht* den absolut polaren Gegensatz zur obigen Kategorie beschreibt: Auch die hier zitierten Teilnehmenden äußern im Gespräch oft den Anspruch auf eine sensible, zurückhaltende Außenkommunikation.

Ein Beispiel, das im Zeichen einer bewussten PR steht, ist das eines Unternehmens. Es gibt dort ein großes, internationales, eigenes Projekt für Kinder und ihre Eltern. Sie stünden damit gern in der Öffentlichkeit, um das positive Image des Unternehmens zu fördern, wie die Interviewte ehrlich äußert:

> *B: "Und jetzt werden wir halt (das Projekt) auch platzieren, weil man echt sagt, das ist ganz was Tolles und es ist irgendwie schade, dass so viele Leute drüber nicht Bescheid wissen.*
> *Int.: Was sind da Ihre Erwartungen mit der Kampagne?*
> *B: Ja, also wir erwarten da dann einfach wirklich, dass natürlich die Leute sehen, 'He, toll, dass es das gibt und irgendwo ganz ehrlich auch natürlich das Ansehen und das Vertrauen der Gesellschaft in (unser Unternehmen) dadurch auch wächst." (Quelle: 5509)*

Ein weiteres Beispiel zeigt, dass es innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Vorgehensweisen geben kann, was den Außenauftritt angeht **(projektvariable Ambivalenz)**. Im vorliegenden Fall gibt es Projekte, die sehr wohl und andere, die nicht nach außen kommuniziert werden. Der Befragte berichtet, dass der Außenauftritt nach Projekt variiert. Bei ihrem großen Projekt tritt das Unternehmen als Hauptsponsor auf und wird auf einem bundesweiten Sportwettbewerb jeweils als Sponsor genannt. Dort ist die Marke recht präsent:

> *B: "Das (...) ist ein Projekt, wo nach außen sehr viel passiert, einfach dadurch, dass es eben heuer diese Plattform gibt mit (dem bundesweiten Sportwettbewerb). (...) Wenn dieses Match in F. stattfindet, dass die (Vereine) halt eine Aussendung machen, dass die das auf der Homepage integrieren, dass da eben im Stadion an diesem Tag der Platzsprecher darauf hinweist, dass Luftballone steigen werden, dass es eben einen (Unternehmens-)Stand gibt vor dem Match (...)" (Quelle: 6205)*

Anders sieht es bei diesem Unternehmen jedoch beim Corporate Giving in kleineren Projekten aus:

> *"Wenn irgendwo Spenden vergeben werden, dann habe ich eh schon gesagt, dann wird das nicht an die große Glocke gehängt" (Quelle: 6205)*

Der nächste Gesprächsausschnitt macht eher eine **generelle (nicht projektvariable) Ambivalenz** sichtbar, was die Kommunikation nach außen angeht. Auf der einen Seite betont er, dass soziales Engagement nicht "überstrapaziert" werden dürfe für "irgendwelche werblichen Zwecke". Auf der anderen Seite betont er die Herausforderung, Aktionen zu setzen, die auf mediales Echo stoßen:

> *B: "Unsere Intension ist also garantiert nicht, also, – überstrapazieren für irgendwelche werbliche Zwecke. Auf der anderen Seite ist es für uns auch natürlich wichtig, wenn man etwas Gutes tut, dass es auch in irgendeiner Weise kommuniziert wird. Ja. Das ist zunehmend schwerer geworden, sage ich jetzt einmal in der heutigen Medienlandschaft. Es ist eine Herausforderung für die Zukunft, Sachen oder Aktivitäten zu machen, die auch über das Normale hinausgehen." (Quelle: 2113)*

Interpretiert man diese letzte Formulierung, dass "Sachen über das Normale hinausgehen" sollen, wird hier sicherlich den Aspekt, dass gesellschaftliche Aufmerksamkeit angestrebt wird. Damit sind in dem kurzen Interviewausschnitt beide Aspekte vorhanden: die Abkehr von Werbemitteln ("nicht überstrapazieren") *und* die Betonung von Werbeeffekten ("über das Normale hinausgehen"). Hier wird also durchaus eine Ambivalenz sichtbar, ob CSR nun als Werbeinstrument eingesetzt werden sollte oder nicht.

Ebenso in einem weiteren Beispiel wird eine Ambivalenz deutlich, wie man mit dem Slogan "Tue Gutes und rede darüber" umgehen sollte. Der Interviewpartner zeigt, wie diese Ambivalenz vom Unternehmen gelöst wurde: Über eigene Sponsoring-Projekte wird nicht "geredet", dafür führt man aber einen eigenen CSR-Wettbewerb durch. So wird einerseits gezeigt, dass dem Unternehmen das Thema CSR am Herzen liege, auf der anderen Seite spielt man sich nicht selbst in den Vordergrund:

> *B: "Also im Gegensatz zum Sprichwort 'Tue Gutes und rede darüber' tun wir einfach nur Gutes und reden nicht darüber. Und der Sozialpreis Gloria ist da ein Ausgleich ein bisschen dafür. Man muss irgendetwas haben, das man herzeigen kann. Und wir glauben, dass es sozusagen der Kultur (unseres Unternehmens) entspricht." (Quelle: 3214)*

Die Thematik "Wettbewerb", als spezielle Form des Außenauftritts wird im nächsten Abschnitt genauer betrachtet.

3.6.2 Erwartungen an den Außenauftritt

Inwieweit die Unternehmen eine Außenwirkung anstreben oder nicht, wurde bereits oben ("Einstellungen zum Außenauftritt") erläutert. Die Interviews wurden aber auch dahingehend untersucht, inwieweit der Außenauftritt selbst mit Erwartungen verbunden wird (also nicht das CSR-Projekt, sondern das Berichten darüber).

Bereits oben wurde sichtbar, dass mit dem generellen CSR-Engagement für viele Unternehmen auch ein Imagegewinn verbunden sein soll. Was aber speziell die Wirkung des Außenauftritts angeht wurde bei der Durchsicht der Interviews bei ein paar Unternehmen der

folgende Aspekt sichtbar: die Unternehmen erhoffen über den Außenauftritt die Tilgung eines schlechten Firmenimages.

Der folgende Interviewte redet zum Beispiel darüber, dass sein Unternehmen ein "Feindbild" für viele darstelle und dass man mit einer geplanten Kampagne, die über das Sozialprojekt informiert, erhofft, dass das Vertrauen der Gesellschaft in das Unternehmen auch zurückkehre:

> *B: "(Unser Unternehmen), das ist einfach, – ja, es ist halt oft irgendwo ein Feindbild für viele. Leider. (Unser Projekt), (das) haben wir bis jetzt eher so im Stillen gemacht (…), wir sind noch nie so ganz an die breite Öffentlichkeit in Form einer Kampagne gegangen. Und das soll ab nächsten auch anders werden. (…)*
> *Int.: Was sind da Ihre Erwartungen mit der Kampagne?*
> *B: Ja also wir erwarten da dann einfach wirklich, dass natürlich die Leute sehen: 'Heh, toll, dass es das gibt und irgendwo ganz ehrlich auch natürlich das Ansehen und das Vertrauen der Gesellschaft in (unser Unternehmen) dadurch auch wächst." (Quelle: 0955)*

Zwei weitere Zitate weisen in dieselbe Richtung:

> *B: "Also es geht darum, langfristig das Image der (…industrie) eben wegzukriegen von diesem reinen Geschäftemacherimage und Profitimage auch weg." (Quelle: 1042)*

> *B: "Ich meine, man muss beginnen damit, irgendwo aufzuzeigen, was wir eigentlich tun und dass wir durchaus auch Verantwortung übernehmen, dass wir uns irgendwo auch kümmern um das Umfeld, wo wir agieren und nicht nur als 'Big-Ways-Company' hier agieren und abkassieren, das ist absolut nicht in unserem Interesse." (Quelle: 0866)*

Außerdem wurde die Hoffnung geäußert, man könne mittels Außenauftritt über CSR das Unternehmen attraktiv machen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hier geht es also um eine indirekte Form der Personalrekrutierung.

> *B: "Extern ist es natürlich auch so, dass man sieht durch solche Maßnahmen – auch wenn die jetzt medial nicht immer diesen gewünschten Niederschlag finden – ein gewisses Image aufbauen kann auch im Punkte Mitarbeiterrekrutierung. Also ich gehe lieber zu einem Unternehmen, wo ich weiß, da passt das Drumherum und die haben eine gewisse gesellschaftliche Verantwortung." (Quelle: 0546)*

Ein weiterer Interviewpartner erhofft die positive Wirkung hinsichtlich Personalrekrutierung vor allem über die CSR-Firmenhomepage:

> *B: "Also Leute, die (unser Unternehmen) nicht kennen und sich einmal eine erste Information holen, da gibt es viele, die das (Internetauftritt zu CSR) sehr anspricht und die das dann zum Anlass nehmen da näher auf (unser Unternehmen) einzugehen und zu sagen: 'Das ist ein interessanter Arbeitgeber, da würde ich gerne Arbeiten, da würde ich gerne Fuß fassen.' Also es hat schon auch eine Differenzierung am Arbeitsmarkt dann." (Quelle: 1082)*

3.6.3 Die Rolle von Wettbewerben

Das Thema "Wettbewerb" ist in den Interviews sehr dominant. 14 der 15 befragten Unternehmen haben darauf Bezug genommen und vor allem die Trigos-Auszeichnung

erwähnt. Elf Unternehmen haben in den letzten Jahren bereits beim Trigos eingereicht, sechs zählten zu den Gewinnern.
Lediglich einem Interviewpartner war dieser Preis – auf Nachfrage – unbekannt und er fügt an, dass eine Teilnahme sicherlich aufwändig wäre.

Mit Blick auf die angesprochene Ambivalenz ist die **Teilnahme an CSR-Wettbewerben ein interessantes Phänomen**. Von außen betrachtet – *nicht* aus Sicht der Befragten – würde man vielleicht meinen, dass die Teilnahme durchaus eine Selbstpräsentation des Unternehmens darstellt, eben im Sinne eines "wir haben Gutes getan, reden darüber und möchten dafür einen Preis gewinnen." Zwei Interviewausschnitte unterstreichen genau diese Aspekte:

> *B: "Weil man gerne gewinnt! Nein, ganz ehrlich, ich meine, weil es selbstverständlich auch ein Teil von Öffentlichkeitsarbeit ist, sicher. Und weil es einfach schön ist, wenn man für ein so schönes Projekt was einfach so viele Facetten hat (…) einmal auch irgendwo belohnt wird." (Quelle: 9502)*

> *B: "Und da ist es einfach wichtig, dass man da mit tut (bei den Wettbewerben) und dass man da eben in der Öffentlichkeit präsent ist. Das ist halt eine Möglichkeit und wir nutzen, wenn es geht, alle Möglichkeiten." (Quelle: 7474)*

Die Auswertung der Interviews zeigt jedoch, dass meist andere positive Aspekte (Begründungszusammenhänge) für die Teilnahme im Vordergrund stehen, die nachfolgend dargestellt sind.

3.6.3.1 Positive Aspekte

Es geht nicht nur um das Gefühl der Belohnung und die positive Selbstdarstellung, sondern es spielen andere Aspekte eine wichtige Rolle, zum Beispiel der **Vernetzungsgedanke**: Ein Interviewpartner berichtet, dass im Unternehmen selbst kritische Stimmen die Teilnahme am Wettbewerb als Werbung missverstanden hätten, er argumentiert aber dagegen mit der Chance auf Vernetzung, die nur möglich würde, wenn die Aktivitäten seines Unternehmens bekannt würden:

> *B: "Es war dann das Problem der Trigos-Award, der wird Ihnen sicher was sagen. Da haben wir beim ersten Jahr des Trigos-Awards eingereicht und wurden nominiert. Da war dann wiederum im Haus sofort wieder – nämlich im Haus, nicht extern – sofort wieder: 'Ihr machts das ja nur, damit Ihr das vermarkten könnts' – wo wir dann gesagt haben: 'Was wollt Ihr?' Ich meine, es muss schon auch klar sein, wir müssen ja dementsprechend was tun. Weil, wenn wir was tun, dann sollten es die anderen (Unternehmen) auch wissen, dass wir was tun. Es bringt ja nichts, wenn wir was tun, wir wollen ja ein Netzwerk in der Region aufbauen von Unternehmen, die hier was machen. Es wurde ein Verein gegründet (…) um hier Unternehmen (…) in der Region ganz einfach Input zu liefern." (Quelle: 3007)*

Erwähnt wird außerdem die **Multiplikatorfunktion** des Wettbewerbs und damit das Weitertragen des Nachhaltigkeitsgedankens an andere Unternehmen und generell in die Öffentlichkeit (im Sinne einer Bewusstseinsbildung). Das folgende Interviewzitat bündelt die Aussagen – die in ähnlicher Weise auch von anderen Unternehmen kamen – recht anschaulich:

Int.: Was halten Sie von solchen Wettbewerben?
B: Ich finde es gut, weil es (…) die Aufmerksamkeit für das Thema erhöht in der Öffentlichkeit und für die Unternehmen auch. (…) Also da gibt es ganz total interessante Sachen und ich denke mir, es ist in der Öffentlichkeit einfach auch noch nicht so verankert. Ich bin mir sicher, wenn man fragt: 'Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?', dass da recht wenig kommt. Auch, weil es ein sehr sperriger Begriff ist. Und ich glaube, das, was man halt tun muss, ist, in irgendeiner Weise ihn mit Leben zu füllen. Einfach zu erklären, was damit gemeint ist. Und ich glaube, dass so Dinge wie der Trigos-Award, dass die dazu beitragen können, dass man sich was darunter vorstellen kann. Und das, glaube ich, ist ganz wichtig, damit es auch Erfolg hat und Zukunft." (Quelle: 0381)

B: "Die Leute, die dort sind und die das bewerten, sehen, dass da was passiert und das ist in weiterer Folge einfach von der Multiplikatorfunktion her wichtig." (Quelle: 7605)

Einen anderen Aspekt der Öffentlichkeitswirkung spricht eine Interviewpartnerin an, namentlich die **Qualitätssicherung** des Begriffes CSR. Sie versteht den Trigos (unter anderem) als Plattform, das "Schlendrianen", die CSR aus "geschäftlichen Gründen" betreiben, kein Forum bieten sollte:

Int.: "Warum, glauben Sie, ist es wichtig, so ein Wettbewerb in der Form für CSR?
B: Ja, erstens einmal: es soll da kein Schlendrian hineinkommen. Ich meine, da kann man ja auch vieles irgendwie vielleicht missbrauchen. So quasi gute Taten nur tun, um irgendwas zu erreichen aus geschäftlichen Gründen oder so vordergründig irgendwie, gell? Da gibt es auch Beispiele, aber die werden immer weniger, glaube ich." (Quelle: 0689)

Ein weiterer, interessanter Zusammenhang, wird von einer Interviewpartnerin erwähnt, der mit einer internen Wirkung zu tun hat: sie berichtet, dass die Teilnahme an solch einem Wettbewerb das **interne Commitment, und zwar auch finanziell,** für die CSR-Aktivitäten steigern könnte. Sie nennt es "internes Lobbying":

B: "Aber ganz ehrlich gesagt: Es ist ja auch intern wichtig. Man muss ja intern auch Lobbying erzeugen dafür. Eben Leute anzuheuern, mehr Geld im Budget rauszuschlagen. Und wenn man da sagt: 'Schauts Leute, da können wir den Award vielleicht gewinnen' ja, damit schaut da wieder der eine oder andere Pressebericht raus und dann haben wir da wieder irgendwie Umweltrentabilität dann ist das schon etwas, wo ein jeder sagt: 'Na ja, okay, gut, dann gibt es dafür noch ein bisserl mehr oder dann werden wir halt dafür mehr Mediageld in die Hand nehmen' oder so. Also, ich glaube, das ist ein wichtiges Zusammenspiel." (Quelle: 0969)

3.6.3.2 Negative Aspekte

Negative Aspekte wurden im Zusammenhang mit Wettbewerben nur selten genannt. Einzelne Stimmen äußerten, dass die Teilnahme vor allem am Trigos-Wettbewerb erhebliche Zeit- und damit Personalressourcen in Anspruch nehmen würde. Direkt negativ dazu äußerte sich nur ein Gesprächspartner. Er hat bereits einmal beim Trigos eingereicht, war aber – zunächst unabhängig vom eigenen nicht-Gewinnen – **enttäuscht über die Siegerauswahl**:

Int.: "Haben Sie sich da schon einmal beworben?
B: Haben wir uns schon einmal beworben, ja.
Int.: Sind so Wettbewerbe wichtig oder Auszeichnungen?
B: Ich persönlich halte es für gut und wichtig. Ich muss sagen, dass ich, was die Ergebnisse von Trigos anbelangt, ziemlich enttäuscht war. Und zwar weil ich jetzt vielleicht auch gesehen habe, was für Projekte gewonnen haben (…) ich habe andere Projekte gesehen, die wirklich

> *fantastisch waren, die auch eingereicht waren, die aber völlig unter 'ferner liefen' waren. Daher haben wir uns auch nicht mehr weiter bei Trigos engagiert.*
> *Int.: Haben sie das rückgemeldet eigentlich?*
> *B: Ja, das habe ich rückgemeldet, ich habe eigentlich ziemlich schwach gefunden, was sozusagen dann gewonnen hat." (Quelle: 8813)*

An anderer Stelle wird seine Unzufriedenheit aber noch einmal deutlicher im Bezug auf das eigene "Verlieren" des Unternehmens, denn die (zeitlichen) Mühen stünden in keinem Verhältnis zur Belohnung, die sie eben nicht erhalten hätten – im Gegenteil: sie hätten "überhaupt keine Beachtung" gefunden:

> *B: "Ich sehe keinen Grund, warum wir uns mit sehr großen Projekten mit sehr umfangreichem Engagement und so weiter einreihen und überhaupt keine Beachtung finden jetzt. Mich kostet es ja Geld, die Einreichung. Plus, es ist Engagement und Zeit und Arbeit und zwar gar nicht wenig. Wir haben uns da sehr bemüht. Ich sage es einmal so, für mich ist es im Moment nicht die Mühe wert, das zu tun." (Quelle: 1395)*

Insgesamt zeigt sich – trotz dieser zuletzt zitierten negativen Stimme – eine recht große Zustimmung zu den institutionalisierten Wettbewerben. Sie werden vor allem als Instrument zur Qualitätssicherung, zur externen Vernetzung und auch zum internen "Lobbying" für CSR gesehen und dürften einen höheren Stellenwert als die eigene PR haben, da die Würdigung durch unabhängige Dritte stattfindet.

