

CSR-Wahrnehmungen und Auswirkungen bei Mitarbeitern *

Eine empirische Untersuchung in einem mittelständischen Unternehmen

MARKUS SCHENKEL-NOFZ **

Inwieweit CSR in der alltäglichen Praxis gelebt und im Unternehmen verankert wird, hängt entscheidend von den Mitarbeitern ab. Dies gilt umso mehr mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Es verwundert daher, dass die Prozesse und Auswirkungen von CSR auf der Mikroebene in der CSR-Forschung eher vernachlässigt wurden. Angesichts dessen wurde eine qualitative Studie unter der Mitarbeiterschaft eines mittelständischen Unternehmens durchgeführt. Analog zu anderen Studien zeigt sich, dass CSR generell positive Effekte bedingt. Doch weisen die Befunde auch darauf hin, dass die wahrgenommene oder unterstellte Authentizität von CSR eine wesentliche Bedingung hierfür zu sein scheint.

Schlagwörter: Corporate Social Responsibility (CSR), Mitarbeiter-Wahrnehmung, Mitarbeiterverhalten, qualitative Fallstudie, mitarbeiterbezogene CSR-Effekte, kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

CSR and Employees: Employees' Conception and Perception of CSR and its Effects

It depends heavily on employees how and to what extent CSR will be implemented into the daily working live and corporate behaviour. This is all the more true for small and medium-sized companies (SME). It is therefore surprising, that the processes and outcomes at the micro-level have only received scant attention within CSR-research. In view of this a qualitative study among employees of a medium-sized company was carried out. The findings are in line with other studies, showing that CSR has positive outcomes. However, it became apparent that the perceived or assumed authenticity of CSR seems to be a crucial prerequisite for these outcomes.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Employee Perception, Employee Behaviour, Employee-related CSR-Outcomes, Small and Medium-Sized Companies (SMEs)

* Beitrag eingereicht am 29.01.2014; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 14.03.2014. Ich bedanke mich an dieser Stelle bei den Gutachtern für die eingehende Begutachtung sowie ihre Anregungen und hilfreichen Anmerkungen.

** Markus Schenkel-Nofz, Eselsdamm 10, D-67346 Speyer, E-Mail: markusschenkel@web.de, Forschungsschwerpunkte: Corporate Social Responsibility, Konsumentenethik, Organisationales Verhalten, Behavioural Ethics, Kleine und mittlere Unternehmen, Socially Responsible Investment.

1. Einleitung

Trotz aller Unterschiede in der Theorie über die Frage, wer oder was genau ein Stakeholder ist und wie die unterschiedlichen Stakeholder voneinander unterschieden werden können, besteht Konsens darüber, dass neben den Kapitalgebern und Konsumenten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die mithin wichtigsten Stakeholder darstellen (vgl. Fassin 2009: 120; Kaler 2002; Kaler 2003; Clarkson 1995). Und auch von Unternehmen werden diese drei Gruppen als wesentliche Adressaten ihrer CSR angesehen und benannt. Als internen Stakeholdern kommt Mitarbeitern dabei eine zentrale Rolle bei der Umsetzung einer CSR zu:

„As it is the employees – rather than the board or the consultancy firms – who carry the main burden of responsibility for implementing ethical corporate behaviour in the daily working life of the company, the achievement of those outcomes will largely depend on employee willingness to collaborate“ (Collier/Esteban 2007: 20).

Inwieweit Mitarbeiter hierzu bereit sind bzw. sich dazu motivieren lassen und sich letztlich im Rahmen einer CSR selbst verantwortlich fühlen, hängt jedoch entscheidend davon ab, was diese unter CSR verstehen und wie sie deren Implementierung und Umsetzung wahrnehmen. Umso verwunderlicher ist es deshalb, dass Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Stakeholdergruppen und die internen mitarbeiterbezogenen Auswirkungen von CSR vergleichsweise wenig in den Fokus von Forschungsbemühungen zu CSR gelangt sind (vgl. u. a. Aguinis/Glavas 2012; Aguilera et al. 2007: 839; Valentine/Fleischman 2007; Maclagan 1999; Gössling/Vocht 2007). Wie Rupp et al. (2006) bemerken, kann diese Vernachlässigung darauf zurückgeführt werden, dass CSR-Aktivitäten und deren Konsequenzen im Allgemeinen auf der Makro-Ebene angesiedelt wurden und infolge dieser Fokussierung den Auswirkungen auf der Mikro-Ebene weniger Beachtung geschenkt wurde.

Die bislang in diesem Themenfeld vorliegenden Studien weisen dabei insgesamt auf einen positiven Effekt von CSR hin, wie eine höhere Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, eine geringere Fluktuation und weniger Fehlzeiten sowie ein höheres Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (vgl. Valentine/Fleischman 2004, 2007; Rupp et al. 2006; Colquitt et al. 2001; Delany/Sockell 1992; Vitell/Davis 1990; Bauman/Skitka 2012). Doch bleibt anzumerken, dass die Studien zum einen stark auf potenzielle Mitarbeiter bzw. die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber fokussieren. Zum anderen steht, wenn es um die „tatsächlichen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht, insbesondere das Mitarbeiter-Commitment im Mittelpunkt des Interesses (vgl. u. a. Brammer et al. 2007; Peterson 2004; Turker 2009; Turban/Greening 1996; Backhaus et al. 2002). Hinzu kommen zwei weitere Aspekte, die als problematisch anzusehen sind. Bei der Mehrheit der meist quantitativen Studien wird explizit oder implizit von einer homogenen Mitarbeiterschaft ausgegangen sowie eine generell positive Wahrnehmung und Wirkung von CSR unterstellt. Neben der Individualität der Mitarbeiter, werden damit häufig auch die Unterschiede übersehen oder vernachlässigt, die hinsichtlich der Gründe für eine CSR und ihrer konkreten Umsetzung und Implementierung seitens der Geschäftsführung bestehen (vgl. Weaver et. al 1999; Treviño/Weaver 2001: 654; Mujataba/Sims 2006: 264). Es ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Arten von CSR und letztlich die Ernsthaftigkeit oder Authentizität des

Engagements von den Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen werden und sich daher auch anders auf deren Verhalten und Einstellungen auswirken können (vgl. auch McShane/Cunningham 2012).

In Anbetracht der bestehenden Studienlage bleibt so insgesamt festzustellen, dass sowohl das CSR-Verständnis und die CSR-Wahrnehmungen von Mitarbeitern als interne Stakeholder als auch die Auswirkungen von CSR auf diese, deren Verhalten und Einstellungen bislang nur unzureichend erforscht und geklärt sind. Entsprechend bleibt auch die Frage offen, unter welchen Voraussetzungen und aus welchen Gründen die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens einen positiven oder möglicherweise auch negativen Einfluss auf diese ausüben können, Dies gilt umso mehr im Hinblick auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die in der politischen und öffentlichen wie auch wissenschaftlichen Diskussion lange Zeit eher vernachlässigt und deren Bedeutung für die Weiterentwicklung und Verbreitung von CSR unterschätzt wurde (vgl. u. a. Morling/Perrini 2009). Dies ist (ebenfalls) verwunderlich, wenn man bedenkt, welche Bedeutung dem Mittelstand wirtschaftlich und gesellschaftlich zukommt. Weltweit sind mehr als 90 Prozent und in Deutschland über 99 Prozent aller Unternehmen kleine und mittlere Unternehmen, auf die wiederum ca. zwei Drittel oder mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten entfallen und die in Deutschland ca. 52 Prozent zur gesamten Wirtschaftsleistung aller Unternehmen beitragen (vgl. IfM o.J.; European Commission o.J.). Die diesen Fakten entgegenstehende bisherige Vernachlässigung des Mittelstands kann wohl dadurch erklärt werden, dass die mit der wirtschaftlichen Globalisierung einhergehenden Probleme zunächst Großunternehmen zu betreffen schienen. Hinzu kommt, dass diese aufgrund ihrer Größe, ihres Einflusses und der damit verbundenen medialen Präsenz unmittelbar im Fokus von Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit standen. Hierdurch mag die fälschliche Ansicht verstärkt worden sein, dass Großunternehmen gewissermaßen die ‚Norm‘ seien. CSR hat sich in diesem Zug in erster Linie als ein Thema für und von Großunternehmen entwickelt (vgl. Jenkins 2004). Kleine und mittlere Unternehmen wurden in diesem Zusammenhang – und werden es mitunter immer noch – als „little big firms“ (Tilley 2000: 33) angesehen, auf die das bestehende, durch Großunternehmen geprägte CSR-Verständnis sowie die bei diesen gewonnenen Erkenntnisse und deren Art und Weise der Umsetzung von CSR „nahtlos“ übertragbar schienen – und scheinen.

Wie Tilley (2000) allerdings pointiert feststellt, sind KMU keine ‚little big firms‘, sondern sie weisen spezifische Charakteristika auf, die (folglich) wiederum auf das Verständnis von CSR, die Möglichkeiten und konkrete Art und Weise ihrer Implementierung sowie ihre praktische Umsetzung Einfluss nehmen. Angesichts dessen wie auch der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von KMU wird daher eine sowohl branchen- als auch größenabhängige Forschung als wichtig erachtet (vgl. u. a. Murillo/Lozano 2006; Udayasankar 2008; Roberts et al. 2006). Wie Preuss und Perschke (2010: 532) in diesem Zusammenhang allerdings kritisch anmerken, fehlen insbesondere Kenntnisse über die CSR in größeren KMU, da den Studien mehrheitlich kleine bis sehr kleine Unternehmen zugrunde liegen und die Befunde daher nicht oder möglicherweise nicht ohne Weiteres auf diese übertragbar sind.

Um einen Einblick und Antworten auf die Frage zu erhalten, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verstehen,

wie sie ihre Einführung und Umsetzung im Kontext von KMU wahrnehmen und beurteilen und welche Reaktion diese bei ihnen letztlich hervorruft, wurde daher eine qualitative Untersuchung unter der Mitarbeiterschaft eines größeren mittelständischen Unternehmens durchgeführt. Im Folgenden werden die Befunde dieser Studie vorgestellt und diskutiert (Kapitel 4 und 5). Zuvor werden die besonderen Charakteristika von KMU und ihrer CSR kurz erörtert (Kapitel 2) sowie der Forschungsansatz und das gewählte Fallbeispiel skizziert, begründet und kritisch reflektiert (Kapitel 3). Ein kurzes Fazit beschließt den Artikel (Kapitel 6).

