

**Corporate Social Responsibility (CSR) –  
Hat die Nachhaltigkeitskommunikation auf den Webseiten  
von Unternehmen einen Einfluss auf die Entscheidungen  
bei der Arbeitssuche der Generation Y?**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Katrin Pichelkastner

1310683049

Begutachter: MMMag. Dr. Stephan Klinger

Wien, Mai 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

13. Mai 2015

Unterschrift

## **Zusammenfassung**

Der Arbeitsmarkt erfährt durch den Berufseinstieg der Generation Y neue Änderungen und Entwicklungen, Corporate Social Responsibility erhält immer mehr Bedeutung. Die Generation Y wuchs unter anderen Bedingungen auf als die Generationen zuvor. Sie ist selbstbewusst, aufstrebend und sozial engagiert. Die Werte der ArbeitgeberInnen sollen mit ihren Werten im Einklang stehen, sie bevorzugen ArbeitgeberInnen mit einer ähnlichen „Persönlichkeit“. Vor dem Hintergrund des Eintritts der Generation Y in den Arbeitsmarkt beschäftigt sich diese wissenschaftliche Arbeit mit der Frage, inwiefern die Unternehmen das Internet nutzen, um auf den Karriereseiten über ihr CSR-Engagement zu informieren. Anhand einer vergleichenden Inhaltsanalyse der zwanzig größten börsennotierten Unternehmen in Österreich wird untersucht, wie sie das Internet nutzen, um sich auf ihren Online Recruiting Plattformen für die Generation Y als ArbeitgeberInnen attraktiv darzustellen.

Schlüsselbegriffe: Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit, Generation Y, Arbeitgeberattraktivität, Personalmanagement, Inhaltsanalyse, Webseiten

## **Abstract**

Owing to the career entry of generation Y, the job market is changing and the importance of Corporate Social Responsibility is increasing. Generation Y grew up in an environment that differs from those before. People are self-confident, self-made, and socially active. Employers' values should match their values and they prefer organizations that have a similar "personality. Relating to the career entry of generation Y, this paper deals with the question how companies take advantage of the internet in order to inform about their CSR. Based on a content analysis of Austria's twenty biggest market-listed companies, a comparison is being carried out, evaluating how they use the internet to present themselves on their Online Recruiting platforms as attractive employers for generation Y.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sustainability, Employer Attractiveness, Human Resource Management, Content Analysis, Websites

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung.....	3
1.2	Forschungsfrage .....	4
1.3	Ziel und Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen von Corporate Social Responsibility (CSR)</b> .....	<b>7</b>
2.1	Begriffliche Abgrenzungen .....	7
2.2	Nachhaltigkeit.....	8
2.3	CSR .....	11
2.3.1	Historische Entwicklung und Sichtweisen.....	11
2.3.2	Prinzipien von CSR.....	14
2.3.3	Bedeutung von CSR für Unternehmen.....	15
2.3.4	Ziele und Chancen.....	18
<b>3</b>	<b>Generation Y</b> .....	<b>23</b>
3.1	Charakterisierung und Werte der Generation Y.....	25
3.2	Demografischer Wandel.....	28
3.3	Work-Life Balance .....	29
3.4	Ansprüche der Generation Y an das Arbeitsleben .....	30
3.5	CSR – Ein Auswahlkriterium bei zukünftigen ArbeitnehmerInnen?.....	32
<b>4</b>	<b>Herausforderungen für Unternehmen</b> .....	<b>35</b>
4.1	Herausforderungen für das Personalmanagement .....	35
4.2	Reputation - Arbeitgeberattraktivität .....	36
4.2.1	Employer Branding .....	38
4.2.2	CSR-Kommunikation.....	39
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung</b> .....	<b>43</b>
5.1	Erhebungsinstrument .....	43
5.2	Untersuchungsgegenstand.....	44
5.3	Kriterienkatalog .....	46

5.4	Auswertung und Interpretation.....	47
<b>6</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR), also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, bedeutet ein über die gesetzlichen Bestimmungen hinausreichendes Engagement und bekommt immer mehr Bedeutung. Unternehmen werden mit zunehmendem Nachdruck dazu aufgefordert, für die sozialen, ökonomischen und ökologischen Konsequenzen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten Verantwortung zu übernehmen. Vielen beugen sich diesem Druck, um auch langfristig am Markt erfolgreich bestehen zu können. Um langfristig erfolgreich zu sein, kann eine nachhaltige Verantwortungsübernahme, über das Ziel der Gewinnmaximierung hinaus, hilfreich sein. Gefördert wurde dieses Denken sicherlich auch durch zahlreiche Finanzskandale sowie negative Schlagzeilen betreffend Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern. Der wirtschaftliche Unternehmenserfolg als oberstes Ziel wird nicht in Frage gestellt, da dieser die Grundlage für unternehmerische Verantwortung ist. Dennoch bewertet die Gesellschaft die Unternehmen nicht nur nach ihrem wirtschaftlichen Erfolg, sondern bezieht auch vermehrt außerökonomische Faktoren in ihre Beurteilung mit ein. Die Auswirkungen von unternehmerischen Aktivitäten auf Umwelt, Gesellschaft und MitarbeiterInnen rücken immer stärker in den Mittelpunkt. Das Gesetz gibt nur die rechtlichen Rahmenbedingungen vor, die Gesellschaft hingegen ethische und moralische Einstellungen und Verhaltensweisen (Köppel & Neureiter, 2004e, S. 20ff.; 43).

Die Übernahme gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung hat sich in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Thema der Unternehmensführung entwickelt. Share- und Stakeholder erwarten sich nicht nur steigendes Wachstum, sondern zunehmend auch ökologische, soziale und ethische Zielerreichung. Es liegt im strategischen Unternehmensinteresse, den CSR-Bereich eigenverantwortlich zu gestalten, um eine mögliche Stärkung von Image und Glaubwürdigkeit zu erreichen und damit auch den Unternehmenswert zu erhöhen (Münstermann, 2007, S. 3).

Studien von Unternehmensberatungen, die mit Wettbewerbsvorteilen von CSR argumentieren, geben an, dass die Imagepflege sowie die Risikovermeidung für die Unternehmen von großer Bedeutung sind. Weitere Wettbewerbsvorteile, die Loew und Clausen (2010, S. 9) aus verschiedenen Studien zum Thema Wettbewerbsvorteile durch CSR zusammenfassen, sind beispielsweise die Mitarbeitermotivation, Innovationsförderung, Erschließung neuer Märkte sowie die Anziehung und das Binden von qualifizierten Personen.

Durch den Einstieg in das Berufsleben der Generation Y, darunter werden Personen verstanden, die in den 1980-er Jahren geboren wurden, erfährt der Arbeitsmarkt neue Änderungen und Entwicklungen. Die Unternehmen müssen sich den daraus resultierenden Herausforderungen stellen, die sich vor allem in den Ansprüchen und Bedingungen der jungen Generation, die zunehmend die Älteren verdrängt, zeigen. Die Suche nach qualifizierten MitarbeiterInnen sowie das Schaffen einer guten Arbeitgebermarke (Employer Branding) stellen das Personalmanagement vor neue Anforderungen (Parment, 2013, S. 15).

Literatur und Studien beschreiben die Generation Y fast ausschließlich als selbstbewusst, ehrgeizig, sozial engagiert und aufstrebend. Vor dem Hintergrund des Eintritts der Generation Y in den Arbeitsmarkt erlangt auch die Arbeitgeberattraktivität zunehmend an Bedeutung.

Forscher gehen davon aus, dass sie die Arbeitswelt nachhaltig verändern werden. In der Arbeitswelt finden sich heute vor allem drei Generationen: die Baby Boomer, die Generation X und die junge Generation Y. Die Argo-Studie (Thoma, 2013, S. 25) verglich die Generationen miteinander und stellte fest, dass sie sich in ihrer Selbstbeschreibung sowie in den Erwartungen und Einstellungen gegenüber der Arbeitswelt womöglich weniger stark unterscheiden als bisher angenommen. Hinsichtlich des Generationenwandels hält die Studie fest, dass Unternehmen sich über ihre Präsentation als attraktive ArbeitgeberIn Gedanken machen sowie sich zeitgerecht orientieren und positionieren sollen, um die Generation Y als MitarbeiterInnen der Zukunft gewinnen, führen und binden wollen.

Maßgeblich für den Unternehmenserfolg ist es, die Attraktivität als ArbeitgeberIn zu steigern, um somit einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten und zu sichern. Für potenzielle ArbeitnehmerInnen ist ein Unternehmen attraktiv, wenn neben verlockenden materiellen (Entlohnung, freiwillige soziale Zusatzleistungen) auch immaterielle (Teilnahme bei Entscheidungen, Work-Life-Balance, Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten etc.) Anreize angeboten werden. Ein Zusammenspiel von Unternehmenskultur, Führungskräften, Personalmanagement sowie ein wertschätzender Umgang mit den MitarbeiterInnen sind notwendig, um umweltschöpfende Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität zu setzen (Schirmer, 2010, S. 25).

Es stellt sich die Frage, welchen Einfluss ein gesellschaftliches Engagement von Unternehmen bei der Wahl von potenziellen ArbeitgeberInnen hat?

Steigert Corporate Social Responsibility (CSR) die Attraktivität als ArbeitgeberIn?

Die "Person-Organization Fit" Theorie besagt, dass zukünftige ArbeitnehmerInnen eine Organisation bevorzugen, die eine ähnliche „Persönlichkeit aufweisen wie sie selbst (Judge & Cable, 1996, S. 296ff). Ebenso vergleichen potenzielle MitarbeiterInnen alle verfügbaren Unternehmensinformationen mit ihren persönlichen Wertevorstellungen. Judge, Cable und Higgins (2000, S. 392f.) verweisen in diesem Zusammenhang auch auf Wichtigkeit von Gesprächen und Interviews mit BewerberInnen und halten fest, dass Organisationen von der Einstellung von MitarbeiterInnen auf der Grundlage ihrer Unternehmensziele- und Kultur profitieren und nicht nur aufgrund der Anforderungen an einen bestimmten Arbeitsplatz.

Ein CSR-Engagement der zukünftigen ArbeitgeberInnen scheint für die Generation Y einen besonderen Stellenwert zu haben. Aus der Literatur ist abzuleiten, dass sie einen großen Wert auf emotionale Aspekte des Arbeitgeberangebots legen und daher die Kultur und das Image von ArbeitgeberInnen vermehrt als Erfolgsfaktoren für den Arbeitsmarkt angesehen werden (Parment 2009, S. 26).

Aufgrund der Tatsache, dass die Generation Y mit einem verstärkten Verantwortungsbewusstsein aufwuchs, fordert sie dies im persönlichen Konsum ebenso wie auch von ihren ArbeitgeberInnen und stellt den Anspruch, dass sie verantwortungsvoll handeln. Durch das gesellschaftliche Engagement und stimmiger CSR-Aktivität steigt die Attraktivität der ArbeitgeberInnen (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 510; 573; 852).

## **1.1 Problemstellung**

Für das CSR Engagement von Unternehmen finden sich in der Literatur verschiedenste Gründe. Neben den theoretischen Hintergründen sowie unterschiedlichen Zugängen zu CSR stellt sich schließlich auch die Frage nach den Motiven für ein Unternehmen, CSR in ihr unternehmerisches Handeln aufzunehmen und zu präsentieren.

Sind es rein wirtschaftliche Überlegungen oder spielt der gesellschaftliche Druck eine Rolle? Die ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit kann ein wichtiger Reputationspunkt sein und dazu beitragen, die Attraktivität als ArbeitgeberIn zu erhöhen.

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und der damit einhergehenden Arbeitsweltveränderungen wird es immer wichtiger, dass sich Unternehmen an diesen Wandel anpassen, um attraktiv für künftige

ArbeitnehmerInnen zu sein. Die Ansprüche der jüngeren Generation unterscheiden sich von denen der Älteren, sie legen mehr Wert auf eine Work-Life-Balance, reine Leistungsorientierung hat keine Priorität. Auch durch technologische Innovationen haben die Jungen mehr Möglichkeiten, orts- und zeitunabhängig zu agieren, besonders attraktiv erscheinen somit flexible Arbeitszeitmodelle (Rohrschneider & Lorenz, 2011, S. 98f.)

Erfolgsfaktoren für das Unternehmen sind unter anderem Produktivität und Innovation. Aufgrund der zu erwartenden demographischen Entwicklung werden Fachkräfte knapp, der Kampf um die Besten, der sogenannte „war for talents“ kann sich zuspitzen. Einerseits fordern die ArbeitgeberInnen ein hohes Maß an Mobilität, Flexibilität, Sprachkompetenzen etc., und andererseits werden auch hohe Anforderungen an die MitarbeiterInnen gestellt, wie beispielsweise ausreichend Handlungsspielräume, Entscheidungskompetenzen, Wertschätzung, anregendes Arbeitsumfeld und ein attraktives Einkommen (Schirmer, 2010, S. 25).

Der Internetauftritt bietet für Unternehmen die optimale Möglichkeit, ihr CSR-Engagement mitzuteilen. Die Online-Darstellungen richten sich an alle an dem Unternehmen Interessierten, insbesondere potenziellen ArbeitnehmerInnen. Der Internetauftritt von Unternehmen muss, um für die Zielgruppe Generation Y ansprechend zu sein, sowohl Waren und Dienstleistungen, als auch die Rolle als ArbeitgeberIn stimmig und stringent darstellen. In Zeiten der neuen Medien kann alles in Frage gestellt und ein falscher, nicht authentischer Auftritt öffentlich kritisiert und angeprangert werden, was die Attraktivität sinken lässt. Das Personalmanagement steht hier vor der Aufgabe, ansprechende Pakete für die Zielgruppe zu präsentieren und kommunizieren (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2011, S. 27).

Früher hatten Unternehmen die Auswahl der besten BewerberInnen, das Blatt wendet sich, die Herausforderung liegt nun in der Suche und Bindung von qualifizierten ArbeitnehmerInnen (Ruthus, 2013, S. 1f.).

## **1.2 Forschungsfrage**

Vor dem geschilderten Hintergrund ergibt sich folgende Fragestellung:

„Werden CSR-Themen auf den Online Recruiting Plattformen der ATX Unternehmen kommuniziert und inwiefern nutzen die Unternehmen diesbezüglich ihren öffentlichen Auftritt im Internet, um für die Generation Y als ArbeitgeberInnen attraktiv zu sein?“

### **1.3 Ziel und Aufbau der Arbeit**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist herauszufinden, inwiefern die zwanzig stärksten, im ATX gelisteten Unternehmen das Internet nutzen, um sich auf der Karriereplattform ihrer Homepage für potenzielle ArbeitnehmerInnen attraktiv zu präsentieren und über ihr soziales, ökologisches und ökonomisches Engagement berichten.

Es soll untersucht werden, inwieweit die CSR-Aktivitäten der Unternehmen auf den Recruitingseiten kommuniziert werden und wie der Internetauftritt genutzt wird, um sich für zukünftige MitarbeiterInnen attraktiv zu präsentieren. Mit Hilfe der Methode der Inhaltsanalyse ist es möglich, die Selbstdarstellung im CSR-Bereich der ATX-Unternehmen auf ihren Internetseiten zu analysieren und zu vergleichen.

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Zuerst werden in der Einleitung die Problemstellung sowie die sich daraus ergebende Forschungsfrage beschrieben. Das Ziel der Arbeit und ein Überblick über den Aufbau werden ebenso dargestellt.

Das zweite Kapitel beschreibt die theoretischen Hintergründe, dem Leser wird das Thema CSR näher gebracht. Zu Beginn werden begriffliche Abgrenzungen und die Nachhaltigkeit erläutert, anschließend werden die historische Entwicklung und verschiedene Sichtweisen von CSR beschrieben. Die Prinzipien sowie die Bedeutung von CSR für Unternehmen sind ebenso in diesem Kapitel zu finden.

Während im zweiten Kapitel die Bedeutung von verantwortungsvollem Handeln für Unternehmen sowie die Ziele und Chancen, die sich durch CSR-Engagement ergeben können, dargestellt werden, beschäftigt sich das dritte Kapitel ausführlich mit der Generation Y. Werte und Charakteristika sowie der demografische Wandel werden beschrieben. Nachhaltigkeit gewinnt bei der Generation Y an Bedeutung und ist für die Wahl des Arbeitsplatzes von Bedeutung. Die Bedeutung der Work-Life-Balance sowie die daraus entstehenden Anforderungen an das Arbeitsumfeld werden erläutert. Es wird auf die Frage eingegangen, ob CSR-Engagement ein Auswahlkriterium bei potenziellen ArbeitnehmerInnen ist.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit Implikationen für Unternehmen und zeigt Herausforderungen des Personalmanagements auf. Im Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität wird die Bedeutung von Employer Branding und Reputation erklärt. Um die gesellschaftliche Verantwortung den Stakeholdern nahe gebracht werden kann, bedarf es passender Kommunikation.

Es wird auf die Bedeutung von CSR-Kommunikation für Unternehmen eingegangen, ebenso werden Motive, Kommunikationskanäle und Voraussetzungen für glaubwürdige Kommunikation aufgezeigt.

Nach Darlegung der theoretischen Grundlagen wird in Kapitel fünf der empirische Teil behandelt. Die im Rahmen der Arbeit durchgeführte Inhaltsanalyse von Websites der zwanzig ATX Unternehmen werden ebenso wie das Erhebungsinstrument und der Untersuchungsgegenstand erklärt.

Eine anschließende Auswertung und Diskussion der interpretativen Ergebnisse sowie eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse, Probleme und Besonderheiten werden in Kapitel sechs aufgezeigt. Das Ende der Arbeit bildet ein Ausblick für mögliche weitere interessante Untersuchungen.

Eine Auswahl an Screenshots, die für die empirische Untersuchung benötigt wurden, befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

## **2 Theoretische Grundlagen von Corporate Social Responsibility (CSR)**

Immer öfter wird man mit einer Menge von neuen Begriffen und Ansätzen aus dem angloamerikanischen Raum konfrontiert. Insbesondere die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) und Corporate Governance (CG) werden oft im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung erwähnt, jedoch werden sie in den Medien und in der Literatur nicht immer exakt definiert und voneinander abgegrenzt. Diese Ansätze beziehen unterschiedliche Teilaspekte von Nachhaltigkeit mit ein, überlappen sich oft und werden synonym zu CSR verwendet (Loew, Ankele, Braun und Clausen, 2004, S. 17ff.). Diese unklaren Beschreibungen können Verwirrungen bei LeserInnen auslösen. Um den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) besser verstehen zu können, ist es wichtig, die Begriffe voneinander zu unterscheiden und abzugrenzen.

### **2.1 Begriffliche Abgrenzungen**

#### **Corporate Citizenship (CC):**

Unter Corporate Citizenship (CC) wird das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen verstanden. Im Grünbuch der Europäischen Kommission wird CC als „Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“ definiert (EU-Kommission, 2001, S. 28).

CC geht von der Annahme aus, dass die Beteiligung am öffentlichen Leben eine Bürgerpflicht ist. Das Wort „Citizenship“ leitet sich davon ab und bezeichnet einen Staatsbürger, der seinen Teil zum Gemeinwohl beitragen muss. Die Erweiterung des Begriffs auf „Corporate Citizenship“ impliziert die Teilnahme der Unternehmen durch bürgerschaftliche Handlungen. So kann darunter auch die Beteiligung in politischen und gemeinwohlorientierten Bereichen verstanden werden (Raupp, Jarolimek & Schultz, 2011, S. 520).

Curbach (2009, S. 20f.) betont, dass CC eine gesellschaftliche Beziehung zwischen allen Ebenen beinhaltet. CC-Tätigkeiten können Spendenzahlungen („Corporate Giving“) oder gemeinnützige Tätigkeiten („Corporate Volunteering“) umfassen. Als Beispiele können monetäre Beiträge an Sport- oder Kulturvereine,

Freiwilligenarbeit der MitarbeiterInnen in Suppenküchen oder bei Kinderhilfsprojekten oder Stiftungsgründungen genannt werden. Ganz nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ wird CC-Engagement bewusst nach außen vermittelt, um die Reputation zu verbessern und zu stärken. Mit bürgerschaftlichen Aktivitäten kann CC als kleiner Teilbereich von Corporate Social Responsibility angesehen werden. Hingegen umfasst CSR den gesamten Bereich der Verantwortung von Unternehmen.

### **Corporate Governance (CG):**

Corporate Governance beschreibt die Lenkung von Unternehmensprozessen- und -strukturen und kann mit „guter Unternehmensführung“ gleichgestellt werden. Das Ziel von CG ist es, für alle Beteiligten die bestmöglichen Handlungsverhältnisse zu entwickeln. CG basiert auf der Annahme, dass gerechte, nachhaltige wirtschaftliche Handlungen längerfristig Vorteile bringen und somit die Effizienz erhöhen (Raupp et al., 2011, S. 520f.).