3.6.4 Öffentliche Resonanz zum Außenauftritt

Die Erfahrungen, die Unternehmen mit der öffentlichen Resonanz ihres Außenauftritts zu CSR machen oder die Erwartungen, die sie haben, haben – abseits der Auftritte bei CSR-Wettbewerben – hauptsächlich negativen Charakter.

3.6.4.1 Negative Erfahrungen

Ein Thema, das in den Interviews äußerst prominent ist, **Enttäuschung oder Angst vor fehlender oder fehlgeleiteter öffentlicher Resonanz**.

Zunächst einmal scheint im Bereich CSR ein Diskurs zu existieren, den eine Interviewpartnerin mit den Worten **"Dynamik des Schlechtredens"** gefasst hat. Unter vielen Interviewpartnern und -partnerinnnen herrscht Sorge vor einer öffentlichen Fehlinterpretation des eigenen sozialen Engagements. Diese Sorge schwingt auch schon mit in dem oben beschriebenen Anliegen, man müsse CSR-Aktivitäten "sanft" kommunizieren, dürfte das Thema nicht "überstrapazieren" und CSR als Werbeinstrument missbrauchen. Die scheinbar vorhandene Kultur des Schlechtredens und die Angst vor Fehlinterpretation wird in den folgenden Interviewausschnitten gut sichtbar.

> *B: "Da, wo ich teilweise nicht nur positive Erfahrungen gemacht habe, ist dann, wenn man befragt wird zu CSR-Projekten und das irgendwo, egal, was man macht, einem entweder nachgesagt wird: 'Ihr macht das nur, um mehr Umsatz zu machen' und die anderen sagen: 'Das ist nicht wirklich CSR, das ist nur Charity.' Wo ich mir dann manchmal denke, wenn man*

> *dann nach bestraft wird oder in der Luft zerrissen wird dafür, dass man eigentlich versucht, etwas Positives zu machen, nichts ist perfekt und das Ganze entwickelt sich immer weiter und man lernt viel dazu, das kann es auch nicht sein. Da ist manchmal schon, wird das Ganze zu kritisch gesehen." (Quelle: 0873)*

Auf Nachfrage der Interviewerin, wie diesem Misstrauen begegnet werden könnte, äußert sich dieser Befragte recht resigniert:

> *Int.: "Mhm. Wie, glauben Sie, kann man dem entgegnen? Oder was sehen Sie da für Möglichkeiten?*
> *B: Na ja, einer, der das Negative sehen will, der sieht immer nur das Negative, egal, was man macht. Ich glaube, da wird man nicht viel tun können. Mittlerweile, muss ich sagen, ignoriere ich es, außer es ist wirklich eine qualifizierte Kritik oder Anregung. (…) Wenn einer alles schlecht reden will, was halt große Konzerne machen, dann kann man es ohnehin nicht ändern."*

Auch das folgende Zitat stammt aus diesem Interview und unterstreicht noch einmal diese so genannte Kultur des Schlechtredens, aus der man sich einfach nicht befreien könne, "egal, was man mach(e)" – wobei er diese Problematik vor allem für große Unternehmen sieht. Er nennt im weiteren Interviewverlauf auch einige namentliche Beispiele von Unternehmen (hier nicht zitiert), deren Engagement ungerechtfertigterweise kritisch hinterfragt wurde:

> *B: "Egal, was man macht, es gibt immer einige, die es besser wissen. Nur, dass man dann dafür bestraft wird, dass man sich engagiert und die Unternehmen, die nichts machen, die werden dann plötzlich überhaupt nicht kritisiert, weil, dort gibt es nichts zu kritisieren, das ist dann irgendwo ein verkehrtes Weltbild." (Quelle: 7773)*

Eine andere Befragte vermutet, dass "die Leute" annehmen würden, man hätte als Unternehmen etwas zu vertuschen und betreibe deshalb CSR:

> *Es ist ja immer ein sehr zweischneidiges Schwert. Es gibt ja auch dann Leute, die dann sagen: 'Aha, die müssen von irgendwas ablenken und deswegen bringen sie jetzt die Rede auf das (CSR), da werden wir einmal genauer nachschauen, was sonst noch alles ist." (Quelle: 0953)*

Auch ein anderer Befragter berichtet vom Misstrauen der Medien, denen CSR nämlich als ein inhaltsleerer Begriff vorkommt: CSR sei in der Berichterstattung "nicht sehr sexy". Sie würden sich deshalb fragen, mit welchem Ziel Unternehmen CSR betreiben ("ist das jetzt ein Marketinggag?) und würden aus dieser Unsicherheit kritisch berichten. Er wünscht sich deshalb mehr "Fairness":

> *B: "CSR ist in der Berichterstattung nicht sehr sexy, weil sich die meisten nichts darunter vorstellen können. Auch viele der Journalisten wissen nicht wirklich, was sie damit anfangen sollen. Ist das jetzt ein Marketinggag? Ist das Sozialsponsoring? Wozu macht man das eigentlich? Und wenn man darüber berichtet, dass man irgendwo auch die positiven Seiten mehr in den Mittelpunkt stellt und nicht nur die kritische Hinterfragung dessen, was man tut. Dass man da mit einer doch einer größeren Fairness auch herangeht." (Quelle: 08196)*

Dieser Interviewpartner berichtet sogar davon, dass man bewusst eine Projektidee gesucht hätte, die sicherstellen würde, dass man dem öffentlichen Misstrauen (CSR zur Steigerung des Umsatzes) entgeht:

> *B: "Aber wir waren immer damit konfrontiert, – ich meine, alles, was wir im (Kernbereich unseres Unternehmens) gemacht haben, da hat man uns gesagt: 'Ihr macht das, um doch*

irgendwo Umsatz zu lukrieren'. Und deswegen haben wir dann ein Projekt gesucht, wo man eigentlich das absolut nicht in Verbindung bringen kann." (Quelle: 0892)

Thematisiert wurde außerdem ein generelles **fehlendes öffentliches und mediales Interesse** an CSR.

Eine Befragte spricht davon, dass in Österreich – anders als Großbritannien, wie sie sagt – das öffentliche Verständnis für CSR noch nicht so vorhanden sei:

B: "Also, beim Außenauftritt ist, was mir auffällt, das Verständnis ist noch nicht so, also meines Erachtens nach, noch nicht so vorhanden. Sei es jetzt in der Öffentlichkeit oder unter Journalisten. Es hat bei uns (in Österreich) nicht die Relevanz." (Quelle: 0384)

Sie nennt dies an späterer Stelle – eher subtil – auch als Grund dafür, dass ihr Unternehmen letztlich Probleme hätte, die Projekte besser nach außen zu kommunizieren. Sie redet davon, dass der Begriff CSR zu "abstrakt" sei, dass CSR noch der "Drive nach außen" fehle und generell "mehr darüber berichtet" werden könne:

B: "Schwierig ist es schon, dass halt der Begriff (CSR) so wahnsinnig abstrakt und theoretisch (…) ist. Nachhaltigkeit ist sowieso ein strapaziertes Wort und da denke ich mir, (…) wenn es in der Öffentlichkeit einen stärken Bestand hat und mehr darüber berichtet wird, dann ist es auch in den Köpfen besser verankert. Und jetzt (…) finde ich, es hat diesen Drive so außen noch nicht, es wird zwar viel gemacht und wenn man sucht findet man auch viel, aber wenn man nicht sucht, dann kann es schon an einem vorüberziehen." (Quelle: 03132)

Während diese Befragte sagt, dass das Verständnis *noch nicht da* sei, finden zwei andere Befragte, das öffentliche Interesse sei *schon wieder vorbei*:

B: "Ich würde sagen, die ersten Jahre waren sehr gut. Die letzten Jahre waren ein bisschen mager, obwohl gute Projekte passiert sind. Die Öffentlichkeitsarbeit (…) war schwächer
Int.: Und warum, glauben Sie, hat es da eine Veränderung gegeben? Was war da der Grund?
B: Teilweise liegt es an den Entwicklung in der Medienlandschaft, das ist sicherlich ein Aspekt. Ein zweiter Aspekt, dass sehr viele soziale Messages also nicht als relevant gesehen werden." (Quelle: 1347)

B: "(Das) betrifft genauso die ganzen Umweltmaßnahmen, Nachhaltigkeitsbereich: (…) das war vielleicht vor 10, 15 Jahren interessant, wenn da etwas passiert und da war das Umweltthema einfach stark da. Aber heute interessiert es nicht wirklich wen, jetzt in Richtung Presse gesprochen (Quelle: 0542)

Derselbe Interviewpartner führt auch noch an, was andere Interviewpartner ebenfalls geäußert haben: größere Unternehmen werden für ihr Engagement weniger gewürdigt als kleine:

B: "Weil einfach das so ist, dass große Unternehmen, Konzerne da in gewisser Weise ein bisserl ein Feindbild sind (…) Wenn jetzt (unser Unternehmen) Waren im Wert von 130.000 Euro spendet, dann ist der mediale Niederschlag gleich null (…)." (Quelle: 0542)

3.6.4.2 Positive Erfahrungen

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass im Zusammenhang mit dem Außenauftritt wenig von positiven *Erfahrungen* berichtet werden konnte (dies im Gegensatz zu den positiven Erwartungen, siehe oben). Lediglich ein Interviewpartner berichtet von einer konkreten positiven Erfahrung: die Kommunikation nach außen hat einen positiven Effekt nach innen gehabt. Er hatte an anderer Stelle berichtet, dass die Belegschaft dem Projekt gegenüber skeptisch gewesen war, da das Engagement einen Bereich betrifft, der fern vom Kerngeschäft des Unternehmens ist. Durch die mediale Aufmerksamkeit hätten diese "Nein-Sager" dann aber das Projekt zu schätzen gelernt und es hätte dazu beigetragen, dass "die Schwingungen im Unternehmen positiver wurden":

> *B: "(Als wir) PR-technisch beim ersten Mal wirklich versucht haben dann nach außen hin auch zu kommunizieren, eben über Zeitungen, über regionale Tageszeitungen, über Wochenzeitungen ist dann auch von vielen Nein-Sagern dazu auch was Positives gekommen, weil sie gesagt haben: 'Okay, ich bin vielleicht nicht damit einverstanden, ich kann mich nicht hundert Prozent identifizieren, weil ich mir denke das hat mit uns nichts zu tun mit (unserem Unternehmen) aber ich sehe das eindeutig ein, dass Ihr da sinnvolle Sachen machts und gute Sachen machts und das hat ganz einfach auch dazu beigetragen, dass die Schwingungen im Unternehmen positiver wurden." (Quelle: 0730)*

Ansonsten wird von den positiven Erfahrungen vor allem im Zusammenhang mit den positiven Effekten von **Wettbewerben** gesprochen, die weiter oben dargestellt wurden (Vernetzungsgedanke, Qualitätssicherung, Multiplikatorfunktion im Hinblick auf unternehmerische und öffentliche Bewusstseinsbildung).

3.7 Sind externe CSR-Maßnahmen familienrelevant?

Die anfängliche Idee der gesamten Studie fußt auf dem Begriff der positiven "Familienrelevanz". Zwar wurden jene Unternehmen für die Studie ausgewählt, die entsprechend dem von uns erstellten Modell externe, familienrelevante Maßnahmen setzen. Ein wichtiges Ergebnis der Studie ist jedoch, dass das Thema **Familienrelevanz im externen Sinn (Familien in der Gesellschaft, *nicht* im Betrieb) nicht sehr präsent** ist.

Bei der ersten Kontaktaufnahme waren die Unternehmen darauf hingewiesen worden, dass ihre Maßnahmen als familienrelevant eingestuft worden waren. Im Interview wurden sie darauf dann direkt angesprochen und gefragt, wie sie das selbst sehen würden. Die Interviewerin formulierte ihre Frage dabei möglichst offen, sie lautete ungefähr so:

> *Int.: "Wir haben Ihr Unternehmen ausgewählt, weil wir das, was Sie als CSR-Maßnahmen extern setzen, als familienrelevant eingestuft haben. Wie sehen Sie das eigentlich?"*

3.7.1 Familienrelevanz als Sekundäreffekt – "Familie ist jetzt nicht das Stichwort für uns"

Insgesamt 12 der 15 Befragten haben auf die Frage nach der Familienrelevanz mit etwas **Unsicherheit oder Zurückhaltung** reagiert. Die Antworten waren sich sehr ähnlich und drücken aus, dass "Familie" nicht die direkte Zielgruppe der Maßnahmen ist. Im Vordergrund steht der Wunsch, mit dem sozialen, gesellschaftlichen Engagement (bedürftige) Menschen, also einzelne Personen, zu erreichen. Die folgenden Aussagen illustrieren die ersten, eher zurückhaltenden Reaktionen auf den Begriff der "Familienrelevanz":

> *B: "Sagen wir so: Familie ist jetzt nicht das Stichwort für uns, für uns ist das Stichwort 'sozial benachteiligt'." (Quelle: 10302)*
>
> *B: "Also wenn ich ganz ehrlich bin, ich glaube, der erste Gedanke war es jetzt nicht, dass familienunterstützend ist. Sondern der erste Gedanke war diesbezüglich, dass wir gesagt haben, grundsätzlich Menschen mit Behinderung verstärkt in die Gesellschaft zu integrieren." (Quelle: 7201)*
>
> *B: "Also vor allem sollen sie den Menschen zugute kommen, die aus welchen Gründen auch immer jetzt, die den Zugang zu neuen Technologien nicht haben." (Quelle: 11403)*

Nach einigem Überlegen oder direkt im Satz dahinter betonen aber fast alle Befragten, dass es freilich einen **sekundären Effekt** gebe. Verwendet werden Formulierungen wie "implizite" oder "indirekte" Hilfe für Familien, die damit sicherlich auch "nebenbei" geleistet würde. Eine Interviewte verwendet den Begriff des "Zusatzeffektes". Ihr Unternehmen engagiert sich für Menschen mit Behinderung und deren Arbeitsplatzsicherung:

> *B: "Dass dahinter (Umfeld von Menschen mit Behinderung) natürlich immer Familien stehen, das ist klar. (…) diesbezüglich (könnte) es jetzt in dem Sinn familienfördernd wirken, sage ich jetzt einmal. Es war nicht der Hauptgedanke, es ist ein Zusatzeffekt, der uns durchaus bewusst ist. Aber es war nicht der Hauptgedanke jetzt dafür, das (Programm) ins Leben zu rufen." (Quelle: 7201)*

Weitere Formulierungen waren, dass Familie "natürlich eine Rolle (spiele)", dass der "Familienaspekt immer da (sei)", auch wenn er nicht der Ursprungsgedanke war:

> *B: "Das wäre jetzt vielleicht ein bisschen übertrieben, aber das Thema Familie spielt natürlich eine Rolle, keine Frage." (Quelle: 23014)*
>
> *B: "Natürlich kommt es implizit den Familien auch zu gute. Aber vor allem soll es eben einerseits Hemmschwellen abbauen andererseits den Berufseinstieg oder den Einstieg in ein geordnetes Leben oder halt weg von der Straße ermöglichen." (Quelle: 11403)*
>
> *B: "Also wir haben jetzt, wenn wir jetzt (Projekt zur Gesundheitsprävention) machen, denken wir jetzt auch nicht unbedingt an den Familienaspekt dahinter. Aber der ist immer da, weil, alles im Gesundheitsbereich ist irgendwo mit dem engsten Umfeld verbunden, nicht. Und mit wem redet man als ersten über Krankheit? - Das ist die Familie! Und dahingehend sind wir immer in dem Bereich tätig, nicht? Wenn man jetzt Wasserkraftwerke baut, ist das vielleicht ein bisschen schwierig." (Quelle: 25408)*

Gerade im letzten Interviewausschnitt wird das Verständnis deutlich, dass eine Maßnahme, die an eine bedürftige soziale Gruppe (z.B. Kranke) gerichtet ist, immer auch diejenigen erreicht, die im nahen (Familien-)umfeld leben.

