Corporate Communicative Responsibility*

Kommunikation als Ziel und Mittel unternehmerischer Verantwortungswahrnehmung – Studienergebnisse aus Österreich

FRANZISCA WEDER UND MATTHIAS KARMASIN**

Corporate Communicative Responsibility

The comparison of the data of four manager surveys 1995, 2006, 2007 and 2009 in Austria embedded in the international discussion about CSR- and sustainability practices shows that there is awareness of the necessity of the corporate responsibility of business, but that possibilities to act are restricted. However, the results show that communication is both a means and an end, when it comes to new potentials of integrating ethical and entrepreneurial acting. The increased consciousness for and reflection of ethical internal and external communication is described as 'return of value-based management'.

Keywords: corporate responsibility, ethics, executives and morality, organizational communication

1. Einleitung

Die Dynamik der heutigen Mediengesellschaft konstituiert sich über Kommunikation, die sich wiederum in der Öffentlichkeit manifestiert. Aus einer medien- und kommunikationswissenschaftlichen Perspektive ist dabei nicht nur auf die so genannte ‚Medialisierung' zu verweisen (vgl. exemplarisch Jarren et al. 2000; Löffelholz/Quandt 2003; Krotz 2007; Weder 2008), sondern vor allem auf die veränderte Rolle der Organisationen in den öffentlichen Kommunikationsprozessen. Einen Anknüpfungspunkt bietet hier die Unterscheidung einer Organisation von Gesellschaft nach Luhmann (2000); Organisationen grenzen sich durch Eigengesetzlichkeiten – speziell die Kategorie der Entscheidung – von sozialen Systemen der Gesellschaft ab. Entscheidungen basieren auf Entscheidungsprämissen, neben Programmen und Personen sind dies die

* Beitrag eingereicht am 25.01.2010. Nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren angenommen am 8.11.2011.

** Ass.-Prof. Dr. Franzisca Weder, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, Universität Klagenfurt, Universitätsstr. 65-67, A-9020 Klagenfurt, Tel.: +43-(0)463-2700-1803, Fax: +43-(0)463-2700-1899, E-Mail: Franzisca.Weder@uni-klu.ac.at, Forschungsschwerpunkte: Kommunikationswissenschaft, Organisationskommunikation, Öffentlichkeitsforschung, CSR, Kommunikationsmanagement, Medienmanagement.

Univ. Prof. Dr. Matthias Karmasin, Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft, Universität Klagenfurt, Universitätsstr. 65-67, A-9020 Klagenfurt, Tel.: +43-(0)463-2700-1803, Fax: +43-(0)463-2700-1899, E-Mail: Matthias.Karmasin@uni-klu.ac.at, Forschungsschwerpunkte: Medienökonomie, Organisationskommunikation, Medienmanagement, Wirtschafts- und Unternehmensethik.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Kommunikationswege. Diese Struktur wirkt als Bedingung (Constraint), ermöglicht aber auch Handlungen in und von einer Organisation.

An diese Überlegungen knüpfen auf der einen Seite wirtschaftsethische Konzepte an, verwiesen sei insbesondere auf das Konzept der Governance-Ethik von Wieland (2001), der darauf verweist, dass sich ein kollektiver Akteur wie eine Organisation bzw. Unternehmung durch die vereinbarten Constraints der individuellen Ressourcenbesitzer konstituiert, woraus sich auch entsprechendes Potential von Kommunikation für die Governance-Strukturen und Prozesse ableiten lässt (Kommunikation als zentraler Baustein des unternehmerischen Ethikmanagements, vgl. ebd.: 105).

Auf der anderen Seite stehen Organisationen aller Art im Mittelpunkt öffentlicher Interpretationen und Meinungsbildungsprozesse, die wiederum seitens der Medien- und Kommunikationswissenschaft behandelt werden; die öffentliche Aufmerksamkeit, die ihnen zukommt, kann dabei als Risiko (intensive Beobachtung, Nachfragen, Einschränkung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen), aber auch als Chance (Realisierung organisationaler Ziele durch öffentliche Präsenz, Vertrauens-, Reputationsaufbau) beschrieben werden (vgl. Karmasin/Weder 2008a). Diese Beobachtung bezieht sich allerdings zumeist auf die Führungspersonen eines Unternehmens, die in der informationsüberfluteten Öffentlichkeit am greifbarsten sind bzw. auf die sich die medialen Kommunikationsverdichtungen wie etwa Skandale beziehen (z. B. in der Managergehälterdebatte).

So *wirkt* Kommunikation *aus* und *auf* eine Organisation (Wechselwirkungen als Dynamik der beiden Strukturformen Organisation und Gesellschaft); unternehmerische Tätigkeiten werden im Kontext der Mediengesellschaft zunehmend transparenter (Medialisierung, neue Kommunikationstechnologien etc.). Entsprechende Managementkonzepte beziehen dies mit ein (vgl. Wieland 2001), berücksichtigen aber auch die Notwendigkeit eines entsprechenden „branding", damit sie auch „fashionable" sind (vgl. Beschorner/Schmidt 2008: 9).[1]

Im Mittelpunkt der vorliegenden Analyse steht die Frage nach der *Corporate Communicative Responsibility* einer Organisation und der Rolle des Managements bei ihrer Realisierung im Spannungsfeld ökonomischer Rationalität und ethischer Verantwortung. Im Fokus der Ausführungen steht dabei, inwieweit organisationale Kommunikation auch die gesellschaftliche, ‚öffentliche' Kommunikation in und auf Organisationen und speziell das Verantwortungsmanagement wirkt und welche Anreizsysteme sowie Steuerungsmechanismen in Bezug auf ein ‚value-based' Management durch Kommunikation entstehen sowie über welche Kommunikationswege dieses erhalten werden (kann).

---

1 Hieran knüpfen sich kritische Auseinandersetzungen, die CSR als PR-Stunt oder Illusion behandeln, vgl. Übersicht bei Weder 2011. Das Bestreben, auf Ungeklärtheit und Verschleierung im Rahmen selbstdarstellerischer Kommunikationsstrategien (‚Tue Gutes und rede darüber!'), darf dabei nicht unberücksichtigt bleiben.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

2. Unternehmen in der Kommunikationsgesellschaft – die Idee der Corporate Communicative Responsibility

Organisationen wurden bereits in der Einleitung eine bestimmte Eigendynamik zugesprochen, die sie in den „Reproduktionsprozess moderner Gesellschaften" (Zerfaß 2004: 47) einbindet. Aktuelle Organisationstheorien versuchen diese Dynamik des ‚Organisierens' (vgl. Weick 1985; Giddens 1995; Putnam/Nicotera 2009; Weder 2009) und in Bezug auf die Herausforderungen der Mediengesellschaft (Auflösung medialer Konnektivitäten, vgl. Winter 2008, Ökonomisierung u. a.) zu erfassen.

Beachten wir nun die *Integration des Unternehmens in die Gesellschaft* und die *Integration der Gesellschaft über Kommunikationsprozesse in das Unternehmen*, kann im Folgenden theoretisch skizziert werden, in welchen Dimensionen eine kommunikationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit Wirtschaftsethik und CSR bisherige Überlegungen aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive ergänzt und erweitert (Kap. 2.1) und was darauf aufbauend unter der *Corporate Communicative Responsibility* verstanden wird (Kap. 2.2).