2. CSR in KMU

Wenn es um die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen im Kontext von KMU geht, muss berücksichtigt werden, dass sich derartige Unternehmen von Großunternehmen stark unterscheiden (vgl. u. a. Nielsen/Thomsen 2009; Russo/Tencati 2009; Jenkins 2009; Jenkins 2006; Jenkins 2004; UMU 2008; ZEW 2008; Jamali et al. 2009; Grant Thornton International Ltd. 2008; Miller et al. 2008; Murillo/Lozano 2006). Sie weisen generell einen geringeren Organisationsgrad auf und verfügen über weniger finanzielle, personelle und damit auch zeitliche Ressourcen als Großunternehmen.

Neben diesen quantitativen sind es allen voran aber qualitative Aspekte, die KMU von Großunternehmen unterscheiden und in einem beträchtlichen Maße für deren Handeln verantwortlich sind. Zu nennen ist hier primär die prominente Rolle, die Unternehmerin oder Inhaberin bzw. der Unternehmer oder Inhaber im Unternehmen spielen (vgl. u. a. Hammann et al. 2009). Des Weiteren lassen sich bei KMU mehrheitlich charakteristische Schwächen im strategischen Management ausmachen (vgl. Menzel/Günther 2010: 93; Raabe/Schulz 2007). Aufgrund dieser spezifischen Charakteristika fallen das Verständnis, die Wahrnehmung und Umsetzung von CSR in KMU anders aus, wobei der Begriff CSR aber aufgrund seiner etymologischen Wurzeln und Verbindung zu Großunternehmen generell als wesensfremd wahrgenommen und entsprechend wenig verwendet wird. Stattdessen wird von ‚verantwortungsvoller Unternehmensführung‘, ‚Unternehmensverantwortung‘ oder ‚gesellschaftlicher Verantwortung‘ gesprochen. Die hierunter subsumierten Aktivitäten beruhen dabei stark auf dem Selbstverständnis, den Wertehaltungen und Ansichten der Unternehmerin bzw. des Unternehmers (vgl. u. a. Murillo/Lozano 2006; Hammann et al. 2009; Davies/Crane 2010; Walther/Schenkel 2010).

Im Fokus des Engagements stehen überwiegend die Mitarbeiter sowie das lokale Umfeld, das mit Spenden und Sponsoring unterstützt oder wirtschaftlich vorangebracht werden soll (vgl. Jenkins 2006; Davies/Crane 2010). Gemessen an ihren Möglichkeiten engagieren sich KMU im Vergleich zu Großunternehmen dabei keinesfalls weniger, infolge der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen aber generell in kleinerem Umfang (vgl. u. a. Perrini et al. 2007). Über das jeweilige Engagement wird allerdings häufig nicht, oder nur sehr eingeschränkt berichtet. Grund hierfür ist meist, dass die allen voran philanthropischen, meist den Präferenzen der Unternehmerin bzw. des Unternehmers entspringenen Maßnahmen als selbstverständlich, nicht nennenswert und nicht berichterstattungswürdig erachtet werden. Hinzu kommen die – gemessen an den fi-

nanziellen und personellen Möglichkeiten – relativ hohen Kosten einer Berichterstattung (vgl. Baumann-Pauly et al. 2013). An CSR-Berichten fehlt es daher ebenso häufig wie an einer systematischen Bearbeitung von CSR-Themen: Entsprechende CSR-Instrumente wie ein Stakeholder bzw. Issues Management werden, wenn überhaupt, dann bislang wenig und bestenfalls in rudimentären Zügen genutzt; größtenteils fehlt es an einer klaren CSR-Strategie sowie der Nutzung entsprechender Leitfäden, Kodizes und Compliance-Richtlinien etc. (vgl. u.a. Russo/Perrini 2010; Walther/Schenkel 2011; Davies/Crane 2010). Wie im Folgenden zu sehen sein wird, weicht das gewählte Fallbeispiel hiervon in einigen Punkten jedoch ab.

3. Methodik und Fallbeschreibung

Um einen Einblick in die Wahrnehmung von CSR durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Auswirkungen und die dahinter liegenden Gründe zu erhalten, wurde die Fallstudie als Forschungsansatz gewählt. Nach Yin (2009: 14) ist eine Einzelfallstudie sinnvoll und zu rechtfertigen, wenn es sich u. a. um einen *revelatory case* handelt, also einen Fall, der bisher wissenschaftlich nicht oder nur sehr begrenzt zugänglich war und daher wenig erforscht ist; oder wie Davies und Crane (2010: 129) dies für eine eigene Studie feststellen, um einen Fall, „where it was possible to define and identify specific CSR activities in exemplar organisations rarely available for study but with anticipated similarities to other cases.“

Für die vorliegende Studie wurde sich auf mittelständische Unternehmen konzentriert, die versuchen CSR zu implementieren, daher über entsprechende Richtlinien und Verhaltensstandards etc. verfügen, im Hinblick auf die Themenbearbeitung und Kommunikation aber nach wie vor KMU-spezifische Schwächen aufweisen. Des Weiteren sollten die Unternehmen nicht zu jenen, Studien häufig zugrundeliegenden kleinen Unternehmen sowie ‚Vorreitern‘ oder ‚Musterbeispielen‘ zählen wie bspw. KMU aus dem Fair-Trade-Sektor. Nach einer längeren, intensiven Suche und Kontaktaufnahmen mit mittelständischen Unternehmen konnte ein Unternehmen für die Studie gewonnen werden, das alle aufgestellten Kriterien erfüllte und sich damit für die Studie als geeignet erwies.

Angesichts der insbesondere auch im deutschsprachigen Raum bestehenden Studienlage im hier untersuchten Forschungsfeld, kann die Entscheidung zu einer Einzelfallstudie im vorliegenden Fall aufgrund ihres explorativen Charakters begründet werden.

3.1 Fallbeschreibung

Das der Studie zugrundeliegende Unternehmen ist ein mittelständisches, seit mehr als einem Jahrhundert bestehendes, familiengeführtes Handelsunternehmen (im Zuge der Anonymisierung und Geheimhaltungspflicht werden hier keine weiteren Angaben zum Tätigkeitsbereich sowie den zur Fallbeschreibung herangezogenen Dokumenten etc. des Unternehmens gemacht). Aus dem Unternehmen heraus hat sich während der 1990er Jahre ein Serviceunternehmen entwickelt, das diesem mittlerweile als eigenständige Einheit angehört und ebenfalls am Unternehmenshauptsitz angesiedelt ist. Für das Unternehmen arbeiten aktuell ca. 400 Mitarbeiter.

Wie andere mittelständische Unternehmen engagiert sich das Unternehmen traditionell im lokalen Umfeld und im Themenbereich Mitarbeiter. Bis vor Kurzem wurde dieses

Engagement aber weder als Teil einer CSR verstanden noch als solche kommuniziert. Erst seit 2012 wird sich im Unternehmen aus eigener Motivation und internen Überlegungen heraus mit dem Thema CSR unter dem Schlagwort 'Verantwortungsvolle Unternehmensführung' befasst. Durch die thematische und inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema sowie die Nutzung externer Informations- und Beratungsangebote wurde erkannt, dass das bisherige soziale Engagement nur ein Teilbereich von CSR ist und diese insgesamt, organisational und strategisch, entsprechend implementiert werden muss. Im Zuge dessen, wurde ein Unternehmensleitbild erarbeitet. Nahezu zeitgleich, jedoch unabhängig hiervon, wurden zuvor eine Compliance-Richtlinie und ein Verhaltenskodex eingeführt, deren Einhaltung und Umsetzung wiederum durch einen Compliance-Officer überwacht werden (nach Auskunft der CSR-verantwortlichen Person).

Im Rahmen der Außendarstellung wird auf diese Punkte hingewiesen, doch stehen hier insgesamt betrachtet die Themen Mitarbeiter, Soziales und Gesellschaft sowie Ökologie im Mittelpunkt. Im Themenkomplex Mitarbeiter werden eine Vielzahl von HR-Maßnahmen ergriffen wie bspw. die Unterstützung bei und Bereitstellung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Gesundheitsprogramme im Rahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. Im Bereich soziales Umfeld bzw. Gemeinwesen engagiert sich das Unternehmen insbesondere im Bereich Kinder und Jugendliche sowohl überregional im Rahmen einer Stiftung als auch regional durch Spenden, Sponsoring und die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten während der Arbeitszeit. Hinzu kommen weitere Aktivitäten und Unterstützungen örtlicher Vereine, Stiftungen und Einrichtungen. Wie bei anderen KMU wird dieses Engagement aber nur sehr eingeschränkt nach außen kommuniziert und nicht in Form eines Berichts oder dergleichen dokumentiert.

Dies gilt auch für den Bereich Ökologie, in dem das Unternehmen nach ISO 14001 zertifiziert ist und daher über ein entsprechendes Umweltmanagementsystem und damit verbundene Zielsetzungen verfügt, wie die Einsparung und mögliche Wiederverwertung von Verpackungsmaterialien. Da die CSR-Maßnahmen und Aktivitäten insgesamt aber durch das Unternehmen bislang nicht systematisch erfasst werden, liegen keine Informationen über den Umfang der CSR bezogenen Ausgaben oder die bisher erreichten Einsparungspotenziale und erzielten Verbesserungen vor (nach Auskunft der CSR-verantwortlichen Person).

3.2 Forschungsansatz, Auswertung und kritische Anmerkungen

Zur Erhebung wurden leitfadengestützte qualitative face-to-face Interviews durchgeführt. Um persönliche Werthaltungen, Annahmen und Wahrnehmungen zu untersuchen und zu verstehen, ist ein qualitatives Verfahren besonders geeignet und hilfreich. Es erlaubt einen offenen und unvermittelten Feldzugang, eröffnet Spielräume für eine der Befragungssituation entsprechende Anpassung und gibt den Befragten die Möglichkeit, ihre Sicht- und Handlungsweisen mit eigenen Worten darzulegen. Um eine angenehme und entspannte Interviewatmosphäre zu schaffen, wurden die Interviewpartner aufgefordert, kurz etwas über sich und ihren persönlichen Werdegang zu erzählen sowie das Unternehmen ganz allgemein zu beschreiben (Warm-up). Im Anschluss hieran wurden das persönliche Verständnis von CSR bzw. ‚Gesellschaftlicher Verantwortung‘, die

Wahrnehmung und Einschätzung der CSR des Unternehmens sowie die persönliche Bedeutung der Verantwortungsübernahme, ihre Auswirkungen und das eigene Rollenverständnis erhoben.