Ein weiterer Interviewpartner äußert sich noch konkreter. Sein Unternehmen stellt Personal als Mentoren und Mentorinnen für Jugendliche mit Behinderung zur Verfügung, die diese eineinhalb Jahre lang begleiten. Als er nach der "Familienrelevanz" des Projekts gefragt wird, antwortet er:

> *B: "Natürlich. Ich meine, zum Beispiel der Jugendliche, (…) der hat immer versucht ein Praktikum zu bekommen und ist immer abgelehnt worden. Und dann (…) (hat) ein Mentor ganz einfach seine Beziehungen spielen lassen. Und auf einmal war es sofort möglich, dass er bei der Müllabfuhr ein Praktikum macht. Und wenn der ins Auto einsteigt und sagt: 'Mama, ich kann jetzt ein Praktikum machen', ich meine, da freut es natürlich die Familie auch. Und es fallt ihnen ein bisserl eine Last vom Herzen. (…) Das ist natürlich auch eine Hilfe für die Familien, so sehe ich das." (Quelle: 7207)*

Interessant ist bei diesem Interviewpartner, dass er – als einziger – gleichzeitig Bezug auf die Familie der Angestellten nimmt. Die Familienrelevanz des Projekts sei "mehrschichtig", auch der Mentor oder die Mentorin würde etwas vom Projekt in die eigene Familie mitnehmen, namentlich soziale "Reife":

> *B: "Das ist ganz einfach mehrschichtig. Weil, es ist so, wenn Sie bei uns jetzt mit einem Mentor sprechen, der ein Jahr dabei war, wenn Sie hören, dass der ganz einfach sagt: 'Okay, ich bin gereift', (…) ich bin an diesem Projekt mit diesem Jugendlichen gereift' – Dieses Reifen hilft dem Mentor mit seiner Familie. Man geht dann einfach auch zu Hause mit Themen anders um." (Quelle: 7207)*

Zwei Interviewpartner jedoch lehnen den Begriff der Familienrelevanz für ihre externen Projekte eher ab. Der eine sagt, dieser Zusammenhang sei "künstlich", der andere nennt ihn "konstruiert". Beide stimmen auch in ihrer Feststellung überein, dass sie familienrelevante Maßnahmen eher als Familienfreundlichkeit im Betrieb verstehen, sie betonen also die interne Dimension von CSR:

> *B: "Na ja, im weitesten Sinne. Ich meine, da müsste man schon sehr konstruieren. Wenn ich in (…) Lohnstätten in der Lebenshilfe sponsore, dann helfe ich vermutlich der Familie, die dieses behinderte Mitglied hat. Aber das ist halt eher schon eine konstruierte Sache. Es ist ja auch nicht bewusst in die Richtung gedacht. (…) Das ist eben sehr weit hergeholt. Da kann ich eigentlich nichts dazu sagen, bis auf die Dinge, die wir eben sozusagen für das im Unternehmen selber tun, für die Arbeitszeit, das ist natürlich schon sehr günstig für Familien." (Quelle: 10115)*
>
> *B: "Na ja, also zum Thema familienfreundlich hat es, glaube ich, nicht so viel Bezug so unmittelbar.*
> *Int.: Oder familienunterstützend?*
> *B: Nein, hat es nicht soviel, nur indirekt. Unter 'familienfreundlich' verstehe ich eher diese Dinge mit Arbeitszeitmodellen, Arbeitsbedingungen hier, also schon konkretere Taten also das würde ich eher eigentlich vom Konzept her ein bisserl trennen.*
> *Int.: Familienfreundlich ist vielleicht eh der falsche Ausdruck, eher familienrelevant?*
> *B: Ja, familienrelevant – na ja, (unser Projekt) ist nur bedingt familienrelevant. Also das wäre ein bisserl künstlich, wenn man das so herbeireden würde. Also familienrelevant sind für mich eher diese unmittelbaren Dinge wie Arbeitszeit, Arbeitszeitmodelle, Rücksichtnahme auf Kinder, Rücksichtnahme auf Betreuungspflichten. Dass man sagt, wenn der Babysitter ausfällt, kann er heimgehen und kann seine Arbeit von zu Hause machen (…)." (Quelle: 12510)*

Auch eine weitere Gesprächspartnerin machte – eher unbewusst – ihr Verständnis von Familienfreundlichkeit sichtbar. Nach der Familienrelevanz externer Maßnahmen gefragt,

antwortet sie mit Beispielen zur Familienfreundlichkeit innerhalb des Betriebes, auch nach mehrmaligem Nachfragen durch die Interviewerin.[17]

3.7.2 Ein eindeutiges "Ja"

Drei Gesprächspartnerinnen haben auf die Frage nach Familienrelevanz externer Maßnahmen spontan positiv reagiert und diese Wirkungsrichtung bejaht. Eine Interviewpartnerin, deren Unternehmen krebskranke Menschen unterstützt (auch im persönlichen Kontakt) antwortet auf die Frage nach Familienrelevanz mit einem spontanen "total!". Sie schildert dann, schildert, dass sie beobachten konnte, wie auch die Eltern der von ihnen Unterstützten über das Programm eine emotionale Erleichterung erfahren:

> *Int.: "Wir haben Sie ausgewählt, weil wir finden, dass vor allem das (Projekt) auch Familien zu Gute kommt oder Familien unterstützt. Würden Sie das auch so sehen?*
> *B: Total. Und zwar nicht nur wieder in der finanziellen sondern auch aus menschlicher Sicht. Da muss ich da noch einfach was dazu sagen: Manche Eltern sagen einfach: 'Meinem Kind geht es so schlecht, aber wenn er weiß, dass Sie kommen, dann entwickelt er so eine Kraft!' Und ich denke mir, das ist auch eine menschliche Unterstützung, wenn sie sehen, dass ihr Kind oder ihr erkranktes Kind also einfach wieder eine Freude hat, dann werden sie auch unterstützt." (Quelle: 13011)*

Auch eine andere Interviewpartnerin antwortet sehr direkt: "das ist bestimmt so" und erklärt, dass ihr Kerngeschäft stark auf Kinder ausgerichtet sei, deswegen würde auch das Projekt sehr gut passen (Unterstützung kranker Kinder und ihrer Familien). Eine dritte Frau stellt ebenfalls gleich einen Zusammenhang her. Ihr Unternehmen engagiert sich für Schüler und Schülerinnen, die in finanziell schwierigen Verhältnissen leben:

> *B: "Ja, also wenn man Schülern hilft, hilft man auch deren Eltern und Geschwistern meistens. Insofern trifft es zu. Also das ist schon ein gesellschaftliches Engagement, das Familien zugute kommt und nicht nur einzelnen Schulkindern. Weil: jede Mutter und jeder Vater ist heilfroh, wenn er seinem Kind es ermöglichen kann auf den Schulschikurs mitzufahren und er kriegt ein Geld (von uns) dafür, dann hilfst du ja nicht nur dem Kind, damit es kein sozialer Außenseiter wird, du hilfst auch seiner Mutter oder seinem Vater." (Quelle: 10006)*

Insgesamt hat die Analyse der Interviews gezeigt, dass externe Familienrelevanz nicht sehr oft im direkten Blickfeld der Befragten ist. Nur drei Interviewpartnerinnen haben auf die Frage mit einem klaren 'ja' geantwortet. Alle anderen waren zunächst skeptisch und wurden erst durch die Interviewerin zum näheren Nachdenken angeregt. Außerdem ist in drei Interviews angeklungen, dass Familienfreundlichkeit vor allem mit betriebsinternen Maßnahmen, weniger mit der Öffentlichkeit, in Verbindung gebracht wird. Der folgende Abschnitt wird diesen Eindruck verstärken.

[17] Auf das Interviewzitat wird verzichtet, da es erstens sehr konfus ist und zweitens damit möglicherweise die Interviewpartnerin (trotz Anonymisierung) bloßstellen würde.

3.8 Vorhandensein interner familienrelevanter CSR-Maßnahmen

Ein Aspekt der vorliegenden Erhebung war die Frage, inwieweit Unternehmen, die externe soziale Maßnahmen setzen, auch interne familienfreundliche Maßnahmen setzen. Hier wurde der Begriff der "familienfreundlichen Maßnahmen" gewählt, um interne CSR-Aktivitäten abzufragen (im Gegensatz zum Begriff "familienrelevant", den wir im Zusammenhang mit externen Maßnahmen bevorzugen). Bei dem Begriff der Familienfreundlichkeit handelt es sich um einen in diesem Zusammenhang etablierten Begriff im deutschen Sprachraum. Es konnte davon ausgegangen werden, dass die befragten Unternehmen diese Begrifflichkeit verstehen konnten. Viele nannten ihn auch von sich aus.

Als wichtiges Ergebnis ist grundsätzlich festzuhalten, dass alle befragten Unternehmen nicht nur externe, sondern auch interne familienfreundliche Maßnahmen setzen. In eben dieser Umsetzung von internen familienfreundlichen Maßnahmen besteht ein breiter Konsens darüber, dass CSR nicht nur auf externe Maßnahmen beschränkt sein sollte, sondern auch intern eine Rolle spielen sollte im Sinne eines verantwortlichen Umgehens mit und innerhalb der Belegschaft. Ein Interviewpartner drückt dies so aus:

> *B: "Und gerade dieser Mitarbeitereffekt darf auch nicht zu kurz kommen, wenn man sagt, man macht CSR. Das darf nicht nur nach außen gerichtet sein, das muss auch nach innen gerichtet sein." (Quelle: 5008)*

Die Bandbreite interner familienfreundlicher Maßnahmen reicht von einigen gezielten familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen bis hin zu einer Fülle von internen Angeboten. Vor allem die flexiblen Angebote rund um die Ausgestaltung der individuellen täglichen Arbeit (Arbeitsort, -zeit und -modelle) wurden von fast allen befragten Unternehmen als familienfreundliche Maßnahme erwähnt. Etliche Maßnahmen im präventiven Gesundheitsbereich wurden von den Befragten ebenfalls als familienfreundliche Maßnahmen hervorgehoben. Vor allem bei diesen Aktivitäten zeigt sich, wie in der gesamten Diskussion um familienfreundliche Maßnahmen in Betrieben, dass die Abgrenzung von familienfreundlichen Maßnahmen zu Aktivitäten im Sinne eines "Work-Life-Balance-Ansatzes" nur schwer vorzunehmen ist und von den Unternehmen in der praktischen Ausgestaltung oft nicht differenziert wird und werden kann. Somit bleiben viele der Unternehmen auch in der Tradition, familienfreundliche Maßnahmen als Maßnahmen für die Angestellten des Unternehmens zu definieren. Wenn der einzelne Mitarbeiter oder die einzelne Mitarbeiterin im Unternehmen unterstützt wird, kommt dies auch der jeweiligen Familie und deren Angehörigen zugute. Der folgende Interviewausschnitt betont diesen – oben schon beschriebenen – **Sekundäreffekt**: In erster Linie gehe es um den einzelnen Menschen (hier: den oder die Angestellte) und wenn das gute Miteinander-Umgehen (oder gezielte familienfreundliche Maßnahmen) zusätzliche positive Effekte in dessen Familie auslöse, sei dies eben umso besser:

> *B: "(…) familienfreundliche Maßnahmen, das hört sich so an, dass wir jetzt die Familie promoten. Also ich glaube, es geht um den Mitarbeiter und es sollte ein mitarbeiterfreundliches Umfeld sein. Weil für die Familie des einzelnen Mitarbeiters ist es relativ schwierig, weil wir ja mit der Familie wenig zu tun haben. Ich glaube, wir können, wenn er Hilfe braucht für die Familie, das anbieten, was wir im Rahmen des Familienservice angeboten haben und sonst sollten wir uns primär um den Mitarbeiter kümmern, indem es hier*

klare Verantwortlichkeiten gibt, indem es regelmäßige Gespräche gibt, indem es genaue Zielvorgaben gibt. Denn das ist vielfach ja das Belastendste für einen Mitarbeiter, wenn er nicht weiß, wo er steht, wenn er nicht weiß, was von ihm verlangt wird und das Gefühl hat, dass es eigentlich nicht so läuft, wie es laufen sollte. Dieses Gefühl schlägt sich dann auf die Familie, auf das Familienleben durch. Nun, ich glaube, wir sollten beim Mitarbeiter ansetzen. (…) Und dieses Gefühl darf man nie vergessen bei dem ganzen Kleinkram, mit dem wir täglich zu tun haben. Geht es doch um eine größere Sache, die etwas absolut Positives ist, nicht?" (Quelle: 22708)

Weiters wird bei den genannten familienfreundlichen Maßnahmen deutlich, dass die Befragten oft eine recht weite Definition des Begriffes Familie gebrauchen. Ganz im Sinne der familiensoziologischen Diskussion definieren sie Familie mit einem Generationenaspekt.[18] So nennt z.B. ein Unternehmen ein von ihnen eingeführtes Projekt im Unternehmen zur "Gleitpension" als eine familienfreundliche Maßnahme.
Die folgende Auflistung stellt alle familienfreundlichen Maßnahmen zusammen, die von den befragten Unternehmen genannt wurden. Dabei handelt es sich nicht um eine quantitative Zusammenstellung, sondern ganz im Sinne der qualitativen Erhebung wurde *jede* genannte familienfreundliche Maßnahme aufgenommen.

⇒ Eine **flexible Arbeitszeitgestaltung**

B: "Also, wo wir diesbezüglich sehr gut sind, ist zum einen flexible Arbeitszeitgestaltung, die wirklich darauf abstimmen kann, wo die Bedürfnisse in der Familie liegen, und dass sich das dann vereinbaren kann." (Quelle: 6201)

B: "(…) und wir haben hundert Prozent Gleitzeit." (Quelle: 7302)

B: "Was wir eben von den Arbeitszeiten her haben, ist, dass es eben diese Funktionsarbeitszeiten zwischen sechs und zweiundzwanzig Uhr gibt. Das heißt, dass es je nach Abteilung möglich ist, ganz einfach sich die Arbeitszeit individuell festzulegen. (…) Die arbeitet nur zwei Tage in der Woche und soviel ich weiß, arbeitet die dann von vierzehn bis keine zwanzig Uhr, weil das halt einmal für sie passt." (Quelle: 8405)

B: "Wir haben zum Beispiel, glaube ich, eine vorbildhafte und sehr tolle Gleitzeitregelung. Es gibt bei uns eigentlich keinen Bereich, der nicht von der Gleitzeit erfasst ist – ja, (…), ohne Kernzeiten." (Quelle: 7715)

⇒ Angebote von **unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen**

B: "(…) auch Modelle, also unterschiedliche Zeitmodelle je nach Bedarf, sage ich jetzt einmal. (…) Dass hier wirklich die Möglichkeit besteht, individuelle Lösungen zu finden oder zu suchen, indem sich der Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten zusammensetzt und sagt: 'Was sind jetzt meine Bedürfnisse und wie kann ich jetzt für die Abteilung meine Aufgaben wahrnehmen in welcher Form?' (…). Also wirklich ganz individuelle Modelle (…), wie der einzelne Mitarbeiter sagt: 'Ja, so und so und so kann ich das in dem Sinn leben auch in Kombination mit dem Partner oder sonstigen Familienangehörigen'." (Quelle: 6201)

B: "Wir haben zweihundert verschiedene Arbeitszeitmodelle, zweihundert!" (Quelle: 10206)

[18] Die Familiensoziologin Nave-Herz beschreibt konstitutive Merkmale von Familie mit folgenden Merkmalen: Familie besitze eine biologisch-soziale Doppelnatur; Familie bestehe durch ein besonderes Kooperations- und Solidaritätsverhältnis und Familie entstehe durch eine Generationendifferenzierung (Nave-Herz 2004: 30)

B: "Wir haben Teilzeit, wir haben alle Arten von Anstellungsverhältnissen. Das heißt, wenn einer sagt: 'Ich kann nur Werkvertrag oder ich brauche einen freien Dienstnehmer', dann hat er die Möglichkeit der unterschiedlichen Anstellungsverhältnisse." (Quelle: 13211)

⇒ **Home Office** – Möglichkeit der Heimarbeit und Telearbeit

B: "Ja also, bei uns ist es zum Beispiel so, dass jeder Mitarbeiter einen Laptop hat, jeder Mitarbeiter ein Firmenhandy hat, und damit ist man schon einmal ziemlich unabhängig (…). Wir haben die Möglichkeit, immer vom Home Office aus zu arbeiten. Und das muss eben dann jeder Mitarbeiter mit seinem Management ausmachen, wann und wie das am sinnvollsten ist oder einfach mit seiner Arbeit vereinbaren kann. Aber, das ist überhaupt kein Problem, also zu sagen: 'Okay, ich bleibe jetzt einmal einen Tag zu Hause, arbeite von zu Hause aus oder das Kind ist krank.' Also da haben wir eine unglaubliche Flexibilität." (Quelle: 7302)

B: "(…) familienfreundlich, ja, also, dass geht in Richtung 'Arbeiten von zu Hause aus', also Telearbeitsplätze – diese Möglichkeit gibt es im Unternehmen." (Quelle: 8803)

B: "Also meine Leute können arbeiten, von wo sie wollen, (…)." (Quelle: 9904)

B: "Dann haben wir relativ viele, die Teilzeit von daheim arbeiten. Also gerade Mütter oder Väter, die von daheim arbeiten wollen, ein zwei Tage in der Woche zum Beispiel. Dann kriegen sie halt einen ordentlichen Anschluss von daheim und das funktioniert auch." (Quelle: 10406)

B: "Telearbeit ja, was man Home Office nennt bei uns. 'Ich bin im Home Office, wo bist du denn?' (…) Das hört man oft, ja mir fallt jetzt sonst nichts ein. Aber das sind so die Wesentlichen glaube ich." (Quelle: 10806)

B: "Es gibt natürlich Heimarbeitsplätze. (…) Mit einem Laptop und mit einem Dienstvertrag ist es möglich, von zu Hause aus zu arbeiten, was einige auch in Anspruch nehmen. Gerade die Mütter, die bei uns in höheren Positionen sind, nutzen das natürlich auch in verstärktem Ausmaß. Aber ich würde das jetzt nicht unbedingt als irrsinns-weltbewegende Maßnahme sehen. Das ist ganz einfach so, dass man die Möglichkeit hat, eben mit Dienstvertrag und Laptop in der heutigen Zeit von dort aus zu arbeiten, wo man es braucht." (Quelle: 7807)

⇒ Installation bzw. Kooperation mit einem **Familienservice**

B: "Es gibt ein Familienservice (…), das ist eine Organisation, eine externe Organisation (…), aber wir Personalabteilung also die organisieren das Ganze. Also wenn jemand eben einen Kindergartenplatz braucht, Probleme mit der Wohnung hat, vielleicht familiäre Probleme hat, gerade eine Scheidung hinter sich oder vor sich hat usw., dass diese Unterstützung, dieses Familienservice also, bezahlt wird." (Quelle: 8405)

B: "Wir haben im Unternehmen noch ein Familienservice, wo angeboten wird: Unterstützung für Kinderbetreuung, Unterstützung auch bis hin zu Partnerschaftsproblemen (…)." (Quelle: 5008)

B: "Dann gibt es ein eigenes Familienservice, wo es Kindergartenunterstützung und Betreuung in Urlaubszeiten und all diese Aspekte gibt, also bezüglich der Familienfreundlichkeit." (Quelle: 4212)

⇒ **Gesundheitsprävention** in Form verschiedener Angebote

B: "Ja wir sind in sämtlichen ärztlichen, dienstlichen Verbänden, wo es Programme gibt, wo du nichts zahlst dafür." (Quelle: 8405)

B: "Wir haben Nichtraucherkampagnen gehabt mit (…)." (Quelle: 5008)

B: "(…) es gibt einen besonderen Schwerpunkt für Burn-Out Früherkennung, Behandlung und Unterstützung." (Quelle: 4212)

B: "Eigentlich haben wir recht ein großes Projekt, 'Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz' als Überschrift, das aber sehr weitreichend eigentlich ist. Das ganz, ganz stark eigentlich eingreift auch mit Workshops für alle Führungskräfte und Angeboten für Mitarbeiter von A bis Z, hätte ich einmal gesagt. Geradezu eine Lebensberatung, was da angeboten wird. Aber Stichwort work-life-balance (ist) natürlich da auch nicht unerheblich. Wo wir uns eigentlich mit den Themen bilden und sehr viele bewusstseinbildende Elemente auch drinnen haben. Abseits von konkreten Maßnahmen, die man ableitet, einfach auch Angebote, die den einzelnen Mitarbeiter, wie soll ich da sagen, qualifizieren für eine bewusstere Selbstreflexion eigentlich." (Quelle: 28114)

B: "Wir haben zum Beispiel eben dieses Projekt der Gesundheitstage. Das ist, glaube ich, auch eines, das man erwähnen könnte. Wo die Mitarbeiter zwei oder drei Tage miteinander in G. in Sporthotels mit medizinischer Betreuung (sind). Da gibt es die Vorbetreuung durch die Arbeitsmedizin. Dann gibt es die tatsächlichen Gesundheitstage, wo man eben versucht, miteinander Sport zu machen, ernährungswissenschaftliche Vorträge zu bekommen, einfach Bewusstsein zu schöpfen. Das ist das Wichtigste, einfach Bewusstsein zu kreieren für den Alltag. Und das ist, glaube ich, ein sehr schönes Angebot. Dann gibt auch Untersuchungsreihen für Mitarbeiter, die älter sind als 40 oder 45, weiß ich jetzt nicht so ganz genau (…). Wo man eben versucht, sich da speziell um die älteren Mitarbeiter zu kümmern. Und es gibt eine ganze Reihe von Präventionsmaßnahmen, es gibt Antiraucherkurse, also da gibt es wirklich zahllose Dinge." (Quelle: 7715)