2.1 Kommunikationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit Wirtschaftsethik – warum?

Das Thema unternehmerische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wird in zahlreichen Büchern und Überblicksartikeln bearbeitet,[2] in denen u. a. zwischen Individual- und Ordnungsethik unterschieden wird. Diesen Dualismus zwischen akteurs- und strukturtheoretischen Ansätzen[3] zu überwinden gilt es insbesondere bei der Konzeption einer Organisation mit Karmasin (2005) als

- *Produzent von Sozialkapital* (Ökonomie der Aufmerksamkeit, Organisation als Teil der Öffentlichkeit, Legitimation) und
- *Produzent von Realkapital* (Ökonomie der Kommunikation und Produktion, Organisation als Teil der Gesellschaft, Identität)

und damit als Sinn- und Wertstiftungsgemeinschaft. Die Zusammenführung der Perspektiven über die theoretische Meso-Ebene (Organisationsethik als Schnittstelle zwischen Individual- und Sozialethik) erscheint deshalb aus folgenden Gründen notwendig (vgl. Karmasin/Weder 2008a; 2008b):

- *Forschungsdefizite der ordnungsethischen Perspektive*: Die ökonomische Handlungslogik ist ethischen Reflexionen vorgeordnet, es fehlt der Einbezug des Prozesscharakters ethischer Urteilsfindung. Nachhaltigkeit ist ein Prinzip wirtschaftli-

---

2 Vgl. Wood 1991; Freeman/Liedtka 1991; Carroll 1999; Schwartz/Carroll 2003; Schranz 2007: 34; und insbesondere Matten/Moon 2008; Crane/Matten 2007; Scherer/Palazzo 2007; den theoretischen Überblick bei Garriga/Melé 2004 und zum Themenschwerpunkt des Artikels Morsing/Beckmann 2006; May et al. 2007; oder das Themenheft ‚Wirtschaft und Kultur' (zfwu, Jg. 7/Heft 3, 2006).

3 Zu den Unterschieden der wirtschaftsethischen system- und handlungstheoretischen Perspektive vergleiche exemplarisch Homan/Blome-Drees 1992; Ulrich 2001/2007; Wieland 2004; zu den Möglichkeiten der Überwindung aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive vgl. Gottwald 2006; Weder 2007b.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

chen Handelns; es wird zumeist jedoch nicht interdisziplinär ausgearbeitet, was das für das organisationale und das individuelle Handeln in Unternehmen bedeutet.

- *Forschungsdefizite der institutionenethischen Perspektive*: In den bisherigen Auseinandersetzungen finden sich zwei Regelmäßigkeiten: Entweder wird keine deutliche Abgrenzung zum ordnungs- bzw. systemethischen Verständnis von Ethik vorgenommen, Verantwortung wird der Unternehmensführung zugesprochen, oder theoretische Überlegungen treten zu Gunsten von Vorschlägen für die Implementierung der Verantwortungsübernahme (Maßnahmen, Instrumente) zurück; Stakeholder-Ansätze beschränken sich ebenfalls auf die strukturelle Verknüpfung und daraus erwachsende Verpflichtungen des Unternehmens zu den relevanten Umwelten. Es fehlt das Verständnis von Kommunikationsprozessen als strukturelles und prozessuales Konstituendum von Organisationen.
- *Forschungsdefizite der individualethischen Perspektive*: Im Fokus steht das individuelle Handeln und damit die Werte und das Gewissen des Einzelnen; hier spielt Kommunikation eine zentrale Rolle, wird allerdings allein diskursiv verstanden (Diskursethik), übergeordnete Kommunikationsstrukturen und damit der Kontext einer Organisation auf der einen und die Organisation als Kontext für individuelles Handeln auf der anderen Seite werden nicht mit einbezogen.

Die Konzeption von unternehmerischer Verantwortung und Unternehmensethik aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive bedeutet eine Erweiterung bisheriger wirtschafts- und unternehmensethischer Überlegungen, wenn es Ordnungs- oder Individualethik miteinander (kommunikativ) verbindet. Für die Grundlegung der unternehmerischen *Corporate Communicative Responsibility* wird *Ethik* daher als *Strukturationsprozess* beschrieben. Das den folgenden Überlegungen und der Untersuchung zugrunde liegende Verständnis von Ethik geht damit über die aristotelische Idee vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen (vgl. Reininger/Nawratil 1988: 101) und die Vernunftethik im Sinne eines allgemeingültigen humanistischen Moralprinzips (vgl. Ulrich 2001: 43) hinaus; vielmehr wird Ethik grundlegend als Reflexion, als Infragestellung und Analyse und damit als Prozess verstanden (vgl. Karmasin/Weder 2008a; Krainer/Heintel 2010). Dieses Verständnis von Ethik als Prozess ermöglicht die Integration deskriptiver und normativer Elemente[4], die insbesondere für eine Untersuchung der (implementierten) Ethik in Unternehmen als notwendig erscheint.

Moral ist in diesem Fall der „Fundus vorhandener, nicht unumstrittener, aber existierender Regeln, Normen, Werte und Übereinkünfte“ (Liessmann 1998: 140), auf Akteure – in unserem Fall Führungskräfte – bezogen auf die „Wertvorstellungen und Urteilsweisen“ unter Berücksichtigung der jeweiligen „kulturellen Lebenspraxis“ (Ul-

---

[4] Didaktisch ist die Trennung der normativen Ethik in teleologische vs. deontologische Ethik, in Verantwortungs- und Gesinnungsethik etc. sinnvoll, für eine Untersuchung sind diese Strukturierungen allerdings wenig fruchtbar (vgl. Karmasin 1996b: 9). Besser gearbeitet werden kann in diesem Fall einer Befragung von Führungskräften mit dem Begriff *Ethos*, und damit mit dem „subjektiven Selbstverständnis“ und der „*Gesinnung* und *Grundhaltung* von Personen“ (Ulrich 2001: 32, Herv. i. Orig.).

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

rich 2001: 30). Die moralische Kommunikation ist damit auf der einen Seite als Funktionssystem der Gesellschaft zu verstehen (vgl. Wieland 2001; 2004), damit aber auch Voraussetzung und Ergebnis sozialer Kooperation (‚Organisation'). Ethik als Strukturationsprozess bedeutet auf der Basis dieser Überlegungen, dass sich durch die Interaktion der gesellschaftlichen Individuen mit der sozialen Welt Normen, Werte und damit ethische Prinzipien ‚etablieren' (vgl. Karmasin 1996b: 250). Ein kollektiver Akteur wie eine Organisation kann also als durch die vereinbarten Constraints der individuellen Ressourcenbesitzer konstituiert verstanden werden (vgl. Wieland 2011: 105). Individuen legen unter bestimmten Bedingungen ihre Ressourcen zusammen und rekonstruieren so die ‚kollektiven Strukturen' (Unternehmensstrukturen). Für das unternehmerische Management (Business Governance) bedeutet dies eine komplementäre Ergänzung, d. h. die *Integration* unterschiedlicher Wertstrukturen zu ‚leiten', zu ‚steuern'. Anreize dafür sind sowohl in diesem Prozess selbst als auch in der Unternehmensstruktur (als Ressource) zu fassen. Gelungenes Verantwortungsmanagement muss dann in der Lage sein, ein Machtsystem innerhalb des Unternehmens aufzubauen, dass wiederum für die Regulierung unterschiedlicher Wertemuster unternehmensintern und -extern (von unterschiedlichen Anspruchsgruppen) flexibel und proaktiv zu nutzen ist. Die entsprechenden ‚strukturellen Manifestationen' (Regeln) können sowohl formaler als informaler Natur sein. Gesetzliche Rahmenbedingungen und organisationsspezifische Anweisungen, Leitlinien und Verfahren gehören hier in eine erste, Organisationskultur und Organisationswerte in eine zweite Kategorie.

Im Sinne der Giddens'schen Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1995) konkretisiert, bedeutet dies, dass das individuelle (moralisch gute oder schlechte) Handeln die jeweiligen Prinzipien, auf die sich dieses Handeln bezieht, reproduziert (vgl. hierzu Weder 2007b; Karmasin/Weder 2008a).

- Eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive führt also erstens dazu, die soziale Wirklichkeit im moralisch-ethischen Bereich als durch (kommunikative) Handlungen konstituiert zu verstehen. Nur diese sind (wie im Folgenden deutlich wird) messbar. Die reale Verantwortung (Moral, Integrität) ist dabei ‚nur' zu *beobachten*, die dahinterliegenden Einstellungen können hingegen *abgefragt* (Befragung) werden – ohne allerdings feststellen zu können, dass diese Werthaltungen auch als Handlungsprädisposition wirken. Wichtig erscheint hier der Hinweis, dass auf der Basis der hier geführten kommunikationswissenschaftlichen Überlegungen Managementethik zu *Managerethik* wird. Neben dieser interaktionistischen Perspektive wird zweitens
- Wirtschaftsethik weniger *entweder* als Systemethik *oder* als Organisations- (Unternehmensethik) *oder* als Individualethik (hier: Management- oder Führungsethik) konzipiert. Ethik als Strukturationsprozess bedeutet kein entweder oder sondern ein *sowohl als auch*. Individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen sowie diesen zugrunde liegende Werte werden in Bezug auf den gesellschaftlichen Kontext operationalisiert. Dieser Kontext, die ordnungspolitisch manifestierten, gesellschaftlichen Werte bzw. die ‚Kultur' (vgl. exemplarisch Hepp 2004) werden bzw. wird in der Organisationsstruktur institutionalisiert und umsetzbar gemacht. Das bedeutet, dass das individuelle Handeln die gesellschaftlichen Werte unter Einbezug der individuellen Werte, des eigenen Wissens und Kön-

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

nens gleichsam durch die Organisationsstruktur operationalisiert (vgl. Weder 2007b).[5]

Vereinfacht lässt sich konstatieren:

- Ethik kann als Strukturationsprozess verstanden werden, Ordnungs-, Institutionen- und Individualethik wirken zusammen;
- Kommunikationsprozesse in Organisationen operationalisieren Ethik (Konstitution, Modifikation, Reproduktion, Ethik als Strukturationsprozess in Bezug auf das Schaffen von Anreizsystemen, Steuerungsmechanismen);
- Kommunikationsprozesse aus und um Organisationen binden diese an die Gesellschaft zurück, Organisationen werden damit zu Sinn- und Wertstiftern, zu Herstellern von Öffentlichkeit.

Es scheint notwendig, die Kommunikationsprozesse und -strukturen, die bei der Operationalisierung von Ethik in organisationalen Zusammenhängen und damit bei der unternehmerischen Verantwortungswahrnehmung eine zentrale Rolle spielen, zu konkretisieren. Im Fokus der folgenden Überlegungen stehen damit insbesondere die Wirkungen von Kommunikation – organisationsintern und -extern.

2.2 Verantwortung und Kommunikation

Vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen und mit Blick auf die medialisierte CSR-Debatte gerät der Begriff der Verantwortung noch einmal stärker in den Fokus – aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Erste lohnenswerte Auseinandersetzungen mit kommunikationsstrategischen Fragen finden sich in Bezug auf

- *Sustainability Communications* (vgl. Schönborn/Steinert 2001; Michelsen/Godemann 2005),
- *CSR* (vgl. Seitz 2002; Schmid/Tropp 2009; Karmasin/Weder 2008a; 2008a),
- *Corporate Governance* bzw. *Corporate Citizenship* (vgl. Wieland 2001; Habisch et al. 2008 u. a.).

Doch worin liegen nun die konkreten Anknüpfungspunkte für eine kommunikationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit unternehmerischer Verantwortung? Was ist das Untersuchungsobjekt? Nachhaltigkeits- oder Verantwortungskommunikation? Veränderungskommunikation oder kommunikative Nachhaltigkeit? Wird die Organisation als kommunikativer Beziehungszusammenhang verstanden, umfasst dieser alle Kommunikation in, aus und um (oder über) diese (vgl. Weder 2009). Das Interaktionsgefüge wird aber nicht über die einzelnen Akteure, sondern vielmehr über einzelne Kommunikationshandlungen definiert, die sich wiederum auf einen übergeordneten Zusammenhang (Kontext) bzw. Sinn (hier: Verantwortungswahrnehmung) und somit auch auf strukturelle Veränderungsprozesse in der Gesellschaft beziehen (vgl. Weder

---

5 Dennoch sei an dieser Stelle mit Blick auf die durchgeführten empirischen Studien darauf verwiesen, dass der Schluss von einem bestimmten Verhalten auf dahinter liegende (Wert-)Strukturen nicht bruchlos möglich ist. Von bestimmten Werten bzw. einer Einstellung kann nicht auf ein folgendes Verhalten geschlossen werden – vor allem nicht, wenn sich das Verhalten auf einen übergeordneten, komplexen organisationalen (arbeitsteiligen) Zusammenhang bezieht.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

2007b: 33). So begründet sich auch das Verständnis von Organisationen als Wert- und Sinnstifter sowie Orientierungsgeber in der Gesellschaft aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Enthält also jeder Kommunikationsprozess in Bezug auf organisationale Strukturen Verantwortung, lässt sich für die ‚Corporate Communicative Responsibility' folgern:

- Auf der einen Seite geht es um die Kommunikation von Verantwortung: „Kommunikation des eigenen verantwortlichen Handelns gehört heute zum guten Ton" (Karmasin/Weder 2008b: 57, „viele Unternehmen haben daher das Thema Nachhaltigkeit und die Kommunikation des eigenen Engagements als Grundlage künftiger Wettbewerbsfähigkeit entdeckt" (Fieseler/Meckel 2008: 67).
- Auf der anderen Seite ist klar: Ohne Kommunikation lassen sich die CSR-Potentiale nur schwer realisieren, erst durch professionelle Kommunikation wird CSR als Wertschöpfungsfaktor nutzbar (vgl. Finkernagel 2007: 64).

Kommunikation kann in diesem Sinne als Ziel unternehmerischer Wertschöpfung betrachtet werden (vgl. hierzu u. a. Wigley 2008; Wühe 2007; Bertelsmann Stiftung 2006; oder auch Zerfaß 2010). Ansatzpunkte der Wertschöpfung durch Kommunikation liegen in einer ökonomischen (wirtschaftliche Erfolgspotentiale, Produkt-PR, Publicity) und in einer legitimierenden Dimension (gesellschaftspolitische Erfolgspotentiale, Vertrauen, Corporate Citizenship). Kommunikation ist damit aber nicht nur Ziel, sondern auch Mittel des strategischen und operativen Managements (vgl. Zerfaß 2010; Pfannenberg/Zerfaß 2005). Kommunikative Verantwortung kann deshalb (vgl. Abb. 1)

- als vierte Dimension neben sozialer, ökologischer und ökonomischer Verantwortung betrachtet werden (Verantwortungswahrnehmung über Kommunikation, *Kommunikationsverantwortung*) und ist damit gleichsam der
- ‚doppelte Boden' oder die grundlegende Verantwortungsdimension dieser ‚Quadruple Bottom Line' (vgl. Karmasin/Weder 2008a; 2008b) (Kommunikation der Verantwortungswahrnehmung, *Verantwortungskommunikation*).