## **2.2 Nachhaltigkeit**

Unter Nachhaltiger Entwicklung (engl.: Sustainable Development) wird ein Prozess verstanden, dessen Ziel die Erreichung eines nachhaltigen Zustandes ist und sowohl politisches, wirtschaftliches, gesellschaftliches und wissenschaftliches Handeln mit einbezieht. In unserem Sprachgebrauch kam der Begriff Nachhaltigkeit erstmals im 18. Jahrhundert im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft vor. Damals wurde über die Nutzung der Wälder diskutiert, es sollte nicht die Substanz, sondern ausschließlich der Ertrag des Waldes genutzt werden, um eine langfristige Verwertung garantieren zu können. Auch die Fischerei orientierte sich Jahre später an diesen Grundsätzen, um eine Überfischung zu vermeiden. (Hentze & Thies, 2012, S. 75, zitiert in Grunwald & Kopfmüller, 2006, S. 7)

Beschäftigt man sich mit dem Thema Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung, stößt man nahezu in jeder Literatur auf die Brundtland-Kommission, die den Begriff geprägt und popularisiert hat. Die Vereinten Nationen gründeten die World Commission on Environment and Development (WCED) und setzten eine Kommission ein, die ihren Namen der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland verdankte. Der Bericht, den die Kommission im Jahr 1987 veröffentlichte, beinhaltet Forderungen betreffend Umweltschutz und

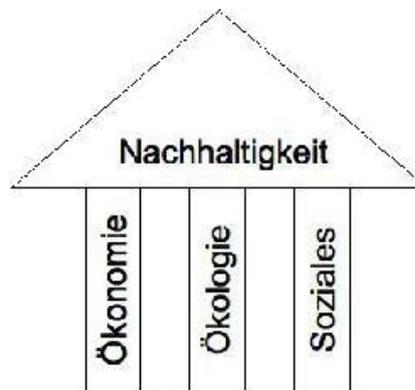
wirtschaftliche Entwicklung, mit dem Ziel, die Bedürfnisse sowohl der heutigen als auch der zukünftigen Generationen gerecht auszugleichen.

Es wird das Gemeinsame betont, Wirtschaft- und Umweltpolitik sollten verbunden betrachtet werden. Vorschläge und Bedingungen für eine dauerhafte nachhaltige Entwicklung wurden ausgearbeitet (Hauff, 2014, S.18ff.).

Das Konzept der Nachhaltigkeit wird in drei Dimensionen geteilt. In der Literatur findet man dazu das sogenannte Drei-Säulen-Modell, welches im Englischen auch „Triple Bottom Line“ genannt wird und aus den Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie besteht.

Münzing (2001, S. 410f.) betont zudem die Selbstverpflichtung der Unternehmen zu ökologisch, sozial und ökologischer Verantwortung und führt den Erfolg der Unternehmen auf die Nachhaltigkeitsstrategie zurück. Eine Maßnahme ist demnach nachhaltig, wenn alle drei Dimensionen berücksichtigt sind.

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit



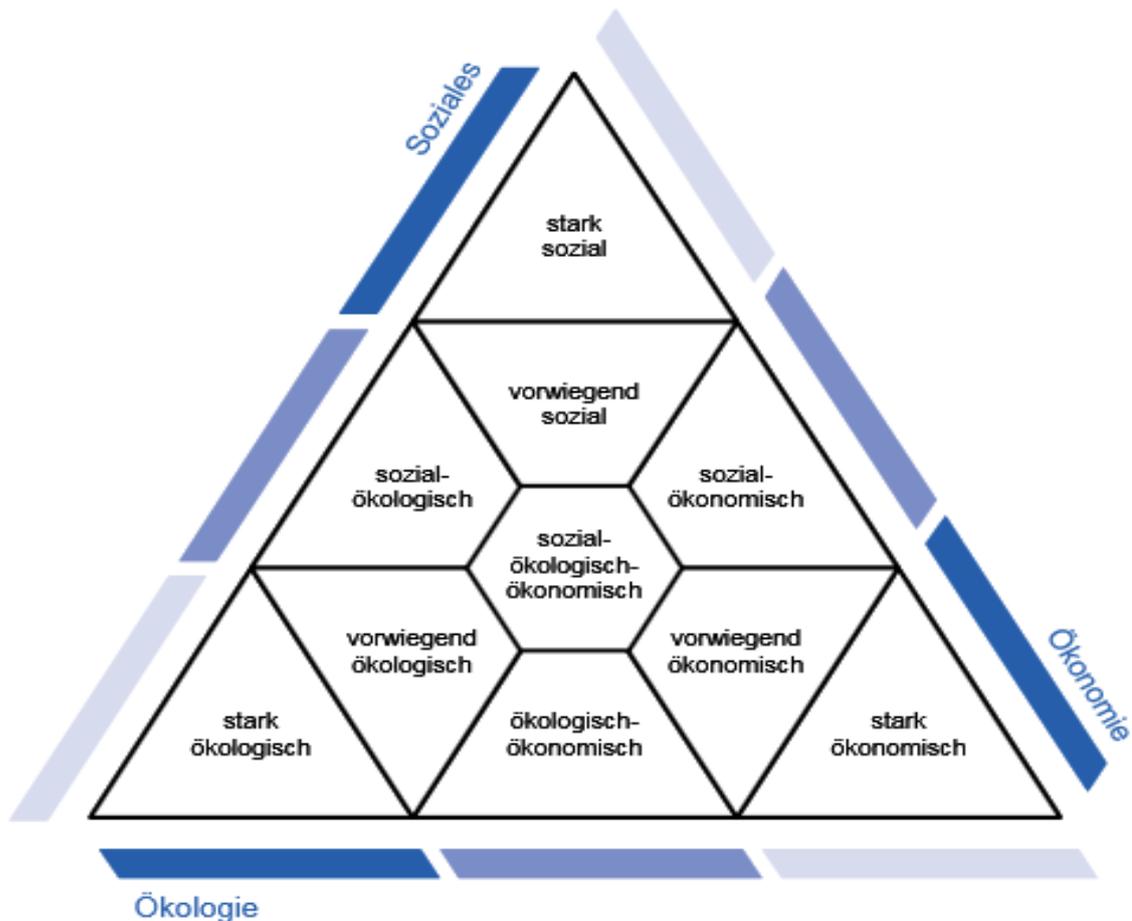
Quelle: Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015, o.S.

Von Hauff (2014, S. 161ff.) merkt kritisch an, dass es schwierig sein kann, eventuell auftretende Spannungen zwischen den Forderungen der Säulen zu lösen. So können beispielsweise Aspekte des Umweltschutzes mit Expansionsplänen des Unternehmens in Konflikt stehen. Das Drei-Säulen-Modell versucht, eine „Win-win-Situation“ für alle Beteiligten herzustellen, indem sie den Versuch unternimmt, Ökologie, Soziales und Ökonomie anzugleichen. Ursache für Konflikte könnte die Ansicht sein, dass die drei Dimensionen für sich alleine stehen und keine Austauschbeziehungen untereinander pflegen. Oft findet sich die Darstellung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen auch in Form eines gleichseitigen Dreiecks

(„Magisches Dreieck“) wieder, bei dem jede Dimension eine gleichberechtigte Gewichtung hat.

Eine aktuelle Darstellung ist das sogenannte integrierende Nachhaltigkeitsdreieck. Es zeigt, dass die Dimensionen nicht alleine auftreten, sondern miteinander verbunden und gleichgestellt sind (von Hauff, 2014, S.169).

**Abbildung 2: Integrierendes Nachhaltigkeitsdreieck**



Quelle: Von Hauff, 2014, S. 170

Zur Nachhaltigkeitsdiskussion kam in den letzten Jahren vermehrt das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung, der Corporate Social Responsibility, auf. Die beiden Konzepte sind eng miteinander verflochten. Bereits im Jahr 2004 publizierte das European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (kurz: EMSF oder CSR EMS Forum) einen Endbericht, in dem CSR als ein Vorhaben beschrieben wird, welches soziale und ökologische Interessen der Unternehmen unter Einhaltung des Prinzips der Freiwilligkeit und durch Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern in ihre Unternehmenstätigkeiten

aufnehmen soll (European Multi Stakeholder Forum in Corporate Social Responsibility, 2004, S. 3).

Das CSR EMS Forum ist eine Einrichtung der Europäischen Kommission, welche das Ziel hat, einen Dialog zwischen europäischen Akteuren anzubieten, Annäherung und Neuerungen zu fördern sowie Entwicklung bisheriger CSR Betätigungen zu stärken (Springer Gabler Verlag, 2015, o.S.).

## **2.3 CSR**

### **2.3.1 Historische Entwicklung und Sichtweisen**

Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet wörtlich übersetzt „soziale Verantwortung von Unternehmen“, doch Curbach (2009, S. 24) merkt an, dass „gesellschaftliche Verantwortung“ die passendere Bezeichnung wäre, da diese nicht nur den sozialen, sondern auch den politischen, ökologischen und gesellschaftlichen Bereich mit einbezieht.

Der Begriff Corporate Social Responsibility wurde irrtümlich als „soziale“ Verantwortung in den deutschen Sprachgebrauch übernommen. „Social“ bezeichnet jedoch ein gemeinnütziges Engagement. CSR beinhaltet hingegen mehr, es wird gesellschaftliche Verantwortung übernommen, die über Wohltätigkeit hinausgeht. So fallen beispielsweise die Einhaltung sozialer Standards (Code of Conduct), Ressourcenschonender Umgang und Umweltschutz sowie Verhaltenskodices gegenüber MitarbeiterInnen, Stakeholdern und der Gesellschaft darunter (Gazdar, Habisch, Kirchhoff und Vaseghi, 2006, S. 17).

Kirchhoff (Gazdar et al. 2006, S.17) weist in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass sich der verkürzte Begriff Corporate Responsibility (CR) zunehmend durchsetzt, um den unklaren und mehrdeutigen Gebrauch des Begriffes CSR zu meiden. Auch Hentze und Thies (2012, S. 88) merken an, dass sich „social“ auf die MitarbeiterInnen, die Öffentlichkeit und die mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Akteure bezieht. Setzt sich die Bezeichnung Corporate Responsibility durch, könnte auch die Umwelt ein eigenständiges Element mit Verantwortung sein und einen unabhängigen Wert darstellen.

CSR bedeutet ein über die gesetzlichen Bestimmungen hinausreichendes Engagement und bekommt immer mehr Bedeutung. Auf die Verantwortung von Unternehmen wies der Management-Professor Archie B. Carroll bereits 1979 hin.

Carrolls CSR-Pyramide ist eine der bekanntesten Darstellungen von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, welche die vier Kategorien wirtschaftliche, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung abbildet (Carroll, 1979, S 499f.)

Abbildung 3: Verantwortungspyramide nach Carroll



Quelle: o.V., 2015, o.S.

Die Grundlage bildet demnach die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens, die auf den Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten und Konsumentinnen basiert und von Profitstreben gekennzeichnet ist. Die zweite Ebene der Pyramide spiegelt die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben wider. Die gesellschaftlichen Forderungen sind in der dritten Kategorie dargestellt und repräsentieren die Erfüllung gesellschaftlicher Verantwortung über das gesetzliche Mindestmaß hinaus. Die letzte Stufe der Pyramide stellt das Unternehmen als „guten Bürger“ der Gesellschaft dar, dies zeigt sich in der Unterstützung sozialer Projekte. Besonders die letzte Ebene rückt immer mehr in den Vordergrund und wird stärker von der Gesellschaft gefordert (Mayerhofer, Grusch und Mertzbach, 2008, S. 13 f.).

Auch auf europäischer Ebene widmet man sich verstärkt dieser Thematik. Die Europäische Union (EU) verleiht dem CSR-Ansatz besondere Wichtigkeit, indem sie ihn als einen Beitrag zur Lösung zu Nachhaltigkeit ansieht. Der Begriff CSR hat durch das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001) der Kommission der Europäischen Gemeinschaften eine konstituierende Bedeutung erhalten.

Dort wird CSR definiert als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“ (EU-Kommission, 2001, o.S.)

Das freiwillige Engagement als Zukunftsinvestition kann als Schwachpunkt angesehen werden. Daher wird der unmittelbare wirtschaftliche Wert betont, der die Erfüllung von sozialer Verantwortung mit sich bringen kann. In der Mitteilung „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ hat die Europäische Kommission eine neue Definition festgelegt, wonach CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ ist (EU-KOM (2011), S. 7).

Schmidt (2009, S. 14) identifiziert folgende Merkmale von CSR:

- CSR ist ein integrierendes Konzept, welches auf Nachhaltigkeit basiert und auf Unternehmensziele gestützt ist.
- Gewinnmaximierung ist stets auch ein Teil der wirtschaftlichen Ziele.
- CSR ist strategisch langfristig angelegt und definiert die Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft.
- CSR nimmt Acht auf die Verbindung zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern.
- Ein Kennzeichen ist die Freiwilligkeit der Verantwortungsübernahme unter Berücksichtigung der Gesetze.
- CSR ist Teil der Unternehmensstrategie und geht über die gesetzlichen Vorschriften hinaus
- CSR umfasst ökonomische, soziale und ökologische Unternehmensaufwendungen

### 2.3.2 Prinzipien von CSR

Lutschinger (2004, S. 161f.) bekräftigt, dass CSR aufgrund der unterschiedlichen Gesetz in verschiedenen Ländern global gelte, und somit über bestehende Regeln und gesetzliche Vorschriften hinausgeht. CSR erzeugt Transparenz, indem ein Nachhaltigkeitsbericht kein Werbeprospekt sein soll, sondern Information über den aktuellen Stand bietet, inklusive der Erfolge, aber auch aller Probleme und Schwierigkeiten, die sich bei der Zielumsetzung ergeben. Eine Kontrollfunktion durch die Öffentlichkeit und die Zivilgesellschaft muss gegeben sein, da CSR einen Referenzrahmen für ethisches, soziales und ökologisches Handeln braucht. Darüber hinaus bezieht CSR die Ökologie mit ein und stellt einen Messwert für Unternehmen dar, indem ein klares und glaubwürdiges Leitbild für die Bevölkerung geschaffen wird.

CSR ist ein Managementansatz, der auf Freiwilligkeit beruht und soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung in die Strategie von Unternehmen integriert. Es gibt keine „one-size-fits-all“ Lösung, sondern die CSR-Aktivität muss an das jeweilige Unternehmen angepasst werden, um erfolgreich agieren zu können. Das CSR-Konzept kann somit zu einer Kräftigung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen, deren Folge auch ein zunehmender Vertrauensgewinn zwischen allen Beteiligten (Unternehmen, MitarbeiterInnen und KundInnen) ist (Mitterbauer, 2004, S. 102).

Eine der weltweit größten Aktivitäten zu CSR und Nachhaltiger Entwicklung ist der UN Global Compact (UNGC), welcher im Jahr 2000 vom ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan gegründet wurde und die Schaffung nachhaltiger Märkte und die Förderung von gesellschaftlichen Handlungen zum Ziel hat. Der UNGC ist eine Multistakeholderplattform mit mehr als 12.000 teilnehmenden Unternehmen und Organisationen, deren Mitglieder sich zur Einhaltung sowie zur Verbreitung der folgenden 10 Prinzipien, die in die Bereiche Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung unterteilt und auf der UN Global Compact Website veröffentlicht sind, verpflichten (UN Global Compact, o.J., o.S.):

Menschenrechte:

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
2. sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen:

3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
4. die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
5. die Abschaffung der Kinderarbeit und
6. die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Umweltschutz:

7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
8. Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und
9. die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Korruptionsbekämpfung:

10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Von den zwanzig Unternehmen, die im empirischen Teil dieser Arbeit in Kapitel fünf untersucht wurden, sind folgende sechs Unternehmen TeilnehmerInnen des österreichischen Global Compact-Netzwerkes: A1 Telekom Austria AG, OMV Aktiengesellschaft, Österreichische Post AG, Telekom Austria AG, voestalpine AG und Wienerberger AG.

Da österreichische Global Compact TeilnehmerInnen automatisch auch Mitglieder des weltweiten Netzwerkes sind, bietet das österreichische Netzwerk „respACT - austrian business council for sustainable development“ seit 2006 Hilfestellung und Unterstützung bei der Umsetzung der 10 Prinzipien für die österreichischen Global Compact-TeilnehmerInnen (respACT, o.J., o.S.).

### **2.3.3 Bedeutung von CSR für Unternehmen**

*„Die einzige Verantwortung eines Wirtschaftsunternehmens ist es, Gewinne zu schreiben.“*

Diese Aussage von Milton Friedmann, die am 13. September 1970 in einem Artikel der New York Times erschien, besagt, dass es für Unternehmen nur eine soziale Verantwortung gibt: "[...] *there is one and only one social responsibility of business -to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*". Der Argumentation Friedmans entsprechend ist es die Obliegenheit eines Unternehmens, den Gewinn für dessen Aktionäre (Shareholder) zu maximieren. Sie sollen, ohne dabei geltende moralische Grundsätze und Recht zu brechen oder einen Betrug zu begehen, ihr Handeln und ihre Ressourcen im freien Wettbewerb so einsetzen, dass der Gewinn vergrößert wird (Friedman, 1970, o.S.).

Gegen Friedmanns These, der Unternehmensführer habe keine soziale Verantwortung, spricht unter anderem auch die Tatsache, dass die geltenden Gesetze nie alle Bereiche umfassen können und die gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht überall gleich sind. Neben den theoretischen Hintergründen stellt sich nun die Frage nach den Motiven für Unternehmen, CSR in ihr unternehmerisches Handeln aufzunehmen und zu präsentieren. Unternehmen werden mit zunehmendem Nachdruck dazu aufgefordert, für die sozialen und ökologischen Konsequenzen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten Verantwortung zu übernehmen. Für langfristigen Erfolg ist es wichtig, Verantwortung über die Gewinnmaximierung hinaus wahrzunehmen und nachhaltig zu wirtschaften (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 378 ff.).

Besonders nach den Finanzskandalen um die Jahrtausendwende und dem Platzen der Dotcom Blase erfuhr die CSR Diskussion neuen Aufwind. Bei der Dotcom Blase handelte es sich um eine Spekulationsblase, bei der viele Anleger ihr Vermögen verloren. Ausgelöst wurde der Boom durch Expansionen und Börsengängen von Technologieunternehmen und neuen Unternehmen (Start-Ups), auch Investmentfonds fanden reißenden Absatz und trugen zur Spekulationsblase bei. Die schnelle Verbreitung der Firmen lockte mehr Anleger an, die enorme Gewinne und Kurssteigerungen erwarteten. Die Blase jedoch platzte, da die Unternehmen außer dem Börsengang und der Internetpräsenz keinen Wert hatten und in die Pleite schlitterten (Finanz-Lexikon, 2015, o.S.).

Peters (o.J. S. 8ff.) identifiziert die Globalisierung von Wertschöpfungsketten, die Transparenzzunahme durch neue Kommunikationstechnologien, die Verknappung natürlicher Ressourcen und die damit einhergehende Umweltzerstörung sowie die steigende soziale Ungleichheit, ausgelöst durch unterschiedliche Teilhabemöglichkeiten an den Chancen der Globalisierung als vier eng miteinander

verflochtene Entwicklungen, die sowohl Chancen als auch Risiken beinhalten und das Handeln von Unternehmen direkt oder indirekt beeinflussen. Um verantwortungsvoll zu handeln und Krisen zu meistern, müssen Unternehmen rechtzeitig auf diese Veränderungsprozesse reagieren.

Die immer größer werdende Bedeutung von CSR basiert zudem auf dem stärker werdenden Bewusstsein der Gesellschaft, den Ursprung von Produkten zu hinterfragen und auch auf der Nachfrage, ob Unternehmen bei ihrer Geschäftstätigkeit ethisch und verantwortungsvoll handeln. Neueste Kommunikations- und Medientechnologien machen es einfach, Unternehmen für nicht verantwortungsvolles Handeln öffentlich zu kritisieren. (Köppl & Neureiter, 2004, S. 22)

KonsumentInnen achten vermehrt auf soziale Gerechtigkeit. Soziale und ökologische Nachhaltigkeitskriterien erhalten bei Kaufentscheidungen immer mehr Gewichtung. Die Unternehmen müssen ihre Marktattraktivität sicherstellen, das Wertesystem spielt dabei eine wichtige Rolle. Eine nachhaltige Unternehmensführung kann die Kosten der Personalbeschaffung reduzieren. Verfügt das Unternehmen über ein ansprechendes Wertesystem, so steigt auch dessen Attraktivität. Personen, die über ein ähnliches Wertgefüge verfügen, suchen sich bevorzugt ArbeitgeberInnen aus, bei dem ihre Einstellungen übereinstimmen, die Fluktuation kann somit verringert werden. Die angepriesenen Werte müssen in der Organisation gelebt werden. Es ist vorstellbar, dass ein Unternehmen Initiativbewerbungen aufgrund ihres Bekenntnisses zu ethischen Grundsätzen erhält oder BewerberInnen Jobangebote aus diesem Grund annehmen. Umgekehrt kann es jedoch auch dazu kommen, dass bei einem mangelnden Bekenntnis zu ethischen Werten die Person ein Jobangebot mit attraktiven Konditionen nicht akzeptiert (Schneider & Schmidpeter, 2012, S. 378 ff.).