⇒ Angebot von generellen **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen**

B: "(…) also es sind jetzt viele Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in den letzten Jahren umgesetzt worden." (Quelle: 8803)

B: "(…) und wichtig ist auch, glaube ich, dass es zum Beispiel die (…-)Akademie gibt. Das ist intern ein Ausbildungsmodul oder eine Ausbildungsinstitution, wo den Mitarbeitern pro Jahr Weiterbildungsseminare angeboten werden und (wo) du in Abstimmung mit deinem Vorgesetzen so ungefähr zwei, drei Seminare im Jahr besuchen kannst, – darfst! Das ist sicher auch sehr positiv, dass das gefördert wird vom Unternehmen." (Quelle: 8405)

⇒ Angebot einer **Betriebsküche**

B: "Das dritte, was ich erwähnen möchte, ist einfach auch die Betriebsküche. Es wird frisch gekocht, also auch nicht irgendwie zugeliefert, sondern da hat man eine eigene Küche, wo du jeden Tag eben zwei Menüs zur Verfügung hast – mit Salatbuffet. Und wo du im Monat (…) Euro bezahlst und jeden Tag essen gehen kannst." (Quelle: 8405)

B: "Wir haben natürlich eine Kantine, eine sehr gesundheitsbewusste Kantine, die auch schon Preise gemacht hat. Also man versucht hier, sehr gesundheitsbewusst zu kochen." (Quelle: 7715)

⇒ Angebot eines **betriebsinternen "Shop"** für die Angestellten, um die eigenen Produkte günstiger zu erwerben

B: "(Es gibt einen) Shop für Mitarbeiter, wo die Produkte die Hälfte kosten und jeder im Quartal um (…) Euro einkaufen kann. Und da kannst du ordentlich viel einkaufen. (…) Der ist dann jeden Tag und am Montag offen ein paar Stunden. Und wo dann die Leute und die Pensionisten übrigens auch einkaufen können. Ja, das fällt mir noch ein." (Quelle: 8405)

⇒ Förderung der **Väter-Karenz**

B: "Ja, wir ermutigen sehr viele Männer, auf Karenz zu gehen – aktiv. Das tun sie inzwischen eh schon." (Quelle: 10806)

B: "Wir haben, wo ich sehr stolz bin, Vaterschaftskarenz, ohne dass er, wenn er zurückkommt, seinen Job verliert. Wie es viele Firmen machen, die einfach dann das schwarze Punkterl haben, weil ein Vater in Karenz geht. Wir hören das immer wieder. Also auf das bin ich sehr stolz." (Quelle: 13211)

⇒ Integration der Familie im Unternehmen durch allgemeine **Events für die gesamte Familie**

B: "Was wir dann sonst noch an familienfreundlichen Dingen machen zum Beispiel: Es gibt irgendwelche Kinopremieren, Zirkuskarten und so weiter. Dann richten wir halt immer dieses Angebot vorwiegend einmal an alle, die halt Familie und Kinder haben. (…) Also, dass man wirklich schaut, es gibt ein paar so pro Quartal, ein bis zwei Events, wo wirklich dann auch die Familien etwas davon haben." (Quelle: 8509)

B: "Wir tun zum Beispiel immer öfter auch – immer öfter ist übertrieben, aber ein-, zweimal im Jahr – machen wir eine Veranstaltung, wo wir durchaus nicht nur Mitarbeiter involvieren, sondern auch deren Familie." (Quelle: 23014)

⇒ **Einbindung von karenzierten Beschäftigten** in die interne Kommunikation des Unternehmens

B: "Während sie (unsere Mitarbeiterinnen) in der Karenz sind, werden sie zu den Hauptmeetings zur Weihnachtsfeier und zu Sommerfesten eingeladen. Es gibt einmal im Quartal ein Elternmeeting, wo halt die - meistens sind es ja die Mamas, die in Karenz sind – aber die wir halt einladen, die wichtigsten Dinge erzählen, die in der Firma passieren, damit die auch irgendwo nicht den roten Faden verlieren." (Quelle: 8509)

B: "Also da sehe ich es als meine Aufgabe, diesen Prozess zu ermöglichen, zu beschleunigen und da ein bisserl manchmal als Mediator zu wirken. Zwischen dem Wunsch der Frau, die da zurückkehren will und den Anforderungen des Business' (….) Und eben hier auch den Kontakt mit den Frauen zu halten während der Karenz oder während der Abwesenheit und dann eben eine bestmögliche Wiederintegration zu finden. (…) Und das zieht sich durchs ganze Unternehmen: innovative Arbeitszeitmodelle, teilweise auch Telearbeit, nicht zuviel, aber doch ein bisschen und um eben zu schauen, dass man eben wieder diese Leute integriert. (…) Also Ziel ist einfach, bewährte Kräfte auch im oder ans Unternehmen zu binden und letztlich auch im Unternehmen zu halten, das ist das Ziel." (Quelle: 7810)

⇒ **Mehr Frauen in Führungspositionen**

B: "Wir haben auch in der Führungsposition mehr Frauen als Männer, da bin ich auch sehr stolz." (Quelle: 13211)

⇒ Ältere Beschäftigte werden durch ein **Projekt der Gleitpension** angesprochen

B: "Dann gibt es das Projekt der Gleitpension. Also, dass man langsam in die Pension gleitet." (Quelle: 4212)

⇒ **Integration älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

B: "Dann gibt es überhaupt das Projekt (…), wo man auf die demografischen Veränderungen eingeht und eben davon ausgeht, dass in den nächsten Jahren länger gearbeitet werden

muss. Wie integriert man diese älteren Arbeitskräfte wieder intensiver? (Das passiert) mit Coaches, ja." (Quelle: 4212)

⇒ **Mitbenutzung von Einrichtungen**

B: "Da gibt es eine Anzahl von Maßnahmen. Das reicht von Möglichkeiten der Sporteinrichtungen zu nützen bis zu Sportbewerben." (Quelle: 10513)

⇒ Anbieten von **extra Geschenken für die Beschäftigten**

B: "Es gibt darüber hinaus auch immer wieder sehr unterschiedliche Extramöglichkeiten. Wir hatten zum Beispiel einmal, also ein Teil eines Weihnachtsgeschenkes war so, dass wir nach J. fahren konnten. Dort haben wir Liftkarten und Fitnesscheck und so weiter zur Verfügung gestellt (bekommen)." (Quelle: 10513)

⇒ Familien und deren Umfeld wird **Gratisware** zur Verfügung gestellt

B: "Ich denke, wir haben Gratisware, die wir zur Verfügung stellen. Es kommt natürlich gratis den Familien oder dem Familienumfeld zur Verfügung." (Quelle: 10713)

⇒ Kooperationen mit **regionalen Kindergärten**

B: "Wir haben, um ein Beispiel zu sagen, mit einem Kindergarten (…) eine Kooperation. Dieser Kindergarten hat eigentlich sozusagen ums Überleben gekämpft, und da sind wir dann unterstützend eingetreten. Wir haben dann gesagt: 'Okay, wir stellen diesem Kindergarten kostenlos Räume zur Verfügung. Im Gegenzug wollen wir aber, dass Mitarbeiter von uns, wenn sie das Kind unterbringen, bevorzugt werden.' Auf der anderen Seite unterstützt man damit eine Organisation, die eigentlich Finanzprobleme gehabt hat. Und gleichzeitig haben wir für die Mitarbeiter einen Benefit herausgeholt. In der Hoffnung, dass sozusagen auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, für Mitarbeiterinnen im Speziellen – das trifft natürlich meistens eher Frauen – da ein unterstützendes Angebot zu haben." (Quelle: 25314)

Ein paar Unternehmen berichten außerdem über eine zurzeit laufende Diskussion im Unternehmen, um (weitere) interne familienfreundliche Maßnahmen anzubieten.

B: "Ja, und es werden einige diskutiert, die jetzt noch nicht umgesetzt sind." (Quelle: 8803)

B: "Ja, es wird daran gearbeitet. Es gibt ein ganzes Paket an dem gearbeitet wird, aber da muss man erst schauen." (Quelle: 9003)

3.9 Tipps von Unternehmen für Unternehmen

Im Rahmen der vorliegenden qualitativen Befragung wurden die CSR-Beauftragten der Unternehmen auch konkret darauf angesprochen, welche "Tipps" sie anderen Unternehmen geben würden, wenn diese im CSR-Bereich aktiv werden möchten. Die von den Experten und Expertinnen genannten Aspekte basieren auf den eigenen Erfahrungen mit der Umsetzung von CSR-Projekten im eigenen Unternehmen. Es wurden Tipps auf ganz unterschiedlichen Ebenen und mit den verschiedensten Aspekten angesprochen und im Folgenden zusammengefasst.

3.9.1 CSR-Aktivitäten sollen zum Unternehmen passen – "Also der wichtigste Tipp ist, etwas zu finden was zum Unternehmen passt"

Sehr schnell kristallisierte sich im Rahmen der Auswertung ein ganz zentraler "Tipp" heraus. Fast alle Interviewten bezogen sich in ihren Ausführungen zu den "Tipps" sehr dominant auf einen spezifischen Bereich: Die CSR-Aktivitäten müssen zum jeweiligen Unternehmen "passen". Das Wort "passen" verwendeten fast alle Interviewten wörtlich. Der Kontext, in dem dieses Wort verwendet wurde, war vielfältig. Einerseits bezog es sich auf die Auswahl der CSR-Aktivitäten des Unternehmens. Diese sollte auf keinen Fall "willkürlich" geschehen, sondern sehr gut überlegt sein und eben zum Unternehmen "passen" oder mit dem Unternehmen "stimmig" sein, denn sonst käme es in der Folge zu einem Projekt, das "keinen Bestand hat" und zu Schwierigkeiten in der konkreten Umsetzung führen kann. "Passen" wird hier nicht nur generell für das Unternehmen gesehen, sondern z.B. auch für seine jeweilige "Zielgruppe", "Märkte" und den Bereich in dem das Unternehmen "tätig" ist, seinem "Kernbereich".

> *B: "Also ich glaube, wichtig ist, dass es zum Unternehmen passt. Ja, dass die CSR-Projekte, weil das auch eine große Diskussion immer bei uns ist, es muss einfach klar sein, warum man das macht und es muss, ja es können nicht unter Anführungszeichen 'willkürliche' Projekte sein, sondern das müssen Projekte sein, die zum Unternehmensgegenstand passen. Weil sonst, glaube ich, passiert keine Verzahnung. Weil wenn es das nicht gibt, dann wird das auch sehr schnell wieder, wird man sehr schnell wieder aufhören, das zu machen in schwierigeren Zeiten, während wenn es wirklich eingebettet ist in den Unternehmensgegenstand, dann glaube ich, dass es auch Bestand hat. Also das würde ich auch weitergeben, weil es mir auch wichtig ist." (Quelle: 3108)*

> *B: "Also der wichtigste Tipp ist, etwas zu finden was zum Unternehmen passt, sage ich einmal. (…) Das heißt, wir haben uns wirklich konzentriert auf etwas, was zum Unternehmen passt (….)" (Quelle: 297)*

Auf der anderen Seite wurde das Wort "passen" auch im Kontext von verschiedenen Nebeneffekten genannt. So erhöhe eine "passende" CSR-Aktivität die Identifikation der Angestellten des Unternehmens und trage somit auch zum Erfolg des Projektes entscheidend bei.

> *B: "(…) dass es sehr gut ist, wenn man sich thematisch Dinge suchen kann, die mit dem Unternehmen inhaltlich in irgendeinem Zusammenhang stehen. (…) und ich denke mir, dass das die Motivation sehr hebt, (sich) die Mitarbeiter dann auch wirklich da reinschmeißen, sozusagen. Also ich glaube, dass das sehr schön sein kann, wenn der Unternehmenszweck sozusagen hier erweitert wird, einfach der Unternehmensgegenstand genützt wird für solche Projekte. Und keine aufgesetzten Projekte machen, nur damit man eben sozial ist. Da braucht man eine gewisse Kreativität bei manchen Firmen, nehme ich an, aber das glaube ich, dass das ein schöner, das ist eine schöne Synergie, die man greifen kann, wenn man das zusammen bringt." (Quelle: 1591)*

> *B: "Wenn man es angeht, sollte man, ich finde man sollte sich sehr genau anschauen, womit beschäftigt sich das Unternehmen, was ist das ureigenste Geschäftsfeld des Unternehmens, wohin will das Unternehmen und an welche Zielgruppen ist es gewendet. Das ist schon einmal wichtig zu wissen bei der Auswahl dessen, was man dann tut, damit das irgendwie dazu passt. Es muss ja stimmig sein. Gesellschaftliches Engagement kann nicht, – kann schon, aber das erhöht nicht die Identifikation der Mitarbeiter, zum Beispiel, wenn wir etwas machen würden, wenn wir, ich weiß nicht, mir fällt jetzt nichts ein, komplett fremd ist (…) zur Haltung bei uns (...), also man sollte wirklich überlegen: Was ist mein Geschäft, was sind die Zielgruppen, wo bin ich tätig auf welchen Märkten und was ist mir selber wichtig? Das kommt*

noch dazu, wie gesagt. Das kann der Eigentümer sein, der dann sagt: 'Okay, das ist mir jetzt noch persönlich wichtig, dass das auch noch berücksichtigt wird'. Eben ein Aspekt, keine Ahnung, und sei es aus so einer persönlichen Betroffenheit (….)" (Quelle: 692)

Durch die Identifikation der Angestellten ergibt sich ein weiterer Nebeneffekt: Dem Unternehmen bietet sich die Chance, die vorhandenen Ressourcen und das Know-How im Unternehmen durch die Angestellten entsprechend in dem Projekt bzw. den Projekten einzubinden.

B: "(…) den vielen menschlichen Einsatz bzw. auch dieses Wissen, was das Unternehmen besitzt, dass man sich das ausborgt von den Mitarbeitern. Dass man sich sicher einfach in den, also da gibt es, glaube ich, ein paar Punkte: Was kann CSR, welches CSR ist für mein Unternehmend passend, hinter welchem CSR kann ich auch wirklich stehen und wo platziere ich CSR und wie soll für mich CSR als Unternehmen ausschauen? (…) Also wir müssen einfach unser Können und unser Wissen auch gut verwerten." (Quelle: 11124)

"Passende" Projekte würden auch einen Beitrag zur "Glaubwürdigkeit" des Unternehmens leisten, und auch aus diesem Grund sei es wichtig, sich genau zu überlegen, welche CSR-Aktivitäten gesetzt werden sollten.

B: "(…) und ich glaube, da muss man sich auch irgendwie aussuchen, was irgendwie so zur Urfunktion des Unternehmens gut dazupasst. Ja! Und weil man will ja auch irgendwie glaubwürdig sein. Und da sucht man halt so was heraus. Also das würde ich tun, ich würde einmal schauen: Okay, was ist mein Kernbusiness, was passt da gut dazu (….)" (Quelle: 0973)

B: "Und was ich auch glaube, dass es in irgendeiner Weise zum Unternehmen passen soll. Also wenn ich, ah keine Ahnung, ein Technologieunternehmen bin, dann schaue ich vielleicht: Kann ich über eine technologische Komponente einen CSR Bereich machen? Wenn ich ein Transportunternehmen bin, vielleicht kann ich im Transportwesen etwas tun? Also ich glaube, es ist wichtig, dass man auch im Umfeld von dem Kernbereichen bleibt, wo man als Unternehmen steht, – desto glaubwürdiger, desto sinnvoller funktioniert es auch. (Quelle: 1397)

Eng verbunden mit der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens ist ein weiterer spezifischer Aspekt, der von einigen Interviewpartnern angesprochen wurde: Die Verantwortung des Unternehmens im Rahmen der Social Responsibility bzw. die "Macht", die ein Unternehmen besitzt, indem es sich eines Projektes annimmt oder auch nicht. CSR-Aktivitäten sollten auch in dieser Art und Weise zum Unternehmen "passen", dass man bei der Auswahl der jeweiligen Projekte darauf schaut, wie man in dem ausgewählten Bereich agiert. Übernommene Verantwortung kann außerdem bedeuten, dass man gewisse Dinge *nicht* tut, auch wenn man sie tun könnte.

B: "Ich sage jetzt einmal, wir sehen durchaus den Aspekt soweit, dass das für uns auch wichtig ist, diese Social Responsibility auch soweit hineinzunehmen, dass man gewisse Dinge einfach nicht macht. Und sich behutsam auch im Umfeld bewegt, auch wenn es vielleicht möglich wäre. Oder wenn es möglich ist, es trotzdem nicht macht." (Quelle: 1399)

B: "(…) aber wenn ich sage, dass das in die Geschäftsprozesse hineingehen soll, dann bedeutet das eben, ich habe als (…) unglaubliche Macht, indem ich sage, bestimmte Dinge mache ich einfach nicht, weil das widerspricht unserem Wertesystem. Und dann kommen wir wieder zur Wertediskussion, die ich brauche, um das Ganze einmal festzulegen. Und das ist für mich das, wohin es gehen soll. Dass es wirklich da integriert wird. Und das wird es nie, wenn das Ganze von der Kommunikationsabteilung geführt ist, weil der ist das ziemlich wurscht und ja, also das ist die große Gefahr, die ich sehe." (Quelle: 12136)

3.9.2 Unterstützung der CSR-Aktivitäten durch die Führungsebene – "Rückendeckung vom Management sollte dafür vorhanden sein"

Neben den "passenden" Projekten herrscht auch eine große Einigkeit bezüglich eines weiteren Tipps zur Umsetzung von CSR-Aktivitäten unter den Interviewten: Aus ihrer Sicht ist die Unterstützung der Führungsebene für die jeweiligen Aktivitäten ein weiterer ganz zentraler Punkt. Nur wenn das "Topmanagement" die Projekte mit unterstützt, hätten sie auch eine reelle Chance auf Umsetzung mit dem für die Projekte nötigen "Drive".