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

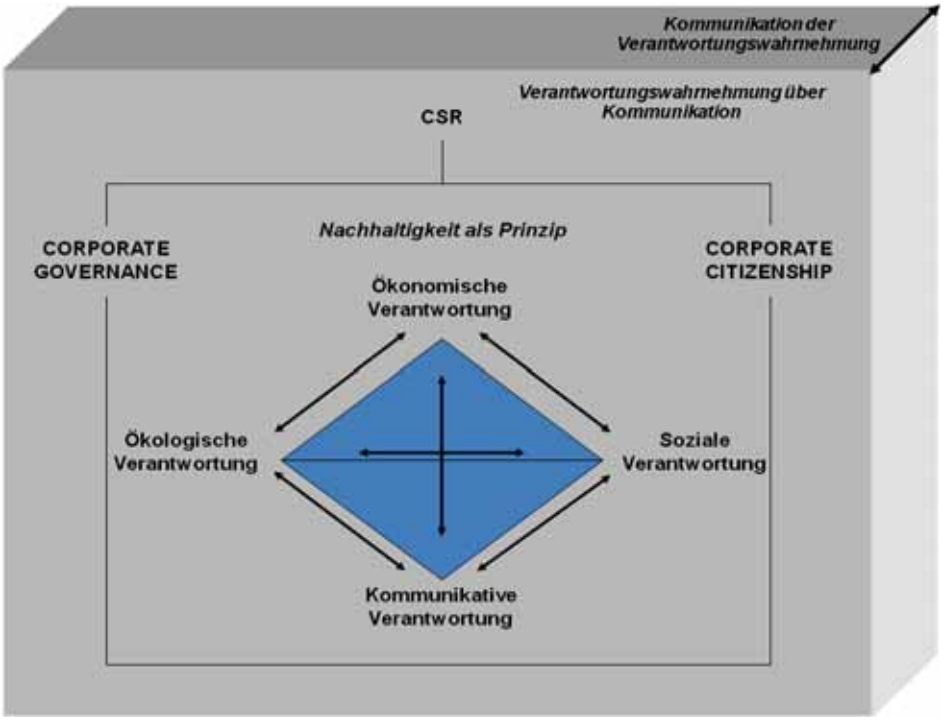

Abbildung 1: Quadruple Bottom Line der Verantwortung (Quelle: Karmasin/Weder 2008a: 60)

An dieser Stelle wird die Triple-Bottom-Line (Elkington 1998; vgl. hierzu auch Varenholt 2000) der sozialen, ökologischen und ökonomischen Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft durch eine vierte, die kommunikative Dimension, erweitert. Eine Verschränkung von CSR und Organisationskommunikation versteht die unternehmerische *Corporate Communicative Responsibility* demnach als Quadruple Bottom Line (Abb. 1), wobei die kommunikative Verantwortung zweidimensional konzipiert ist:

- *Kommunikations- als Verantwortungsmanagement*, kommunikative Verantwortungswahrnehmung: Ethik als Prozessprodukt von Organisationkommunikation; Bewusstsein über Eingebundenheit in die Gesellschaft, Reproduktion der Ordnungsethik über Organisationsstrukturen.
- *Kommunikation über Verantwortungsmanagement*, Kommunikation der Verantwortungswahrnehmung: einheitliche Strategie, Koordination und Nutzung dieser „zugunsten der Gesellschaft und zugunsten der eigenen Kommunikation" (Westebbe/Logan 1995: 17).

Kommunikation ist also *Ziel* (vierte Dimension der Verantwortung) und *Mittel* (querliegend), die Verantwortungswahrnehmung in den vier Dimensionen zu realisieren. Kommunikations- als Verantwortungsmanagement wird dabei sowohl strukturell als

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

auch prozessual erfasst. Strukturell manifestiert sich die kommunikative Verantwortungsübernahme entweder durch eine *Umgestaltung* bestehender Organisationsstrukturen (Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen zur Förderung von Eigeninitiative und Motivation, Förderung von Informations- und Gruppenprozessen für eine verbesserte Entscheidungsqualität etc.) oder durch die *Neugestaltung* und damit Einführung neuer, zusätzlicher Strukturen (Standardisierungen wie ISO-Normen, SA8000 etc., soziale/ökologische Produktlabel, Ethik- oder Wertemanagementsysteme, die Einrichtung einer Ethikkommission oder einer Ombudsstelle sowie die Ausrichtung an Kodizes). Prozessuale Veränderungen, die sich auf Individuen und damit im speziellen auf Führungspersonen beziehen, meinen die Implementierung von kommunikativer Verantwortung. Konkret könnte dies durch die Konzeption von Organisationskommunikation als Stakeholdermanagement bzw. die Etablierung und Stabilisation von Wertstrukturen zu und damit die Ermöglichung von selbstreflexiver Kommunikation (Feedbackmöglichkeiten, Schulungen, Gender & Diversity-Programme etc.) realisiert werden. Organisationskommunikation ist also die strukturaufbauende und -erhaltende, werteintegrierende und damit kulturstiftende Praxis.[6]

In Bezugnahme auf die hier zugrunde gelegte Definition von Organisationskommunikation lässt sich Ethik also als kommunikativer Strukturationsprozess über die folgenden Dimensionen beobachten:

- Organisationskommunikation und Verantwortung nach innen: Wie und was kommuniziert die Organisationen nach innen?
- Organisationskommunikation und Verantwortung nach außen: Wie und was wird aktiv seitens der Organisation nach außen kommuniziert (publik gemacht)?
- Kommunikation und Verantwortung in der Öffentlichkeit in Bezug auf eine Organisation: Wie berichten Dritte über Organisationen (Medien, sonstige Akteure)?

Wie gestaltet sich nun Verantwortungswahrnehmung als Handlung auf individueller, organisationaler und systemischer Ebene, wie wird dies kommuniziert und besteht das Bewusstsein dieser und der (kommunikativen) Reflexion der Verantwortung nach innen? Zu Antworten auf die Frage nach den kommunikativen Potentialen und Grenzen der Verantwortungswahrnehmung führt die Suche nach den Handlungsprädispositionen, der Managerethik. Im Folgenden werden Daten von Managerbefragungen in

---

6 Einen Bezugspunkt aus dem Bereich der Wirtschaftsethik stellen die Überlegungen von Waldkirch dar (2008; vgl. auch Waldkirch 2002; Suchanek/Waldkirch 2002), der auf der einen Seite die Kommunikation aus Unternehmen, die Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements als bedeutsam beschreibt (vgl. Waldkirch 2008: 44); auf der anderen Seite haben sich durch die Globalisierung die „Bedingungen für Kommunikation und Informationsaustausch radikal verändert" (ebd.: 73), so dass die „Fähigkeit zu einer glaubwürdigen Kommunikation notwendig [ist] und diese wiederum ist abhängig von Investitionen in Vermögenswerte" (ebd.: 61). Bestätigungen für die Wechselwirkungen zwischen der Kommunikation aus und um bzw. *über* eine Organisation (in der Gesellschaft/Öffentlichkeit) finden sich in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur zahlreich (vgl. Überblick in Weder 2009), hervorzuheben ist hier aber vor allem der Hinweis auf das Wertschöpfungspotential von Kommunikation (s. o.).

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Österreich seit 1995 zusammengeführt und anschließend ein Querschnittsvergleich vorgenommen.

3. Potentiale und Grenzen der kommunikativen Verantwortungswahrnehmung

Organisationskommunikation hat – soweit das Ergebnis der bisherigen theoretischen Überlegungen – normative Orientierungskraft, Individualethik und Unternehmenskultur wirken über die Organisationsstruktur kommunikativ ineinander. Inwieweit ist nun das Bewusstsein für CSR-Kommunikation auf der einen, für Verantwortungswahrnehmung über Kommunikation auf der anderen Seite in Organisationen vorhanden?

Zurückgegriffen wird im Folgenden auf die Ergebnisse eines Querschnittvergleichs von Befragungsdaten zu den Werthaltungen österreichischer Führungskräfte und deren Vorstellung von Corporate Responsibility aus den Jahren 1995 (vgl. Karmasin 1996a; 1996b) und 2006 (vgl. Weder 2007a), die mit den aktuellen Daten von 2009 verglichen werden können[7]. Ein besonderer Schwerpunkt der Untersuchung war die kommunikationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der Organisationskommunikation in Bezug auf die unternehmerische Verantwortungswahrnehmung, die anhand Vergleichsdaten von 2007 und 2009[8] nachgewiesen werden können (vgl. Abb. 2).