Unternehmen verfolgen nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökologische Eigeninteressen und müssen ebenso die Erwartungen ihrer Stakeholder berücksichtigen. Stakeholder sind Anspruchsgruppen, die direkt oder indirekt von den unternehmerischen Handlungen in der Gegenwart oder der Zukunft betroffen sind (Springer Gabler Verlag, 2015a, o.S.).

Prof. R. Edward Freeman entwickelte das Stakeholderkonzept, und definierte den Begriff Stakeholder wie folgt (Freeman, 1984, S. 46, zitiert in Freeman und McVea, 2001, o.S.):

*“A stakeholder in an organisation is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“.*

Hentze und Thies (2012, S.129) merken in diesem Zusammenhang an, dass zwischen externen (KundInnen, Lieferanten) und internen (Betriebsrat, MitarbeiterInnen) Anspruchsgruppen unterschieden wird, die in einem regen Austausch zueinander stehen und auch Behörden, Umweltverbände, Politiker und Wissenschaft bzw. Bildung mit einbeziehen.

Typische Ansprüche von Aktionären, Aufsichtsräten und Management können beispielsweise Kontrolle, Macht, Umsetzung eigener Ideen, Loyalität, Gewinn und Status sein. Für MitarbeiterInnen hingegen liegt der Schwerpunkt auf Sozialbeziehungen und Selbstverwirklichung. Sie erheben auch Anspruch auf Arbeitsplatzsicherheit und ein angemessenes Gehalt. KundInnen erwarten hohe Produktqualität und faire Preiskonditionen, LieferantInnen hingegen setzen Zahlungsfähigkeit und Abnahmesicherheit voraus. Banken fordern Bonität und hohe Verzinsungen, der Staat erhebt Anspruch auf Steuern, Arbeitsplatzsicherung und Einhaltung der Gesetze. Die Öffentlichkeit, Verbände und BürgerInnen erwarten die Einhaltung von ethischen und moralischen Werten sowie einen Ressourcenschonenden Umgang, Arbeitsplatzsicherung und Sozialleistungen (Fleig, o.J., o.S.).

### **2.3.4 Ziele und Chancen**

Aufgrund des Prinzips der Freiwilligkeit von CSR muss jedoch die Frage nach den Beweggründen für CSR-Aktivitäten von Unternehmen gestellt werden.

Friesl (2008, S. 67f.) sieht CSR als Schnittstelle von Unternehmen und Gesellschaft mit dem Ziel, einen Nutzen auf beiden Seiten zu erzielen. Um dies zu erreichen ist es notwendig, die CSR Aktivität als strategisches Modell und nicht als Einzelprojekt anzusehen. Als Vorteile des CSR-Konzepts führt er beispielsweise verbesserte Rahmenbedingungen, Integrationsmaßnahmen und Beendigung von Benachteiligungen für MitarbeiterInnen, ökologische Verantwortung, Beseitigung gesellschaftlicher Probleme, Gerechtigkeit in der globalisierten Marktwirtschaft sowie Vorsorge für künftige Generationen an.

CSR soll dazu beitragen, wirtschaftlichen Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung zu verknüpfen und somit einen Beitrag zur Verwirklichung des Nachhaltigkeitsgedankens zu leisten (Friesl, 2008, S. 20).

Um Ziele in sozialer und ökologischer Hinsicht zu erreichen, müssen Gesellschaften wirtschaftlich erfolgreich sein. Nachhaltiges Handeln bedeutet für Unternehmen gut zu wirtschaften, damit eine Balance zwischen temporärer Umsatzsteigerung und Absicherung der Zukunftsfähigkeit vorhanden ist. Da eine vollkommene Befriedigung aller Bedürfnisse nicht immer möglich ist, können Unstimmigkeiten bei der Zielerreichung entstehen. Es ist im Einzelfall zu prüfen, wie "wirtschaftlich profitabel", "ökologisch verträglich" und "sozial förderlich" in ein Gleichgewicht gebracht werden können. Auf der einen Seite werden Unternehmen durch das Nachhaltigkeitskonzept stärker mit gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert, auf der anderen Seite stehen jedoch die Vorzüge in Marktdifferenzierungsmerkmalen wie Mitarbeitermotivation, Reputationsgewinn und langfristigem Risikomanagement gegenüber (Haller, o.J., o.S.)

Je nach Anstrengung und Ausmaß können Unternehmen Nutzen aus einem CSR-Zweck ziehen. Friesl (2008, S. 69ff.) führt als Chancen Risikominimierung, Kostensenkungseffekte, Unternehmenswertsteigerungen, hohe Mitarbeiterbindung, verbesserte Unternehmenskultur, Kundenbindung sowie Marktpositionierung an. CSR-Aktivitäten können zu einer Einzigartigkeit bzw. zu einem Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens beitragen, die sie von anderen unterscheidet. CSR wird zu einer strategischen Kraft und dieser Umstand ist besonders für markengetriebene Unternehmen von großer Bedeutung.

Mitterbauer (2004, S. 102) empfiehlt die Aufnahme und Integration von verantwortungsvollem Handeln und gesellschaftlicher Verantwortung in die Unternehmensstrategie. Die Umsetzung durch das Management sowie die Kommunikation gegenüber den Stakeholdern machen sich seiner Ansicht nach in jeder Hinsicht bezahlt.

Werden einzelne CSR-Tätigkeiten, auch „Reaktive CSR“ genannt, zu einer „strategischen CSR“ weiterentwickelt und in die Unternehmensstrategie eingegliedert, so können daraus entscheidende Wettbewerbsvorteile und Chancen für die Gesellschaft entstehen. CSR ist kein Wundermittel, daher ist die realistische Einschätzung des Potenzials wichtig. Das CSR-Konzept gibt dem weit gefassten Begriff Nachhaltigkeit ein klareres Bild, bei dessen sachlicher Einschätzung die Unternehmen einen Nutzen daraus ziehen können (Friesl, 2008, S. 134f.).

Mitterbauer (2004, S. 104) weist überdies auf eine Chance für die Wirtschaft hin, dass CSR einen Beitrag zu einer erforderlichen gesellschaftlichen Wertediskussion beisteuern kann, die zwar oft aufgegriffen, aber kaum zielstrebig geführt wird.

Mittels CSR hat die Wirtschaft die Möglichkeit, ihr bedeutend umfangreicheres Werteportfolio, welches hinter bloßer ökonomischer Wertschöpfung liegt, kundzumachen. Somit kann auch die Gesellschaft von den Werten der Wirtschaft profitieren und sich Wissen und Fähigkeiten aneignen, wie beispielsweise Offenheit für Neues, Mut, Risiko, Engagement und Zukunftsvertrauen.

Friessl (2008, S. 139f.) belegt in seiner Studie, dass vor allem Klarheit, Transparenz und Integration in die Unternehmensstrategie wichtige Faktoren für den CSR-Erfolg darstellen. Die Bestellung von CSR-Beauftragten alleine ist noch nicht erfolgsversprechend, die Glaubwürdigkeit und Integration des CSR-Vorhabens in allen Ebenen ist entscheidend. Ebenso darf der Zeitfaktor nicht außer Acht gelassen werden. Die Implementierung ist kein schneller Prozess, es bedarf Geduld und Durchhaltevermögen, bis die CSR-Tätigkeiten erfolgreich kommuniziert werden können.

Grundlage einer erfolgreichen Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie ist neben der Identitätsfindung auch das Wertemanagement. Ein Unternehmen kann dann erfolgreicher agieren, wenn es sich seiner Rolle in der Gesellschaft sowie seiner Werte bewusst ist. Wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung einer CSR-Strategie sind zum Beispiel der Dialog mit den Stakeholdern, eindeutige Strukturen und stetige Lenkung bzw. Monitoring, Bewertungsindikatoren, detaillierte Herangehensweisen, Nachhaltigkeitszertifizierung und der Branchenbezug der CSR-Handlungen (Gazdar et al., 2006, S. 23ff.).

Die bisher angeführten Ziele und Chancen von CSR-Engagement sind aus einer befürwortenden Sicht dargestellt. Kontroverse Ansichten kommen nicht nur von Milton Friedman, der den einzigen Unternehmenszweck in der Gewinnmaximierung für die Aktionäre sieht. Auch in einer Studie von Aupperle, Carroll und Hatfield (Carroll, 1999, S. 287) wird ein weiterer Zugang zu CSR diskutiert und festgestellt, dass die ökonomische Dimension weniger als eine gesellschaftliche Bedeutung, als vielmehr ein wirtschaftliches Eigeninteresse für die Unternehmen angesehen wird.

Stützen sich CSR-Handlungen rein auf den finanziellen Nutzen, ist es möglich, dass sie keine positiven Auswirkungen auf die Imagestärkung des Unternehmens haben. CSR-Aktivitäten müssen glaubwürdig und vertrauensvoll sein (Loew et al. 2004, S. 47).

Der Ökonom Phil Mullan (2014, o.S.) gibt an, dass die Wirtschaft mittlerweile zu akzeptieren scheint, dass sie ohne CSR-Engagement nichts „Gutes“ für die Gesellschaft leistet und keine verantwortliche Stärke in der Gesellschaft darstellt und merkt kritisch an: „Wer entscheidet, was gut ist?“

Horn (2014, o.S.) argumentiert, dass die Kritik am reinen Gewinnstreben nicht überzeugend ist, da der Profit einen gesellschaftlichen Nutzen, nämlich die Erzeugung von gesellschaftlichem Reichtum, bringt. Erfolgreich agierende Unternehmen sind verantwortlich für Wachstum, Fortschritt, entwickeln und wenden neue Technologien an, verbessern ständig die Arbeitsproduktivität, und tragen so zu mehr gesellschaftlichen Wohlstand bei.

Der bereits zuvor erwähnten Aussage von Milton Freeman, dass es die einzige Verantwortung eines Unternehmens sei, Gewinn zu machen, stellen Porter und Kramer (2011, o.S.) entgegen, dass sich ein Unternehmen als integraler Bestandteil der Gesellschaft verstehen muss. Sie befürworten die Integration von CSR und sprechen von einem „Shared Value“, welcher sich zu einem bedeutenden strategischen Vorteil entwickeln kann, wenn die Interessen aller Beteiligten (Gesellschaft, Unternehmen) identifiziert und berücksichtigt werden.

Für die Glaubwürdigkeit von CSR-Maßnahmen muss geprüft und unterschieden werden, ob ein einheitliches CSR-Konzept oder reine Marketingmaßnahmen vorliegen, um den Ruf des Unternehmens in der Bevölkerung zu verbessern. Für verantwortungsvolles Handeln spricht, wenn CSR bei der Führungsetage des Unternehmens integriert und verinnerlicht ist. Liegt der Schwerpunkt der CSR-Handlungen hingegen im Marketing, ist eine kritische Betrachtungsweise erlaubt, da der Verdacht der kurzfristigen Imagepflege besteht. Die Ansiedlung von CSR im Marketing kann zudem der Gewinnmaximierung oder allfälligen Schadensbegrenzung dienen und es besteht die Gefahr, dass der Grundgedanke von CSR verloren geht, da es als trendige Modeerscheinung oder für einen Werbegag gehalten werden kann (Lattemann, 2010, S.192ff.).

Auch Curbach (2009, S. 10f.) beschäftigt sich mit der Frage, ob Unternehmen wirklich Verantwortung übernehmen oder CSR als einen PR-Gag nutzen, um sich nach außen hin positiv darzustellen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass es keine Pauschalantwort gibt, sondern jede Aktivität individuell zu urteilen ist.

In diesem Zusammenhang kommt auch der Begriff „Greenwashing“ (deutsch: Grünfärben bzw. Grünwaschen) vor. Darunter versteht man Kampagnen und Public Relations (PR) Maßnahmen, die den Eindruck erwecken, dass das Unternehmen in hohem Maße gerecht, ethisch und umweltfreundlich handelt. Greenwashing kann sich auf einzelne Produkte, aber auch auf das Gesamtunternehmen oder politische Strukturen beziehen. Die VerbraucherInnen werden bewusst getäuscht, da das nach außen grüngewaschene Erzeugnis nicht mit

den Tatsachen übereinstimmt und diese Irreführung zudem nicht sofort feststellbar ist. Zahlreiche Organisationen beschäftigen sich mit Etikettenschwindel und unehrlicher Werbung (Müller, 2009, o.S.).

Eine Studie der Lobby Control (Müller, 2007, o.S.) zeigt die Instrumente auf, mit denen die Grünfärberei durchgeführt werden kann. Zum einen können dies Anzeige- und Werbekampagnen, die Einbeziehung Dritter (glaubwürdiger Fürsprecher), Tarnorganisationen und Modellprojekte sein, zum anderen können aber auch Nachhaltigkeitsberichte, Ökopreis-Verleihungen und Informationsveranstaltungen im Bereich des Umweltschutzes zur Verbesserung des Unternehmensrufes benutzt werden. Greenwashing verfolgt verschiedene Ziele, daher ist eine kritische Hinterfragung enorm wichtig. Der nach außen hin vermittelte grüne Ruf des Unternehmens kann einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Weitere Motive für Greenwashing sind zum Beispiel das Verschleiern von fragwürdigen Geschäftspraktiken sowie die Beeinflussung von VerbraucherInnen und anderen politischen EntscheidungsträgerInnen, um bindende Regelungen abzuwenden. Auch staatliche Förderungen, die Unternehmen für diverse Umweltschutzprojekte erhalten, können die Ursache für Greenwashing sein.

### 3 Generation Y

Obwohl in der Literatur bereits viel über die verschiedenen Generationen geschrieben wurde, findet man keine einheitliche Definition und auch die konkrete zeitliche Einordnung kann variieren. Dennoch soll hier eine Übersicht über die Werte und Charakteristika der wichtigsten, sich derzeit am Arbeitsmarkt befindlichen Generationen aufgezeigt werden. Die Generationencharakterisierungen sind allgemein und können fallbezogen selbstverständlich davon abweichen. Die Menschen sollen immer zuerst als Individuen angesehen werden, dennoch ist die Zuordnung zu einer Generation für die Erfassung der Lebensweisen und Bedürfnisse wichtig, da sich historische, kulturelle und politische Veränderungen nachvollziehen lassen (Holste, 2012, S. 16ff.).

Am gegenwärtigen Arbeitsmarkt findet man drei Generationen: Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Die nachfolgende Abbildung fasst die Werte und Charakteristika der Generationen übersichtlich zusammen. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit wird auf die Generation Y gelegt.

**Tabelle 1: Generationen am Arbeitsmarkt**

	<b>Baby Boomer</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>
<b>Alter:</b>	1946-1964	1965-1979	1980-2000
<b>Merkmale und Kompetenzen:</b>	Anspruchsvoll, Idealistisch, durchsetzungsfähig, teamfähig, loyal, pflichtbewusst, hohe Arbeitsmoral, großer Erfahrungsschatz,	Materielle Werte, karriereorientiert, rational, wenig loyal, Individualismus, leistungsbereit, Emanzipation, umweltbewusst, Konflikt- und Konsensfähigkeit	Tolerant, mobil, flexibel, technologieaffin, lernbereit, anspruchsvoll, schnelle Auffassungsgabe und Wissensverarbeitung, Multitaskingfähigkeit, wenig Erfahrung, Innovationsfähigkeit
<b>Erwartung an die Arbeit:</b>	Persönliche Kommunikation, selbstgesteuertes, praxisorientiertes Lernen, Respekt für Vorgesetzte und Hierarchie	Karriereorientiert, Klarheit in Zielen und Führung, Konsensorientierte Führung, Aufzeigen von Entwicklungschancen	Weiterbildung, Etablierung im Berufsleben, Unabhängigkeit, starke visionäre Führung aufgrund geringer Arbeitserfahrung

<b>Entscheidung für ArbeitgeberIn:</b>	Längerfristige Perspektive, Sicherheit, Unternehmensstabilität, Teilzeitmodelle, Sozialleistungen	Stellenwechsel bringt Karriere-sprung, Aufgabe, Anerkennung, Lohn, flexible Arbeitszeit, Entwicklungsmöglichkeiten	Spaß an der Arbeit, Herausforderung, Produktbegeisterung, Arbeitsmarktchancen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Qualität der Produkte
<b>Meist genutzte Informationskanäle bei Stellensuche</b>	Zeitungsinsert, persönliche Netzwerke, Arbeitsbeziehung, Personalberatung	Jobplattformen, Hinterlegung des Lebenslaufs bei Personalberatungen, „Gefunden werden“ über Xing, LinkedIn	Image und Produkte bekannter Unternehmen, Erzählungen, Berichte und Empfehlungen von KollegInnen, Freunden, soziale Netzwerke, zielgruppenorientierte Werbung
<b>Schwächen:</b>	Kritikempfindlich, technologiefremd, harmoniesüchtig	Skeptisch, nörgelnd, ungeduldig, kaum Durchsetzungsvermögen	Sprunghaft, feedbacksüchtig, betreuungsintensiv, unausgeglichen
<b>Autoritäten:</b>	Anerkennung und Akzeptanz	Skepsis, stellen Autoritäten offen in Frage	Anerkennung nur, wenn sie Respekt verdienen
<b>Feedback und Belohnung:</b>	Feedback eher störend, Statussymbole wichtig	Interesse an Feedback, Freiheit ist wichtiger als Geld	Feedback wird gefordert und ist essenziell, erfüllende Arbeitsaufgaben
<b>Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben:</b>	Kaum vorhanden, Arbeit als Leben	Verlangen Balance	Vermischung von Beruf und Privatleben
<b>Technische Innovation:</b>	PC	Mobiltelefon	Google / Facebook

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rump & Eilers (2013, S. 57) und Ruthus (2013, S. 7)

### 3.1 Charakterisierung und Werte der Generation Y

In einem 1993 erschienenen Artikel in der Fachzeitschrift „Advertising Age“ trat der Begriff Generation Y erstmals in Erscheinung (Parment, 2009, S. 15). Die symbolische, englische Aussprache des Buchstaben Y als „Why“ macht deutlich, dass die Jungen bisher akzeptierte Einstellungen und Verhaltensweisen hinterfragen „Warum muss ein Chef immer Recht haben, nur weil er Chef ist?“. Sie stellen Fragen nach der Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten und wollen bei der Arbeitsausführung Spaß haben. Im Gegensatz zu den vorherigen Generationen, die die Arbeit in den Vordergrund stellten, sind der Generation Y auch soziale Kontakte, Freunde, Familie, außerberufliches Engagement sehr wichtig. Fast widersprüchlich scheint es deshalb, dass sie danach streben, Verantwortung zu übernehmen und außerordentliche Leistungen zu erbringen (Fleischmann, 2014, o.S.)

Die individuelle Ebene bezeichnet das soziale Umfeld der jungen Generation, welches stark von sozialer Vernetzung geprägt ist. Auch lösen sich traditionelle Geschlechterrollen, die Männer nehmen vermehrt die Möglichkeiten der Karenz in Anspruch. (Parment, 2013, S. 28). Rutilus (2013, S. 9) führt verschiedene Faktoren an, die Einfluss auf die Werte der 80-er Generation haben. Dazu zählen auf persönlicher Ebene vor allem Flexibilität, Weiterentwicklung, Sicherheitsbedürfnis, Selbstbewusstsein & Eltern, aber auch Sinnsuche und Orientierungslosigkeit. Die gesellschaftliche Ebene wird geprägt von der Globalisierung, Internet und Medienangebot sowie Arbeitsmarkt und Konsumentensouveränität.

Die Generation Y entwickelte neue Denk- und Verhaltensweisen, um mit den Veränderungen und dem Tempo wirksam und nachhaltig leben und arbeiten zu können. Die Generation Y ist mit dem Internet aufgewachsen und zweifelt Strukturen weniger an. Sie will herausfordernde und attraktive Aufgaben in einem selbstbestimmten, flexiblen Umfeld. Das Privatleben ist ihr wichtig und großer Wert wird auf die Familie und den eigenen Lebensplan gelegt. Unternehmensziele spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Das Privatleben und die Arbeit sind dynamisch und unvorhersehbar veränderbar oder kombinierbar. All diese Faktoren muss ein Arbeitgeber beachten, um in Zukunft attraktiv für potenzielle BewerberInnen zu sein (Trost, 2009, S. 21).