> *B: "Ja, aber ich glaube, es ist jedenfalls wichtig und es ist auch bei uns so, dass immer der Firmenchef oder die Chefetage da dahinter steht. Weil nur dann hat es auch den notwendigen Drive, den das Ganze irgendwie braucht, weil sonst versandelt das irgendwo." (Quelle: 0981)*
>
> *B: "(…) und es sollte so, wie es bei uns ist, einfach die Rückendeckung vom Management dafür vorhanden sein. Also vom Topmanagement, sprich vom Vorstand, der dann sagt: 'Okay, das ist gut, dass Ihr das macht's'. (…) und auch letztendlich bereit ist, das Ganze jetzt bei Events zu promoten, (…) von denen also, dass da auch die Bereitschaft ist bei solchen Geschichten, auch dabei zu sein. (Quelle: 582)*
>
> *B: "Also das muss von der Spitze ausgehen, jetzt in dieser Managementhierarchie. Also es muss auch der Geschäftsführer oder das oberste Führungsgremium hinter der Sache stehen. Weil wenn das nicht ist, dann merken das die Mitarbeiter sehr bald und checken das, und dann hat es nicht mehr die Verankerung. Das ist schon sehr wichtig. (Quelle: 10 108)*
>
> *B: "(…) entweder die Eigentümer oder die Geschäftsleitung dahinter stehen. Wenn das nicht der Fall ist, dann wird man es immer schwer haben, diesbezüglich auch Sachen durchsetzen zu können (…). Im Falle des Falles, wenn man dann was machen will, (wird es) kein Geld dafür geben, weil es immer irgend etwas Wichtigeres gibt. (…) Aber trotz allem, wenn die Geschäftsleitung dahinter steht und dass das Grundverständnis da ist, und wenn das nicht da ist, kann es nicht funktionieren, das ist meine feste Überzeugung." (Quelle: 0174)*
>
> *B: "Ich glaube, das muss von oben kommen oder zumindest die Rahmenbedingungen müssen von oben da sein, (…)." (Quelle: 489)*
>
> *B: "Also da ist es gut, wenn es von vorneherein strategisch aufgesetzt is. Das heißt, wenn klar ist, wer dafür verantwortlich ist, und wichtig ist, dass der Vorstand sich dazu bekennt. Das heißt, dass es nicht von unten nach oben geht, sondern es sollte schon von oben nach unten." (Quelle: 3110)*
>
> *B: "Kommt sicher auch auf die Größe drauf an, würde ich einmal sagen. Aber, da ist einmal, glaube ich, wichtig, dass es von der Unternehmensleitung getragen wird. Wenn das nicht der Fall ist, dann ist es schwierig. Es muss auf alle Fälle dieser Bereich, glaube ich, nahe an der Unternehmungsführung aufgehängt sein. Nicht irgendwo in einer Abteilung sozusagen, um das damit abzuhacken." (Quelle: 14216)*

Dieser Tipp wird aus Sicht einer interviewten Expertin allerdings eingeschränkt. Für sie ist es ebenfalls zentral, das "Standing" von CSR-Aktivitäten möglichst "hoch anzusiedeln". Aber noch entscheidender sei, dass diese Person eine "starke Figur" ist, welche die jeweilige Aktivität auch innerhalb des Unternehmens "glaubhaft" vertreten, "motivieren" und "mitreißen" kann. Ist dies nicht von der obersten Führungsebene zu erwarten, so kann dies auch eine "Superpersönlichkeit" sein, die "nicht so hoch" angesiedelt ist.

> *B: "(…) soll möglichst hoch angesiedelt sein, glaube ich schon, oder sie muss ein starkes Standing haben. Also es kann auch durchaus eine Superpersönlichkeit sein, die auf einer nicht so hohen Managementebene steht. Aber es muss einfach eine starke Figur sein, die das glaubhaft auch innerhalb des Unternehmens erklären und vertreten kann, und sagen: 'Das*

machen wir', warum machen es wir und auch motivieren kann, mitreißen kann. Und dann tut man sich natürlich leichter, je höher oben man ist. Aber wenn man nur oben ist und keine Ausstrahlung hat, und keine Ausstrahlung hat für dieses Thema, dann ist es auch umsonst dann geht es auch nicht (…)". (Quelle: 694)

Ist die "Geschäftsleitung" nicht von der Aktivität überzeugt und es lässt sich auch nicht jene beschriebene "Superpersönlichkeit" im Unternehmen finden, rät eine weitere Expertin zu einer anderen Strategie: Ganz einfach das Thema oder den Bereich der Aktivität zu wechseln.

B: "Mein Ratschlag war, also zuerst einmal die Geschäftsleitung wirklich überzeugen, und wenn die nicht überzeugt ist, dann was anderes suchen. Also wenn der dann, ich weiß es nicht, sich lieber für Kinder engagiert, dann soll er lieber dieses Engagement für Kinder machen als für (…), wenn der sagt: 'Ich kann in diese Richtung nicht'." (Quelle: 01 74)

3.9.3 Konzentration auf eine oder wenige Aktivitäten – "Auf eine Sache konzentrieren und die wirklich gut machen"

Ganz im Sinne des alten Sprichwortes "Wer die Wahl hat, hat die Qual" ist ein weiterer Tipp der Interviewten zu verstehen: Sich eher auf eine Aktivitäten zu konzentrieren und sich nicht nach dem "Gießkannenprinzip" „mal hier was und mal da was“ zu betätigen. Ganz besonders in der Anfangsphase der Umsetzung von CSR-Aktivitäten gilt: "weniger ist mehr".

B: "(…) aber man kann nicht alles, irgendwo ist das begrenzt. Und ich glaube, dass man einfach in einem bestimmten Bereich eine größere Wirkung für die begünstigten Personen erreichen kann, wenn man sich konzentriert auf etwas, als wenn man sich total zersprieselt und so nach einem Gieskannenprinzip mal hier was und mal da was." (Quelle: 297)

B: "… und ich würde mich in der Anfangszeit auf eine Sache konzentrieren und die wirklich gut machen. Nicht mit fünf Dingen anfangen, sondern mit einer, die einmal wachsen lassen, und wenn man merkt: Aha, das passt. Dann kann man sich überlegen, was hätte ich gern als Zweitliebstes gerne noch unterstützt. Und so würde ich halt wachsen …." (Quelle: 0973)

B: "Ich glaube, das Wichtigste, was mir eben bei diesen Dingen einfällt aus unserer Erfahrung: Weniger ist mehr. Wenige Dinge tun und die dafür kraftvoll." (Quelle: 14212)

B: "Zweiter Punkt: Es ist, ich glaube, es ist ganz wichtig zu schauen, dass man etwas findet, wo man sich für einen Bereich engagiert, dass man sich nicht zu viele Projekte streuen lässt, (…)." (Quelle: 1397)

Die Möglichkeit der Auswahl bringt leider auch immer die Notwendigkeit der Abgrenzung und des "nein sagen" mit sich. Um sich und die anderen nicht zu überfordern, scheint es nötig zu sein, als Verantwortliche auch mit sich selbst "streng" zu sein.

B: "Ich würde halt generell den Tipp geben, sich nicht zu übernehmen. Also man muss leider Gottes auch nein sagen. Mir fällt das sehr oft wirklich sehr, sehr schwer. Also ich habe jetzt in letzter Zeit eine ganze Reihe von fantastischen Projekten, ich sage es einmal, angeboten bekommen, also einfach wo um Sponsoring angesucht wurde. Und ich muss zum Teil leider einfach nein sagen, weil das von den Kapazitäten nicht mehr machbar ist. Da hat keiner was davon, wenn man sich dann übernimmt. Also man muss ja, man muss da leider manchmal wirklich streng zu sich selbst sein …" (Quelle: 299)

3.9.4 Eine zentrale Ansprechperson für CSR-Aktivitäten – "Es muss auf jeden Fall eine Person haben"

Im Hinblick auf die interne Organisation von CSR-Aktivitäten in den Unternehmen scheint eine zentrale Ansprechperson eine wichtige Voraussetzung zu sein. Diese Person sollte den "Überblick" haben und die Fähigkeit "vernetzt" zu denken. Auf diesem Weg wird auch innerhalb des Unternehmens dafür Sorge getragen, dass die jeweilige CSR-Aktivität auch die nötige "Wertigkeit" intern erfährt.

> *B: "Von der Organisation her glaube ich schon, dass es wichtig ist, dass man zumindest eine Ansprechperson hat, die den Überblick über das Ganze hat, oder die wirklich die zentrale Ansprechperson für dieses Thema ist … Wenn es jemand einfach irgendwie dazu macht, dann wird es immer die Wertigkeit von einem Anhängsel haben und nie von einer vollwertigen Angelegenheit, von einer vollwertigen wichtigen Überzeugung im Unternehmen." (Quelle: 01 76)*

> *B: "Wo man es ansiedelt, ist eigentlich nicht so entscheidend, glaube ich. Es muss auf jeden Fall eine Person haben, die vernetzt denken kann, die nicht nur wirtschaftlich denken, sondern die auch das Rundherum mitkriegt, was sich so auf diesem Planeten tut." (Quelle: 692)*

3.9.5 Verantwortung in den Fachbereichen lassen – "Die Verantwortlichkeit für die Fachprojekte in den Fachbereichen belassen"

Neben der Bündelung der organisatorischen Aufgaben der CSR-Aktivitäten in einer Person ist es aus Sicht der Befragten weiters wichtig, die bestehenden fachlichen Kompetenzen in den Unternehmen im Rahmen der CSR-Aktivitäten einzubinden. So sollten die Verantwortlichkeiten für die jeweiligen Projekte und die Entscheidung, was durchgeführt wird, auch in den dafür zuständigen Fachbereichen, wo das "Wissen" vorhanden ist, belassen werden. Für die möglichst effektive Umsetzung wird ein reger Austausch zwischen Fachbereich und der zuständigen Person für den CSR-Bereich gewünscht.

> *B: "… die Verantwortlichkeit für die Fachprojekte in den Fachbereichen zu belassen, weil dort eben das Wissen ist, also ich glaube, mit dem kann man schon. Es ist wichtig, dass jemand den Überblick hat und halt auch nach außen schaut, was sich da tut, und das dann diskutiert mit den Fachbereichen. Aber die Umsetzung, glaube ich, oder die Abschätzung, was für das Unternehmen möglich ist, das sollte bei den Fachbereichen sein. Sprich: man sollte es ihnen nicht aufs Auge drücken. Das ist, glaube ich, nicht gut. Dann läuft es nicht." (Quelle: 3110)*

> *B: "Es ist sicherlich einmal ganz wichtig, dass es in allen Bereichen eine ganz klare Aufgaben- und Funktionszuordnung gibt. Das ist ganz wesentlich. Das ist bei uns zum Beispiel so, dass Frau (…) für das (Projekt) zuständig ist, aber die Personalhoheit, ob (…) eingestellt wird oder nicht, hat der Abteilungsleiter (…). Das muss auch so sein, weil der mit dem Team arbeitet. Das können wir hier als zentrale Abteilung ja nie beobachten, wie das Team jetzt z.B. in (…) funktioniert, ob der Mensch (…) dort hineinpasst oder nicht. Das kann nur derjenige, der das Team leitet, entscheiden." (Quelle: 01 76)*

3.9.6 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen eingebunden sein – "Und wirklich die Mitarbeiter involvieren"

Die Umsetzung der CSR-Aktivitäten scheint auch davon abhängig zu sein, wie es dem Unternehmen gelingt, seine Angestellten zu motivieren und in die Projekte zu involvieren. Gelingt es dem Unternehmen, den Angestellten eine "gewisse Leidenschaft" "einzuimpfen", dann "kommt alles andere von selbst". Dies stelle allerdings eine "Gratwanderung" dar: Man müsse seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon gut kennen, ob "die da mitmachen wollen oder nicht".

> *B: "… und dann brauche ich engagierte Leute, die was machen wollen. Ich kann nicht einfach nur von oben sagen: 'Das muss jetzt passieren'. Das geht nicht. Und wenn es wirklich engagierte Leute gibt, dann passieren Sachen. Was ich glaube, was wichtig ist, oder was ich finde, dass es wichtig ist, dass es eben nicht nur Geldspenden sind, sondern dass man wirklich schaut, dass man mehr draus machen kann und wirklich die Mitarbeiter involviert. Ich glaube, dann hat man viel davon. Aber das ist auch wieder so eine Gradwanderung, da muss man seine Mitarbeiter gut kennen, ob die da mitmachen wollen oder nicht." (Quelle: 489)*

> *B: "Na ich glaube, man muss die Dinge zuerst einmal motivierend begründen können. Man muss versuchen, den Leuten eine gewisse Leidenschaft dafür einzuimpfen, und dann kommt alles andere von selbst. Es muss der Geist zuerst da sein, und dann müsste eigentlich die Organisation folgen. Also ich glaube, etwas aufzusetzen, was niemand nachvollziehen kann, wird wahrscheinlich viel schwieriger sein." (Quelle: 1595)*

Um die Angestellten überhaupt in CSR-Aktivitäten einbinden zu können, sollte man die "personellen Kapazitäten freischaufeln". Mit anderen Worten: Angestellte müssen von anderen Aufgaben entbunden werden, um sie in den geplanten Aktivitäten einsetzen zu können.

> *B: "Na ja, einerseits dass man einfach personelle Kapazitäten freischaufelt, dass sozusagen nicht den Leuten zusätzlich irgendwie (etwas) aufoktroyiert wird. 'Du machst jetzt Marketing und machst jetzt das noch dazu'. Also das ist, glaube ich, eine schlechte Vorraussetzung, weil die Leute im Normalfall in allen Unternehmen sehr viel zu tun haben. Und ja einfach wichtig wäre, einem auch noch dafür die Rückendeckung zu geben, und zu sagen (…), ich entlaste verschiedene Leute, damit sie das eine oder andere im CSR-Bereich machen können." (Quelle: 580)*

Jedes Engagement sollte allerdings "von Herzen kommen". Die Freiwilligkeit sollte somit auch das oberste Prinzip beim Einbinden der Angestellten sein, um zu verhindern, dass die CSR-Aktivität im eigenen Unternehmen "nach hinten losgeht".

> *B: "Das erste Thema ist auf alle Fälle Freiwilligkeit, das ist das wichtigste Thema. Also man sollte sich Themen suchen und die Mitarbeiter auf Freiwilligkeit dabei haben lassen. (…) Nachdem ich jetzt bei einigen CSR-Veranstaltungen war und mit anderen auch gesprochen habe, – ich habe schon von einigen Unternehmen gehört, die gesagt haben: 'Wir wollen auch was machen'. Und haben die Mitarbeiter mehr oder weniger so halb eingeladen, halb hingeschoben, damit sie es dann umsetzen. Und das ist sehr in die Hose gegangen. Also, wenn man so was macht, das muss wirklich von Herzen kommen. Ich glaube, das ist etwas, was man bei uns ganz einfach … auch sieht. Wenn sie bei uns mit irgendwem – einem Mentor oder einer Mentorin – sprechen, die dabei sind, die sind mit ganzem Herzen dabei. Die machen das wirklich aus Überzeugung und nicht, weil sie es müssen oder weil sie sich irgendwelche Vorteile dadurch erhoffen. Und das ist ein Punkt, wo ich bei anderen Unternehmen ganz einfach herausgehört habe, das kann eben sehr stark nach hinten losgehen, wenn man das eben nicht auf Freiwilligkeit aufbaut, …." (Quelle: 738)*

3.9.7 CSR kann in verschiedenen Bereichen des Unternehmens angesiedelt sein – "Na ja, wo in der Organisation?"

Die Tipps, wo im Unternehmen die CSR-Aktivitäten angesiedelt werden sollten, waren äußerst vielfältig gestaltet. Einerseits wurden Präferenzen hinsichtlich spezifischer Bereiche im Unternehmen geäußert, in denen CSR-Aktivitäten eingebunden werden sollten. Andererseits wurde eine Ansiedelung auf einer möglichst hohen Ebene klar betont.

Ein Teil der Befragten sprach sich für eine Ansiedelung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit oder des Marketings aus:

> *B: "… aus meiner Erfahrung heraus, auch aus früheren Unternehmen, schon in der Öffentlichkeitsarbeit. Also ich glaube schon, dass er da ganz sicher am Besten aufgehoben ist. Marketing, Öffentlichkeitsarbeit – ja." (Quelle: 2101)*

> *B: "Na ja, wo in der Organisation. Es wird in irgendeiner Art und Weise vom Marketing und von der Kommunikation, das ist irgendwie logisch, weil das Ganze dann ja nachher auch ein Teil vom Marketing ist, von mir aus auf Unternehmensebene, oder mit Kommunikation zu tun hat. Dort sollte es irgendwie angesiedelt sein." (Quelle: 582)*

Ein anderer Teil der Interviewten äußerste seine Präferenzen für den Personalbereich:

> *B: "… im Personalbereich, eindeutig Personalbereich oder Geschäftsführung. Wobei ich sage, bei uns ist es eben Personalbereich und das ist in meinen Augen eigentlich das Einzige, das Sinn macht." (Quelle: 740)*

Eine Mehrzahl der Interviewten konzentrierte sich bei diesem Tipp allerdings weniger auf den Bereich des Unternehmens, in dem CSR-Aktivitäten angesiedelt sein sollten, sondern eher auf die Hierarchieebene. Aus ihrer Sicht sollte die Zuständigkeit für die CSR-Aktivitäten möglichst hoch, in der "Unternehmensspitze" angesiedelt sein. Ein Teil der Interviewten sprach sich sogar dafür aus, den CSR-Bereich direkt als eine "Stabsstelle" der Unternehmensführung zu unterstellen. Somit würde auch der Anforderung Rechnung getragen, dass CSR-Aktivitäten eine "Chefsache" sind und von der obersten Ebene mit getragen werden sollten. Für die operative Umsetzung der Projekte sollten dann jene Bereiche eingebunden werden, in die es "am besten passt" – ob dies nun im Personal- oder im Öffentlichkeitsarbeitsbereich ist.