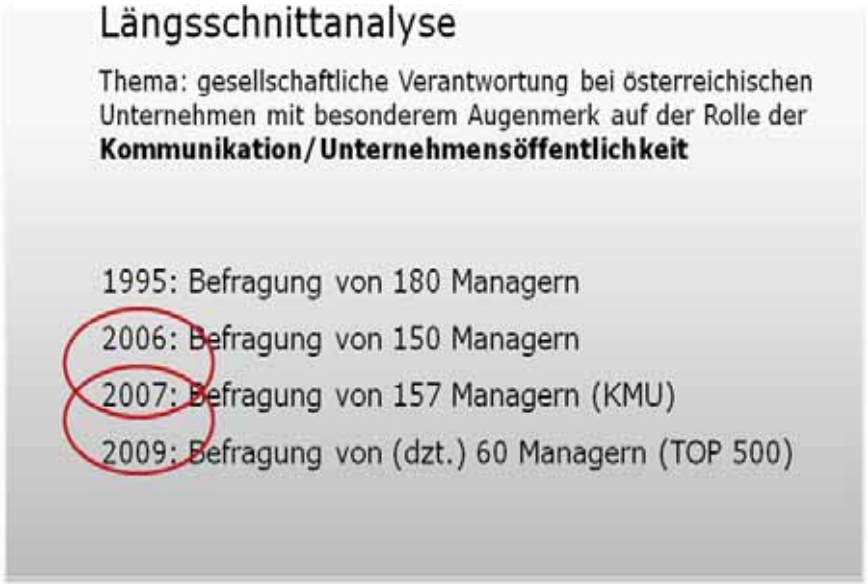

Abbildung 2: Querschnittanalyse von Befragungsdaten aus Österreich (eigene Quelle)

---

7 Zur Anlage, dem jeweiligen methodischen Design und der Durchführung, vgl. Hrubi/Karmasin 1996a; 1996b; Karmasin/Weder 2008a; Weder et al. 2009.

8 Zur Anlage, methodischem Design und Durchführung der Studie zu KMU in Österreich vgl. insbesondere Weder et al. 2009; Karmasin et al. 2007.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Tatsächlich beobachten wir eine deutliche Zunahme an auf Organisationsebene implementierten Maßnahmen der Verantwortungswahrnehmung – sowohl in ökologischer, ökonomischer und sozialer als auch in kommunikativer Dimension. Gegenüber 2007 und damit auch den kleinen und mittelständischen Unternehmen in Österreich (KMU) wird in knapp 80 Prozent der österreichischen TOP 500 Unternehmen mit einem Leitbild gearbeitet. Entsprechende Richtlinien waren 2007 nur bei 30 Prozent der befragten Unternehmen ausgearbeitet. Zusätzlich gaben im Jahr 2009 22,4 Prozent der Manager an, einen Ethik-Kodex in ihrem Unternehmen implementiert zu haben, 42,7 Prozent arbeiten mit Qualitätsmanagementprogrammen wie dem AA1000, ähnlich viele Unternehmen haben ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Bereits an dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass der Nachhaltigkeitsberichterstattung allerdings weniger Bedeutsamkeit zugemessen wird. Auch mit einem Anstieg von 12 auf 21,7 Prozent markiert die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung offenbar keinen zentralen Bereich der Institutionalisierung von CSR.

Dennoch scheint es nicht immer leicht, im Beruf ethisch bzw. wertbezogen zu handeln, da „die Spielregeln unseres kapitalistischen Wirtschaftssystems nicht immer mit meinen ureigenen Vorstellungen konvergieren; ich sehe mich genötigt, mit dem System mitzuschwimmen“, so ein Befragter. Eine andere befragte Führungsperson verweist auf die weiter oben erwähnte Eingebundenheit von Organisationen in gesellschaftliche Strukturen, insbesondere die Stakeholder und deren Erwartungen: Schwierigkeiten in Bezug auf das ethische Handeln ergeben sich in dem Sinne, dass man „Überzeugungsarbeit auf Kunden- und Kollegenseite betreiben muss [...] teilweise muss man zu Business Opportunities nein sagen“. Eine zentrale Schwierigkeit, die von mehreren Befragten genannt wird, ist die Interpretationsvielfältigkeit von Ethik oder ‚wertbezogenem Handeln‘. „Jeder interpretiert seine eigenen Werte in den Begriff ‚ethisch-richtig‘“. Die größte Barriere ist allerdings, dass „man so gegen den Strom schwimmt“, dass „Entscheidungen getroffen werden müssen, die oft nicht sozial, sondern eher wirtschaftlich bedingt sind“. „90 Prozent der Wirtschaft hält Kurs auf kurzfristige Gewinnmaximierung [...] für Ethik ist da kein Platz“. Grundsätzlich sind ethische Reflexionsprozesse und deren Implementierung in organisationalen Strukturen also zwar angestrebt, allerdings eher ein ‚Add-on‘; liegt das an der fehlenden Kommunikation der Notwendigkeit zur Verantwortungswahrnehmung nach innen?

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:35.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

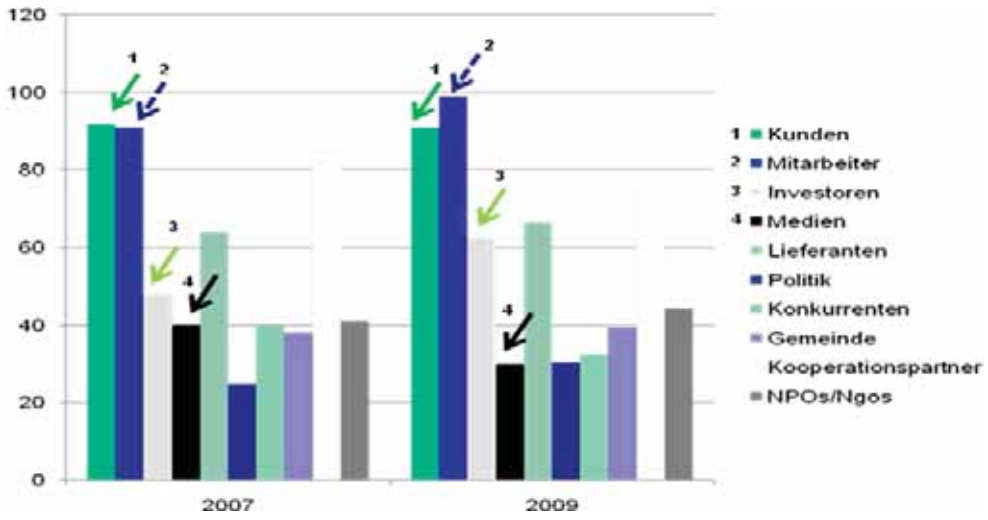

Abbildung 3: Berücksichtigung der Wertvorstellungen von…; 2007: n = 157, 2009: n = 143, in % (eigene Quelle)

Abbildung 3 verdeutlicht, dass sich die Führungskräfte selbst, aber vor allem den Shareholdern gegenüber (1995: 72 Prozent, n = 180) verantwortlich fühlen, die Loyalität gilt der Firma und deren Gesellschaftern bzw. Eigentümern. Entsprechende Spannungen zwischen den Zielen der Mitarbeiter, einer ökologischen Orientierung, den eigenen Wertvorstellungen und der Verantwortlichkeit in ökonomischem Sinne sind also naheliegend.