Im Zuge der Globalisierung nutzen die Jungen die Möglichkeit, im Ausland zu studieren bzw. zu arbeiten oder die Welt zu bereisen. Die 80-er Generation wuchs mit Themen des Umweltschutzes sowie der Klimaerwärmung auf und daher ist es nicht

verwunderlich, dass sie ein besonderes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen haben und ihre künftigen ArbeitgeberInnen sich den Herausforderungen des CSR-Konzepts stellen müssen (Parment, 2013, S. 21f.).

Die Generation Y lehnt sinnbefreite Strukturen und Hierarchien ab. Sie können Höchstleistungen erbringen, wenn die Motivation dazu vorhanden ist. Kriterien dafür können beispielsweise der Spaß an der Arbeit, die Produktbegeisterung, Herausforderungen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Chancen am Arbeitsmarkt und Fortbildungen sein. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, dass die Höhe des Einstiegsgehalts zu Beginn nicht das entscheidende Kriterium ist. Gut qualifizierte Personen erhalten bereits gute Gehälter, die sie für längere Auszeiten (Sabbaticals) nutzen, um Arbeitsstunden zu verringern. Große Unterschiede zeigen sich auch in der Informationsbeschaffung betreffend der Stellensuche. Die junge Bevölkerung bedient sich im Gegensatz zur älteren Generation, die sich hauptsächlich auf 1:1 Medien (Mail, Telefon) stützt, der Meinung von Gleichgesinnten und benutzt soziale Netzwerke, um sich Informationen zu beschaffen. Für die Jobsuche der Generation Y kommen somit neue Kommunikationswege hinzu. Sie erkundigen sich bei Freunden und KollegInnen über das Unternehmen, schnappen zufällige Informationen in Gesprächen und Berichten auf und vertrauen auf Empfehlungen. (Arnold, 2012, S. 20f.)

Die Generation Y wird auch als 80-er Generation bezeichnet, ihr Verhalten unterscheidet sich von dem der Vorgänger-Generationen. In Bezug auf die Arbeitgeberloyalität zeigt sich, dass die Jungen weniger Loyalität aufweisen, die Folge kann sich in einer höheren Mobilität zeigen. Die Generation Y geht davon aus, öfter die Arbeit zu wechseln, dies kann ein Indikator für die besondere Bedeutung von sozialen Netzwerken außerhalb des Arbeitsplatzes sein. (Parment, 2009, S 30f).

Auch die PriceWaterHouseCoopers-Studie (2011, S. 7f.) bestätigt, dass mehr als die Hälfte der knapp 4400 befragten Generation Y Mitglieder damit rechnen, dass sie im Laufe ihres Berufslebens für bis zu fünf ArbeitgeberInnen beschäftigt sein werden. Es werden in der Studie auch die Kriterien genannt, die die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Dazu zählen neben monetären Anreizen auch die Möglichkeiten zur Weiterbildung und die dadurch entstehenden besseren Karrieremöglichkeiten.

Soziale Netzwerke spielen für die Generation Y eine bedeutende Rolle. Sie dienen als Austauschplattform für Informationen, Erfahrungen und Wissen über Produkte, Dienstleistungen und auch potenzieller ArbeitgeberInnen. Sie sind ebenso erste

Anlaufstelle bei Problemen, es wird versucht, auftretende Probleme durch Diskussion mit Menschen in den sozialen Netzwerken zu lösen. Durch den Eintritt der Generation Y in die Berufswelt, prallen ihre Werte und Einstellungen mit jenen der älteren Generation zusammen. Die direkte und offene Meinungsäußerung sowie die Art, alles zu hinterfragen, können bei älteren DienstnehmerInnen zu Unverständnis und in Folge zu Konfliktsituationen führen. Die Jungen legen Wert auf Erlebnisse und Leistungen, wohingegen die Älteren großen Wert auf Weisheit und Erfahrungen legen. Die Arbeits- und Verhaltenseinstellungen der älteren Generation werden von den Jungen zunehmend hinterfragt, die Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, sich mit den Aspekten des Generationenkonflikts auseinanderzusetzen, um attraktiv auf die Junger Generation zu wirken. Findet keine entsprechende Anpassung der Unternehmenskultur statt, kann es geschehen, dass Unternehmen junge MitarbeiterInnen nicht binden können und somit die Fluktuation gefördert wird (Parment, 2013, S. 105f.; 116f.).

Da Personen, die der Generation Y angehören, meist aus Familien stammen, wo beide Elternteile zum Haushaltskommen beitragen und sie daher mit mehr Wohlstand aufwuchsen als ihre Eltern oder die Generationen zuvor, sind sie in einem Sicherheitsnetz groß geworden, wo man sich keine größere Sorgen über die Zukunft macht. Sie verfügen über ein hohes Selbstbewusstsein. Geradezu widersprüchlich ist es, dass die Generation Y aufgrund der zahlreichen Wahlmöglichkeiten von einer Orientierungslosigkeit geplagt ist. Komplexe Entscheidungsmöglichkeiten können bei der Suche nach der besten Wahl hinderlich sein. Ein weiteres Charakteristikum ist die ebenso widersprüchlich erscheinende Tatsache, dass sie im Berufsleben ein Sicherheitsbedürfnis, verspüren, aber gleichzeitig auch Wert auf Flexibilität legen. Wenig ansprechend sind für die Generation Y Gehaltsmodelle, bei denen die Gehaltserhöhung an die Verweildauer im Unternehmen gebunden ist, da eine langfristige Bindung nicht mit ihrem Flexibilitätsbedürfnis im Einklang steht. Ein äußerst bedeutendes Attraktivitätskriterium eines Unternehmens ist die Möglichkeit zur persönliche Weiterbildung und Entwicklung. Besonders gerne bilden sie sich im Bereich Fremdsprachen fort, aber auch internationale Arbeitserfahrungen und zahlreiche Zusatzqualifikationen tragen dazu bei, dass sie am Arbeitsmarkt als attraktiv angesehen werden und dadurch leichter den begehrten Traumjob zu erhalten (Ruthus, 2013, S. 10ff.).

Nach Bernauer et. all (2011, S. 38f) sind die Begriffe Freiheit, Anpassungsfähigkeit, Kontrolle, Integrität, Zusammenarbeit, Unterhaltung, Schnelligkeit und Innovation

kennzeichnend für die neue Generation. Auch die Umgangsformen unterliegen einer Veränderung, in sozialen Netzwerken ist die Anrede „Du“ gebräuchlich.

Es scheint nicht mehr so zu sein, dass nur ArbeitgeberInnen hohe Anforderungen an potenzielle MitarbeiterInnen stellen können, da umgekehrt nun auch die die jungen ArbeitnehmerInnen viel vom Arbeitsmarkt erwarten und hohe Ansprüche haben (Parment, 2013, S. 15).

### **3.2 Demografischer Wandel**

Die Globalisierung und der gesellschaftliche Wandel stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen, sowohl die Produktivität als auch die Wettbewerbsfähigkeit sind davon betroffen. Aufgrund der alternden Gesellschaft werden Nachwuchskräfte rar, es kommt zu einem Personalengpass und einem Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften. Der Wettbewerb unter den Unternehmen wird sich in Zukunft besonders durch den Kampf um gute und talentierte MitarbeiterInnen drehen. Die Folge ist ein „war for talents“. Der Wettstreit um qualifizierte Arbeitskräfte wird sich verstärken, um die besten Talente für sich zu gewinnen. Eine weitere Konsequenz des demographischen Wandels ist das steigende Durchschnittsalter, welches mit einer gefährdeten Innovationsfähigkeit und Produktivität auf dem Weltmarkt einhergeht. Durch die Pensionierung vieler Fachleute besteht des Weiteren die Gefahr eines Wissens- und Erfahrungsverlustes. Daher sollte besonderes Augenmerk auf die steigende Alters- und Generationenvielfalt gelegt werden, um diese produktiv nutzbar zu machen. Die Unternehmen und insbesondere die Personalabteilungen müssen sich der Problematik des demographischen Wandels bewusst werden, auf Veränderungen reagieren und personalpolitische Maßnahmen setzen (Bruch, Kunze und Böhm, 2010, S. 42 ff.).

Arnold (2012, S. 9ff.) führt das Älterwerden der Bevölkerung als einen von mehreren Gründen für einen Mangel an qualifizierten BewerberInnen an. Unternehmen müssen sich auf den bevorstehenden demographischen Wandel vorbereiten, die ältere Generation steht kurz vor der Pensionierung, die Jungen rücken nach. Weiters führt er die Auswanderung gut ausgebildeter Personen und die sinkende Loyalität zu den ArbeitgeberInnen an, die sich in einem häufigen Jobwechsel widerspiegelt. Auch der Wettbewerb der verschieden attraktiven Arbeitsgebiete darf nicht außer Acht gelassen werden.

Ruthus (2013, S. 3f.) weist darauf hin, dass Unternehmen sich aufgrund der prognostizierten Entwicklungen am Arbeitsmarkt an die Änderungen anpassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Bedarf an qualifizierten MitarbeiterInnen decken zu können. Die demographische Entwicklung sagt voraus, dass die Anzahl von BerufsanfängerInnen und HochschulabsolventInnen geringer und somit auch der Pool von qualifizierten Kräften kleiner wird. Unternehmen, die sich bereits mit der Nachfolgeorganisation und betrieblicher Aus- und Weiterbildung auseinandersetzen, scheinen demnach weniger Schwierigkeiten bei der Suche nach qualifiziertem Personal zu haben.

### **3.3 Work-Life Balance**

Die Generation Y legt viel Wert auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben, dabei kommen flexible Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit ihrem Wunsch nach Selbstbestimmung und Work-Life-Balance entgegen. Eine klare Abgrenzung ist zwischen diesen Bereichen jedoch selten möglich, vielmehr kommt es heutzutage zu einer starken Vermischung. Auf der einen Seite werden Freizeitaktivitäten (Flug- bzw. Veranstaltungsbuchungen, Bankgeschäfte, etc.) während der Arbeitszeit erledigt, auf der anderen Seite verlagert sich die Arbeit stärker ins Privatleben hinein. Ursachen dafür sind vor allem die zuvor erwähnten flexiblen Arbeitszeiten sowie der Zugang zu technischen Hilfsmitteln wie Laptops, Mobiltelefone und WLAN, die es möglich machen, jederzeit und ortsunabhängig zu arbeiten. Natürlich ist dies nur möglich, wenn der Job keine physische Anwesenheit voraussetzt und die Unternehmenskultur diese Auflockerung alter Strukturen und Normen unterstützt und fördert. Nichts desto trotz müssen vom Personalmanagement Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine Work-Life-Balance geschaffen werden, um negativen Folgeerscheinungen wie Stress entgegen zu wirken und ein Gleichgewicht zwischen Erholung und Leistung zu gewährleisten (Parment, 2013, S. 81; 84ff.).

Ruthus (2013, S. 12) bemerkt zudem eine Sinnkrise bei der jungen Generation und sieht den Grund dafür in den unzähligen Wahlmöglichkeiten zur Selbstverwirklichung, denen sie gegenüberstehen. Zweifel und Unsicherheit können die Folge sein. Die Jungen streben weniger nach einer Führungsposition, sondern bevorzugen interessante und herausfordernde Tätigkeiten, die eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben ermöglichen.

Ein Auftrag des Personalmanagements ist es, soziale Verantwortung gegenüber ihren MitarbeiterInnen zu übernehmen. Ein wertschätzender Umgang sowie angemessene Arbeitsrahmenbedingungen (keine Unter- bzw. Überforderung) binden die ArbeitnehmerInnen bei Entscheidungen mit ein und können psychischen Belastungen entgegenwirken. Wenn Mobbing oder Burn-out Symptome bei den MitarbeiterInnen auftreten, werden diese oft nicht wahrgenommen oder ignoriert. Hier ist es die Aufgabe, stärker noch die Pflicht der Personalverantwortlichen, Maßnahmen zu ergreifen und Fehlentwicklungen entgegen zu wirken (Sutter, 2012, S. 406).

Benda und Mutz (Aßländer, Lühr und Ulshöfer, 2007, S. 145f.) sehen in der Balance von Beruf und Privatleben eine mehrfache Win-Situation, da eine erhöhte Arbeitszufriedenheit eine optimistische Unternehmensidentifikation bedingt und in Folge auch die Leistungsfähigkeit verbessert. Positive Auswirkungen können sich auch in der Stärkung des öffentlichen Rufs und der Unternehmensposition im Wettbewerb mit andern zeigen. Gestaltungsvarianten hinsichtlich einer flexiblen Arbeitszeit können zum Beispiel Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Homeoffice sowie Telearbeit sein.

### **3.4 Ansprüche der Generation Y an das Arbeitsleben**

Zahlreiche Unternehmen und Organisationen wurden von der Babyboomer-Generation geformt und beeinflusst. Mit dem Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt zeichnet sich ein Generationenwechsel ab, der große Auswirkungen auf das Arbeitsleben hat und eine der bedeutendsten Herausforderungen der heutigen Gesellschaft zu sein scheint. Das Verhalten der ArbeitnehmerInnen ist bei den Generationen unterschiedlich (Parment, 2013, S. 11f.).

Die junge Generation fordert regelmäßiges Feedback ein und legt Wert auf genügend Freiräume. Für die Generation Y ist Selbstverwirklichung ein Anliegen, solange sie effizienzsteigernd und inspirierend ist (Rump & Eilers, 2013, S. 262 f.). Auch Parment (2013, S. 51f.) sieht die Selbstverwirklichung, er nennt dafür Werte wie Lernen, Entwicklungsmöglichkeiten und eigene Karriere, als Treibkraft bei der Arbeit an und warnt vor falsch besetzten Stellen, die sich nachteilig auf die Unternehmenseffektivität auswirken können. Ein klarer Austausch zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen ist notwendig, um den Forderungen der Jungen gerecht zu werden und ein Umfeld zu schaffen, in dem sie Inspiration und Mut finden sowie die richtigen Hilfsmittel erhalten, um neue Wege zu beschreiten und alte ineffiziente Arbeitsweisen und Strukturen zu durchbrechen. Durch diese Maßnahmen nehmen auch die Attraktivität und das Ansehen eines Unternehmens zu.

Eine Annahme für potenzielle Bewerber und Bewerberinnen ist das verstärkte fokussieren auf Kriterien wie Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sowie auf Informationen zu CSR-Einstellung des Unternehmens, welche verstärkt wahrgenommen werden (Lis, 2013, S. 38).

Nachfolgend finden sich relevante Aussagen von jungen Talenten, die von Prof. Dr. Ritz (2011, S. 59ff.) bezüglich ihrer Erwartungen an die ArbeitgeberInnen hinsichtlich Personalgewinnung, Arbeitgeberattraktivität, sozialer Verantwortung, Work-Life-Balance sowie Weiterbildungsmöglichkeiten und interviewt wurden:

Das öffentliche Ansehen sowie die Innovation eines Unternehmens waren für die Interviewten wichtig. Detailliertere Informationen wurden direkt auf der Website gesucht. Auch der Besuch von Jobmessen und anderen Events stand auf dem Programm, um sich zu weiterführende Informationen zu besorgen. Ein ansprechendes Layout der Homepage wirkte sich dabei sehr positiv auf die Arbeitssuchenden aus. Spezielles Augenmerk wurde auf die Unternehmensphilosophie gelegt. Interessant ist auch die Aussage eines Interviewten, dass das Einstiegsgehalt anfangs nicht ausschlaggebend für die Jobzusage war, sondern die Verantwortung und Möglichkeit, „etwas bewirken zu können“. Neben einer ansprechenden Grundentlohnung sind vor allem die immateriellen Angebote reizvoll, Arbeit soll „Spaß machen“, freiwillige betriebliche Zusatzleistungen und Sachleistungen stärken das Interesse am Job.

Auf das Verantwortungsbewusstsein ihrer ArbeitgeberInnen angesprochen, gaben die Befragten an, dass besonders Werte wie Fairness und Gleichbehandlung eine Rolle spielten. Auch die ökologische Verantwortung der Unternehmen war für die Interviewten interessant, wichtig dabei war jedoch, dass die CSR-Einstellung auch verinnerlicht und gelebt wurde, nicht nur für den Außenauftritt präsentiert wurde. Ethik und Respekt wurden ebenso als Werte genannt. Es finden sich auch Aussagen, in denen die Interviewten gerne bereit sind, sich aufzuopfern und Überstunden zu machen, wenn die Aufgaben herausfordernd sind und dies nicht ständig der Fall ist. Sie sind zu Überstunden bereit, wenn im Gegenzug Ausgleichsmöglichkeiten geboten oder Weiterbildungen erwartet werden können. Das Vorliegen eines persönlichen Entwicklungsplans, in dem Ziele vereinbart und festgelegt wurden, wirkte motivierend und wurde als wichtiger Faktor genannt. Auch die Kommunikation zur Führungskraft spielt eine große Rolle, sie soll zielführend und respektvoll sein.

Nachfolgend sind die Erwartungen der jungen Talente zusammenfassend dargestellt (Ritz, 2011, S. 65):

**Gewinnung von Personal:**

Professioneller Auftritt online (Internet) und auf Events, Praktikumsmöglichkeiten, Diversität bezüglich Ausbildungen, Master/Diplomarbeiten berufsbegleitend

**Arbeitgeberattraktivität:**

Reputation, Unternehmensphilosophie- bzw. Kultur, Standorte, Auslandsaufenthalte, internationale Karriere, Gehalt, Entwicklungsmöglichkeiten(on/off the job), Arbeitszeitmodelle, deutliche Perspektiven, Forschung und Entwicklung, Online-Auftritt

**Unternehmerische und soziale Verantwortung:**

Corporate Social Responsibility, Gleichbehandlung, Respekt, Ehrlichkeit,

**Work-Life-Balance:**

Sportangebote, Freizeitclubs, Veranstaltungen, Ausgleich für arbeitsintensive Perioden

**Entwicklung:**

Förderungen, Interdisziplinäre Gruppen, Verantwortung übernehmen, Weiterbildungen  
Individueller Entwicklungsplan, Mitarbeiterbeurteilungen, Zielvereinbarungen

### **3.5 CSR – Ein Auswahlkriterium bei zukünftigen ArbeitnehmerInnen?**

Bei der Personalsuche liegt der Fokus eines Unternehmens auf der Gewinnung der richtigen MitarbeiterInnen zum richtigen Zeitpunkt sowie deren Bindung an das Unternehmen. Die Bedeutung einer durchdachten Strategie für das Personalmanagement und Employer Branding steigt, die Schwierigkeit, gute Talente zu finden, ebenfalls. Nicht nur Arbeitgeber haben hohe Forderungen an den Arbeitnehmer, sondern auch umgekehrt. Eine große Herausforderung für die heutige Gesellschaft stellte der Eintritt der sogenannten „Generation Y“ ins Arbeitsleben dar. Darunter sind jene Personen zu verstehen, die Anfang der 1980er Jahre geboren wurden. Noch handelt es sich bei der Generation Y um die jüngste Generationenkategorie. Die Einstellung zur Arbeit, zum Leben und zum Konsum hat sich bei der Generation Y im Gegensatz zu vorherigen Generationen, wie die Baby Boomer und die Generation X, stark verändert (Parment, 2013, S. 3ff.).

Ruthus (2013, S. 19) führt Merkmale an, die auf der persönlichen Ebene zu beobachten sind. Dazu gehören beispielsweise Flexibilität, Sinnsuche, Orientierungslosigkeit, Weiterentwicklung und Beziehungen. Auf der gesellschaftlichen Seite findet man Charakteristika wie Globalisierung, Arbeitsmarkt, Internet, Telekommunikation und mediales Angebot. Work Life Balance und Nachhaltigkeit gewinnen an Bedeutung. Kennzeichnend für diese Generation Y ist eine stärkere individualistische Prägung. Sie verfügt in vielen Bereichen über unzählige Konsumalternativen, aus denen sie wählen kann (Parment, 2013, S 41f.).

Unternehmen versuchen, die besten MitarbeiterInnen zu werben und sie in weiterer Folge zu binden, um das Risiko der Abwanderung von LeistungsträgerInnen zu verringern. Um gefragte MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen binden zu können, müssen sie sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren (Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2014, o.J.).

Bei der Generation Y ist Nachhaltigkeit ein Thema, das zunehmende Bedeutung für die Wahl des Arbeitsplatzes hat. Dies hängt sehr stark mit den Werten zusammen, die für diese Generation charakteristisch ist. Qualifizierte Arbeitskräfte erlangen durch den drohenden Fachkräftemangel eine günstige Ausgangsposition bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers (Dahlmanns, 2014, S. 20 ff.).

Es stellt sich die Frage, ob das CSR-Engagement eines potentiellen Arbeitgebers attraktiv auf die Generation Y wirkt und ob dies beim Entscheidungsprozess eine Rolle spielt?