Die direkte Ansprache und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den verschiedenen Hierarchiestufen und unterschiedlichen Unternehmensbereichen als Interviewpartner erfolgte über die Assistenz der Geschäftsleitung. Insgesamt erklärten sich 15 Personen, fünf Mitarbeiterinnen und zehn Mitarbeiter, zu einem Interview bereit. Die Befragten sind im Alter zwischen Anfang 20 und Ende 50, repräsentieren insgesamt betrachtet alle Unternehmensbereiche und alle Hierarchiestufen im Unternehmen. Einige Mitarbeiter sind dabei erst seit einigen Monaten, andere wiederum bereits seit mehreren, in einem Fall bis zu 24 Jahren im Unternehmen (siehe Tabelle 1).

Alle Interviews wurden während der Arbeitszeit in ungestörter und ruhiger Atmosphäre in Unternehmensräumlichkeiten durchgeführt und aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 45 Minuten und eineinhalb Stunden. Wie im Rahmen der schriftlichen Ansprache wurde während der Interviews auf die Verwendung des Terminus ‚Corporate Social Responsibility‘ bzw. CSR bewusst verzichtet und statt dessen auf den Begriff ‚Verantwortungsvolle Unternehmensführung‘ zurückgegriffen, unter dem das Thema im Unternehmen kommuniziert wird. Es war davon auszugehen, dass dieser den Mitarbeitern hinreichend bekannt und klar sein sollte. Auf diesen Umstand wurde ebenfalls durch die für das Thema CSR im Unternehmen verantwortliche Person hingewiesen. An dieser Stelle sei jedoch bereits angemerkt, dass der Begriff für die Mitarbeiter nicht immer hinreichend klar war und durch den Wortbestandteil ‚Führung‘ das Verständnis und die Wahrnehmung der Befragten eingangs zunächst sehr eingrenzte. Zur thematischen und inhaltlichen Einführung sowie im weiteren Gesprächsverlauf wurden deshalb zusätzlich die Begriffe ‚gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen‘ und ‚Unternehmensverantwortung‘ verwendet. Für die Forschungsfrage erwies sich diese begriffliche Veränderung bzw. Erweiterung als nützlich, da die Befragten mit diesen Begriffen sprachlich und inhaltlich besser operieren konnten und das Thema von Beginn an weiter fassten.

Nach Abschluss der Interviewphase wurde anhand einer ersten Sichtung entschieden, zwei Interviews aufgrund eingeschränkter Eignung nicht in die Auswertung mit einfließen zu lassen. Im einen Fall konnte oder wollte sich der Interviewpartner offensichtlich nicht von seiner unternehmensbezogenen Rolle und der damit verbundenen Sichtweise lösen sowie seine persönliche Meinung über das CSR-Engagement, seine Reaktionen und Empfindungen auf dieses und die möglichen Gründe hierfür preisgeben. Zwar finden sich im Interview immer wieder sowohl vereinzelte Hinweise auf einen persönlichen Bezug zum Thema CSR als auch einige persönliche Stellungnahmen, doch äußert sich der Interviewpartner insgesamt sehr überlegt, unterbindet mögliche persönliche Anschlussfragen und nimmt über das Gespräch hinweg eine weitgehend sachlich-neutrale Unternehmensperspektive ein bzw. argumentiert aus dieser heraus. Im anderen Fall konnte der Interviewpartner sich entweder nicht zum Thema äußern oder war möglicherweise durch die für ihn ungewohnte Interviewsituation zu angespannt oder gehemmt. Dieses Problem trat noch in zwei weiteren Fällen auf, in denen es dem Interviewer nicht optimal gelungen ist, eine entspannte Interviewsituation herbeizuführen

bzw. den Interviewpartnern ihre Anspannung restlos zu nehmen, wodurch die Gesprächsführung stellenweise schwieriger war als bei den anderen Interviewpartnern. Abgesehen hiervon boten diese Interviews aber dennoch gute Einblicke in die individuellen Einstellungen, Wahrnehmungen und Reaktionen der beiden Gesprächspartner.

Interviewpartner	Alter	Geschlecht	Tätigkeitsbereich	Betriebszugehörigkeit (in Jahren)	Erfahrung in anderen Unternehmen
A	29	männlich	Einkauf	11	nein
B	43	männlich	Vertrieb	16	nein
C	53	männlich	Geschäftsleitung	13	ja
D	27	Weiblich	Personal	1	nein
E	58	männlich	Außendienst	24	ja
F	34	weiblich	Vertrieb	12,5	ja
G	45	weiblich	Geschäftsassistenz	2,5	ja
H	20	männlich	Logistik	2	nein
J	26	männlich	IT	1	ja
K	57	männlich	Geschäftsleitung	3	ja
L	35	männlich	Vertrieb	18	nein
M	48	männlich	Geschäftsleitung	7,5	ja
N	50	weiblich	Logistik	17	ja

Tabelle 1: Allgemeine Informationen zu den Interviewpartnern¹ (Quelle: eigene Darstellung)

Die damit insgesamt 13 zur Auswertung herangezogenen Interviews (siehe Tabelle 1) wurden vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Inhaltsanalyse ist ein klassisches systematisches regelgeleitetes Verfahren zur Auswertung von Textmaterial bzw. Interviewdaten. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde das Material zum Zwecke der induktiven Kategorienbildung nach dem von Mayring (2010) vorgeschlagenen Ablaufmodell in einem ersten Schritt reduziert und zusammengefasst. In weiteren Schritten wurden diese überarbeitet und zu Sub- und Hauptkategorien zusammengefasst. Zur Überprüfung des Kategoriensystems wurde ein zweiter, im Umgang mit qualitativen Methoden versierter Forscher als Prüfinstanz hinzugezogen. Des

¹ Anm.: 'I' wurde in den Transkripten als Kürzel für den Interviewer verwendet.

Weiteren flossen Berichte, Handreichungen etc., Daten der HR-Abteilung und Beobachtungen, die während einer Unternehmensbesichtigung gewonnen werden konnten, in die Auswertung mit ein.

Mit Blick auf die durch dieses Verfahren gewonnenen, im Folgenden dargelegten Befunde ist es allerdings wichtig festzustellen, dass diese durch den Forschungsansatz, bzw. bedingt durch den Single-Case-Study-Ansatz und die geringe Fallzahl Restriktionen bezüglich der Verallgemeinerbarkeit unterliegen. Inwieweit die dargelegten Befunde auch in anderen Kontexten zutreffend sind, d. h. wie eine CSR durch Mitarbeiter wahrgenommen und beurteilt wird und welchen Faktoren dabei möglicherweise eine vor- oder nachrangigere Rolle spielen, bleibt durch weitere Forschungsarbeiten eingehender zu klären.

4. Ergebnisse

4.1 CSR-Verständnis

Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass die Wahrnehmung einer CSR von den Mitarbeitern generell, wenn auch unterschiedlich stark, erwartet wird. Überwiegend wird das Engagement als ein freiwilliges Engagement im Sinne eines *Kann* und dementsprechend als nicht selbstverständlich verstanden, wie dies u. a. in folgender Aussage zum Ausdruck kommt:

„Nein, für mich ist das schon ein Kann. Für mich ist das schon wirklich ein Kann und da kann kein Muss dahinter stecken, weil das würde sich für mich irgendwie, würde ich mich auch nicht gut dabei fühlen. Das ist schon eine freiwillige Sache“ (Interviewpartner G).

Entsprechend und interessanterweise führen auf die offene Frage nach dem eigenen CSR-Verständnis nur sehr wenige Interviewpartner den Gesichtspunkt der Compliance sowie Probleme an, die sich mit Blick auf eigene Lieferanten und Dienstleister ergeben, obwohl diese Aspekte als Teil der ‚Verantwortungsvollen Unternehmensführung‘ durch das Unternehmen explizit benannt und auch kommuniziert werden. Diese Aspekte, d. h. primär die Compliance, wurden meist erst im späteren Gesprächsverlauf angesprochen oder sind durch den Interviewer zum Gesprächsende hin nochmals gezielt erhoben worden. Compliance wird in diesem Zug zwar als Aspekt von CSR benannt, doch verbinden die Mitarbeiter mit ihr primär andere Aspekte.

Als zentrales, unabdingbares Element einer CSR verstehen und benennen alle Interviewpartner die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, deren Interessen und Bedürfnissen, wie nach Sicherheit, Anerkennung, Wertschätzung, persönlichem Wachstum oder Wohlbefinden. Exemplarisch hierfür sind die folgenden beiden Aussagen:

„Es gibt so einen schönen Satz aus dem kleinen Prinzen: ‘Du bist ein Leben lang für das verantwortlich, was du dir vertraut gemacht hast.’ JA DAS IST SO! Man stellt Leute ein, die arbeiten für einen. Ich stelle meine Arbeitsleistung meinem Chef zur Verfügung und dann muss ich davon ausgehen, dass ich einen sicheren Arbeitsplatz habe. Jetzt nicht sicher im Hinblick auf die Zukunft, sicher im Hinblick darauf, dass mir gesundheitlich nichts passiert. Dafür bin ich als Arbeitgeber verantwortlich. Und dass es meinen Mitarbeitern gut geht“ (Interviewpartner G).

„Zufriedenheit der Mitarbeiter. Also wie es auch gesellschaftlich im Grunde dem Teil geht, den wir direkt beeinflussen können, nämlich unseren Mitarbeitern. Und da sind für mich so Fragen natürlich Zufriedenheit, persönliche Zufriedenheit im Job, mit Bezahlung, mit Stress, oder sagen wir mal, mit dem ganzen Thema Entlohnung und Gesundheit, wodurch die auch immer beeinflusst wird im Unternehmen“ (Interviewpartner B).

Häufig wird in diesem Zusammenhang auf die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens im Allgemeinen und die des Unternehmensinhabers im Besonderen verwiesen und als weiterer Aspekt einer CSR benannt. Von der Unternehmensleitung wird erwartet, dass sie vorausschauend handelt, um wirtschaftliche Risiken (soweit möglich) zu vermeiden und so den Unternehmensfortbestand und damit auch die Arbeitsplätze langfristig zu sichern. Die explizite Anerkennung und Verpflichtung zu einer ‚Verantwortungsvollen Unternehmensführung‘ wird hierfür als ein wichtiger Faktor erachtet, da sie zur Reputation und letztlich zum Markterfolg des Unternehmens beiträgt. Sie stellt generell für die Mitarbeiter einen Indikator dafür dar, inwieweit das Unternehmen aktuelle gesellschaftlich und unternehmerisch relevante Themen aufgreift, sich demzufolge ‚weiterentwickelt‘, ‚mit der Zeit geht‘, ‚zukunftsfähig‘ und ‚zukunftsorientiert‘ ist. So stellen zwei Interviewpartner fest, dass:

„Also das Einzige, was mir jetzt einfallen würde, [...] ist Umwelt. Denk ich auch, genau wie diese ganzen Stiftungen zu unterstützen, ist das auch, was zukünftig wahrscheinlich von extern immer mehr Beachtung findet. Dass man sieht, wie zukunftsorientiert ist da ein Unternehmen ausgerichtet“ (Interviewpartner D).