4. Kommunikative Verantwortungswahrnehmung

Ist Verantwortungsmanagement tatsächlich „a personal choice issue for managers" (Deetz 1999: 290)? Wie lässt sich das Bewusstsein für Verantwortung innerhalb einer Organisation kommunizieren und worin liegen die Möglichkeiten und Grenzen der Überlegung, dass sich eine Organisation über verantwortliche Kommunikation konstituiert? Da bereits festgestellt wurde, dass erstens die Verantwortung bei den Führungspersonen gesehen wird und zweitens Barrieren und Schwierigkeiten bei der Realisierung von Unternehmensethik ebenfalls personenbezogen sind, stellt sich nun die Frage, ob die Probleme als Kommunikationsprobleme identifizierbar sind, und daran anschließend, ob diese Barrieren durch Kommunikation (also im Sinne der Verantwortungswahrnehmung über Kommunikation) beseitigt werden können.

4.1 Kommunikation der Verantwortung

Eine der bedeutendsten Veränderungen im Längsschnittvergleich liegt in Bezug auf die externen und internen Kommunikationsmittel vor (vgl. Abb. 4). Dabei fallen insbesondere zwei Ergebnisse auf: Erstens die geringe Bedeutung, die der Nachhaltig-

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

keitsberichterstattung zugemessen wird (siehe oben). Vor dem Hintergrund der in wissenschaftlicher und praktischer Literatur zumeist diagnostizierten zunehmenden Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung[9] ist es bemerkenswert, dass 2007 nur 5 Prozent und 2009 sogar nur 2,8 Prozent der österreichischen Manager ‚sehr oft' über Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichte ihre ethischen Aktivitäten kommunizieren; 68,5 Prozent der Befragten gaben 2009 sogar an, die Öffentlichkeit nie über diese zu informieren. Zweitens liegt 2007 noch eine gleichmäßigere Verteilung über verschiedene Kommunikationswege vor, 2009 konzentriert sich der Einsatz von Kommunikationsmitteln dann vor allem auf den Internet-Auftritt sowie die interpersonale Kommunikation (Telefon, E-Mail, face-to-face-Kommunikation, Steigerung um 10 Prozent zwischen 2007 und 2009).

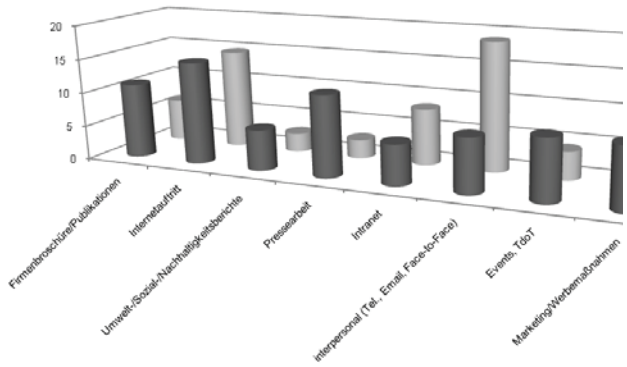

Abbildung 4: Internes und externes Kommunikationsmanagement; 2007: n = 157, 2009: n = 143, in %, 1 („sehr oft") (eigene Quelle)

Als Alternativen, das eigene wertbezogene Handeln zu kommunizieren, wird im Rahmen einer offenen Frage auf Beratungen bzw. Werteseminare, aber vor allem „soziale Veranstaltungen", „Referat an Universitäten, bei Naturschutzorganisationen" und „Networking aller Art" verwiesen; eine besondere Bedeutung hat intern aber bemerkenswerterweise auch extern der „informelle Austausch beim Kaffee oder beim gemeinsamen Mittagessen". Diese Ergebnisse zeigen, dass das Hauptaugenmerk in Bezug auf die Realisierung von Ethik in Unternehmen tatsächlich nicht auf der ‚professionalisierten' bzw. Professionalisierung der Kommunikation der Verantwortung nach

9 80 Prozent der 250 weltweit größten Unternehmen veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte bzw. Daten zu Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsfragen, www.kpmg.at/de/topics/5476_DEU_HTML.php, zuletzt abgerufen am 26.05.2009 – Bezug: Fortune 500 Liste (GFT 250).

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

außen liegt – ohne dass es zu einem Versuch kommt, „das gesellschaftliche Engagement zu vermarkten"; angreifbar wird ein Unternehmen, wenn „nicht alle Aktivitäten in ein stimmiges Gesamtkonzept eingebunden sind" (Fieseler/Meckel 2008: 69). Diese Integration findet nur dann statt, wenn nicht nur die Verantwortungswahrnehmung kommuniziert, sondern auch über Kommunikation Verantwortung wahrgenommen wird – und zwar nach innen und außen, wenn es also nicht nur um integrierte, sondern auch *integrierende* Kommunikation geht.

4.2 Verantwortungswahrnehmung über Kommunikation

Die bisherigen Überlegungen zur Corporate Communicative Responsibility haben gezeigt, dass ethische Reflexionen in die bzw. über die Organisationskommunikation integriert werden können und im Sinne einer ganzheitlichen Verantwortungswahrnehmung integriert werden müssen – Kommunikation ist in diesem Sinne nicht nur Ziel des Verantwortungsmanagements (wie der ökonomische, soziale oder ökologische Wert). Kommunikation ist selbst als Wertschöpfungsfaktor zu begreifen. Darüber hinaus ist Kommunikation selbst (prozessual als Kommunikationsmanagement und strukturell als Kommunikationswege, -kanäle bzw. -netzwerke) ein Mittel der Verantwortungswahrnehmung und sollte in entsprechenden Managementkonzepten berücksichtigt werden. Kommunikationsmanagement ist also auf der einen Seite an sich eine Verantwortungsdimension (vgl. Karmasin/Weder 2008a: 206). Kommunikative Verantwortung als „nachhaltige Kommunikation" (Karmasin/Weder 2008a: 128) bedeutet das Schaffen von Vertrauen – nach innen und außen. Vertrauen ist der Glaube an oder das Vertrauen in eine Person ebenso wie das Vertrauen in Integrität oder Verlässlichkeit einer Organisation. Auf der anderen Seite ist Kommunikationsmanagement aber auch Mittel zur ökologischen, ökonomischen und sozialen Wahrnehmung von Verantwortung.

In diesem Sinne ist der Schluss möglich, dass die kommunikative Verantwortungswahrnehmung nicht allein über Individualethik definiert und umgesetzt werden kann. Für Ethik als Integrationsprozess im Rahmen der Corporate Communicative Responsibility bedarf es einer Neuorientierung, einer „Reorganisation der Kommunikation" (Karmasin/Weder 2008a: 178, 242), der

- Ablösung der klassischen Kommunikationskanäle von Unternehmen zu Zielgruppen,
- Ethisierung der Kommunikation,
- Integration der Stakeholder/der Gesellschaft in die organisationale Kommunikationsstruktur und damit in die Organisation/die Unternehmung.

Eine zentrale Rolle spielt hierbei die ‚dialogische' Kommunikation, zu der sich sowohl in wirtschaftswissenschaftlicher als auch kommunikationswissenschaftlicher Perspektive Hinweise in Zusammenhang mit dem Aspekt der Integration Auseinandersetzungen finden. Ulrich (2001) beschreibt Formen der konsensorientierten Unternehmenspolitik, der kommunikativen Ethik (Anerkennung der Stakeholder als mündige Kommunikatoren), des dialogischen Interessenausgleichs (Partizipation) in symmetrischen Kommunikationssituationen und damit auf Organisationen bezogen das so genannte ‚shared-decision-making'. Die Kommunikationswissenschaft liefert entsprechende

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Kommunikationskonzepte. Verwiesen sei exemplarisch auf Grunig/Hunt (1984: 21) und ihr symmetrisches Kommunikationsmodell oder Burkart (1993: 19-37) mit seinem Ansatz der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit oder auch Karmasin/Weder (2008a: 62, 88; 2009) und die Idee des Dialogs mit den Teilöffentlichkeiten als konstituierendes Element der Corporate Social Responsibility. „Ein unternehmenspolitischer Dialog erfordert die Öffnung des Unternehmens gegenüber den vielschichtigen und mitunter widersprüchlichen Anforderungen des externen und internen Unternehmensumfeldes" (Scherer/Baumann 2007: 869).