Eine hohe Bedeutung von CSR für die Generation Y kann aus verschiedenen Untersuchungen abgeleitet werden, die einen positiven Einfluss gesellschaftlichen Engagements auf den Unternehmensruf und somit auf die Entscheidung zukünftiger BewerberInnen zeigen. Eine Studie von PriceWaterHouseCoopers aus dem Jahr 2011 sei hier erwähnt, die besonders in Bezug auf die Erwartungen an die Arbeitswelt Aufschluss gibt. Die über 4400 TeilnehmerInnen kamen aus 75 Ländern und waren zum Zeitpunkt der Online Befragung unter 31 Jahre alt. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl die persönliche als auch die berufliche Weiterbildung wichtig sind und flexible Arbeitszeiten im Sinn einer Work-Life-Balance gefragt sind. 41 Prozent bevorzugen elektronische Kommunikation gegenüber dem persönlichen oder telefonischen Kontakt. Die Hälfte der Befragten der jungen Generation bevorzugen ArbeitgeberInnen mit den gleichen Werten und finden Unternehmen aufgrund ihres CSR-Engagements attraktiv. 56 Prozent würden einen Jobwechsel in Erwägung ziehen, wenn diese nicht die erwarteten Werte haben.

Eine Umfrage des Marktforschungsinstituts Nielsen, welche von Februar bis März 2014 durchgeführt wurde und an der 30.000 KonsumentInnen weltweit teilnahmen, kam zu dem Ergebnis, dass junge Menschen nachhaltige Unternehmen bevorzugen und sich von einer glaubwürdigen Strategie der CSR angesprochen fühlen. Für 49 Prozent der Befragten im Alter von 21 bis 34 Jahren ist es wichtig, dass ihr (zukünftiger) Arbeitsgeber nachhaltig handelt. 67% gaben an, dass sie es bevorzugen, für Unternehmen zu arbeiten, die soziale Verantwortung übernehmen. Mehr als die Hälfte aller TeilnehmerInnen gab zudem an, dass sie bereit sind, mehr Geld für Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen auszugeben, die positiven soziale und ökologisch engagiert sind und sich ihrer Verantwortung bewusst sind und dementsprechend handeln (Nielsen, 2014, S. 3ff.).

Unternehmen können mit einer glaubwürdigen Strategie punkten. An der Studie „The Future of Business Citizenship“, die von der Kommunikationsberatung MSL Group 2014 durchgeführt wurde, nahmen 8000 Menschen aus 17 Ländern teil. Sie ging der Frage nach, welche Erwartungen die junge Generation an das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen hat. Das Ergebnis zeigte, dass acht von zehn Befragten der Meinung sind, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollen. Besonders der Bereich Umweltschutz und Arbeitsbedingungen lagen den TeilnehmerInnen am Herzen.

## 4 Herausforderungen für Unternehmen

### 4.1 Herausforderungen für das Personalmanagement

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels nimmt das Personalmanagement eine bedeutende Stellung im Unternehmen ein. Die Verhaltensweisen und Arbeitseinstellungen der Generation Y verlangen von den HR-Verantwortlichen stetige Weiterentwicklung und Anpassung ihrer Handlungsfelder, vor allem in der Rekrutierung, der Personalentwicklung und der Personalbindung. Die junge Generation profitiert von einem Wandel der Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt (Parment, 2013, S. 79).

Was wird unter Nachhaltigem Personalmanagement verstanden?

Weißerrieder und Kosel (2010, S.11f) interpretieren den Begriff dahingehend, dass der Schwerpunkt von Personalarbeit nicht auf kurzfristigen Gewinn gerichtet ist, sondern ein Prozess ist, um langfristigen Zielen und Erfolgen gerecht zu werden. Dabei sollen besonders Talente gefördert werden, ohne dabei den Unternehmenserfolg außer Acht zu lassen. MitarbeiterInnen können demnach besonders motiviert und engagiert, wenn mehrere Faktoren vorliegen, wie zum Beispiel Wertschätzung, gute Arbeitsatmosphäre und soziale Beziehungen, Anerkennung und die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung.

In diesem Zusammenhang hört man immer öfter den Begriff „Talent Management“. Kaum ein Unternehmen kommt mehr am „War for talents“, also dem Kampf um die Besten, vorbei, um erfolgreich zu sein. Der Wettbewerbsvorteil und somit der Unternehmenserfolg können vom Wissen und der Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen abhängig sein, daher ist es wichtig, dieses Know-How zu fördern bzw. weiter zu entwickeln und in weiterer Folge auch ans Unternehmen zu binden, um so einem Wissensverlust durch den Abgang von wertvollen ArbeitnehmerInnen vorzubeugen. Wie wichtig es für das Personalmanagement ist, sich auf diese Herausforderung einzustellen und vorzubereiten, zeigt sich vor allem hinsichtlich der demographischen Entwicklung. Ältere ArbeitnehmerInnen haben einen enormen Erfahrungsschatz, ihr wertvolles Wissen muss an die gegenwärtigen Angestellten transferiert werden, um einen Wissensverlust zu verhindern (Ritz & Sinelli, 2011, S. 4f.).

Eine Studie von Schirmer (2010, S. 25ff.) beschäftigte sich mit nachhaltigem Personalmanagement in Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass es zwar vorbildliche Unternehmen gibt, die nachhaltig handeln, jedoch noch Nachholbedarf hinsichtlich eines demographiebewussten Personalmanagements

besteht. Auch müssen MitarbeiterInnen stärker in das Vorhaben mit einbezogen werden. Die Studie konnte belegen, dass es einen wesentlichen Zusammenhang zwischen nachhaltigem Personalmanagement und dem Erfolg eines Unternehmens gibt.

Eine Herausforderung an das Personalmanagement besteht auch in der Berücksichtigung des Profils der jungen Generation, um den Dialog mit qualifizierten MitarbeiterInnen zu verbessern und diese an das Unternehmen zu binden (Rump und Eilers, S. 261f.)

## **4.2 Reputation - Arbeitgeberattraktivität**

Unter einem Image versteht man die Gesamtbewertung eines Unternehmens, also was Menschen darüber denken, wissen und wie sie es wahrnehmen. Die Basis für die Vorstellungen sind nicht immer Erfahrungen, sondern Assoziationen. Der Ruf steht in Verbindung mit den Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens und kann bewusst geschaffen werden. (Hai Van Duong, 2011, S. 37f).

Die Entwicklung von Reputation ist ein langer Prozess, bei dem Begriffe wie Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit eine große Rolle spielen. Der Schaden, der durch einen Verlust der Reputation entsteht, kann enorm sein und das Überleben am Markt gefährden (Gazdar et al., 2006, S. 15f.).

In Zeiten des gesellschaftlichen und demographischen Wandels kann die Entwicklung eines guten Rufs und einer starken Arbeitgebermarke wichtig sein, um damit die Aufmerksamkeit der qualifizierten potenziellen ArbeitnehmerInnen auf sich ziehen zu können. Es ist möglich, dass High Potentials in hochspezialisierten Bereichen bereits vor ihrem Studienabschluss mehrere Jobangebote vorliegen haben, aus denen sie wählen können. Daher ist eine zielgruppengerechte Ansprache und Kommunikation erforderlich. Die Gestaltung des Internetauftritts muss professionell und ansprechend sein, auf diversen Plattformen wie Twitter, Facebook, Youtube oder Xing ist ein Auftritt ebenfalls empfehlenswert. Das Unternehmen kann die potenziellen MitarbeiterInnen auf sich aufmerksam machen und von seinen vielfältigen Angeboten überzeugen. Durch die sozialen Medien ist es einfach, sich über die Unternehmen und ihre Versprechen zu erkundigen, zahlreiche Arbeitgeberportale stehen dafür online zur Verfügung (Ruthus, 2013, S. 17ff.).

Lis (2013, S. 37ff.) untersucht die Frage, ob CSR die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst und kommt zu dem Ergebnis, dass die CSR-Dimensionen (Produkt-, Diversity-, Umwelt- und MitarbeiterInnenorientierung) einen positiven, direkten Einfluss

auf die Unternehmensattraktivität haben, jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung. Die Dimensionen Diversity- und Mitarbeiterorientierung hatten demnach mehr Bedeutung bei den Befragten Personen als die Produkt- und Umweltorientierung. Ein Grund dafür könnte auf die hohen Sicherheitsstandards zurückzuführen sein, welche eine Mindestqualität gewährleisten. Unternehmen können ihren Schwerpunkt auf die bedeutungsvolleren Bereiche legen, um ihre Attraktivität zu steigern.

Ruthus (2013, S. 22ff.) führt Kriterien an, die zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmen eingesetzt werden können. Sie teilt die Attraktivitätsfaktoren aus der Sicht der jungen Generation in drei Bereiche. Der erste Teil umfasst die Existenzbedürfnisse, sprich Gehalt und Sozialversicherung, geregelte Arbeitszeiten, Work-Life-Balance, Transparenz, gesunde Arbeitsbedingungen und Familienfreundlichkeit. Unter die zweite Kategorie, die sie Soziale Bedürfnisse nennt, fallen Fairness, Anerkennung, Positives Image, Kollegialität, Wertschätzung, Kommunikation und Networking. Die letzte Gruppe behandelt die Wachstumsbedürfnisse, hier sind herausfordernde Aufgaben, Entscheidungsfreiheit, Weiterbildung und Entwicklungschancen, Karrieremöglichkeiten und Verantwortungsübernahme zu nennen.

Eine Besonderheit der Generation Y ist die Affinität zur Technologie. Der Technologiefortschritt und die Globalisierung tragen dazu bei, dass es möglich ist, rund um die Uhr erreichbar zu sein (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2011, S. 8ff.) Die Jungen sind meist mit modernster Technik aufgewachsen und haben einen unbeschwerten Umgang mit Computern, Handys und Laptops. Eine dementsprechende Arbeitsplatzausrüstung, flexible Arbeitszeitgestaltung und die Möglichkeit zu ortsunabhängigem Arbeiten können sich motivierend auf die MitarbeiterInnen auswirken (Rump und Eilers, S. 166).

Eine Studie (Du, Bhattacharya und Sen, 2014, o.S.) hat herausgefunden, dass die Reputation als gesellschaftlich verantwortliches Unternehmen nicht nur das KundInnenvertrauen steigern, sondern auch großen Einfluss auf aktuelle und zukünftige MitarbeiterInnen haben kann. Die Rolle von CSR eines Unternehmens und dessen Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen (Arbeitszufriedenheit, Umsatz) wurde untersucht und die Ergebnisse zeigen, dass die Beziehung zwischen CSR eines Unternehmens den und MitarbeiterInnen umso stärker ist, je höher die Nähe zur CSR des Unternehmens ist. Es zeigte sich auch, die CSR-Nähe der MitarbeiterInnen generell niedrig ist, daher wird den Managern empfohlen, sowohl das Level von CSR-Engagement als auch das CSR-Bewusstsein unter den ArbeitnehmerInnen zu erhöhen.

Sutter (2012, S. 400f.) fasst zusammen, dass die Chancen für Unternehmen mit glaubhaften CSR-Aktivitäten besser sind, qualifizierte, motivierte und vor allem loyale MitarbeiterInnen zu finden als Unternehmen ohne CSR-Engagement. Die soziale Verantwortung wirkt sich bei der Jobentscheidung künftiger ArbeitnehmerInnen zu Gunsten von verantwortungsvoll agierenden Unternehmen aus. Die Übernahme von sozialer, ökonomischer und ökologischer Unternehmensverantwortung entspricht den Werten der jungen Generation, die es bevorzugt, für Unternehmen mit einer werteorientierte Unternehmenskultur zu arbeiten.

#### **4.2.1 Employer Branding**

Employer Branding ist der Prozess für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, um das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und dessen Arbeitgeberattraktivität darzustellen. Es soll ein Markencharakter entstehen, die Arbeitgebermarke soll Vertrauen, Identifikation und Orientierung schaffen (Bucklesfeld, 2012, S. 26).

Aufgrund eines vorhergesagten Mangels von qualifizierten Arbeitskräften ist vor allem eine gute Arbeitgebermarke entscheidend. Das Ziel von Employer Branding ist die Erreichung des Status „Employer of choice“, demnach ist man das erste Unternehmen, das top qualifizierten potenziellen BewerberInnen in dieser Branche einfällt. Dadurch ist es für das Unternehmen einfacher, Talente zu gewinnen und zu halten. Die Employer Brand kann mit der Arbeitgeberattraktivität gemessen werden, ein Employer of Choice kann demnach als äußerst attraktiv angesehen werden. (Holste, 2012, S. 11f.).

Die nach innen und außen kommunizierte Unternehmenskultur hat Einfluss auf das Employer Branding, erfolgreiches Auftreten in der Öffentlichkeit wird auch vom internen Erfolg bedingt. Engagierte MitarbeiterInnen tragen zu einer hohen Kundenzufriedenheit bei. Es ist ratsam, sich intensiv mit seiner Arbeitgebermarke auseinanderzusetzen, da dies mitunter den Ruf auf dem Arbeitsmarkt bestimmt und in weiterer Folge ein Faktor für erhöhte Arbeitgeberattraktivität ist (Künzel, 2013, S. 48ff.).

Hoch qualifizierte Personen der Generation Y können heutzutage bereits während ihres Studiums aus mehreren Jobangeboten wählen. Daher ist es für Unternehmen ein großer Vorteil, wenn sie über eine anziehende Arbeitgebermarke verfügen und sich den künftigen MitarbeiterInnen attraktiv präsentieren. Der Karrierebereich auf der Webseite des Unternehmens muss ansprechend gestaltet sein sowie über

verschiedene Kommunikationstools und Verknüpfungen zu Social Media Plattformen, wie Twitter, Xing oder Youtube enthalten (Ruthus, 2013, S. 17f.).

Employer Branding wird besonders durch Social Media und das Internet geprägt, welches sich in den letzten Jahren enorm rasant entwickelt hat. Bei den Jungen verlieren Zeitungen als Informationsquelle immer mehr an Bedeutung, das Internet hingegen gewinnt an Wichtigkeit, vor allem hinsichtlich Stellenanzeigen und Jobinserate, aber auch Erfahrungen werden ausgetauscht sowie Lösungsvorschläge und Ratschläge eingeholt. Dieser Entwicklung muss sich auch das Marketing stellen, um die Zielgruppe über die richtigen Kommunikationskanäle zu erreichen. Da sich die junge Generation gut mit den neuen Medien auskennt und sich damit auseinandersetzt, wirken Unternehmen, die sich der passenden Kanäle bedienen, als sehr attraktiv. Die Wurzeln des Employer Branding sind sowohl im Wettkampf um die besten Talente, als auch im demographischen Wandel, der abnehmenden Arbeitgeberloyalität sowie der verstärkten Arbeitsmarkttransparenz zu finden. Eine starke Arbeitgebermarke ist somit ein wichtiges Element bei der Personalsuche- und Gewinnung (Bernauer et al., 2011, S. 22f.).

#### **4.2.2 CSR-Kommunikation**

Die gesellschaftliche Verantwortung wird mittels authentischer Kommunikation den Stakeholdern nahe gebracht. Die Kommunikation findet Anklang bei den Stakeholdern, wenn sie realistisch ist und keine Widerstände hervorruft. Die Motivation der Unternehmen kann verschieden gestaltet sein.

Es lassen sich vier Modelle von CSR-relevanter Kommunikation identifizieren. Das Motto vieler Unternehmen lautet: „Tue Gutes und rede darüber“, doch viele Gesellschaften sehen soziales Engagement als selbstverständlich an und kommunizieren die guten Taten nur kurzfristig oder verzichten ganz auf eine Erwähnung in ihren Berichten. Dann gibt es Unternehmen, die sich selber grüner darstellen als sie wirklich sind, um nach außen gut da zustehen. Es handelt sich um ein Marketinginstrument, um mehr Profit zu erwirtschaften. Diese, unter dem Begriff „Greenwashing“ bekannte Taktik ist risikoreich, da zahlreiche Organisationen und VerbraucherInnen solche Täuschungen entdecken und die Lüge auffliegen lassen. Ein hoher Reputationsverlust ist die Folge. Ein weiteres Muster lässt sich bei Unternehmen erkennen, die die aktuellen Nachhaltigkeitsentwicklungen ignorieren und die gesellschaftliche Verantwortung als einen Modetrend sehen. Die letzte Gruppe besteht aus Unternehmen, die vom CR-Konzept absolut überzeugt sind und

dieses auch konkret umsetzen. Sie versuchen die drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie zu harmonisieren und durch dessen Kommunikation die Markenidentität zu stärken. (Baumgarth und Binckebanck, 2011, S. 199f).

Kirchhoff (Gazdar et al. 2006, S. 27f.) unterstreicht die drei entscheidenden Besonderheiten für die Kommunikation der Unternehmen: Transparenz, Glaubwürdigkeit und Dialogorientierung. Vor allem der letzte Punkt kann die Unternehmensakzeptanz erhöhen. Instrumente für einen fruchtbaren Dialog mit den Stakeholdern können Informationsveranstaltungen, Gespräche mit AnwohnerInnen, MitarbeiterInnen und Verbänden oder Tage der offenen Tür sein. Unternehmen haben die Auswahl an einer Fülle an Kommunikationsmöglichkeiten, um ihre Aktivitäten unter den drei oben erwähnten Kriterien darzustellen. Nicht nur über gedruckte Berichte, sondern auch über Medien und das Internet kann der Dialog gefördert werden.

Unternehmen legen in diversen Berichten (Jahres-, Sozial-, Umweltberichte) ihre getätigten und geplanten Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit dar (Münzing, 2001, S. 415). Die Prüfung von den Berichten geschieht vermehrt durch Wirtschaftsprüfer. Durch die Berichterstattung kann sichergestellt werden, dass die Stakeholder über das CSR-Engagement des Unternehmens informiert werden. Die Wirtschaftsprüfer schenken bei der Prüfung dem Rechtsrahmen und der wahrgenommenen Selbstverpflichtung sowie der erfolgten Kommunikation besondere Bedeutung. Das Risikomanagement wird ebenso geprüft, da CSR-Aktivitäten und demnach unternehmerisches Handeln auch mit Risiken verknüpft sind, die sich auch negativ auf die Unternehmensentwicklung auswirken können (Grewe und Löffler, 2006, S. 5ff).

Köppl und Neureiter (2012, S. 302f.) weisen darauf hin, dass von einem Nachhaltigkeitsbericht nur dann gesprochen werden darf, wenn die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte enthalten sind. Unrealistische oder ungenaue Zielvorgaben fallen negativ auf und mindern die Glaubwürdigkeit, daher ist es ratsam, die Stakeholder bereits bei der Erstellung des Berichts mitwirken zu lassen.

Das KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (2011, S. 12) zeigt Motive auf, die Unternehmen dazu veranlassen, ihre Nachhaltigkeitstätigkeiten in Berichten abzubilden. Ging man früher von einer freiwilligen Maßnahme aus, sich positiv nach außen darzustellen, so nutzen heute viele Unternehmen die Berichterstattung, um die Motivation ihrer MitarbeiterInnen zu erhöhen sowie die Beziehungen zu Stakeholdern zu stärken. Ein Mehrwert ist auch im Reputationswachstum und Umsatzsteigerungen zu finden.

Die Global Reporting Initiative (GRI) (2014, S. 2ff.) gibt Grundsätze und Leitlinien für den Inhalt eines Nachhaltigkeitsberichts vor. Die Leitlinien enthalten die Teile Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben sowie Umsetzungsanleitungen. Das Ziel der GRI ist es, ein Standardverfahren für die Erstellung von Berichten zu entwickeln, damit ein Vergleich zwischen Unternehmen leichter fällt und die Auswirkungen sichtbar zu machen.

Employer Branding bedient sich zudem oft des Instruments des Corporate Publishing. Darunter versteht man die Vermittlung von unternehmensrelevanten Informationen über verschiedene Kanäle, bevorzugt über Social Media oder Printmedien, um so potenzielle ArbeitnehmerInnen anzusprechen und diese mit relevantem Wissen zu bedienen. Eine glaubwürdige und professionelle Darbietung von Informationen kann zudem helfen, die Arbeitgebermarke zu stärken. Im Gegenteil zu klassischer Werbung liegt der Vorteil dieser Informationsvermittlung in der Möglichkeit der regelmäßigen und spannenden Aufbereitung, um so eine emotionale Bindung zwischen dem Unternehmen und potenziellen MitarbeiterInnen herzustellen (o.V. 2015a, o.S.).

Die Verwendung von neuen Medien ist charakteristisch für die junge Generation Y. Sie nutzt die Möglichkeiten der neuen Medien, um sich umfassende Informationen über potenzielle ArbeitgeberInnen zu holen. Unter neuen Medien werden vor allem elektronische, digitale und interaktive Medien verstanden (o.V., 2015b, o.S.).