„[M]an wird das auch, wenn man das nutzen kann, auch nutzen. Und wenn es nur so eine Außendarstellung ist. Warum denn nicht? Es ist bei jeder Zertifizierung: ‚Tue Gutes und berichte.‘ Da ist glaube auch nichts Verwerfliches dran. Ist ja auch so im Kunden-Lieferanten-Verhältnis immer so. Man ist ja schon bemüht sich darzustellen. Und auch zu sagen, warum man vielleicht besser als der Mitbewerber ist und da gibt es ja diese harten Faktoren und gibt es ja diese Weichen. Also das ist schon o.k. Nur zum Selbstzweck? [...] Also nein“ (Interviewpartner M).

Wie diese erachten auch andere Interviewpartner das ökonomische Interesse, welches (durchaus) als einer der Gründe für das CSR-Engagement des Unternehmens gesehen wird, nicht per se als problematisch. Allerdings darf sich CSR nicht auf ein rein ökonomisches Kalkül, d. h. ein egoistisches Selbstinteresse verkürzen. Aus Sicht der Befragten müssen finanzielle Aspekte auf der einen und soziale, ökologische und ethische Aspekte auf der anderen Seite berücksichtigt werden, wobei diese wiederum in einem angemessenen finanziellen wie zeitlichen Verhältnis zueinander stehen müssen. Deutlich wird dieser Umstand eines erwarteten, über das rein ökonomische Interesse hinaus reichenden Handelns insbesondere dann, wenn es um das philanthropische Engagement und, wenn auch in geringerem Umfang, um ökologische Fragen als weitere Elemente von CSR geht. Aus Sicht der Befragten sind Unternehmen ein Teil der Gesellschaft, in die sie sich einzubringen und in der sie eine Vorbildfunktion haben. Diese Sichtweise und die damit verbundene Erwartungshaltung kommen bspw. in folgenden Aussagen zum Ausdruck:

„Ich sehe ein Unternehmen immer als Teil der Gesellschaft, als Basis der Gesellschaft, als prägenden Teil der Gesellschaft und insofern glaube ich, muss man da auch als Unternehmen mitarbeiten in dieser Gesellschaft“ (Interviewpartner C).

„Ja, weil sie auch von der Gesellschaft was bekommen und der Gesellschaft irgendwas zurückgeben, sag ich jetzt mal. Und nicht nur dieses Nehmen, dieses grundsätzliche Nehmen, und ich gebe nichts zurück. Das halte ich für falsch und das kann so nicht funktionieren und gibt dann auch logischerweise immer eine gewisse Unruhe“ (Interviewpartner K).

Ähnliche Verweise auf eine reziproke Beziehung von Gesellschaft und Unternehmen und die damit verbundene gesellschaftliche Verantwortung werden auch von anderen Interviewpartnern vorgebracht. Den Hintergrund bilden hier neben deontologischen Überlegungen häufig explizit nutzenbezogene gesamtgesellschaftliche aber auch unternehmensbezogene Überlegungen, wie im zuvor zitierten Fall. Gesellschaft und damit auch das Unternehmen können nur funktionieren und bestehen, wenn ein gewisser sozialer Frieden gesichert ist, wenn es ausreichend Arbeitskräfte gibt usw. Derartige Überlegungen finden sich bspw. wie folgt wieder:

„Und ich finde jeder sollte verantwortlich sein anderen Menschen wieder auf die Beine zu helfen“ (Interviewpartner N).

„Ich denke dieses regionale Engagement sollte man nicht vernachlässigen, weil gerade Kinder oder Jugendliche sind die Leute, die irgendwann auch für mich arbeiten werden müssen, wenn ich älter werde“ (Interviewpartner A).

„Also ich finde für mich steht im Fokus und im Mittelpunkt, als regionale Firma die Umgebung und das drum herum. Das Soziale, alles zu unterstützen und zu fördern. Sei es im Kleinen oder auch im Größeren. Aber, dass man quasi Anteil nimmt an der Region, in der man angesiedelt ist und das unterstützt“ (Interviewpartner D).

Aus der Äußerung von Interviewpartner D geht nochmals deutlich die Erwartung der Mitarbeiter an Unternehmen hervor, die Eingebundenheit in ein Stakeholder-Geflecht anzuerkennen sowie insgesamt nicht nur einen wirtschaftspolitischen Beitrag durch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen etc. zu leisten, sondern auch anderweitig ‚Anteil zu nehmen‘, d. h. Fürsorge- und Solidaritätsverpflichtungen gegenüber Mensch und Natur wahrzunehmen.

4.2 Wahrnehmung und Authentizität des CSR-Engagements

Wie bei der Auswertung schnell ersichtlich wurde, spielt die Authentizität oder Glaubwürdigkeit des CSR-Engagements für die Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Im Zuge der Darlegung des CSR-Engagements des Unternehmens und der eigenen Sichtweise auf dieses, gehen die Interviewpartner unaufgefordert dazu über, ein Urteil über dessen Authentizität zu bilden bzw. diese im vorliegenden Fall herauszustellen. Angeführt werden in diesem Zug neben eigenen beruflichen und persönlichen Erfahrungen auch Kenntnisse aus Gesprächen im Freundes- und Bekanntenkreis. Die Wahrnehmung einer CSR im Allgemeinen und die Art und Weise ihrer Umsetzung im vorliegenden Unternehmen

im Besonderen werden aufgrund dessen wie von anderen so auch von folgenden Interviewpartnern als nicht selbstverständlich erachtet:

„Da muss man nicht viel Gerede darum machen. So ist es wirklich etabliert [...] im Alltäglichen. Und das ist auch das, weswegen ich gesagt habe, weswegen, wenn man hier anfängt, einen angenehmen Kulturschock bekommt. Weil es halt nicht so, weil es mir nicht so selbstverständlich erschien, dass das so gelebt wird, so offen. Aber eben halt ganz normal und nicht als Werbung, zur Imageverbesserung oder was weiß ich nicht was. Also so wie es hier im Hause gehandhabt wird, ist es absolut authentisch und glaubhaft, weil es auch so ist, weil es die Mitarbeiter ja auch jeden Tag so erleben“ (Interviewpartner M).

„UND AUCH MACHT. Ja, also, das ist so das Wichtige dabei. Dieses Bekenennen, ich wüsste jetzt keine Firma, die das nicht tut. Also das wird nach außen hin, wird das immer dargestellt. Die Problematik ist nur, wie setzt man es um und was tut man. Und das ist eben bei vielen, vielen Firmen eher verhalten. Da gibt es mal so bestimmte Alibi-Funktionen, so will ich es mal nennen, die man da macht“ (Interviewpartner K).

Äußerungen dieser oder ähnlicher Art über die Konsistenz zwischen dem Wesen und Kern des Unternehmens auf der einen und der Außen- und Selbstdarstellung auf der anderen Seite, finden sich auch in anderen Interviews. Wie M und K erwarten auch die übrigen Interviewpartner, dass den Worten Taten folgen, bzw. diese in einem entsprechenden CSR-Engagement resultieren, das mit ihnen übereinstimmt sowie dauerhaft und nachvollziehbar umgesetzt wird, und zwar sowohl intern wie auch extern. Die folgenden Äußerungen sind hierfür exemplarisch:

„Also nicht so punktuell, sondern immer kontinuierlich, so dass das Thema von uns leben kann oder auf uns zählen kann“ (Interviewpartner B).

„Aber es wird halt alles wirklich gelebt und kontinuierlich fortgesetzt“ (Interviewpartner D).

„Nein, ich glaube, das macht sie nicht. Auch nicht aus wirtschaftlichen Gründen. Haben sie auch nicht gemacht, als es wirtschaftlich mal 2009 nicht so gut ging. Da hat man anders gespart hier bei uns in der Firma“ (Interviewpartner E).

Angeführt werden dabei häufig die Firmenphilosophie und der Unternehmensinhaber, welche als Gründe für das CSR-Engagement angesehen werden. KMU spezifisch stellt dabei insbesondere Letzterer, dessen Verhalten und emotionale Verbundenheit mit dem Thema, aber auch das Verhalten der Geschäftsführung und des Führungspersonals im Allgemeinen für die Befragten einen wichtigen Indikator dafür dar, inwieweit CSR im Unternehmen verankert ist. Dies nicht zuletzt deshalb, weil allen voran die Geschäftsführung beim Thema CSR in der Pflicht und als deren wesentlicher Promotor angesehen wird. So stellen bspw. zwei Interviewpartner fest:

„Nein, ich denke einfach, dass das Unternehmen, also [der Unternehmensinhaber] auch direkt dahinter steht, und dass er das einfach, also einfach aus, sag ich mal, ganz persönlichen Gründen tut“ (Interviewpartner F).

„Die stehen also wirklich dahinter. Das merkt man aber auch, wenn die, wenn wir unsere Teamsitzung haben. Und die leben das. [...] Die leben die Firma. Das

ist ehrlich, man merkt, dass die es so sagen, wie sie es meinen oder so meinen wie sie es sagen. [...] Wenn ich natürlich merke, das erzählt er jetzt nur, weil er von oben Druck gekriegt hat oder weil er das sagen soll, das merkt man. DAS MERKT MAN EINFACH. Dann nimmt man das nicht so auf und dann hat man da schon so einen negativen Touch hinten dran. So einen Beigeschmack, wo man sagt 'NA, ob das alles so stimmt, was die da sagen?' Eigentlich merkt man die Ehrlichkeit. Das Verständnis, dass sie es auch verstehen, warum sie es sagen. Dass sie es nicht nur sagen, sondern auch dahinter stehen“ (Interviewpartner E).