> *B: "Also ich glaube, dass Wichtigste ist, dass es ganz oben in der Unternehmensspitze angesiedelt ist. Dass es auf jeden Fall der Unternehmensverantwortliche mitträgt und dann eben dort, wo es passt. Es ist, das kann in vielerlei Aspekten mitschwingen, das kann im Öffentlichkeitsbereich sein, das kann im Personalbereich sein, das kann im Marketingbereich sein. Im Grunde genommen sollte jeder von dort sich eine Scheibe mitnehmen und das auch im Finanzbereich." (Quelle: 1399)*

> *B: "Ja also in irgendwelchen Stabsstellen. Also, das kann Kommunikation sein, das kann Personal sein, oder direkt beim Unternehmensleiter. Also es sollte schon so ein bisserl Chefsache sein. (…) Also es sollte nicht in einem operativen Bereich sein. Also es passt weder ins Marketing direkt hinein noch ins Sales, noch direkt in Forschung, sondern es muss schon irgendwo in so einer Stabsstelle angesiedelt sein. Ich glaube, das ist klar. Ich nehme an, dass ist auch in den meisten Unternehmen so." (Quelle: 10110)*

> *B: "Aus meiner Erfahrung ist es immer gut, wenn es (…) wenig Ebenen gibt bis zur Geschäftsführung, – also ich finde: direkt in der Geschäftsführung verankert oder direkt*

darunter (…). Wenn ich (als CSR-Beauftragte) dann in der unteren Ebene irgendwo sitzen würde, (…) hat es für mich nicht mehr denselben Stellenwert als die direkte Verbindung mit der Geschäftsstellenleitung." (Quelle: 11 124)

B: "Also, wenn man wirklich eine ganz große Firma ist, dann würde ich es eher so als eine Stabsstelle ansiedeln und wirklich so echt, sage ich einmal, dem Vorstand irgendwo an die Seite stellen. Ja, sowie das meistens auch die PR-Abteilung ist. Also, das sehe ich als sehr sinnvoll. Ja, wenn es einfach nur eine kleine Firma ist, dann würde ich es halt dort hingeben, wo es am besten, sage ich, in den Fachbereich passt. Ja, wie man eben so sagt, es sind viele personallastige Themen, dann würde ich es halt in der Personalabteilung ansiedeln. Wenn es irgendwas im Qualitätsbereich ist, dann eben dort. Oder man kann es auch zur Chefsache erklären, je nachdem wie intensiv man das halt dann auch betreiben will." (Quelle: 0981)

Allerdings unabhängig von der Frage, wo im Unternehmen die Zuständigkeit für den CSR-Bereich angesiedelt ist, sollte es für eine effektive und sinnvolle Umsetzung der Projekte ein "Miteinander" der unterschiedlichen Funktionsebenen sein.

B: "Wobei, das muss ein Miteinander sein, mit den anderen Funktionsebenen in einem Unternehmen. Das darf nie abgelöst sein und fern von anderen oder vom Kerngeschäft eigentlich. Da gehört jeder, das Commitment von jedem Mitarbeiter dazu. Und daher muss das immer gemeinsam gemacht werden. Dass man irgendwo versucht, einmal eine strategische Linie reinzubekommen, das ist auch natürlich." (Quelle: 8186)

B: "Das kommt sehr auf das Unternehmen an, würde ich sagen. Aber ich glaube, dass das eine schöne Verbindung wäre, wenn die Kommunikationsverantwortlichen mit den Personalverantwortlichen hier sehr stark kooperieren." (Quelle: 1597)

Ein Experte sprach sich ganz deutlich gegen eine Ansiedelung des CSR-Bereiches im Marketing oder in der Kommunikationsabteilung aus. Aus seiner Sicht würden die CSR-Aktivitäten zum "Marketinginstrument" werden und dem grundsätzlichen Anliegen von CSR somit nicht mehr gerecht werden können.

B: "Ja, weil das damit oberflächlich bleibt, finde ich. Weil ich damit, weil die Leute, die in der Kommunikationsabteilung und die in der Marketingabteilung arbeiten, natürlich entsprechende Einstellung zu Themen haben. Für sie geht es primär darum, Dinge zu kommunizieren und Dinge zu promoten, als Marketinginstrument zu sehen. Wenn CSR in der Marketingabteilung angesiedelt ist, dann ist CSR ein Marketinginstrument, – es muss jetzt nicht sein, es kann natürlich Ausnahmen geben. Aber grundsätzlich wenn die Person, die es macht, wenn der CSR-Beauftragte auch ein in Marketing Ausgebildeter ist oder ein Kommunikations-Ausgebildeter, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass CSR ein Kommunikations- bzw. Marketinginstrument ist. Und dann ist die Gefahr, dass es das bleibt sehr groß. Das meine ich, dass es dann nicht in die Geschäftsprozesse integriert wird und kein Bemühen besteht, präventiv zu arbeiten und nicht nur zu spenden. Weil die Kommunikationsleute sind froh, wenn sie schreiben können, wir haben das und das gespendet (…). Aber ich meine, ich lehne es nicht zur Gänze ab, es geht nur um die Schwerpunktsetzung. Und der Schwerpunkt bei jemandem, der aus dem Bereich kommt, bleibt natürlich dann dort. Das ist die große Gefahr, die ich sehe. Und wenn jemand aus einem anderen Bereich kommt, also ich kann es als Instrument verwenden, als eines der Instrumente, die notwendig sind, weil ich muss einen CSR-Bericht machen oder ich möchte einen machen, ich möchte Transparenz auch ins CSR drüber bringen, ich möchte zwar keinen eigenen machen sondern einen integrierten, – das ist eben auch wieder schon so ein Aspekt, wenn die Kommunikationsabteilung einen eignen CSR-Bericht (macht). Dann weiß man nicht, was eigentlich wirklich passiert, ja weil die können sich alles aus den Fingern saugen. Alles – das ist jetzt eine Unterstellung, aber das ist einer der Gründe, warum halt so viele CSR-Berichte geschrieben werden und so viele Bilderbücher produziert werden. Ja für mich ist das einfach eine völlig sinnlose Papierverschwendung, was da betrieben wird mit diesen CSR-Berichten. Das gehört aus meiner Sicht viel kürzer, viel prägnanter, viel … Aber auch die normalen Geschäftsberichte, es gehören die normalen Geschäftsberichte reduziert, es gehören die CSR-Berichte reduziert

und sie gehören zusammengeführt, weil dann kann ich die Begründung, wie sozial man ist, gesamt darstellen. Aber das wird noch eine Zeit lang dauern, bis sich das durchsetzt. Aber ich möchte einfach gleich so beginnen, und wir werden schauen, ob das durchsetzbar ist bei uns." (Quelle: 12138)

3.9.8 Kommunikation nach außen und innen ist zentral – "Was nützt mir das schönste Projekt, wenn niemand davon weiß?!"

Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit bzw. Kommunikation nach außen und nach innen ist ein weiterer Tipp der Interviewten für Unternehmen, die im CSR-Bereich Aktivitäten starten möchten. Vor allem die Kommunikation nach außen wird mit unterschiedlichen Aspekten beschrieben. Einerseits mit jenem, seine Arbeit im CSR-Bereich publik zu machen und neue "potentielle Partner" zu finden, andererseits aber auch damit, das eigene "Renommee" in der Öffentlichkeit zu verbessern. Allerdings ist diese Außenkommunikation aus Sicht einer Expertin eine "Stilfrage" und ist neben der "budgetären" auch eine Frage, ob es zum Unternehmen "passt".

B: "Was, glaube ich, auch sehr wichtig ist, ist einfach eine gute Öffentlichkeitsarbeit zu machen, weil man in der Regel nicht der einzige ist, der mit so einem Projekt zu tun hat. Was nützen mir die schönsten Projekte, wenn niemand davon weiß. Weil es ja auch immer darum geht, man will ja auch mehr damit erreichen, man will ja eben auch potentielle, neue potentielle Partner finden. Und man möchte diese Projekte auch einfach bekannt machen - nicht zuletzt natürlich, ja, bleiben wir auch bei der Wahrheit, für das eigene Renommee." (Quelle: 299)

B: "(…) ja grundsätzlich, wenn man sich entschließt, so etwas zu tun, gesellschaftliches Engagement zu zeigen, finde ich, sollte man sich auch überlegen, dass man das in der internen Kommunikation massiv nützt. Das würde ich auf jeden Fall tun. Ob man es auch in der externen tut, ist jedem überlassen, ob er es tut oder nicht tut. Das ist auch eine budgetäre Frage. Und es ist auch eine Stilfrage, es passt nicht zu jedem Unternehmen. Also die Kommunikation würde ich auf jeden Fall intern hoch ansetzen und extern, wenn es passt, dann passt es, und wenn man es sich leisten kann, ist es okay. Das sind eigentlich so die Sachen, die mir so dazu einfallen." (Quelle: 698)

3.9.9 Erfahrungsaustausch unter den Unternehmen ist sinnvoll – "Also ich finde, einmal ganz wichtig ist so ein Erfahrungsaustausch"

Eine weitere Form der Kommunikation wird von den Interviewten ebenfalls für sinnvoll erachtet: Der Erfahrungsaustausch unter Unternehmen, die im CSR-Bereich aktiv sind. Dabei geht es aus Sicht der Expertinnen und Experten nicht nur darum zu erfahren, um was es bei CSR grundsätzlich geht, sondern um den Austausch von erworbenem "Wissen" und gemachten "Erfahrungen". Somit hätte man die Möglichkeit zu erfahren, "wie es wirklich läuft".

B: "Es ist auch ratsam, dass man eben zum Austausch – sei es jetzt Wissen, sei es Erfahrung – eben CSR-Veranstaltungen besucht. Und ganz einfach wirklich hier nicht vielleicht nur eine Veranstaltung und sagt: 'So, jetzt weiß ich alles, worum was es geht'. Und wie es sie jetzt so oft gibt. Ich habe schon so einige Seminareinladungen bekommen, eben immer 'Was sie schon alles über CSR wissen sollten'. Ich glaube, mit dem ist es nicht getan, wenn man sagt, man macht jetzt so ein Seminar und jetzt macht man ein CSR-Projekt. Man muss da mitwachsen mit dem Ganzen – aus meiner Erfahrung heraus." (Quelle: 738)

B: "Also, ich finde, ganz wichtig ist so ein Erfahrungsaustausch. Dass man das halt wirklich einmal macht (…). Ich glaube, dass das einmal das Wichtigste ist, weil dann die Leute relativ offen sind und sehr rasch einmal sagen, wie es wirklich läuft, und ihnen halt sagen: 'Schau, es gibt die und die Varianten, man kann die in den verschiedenen Bereichen etablieren' (…) Aber ich pflege immer – und das ist, glaube ich, wirklich eine ganz geschickte Sache –, offenen Erfahrungsaustausch einfach mit anderen, dann anrufen und sagen, was man gerne hätte. Sich einmal treffen und vereinbaren, da kann man sehr, sehr viel lernen, ja." (Quelle: 0973)

3.9.10 CSR-Aktivitäten sollten langfristig angelegt sein – "Grundsätzlich darf es nicht eine Einmalaktion sein"

Aktivitäten im CSR-Bereich sollten auf mehrere Jahre ausgerichtet ein und sich nicht auf "Einmalaktionen" oder "Sozialsponsoring" beschränken, äußern einige Befragte. Vielmehr ginge es im Rahmen von CSR-Aktivitäten um ein "Commitment", das weiter geht als "jetzt nur Geld zu überweisen".

B: "(…) also wenn man damit beginnt, ist das keine Einmalaktion, sondern dann muss das längerfristig mindestens auf drei bis fünf Jahre einmal ausgerichtet sein. Und nur so kannst du starten. Du kannst sagen nach einem Jahr, was passt und was passt nicht, ändern wir es ein bisserl, justieren wir uns neu aus. Das kann ja immer wieder einmal notwendig sein, das ist schon okay. Aber grundsätzlich darf das nicht eine Einmalaktion sein und nicht nach einem Jahr wieder im Nichts enden, wie, das ist ein Quargel, das bringt niemandem etwas." (Quelle: 696)

B: " (Ich finde,) ... dass man differenzieren sollte zwischen sozialem Engagement und CSR. Das ist mehr als Sozialsponsoring, weil, ich kann auch 'Licht ins Dunkel' unterstützen und bin sozial aktiv, aber es geht irgendwie schon auch, dass das Commitment etwas weiter geht als jetzt nur Geld zu überweisen, nicht? Dass man sich erstens inhaltlich einbringt, dass man sich identifiziert mit diesen Projekten. Dass man sagt, okay, dazu stehen wir, das machen wir und das ist nicht nur heuer, sondern wir sehen das als unsere Verpflichtung für die nächsten Jahre, nicht?" (Quelle: 08181)

Für einen Experten liegt in den langfristig angelegten CSR-Aktivitäten und in der damit verbundenen "Nachhaltigkeit" auch die Chance, etwas über das Leben selbst zu lernen, CSR sei "ein wunderbares Thema, um entschleunigend zu leben".

B: "Ja und Langsamkeit, es geht um das Thema Nachhaltigkeit, das heißt, es geht um die nächsten … sicherzustellen und da ist es ziemlich wurscht, ob das ein Jahr länger oder zwei Jahre länger oder drei Jahre länger bei der Implementierung dauert. Im Gegenteil: Also CSR ist ein wunderbares Thema, um entschleunigend zu leben. Das ist, glaube ich, auch das, was die Menschen dann anspricht, ja. Wo man sie auch erreichen kann, weil, wenn ich selber das CSR einführe wie ein neues Verkaufskonzept, dann kriegt man nicht einmal mit, dass das was Neues ist. Irgendwie will ich mich auch unterscheiden mit dem, was ich da jetzt mache zu dem was andere (…) machen mit ihren Fachverantwortlichkeiten (...) und was weiß ich so, dass das auch wirklich bewusst wird, dass da sich was anderes entwickelt, dass was anderes im Busch ist und nicht nur was zum Abhakeln ist, so wie viele andere Sachen gesehen werden. Oder gesehen werden müssen. Ja, weil der Druck einfach schon zu groß ist und daher ist das ein wichtiger Punkt: Entschleunigung und Langsamkeit, Unterstützung vom Vorstand und Bewusstseinsbildung." (Quelle: 12136)

3.9.11 Schnell verfügbare finanzielle Mittel sind nötig – " … dass man ein Spielgeld hat"

Natürlich geht es auch im CSR-Bereich nicht ohne den Einsatz von finanziellen Mitteln. Um "schnell" und "unbürokratisch" reagieren zu können, empfiehlt es sich aus Sicht der Interviewten, ein finanzielles Budget zur Verfügung zu stellen.

> *B: "Also nur aus eigener Erfahrung oder weil ich da ein bisserl gebrannt bin, kann ich empfehlen, dass man einfach ein Spielgeld hat oder dass man einen Topf hat, aus dem man wirklich schnell was machen kann. Wenn es zu bürokratisch ist, dann, na ja, dann holpert es halt dahin und es geht nicht so wie man es will. Dann ist die Motivation sehr schnell weg." (Quelle: 489)*

3.9.12 Bestehende Netzwerke in CSR-Aktivitäten einbauen – "Netzwerk zum Nutzen Aller verwenden"

Meist finden CSR-Aktivitäten in einem Bereich statt, indem es bereits viele Initiativen und Institutionen gibt, die in diesem Bereich tätig sind. Um möglichst viele Synergieeffekte und eine entsprechende Wirkung zu erzielen, scheint es aus Sicht der Befragten sinnvoll, die bestehenden "Kompetenzen" und "Kapazitäten" in den eigenen CSR-Aktivitäten zu berücksichtigen und aktiv Netzwerkarbeit zu betreiben.

> *B: "Als weiterer Tipp würde ich dann, aus meiner Erfahrung, durchaus die Kapazitäten und die Kompetenz der Fachinstitutionen, der behördlichen Einrichtungen, aber auch der unterschiedlichsten Privatinitiativen, die es in dem Bereich gibt, nutzen. Also jetzt nicht einfach nur sagen: 'Okay, ich mache das und bin jetzt so der König auf meiner Insel alleine', sondern dass man wirklich schaut, welches Netzwerk es hier schon gibt und dann auch dieses Netzwerk zum Nutzen Aller verwendet." (Quelle: 0174)*

3.9.13 Ideen für CSR-Aktivitäten aus der näheren Umgebung auswählen – "Augen und Ohren offen halten" bzw. "einfach nur schlicht nachdenken"

Für alle jene Unternehmen, die vielleicht keine Idee für eine mögliche Aktivität im CSR-Bereich haben, bieten die befragten CSR-Verantwortlichen ganz konkrete Tipps an:

> *B: "Ja, sonst Augen und Ohren offen halten, meistens bietet sich in der Nachbarschaft was an. Also es muss jetzt nicht irgendwas Hochgestochenes sein, sondern was man halt, also so (was) in der örtlichen Nachbarschaft ist oder in dem Bezug steht zu dem Geschäftszweig in dem das Unternehmen tätig ist." (Quelle: 10108)*

> *B: "Das Entscheidende, glaube ich, ist, dass man sich Gedanken macht, nachdenken eigentlich. Was ja in der heutigen Zeit oft einmal schon zum Luxus geworden ist, eigentlich. Weil man immer sehr schnell Entscheidungen treffen muss. Da empfehle ich ab und zu, einfach nur schlicht nachdenken. Das klingt banal, so ein bisschen, (...)." (Quelle: 14204)*

4 Fazit

Die folgende Zusammenfassung stellt zunächst Ergebnisse vor, die zur Beantwortung der eingangs genannten forschungsleitenden Fragestellungen (siehe Kästen) dienen (4.1). Anschließend werden die Analyseergebnisse und Hypothesen zu relevanten Faktoren genannt, die zum Gelingen von CSR beitragen (4.2).

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Forschungsfragen

⇒ Hat das Thema **"Familie"** eine Bedeutung für Unternehmen, was externe oder interne CSR-Maßnahmen angeht?

Auf die Frage, wie die externen CSR-Maßnahmen (Corporate Citizenship) im Zusammenhang mit "Familie" wahrgenommen werden, wurde 1.) oft mit Unsicherheit und Zurückhaltung reagiert. Eine Gruppe von Befragten sieht Corporate Social Responsibility eher als "Dienst an der Gesellschaft", das Engagement richte sich vor allem an sozial Bedürftige. Eine typische Aussage dieser Gruppe war: "Sagen wir so: Familie ist jetzt nicht das Stichwort für uns, für uns ist das Stichwort 'sozial benachteiligt'." Die Gruppe dieser Aussagen wurde unter den Code **"Familienrelevanz als Sekundäreffekt"** gestellt, da die Aussagen sich so verstehen lassen, dass die Familie keine explizite Zielgruppe ist, aber sie profitiere "natürlich auch" implizit davon, wenn bedürftige Familienmitglieder (z.B. Menschen mit Behinderung oder krebskranke Jugendliche) unterstützt würden. 2.) äußerte sich eine (kleinere) Gruppe von Befragten mit einem **"klaren Ja"** zur Frage, ob sie ihre externen Maßnahmen als "familienrelevant" bezeichnen würden.

Für die betriebsinterne "Familienfreundlichkeit" (interne Dimension von CSR) zeigte sich – vor allem im Vergleich zur externen Dimension – eine deutlich höhere Zustimmung, und zwar sowohl was die Präsenz des Themas angeht als auch die umgesetzten Maßnahmen. Alle 15 Unternehmen nannten Maßnahmen, die in ihrem Betrieb bereits umgesetzt sind. Die Angaben reichen von flexiblen Arbeitszeiten, Home Office-Arrangements und Wiedereinstiegshilfen nach der Karenz bis hin zu Familienservice-Stellen, die im Unternehmen oder über eine Kooperation mit Dritten zu nutzen sind.