Durch die Nutzung von Social Media können Unternehmen ihre Botschaften zielgruppengerecht verpacken und kommunizieren (Bernauer, Hesse, Laick und Schmitz, 2011, S. 26f.). Auch bei der Arbeitssuche spielen sie eine große Rolle, da sie als „Jobbörse“ fungieren können, viele Unternehmen ignorieren oder unterschätzen die Wirkung dieser Kommunikationskanäle und schaffen es so nicht, die Jungen zu erreichen. Da die junge Generation verstärkt online mit anderen in Kontakt steht, um Wissen und Erfahrungen über potenzielle ArbeitgeberInnen zu sammeln, wäre es ratsam für Unternehmen, diesen Austausch positiv zu bestärken. Sie können dies tun, indem sie MitarbeiterInnen in sozialen Netzwerken oder Blogs agieren oder auch als Botschafter des Unternehmens in diversen Arbeitgeberportalen im Internet rege beteiligen lassen. (Rump und Eilers, 2013, S. 261).

Für Unternehmen wird es immer wichtiger, sich der richtigen Kommunikationskanäle zu bedienen, um mit der Generation Y in einen fruchtbaren Dialog treten zu können. Die neue Generation bevorzugt bei ihrer Job- bzw. Arbeitgebersuche Informationen, die sie entweder direkt von MitarbeiterInnen des Unternehmens, der

Unternehmenswebsite oder diversen Foren und Berichten erhält. Es ist für Unternehmen daher von großer Bedeutung, ihre Bekanntheit zu steigern und die richtigen Informationen in den neuen Kommunikationskanälen effizient, kompetent und zielgruppengerecht zu präsentieren. (Parment, 2013, S. 133f.).

Um an Informationen über ein Unternehmen zu kommen, nutzen viele dessen Internetpräsenz. Dabei ist es enorm wichtig, dass die Kultur des Unternehmens verständlich und offen kommuniziert und ansprechend und übersichtlich präsentiert wird. Um die BesucherInnen und potenzielle ArbeitnehmerInnen so lange als möglich auf der Website zu halten, sollen korrekte grammatikalische Texte sowie die Gliederung, graphische Darstellung, Unterhaltungselemente, Darlegungen und Sprache miteinander im Einklang stehen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2011, S. 26f.).

## **5 Empirische Untersuchung**

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt mittels Inhaltsanalyse. Der Zweck einer Inhaltsanalyse ist es, Datenmaterial von verschiedensten Kommunikationsquellen zu betrachten und zu untersuchen. Diese Untersuchung beschränkt sich dabei nicht nur auf den Inhalt, sondern betrachtet Kommunikation auch aus formaler Sicht. Die Inhaltsanalyse ist eine strukturierte Analyse nach genauen Bestimmungen, also ein systematisches Vorgehen, welches die Untersuchungsergebnisse auf theoretische Grundlagen stützt. Sie ist ein Teil des Kommunikationsprozesses und kann als schlussfolgernd definiert werden, da sie versucht, Rückschlüsse auf bestimmte Kommunikationsaspekte zu ziehen. Bestandteil ist nicht nur Text, sondern auch Symbole und bildhafte Darstellungen, daher ist es wichtig, dass die Kommunikation aufgezeichnet und protokolliert ist. Die Inhaltsanalyse ist eine der wichtigsten Methoden in der Sozialforschung und beinhaltet viele Aspekte. (Mayring, 2010, S. 11ff.). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Analyse von Onlineinhalten ausgewählter Unternehmen.

### **5.1 Erhebungsinstrument**

In der vorliegenden Arbeit wurden die zwanzig ATX Unternehmen einer genauen Betrachtung mittels Website Analyse (nach Mayring) unterzogen. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurden die Internetseiten der ausgewählten Unternehmen anhand eines eigens erstellten Kategorienrasters untersucht.

Im Kategoriensystem werden passende Textstellen zugeordnet und zusammengefasst. Anschließend erfolgt die Interpretation, wo das Zusammengefasste verglichen und interpretiert wird. Interpretationen werden mit dem Text rückgekoppelt und in einer Analysegruppe diskutiert. Die interpretativen Schlussfolgerungen werden mit der Literatur in Bezug gesetzt. Gemeinsamkeiten, Gegensätze werden ev. betont, Limitationen aufgezeigt und neue Forschungsideen aufgebracht. Screenshots unterstützen dabei die Dokumentation der Ergebnisse.

Mögliche Probleme und Schwierigkeiten einer Website Analyse:

Der Forschungsgegenstand der Online-Inhaltsanalyse ist, wie der Name schon sagt, im Internet zu finden. Es werden die Strukturen und die Inhalte der online verfügbaren Informationen untersucht.

Durch den technischen Fortschritt und der Weiterentwicklung von netzbasierter Kommunikation kann es bei der Inhaltsanalyse von Online-Inhalten zu Weiterentwicklungen, Änderungen, Adaptionen, Löschungen etc. während des Untersuchungszeitraums kommen. Nach Änderungen ist der vorherige Zustand nicht mehr abrufbar oder archiviert. Das Internet bietet aufgrund seiner kaum vorstellbaren Größe unendliche Möglichkeiten für Untersuchungen. Die Folge zeigt sich in der großen Unübersichtlichkeit der verfügbaren Inhalte, und auch die Inhaltsanalyse wird durch die zunehmende Multimedialität vor große Herausforderungen gestellt (Welker & Wunsch, 2010, S. 11f.).

Das behandelte Thema kann einer Eigendynamik unterliegen, aus diesem Grund sei darauf hingewiesen, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um keine Langzeitstudie, sondern um eine Momentaufnahme handelt.

## **5.2 Untersuchungsgegenstand**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden im Rahmen der empirischen Untersuchung mittels Inhaltsanalyse die Websites börsennotierter Unternehmen, die im österreichischen Aktienindex der Wiener Börse gelistet sind, untersucht und verglichen. Da große internationale Unternehmen meist frühzeitig erste Maßnahmen aufgrund ihrer Konzernstrategien setzen, wurden die ATX Unternehmen für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit als Untersuchungsgegenstand gewählt.

Der österreichische Aktienindex, auch ATX (Austrian Traded Index) genannt, beinhaltet Aktien der zwanzig größten börsennotierten Unternehmen in Österreich. Aufgrund stetiger Berechnungen und möglicher Schwankungen der Aktienkurse kann sich der Index jedoch verändern, die Zusammensetzung des ATX wird regelmäßig in den Monaten März und September überprüft (Wiener Börse, 2015, o.S.).

Es sei deshalb darauf hingewiesen, dass für die Untersuchung der vorliegenden Arbeit die aktuelle Zusammenstellung der Gesellschaften per März 2015 berücksichtigt wurde und unten angeführte Unternehmen der Liste der zwanzig größten börsennotierten Unternehmen in Österreich von der Homepage der Wiener Börse entnommen und analysiert wurden.

Der ATX bestand zum Stichtag 27.03.2015 aus folgenden Unternehmen:

**Tabelle 2: Börsennotierte ATX Unternehmen**

<b>Nr.</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Website</b>
1	Andritz AG	<a href="http://www.andritz.com">www.andritz.com</a>
2	BUWOG AG	<a href="http://www.buwog.com">www.buwog.com</a>
3	CA Immobilien Anlagen AG	<a href="http://www.caimmo.com">www.caimmo.com</a>
4	Conwert Immobilien Invest SE	<a href="http://www.conwert.at">www.conwert.at</a>
5	Erste Group Bank AG	<a href="http://www.erstegroup.com">www.erstegroup.com</a>
6	Flughafen Wien AG	<a href="http://www.viennaairport.com">www.viennaairport.com</a>
7	Immofinanz AG	<a href="http://www.immofinanz.com">www.immofinanz.com</a>
8	Lenzing AG	<a href="http://www.lenzing.com">www.lenzing.com</a>
9	Österreichische Post AG	<a href="http://www.post.at">www.post.at</a>
10	OMV AG	<a href="http://www.omv.com">www.omv.com</a>
11	Raiffeisen Bank International AG	<a href="http://www.rbinternational.com">www.rbinternational.com</a>
12	RHI AG	<a href="http://www.rhi-ag.com">www.rhi-ag.com</a>
13	Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG	<a href="http://www.sbo.at">www.sbo.at</a>
14	Telekom Austria AG	<a href="http://www.telekomaustria.com">www.telekomaustria.com</a>
15	Uniqua Insurance Group AG	<a href="http://www.uniqagroup.com">www.uniqagroup.com</a>
16	Verbund AG	<a href="http://www.verbund.com">www.verbund.com</a>
17	Vienna Insurance Group AG	<a href="http://www.vig.com">www.vig.com</a>
18	Voestalpine AG	<a href="http://www.voestalpine.com">www.voestalpine.com</a>
19	Wienerberger AG	<a href="http://www.wienerberger.com">www.wienerberger.com</a>
20	Zumtobel GROUP AG	<a href="http://www.zumtobelgroup.com">www.zumtobelgroup.com</a>

Quelle: Wiener Börse, 2015, o.S.

### 5.3 Kriterienkatalog

Der Kriterienkatalog stellt die Kategorien übersichtlich einer Tabelle dar, die für die Untersuchung verwendet werden. Dieses Kategoriensystem ist das Hauptinstrument der Analyse, es werden nur solche Textpassagen untersucht, auf die sich die angeführten Begriffe beziehen.

Das zentrale Augenmerk des Codebuchs liegt auf folgenden Fragestellungen, die sich aus der Forschungsfrage ergeben und die mittels Kriterienkatalog analysiert werden. Die Kategorien werden mit Hilfe einer Tabelle dargestellt.

**Tabelle 3: Kriterienkatalog**

Kategorie	Operationalisierung
1. Startseite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Informationen über CSR und Nachhaltigkeit bereits auf der Startseite des Unternehmens erkennbar?</li> </ul>
2. Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platzierung auf der Homepage unter Allgemeine Unternehmensinformationen oder unter eigenem Menüpunkt (z.B. „Nachhaltigkeit, „Karriere“)</li> <li>• Wird die Information schnell gefunden?</li> </ul>
3. Recruiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden potenzielle ArbeitnehmerInnen auf den Online-Recruitingplattformen direkt angesprochen bzw. präsentiert sich das Unternehmen explizit als attraktive ArbeitgeberIn?</li> </ul>
4. Nutzerfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Usability“, Navigation</li> <li>• Sprachen</li> </ul>
5. Visualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design</li> <li>• Schriftart und Größe,</li> <li>• Farbgestaltung</li> <li>• Lesefreundlichkeit</li> </ul>
6. Umfang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seitenanzahl, Unterpunkte</li> </ul>
7. Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche CSR-Informationen werden vermittelt?</li> <li>• CSR Bericht vorhanden? Umfang?</li> </ul>

8. Multimedialität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videos, Audiodateien</li> <li>• Nutzerbefragungen, Spiele, Unterhaltungselemente</li> <li>• Verknüpfung zu Social Community Seiten (Blogs, Foren, Twitter, Facebook) oder weiterführender Literatur</li> </ul>
9. Aktualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datum der letzten Änderungen</li> </ul>
10. Kontaktmöglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AnsprechpartnerIn</li> </ul>

## 5.4 Auswertung und Interpretation

Insgesamt wurden die zwanzig ATX-Unternehmen anhand ihrer Internetauftritte analysiert. Aufgrund der Datenmenge konzentriert sich die Darstellung der Untersuchungsergebnisse auf einzelne Beispiele.

Die anschließende Interpretation der Ergebnisse stützt sich auf den bisher erlangten theoretischen Kenntnissen und benutzt Zitate der jeweiligen Unternehmenshomepage. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde jedem Unternehmen ein Kürzel zugeordnet, welches sich an der Auflistung in Tabelle 1 orientiert:

U1: Andritz AG	U11: Raiffeisenbank International AG
U2: BUWOG AG	U12: RHI AG
U3: CA Immobilien Anlagen AG	U13: Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment AG
U4: Conwert Immobilien Invest SE	U14: Telekom Austria AG
U5: Erst Group Bank AG	U15: Uniqua Insurance Group AG
U6: Flughafen Wien AG	U16: Verbund AG
U7: Immofinanz AG	U17: Vienna Insurance Group AG
U8: Lenzing AG	U18: Voestalpine AG
U9: Österreichische Post AG	U19: Wienerberger AG
U10: OMV AG	U20: Zumtobel GROUP AG

## Kategorie 1: Startseite

Diese Kategorie beschäftigt sich mit der Frage, ob bereits auf der Startseite der jeweiligen Unternehmen Informationen über Nachhaltigkeit zu finden sind. In weiterer Folge wird unterschieden, ob es sich dabei um Informationen über die Nachhaltigkeit im Allgemeinen handelt oder ob explizit Hinweise auf Corporate Social Responsibility vorhanden sind.

### Sind Informationen über CSR und Nachhaltigkeit bereits auf der Startseite des Unternehmens erkennbar?

Gleich beim ersten untersuchten Unternehmen (U1) trat kurzfristig Verwirrung auf. Die Startseite der Andritz AG ist in englischer Sprache gehalten und es konnten keine Hinweise auf Nachhaltigkeitsinformationen entdeckt werden. Nachdem die Spracheinstellung auf „Deutsch“ geändert wurde, zeigt sich jedoch rechts auf der Startseite das gleiche Bild wie in der englischen Version, nur diesmal mit dem Titel „Nachhaltigkeitsbericht 2014“ versehen. Klickt man auf diesen Bereich, gelangt man jedoch nicht direkt zum Bericht, sondern wiederum auf eine Seite mit englischsprachigen Texten. Links im Menüpunkt stehen deutschsprachige Begriffe. Erst durch Klicken auf den Menüpunkt „Über ANDRITZ“ erscheinen weitere Untermenüs, wo schließlich auch „Nachhaltigkeit“ zu finden ist.

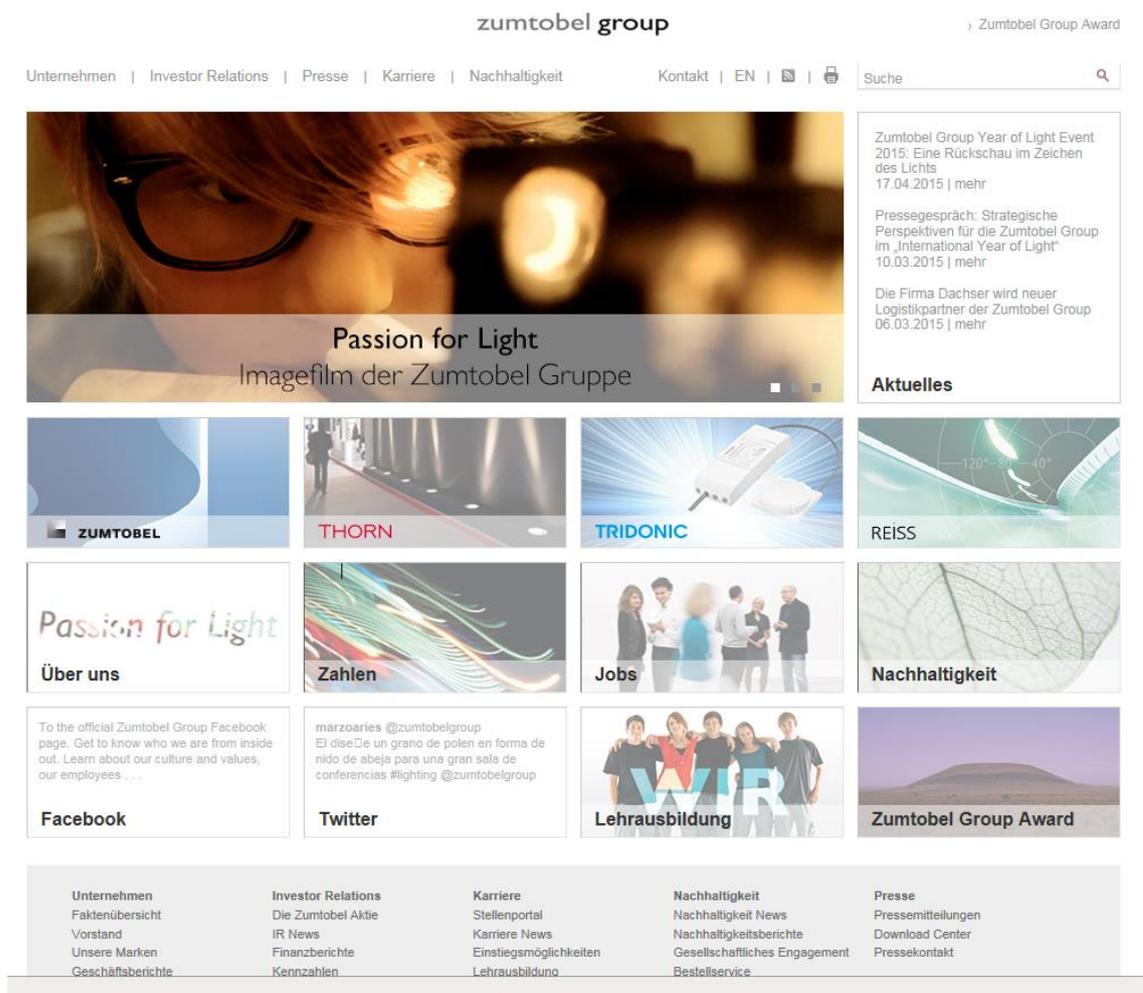
Beim zweiten Unternehmen erscheint beim Aufrufen der Seite unter [www.buwog.com](http://www.buwog.com) ein Fenster, erst durch Auswählen gelangt man so auf die Unternehmensseite der BUWOG Group, die andere Auswahlmöglichkeit leitet einen auf die länderspezifische Seite ([www.buwog.at](http://www.buwog.at)), wo jedoch kaum Informationen über das Unternehmen an sich zu finden sind. Auch hier war die Ausgangssprache Englisch, doch auch beim Sprachwechsel zeigten sich keine Hinweise auf CSR-Informationen. Beim wiederholten Aufrufen der Seite erschien dieses Kästchen nicht mehr, das mag an den technischen Einstellungen liegen, sodass sich die Seite die präferierte Auswahl merkt.

13 von 20 Unternehmen hatten Hinweise auf CSR-Engagement auf ihrer Startseite.

### Abbildung 4 : U17 - Hinweis auf der Startseite



**Abbildung 5: U20 - Hinweis auf der Startseite**



Bei sieben Unternehmen (U2-U6, U9, U12) konnten keinerlei Hinweise auf Nachhaltigkeit oder CSR-Engagement entdeckt werden.

InternetnutzerInnen und BesucherInnen, die den Webauftritt eines Unternehmens online betrachten wollen, kommen zuerst auf dessen Homepage, genauer gesagt auf die Startseite. Nach dem ersten Eindruck beginnt man dort mit der Informationssuche. Die meisten Homepages verfügen über Hauptbereiche, die aus weiteren Unterpunkten bestehen. Bei den großen Unternehmen gibt es somit meistens einen Bereich, wo sich das Unternehmen vorstellt (zum Beispiel „Über uns“, „Wir über uns“), sowie die Bereiche Investor Relations, Presse, Produkte und Karriere.

Acht der untersuchten Gesellschaften wiesen überdies einen weiteren Bereich auf der Startseite auf, der die Verantwortung oder Nachhaltigkeit behandelt. Bei vielen Unternehmen finden sich auf der Startseite Direktlinks zu den Geschäftsberichten. Die Suche nach einem Geschäftsbericht wird somit vereinfacht

und ist mit einem Klick abrufbar. Unternehmen, die keinen eigenen Nachhaltigkeitsbereich auf ihrer Webseite haben, sondern das Thema einem anderen Punkt untergeordnet haben, könnten hier bereits die Aufmerksamkeit der CSR-Interessierten BesucherInnen auf sich ziehen, indem sie in den Direktlinks nicht nur die Finanz- und Geschäftsbericht, sondern auch die Nachhaltigkeitsberichte platzieren. BewerberInnen, die großen Wert auf ein Nachhaltigkeitsengagement des potenziellen Arbeitgebers legen, könnten somit schon bei der Startseite darauf hingewiesen, ohne dass sie sich zuerst durch alle Menüpunkte auf die Suche begeben müssen. Unternehmen ohne Hinweis auf Nachhaltigkeitstätigkeiten auf der Startseite laufen somit Gefahr, nicht in die engere Auswahl bei den Arbeitssuchenden der Generation Y zu kommen.

## **Kategorie 2: Positionierung**

In diesem Bereich wird die Positionierung der Nachhaltigkeitsinformation auf den jeweiligen Webseiten untersucht. Sind relevante CSR-Informationen unter allgemeinen Informationen über das Unternehmen, auf der Recruitingplattform unter „Karriere“, einem anderen Bereich oder einem eigenen Verantwortungsbereich zugeordnet? Es wird auch untersucht, wie schnell sich die Informationen finden lassen.