Interviewpartner E spricht hier, wenn auch indirekt, einen hiermit verbundenen Aspekt an: die generelle Art und Weise der Unternehmensführung. Wie auch aus anderen Interviews deutlich hervorgeht, bedarf eine (ehrlische) CSR, d. h. eine verantwortungsvolle oder ethische Unternehmensführung, aus Sicht der Befragten des Einbezugs der Mitarbeiter in die Unternehmensführung und Unternehmensstrategie:

„[W]o wir Schwachpunkte haben, wäre so eine Übersicht in welche Projekte investieren wir überhaupt. Die dann vielleicht auch transparent gemacht wird. Ich glaube auch für [den Unternehmensinhaber], der das als sein Thema sieht, also auch die Kommunikation dazu, glaub ich, da betreibt er schon großes Engagement“ (Interviewpartner B).

„[W]ir haben ja viele Veranstaltungen, oder einige Veranstaltungen, wo auch die Geschäftsleitung und auch [der Unternehmensinhaber] Mitarbeitern erklärt, warum und wieso er was macht, wo die Reise hingehen soll in Zukunft, was wir alles ändern können, müssen, wollen, um dann zukunftsfähig zu sein. Und ich kann das alles gut nachvollziehen. Ich bin da mit im Boot. [...] Ich find das wirklich sehr positiv. Da gibt es ganz andere Beispiele“ (Interviewpartner G).

„Also ich würde diese gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nicht nur auf die Finanzmittel beschränken, sondern auch auf die menschliche Tatkraft und dass vielleicht auch von Mitarbeitern dann Vorschläge angehört werden, wenn das Unternehmen dann schon so weit ist“ (Interviewpartner H).

Mit dem hier angesprochenen Corporate Volunteering als Teil des Corporate Citizenship kommt, wie K und andere Interviewpartner anmerken, ein zusätzlicher Gesichtspunkt einer glaubhaften CSR hinzu. Sie wird u. a. durch derartige Aktivitäten und die räumliche Nähe erlebbar, sichtbar und greifbar und damit überprüfbar für sie:

„Hier sieht es so aus, dass wir, ich sag mal, selbst aktiv werden und irgendwo im Kindergarten was streichen, was bauen, was anlegen. [...] Ja, also wirklich aktiv daran teilnehmen. [...] Die meisten wollen in irgendeiner Form irgendwas davon haben. Sei es nun, dass sie es hier über Werbung im Fernsehen machen. Was weiß ich, wie da Krombacher, 'wir machen da einen Quadratmeter Wald irgendwo', wo sie es eh nicht nachprüfen können, ob die da was tun oder nicht. Keine Ahnung, ob die das machen. [...] Aber hier wird wirklich etwas gemacht und man kann es danach auch sehen und weiß, dass das, ich würde jetzt nicht sagen, aus dem Herzen kommt, das ist ein klein bisschen übertrieben, aber, dass man einfach dahinter steht“ (Interviewpartner K).

Bei all dem, was unter dem Schlagwort ‚Verantwortungsvolle Unternehmensführung‘ gemacht wird, erweist sich für die Befragten gleichwohl ein bereits angemerkt Punkt

als zentral: Wie aus mehreren Interviews deutlich hervorgeht, soll und muss CSR kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst werden. Diese Erwartungshaltung bzw. dieser Anspruch findet sich u. a. in den folgenden Äußerungen wieder:

„Ich sehe schon, dass das hier wahrgenommen wird und auch ausgefüllt wird und man immer auf der Suche ist nach Themen, die man noch aufgreifen kann oder die man besser machen kann“ (Interviewpartner M).

„Also dieses Gesamtkonzept Zukunft bauen, zu schauen, ‘wo können wir noch was tun?’ Einfach, ‘wo gibt es noch Möglichkeiten?’ Und nicht stehen zu bleiben und nicht zu sagen ‘Mann, ist ja alles toll, ist ja alles schön“ (Interviewpartner F).

4.3 Effekte von CSR

Ebenso wie bei anderen Studien zeigt sich, dass die Wahrnehmung und Übernahme einer CSR bei den Mitarbeitern generell auf eine positive Resonanz stößt und zu positiven (internen) Effekten führt, bei einigen der jüngeren Mitarbeiter, wie Interviewpartner A, allerdings nicht in so starkem Umfang:

„Also wenn ich von mir persönlich ausgehe, hat das gar keine Auswirkung wie ich mich hier mit [dem Unternehmen] identifiziere. [...] Nein, also da fällt dann so was, dass ich mir mal wieder einen vernünftigen Schreibtischstuhl kaufen kann, weil ich es eigenständig verantworten darf, schon wieder eher ins Gewicht. Klar, kann man jetzt ja auch sagen, ‘ist ja auch eine schöne Sache, wenn man sich einen schönen Stuhl kaufen darf und so was.’ Da geht es dann aber auch nicht um den Stuhl, sondern mehr darum, dass man es eigenständig machen darf“ (Interviewpartner A).

Zwar wird das CSR-Engagement auch von diesen Befragten insgesamt als solches unterstützt, doch stehen, bedingt durch das Alter, (mitunter) die eigenen Bedürfnisse und Interessen, wie das eigene Vorankommen, stärker im Vordergrund. Hinzu kommt, dass es durch fehlende Erfahrungen in anderen Unternehmen an Vergleichsmöglichkeiten mangelt und die Art und Weise der Unternehmensführung daher als eher selbstverständlich erachtet wird. Wie u. a. Interviewpartner C kritisch anmerkt, ist dies aber aufgrund der häufig langen Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern ein durchaus wahrgenommenes generelles Problem:

„Und wir kriegen auch immer das Feedback, gerade jetzt von Kollegen, die neu reinkommen. Es gibt ja viele, die haben ja seit dreißig Jahren nichts anderes erlebt und die wissen das vielleicht auch gar nicht so zu schätzen, was hier so gelebt wird“ (Interviewpartner C).

Abgesehen von diesen Punkten, bleibt jedoch festzustellen, dass das CSR-Engagement und die vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten sowohl persönlich als auch für den Unternehmensalltag und das soziale Miteinander allgemein als positiv angesehen werden und auf einen großen Zuspruch stoßen. So bemerkt ein Interviewpartner:

„Und, das ist ja auch wieder, das ist das Schöne, das ist wie so eine kleine Familie wieder. Wenn man so kleine Projekte macht, da lernt man die Mitarbeiter wieder von einer anderen Seite kennen. Und das ist auch so Mitarbeiter fördernd irgendwie“ (Interviewpartner M).

Ebenso wie bei M, geht auch bei anderen Interviewpartnern das Wissen, dass sich das Unternehmen als guter Corporate Citizen verhält und seiner Verantwortung nachkommt mit (einem gewissen) Stolz sowie einem Wohlbefinden im Allgemeinen und einer höheren Arbeitszufriedenheit im Besonderen einher. Dies nicht zuletzt, da der Wunsch, einen sozialen Beitrag zu leisten, durch das Unternehmen realisiert und befriedigt werden kann. Exemplarisch hierfür sind folgende Äußerungen:

„Also was heißt ich stehe dahinter? Ich stehe dahinter, klar. [...] Also ich finde es gut, dass es gemacht wird. Warum? Weil es einem irgendwie ein gutes Gefühl gibt und ich meine, man selbst ist daran ja auch beteiligt. Ich sag mal, wenn ich jetzt hier was kaufe als [Mitarbeiter des Unternehmens] zahle ich ja auch automatisch immer in die [Stiftung 1] ein. Da geht ja ein Teil des Umsatzes, geht ja direkt in die Foundation. Also kann ich ja dadurch auch schon mit unterstützen. Oder es wird hier auch gesammelt oder es werden Veranstaltungen gemacht, zum Beispiel jetzt irgendwie ein Lauf, ein Firmenlauf, wo ich mitlaufe und der Teil dieses Erlöses dieses Laufs geht in die [Stiftung 1]. So kann ich ja auch unterstützen. Das gibt mir halt auch ein gutes Gefühl“ (Interviewpartner L).

„Gut, ich habe immer gesagt [...] ich gehe nicht mit Bauschmerzen zur Arbeit. Muss aber sagen, [...] hier macht es mir sehr viel Spaß morgens hier hinzugehen. [...] Hier geht man, ich zumindest, mit einem guten Gefühl her“ (Interviewpartner K).

„Also was es unheimlich leicht macht, ist sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Dass man also wirklich hinter dem Namen [des Unternehmens] gerne steht, weil man weiß, was dahinter steht, sich damit identifiziert und gerne arbeitet und das stolz auch weitererzählt. Also das hat einen unheimlich positiven Klang. Und ich sag mal, man selbst ist stolz ein Teil zu sein und sich da einbringen zu können, die Freiheit zu haben, eben auch freigestellt werden zu können arbeitstechnisch. Aber auch sonst einfach stolz zu sein, zu wissen, da und da sind wir mit dabei und unterstützen und tun eben was für die Zukunft“ (Interviewpartner D).

Wie diese fühlen sich auch andere Interviewpartner in ihrem Vertrauen in das Unternehmen bestärkt. Hinzu kommt als weiterer Punkt, dass , wie u. a. E und F anmerken, durch die explizite Anerkennung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung, ihre konkrete Umsetzung und Formalisierung Sicherheit für das eigene Tun und Handeln sowie den Umgang mit anderen Stakeholdern gegeben wird:

„Das Vertrauen kriegt man natürlich auch dadurch, dass die das nach außen bringen, dass sie sagen, was sie machen. Ich hätte ja kein Vertrauen, wenn in einem stillen Kämmerlein was gemacht würde und wir würden es nicht mitkriegen. Dann wäre ja Misstrauen da, so ‘sag mal, was machen die denn da?’“ (Interviewpartner E).

„Dass wir eben ganz bestimmte Richtlinien haben, fühlt man sich auch aufgehoben und weiß, ‘DAS wird bei uns so und so gemacht.’ [...] Eigentlich, das ist eine gewisse Sicherheit, die ich habe und durch diese Sicherheit gebe ich mich nach außen auch sicherer“ (Interviewpartner E).

„[I]ch hab trotzdem das Gefühl, dass diese Compliance-Richtlinien doch relativ gut umgesetzt werden und umgesetzt werden können. Und ich finde sie wichtig. Gerade was auch das Miteinander und auch die Verbindung zum Kunden hin

angeht, 'wie stell ich mich dar.' [...] [W]ir haben ja diese Compliance-Regeln und wissen ja, wie wir uns zu verhalten haben. [...] Aber dafür sind diese Compliance-Regeln da, und dafür sind sie bekannt. Und dementsprechend dann auch mal zu sagen, 'ich stehe dazu und nein. Es ist dann halt mal so, dann kaufst du halt beim Wettbewerber. Wenn das für dich ausschlaggebend ist, um bei uns zu kaufen.' Ich denke, das sollte man schon vertreten. Und das ist auch gut so" (Interviewpartner F).