⇒ Welche **Motivation** haben Unternehmen, sich generell für gesellschaftliche Belange zu engagieren?

Die Motivation, sich sozial zu engagieren, ist meist nicht eindimensional, sondern wird von den Befragten in mehrere Begründungszusammenhänge gestellt. Die drei zentralen Dimensionen, die oft nebeneinander genannt wurden (keine distinkte Trennung in Gruppen), umfassen: 1.) das Verständnis von CSR als **traditioneller Bestandteil der Firmenphilosophie.** Hier verwenden die Befragten die Tradition zur Erklärung ihres Engagements ("das ist ein bisserl in der DNA des Unternehmens drin") oder betonen

Wohltätigkeiten und Charakter der Firmengründer ("der hatte eine soziale Ader"). Die Aussagen wurden so interpretiert, dass eine geschichtliche Verankerung gern als Qualitätsmerkmal im Sinne eines authentischen Engagements gebraucht wird. Dies wird auch darin erkennbar, dass einige der Befragten ihr Unternehmen gern als "seiner Zeit voraus" positionieren. Es wird etwa betont, dass gesellschaftliches soziales Engagement im Unternehmen bereits praktiziert wurde, bevor der Begriff CSR überhaupt "in Mode" kam. 2.) werden oft **strategische Überlegungen** als Argumentationsstränge für CSR geäußert, die das Bild eines rein altruistisch motivierten Engagements kippen. Mehr oder weniger offensiv wird geäußert, dass "man sich daraus etwas erhofft" oder mit CSR "primär Imagepflege betreibt". Angestrebt wird entweder die gute Positionierung der eigenen Marke, der Ausgleich eines Imageverlustes oder die Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber im Sinne eines indirekten Personal-Recruiting. 3.) kann das soziale Engagement **über persönliche Erlebnisse eingeleitet** werden, die oft empathisch motiviert sind. Berichtet wurde zum Beispiel vom Unfall eines Mitarbeiters, der ein Engagement für eine Behinderteneinrichtung nach sich zog oder von einer Bekanntschaft mit einer Bewohnerin des Frauenhauses. In den vorgestellten Fällen haben Beschäftigte ihre Empathie als Motivation gebraucht, CSR in ihrem Unternehmen zu etablieren. Die Beispiele stammen von Beschäftigten unterschiedlicher hierarchischer Ebenen.

⇒ In welchem **Umfang** wird CSR praktiziert, etwa was die Aufwendung finanzieller Ressourcen und die Dauer von Projekten angeht?

Bei der konkreten Frage nach dem Umfang aufgewendeter finanzieller Mittel für CSR waren 1.) einige Befragte **generell bereit, konkrete Zahlen zu nennen**, auch wenn sie zum Großteil nur geschätzt sind. 2.) Für den Großteil war selbst eine **Schätzung unmöglich**, vor allem was projektübergreifende Zahlen angeht. Öfters wird geäußert, dass es keine eigene Kostenstelle für CSR gebe. Außerdem wurde angemerkt, dass oft mehrere Projekte gleichzeitig liefen, dass die Arbeitszeit der involvierten Personen schwer abzuschätzen sei und dass Produktspenden von Ausschussware nicht erfasst würden. 3.) Eine Interviewpartnerin hat zwar ein fixes Budget, war aber **nicht bereit, die Summe zu nennen.**

Was die Dauer von Projekten angeht, berichten 1.) fast alle Befragten von **Aktivitäten, die mehr als nur einmal stattfinden** oder eine bedürftige Gruppe für eine gewisse Zeit begleiten. In den Aussagen wird erkennbar, dass ein Konsens darüber zu herrschen scheint, dass dass Projekte eine gewisse zeitliche Kontinuität haben sollten, da man damit "Commitment" ausdrückt. Kontinuität war bei den beschriebenen Initiativen auf verschiedene Weise vorhanden: a) im Weiterbestehen eines Projekts (z.B. Unterstützung einer konkreten Einrichtung) oder in der Konstanz eines Themas (z.B. Unterstützung von Menschen mit Behinderung auf vielfältige Weise), b) in der regelmäßigen Wiederkehr des Engagements (z.B. jährliches Engagement, wobei Thema und Zielgruppe immer wieder neu sind oder auch c) im zeitlich ausgedehnten Volunteering einzelner Personen (z.B. 6-monatiges Engagement in Afrika). 2.) gibt eine zweite – kleinere – Gruppe von Befragten an, **kurzfristige Projekte zu verfolgen**, etwa weil neue Projekte wieder Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit gewinnen können.

⇒ Auf welcher Hierarchieebene ist CSR angesiedelt und wie werden **Entscheidungen** getroffen?

Die generelle Ansiedelung von CSR lässt sich nach drei Praktiken unterscheiden: 1.) Der größte Teil der befragten Unternehmen integriert CSR in einen **einzigen, bereits bestehenden Bereich**. Entscheiden sich die befragten Unternehmen für diese Möglichkeit, fällt ihre Wahl immer auf den Bereich der Kommunikation ("Kommunikationsabteilung", "Public Relations", "Community Affairs", "Unternehmenskommunikation"). Gleichzeitig wird jedoch die Kooperation mit der Führungsebene und deren letztendliche Entscheidungsgewalt betont. 2.) Wenige der befragten Unternehmen siedeln CSR **in verschiedenen Unternehmensbereichen** an. Hauptargument für diesen Schritt stellt für die Unternehmen die Tatsache dar, dass es sich bei CSR um eine Querschnittsmaterie handelt, deren Umsetzung in verschiedene Bereiche des Unternehmens fällt und daher auch in mehreren Bereichen angesiedelt werden sollte. 3.) Einige Unternehmen wählen die Möglichkeit, **eine eigene Stelle bzw. Position für CSR** im Unternehmen zu schaffen, und betonen somit auch den zentralen "Stellenwert" dieses Bereiches für das Unternehmen. Die Organisationsform dieses eigenen Bereiches ist in den jeweiligen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt

Was den Entscheidungsweg für konkrete Aktivitäten anlangt (z.B. die Klärung, welche Sponsoring-Anfragen bedient werden), berichten alle Unternehmen davon, dass Entscheidungen über "einfache Anfragen" oder "kleinere Dinge" durchaus von der oder den dafür zuständigen Persone(n) getroffen werden können. Bei größeren Projekten werden die Entscheidungen entweder 1.) **von mehreren Personen und v.a. unter Einbindung der Führungsebene** getroffen. 2.) existiert bei internationalen Konzernen mitunter ein **international verwalteter CSR-Fonds**, über dessen Mittelvergabe am Hauptsitz (evtl. im Ausland) entschieden wird. Das österreichische Unternehmen muss dort seine Projektidee einreichen und wartet auf Zustimmung.

⇒ Inwieweit ist das **Personal** in CSR-Aktivitäten eingebunden? Inwieweit ist die Eingebundenheit überhaupt wünschenswert (positive, negative Aspekte)?

In allen befragten Unternehmen findet eine interne Kommunikation zu CSR statt. Auf verschiedenen Kanälen werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen davon in Kenntnis gesetzt, dass ihr Unternehmen sich sozial engagiert. Diese interne Kommunikation geschieht vor allem über Intranet und Mitarbeiterzeitung. Manche Unternehmen ziehen ihr Personal bewusst zur Beratung herbei, nutzen deren Vermittlerrolle im Aufspüren von Ideen oder bedürftigen Personen(gruppen). Das Ausmaß der Personal-Einbindung wurde drei typischen Gruppen zugeordnet: 1.) Nur in einzelnen Fällen bleibt die **Eingebundenheit auf die Kommunikation beschränkt**. Die Angestellten sind über CSR-Maßnahmen informiert und bringen Ideen ein, ein klassisches Volunteering findet jedoch nicht statt. 2.) Die zweite Gruppe der Unternehmen stellen jene, die ihr Personal in irgendeiner Art und Weise in CSR-Aktivitäten im Sinn des **bezahlten Freiwilligeneinsatzes (Corporate Volunteering)** einbinden. Oft wird die jährliche "Weihnachtsaktion" genannt oder andere einmalige Aktionen zum Fundraising. 3.) Bei einer kleinen Gruppe zeigt sich außerdem ein **"Engagement bis in das Private"**, das über ein "normales" Volunteering hinausgeht. "Privat" kann dabei heißen,

dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Volunteering in ihrer eigenen Freizeit fortsetzen oder dass sie ihre Person (Empathie) in besonderem Maße einsetzen.

Positive Aspekte der Personal-Einbindung betreffen nach Ansicht der Befragten vor allem die positive Identifikation mit dem Unternehmen, die gemeinschaftsstiftend wirken sowie die Bindung an das Unternehmen positiv beeinflussen kann. Für das Individuum bedeute CSR-Engagement soziales Lernen im Sinne einer Kompetenzerweiterung. Negative Aspekte werden vor allem im Zusammenhang mit einem geringen Engagement der Mitarbeiterschaft genannt. Ein weiterer Punkt, der speziell im Bereich des Volunteering herauszuhören war, betrifft einen mangelnden Rückhalt der Kollegenschaft oder der Führungsebene.

Aus analytischer Sicht betrachtet, zeigen die Beispiele, dass vor allem das Thema wie auch die Unterstützung durch die Unternehmensleitung von Bedeutung dafür sind, ob CSR ideologisch oder sogar mittels Arbeitsleistung unterstützt wird. Zum Ausdruck kam häufig, dass die Nähe zum Thema entscheidend ist. Eine "Themennähe" kann vorhanden sein, weil es einfach emotional berührt ("Katastrophen gehen immer") oder weil die Unternehmensangehörigen in Kontakt mit den Personen stehen, für die man sich einsetzt ("die Patenfamilie ist greifbar").

⇒ Inwieweit besteht ein Bedürfnis, CSR **unternehmensextern zu kommunizieren**, z.B. im Hinblick auf die Teilnahme an Wettbewerben?

Die Aussagen zum Außenauftritt mit CSR wurden zwei Gruppen zugeteilt, die nur knapp trennscharf sind, zumindest aber nicht im polaren Gegensatz stehen. 1.) macht eine große Gruppe Angaben im Sinne eines **sensiblen und von Zurückhaltung geprägten Außenauftritts** (z.B. mittels PR, Internetauftritten, Einreichungen bei Wettbewerben). Fast alle Befragten bringen in verschiedenen Zusammenhängen zum Ausdruck, dass man mit der Information über CSR-Aktivitäten vorsichtig umgehen müsse, dass die Kommunikation eher "sanft" sein sollte, dass die Außenkommunikation eine "Gratwanderung" sei, da das Thema schnell "kippen" könne. Bei all diesen Aussagen schwingt mit, dass CSR ein sensibles Thema ist, das – wird es als "Werbung" genutzt – leicht ein Negativ-Image kreieren könne, weil das Helfen als Image-Werkzeug "missbraucht" würde. 2.) Die Devise **"Tue Gutes und rede darüber"** trifft auf die Aussagen von nur einigen Unternehmen zu. Sie haben im Interview geäußert, dass sie CSR mitunter gern nach außen tragen, etwa über einen gezielten PR-Auftritt, wobei dies projektvariabel gestaltet werden kann (große Projekte werden erwähnt, kleine nicht). Es ist zu betonen, dass dieser Code *nicht* den absolut polaren Gegensatz zum obigen beschreibt: Auch die hier zitierten Teilnehmenden äußern im Gespräch oft den Anspruch auf eine sensible, zurückhaltende Außenkommunikation. Aus analytischer Sicht wird dabei eine mitunter deutliche Ambivalenz, jedenfalls aber eine Unsicherheit bei den Interviewten sichtbar, wie letztlich ein mediales Echo erreicht werden kann, ohne das soziale Engagement "überzustrapazieren", wie es ein Interviewpartner ausdrückt.

Das Thema "Wettbewerb" ist in den Interviews sehr dominant 14 der 15 befragten Unternehmen haben darauf Bezug genommen und vor allem die Trigos-Auszeichnung

erwähnt. Meist werden mit Wettbewerben positive Assoziationen verbunden. Aus analytischer Sicht kann vermutet werden, dass die Wettbewerbe die Ambivalenzen oder Unsicherheiten im Umgang mit dem Außenauftritt auflösen können: Sie ermöglichen die Selbstpräsentation über ein unabhängiges, aber richtendes Instrument, das die Aktivitäten mehrerer Unternehmen vorstellt (z.B. über Nominierungsliste im Internet), vergleicht und ehrt (z.B. Trigos-Gala). Für die Sieger gilt, dass sie von anderen "auf die Bühne gestellt werden", sie entgehen dem schwierigen Kapitel "Eigenlob". Wettbewerbe dienen nach Ansicht der Befragten außerdem der Qualitätssicherung, der Vernetzung und sie übernehmen eine multiplikatorische Funktion (Bewusstseinsbildung).

⇒ Welche **Tipps** würden Unternehmen anderen Unternehmen für das Gelingen von CSR geben?

Die Frage an die Unternehmen, welche Tipps sie anderen Unternehmen für die Ein- und Durchführung von CSR geben würden, wurde äußerst umfangreich und vielfältig beantwortet. Unterschiedliche Sichtweisen herrschen vor allem zur "Ansiedelung" von CSR im Unternehmen. Nach Themen verdichtet wurden die folgenden Tipps genannt (kursiv jeweils ein typisches Zitat für diesen Tipp):

- Auswahl von CSR-Aktivitäten, die zum Unternehmen passen
  "Also der wichtigste Tipp ist, etwas zu finden, was zum Unternehmen passt"

- Unterstützung der CSR-Aktivitäten durch die Führungsebene
  "Rückendeckung vom Management sollte dafür vorhanden sein"

- Konzentration auf eine oder wenige Aktivitäten
  "Auf eine Sache konzentrieren und die wirklich gut machen"

- Eine zentrale Ansprechperson für CSR-Aktivitäten
  "Es muss auf jeden Fall eine Person haben"

- Verbleib der Verantwortung in den Fachbereichen
  "Die Verantwortlichkeit für die Fachprojekte in den Fachbereichen belassen"

- Eingebundenheit des Personals
  "Und wirklich die Mitarbeiter involvieren"

- CSR kann in verschiedenen Bereichen des Unternehmens angesiedelt sein
  "Na ja, wo in der Organisation?"

- Kommunikation nach außen und innen
  "Was nützt mir das schönste Projekt, wenn niemand davon weiß?!"

- Erfahrungsaustausch unter den Unternehmen

"Also ich finde, einmal ganz wichtig ist so ein Erfahrungsaustausch"

- Langfristige Ausrichtung von CSR-Aktivitäten
  "Grundsätzlich darf es nicht eine Einmalaktion sein"

- Notwendigkeit schnell verfügbarer finanzieller Mittel
  " … dass man ein Spielgeld hat"

- Einbau bestehender Netzwerke in CSR-Aktivitäten
  "Netzwerk zum Nutzen Aller verwenden"

- Auswahl der Ideen für CSR-Aktivitäten aus der näheren Umgebung
  "Augen und Ohren offen halten" bzw. "einfach nur schlicht nachdenken"

4.2 Generierte Dimensionen und Hypothesen

Die letzte Fragestellung nach den Tipps der Unternehmen entspricht im Gehalt fast der Hauptfrage der Studie: welche Faktoren tragen zu einem Gelingen von CSR bei? Sie wird nun folgend aus analytischer Sicht beantwortet.

Aus dem empirischen Material lassen sich einige Kriterien ablesen, die aus Sicht der Akteure und Akteurinnen zu einem positiv erlebten CSR im Unternehmensalltag beitragen. Innerhalb der Analyse wurden dies zu **vier theoretischen Dimensionen** verdichtet, die hier entscheidend sind und als Qualitätskriterien dienen könnten: *Authentizität, Kontinuität, Commitment, Emotionalität*. Innerhalb dieser Dimensionen wurden außerdem einige Hypothesen generiert. Diese zu überprüfen kann Forschungsinhalt von nachfolgenden quantitativen Erhebungen sein.

Authentizität

Das CSR-Thema "muss zum Unternehmen passen" ist eine Aussage, die wortwörtlich von fast allen Befragten getätigt wurde. Als authentisch wird CSR außerdem dann empfunden, wenn es extern *und* intern stattfindet: Ein Unternehmen, das sich gegenüber der Öffentlichkeit verantwortungsvoll verhält, sollte dies auch gegenüber seinen Beschäftigten tun.

Aus analytischer Sicht wird vermutet, dass Authentizität das höchste Ziel ist, das im Sinne der Außenwirkung erreicht werden soll. Denn die Unternehmen scheinen besonders dort verwundbar zu sein, wo ihr Engagement öffentlich als "Werbegag" missverstanden wird und nicht als ehrliches, altruistisch motiviertes Handeln wahrgenommen wird. Aus dieser Furcht – so wird angenommen – resultiert das beobachtete sensible Umgehen und die Ambivalenz zum Außenauftritt. Der Satz "Tue Gutes und rede darüber" wird vielfach zitiert, jedoch auch in Abkehr davon oder in bewusst abgeänderter Form, z.B. "Tue Gutes und dann reden wir darüber auch intern" oder "Wir tun einfach nur Gutes und reden nicht darüber". Der Begriff angestrebter Authentizität scheint sich auch darin enthalten, dass viele Befragte das soziale

Engagement als bereits länger existierende Tradition beschreiben und zum Beispiel sagen, dass sie sich schon engagiert hätten, bevor der Begriff CSR überhaupt "in Mode" gekommen wäre oder dass die Beschäftigten sich engagierten, auch ohne diesen Begriff zu kennen.

Hypothese 1: Im CSR-Engagement "authentisch" zu sein, ist eines der wichtigsten Ziele, nach denen Unternehmen streben (z.B. wichtiger als "Kontinuität").

Kontinuität

Die Kontinuität des CSR-Themas scheint ein wichtiges Kriterium zu sein, das zum positiven Erleben von CSR innerhalb des Unternehmens und außerhalb des Unternehmens (erfahrene Außenwirkung) beiträgt. Kontinuität hat dabei eine zeitliche und eine inhaltliche Dimension. Zeitlich bedeutet sie, dass eine mehrjährige Dauer von Projekten angestrebt wird ("es darf keine Einmalaktion sein"). Die inhaltliche Dimension von Kontinuität ist recht nah am Begriff der Authentizität verortet. Sie bedeutet eine Kontinuität des Themas (z.B. Unterstützung von Menschen mit Behinderung; Unterstützung der Region in inhaltlich verschiedenen Projekten). Herrscht in beiden Dimensionen Kontinuität, findet das so genannte "Wachsen" statt, ein Begriff der von sehr vielen Befragten genannt wurde. Er spielt eine wichtige Rolle, einerseits zum Beispiel weil ein persönlicher Kontakt zwischen Angestellten und bedürftigen Personen Zeit zur Entfaltung braucht. Andererseits bedarf es einer Kontinuität, um ein Engagement intern, als auch extern im Betrieb zu etablieren. Ist ein Projekt auf Dauer angelegt, schafft dies unter konkret Bedürftigen als auch in der öffentlichen Wahrnehmung Vertrauen: man hat die Gewissheit, dass das Unternehmen in Notsituationen hilft.