### Platzierung auf der Homepage

Überraschend war die Tatsache, dass unter dem Menüpunkt „Karriere“ kein einziges der untersuchten Unternehmen seine Nachhaltigkeitsinformation darstellt. Es werden Informationen bezüglich offener Stellen sowie Aus- und Weiterbildung angeboten, dabei wird nachhaltiges Engagement in keinem Wort erwähnt oder mittels Buttons auf CSR-relevante Bereiche des Website weitergeleitet. Einige Unternehmen, wie man aus nachfolgender Analyse entnehmen kann, verfügen über eigene Nachhaltigkeitsseiten und Menüpunkte, die CSR behandeln. Informationen oder Verknüpfungen mit der unternehmenseigenen Recruiting-Plattform bestehen bei keinem Unternehmen.

Nach diesem Ergebnis kann nun die Frage nach der Wichtigkeit von CSR in Bezug auf die Attrahierung von Talenten gestellt werden.

Wie Ritz und Sinelli (2011, S. 4ff.) schon bemerken, kommt kaum ein Unternehmen mehr am „War for talents“, also dem Kampf um die Besten, vorbei, um erfolgreich zu sein. Der Wettbewerbsvorteil und somit der Unternehmenserfolg können vom Wissen und der Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen abhängig sein, daher ist es wichtig, dieses

Know-How zu fördern bzw. weiter zu entwickeln und in weiterer Folge auch ans Unternehmen zu binden, um so einem Wissensverlust durch den Abgang von wertvollen MitarbeiterInnen vorzubeugen. Wie wichtig es für das Personalmanagement ist, sich auf diese Herausforderung einzustellen und vorzubereiten, zeigt sich vor allem hinsichtlich der demographischen Entwicklung. Ältere ArbeitnehmerInnen haben einen enormen Erfahrungsschatz, ihr wertvolles Wissen muss an die gegenwärtigen und zukünftigen Angestellten transferiert werden, um einen Wissensverlust zu verhindern. Talente werden gebraucht, eine strategische Rekrutierung bekommt mehr Bedeutung. Nach Judge & Cable (1996, S. 296ff.) bevorzugen ArbeitnehmerInnen Organisationen, die ihren eigenen Werten und Einstellungen ähnlich sind. Da aus der Literatur und unterschiedlichen Befragungen (vgl. auch Kap. 3.5.) zu entnehmen ist, dass ein CSR-Engagement attraktiv auf potenzielle ArbeitnehmerInnen wirken kann, können CSR-Informationen auf den Karriereseiten einen Vorteil für die Unternehmen darstellen.

Da keines der untersuchten Unternehmen CSR Informationen auf den Karriereseiten aufweist, muss die Frage gestellt werden, ob dies vielleicht doch kein entscheidender Faktor für die Attrahierung von qualifizierten Personen darstellt oder ob die Unternehmen diesen Zusammenhang für nicht wichtig erachten.

Bei der Mehrheit der Unternehmen, nämlich 9, konnten Angaben über das Nachhaltigkeitsengagement bei den allgemeinen Unternehmensinformationen in den Menüpunkten „Über ANDRITZ“ (U1), „Unternehmen“ (U3, U4, U6), „(Wir) über uns“ (U5, U7, U11), „Konzern“ (U18) oder „Group“ (U12) zugeordnet werden.

Bei U9 erfolgte die Zuordnung zum Menüpunkt „Investoren“.

U13 versteckt seine Nachhaltigkeitsinformationen unter dem Unterpunkt „Publikationen“, der dem Menüpunkt „Investor Relations“ zugeordnet ist.

Ein Ausreißer ist U2, welches keine Informationen über CSR auf der Homepage beinhaltet. Auch mit der Suchfunktion konnten keine Ergebnisse erzielt werden. Durch Klicken des eher versteckt gehaltenen Buttons „Blog“ gelangt man auf eine Seite, auf der verschiedene Artikel enthalten sind, jedoch ist auch hier nicht von CSR oder Nachhaltigkeit die Rede.

Abbildung 6: U2 - Kein Hinweis auf CSR

The screenshot shows the website www.buwog.com/de/. The navigation menu includes 'Blog', 'Kontakt', 'Standorte', and a search bar. Below the navigation, there are several content blocks: 'AKTIONÄRS-MAILINGLISTE' (Newsletter der BUWOG AG), 'GLÜCKLICH WOHNEN' (Für Wohnungsinhaber- oder Interessierte), 'BUWOG GROUP: GESCHÄFTSBERICHT 2013/14' (Der Geschäftsbericht 2013/14 der BUWOG Group steht Ihnen hier zum Download zur Verfügung. Mehr lesen), 'RICHTIG INVESTIEREN.' (MIT DER BUWOG DAS NORMALSTE DER WELT.), and 'AKTUELLER AKTIENKURS' (BUWOG AG (XETRA): 18,10 EUR 30.04.2015 17:28:13). The stock price chart shows a peak around 19,80 EUR and a low around 17,10 EUR. The chart also displays '1,52%' and '0,00€' for ATX 2.586€ and -0,01% -0,18€ for Euro Stoxx. The text 'Kurse mindestens 15 min. zeitverzögert' is visible below the chart.

Alle anderen acht Unternehmen konnten eigene Menüpunkte vorweisen, wo sie über ihre CSR-Themen berichten. Diese Menüpunkte nennen sich „Verantwortung“ (U8, U14, U16), „Nachhaltigkeit“ (U10, U19, U20) oder „Corporate Responsibility“ (U15, U17).

#### Wird die Information schnell gefunden?

Bei fast allen Unternehmen konnte die relevante Information sehr schnell gefunden werden. Bei U5 dauerte die Suche aufgrund der Vielzahl von Menüpunkten inklusive zahlreicher Untermenüs geringfügig länger, doch auch hier hält sich die Dauer im Rahmen und wurde als nicht störend empfunden.

Bei U13 dauerte die Suche ebenso etwas länger, da alle Informationen betreffend Nachhaltigkeit unter „Publikationen“ zu finden sind.

Am meisten Zeit wurde für die Suche bei U2 investiert. Unter den Hauptmenüpunkten sowie mittels Suchfunktion konnten keine Ergebnisse erzielt werden. Unter dem Punkt „Karriere“ wurde ganz kurz die Work-Life-Balance erwähnt, doch die Wörter CSR oder Nachhaltigkeit sucht man vergebens. Beim Durchklicken durch sämtliche Menüs fiel dann oberhalb der Hauptmenüleiste rechts der Button „Blogs“ auf, durch diesen man auf eine Seite mit einigen Artikeln weitergeleitet wird. Dort finden sich Beiträge zu

Immobilien und Karriere, doch mangels Suchmöglichkeit konnte kein Artikel mit CSR-relevanten Inhalten gefunden werden.

Die Positionierung des Nachhaltigkeitsengagements auf der Homepage von Unternehmen kann viel darüber aussagen, wie wichtig sie dieses Konzept nehmen und wie ernst sie dieses kommunizieren wollen.

Wie zuvor erwähnt, hat kein Unternehmen diesbezügliche Informationen auf ihren Karriereseiten platziert.

In weiterer Folge kann nun untersucht werden, welchen Stellenwert CSR für ein Unternehmen haben kann, wenn es als eigener Bereich angeführt ist, einem Menüpunkt untergeordnet ist oder sich in zahlreichen Unterpunkten versteckt? Maßstab kann beispielsweise der Grad der Vernetzung sein, wird CSR in eigenen Menüpunkten angeführt oder ist es einem anderen Bereich zu- bzw. untergeordnet? Auch die Anzahl der Klicks, die UserInnen benötigen, um die gesuchte Information zu erhalten, kann aufschlussreich sein.

Acht von zwanzig Unternehmen führen Nachhaltigkeit als eigenen Bereich an. Daraus könnte geschlossen werden, dass sie das CSR-Konzept für wichtig erachten und dies auch nach außen hin kommunizieren wollen. Durch diese Vorgehensweise können sie bei der Generation Y höhere Akzeptanz erzielen und diese gezielt ansprechen, vorausgesetzt es handelt sich dabei um glaubwürdiges und transparentes Engagement.

Ein Unternehmen (U2) verfügt über keinerlei Informationen über Nachhaltigkeit. Auch andere Hinweise und Berichte sind spärlich, der Informationsgehalt ist niedrig.

Elf Unternehmen haben das Nachhaltigkeitsthema anderen Bereichen zugeordnet, vermehrt bei der Unternehmensinformation, auch hier ist davon auszugehen, dass dieses Thema große Bedeutung hat.

### **Kategorie 3: Recruiting**

Hier soll untersucht werden, wie die Unternehmen auf ihren Online Karriereplattformen unter dem Menüpunkt „Karriere“ auf potenzielle BewerberInnen zugehen. Stellen sich die Unternehmen explizit als attraktiv dar, wie versuchen sie, das Augenmerk der BewerberInnen auf sich zu ziehen?

## Werden potenzielle ArbeitnehmerInnen direkt angesprochen bzw. präsentiert sich das Unternehmen explizit als attraktive ArbeitgeberIn?

Bei der Website des U1 kommt man erst mit einem Umweg auf die gewünschte Karriereseite. Es zeigt sich das bereits in Kategorie 1 angesprochene Problem, dass man, ausgehend von der deutschen Startseite, durch Klicken des linken Menüpunkts „Karriere“ auf die englischsprachige Jobfinder-Seite geleitet wird. Dort kann können Kriterien für die Jobsuche eingegeben werden. Sieht man etwas genauer hin, entdeckt man auf der rechten Seite unter dem Bild „Related Links“, dort lässt sich ein Link „Working at ANDRITZ“ anklicken. Erst über diesen Umweg gelangt man nun zur deutschsprachigen Karriereseite, wo man sich eine kurze Beschreibung er das „Arbeiten bei ANDRITZ“ durchlesen kann. Das U1 weist somit wenig Informationen und multimediale Inhalte auf, die die Arbeitgeberattraktivität erhöhen.

Folgende Unternehmen beschränken sich auf die notwendigen Angaben und wiesen relativ wenig attraktive Elemente auf, die eine junge Generation ansprechen können: U1, U3, U4, U6, U8, U11, U13, U19.

U13 weist als einziges Unternehmen keine eigene Karriereseite auf, es gibt nur einen Menüpunkt „SBO Jobs“, wo offene Positionen zu finden sind, weitere Informationen sind nicht vorhanden.

Alle anderen Unternehmen werden speziell hervorgehoben, da sie die neuen Kommunikationskanäle nutzen und mindestens ein Video enthalten.

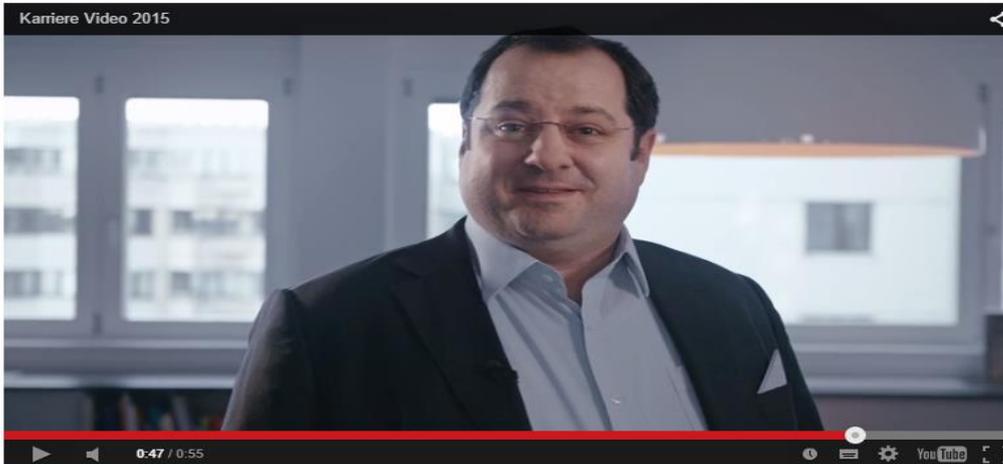
Umfassende und gute Informationen enthielten die Karriereseiten der U9, U15, U20.

Obwohl das U2 in den bisher untersuchten Kategorien eher enttäuschende Resultate liefert, und auch auf der Karriereseite keine umfassenden Informationen liefert, ist ein Video abrufbar, wo MitarbeiterInnen gezeigt werden und zum Schluss die BewerberIn persönlich angesprochen wird „Liebe Bewerberin, lieber Bewerber, einige unserer Kollegen haben sie ja bereits kennengelernt und ich freu mich sehr, dass sie sich für die BUWOG interessieren.“ Kritisch anzumerken ist, dass in dem Video keinerlei Informationen vermittelt werden.

## Abbildung 7: U2 - Karrierevideo

### KARRIERE BEI DER BUWOG

Wir bieten qualifizierten und engagierten Mitarbeitern vielfältige Möglichkeiten. Jeder Einzelne ist maßgeblich daran beteiligt, unsere Philosophie »glücklich wohnen« in die Tat umzusetzen. Deswegen sind uns Karriere-, Weiterbildungs- und Aufstiegschancen ein Anliegen. Fairness, Serviceorientiertheit und Qualität gehören ebenso dazu wie optimale Arbeitsbedingungen. Nur so können wir unseren Kunden das Beste bieten und damit eine Grundlage für den Unternehmenserfolg schaffen, der wiederum unseren Mitarbeitern zugutekommt.



Bei U5 richtet sich der Generaldirektor persönlich mit einem Video an potenzielle BewerberInnen, weiters werden Videos von MitarbeiterInnen gezeigt und Details zu Traineeprogrammen, variable Arbeitszeiten und familienfreundlichen Initiativen beschrieben.

## Abbildung 8: U5 - Ansprache Generaldirektor

Wir über uns	<h3>Botschaft des Generaldirektors</h3>  <p><b>Mag. Andreas Treichl</b>, Vorsitzender des Vorstandes und Generaldirektor der Erste Group spricht zu unseren Job-Bewerbern.</p>
► Botschaft des Generaldirektors	
► Banking - unser Weg	
► Warum Erste Group?	
Jobangebote	
Wissenswertes über die Erste Group	
Was wir Ihnen bieten	
Karrierewege der Erste Group	
Karrieremessen & Veranstaltungen	
Kooperationen	
FAQs	

Explizit als attraktive ArbeitgeberIn stellen sich U5 und U14 auf ihren Webseiten dar:

Abbildung 9: U5 - Darstellung als attraktiver Arbeitgeber



Abbildung 10 : U14 - Darstellung als attraktiver Arbeitgeber



Auch bei U10 finden sich zahlreiche Videos über den Arbeitgeber, jobstories von unterschiedlichen MitarbeiterInnen (Berufserfahrene, AbsolventInnen, Lehrlinge).

U14 präsentiert sich ebenfalls sehr gut und ansprechend.

Jobsuchende finden bei U18 zahlreiche Möglichkeiten, sich über das Unternehmen und die Arbeitswelt zu erkundigen, es gibt Verlinkungen zu Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, Instagram, Youtube und Watchado. Das U18 verfügt über einen eigenen Corporate Blog ([www.voestalpine.com/blog/de/karriere/](http://www.voestalpine.com/blog/de/karriere/)) mit Beiträgen von bloggenden MitarbeiterInnen und einer Mediathek voller informativer Beiträge rund um das Unternehmen und sein Arbeitsgebiet. U18 besitzt damit vorbildliche Wirkung, es bedient sich sehr vieler Kommunikationskanäle, um ihre Aktivitäten nach außen zu kommunizieren. Die junge Generation wird dabei bestens angesprochen, der Internetauftritt ist für Interessierte informativ und attraktiv. U18 bedient sich fast aller Social Media Kanäle und kann dadurch auf die Generation Y besonders anziehend wirken. Die persönlichen Ansprachen sind ebenso hervorzuheben, sie können ein Gefühl vermitteln, nicht eine von tausenden BewerberInnen zu sein, und kommen bei jungen Menschen gut an.

**Abbildung 11: U18 - Verweise auf Social Media**



#### **Kategorie 4: Nutzerfreundlichkeit**

Auf der Suche nach Informationen ist es hilfreich, eine nutzerfreundliche Navigation zu bieten, damit sich BesucherInnen der Website schnell zurechtfinden. Übersichtlichkeit und leichte Bedienbarkeit spielen dabei eine große Rolle. Ebenso wichtig ist es, sämtliche Informationen in einer weiteren Sprache dazustellen, damit auch internationale BesucherInnen, die kein Deutsch sprechen, rasch zu ihren Informationen finden.

#### Navigation und Bedienbarkeit

Die verwirrende Suche auf der Website des U1 wurde bereits mehrfach angesprochen. Es ist nicht verständlich, dass die Menüpunkte links auf deutscher Sprache erscheinen, der Text bei „Karriere“ auf Englisch erscheint. Erst durch ein nochmaliges Anklicken kommen die NutzerInnen zu der gewünschten Karriereinformation (vergleiche auch Kategorie 3: Recruiting).

Bei U2 muss man sich zu Beginn entscheiden, ob man auf die Unternehmens- oder die länderspezifische Seite gebracht werden möchte. Aber auch hier ist dennoch von einer leichten Navigation zu sprechen.

Auch das U5 verfügt über sehr viel Menüpunkte inklusive Unterpunkten, daher kann die Suche nach der gewünschten Information etwas länger dauern. Nichtsdestotrotz ist auch hier eine gute Bedienbarkeit gegeben.

Bei den anderen Unternehmen lässt sich kein Mangel bei der Nutzerfreundlichkeit feststellen, die Inhalte sind leicht zu finden und die Navigation bereitet keine Schwierigkeiten.

### Sprachen

Die Startseiten der U12, U17, U19 und U20 sind in englischer Sprache voreingestellt, lassen sich jedoch bei Bedarf leicht ins Deutsche umwandeln. Alle Unternehmen bieten die Inhalte auch auf englischer Sprache an, mit einem Klick sind somit alle Informationen für internationale NutzerInnen verfügbar.

Mehr Sprachauswahl bietet U6. Der Flughafen Wien kommt seinen internationalen Fluggästen entgegen und bietet zusätzlich noch slowakische, ungarische und tschechische Versionen seiner Homepage an.

U8 bietet neben einer englischen auch eine chinesische Version an.

Die Internetaffine Generation Y kennt sich mit dem Internet bestens aus und hat genug Erfahrung auf diesem Gebiet. Selbst bei den Unternehmen, wo etwas mehr Zeit aufgewendet werden muss, um zu einem bestimmten Themengebiet zu gelangen, bereiten ihr keine Probleme, sie kennt sich aus und weiß sich zu helfen. Anders schaut es freilich bei der älteren Generation aus, hier könnten Probleme bei der Suche entstehen. Eine nutzerfreundliche Navigation ist ratsam, da bei zu langer und erfolgloser Suche die BesucherInnen geneigt sein können, die Seite zu verlassen. Es entsteht kein guter Eindruck vom Unternehmen, wenn die Website nicht professionell und verständlich aufbereitet ist, die UserInnen müssen die Informationen leicht und rasch finden.

Jedes der untersuchten Unternehmen bietet eine englische Version an, um auch InteressentInnen, die sich auf der Homepage informieren wollen, die notwendigen Informationen anzubieten. Der Arbeitsmarkt ist international und in Zeiten, wo junge qualifizierte MitarbeiterInnen auch im Ausland arbeiten, ist es essenziell, die Website zumindest in englischer Sprache anzubieten.

U8 hat Standorte in China und bietet daher auf seiner Homepage an, auf eine chinesische Version zu wechseln. Dies spricht für eine hohe Kundenorientierung und kann einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Unternehmen, die international tätig sind, müssen sich überlegen, ob sie wichtige Bereiche auf der Website auch in anderen Sprachen anbieten. Orientieren können sie sich an ihren Geschäftspartnern und Absatzmärkten, in denen sie tätig sind.

### Kategorie 5: Visualität

Untersucht werden hier die Lesefreundlichkeit, das Design, die Schriftgröße sowie die Farbgestaltung der Nachhaltigkeitsinformationen, da eine entsprechende Aufmachung der Website einen guten Eindruck hinterlässt und die BesucherInnen dazu einladen, länger auf der Website zu verweilen. U2 wurde nicht berücksichtigt, da keine entsprechenden CSR Aktivitäten auf der Homepage dargestellt sind.

#### Design, Schriftgröße- und Art, Farbgestaltung, Lesefreundlichkeit

Es wurde festgestellt, dass bei allen untersuchten Unternehmensseiten keinerlei Probleme hinsichtlich der Schriftgröße auftraten. Alle Informationen waren in angemessener Hell-Dunkel-Abstimmung und Größe, auch die Schriftarten waren angenehm und unterstützen die Lesefreundlichkeit. Ansprechend waren auch die Designs sowie die Farbgestaltung, die meist mit den Unternehmensfarben und Logos im Einklang standen.