„Das stärkt das Vertrauen auf jeden Fall. Also für mich ist das immer wieder ein Beleg, dass ich an der richtigen Stelle bin“ (Interviewpartner C).

Anhand einiger Aussagen, insbesondere von Interviewpartner N, wird dabei auch deutlich, dass sich Mitarbeiter aufgrund der ihnen wie auch anderen Stakeholdern gegenüber wahrgenommenen Verantwortung mitunter dazu veranlasst fühlen können, dem Unternehmen etwas ‚zurückzugeben‘:

„Die Firma gibt, ich habe genommen und jetzt gebe ich wieder. So ist das halt immer, ein Geben und Nehmen“ (Interviewpartner N).

5. Diskussion

Im Vergleich zu stärker formalisierten Großunternehmen hängen die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von CSR sowie ihre spezifische Ausprägung in KMU weit weniger vom Vorhandensein entsprechender Kodizes und Richtlinien etc. ab. Entscheidend ist vielmehr, ob und wenn ja, inwieweit CSR für die Unternehmensinhaberin bzw. den Unternehmensinhaber sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Anliegen ist, durch sie ins Unternehmen getragen oder im Unternehmen mitgetragen wird (vgl. Davies/Crane 2010: 128); oder anders ausgedrückt, von den Werthaltungen, Ansichten, Einstellungen und der Motivation des Einzelnen. Als entsprechend wichtig erweist sich daher nicht nur in diesem Bereich die Frage, wann und weshalb CSR bei Mitarbeitern auf Akzeptanz stößt, wie sie durch diese wahrgenommen und beurteilt wird und wann sie daher letztlich zu entsprechend (erhofften) positiven Reaktionen führt.

Wie andere Studien kommt auch die hier präsentierte Studie diesbezüglich zu dem Schluss, dass im untersuchten mittelständischen Unternehmen CSR von (den befragten) Mitarbeitern generell positiv wahrgenommen wird, daher auf eine entsprechende Resonanz stößt und zu positiven mitarbeiterbezogenen Effekten führt. Doch legen es die Befunde nahe, dass diese zum einen an einige wichtige Bedingungen geknüpft sind, und zum anderen die Reaktionen bei einigen, in diesem Fall insbesondere jüngeren Mitarbeitern, durchaus ‚verhaltener‘ ausfallen können. Letzteres korrespondiert mit Befunden einer ebenfalls qualitativen Studie von Rodrigo und Arenas, die anhand der Einstellungen und Reaktionen insgesamt drei verschiedene Mitarbeitertypen identifizieren (können): den „committed employee“, „indifferent employee“ und „dissident employee“ (vgl. Rodrigo/Arenas 2008: 276-277). Im Gegensatz hierzu finden sich bei den eigenen Befunden allerdings nur Hinweise auf die (mögliche) Existenz der ersten beiden Typen, wofür, wie anzunehmen ist, die Zusammensetzung der Interviewpartner und insbesondere die Kontextfaktoren ursächlich sind bzw. sein können. Nach Rodrigo und Arenas (2008: 277) finden sich CSR-kritische Mitarbeiter (nach ihrer Studie) im Allgemeinen unter denjenigen Mitarbeitern, die sich auf den niedrigeren Hierarchie- und

Gehaltstufen befinden und generell über das Gehalt hinaus oder neben diesem keine zusätzlichen Vergütungen und Leistungen erhalten sowie mitunter nur zeitlich befristet beschäftigt sind. Entsprechend schwierig erweist es sich für diese Mitarbeiter wesentliche Grundbedürfnisse zu stillen und dementsprechend kritisch werden CSR-Maßnahmen und CSR-Ausgaben angesehen, die aus eigener Sicht ganz offensichtlich zu Lasten des eigenen Einkommens gehen. Im Rahmen der hier präsentierten Studie wurden demgegenüber nur Mitarbeiter interviewt, die allesamt über unbefristete Verträge verfügen und nach deren Dafürhalten die Arbeitsvergütung, auch in den niedrigen Gehaltsstufen, als sehr gut anzusehen ist. Hinzu kommen die zusätzlichen mitarbeiterbezogenen Leistungen sowie Angebote im Rahmen des CSR-Engagements.

Wie die Befunde vermuten lassen, finden sich unter diesen Bedingungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein, wenn auch nicht immer uneingeschränkter, so doch zumindest prinzipieller Zuspruch für die internen und externen CSR-Maßnahmen, d. h. keine grundsätzlich negativen CSR-Einstellungen und daraus resultierenden Verhaltensweisen. Der Zuspruch zum und letztlich die positiven Effekte des CSR-Engagements können hier insgesamt auf eine sich bei den Befragten abzeichnende Übereinstimmung zwischen den persönlichen und den organisationalen Zielen, Ansichten, Normen und Werten zurückgeführt werden (Person-Organisation Fit). Deutlich wird dabei, was Aguilera et al. (2007) theoretisch vermuten und darlegen: dass beim Verständnis, der Wahrnehmung und der Beurteilung von CSR sowie letztlich der Reaktion auf diese, Gerechtigkeitsaspekte und psychologische Grundbedürfnisse zum Tragen kommen. Im Kern geht es um Bedürfnisse nach Macht bzw. Kontrolle, Zugehörigkeit, Anerkennung und Wertschätzung sowie einer sinnhaften Existenz, die mit Fragen organisationaler Gerechtigkeit, konkret der erlebten distributiven, prozeduralen, interpersonellen und informationalen Gerechtigkeit verbunden sind, von welchen allerdings mehrheitlich, oder nahezu ausschließlich nur letztere drei von den Interviewpartnern angesprochen wurden. Entsprechend ihrem CSR-Verständnis erwarten diese, dass Mitarbeiter „are treated with politeness, dignity, and respect by authorities or third parties involved in executing procedures or determining outcomes“ (Colquitt et al. 2001: 427) (interpersonelle Gerechtigkeit). Als weitere wesentliche Aspekte kommen hinzu, dass Unternehmensstrategie und -handlungen im Allgemeinen und das CSR-Engagement im Besonderen transparent sind (vgl. Beckmann et al. 2009), d. h. (wahrheitsgemäße) CSR-Informationen darüber gegeben werden, „why procedures were used in a certain way or why outcomes were distributed in a certain fashion“ (Colquitt et al. 2001: 427; vgl. u. a. auch Shapiro et al. 1994) (informationale Gerechtigkeit); sowie ferner, dass die Implementierung und Umsetzung als fair erlebt werden (prozedurale Gerechtigkeit) (vgl. hierzu u. a. Moorman et al. 1993).

Wie aufgezeigt und von Folger et al. (2005) als „deontic response“ bezeichnet, spielt es für die Mitarbeiter aber nicht nur eine Rolle, wie mit ihnen, sondern wie auch mit externen Dritten umgegangen wird (vgl. auch Cropanzano et al. 2003); oder anders ausgedrückt, dass das Unternehmen seine gesellschaftliche Eingebundenheit anerkennt und Dritten gegenüber Verantwortung übernimmt. Driver (2006) spricht in diesem Zusammenhang anhand konzeptioneller Überlegungen auch von einem „post-egoic“-Selbst- bzw. CSR-Verständnis eines Unternehmens, welches sie von einem „egoic“- oder einem rein ökonomischen Verständnis abgrenzt:

„[Economic models of CSR] simply reflect a more common but illusory concept of the organizational self as autonomous and unidimensional. In turn, more ethical models of CSR seem to be more congruent with a more accurate, if less common, concept of the organizational self as interdependent and multi-dimensional. Consequently, economic and ethical models of CSR are not models of opposition. Rather, they exist on a continuum between illusion and authenticity, which means that moving from one to the other is not a question of adopting different paradigms, [...] but rather of moving from illusion and dysfunction to truth and functionality“ (Driver 2006: 352).

Wie Driver annimmt, wird ein ‚post-egoic-Verständnis‘ im Vergleich zu einem ‚egoic‘ (von Mitarbeitern) als authentischer bzw. glaubwürdiger wahrgenommen und erfahren. Ebenso wie eine qualitative Studie von McShane und Cunningham (2012) unter 24 Mitarbeitern weisen auch die Befunde dieser Studie darauf hin, dass diese Annahme zuzutreffen scheint und anders als dies gemeinhin durch Studien aufgezeigt wird, der wahrgenommenen Authentizität der CSR und der mit ihr verbundenen Werte sowie im konkreten Fall, insbesondere dem (Führungs-)Verhalten des Unternehmensinhabers im Hinblick auf die Reaktionen der Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung beizumessen ist. Diesem Umstand kommt nicht zuletzt daher so große Bedeutung zu, weil Menschen bestrebt sind, ein positives Selbstkonzept von sich zu haben und aufrecht zu halten. Da die soziale Identität als Teil des Selbstkonzepts u. a. durch die Organisationszugehörigkeit bestimmt wird, erweist es sich als zentral, inwieweit das Unternehmen und dessen Engagement durch Mitarbeiter sowie im Zuge des sozialen Vergleichs durch Dritte als positiv und authentisch angesehen und eingeschätzt werden (vgl. Ashford/Mael 1989; Tajfel/Turner 1985; Dutton et al. 1994; French et al. 1992: 55). Wie die Befunde zeigen, wird im vorliegenden Fall mit der expliziten Anerkennung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung sowie ihrer konkreten Umsetzung und Formalisierung letztlich eine zentrale Voraussetzung dafür geschaffen, Unsicherheit abzubauen bzw. den Mitarbeitern Sicherheit für sich, das eigene Tun und Handeln und ihren Umgang mit anderen Stakeholdern zu geben. Wenn Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass das, was gesagt wird, auch den Tatsachen entspricht, also aus ihrer Sicht authentisch ist, eröffnet sich die Möglichkeit „to communicate to others the symbolic value they attach to their organizational identity“ (Kramer 2001: 171).

Nach Liedtka (2008: 238) handelt es sich bei Authentizität um „the notion of being true to oneself.“ Ein authentischer Führungsstil, d. h. ein als authentisch wahrgenommener Geschäftsführer zeichnet sich dabei, wie Walumbwa et al. (2010: 902) ebenso wie andere aufzeigen, insgesamt durch vier Verhaltensweisen aus: „balanced processing“, „internalized moral perspective“, „relational transparency“, „self-awareness“ (vgl. auch Walumbwa et al. 2008; Avolio/Gardner 2005: 317). Authentische Geschäftsführer und Führungskräfte sind daher jene,

„who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspectives, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character“ (Avolio et al. 2004: 4).