Hypothese 2: Ein Unternehmen wird in seinem CSR-Engagement authentischer wahrgenommen, wenn es einem Thema oder einer Zielgruppe über mehrere Jahre treu bleibt (im Gegensatz zu jährlich wechselnden Projekten; bei vergleichbarem Aufwand und Projektinhalt).

Commitment

Das betriebsinterne, ehrliche Bekenntnis zu CSR inklusive eines sichtbaren Engagements (z.B. Corporate Volunteering) wird von vielen Unternehmen angestrebt oder bereits verwirklicht. Der englische Begriff Commitment wurde gewählt, weil er einerseits von den Befragten selbst genannt wurde und außerdem gleich mehrere Deutungen bündelt: Darin enthalten ist 1.) eine deutlich moralische Komponente im Sinne einer empfundenen "Verpflichtung", die zum Beispiel in den vielfältigen Äußerungen sichtbar wird, man trage (besonders als großes Unternehmen) die Verantwortung, der Gesellschaft "etwas zurückzugeben" und CSR sei "Chefsache". Die "Chefsache" ist als Begriff gern verwendet und auch sehr passend, da er sowohl den Aspekt der Verpflichtung betont als auch die Involvierung der Führungsebene ("Chef") betont. Dass die Chefetage CSR unterstützt und nach außen repräsentiert, scheint wesentlich für das Gelingen von CSR. Der Begriff des

Commitment ist 2.) zugleich mit "Engagement" und "Hingabe" zu übersetzen und trifft deshalb neben dem moralischen Aspekt auch noch jenen des konkreten "Einsatzes" im Sinne eines großzügigen Arbeitseinsatzes. Commitment ist deshalb auch im Ausmaß des Corporate Volunteering erkennbar, das im Sinne eines tatsächlichen "Anpackens" (statt "einfach nur Geld zu spenden") sicherlich als Kriterium eines weit reichenden Engagements gesehen werden kann. Die Auswertung der Interviews lässt vermuten, dass in Österreich (evtl. im Unterschied zum anglo-amerikanischen Raum) besonders der moralische Aspekt als Qualitätskriterium betont wird und das Volunteering mitunter zögerlich implementiert oder vom Personal angenommen wird.

Hypothese 3: Innerhalb eines österreichischen Unternehmens wird es als wichtiger erachtet, dass die Führungsebene den CSR-Gedanken trägt als dass das Personal umfangreich in Volunteering-Aktivitäten involviert ist.

Emotionalität

Gerade im sozialen CSR-Bereich ist persönliche Betroffenheit oft *Auslöser* als auch *Garant* dafür, dass eine bedürftige Zielgruppe weitreichend unterstützt wird: Die plötzliche Krankheit eines Mitarbeiters, eine Naturkatastrophe oder der Kontakt zu schwerkranken Menschen ist oft Auslöser für eine Projektidee oder bedingt im späteren Projektverlauf ein Engagement, das weit über das Corporate Volunteering hinausgeht und in den privaten Bereich hineinreicht. Die Interview-Transkripte enthalten einige Begriffe und Formulierungen, die emotionalen Charakter haben. Der Begriff "Herz" ist solch einer ("den Firmengründern lag es am Herzen", "es muss von Herzen kommen" usw.), ebenso die Formulierung "CSR wird bei uns gelebt".

Hypothese 4a: Ist eine konkrete Projektidee von der persönlichen Betroffenheit (Empathie für einen konkreten Fall) eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin getragen, hat die Idee größere Aussicht auf Initiierung als ein strategisch gewähltes Projekt ohne persönliche Anknüpfungspunkte.

Hypothese 4b: Ist eine konkrete Projektidee von der persönlichen Betroffenheit (Empathie für einen konkreten Fall) eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin getragen, fällt die Entscheidung für oder gegen das Projekt unabhängig davon, welche Position (Hierarchieebene) diese Person im Unternehmen innehat (Emotion vor Hierarchie).

Hypothese 5: Je mehr sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin emotional von einem Fall betroffen fühlt, desto eher ist er oder sie zum Volunteering bereit

5 Literatur

Badelt, Christoph und August Österle. 1998. Grundzüge der Sozialpolitik.. Spezieller Teil. Sozialpolitik in Österreich. Wien

Barton, Allen.H. und Paul.F. Lazarsfeld. 1979. Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, C., und Weingarten, E. (Hrsg.) 1984, S. 41-89 (a.a.O.)

Blumer, Herbert. 1969. Symbolic interactionism: Perspective and method. Berkeley: University of California Press.

Cizek, Brigitte und Rudolf Karl Schipfer (Hrsg.). 2005. Joint Venture Familie und Wirtschaft? Widersprüche – Ansprüche – Machbarkeit. Dokumentation des Symposiums „Familie in Wissenschaft und Praxis“ – Strobl 2004. Materialiensammlung Heft 22/2005. Wien, Österreichisches Institut für Familienforschung.

Creswell, John W. 1998. Qualitative Inquiry and research design. Choosing among five traditions. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Europäische Kommission. 2001. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Abrufbar online: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf [Zugriff 25.04.2007].

Froschauer, Ulrike und Manfred Lueger. 2003. Das qualitative Interview. Wien: WUV.

Geserick, Christine, Astrid Haider, Brigitte Cizek und Gilbert Baumgartner. 2006. Familienrelevante CSR-Maßnahmen österreichischer Unternehmen 2005. Eine Recherche zu externen Maßnahmen. Working Paper 53/2006.Wien, Österreichisches Institut für Familienforschung.

Glaser, Barney G. und Anselm L. Strauss. 2005. Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber. Originalausgabe 1967 unter dem Titel The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative Research. New York: De Gruyter.

Habisch, André unter Mitarbeit von René Schmidpeter. 2003. Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin u.a.: Springer.

Habisch, André, Jan Jonker, Martina Wegner und René Schmidpeter (Hrsg.) (2005) Corporate Social Responsibility Across Europe. Heidelberg u.a.: Springer.

Helfferich, Cornelia. 2004. Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Hopf, Christel und Elmar Weingarten. 1984. Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Verlag.

Kapella, Olaf. 2007. Familienfreundlichkeit. Definition und Indikatoren. Working Paper 53/2006. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung.

Kleining, Gerhard (1995). Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardoff, Heiner Kneupp, Lutz von Rosenstiel, Stephan Wolf (Hrsg.) Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Psychologische Verlagsunion. S. 11-22.

Maaß, Frank und Reinhard Clemens. 2002. Corporate Citizenship: Das Unternehmen als "guter Bürger”, Wiesbaden.

Nave-Herz, Rosemarie. 2004. Ehe- und Familiensoziologie. Eine Einführung in Geschichte, theoretische Ansätze und empirische Befunde. Weinheim: Juventa.

Schmidpeter, René. 2005. Engagement von Unternehmen für die Familie als Investition in Humankapital. In: Brigitte Cizek und Rudolf Karl Schipfer (Hrsg.) a.a.O.

Schütz, Alfred. 1945. On multiple realities. In: Philosophy and Phenomenological Research. Bd. 5, S. 533-576.

Weber, Max. 1984. Soziologische Grundbegriffe. UTB: Stuttgart.

Witzel, Andreas. 1982. Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/New York: Campus.

Witzel, Andreas. 2000. Das problemzentrierte Interview [26 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 1(1). Abrufbar online: http://qualitative-research.net/fqs [Zugriff: 29.08.2006].

6 Anhang (Interviewleitfaden)

PZ-Leitfadeninterview mit Unternehmens-Verantwortlichen für CSR

KOPFBOGEN

Name / Pseudonym: _____

Unternehmen: _____

Position im Unternehmen: _____

Zahl der Angestellten: _____

Unternehmensbranche: _____

Datum, Zeit, Ort des Interviews: _____

Interviewerin: _____

Einleitender Hinweis: Das Interview möchte die subjektive Sichtweise derjenigen einfangen, die für CSR im Unternehmen verantwortlich sind. Es sollte nicht darum gehen, das Unternehmen möglichst positiv darzustellen. Die Aussagen werden umfangreich anonymisiert.

Motivation und Inhalte

1. **Wie ist in Ihrem Unternehmen die Idee zu CSR entstanden und wie hat sich das bis heute fortgesetzt? Erzählen Sie ruhig ausführlich.**

2. **Was setzen Sie generell an CSR-Maßnahmen?**

3. **Wir haben Ihr Unternehmen ausgesucht, weil wir meinen, dass Sie CSR-Maßnahmen setzen, die Familien zu Gute kommen. Wie sehen Sie das?**
   **externe Dimension (gesellschaftliches Engagement)*
   **interne Dimension (Engagement für Mitarbeiter)*

Organisation und Erfahrungen

Es folgen einige Fragen dazu, wie CSR im Unternehmensalltag praktiziert wird und welches dabei <u>positive und negative Erfahrungen</u> sind

4. **Wie ist der CSR-Bereich bei Ihnen organisiert?**
   **Wessen Aufgabe ist CSR?*
   **Wer legt Aktivitäten fest / wer ist in den Entscheidungsprozess involviert?*

5. **Wie ist das mit CSR auf Mitarbeiterebene?**

6. **Wie kommunizieren Sie Ihre Maßnahmen nach außen?**
   **Werbung, Internet, Außenwirkung gewünscht? Wettbewerbe?*

7. **Wenn Sie auf Ihr Unternehmen und die Handhabung von CSR schauen, wie zufrieden sind Sie? (Verbesserungswünsche?)**

8. **Gibt es Tipps, die Sie anderen Unternehmen Ihrer Größe geben könnten, die sich für CSR interessieren?**

Zuletzt erschienene Working Papers

Neuwirth, Norbert: The Determinants of Activities within the Family. A SUR-approach to Time-Use-Studies. Nr. 59/2007

Kapella, Olaf: Familienfreundlichkeit. Definition und Indikatoren. Nr. 58/2007

Dörfler, Sonja: Kinderbetreuungskulturen in Europa. Ein Vergleich vorschulischer Kinderbetreuung in Österreich, Deutschland, Frankreich und Schweden. Nr. 57/2007

Wernhart, Georg, Norbert Neuwirth: Eine Analyse zum subjektiven Wohlbefinden in Österreich. Wie glücklich machen Partnerschaft, Kinder und Einkommen wirklich? Happiness Research auf Basis des ISSP 2002. Nr. 56/2007

Kaindl, Markus, Norbert Neuwirth: Das Arbeitsangebot von Müttern. Ein Strukturgleichungsmodell zur Integration von individuellen Wertvorstellungen und Rollenverständnissen in klassischen Arbeitsangebotsschätzungen. Eine Analyse auf Basis des ISSP 2002. Nr. 55/2007

Wernhart, Georg, Norbert Neuwirth: Geschlechterrollenwandel und Familienwerte (1988-2002). Österreich im europäischen Vergleich. Ergebnisse auf Basis des ISSP 1988, 2002. Nr. 54/2007

Geserick, Christine, Astrid Haider, Brigitte Cizek, Gilbert Baumgartner: Familienrelevante CSR-Maßnahmen österreichischer Unternehmen 2005. Eine Recherche zu externen Maßnahmen. Nr. 53/2006

Dörfler, Sonja, Benedikt Krenn: Kinderbeihilfenpakete im internationalen Vergleich. Monetäre Transferleistungen und Steuersysteme im Bereich der Familienförderung in Österreich, Deutschland, Norwegen und Schweden. Nr. 52/2005

Schipfer, Rudolf Karl: Der Wandel der Bevölkerungsstruktur in Österreich. Auswirkungen auf Regionen und Kommunen. Nr. 51/2005

Cizek, Brigitte, Olaf Kapella, Maria Steck: Kommunikationspsychologie. Grundlagen. Nr. 50/2005

Cizek, Brigitte, Olaf Kapella, Maria Steck: Entwicklungstheorie II. Adoleszenz. Nr. 49/2005

Cizek, Brigitte, Olaf Kapella, Maria Steck: Entwicklungstheorie I. Kleinkindalter – Kindergarten – Volksschule. Nr. 48/2005

Geserick, Christine: Neue Medien im familialen Kontext. Eine Recherche zu Studienergebnissen im Zusammenhang mit Nutzung, Chancen und Herausforderungen im Familienalltag. Nr. 47/2005

Neuwirth, Norbert: Parents' time, allocated for child care? An estimation system on patents' caring activities. Nr. 46/2004

Neuwirth, Norbert, Astrid Haider: The Economics of the Family. A Review of the development and a bibliography of recent papers. Nr. 45/2004

Neuwirth, Norbert: masFIRA - Multi-agent-system on Family Formation and Intra-family Resource Allocation. An Agent-based Simulation Approach to the Manser/Brown Model - Technical Documentation of the Prototype. Nr. 44/2004

Dörfler, Sonja: Außerfamiliale Kinderbetreuung in Österreich - Status Quo und Bedarf. Nr. 43/2004

Haider, Astrid, Guido Heineck und Norbert Neuwirth: Zwischen Reproduktions- und Erwerbsarbeit: Der Zusammenhang von Kinderbetreuung, Pflege und Frauenerwerbstätigkeit. Nr. 42/2004

Buchebner-Ferstl, Sabine: Das Paar beim Übergang in den Ruhestand. Ergebnisse einer qualitativen Studie. Nr. 41/2004

Heineck, Guido, Astrid Haider und Norbert Neuwirth: Determinanten abhängiger Selbstständigkeit in Österreich. Nr. 40/2004

Heineck, Guido: Religion, Attitudes towards Working Mothers and Wives' Full-time Employment. Evidence for Austria, Germany, Italy, the UK, and the USA. Nr. 39/2004

Dörfler, Sonja, Josef Meichenitsch: Das Recht auf Teilzeit für Eltern. Top oder Flop? Nr. 38/2004

Meichenitsch, Josef: Kinder + Studium = Gesundheitsvorsorge? Eine empirische Analyse des primären Gesundheitsverhaltens in Österreich. Nr. 37/2004

Dörfler, Sonja: Die Wirksamkeit von Arbeitsbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Teil 1: Arbeitszeit und Arbeitsort. Nr. 36/2004

Kapella, Olaf, Christiane Rille-Pfeiffer: Über den Wunsch, ein Kind zu bekommen. Kinderwunsch hetero- und homosexueller Paare. Nr. 35/2004

Kapella, Olaf: Stahlhart – Männer und erektile Dysfunktion. Nr. 34/2003

Städtner, Karin: Female Employment Patterns around First Childbirth in Austria. Nr. 33/2003

Schwarz, Franz: Sozio-ökonomische Ungleichheiten im Gesundheitsverhalten in Österreich / Socioeconomic Inequalities in Health Behavior in Austria. Nr. 32/2003

Dörfler, Sonja: Nutzung und Auswirkungen von Arbeitsarrangements zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerb. Nr. 31/2003

Dörfler, Sonja: Familienpolitische Leistungen in ausgewählten europäischen Staaten außerhalb der Europäischen Union. Nr. 30/2002

Städtner, Karin, Martin Spielauer: The Influence of Education on Quantum, Timing and Spacing of Births in Austria. Nr. 29/2002

Buchebner-Ferstl, Sabine: Partnerverlust durch Tod. Eine Analyse der Situation nach der Verwitwung mit besonderer Berücksichtigung von Geschlechtsunterschieden. Nr. 28/2002

Schwarz, Franz, Martin Spielauer, Karin Städtner: University Education. An Analysis in the Context of the FAMSIM+ Family Microsimulation Model for Austria. Nr. 27/2002

Schwarz, Franz, Martin Spielauer: The Composition of Couples According to Education and Age. An Analysis in the Context of the FAMSIM+ Family Microsimulation Model for Austria. Nr. 26/2002

Städtner, Karin: Arbeitsmarktrelevante Konsequenzen der Inanspruchnahme von Elternkarenz. Nr. 25/2002

Pfeiffer-Gössweiner, Veronika, Johannes Pflegerl: Migration in the European Union: An Overview of EU Documents and Organisations Focusing on Migration. Nr. 24/2002/E

Schwarz, Franz, Martin Spielauer, Karin Städtner: Gender, Regional and Social Differences at the Transition from Lower to Upper Secondary Education. An Analysis in the Context of the FAMSIM+ Family Microsimulation Model for Austria. Nr. 23/2002

Dörfler, Sonja: Familienpolitische Maßnahmen zum Leistungsausgleich für Kinderbetreuung – ein Europavergleich. Nr. 22/2002

Pflegerl, Johannes: Family and Migration. Research Developments in Europe: A General Overview. Nr. 21/2002

Dörfler, Sonja, Karin Städtner: European Family Policy Database – Draft Manual. Nr. 20/2002

Buchebner-Ferstl, Sabine: Die Partnerschaft als Ressource bei kritischen Lebensereignissen am Beispiel der Pensionierung. Nr. 19/2002

Spielauer, Martin: The Potential of Dynamic Microsimulation in Family Studies: A Review and Some Lessons for FAMSIM+. Nr. 18/2002

Neuwirth, Norbert: Labor Supply of the Family – an Optimizing Behavior Approach to Microsimulation. Nr. 17/2002

Vencatasawmy, Coomaren P.: Modelling Fertility in a Life Course Context: Some Issues. Nr. 16/2002

Spielauer, Martin, Franz Schwarz, Kurt Schmid: Education and the Importance of the First Educational Choice in the Context of the FAMSIM+ Family Microsimulation Model for Austria. Nr. 15/2002

Alle zu beziehen bei: Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF) der Universität Wien
A-1010 Wien, Gonzagagasse 19/8
Tel: +43-1-5351454-19, Fax: +43-1-535 14 55
E-Mail: edeltraud.puerk@oif.ac.at

Das Österreichische Institut für Familienforschung der Universität Wien ist ein wissenschaftliches, überparteiliches und unabhängiges Institut zur anwendungsorientierten, disziplinenübergreifenden Erforschung und Darstellung der Struktur und Dynamik von Familien, Generationen, Geschlechtern und Partnerschaften.

Gedruckt mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Gesundheit, Familie und Jugend über die Familie & Beruf Management GmbH sowie der Länder Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol, Vorarlberg und Wien.