Die Wechselwirkungen, die zwischen einer Organisation und der Gesellschaft, aus unserer theoretischen Perspektive der Mediengesellschaft und damit der Öffentlichkeit, bestehen, sind den befragten Führungspersonen wohl bewusst. So stimmen 72,8 Prozent der Befragten im Jahr 2009 der Aussage zumindest teilweise zu, dass die „zunehmenden öffentlichen Diskussionen über Ethik und CSR [...] zu ethischem Handeln in unserem Unternehmen [führen]". Ebenfalls wird von 88,2 Prozent zumindest teilweise zustimmend darauf verwiesen, dass in den Medien zunehmend über ethische Verantwortung berichtet wird und 80,5 Prozent der Befragten stimmen sehr, eher bzw. teilweise zu, dass Unternehmen heute stärker ethisch handeln und die Öffentlichkeit dies wahrnimmt. Die Medien selbst sind zwar keine ‚dominanten', aber wichtige Stakeholder in dem Sinne, dass Unternehmen sich an diesen in ihren Handlungen orientieren. Die Wertvorstellungen der Medien wurden 2007 von 47 Prozent, 2009 von 32,87 Prozent der befragten Unternehmen berücksichtigt. Dieses Ergebnis scheint besonders bemerkenswert, markiert es doch, wie auch das Bekenntnis zur großen Bedeutung dialogischer, interpersonaler Kommunikation vor allem mit den Mitarbeitern, die Abkehr vom ‚einseitigen' Informationsmanagement und reiner CSR-Berichterstattung hin zu einem Eingebundenheits- und Dialog-Bewusstsein nach innen und außen. Es bestätigen sich demnach die Überlegungen der Corporate Communicative Responsibility, der mehrdimensionalen kommunikativen Verantwortungswahrnehmung in, aus und über Unternehmen.

5. Resümee

Unternehmen können heute „zunehmend weniger darauf vertrauen, dass Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten die ‚Ressource Moral' – über gesellschaftliche Sozialisationsprozesse vermittelt – mitbringen" (Noll 2002: 6). Im Rahmen der vorliegenden Diskussion wurde eine Unternehmung, eingebunden in einen sozialen und kulturellen Kontext, als organisationales Feld betrachtet, mit dem netzwerkartige, interorganisationale *kommunikative* Beziehungen zwischen Unternehmen und weiteren gesellschaftlichen Akteuren beschrieben werden können. Organisationskommunikation wurde hier verstanden als Kommunikation in, aus und um Organisationen, und damit räumlich als der Ort, sachlich als die strukturelle Ebene und sozial als der Prozess, in dessen Rahmen ethische Reflexionen stattfinden (strukturell verankert, durch Handeln reproduziert) (vgl. Karmasin/Weder 2008b; Weder 2009). Die aktuellen Studienergebnisse weisen darauf hin, dass zunehmend das Bewusstsein für a) die Eingebundenheit der individuellen Werte in die Organisation und b) die Rückbettung der Organisation in die Gesellschaft vorherrscht und die Verantwortung, die aus der

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Rolle als Produzent von ökonomischem und sozialem Kapital erwächst, über entsprechende institutionalisierte Formen der Ethik wahrgenommen wird.

Allein die Zuordnung der ‚Verantwortung für die Verantwortungswahrnehmung' in Richtung Unternehmensführung wirkt der Idee einer horizontalen, dialogischen und damit integrierenden Kommunikations- und Verantwortungsstruktur entgegen. Bei der Corporate Communicative Responsibility und somit dem Kommunikations- als Verantwortungsmanagement, das die kommunikative Reflexion (Ethik) über Strukturen, Prozesse, Verhaltens- und Handlungsweisen einer Organisation nach innen *und* in Bezug auf den gesellschaftlichen Kontext umfasst, handelt es sich um eine spezielle, selbstreflexive Form des Kommunikationsmanagements, das die Kommunikation von und als Verantwortungswahrnehmung einer Unternehmung meint. Dementsprechend ist die individuelle und damit führungsethische Dimension auch nur eine Facette. Weiter gedacht können kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse vor allem im Bereich der interpersonalen Kommunikation (z. B. im Rahmen von Überlegungen zu Change Management u. a.) anschließen und die bisherigen unternehmensethischen Überlegungen komplementär ergänzen. Somit verweist die Auseinandersetzung über Verantwortung in und von organisationalen Strukturen auf das Potential der Kommunikationswissenschaft, konkret der Organisationskommunikationsforschung.

Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006): Who is who in Corporate Social Responsibility Rating. A Survey of Internationally Established Rating Systems that Measure Corporate Responsibility. Link: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/Transparenzstudie 2006.pdf (zuletzt abgerufen am 05.01.2012).

Beschorner, T./ Schmidt, M. (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – zur Einführung, in: Schmidt, M./ Beschorner, T. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, München und Mering: Hampp, 9-15.

Bösch, F. (2006): Politische Skandale in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte Jg. 7. Online-Quelle: http://www.bpb.de/publikationen/RPK2EJ,0,Politische_Skandale_in_Deutschland_und_Gro%DFbritannien.html (zuletzt aufgerufen am 16.11.2011).

Burkart, R. (1993): Public Relations als Konfliktmanagement. Ein Konzept für verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Wien: Braumüller.

Carroll, A. B. (1999): Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, Jg. 38/Heft 3, 268-295.

Crane, A./ Matten, D. (2007): Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of Globalization, Oxford: Oxford University Press.

Cutlip, S. M./ Center, A. H./ Broom, G. M. (2000): Effective public relations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Deetz, S. (1999): Multiple Stakeholders and Social Responsibility in the International Business Context. A Critical Perspective, in: Salem, P. (Hrsg.): Organizational Communication and Change, Cresskill, NJ: Hampton Press, 289-319.

Elkington, J. (1998): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Gabriola Islands: New Society Publishers.

Fieseler, C./ Meckel, M. (2008): Tue Gutes aus den richtigen Gründen und rede darüber. In: prmagazin, Jg. 2008/Heft 6, 67-72.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Freeman, R. E./ Liedtka, J. (1991): Corporate Social Responsibility. A Critical Approach, in: Business Horizons, Jg. 34/Heft 4, 92-98.

Garriga, E./ Melé, D. (2004): Corporate social responsibility theories. Mapping the territory, in: Journal of Business Ethics, Jg. 53/Heft 1-2, 51-71.

Giddens, A. (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt a. M./New York: Campus.

Gottwald, F. (2006): Gesundheitsöffentlichkeit. Die Entwicklung eines Netzwerkmodells für Journalismus und Public Relations, Konstanz: UKV.

Grunig, J. E./ Hunt, T. (1984): Managing Public Relations, New York u. a.: Verlag: Wadsworth Pub.

Habisch, A./ Schmidpeter, R./ Neureiter, M. (2008): Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg: Springer.

Hepp, A. (2004): Netzwerke der Medien: Medienkultur und Globalisierung, Wiesbaden: VS Verlag.

Homann, K./ Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen: UTB.

Jarren, O./ Imhof, K./ Blum, R. (Hrsg.) (2000): Zerfall der Öffentlichkeit? Wiesbaden: VS Verlag.

Karmasin, M. (1996b): Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie, Wien: Linde.

Karmasin, M. (2005): Stakeholder-orientierte Organisationskommunikation als Möglichkeit ethischer Unternehmensführung, in: Brink, A./ Tiberius, V. A. (Hrsg.): Ethisches Management, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 197-219.