Dieser ‚Anspruch‘ an ein authentisches Verhalten spielt, wie naheliegenderweise zu vermuten steht und dies durch die präsentierten Befunde in dieser Form auch angedeutet wird, im Kontext von CSR eine wichtige Rolle: Die Mitarbeiter fällen sowohl ein Urteil darüber, inwieweit das CSR-Engagement mit dem Unternehmen und dessen Selbstverständnis übereinstimmt und dieses widerspiegelt als auch darüber, inwieweit das CSR-Engagement als solches ihrem Verständnis nach als authentisch anzusehen ist; oder anders gesagt, sie wollen wissen, ob das Engagement ehrlich gemeint ist und der Wahrheit entspricht. Das Urteil resultiert hierbei aus einem Vergleich bzw. Abgleich zwischen der CSR-Umsetzung auf der einen und den eigenen oder als allgemein voraussetzbar erachteten, an eine CSR zu stellenden Erwartungen und Ansprüche auf der anderen Seite. Das Ausmaß der wahrgenommenen organisationalen Gerechtigkeit stellt hierfür einen Indikator neben anderen dar, der u. a. mit dem Aspekt der ‚relational transparency‘ zusammenfällt, also der Erfordernis, Informationen offen und ehrlich zu kommunizieren (vgl. Avolio/Gardner 2005). Verbunden hiermit ist auch die Bereitschaft, die eigenen Ansichten durch den Einbezug anderer und die Berücksichtigung ihrer Ansichten und Meinungen kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls zu überdenken.

Im Kern bildet damit die Verankerung von CSR als gelebte Praxis in die Organisationsstruktur und -kultur und ihre Rückführbarkeit auf diese, einen wichtigen Aspekt von CSR und letztlich weiteren Beleg ihrer Authentizität für die befragten Mitarbeiter. Zentral hierbei ist, dass die postulierte CSR auch in einem entsprechenden nicht nur internen, sondern auch externen Engagement münden muss, das mit ihr übereinstimmt und das nicht nur dauerhaft umgesetzt, sondern auch weiterentwickelt wird. Wie die Befunde nahelegen, erachten die Mitarbeiter CSR als eine Art Versprechen, das, ganz gleich, ob es aus einem expliziten oder impliziten Vertrag resultiert bzw. freiwillig gegeben wird, ihnen wie anderen gegenüber einzuhalten ist (vgl. hierzu Höffe 1993: 29-30). Die Urteilsgrundlage darüber, inwieweit dies der Fall ist und inwieweit den postulierten moralischen Werten und gesellschaftlichen Zielen im Allgemeinen sowie insbesondere bei sozialem Gegendruck oder in schwierigen Situationen wirklich gefolgt wird, bildet letztlich das bisherige Verhalten des Unternehmens bzw. des Unternehmers (vgl. u. a. Kramer 1999). Anders ausgedrückt, geht es damit um die – in zeitlicher Perspektive –, ‚behavioural integrity‘, also „*the Perceived Pattern of Alignment Between an Actor’s Words and Deeds*“ (Simons 2002: 19; kursiv i. Orig.), oder wie es Ulrich Thielemann (2012: 80) ausdrückt, „um die Orientierung an der ethischen Sache selbst.“

Wie anhand der Befunde geschlussfolgert werden kann, führt im konkreten Fall die explizite Übernahme und Wahrnehmung von CSR sowie ihre praktische Ausgestaltung und Umsetzung durch das Unternehmen, den Unternehmer und die Führungskräfte, gerade weil sie als authentisch erlebt werden, zu einer positiven Grundeinstellung gegenüber diesen und zu entsprechenden positiven Effekten. Die praktizierte Transparenz über die Unternehmensstrategie und das CSR-Engagement, der Einbezug in Entscheidungen und die Möglichkeiten der Mitsprache sowie die Berücksichtigung ihrer Interessen und Bedürfnisse ebenso wie diejenigen Dritter signalisieren den (befragten) Mitarbeitern, dass sie als Person respektiert und geschätzt werden, dass das Unternehmen seine gesellschaftliche Eingebundenheit anerkennt und moralisches Verhalten intern wie extern eine wichtige Rolle spielt und damit in der Summe, dass CSR glaubhaft praktiziert wird. Im Ergebnis führt dies zu einer emotionalen Verbundenheit (affektives

Commitment) (vgl. Allen/Meyer 1990) und einem gesteigerten Vertrauen, die mit einer gestärkten Loyalität gegenüber dem Unternehmen und Identifikation mit diesem sowie u. a. einem Gefühl von Stolz und Zufriedenheit einhergehen. Hinzu kommt, dass, wie anhand einiger Befunde vermutet werden kann, durch CSR eine reziproke Tauschverpflichtung geschaffen wird, für die Vertrauen wiederum die wesentliche Voraussetzung ist (vgl. Blau 1964; Gouldner 1960; Mauss 1990). Der Umstand eines derart durch CSR gestärkten Vertrauens in das Unternehmen und insbesondere in den Unternehmer, kann dabei entsprechend der Vertrauenskonzeption von Mayer et al. (1995) und Schorman et al. (2007) erklärt werden. Nach dieser lässt sich Vertrauen bzw. die Vertrauenswürdigkeit auf die wahrgenommene Kompetenz und Integrität sowie das wahrgenommene Wohlwollen zurückführen. So erfüllt die als ökonomisch-vorausschauend erachtete Unternehmensführung einen wesentlichen (Teil-) Aspekt von CSR und vermittelt bzw. stärkt ein Gefühl der (Job-) Sicherheit. Hinzu kommen die allen voran auf die persönlichen Eigenschaften, Einstellung und Ansichten des Unternehmensinhabers zurückgeführte moralische Integrität, die sowohl anhand seines Führungsstils als auch seines generellen bisherigen Verhaltens Mitarbeitern und Dritten gegenüber abgelesen und beurteilt wird (vgl. auch Kramer 1999: 575-576). Gleiches gilt gewissermaßen auch im Hinblick auf das wahrgenommene oder unterstellte Wohlwollen, also das Ausmaß „to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive“ (Mayer et al. 1995: 718).

Anhand der Befunde steht daher zu vermuten, dass eine als unauthentisch, allen voran als rein instrumentell erlebte CSR entweder wirkungslos bleibt oder sogar zu gegenläufigen Ergebnissen führen und insbesondere das Vertrauen in das Unternehmen vermindern, wenn nicht gar gefährden kann (vgl. Eberl 2010: 106ff.). Wie aufgezeigt, heißt dies allerdings nicht, dass das CSR-Engagement, um als authentisch angesehen zu werden, für die Mitarbeiter ausschließlich auf altruistischen Motiven beruhen muss. Es darf offensichtlich auch durchaus ökonomisch motiviert sein. Wesentlich ist nur, dass CSR nicht einzig hierdurch getrieben ist. Finanzielle und soziale, ökologische und ethische Aspekte sind gleichermaßen zu berücksichtigen, müssen aber in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen und sollten nicht nur den Präferenzen des Unternehmensinhabers entspringen. Mit Blick auf diesen haben KMU gegenüber Großunternehmen und ihren formalisierten, anonymen Strukturen letztlich den Vorteil, einen zentralen, greifbaren Identifikations- und Referenzpunkt für Art, Weise und Authentizität der Verantwortungsübernahme zu haben. Dessen prominente und einflussreiche Stellung kann bei einem entsprechenden Verhalten als eine gute Voraussetzung dafür angesehen werden, um CSR in KMU zu implementieren und auf eine für Mitarbeiter authentische Art und Weise umzusetzen.

6. Fazit

Im Vergleich zu anderen Stakeholdern ist über Mitarbeiter und ihre Wahrnehmung und ihr Verständnis von CSR vergleichsweise wenig bekannt, und als entsprechend schwierig wie fraglich erweist es sich, Aussagen darüber treffen zu wollen, wie diese auf CSR reagieren. Hinzu kommt, dass insbesondere im Kontext von KMU, die verstärkt in den Fokus politischer Forderungen nach CSR gelangen, sich aber sowohl in quantitativer

als auch qualitativer Hinsicht von Großunternehmen unterscheiden, zusätzlicher Forschungsbedarf besteht. Anliegen der vorliegenden Studie war es daher, Einblicke in das CSR-Verständnis und die CSR-Wahrnehmung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die damit verbundenen Reaktionen auf CSR anhand einer Falluntersuchung in einem mittelständischen Unternehmen zu gewinnen. Die Befunde weisen dabei insgesamt darauf hin, dass CSR von den Mitarbeitern allen voran als ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung verstanden und erwartet wird, und ihre Übernahme folglich auf eine positive Resonanz stößt sowie zu positiven Effekten führt. Sie stärkt insbesondere das Vertrauen in das Unternehmen, das sich wiederum als wesentlicher Faktor für die positiven Reaktionen erweist, die allerdings entscheidend davon abhängen inwieweit die CSR bzw. die ‚Verantwortungsvolle Unternehmensführung‘ als authentisch angesehen wird. Wie anhand der Befunde zu vermuten steht, sind die CSR-bezogenen Reaktionen demzufolge abhängig davon, wie die CSR-Wahrnehmung oder das CSR-Urteil ausfällt. Implementierung und Umsetzung von CSR führen hier nicht zwangsläufig zu den häufig angeführten positiven Effekten, sondern können auch zu nicht intendierten Effekten führen. KMU scheinen daher gut beraten, bei der Einführung und Umsetzung von CSR Vorsicht walten zu lassen.

Literaturverzeichnis

- Aguilera, R. V./Rupp, D. E./Williams, C. A./Ganapathi, J.* (2007): Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organisations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32/No. 3, 836–863.
- Aguinis, H./Glavas, A.* (2012): What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, in: *Journal of Management*, Vol. 38/No. 4, 932–968.
- Allen, N. J./Meyer, J. P.* (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63/No. 1, 1–18.
- Ashford, B. E./Meal, F.* (1989): Social Identity Theory and the Organization, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14/No. 1, 20–39.
- Avolio, B. J./Gardner, W. L.* (2005): Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 16/No. 3, 315–338.
- Avolio, B. J./Gardner, W. L./Walumbwa, F. O./Luthans, F./May, D. R.* (2004): Unlocking the Mask: A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 15/No. 6, 801–823.
- Backhaus, K. B./Stone, B. A./Heiner, K.* (2002): Exploring the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness, in: *Business & Society*, Vol. 41/No. 3, 292–318.
- Bauman, Chr. W./Skitka, L. J.* (2012): Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32, 63–86.
- Baumann-Pauly, D./Wickert, C./Spence, L. J./Scherer, A. G.* (2013): Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 115/No. 4, 693–705.
- Beckman, T./Colwell, A./Cunningham, P. H.* (2009): The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 86/No. 2, 191–206.