Karmasin, M./ Hrubi, F. R. (1996a): Business and Ethics in Austria. Theoretical Approaches - Empirical Results. in: Logsdon, J. /Rehbein, K. (Hrsg.): Proceedings of the 7th IABS Conference Santa Fe, USA, Santa Fe: Univ. Press 68-73.

Karmasin, M./ Hrubi, F. R. (1996b): Manager zwischen Markt und Moral. Hat die Krise Auswirkungen auf die ethischen Einstellungen von Führungskräften? in: Journal für Betriebswirtschaft, 5-6/1996, 228-264

Karmasin, M./ Weder, F./ Richter, D. (2007): Integrationsmanagement und gesellschaftliche Verantwortung in Österreichs Unternehmen. Eine Studie zur Lage und Zukunft von CSR in Österreich unter besonderer Berücksichtigung von KMU. Forschungsbericht, Klagenfurt: Eigenverlag.

Karmasin, M./ Weder, F. (2008a): Organisationskommunikation und CSR: neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR, Münster et al.: Lit Verlag.

Karmasin, M./ Weder, F. (2008b): Corporate Communicative Responsibility. Unternehmenskommunikation als Verantwortungsmanagement, in: prmagazin, Jg. 2008/Heft 5, 57-62.

Krainer, L./ Heintel, P. (2010): Prozessethik, Wiesbaden: VS Verlag.

Krotz, F. (2007): Mediatisierung. Fallstudien zum Wandel von Kommunikation, Wiesbaden: VS Verlag.

Liessmann, K. P. (1998): Vom Nutzen und Nachteil des Denkens für das Leben. Wien: Facultas.

Löffelholz, M./ Quandt, T. (Hrsg.) (2003): Die neue Kommunikationswissenschaft. Theorien, Themen und Berufsfelder im Internet-Zeitalter. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag.

Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (2008): Die Moral der Gesellschaft, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Matten, D./ Moon, J. (2008): "Implicitit" and "Explicit" CSR. A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responibility, in: Academy of Management Review, Jg. 33/Heft 2, 404-424.

May, S./ Cheney, G./ Roper, J. (Hrsg.) (2007): The debate over corporate social responsibility, Oxford, NY: Oxford University Press

Michelsen, G./ Godemann, J. (Hrsg.) (2005): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, München: Oekom Verlag.

Morsing, M./ Beckmann, C. (Hrsg.) (2006): Strategic CSR Communication, Kopenhagen: DJOF Publishing.

Noll, B. (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Putnam, L. L./ Nicotera, A. M. (2009) (Hrsg.): Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication, New York, NY: Routledge.

Putnam, L. L./ Nikotera, A. M./ McPhee, R. D. (2009): Introduction. Communication Constitutes Organisation, in: Putnam, L. L./ Nicotera, A. M. (Hrsg.): Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication. New York, NY: Routledge, 1-19.

Reininger, R./ Nawratil, K. (1988): Einführung in das philosophische Denken, Wien: Deuticke.

Scherer, A. G./ Baumann, D. (2007): Corporate Citizenship: Herausforderung für die Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, M./ Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, 859-873.

Scherer, A. G./ Palazzo, G. (2007): Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective, in: Academy of Management Review, Jg. 32/Heft 4, 1096-1120.

Schmidt, S. J. (2000): Kommunikationen über Kommunikation über Integrierte Unternehmens-Kommunikation, in: Bruhn, M./ Schmidt, S. J./ Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Mit Meinungen und Beispielen aus der Praxis, Wiesbaden: VS Verlag, 121-141.

Schmidt, S. J./ Tropp, J. (Hrsg.) (2009): Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein? Köln: Halem.

Schönborn, G./ Steinert, A. (Hrsg.) (2001): Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation bei Unternehmen und Institutionen, Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

Schranz, M. (2007): Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation, Wiesbaden: VS Verlag.

Schwartz, M. S./ Carroll, A. B. (2003): Corporate Social Responsibility. A Three-Domain Approach, in: Business Ethics Quarterly, Jg. 13/Heft 4, 503-530.

Seitz, B. (2002): Corporate Citizenship. Rechte und Pflichten der Unternehmung im Zeitalter der Globalität, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Suchanek, A./ Waldkirch, R. (2002): The Task of Business Ethics. Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Eichstätt: Eigenverlag. Link: www.fh-meschede.de/public/waldkirch/download/veroe/task_of_business_ethics.pdf (zuletzt aufgerufen am 12.11.2011).

Ulrich, P. (2001/2007): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern: Haupt Verlag.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Vahrenholt, F. (2000): Erneuerbare Energien: Strategische Entwicklung eines neuen Kerngeschäftes, in: Fichter, K./ Schneidewind, U. (Hrsg.): Umweltschutz im globalen Wettbewerb, neue Spielregeln für das grenzenlose Unternehmen, Berlin, Heidelberg: Springer, 223-228.

Waldkirch, R. (2002): Unternehmen und Gesellschaft. Zur Grundlegung einer Ökonomik von Organisationen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Waldkirch, R. (Hrsg.) (2008): Die Moral der Wirtschaft. Gesellschaftliche Verantwortung und Mittelstand, Münster: Lit Verlag.

Weder, F. (2007a): Kommunikationsmanagement als Netzwerkmanagement. Ein Modell für die Integration von Stakeholdern über ein Kommunikationsnetzwerk, in: Bentele, G./ Piwinger, M./ Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk), 2001ff., Beitrag 2.25, 1-48.

Weder, F. (2007b): Produktion und Reproduktion von Öffentlichkeit. Über die Möglichkeiten, die Strukturationstheorie von Anthony Giddens für die Kommunikationswissenschaft nutzbar zu machen, in: Hepp, A./ Krotz, F./ Winter, C. (Hrsg.): Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag, 345-362.

Weder, F. (2008): Communities als ‚neue Öffentlichkeiten'? Über die Abgrenzung von Öffentlichkeiten aus der Perspektive der Organisationskommunikation, in: Schachtner, C./ Höber, A. (Hrsg.): Learning Communities. Der Cyberspace als neuer Lern- und Wissensraum, Frankfurt a. M., New York: Campus: 325-350.

Weder, F. (2009): Organisationskommunikation und Public Relations, Wien: Facultas.

Weder, F. (2011): Die CSR-Debatte in den Printmedien. Anlässe, Themen, Deutungen, Wien: Facultas.

Weder, F./ Ankowitsch, J./ Katsch, S. (2009): CSR-Sensor Teil I: Manager in der Verantwortung. Forschungsbericht, Klagenfurt: Eigenverlag.

Weick, K. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Westebbe, A./ Logan, D. (1995): Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog, Wiesbaden: VS Verlag.

Wieland, J. (2001): Unternehmensethik: Die Ethik der Governancestrukturen wirtschaftlicher Transaktionen, in: Koslowski, P. (Hrsg.): Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie? Heidelberg: Physica-Verlag, 101-116.

Wieland, J. (Hrsg.) (2004): Handbuch Wertemanagement, Hamburg: Murmann.

Wigley, S. (2008): Gauging Consumers' Responses to CSR Activities: Does Increased Awareness Make Cents? In: Public Relations Review. Quelle: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.034 (zuletzt abgerufen am 05.02.2010).

Winter, C. (2008): Medienentwicklung als Bezugspunkt für die Erforschung von öffentlicher Kommunikation und Gesellschaft im Wandel, in: Winter, C./ Hepp, A./ Krotz, F. (Hrsg.): Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen, Wiesbaden, VS Verlag: 417-445.

Wood, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited, in: Academy of Management Journal, Jg. 16/Heft 4, 691-718.

Wühe, M. (2007): Mit CSR zum Unternehmenserfolg. Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor, Saarbrücken: VDM.

Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2011-3-410
Generiert durch IP '3.137.217.10', am 10.06.2024, 06:28:36.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.