- Blau, P. (1964): Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.
- Brammer, S./Millington, A./Rayton, B. (2007): The Contribution of Corporation Social Responsibility to Organizational Commitment, in: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 18/No. 10, 1701–1719.
- Clarkson, M. B. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: Academy of Management Review, Vol. 20/No. 1, 92–117.
- Collier, J./Esteban, R. (2007): Corporate Social Responsibility and Employee Commitment, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 16/No. 1, 19–33.
- Colquitt, J. A./Wesson, M. J./Porter, C./Conlon, D. E./Ng, K. Yee (2001): Justice at the Millennium: A Meta-Analytic-Review of 25 Years of Organizational Justice Research, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 86/No. 3, 425–455.
- Cropanzano, R./Goldman, B./Folger, R. (2003): Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness, in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 24/No. 8, 1019–1024.
- Davies, I. A./Crane, A. (2010): Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Size Enterprises: Investigating Employee Engagement in Fair Trade Companies, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 19/No. 2, 126–139.
- Delaney, J. T./Sockell, D. (1992): Do Company Ethics Training Programs Make a Difference? An Empirical Analysis, in: Journal of Business Ethics, Vol. 11/No. 9, 719–727.
- Driver, M. (2006): Beyond the Stalemate of Economics Versus Ethics: Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self, in: Journal of Business Ethics, Vol. 66/No. 4, 337–356.
- Dutton J. E./Dukerich, J. M./Harquail, C. V. (1994): Organizational Images and Member Identification, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39/No. 2, 239–263.
- Eberl, P. (2010): Die Bedeutung von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen – Konsequenzen für die Führungspraxis, in: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden: VS-Verlag, 95–110.
- European Commission (o.J.): Link: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/> (zuletzt abgerufen am 12.01.2014).
- Fassin, Y. (2009): The Stakeholder Model Refined, in: Journal of Business Ethics, Vol. 84/ No. 1, 113–135.
- Folger, R./Cropanzano, R./Goldman, B. (2005): What is the Relationship Between Fairness and Morality?, in: Greenberg, J./Colquitt, L. (Hrsg.): Handbook of Organizational Justice, Mahwah, NJ: Erlbaum, 215–245.
- French, P. A./Nesteruk, J./Risser, D. T./Abbarno, J. (1992): Corporations in the Moral Community. Forth Worth u. a.: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: American Sociological Review, Vol. 25/No. 2, 161–178.
- Gössling, T./Vocht, C. (2007): Social Role Conceptions and CSR Policy Success, in: Journal of Business Ethics, Vol. 74/No. 4, 363–372.
- Grant Thornton International Ltd. (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility: A Necessity Not a Choice, London.
- Hammann, E./Habisch, A./Pechlaner, H. (2009): Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical Evidence From German Companies, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 18/No. 1, 37–51.
- Höffe, O. (1993): Moral als Preis der Moderne, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- IfM – Institut für Mittelstandsforschung (o.J.): Mittelstand im Überblick. Link: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/> (zuletzt abgerufen am 24.01.2013).

- Jamali, D./Zanhour, M./Keshishian, T.* (2009): Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 87/No. 3, 355–377.
- Jenkins, H.* (2009): A ‘Business Opportunity’ Model of Corporate Social Responsibility for Small- and Medium-sized Enterprises, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18/ No. 1, 21–36.
- Jenkins, H.* (2006): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 67/No. 3, 241–256.
- Jenkins, H.* (2004): A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective, in: *Journal of General Management*, Vol. 29/No. 4, 37–57.
- Kaler, J.* (2003): Differentiating Stakeholder Theories, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 46/ No. 1, 71–83.
- Kaler, J.* (2002): Morality and Strategy in Stakeholder Identification, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 39/No. 1–2, 91–99.
- Kramer, R. M.* (2001): Identity and Trust in Organizations: One Anatomy of a Productive but Problematic Relationship, in: Hogg, M. A./Terry, D. J. (Hrsg.): *Social Identity Process in Organizational Contexts*, Ann Arbor: Sheridan Books, 167–179.
- Kramer, R. M.* (1999): Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, 569–598.
- Liedtka, J.* (2008): Strategy Making and the Search for Authenticity, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 80/No. 2, 237–248.
- Maclagan, P.* (1999): Corporate Social Responsibility as a Participative Process, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8/No. 1, 43–49.
- Mauss, M.* (1990): *Die Gabe*, Frankfurt: Suhrkamp.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D.* (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20/No. 3, 709–734.
- Mayring, P.* (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 11. akt. und überarb. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz.
- McShane, L./Cunningham, P.* (2012): To Thine Own Self be True? Employees’ Judgments to the Authenticity of their Organization’s Corporate Social Responsibility Program, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 108/No. 1, 81–100.
- Menzel, D./Geithner, S.* (2010): Strategieprozesse und Strategieausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen: Status-quo und Entwicklungsperspektive zweier Fallunternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): *Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis*, Lohmar: Josef Eul Verlag, 51–75.
- Miller D./Le Breton-Miller, I./Scholnick, B.* (2008): Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 45/No. 1, 51–78.
- Moorman, R. H./Niehoff, B. P./Organ, D. W.* (1993): Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice, in: *Employee Responsibility and Rights Journal*, Vol. 6/No. 3, 209–225.
- Morsing, M./Perrini, F.* (2009): CSR in SMEs: Do SMEs Matter For the CSR Agenda?, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18/No. 1, 1–6.
- Mujataba, B. G./Sims, R. L.* (2006): Socializing Retail Employees in Ethical Values: The Effectiveness of Formal Versus Informal Methods, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21/No. 2, 261–272.
- Murillo, D./Lozano, J.* (2006): SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 67/No. 3, 227–240.

- Nielsen, A. E./ Thomsen, C. (2009): Investigating CSR Communication in SMEs: A Case Study among Danish Middle Managers, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18/No. 1, 83–93.
- Perrini, F./Russo, A./Tencati, A. (2007): Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 74/No. 3, 285–300.
- Peterson, D. K. (2004): The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment, in: *Business & Society*, Vol. 43/No. 3, 296–319.
- Preuss, L./Perschke, J. (2010): Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 92/No. 4, 531–551.
- Raabe, S./Schulze, A. (2007): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Unternehmer zwischen „Planungslücke“ und „strategic awariness“, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): *Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis*, Lohmar: Josef Eul Verlag, 173–192.
- Roberts, S./Lawson, R./Nicholls, J. (2006): Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lesson From Responsibility Northwest, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 67/No. 3, 275–286.
- Rodrigo, P./Arenas, D. (2008): Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to Their Attitudes, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 83/No. 2, 265–283.
- Rupp, D. E./Ganapathi, J./Aguilera, R. V./Williams, C. A. (2006): Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework, in: *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27/No. 4, 537–543.
- Russo, A./Perrini, F. (2010): Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 91/No. 2, 207–221.
- Russo, A./Tencati, A. (2009): Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence From Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 85/No. 2, 339–353.
- Schoorman, F. D./Mayer, R. C./Davis, J. H. (2007): An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32/No. 2, 344–354.
- Shapiro, D. L./Buttner, E. H./Barry, B. (1994): Explanations: What Factors enhance their Perceived Adequacy?, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 58/No. 3, 346–368.
- Simons, T. (2002): Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus, in: *Organization Science*, Vol. 13/No. 1, 18–35.
- Tajfel, H./Turner, J. C. (1985): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: Worchel, S./Austin, W. G (Hrsg.): *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson-Hall, 7–24.
- Thielemann, U. (2012): Ethik als Erfolgsfaktor. The Case against the Business Case und die Idee verdienter Reputation, in: Pfeleiderer, G./Seele, P. (Hrsg.): *Wirtschaftsethik kontrovers. Positionen aus Theorie und Praxis*, Baden-Baden: Nomos, 57–87.
- Tilley, F. (2000): Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?, in: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9/No. 1, 31–41.
- Treviño, L. K./Weaver, G. R. (2001): Organizational Justice and Ethics Program “Follow-Through”: Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11/No. 4, 651–671.

- Turban, D. B./Greening, D. W.* (1996): Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 40/No. 3, 685–672.
- Turker, D.* (2009): How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 89/No. 2, 189–204.
- Udayasankar, K.* (2008): Corporate Social Responsibility and Firm Size, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 83/No. 2, 167–175.
- UMU – *Union Mittelständischer Unternehmen e.V.* (Hrsg.) (2008): Umfrage zu Werten und wertebezogenem Handeln im Mittelstand in Deutschland, München.
- Valentine, S./Fleischman, G.* (2007): Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 77/No. 2, 159–172.
- Valentine, S./Fleischman, G.* (2004): Ethics Training and Businesspersons' Perception of Organizational Ethics, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 52/No. 4, 381–390.
- Vitell, S. J./Davids, D. L.* (1990): The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 9/No. 6, 489–494.
- Walther, M./Schenkel, M.* (2011): Nachhaltigkeitsmanagement und -nachweissysteme in KMU – Kritische Anmerkungen mit Blick auf die ISO 26.000, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis, Lohmar: Josef Eul Verlag, 245–267.
- Walther, M./Schenkel, M.* (2010): Herausforderung CSR: Strategie und Selbstwahrnehmung mittelständischer Unternehmer, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und –Praxis, Lohmar: Josef Eul Verlag, 77–96.
- Walumbwa, F. O./Wang, P./Wang, H./Schaubroeck J./Avolio, B. J.* (2010): Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 21/No. 5, 901–914.
- Walumbwa, F. O./Avolio, B. J./Gardner, W. L./Wernsing, T. S./Peterson, S. J.* (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, in: *Journal of Management*, Vol. 34/No. 1, 89–126.
- Weaver, G. R./Treviño, L. K./Cochran, P. L.* (1999): Corporate Ethics Practice in the Mid 1990's: An Empirical Study of Fortune 1000, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 18/ No. 3, 283–294.
- Yin, R. K.* (2009): Case Study Research, Thousand Oaks u. a.: Sage.
- ZEW – *Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH* (Hrsg.) (2008): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Mannheim.