Abbildung 12 : U7 – Design



## **Kategorie 6: Umfang**

Diese Kategorie befasst sich mit dem Umfang der auf den Webseiten dargestellten Informationen. Gibt es nur eine Hauptseite, die sich mit Nachhaltigkeit und CSR beschäftigt oder gibt es von der Hauptseite ausgehend weitere Unterpunkte bzw. Menüs, die den Themenbereich umfassend darstellen?

### Seitenanzahl, Unterpunkte

Im Folgenden wird der auf der Homepage mit eigenem Button dargestellte Bereich, der die Nachhaltigkeit oder CSR betrifft, als Ebene 1 bezeichnet. Sind diesem Bereich weitere Punkte, die anklickbar sind und Informationen enthalten, untergeordnet, wird dies Ebene 2 genannt. Enthält die zweite Ebene wiederum Untermenüs, so sind dies Informationen auf dritter Ebene. Verknüpfungen sind nützlich, da sie helfen, beim Lesen des Textes markierte Links zu verfolgen. Sie tragen dazu bei, dass die BetrachterInnen beim Lesen je nach Interesse durch Anklicken dieser Verknüpfungen weiterführende und detaillierte Informationen erhalten.

Aufgrund der fehlenden CSR-Informationen auf der Homepage wird auch diesmal U2 nicht berücksichtigt.

Bei U5 gibt es aufgrund des fehlenden Buttons für den Themenbereich Nachhaltigkeit bzw. CSR keine weiteren Unterpunkte. Unter dem Bereich „Corporate Governance“ sind lediglich Verlinkungen enthalten, die zum Downloadbereich des Unternehmens führen. Dort finden sich Berichte mit dem Titel „Aspekte eines verantwortungsvollen Handelns“ sowie pdf-Dokumente zur Global Reporting Initiative.

Klickt man auf den CSR oder Nachhaltigkeitsbutton auf der Homepage, so gelangt man bei den Unternehmen U4, U6, U7 und U18 auf nur maximal zwei weitere, dem Hauptbereich untergeordnete Menüpunkte.

Am wenigsten umfangreich war dabei das U4, bei dem einer der zwei Unterpunkte bereits auf die CSR-Berichte verweist und der andere eine knappe Darstellung zu den Kooperationen darlegt. Die Informationen über CSR sind nicht sehr ausführlich.

Die Immofinanz Group (U7) führt nur ein paar Zeilen Text im Bereich „Unsere Verantwortung“ an und verweist für weitere Informationen stattdessen auf den ausführlichen, 40 Seiten umfassenden Bericht „Unsere Verantwortung“, der direkt dort downloadbar und einsehbar ist.

Bei U6 gibt es zwar keine Untermenüs, die dem Button „Nachhaltigkeit“ zugeordnet sind, jedoch erscheinen im Text weiterführende Links zu den Bereichen Umweltschutz, Dialog mit dem Umland und Lärmmanagement, sodass dies als eine Unterordnung des Hauptpunkts „Nachhaltigkeit“, angesehen werden kann.

**Abbildung 13 : U6 – Umwelt und Nachhaltigkeit**



Ebenfalls zu den Unternehmen, die nur ein bis zwei Unterpunkte in der zweiten Ebene aufweisen, ist U18. Doch dies ist gesondert zu werten, da die BesucherInnen nach dem Klicken des Hauptpunktes „Corporate Responsibility“ auf eine Seite gelangen, wo zahlreiche Verlinkungen und Verknüpfungen im Text enthalten sind. Ebenso findet man rechts ein Menü mit direkten Links zum Downloadbereich und zum unternehmensspezifischen „CR Corporate Blog“. Folgt man dem Link zu dem Blog, finden sich dort zahlreiche Artikel und Berichte zum Thema Corporate Responsibility, auch eine Mediathek mit Videos ist enthalten. Die angebotenen Inhalte auf der Homepage können als sehr umfassend und informativ bezeichnet werden.

U1, U3, U9, U15, U16 und U17 zählen zu den Unternehmen, die zwischen drei und fünf Punkte, die dem Bereich Nachhaltigkeit oder Verantwortung, untergeordnet sind, aufweisen. Einige der Unternehmen weisen weitere Unterseiten (auf Ebene 3) auf, die detaillierte Informationen preisgeben.

U8 sowie U10-U14 weisen beim Hauptbereich auf Ebene 1 zwischen sechs und acht untergeordnete Punkte auf. Auch hier haben die meisten wieder weitere Untermenüs (Ebene 3).

Hervorzuheben ist hier die OMV AG (siehe Abbildung 13), welche unter fast jedem Punkt auf der zweiten Ebene zahlreiche weitere Untermenüs vorweist. Die dort abrufbaren Informationen sind sehr umfangreich und legen das CSR-Engagement des Unternehmens umfassend und übersichtlich dar.

Abbildung 14 : U10 - Untermenüs



Über OMV | Geschäftsfelder | **Nachhaltigkeit** | Investor Relations | Presse | Jobs & Karriere | Einkauf | Produkte

**Unsere Strategie**  
 Mitarbeiter  
**HSSE**  
 Gesundheit  
 Sicherheit  
 Security  
 Umwelt  
 Menschenrechte  
 Diversity  
 Business Ethics  
 Stakeholder Engagement  
**Bildung und Entwicklung**  
 Umweltmanagement  
 Neue Energien  
 Initiativen  
 Ratings & Auszeichnungen  
 Nachhaltigkeitsbericht  
 Code of Conduct  
 Kontakt

OMV Konzern > Nachhaltigkeit > Unsere Strategie > HSSE

**Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz**

HSSE (Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz) ist eine der obersten Prioritäten von OMV. Das Gesamtziel der HSSE-Abteilung ist es, das Linienmanagement des Konzerns auf allen Organisationsebenen dabei zu unterstützen, Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz zu gewährleisten und in allen Aktivitäten des Konzerns zu verankern. Dazu erkennen und managen wir Risiken für Menschen und Anlagen, die Umwelt, den Ruf des Unternehmens und für die Menschen im Umfeld unserer Standorte. Unsere HSSE-Expertise ist in der Firmenzentrale in Wien (OMV) und in Bukarest (OMV Petrom) gebündelt.

- » HSSE-Strategie 2016
- » HSSE-Management im OMV Konzern
- » HSSE-Trainings
- » HSSE-Politik
- » Kontraktor HSSE-Management

HSSE-Strategie 2016

**Nachhaltigkeitsbericht 2013**

- » Nachhaltigkeitsbericht 2013, (5.72 MB, PDF)
- » OMV Resourcefulness, Sustainability Highlights, (1.80 MB, PDF)

**Downloads**

- » HSSE-Politik, (0.19 MB, PDF)

**Crosslinks**

- » Umweltmanagement
- » Unsere Projekte
- » Strategie 2021

Die einzigen Unternehmen, die mehr als zehn Unterpunkte aufweisen, sind die Wienerberger AG (U19) und die Zumtobel GROUP AG (U20). Der Informationsgehalt auf diesen zwei Websites kann als sehr umfassend bezeichnet werden. Zahlreiche Menüpunkte führen zu den verschiedensten CSR-Themen, wie Ziele, Kennzahlen, Stakeholder Management, Produktverantwortung, wirtschaftliche Entwicklungen und Berichte. Die BesucherInnen können sich umfassend über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen erkundigen.

Abbildung 15 : U19 - Menüpunkte

- Investor Relations
- Nachhaltigkeit**
  - ▶ Einleitung des Vorstandsvorsitzenden
  - ▶ Ziele der Nachhaltigkeit
  - ▶ Kennzahlen der Wienerberger Gruppe
  - ▶ Kennzahlen der Produktgruppen
  - ▶ Nachhaltigkeit bei Wienerberger
  - ▶ Mitarbeiter
  - ▶ Produktion
  - ▶ Produkte
  - ▶ Gesellschaftliche Verantwortung
  - ▶ Stakeholder Management
  - ▶ Über den Bericht
  - ▶ Nachhaltigkeitsbericht 2012
  - ▶ Downloads
  - ▶ Nachhaltigkeitsindizes

## Kategorie 7: Inhalt

In dieser Kategorie wird der Inhalt der Nachhaltigkeitskommunikation analysiert, welche Inhalte und Unternehmenswerte im Nachhaltigkeitsbereich der Webseiten kommuniziert werden. Auch das Vorliegen von CSR-Berichten, sowie deren Umfang, wurde untersucht.

Fast alle Unternehmen betonen ihre unternehmerische Verantwortung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Wirtschaft. Angesichts ihrer bewegten Vergangenheit erwähnt die BUWOG AG (U2) ihre Einstellung zu Nachhaltigkeit kurz und knapp im Corporate Governance Bericht, auf der Homepage sind keine Informationen dargestellt.

Im Nachhaltigkeitsbericht der Österreichischen Post AG (U9) findet sich nachfolgende Grafik, die mögliche Themenschwerpunkte und damit einhergehende Zielvorgaben übersichtlich darstellt:

**Abbildung 16 : U9 – Themenschwerpunkte und Ziele**



Der umweltschonende Umgang mit Ressourcen ist für viele Unternehmen selbstverständlich: „Der nachhaltige Schutz der Umwelt und die Schonung der natürlichen Ressourcen sind wesentliche Grundsätze der ANDRITZ-GRUPPE.“ (U1), „Aktiver Umweltschutz und ein schonender Umgang mit den endlichen Ressourcen sind daher in der Unternehmensphilosophie verankert.“ (U18) oder auch „Wir bekennen uns zu einem aktiven Umwelt- und Energiemanagement, das eine nachhaltige und energieeffiziente Gewinnung und Verarbeitung unserer Produkte gewährleistet.“(U10).“Reduce – Reuse – Recycle“ lautet das Motto der Telekom Austria Group zur Schonung der Ressourcen.

Manche Unternehmen haben die Schwerpunkte ihre Nachhaltigkeitsengagements an die Branche angepasst. So legt U3 aufgrund seines Geschäftszweiges auch großen Wert auf nachhaltiges Handeln im Immobilienbereich und betont in seinem knappen, vier-seitigen Nachhaltigkeitsbericht „Initiativen zur Minimierung von Umweltauswirkungen des Bestandsportfolios und zur nachhaltigen Steigerung des Immobilienwertes“.

U4 beschreibt auf seiner Nachhaltigkeitsseite die Zwischennutzungsprojekte und stellt Kooperationen dar, deren Schwerpunkte die Belegung von städtischen Gebieten und Schaffung von Kulturräumen ist. Lärmschutzprogramme haben bei U6 große Bedeutung. U15 legt das Augenmerk vermehrt auf die Gesundheitsvorsorge und fördert Bewegungsprogramme und Schulsport bei Schulkindern sowie das betriebliche Gesundheitswesen und Sozialprogramme.

**Abbildung 17 : U19 – Kreislauf nachhaltiger Unternehmensführung**



Aussagen zu MitarbeiterInnen und Lieferanten lassen sich vielen der untersuchten Unternehmen finden. „Wir sehen es als unsere Pflicht, nur mit jenen Lieferanten zusammenzuarbeiten, die unsere Wertvorstellungen teilen. Daher achten wir bei der Auswahl unserer Partner etwa darauf, dass diese nicht ausschließlich in Billiglohnländern produzieren. Wir weisen zudem auf gewisse Standards wie FairTrade hin und verlangen entsprechende Zertifizierungen.“ (U15).

Um ihre Anziehungskraft als ArbeitgeberIn zu verstärken, bemühen sich viele um die Betonung einer Work-Life-Balance und um Darstellung als exzellente ArbeitgeberIn, die Wert auf Nachhaltigkeit legt: „conwert legt Wert auf eine möglichst ausgewogene Work-LifeBalance der Beschäftigten und sieht darin einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Motivation und zur Stärkung der Attraktivität als Arbeitgeber“ (U4), „Orts- und Zeitunabhängiges Arbeiten sowie zahlreiche Benefits und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf tragen dazu bei, die Life Balance der MitarbeiterInnen zu bewahren“ (U14), „Die hohe Attraktivität der voestalpine als Arbeitgeber zeigt sich an der hohen Anzahl an Bewerbungen, der geringen Fluktuationsrate und der langen Betriebszugehörigkeit.“ (U18).

**Abbildung 18 : U9 - Worte Generaldirektor**



In weiterer Folge wurde untersucht, welche Unternehmen einen Bericht über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten auf ihrer Homepage anbieten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, die Mehrheit der untersuchten Unternehmen Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichte vorweisen und nur sechs keine dementsprechenden Publikationen auf der Website veröffentlichen bzw. ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten im Rahmen des Geschäftsberichts bzw. des Corporate Governance Berichts erwähnen (U2, U5, U6, U15, U17).

Alle anderen Unternehmen bieten Nachhaltigkeitsbericht auf ihren Websites an. Der Umfang der Berichte schwankt dabei zwischen vier Seiten (U3) und 92 Seiten (U14). U9 bietet zusätzlich zum Nachhaltigkeitsbericht ein Nachhaltigkeitsmagazin an. Die RBI (U11) setzt kein neues Dokument auf, sondern veröffentlichte ein „Update 2013“ zum Nachhaltigkeitsbericht 2011/2012, welcher in Kombination mit dem Nachhaltigkeitsbericht vollständig ist und nahtlos an diesen anschließt.

**Abbildung 19 : U10 - Nachhaltigkeitsberichte**

Die RHI AG (U12) hat ein zusätzliches Dokument „Nachhaltigkeitsprogramm 2014“ auf ihrer Website, indem sie alle Ziele, den Zwischenstand sowie das Zeitfenster zur Zielerreichung transparent darlegt. Sie beschreibt auf ihrer Homepage, dass 2015 die Erstellung separater Nachhaltigkeitsberichte wegfällt, da die Nachhaltigkeitsthemen nun umfassend im Geschäftsbericht inkludiert sind. Durch den kombinierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht sind alle relevanten Informationen in einem Dokument zu finden.

**Abbildung 20 : U12 - Nachhaltigkeitsprogramm**

ZIEL GESETZT IM JAHR 2013	ZEITHORIZONT	ZIELERREICHUNG/ ZWISCHENSTAND 2014
<b>UNTERNEHMEN UND NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT</b>		
<b>ÖKONOMISCHER ERFOLG</b>		
Steigerung des Umsatzes auf bis zu € 3 Mrd.	2020	Umsatz 2014: € 1,721 Mrd.
Steigerung der EBIT-Marge auf einen Betrag größer-gleich 12%	2020	EBIT-Marge 2014: 6,4%
Weiterer Ausbau des Eigenversorgungsgrades an Magnesiumrohstoffen parallel zur RHI Wachstumsstrategie	laufend	Ziel erreicht: der Eigenversorgungsgrad an Magnesiumrohstoffen lag auf dem geplanten Niveau

Ergänzend zum CSR-Bericht des U18 wird von diesem noch ein „CSR-Factsheet“ aufgelegt, welches in zahlreichen Sprachen erhältlich ist.

Durch die Download-Möglichkeit können Nachhaltigkeitsberichte auch offline gelesen werden, ein ständiger Internetzugang während des Lesens muss somit nicht vorhanden sein. 14 Unternehmen bieten ihre Berichte als pdf-Versionen zum Herunterladen an. Geschieht dies regelmäßig über Jahre hinweg, können so Datenunterschiede und Langzeitanalysen durchgeführt werden. Insgesamt sieben Unternehmen stellten mehrere Berichte aus den vergangenen Jahren zum Abruf bereit (U4, U9, U10, U11, U14, U15, U19).

Der älteste, abrufbare Nachhaltigkeitsbericht stammt aus dem Jahr 2002 und ist auf der Homepage der Wienerberger AG (U19) abrufbar.

### **Kategorie 8: Multimedialität**

In dieser Kategorie findet eine Untersuchung hinsichtlich verwendeter Kommunikationskanäle statt. Werden Videos oder Audioelemente für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet, gibt es Nutzerbefragungen, Spiele oder sonstige Unterhaltungselemente auf den Nachhaltigkeitsseiten? Der Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung einer Verknüpfung zu Social Community Seiten (Blogs, Foren, Twitter, Facebook, Xing, LinkedIn) oder weiterführende Literatur. Verwenden die Unternehmen die richtigen Kanäle, um ihre Zielgruppe, die Generation Y als potenzielle ArbeitnehmerInnen, zu erreichen?

Bei der genauen Beleuchtung der Unternehmenswebsites fällt auf, dass keine Umfragen, Spiele oder weiterführende Literatur enthalten waren. U1, U3, U4, U6, U7, U8, U11, U13 und U15 wiesen weder auf der Karriereseite, noch im Bereich Verantwortung Videos oder Audioelemente auf.

Die meisten Videos waren auf den Karriereseiten zu finden, weniger auf den Nachhaltigkeitsseiten.

Bei einem Unternehmen, der OMV AG (U10) fällt positiv auf, dass auf der Startseite neben einem Menüpunkt „Nachhaltigkeit“ auch ein Imagevideo zu finden ist, welches mit Youtube verknüpft ist. Auffallend ist auch, dass bei der Startseite ganz oben im Menü ein eigener Menüpunkt „Social Media Kanäle“ zu finden ist. Durch Anklicken des

Buttons kann aus zahlreichen Social Media Auftritten der OMV AG auf den Kanälen Twitter, Youtube, LinkedIn, Xing, Watchado, Facebook und mobilen Anwendungen (Apps) gewählt werden.

**Abbildung 21 : U10 - Verweis auf Social Media Kanäle**



Auch bei den U14 und U16 fällt ein eigener Social Media Bereich auf, in dem zahlreiche Videos, Fotos und Grafiken zu finden sind.

U18 bietet eine große Auswahl an Kommunikationskanälen, aus denen die BesucherInnen wählen können. Die nachfolgende Grafik zeigt die Strategie an, die das Unternehmen hinsichtlich der Social Media Nutzung verfolgt. Wichtigstes Kriterium ist das Bereitstellen von relevanten, zielgruppenorientierten Informationen über die richtigen Kommunikationskanäle. Die Möglichkeit, Informationen über zahlreiche verschiedene Kanäle zu beziehen, verleiht dem Unternehmen Attraktivität und wirkt auf UserInnen interessant. Wie in Abbildung 11 ersichtlich, stehen den BesucherInnen neben Videos, Fotos und sozialen Netzwerken auch mobile Anwendungen für das Mobiltelefon zu Verfügung. Weiters gibt es einen Blog mit zahlreichen weiteren Elementen, der die NutzerInnen zum Verweilen einlädt.

**Abbildung 22 : U18 - Social Media Strategie**



U10 und U18 erweisen sich in dieser Kategorie als vorbildlich und können demnach als sehr attraktiv für die junge, Internet- und Social Media-affine Generation Y bezeichnet werden.

Ein gut gestalteter Internetauftritt zeugt von Professionalität, das Internet ist die optimale Plattform für Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsinformationen umfassend darzulegen. Inwieweit nutzen Unternehmen die Möglichkeit, durch Kommunikationskanäle wie zum Beispiel Facebook, LinkedIn, Twitter, Blogs, Youtube oder RSS-Feeds aktuelle Nachhaltigkeitsinformationen online anzubieten?

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse, dass 15 von 20 Unternehmen Verlinkungen zu verschiedenen Kanälen auf ihrer Startseite enthalten. Diese sind durch kleine Symbole sichtbar und leiten durch Anklicken direkt auf die jeweilige Seite weiter.

### **Abbildung 23 : U5 - Social Media Verknüpfungen**

© 2015 Erste Group Bank AG

[Impressum](#) | [Datenschutz/ Sicherheit](#) | [Allgemeine Geschäftsbedingungen](#) | [Disclaimer](#) | [YouTube](#) | [t](#) | [f](#) | [flickr](#) | [XING](#) | [in](#)

Viele der untersuchten Unternehmen nutzen Twitter, Facebook und YouTube und schaffen somit die Möglichkeit, Informationen immer zeitnah an Interessierte und Stakeholder zu kommunizieren. Fast alle Unternehmen nutzen mindestens eines dieser Instrumente, um Informationen bereitzustellen. Drei Unternehmen nutzen für Ihre CSR-Informationen weder Video, noch andere Kommunikationskanäle.

Werden die Informationen multimedial aufbereitet, so erhöht dies nicht nur die Attraktivität, sondern verbessert auch die Qualität der Berichterstattung.

### **Kategorie 9: Aktualität**

Diese Kategorie untersucht die Aktualität der Informationen betreffend CSR und Nachhaltigkeit. Werden die Nachhaltigkeitsinformationen auf den Webseiten regelmäßig gewartet und aktualisiert? Dies kann ein wichtiger Indikator dafür sein, ob Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung sowie dessen Kommunikation wichtig nehmen oder sich damit zufrieden geben, veraltete Berichte auf der Homepage zu platzieren, um diesen Bereich online abgedeckt zu haben.

Ob und wann ein Unternehmen Entwicklungen und Veränderungen erfahren hat, lässt sich anhand des Aktualisierungsdatums von Nachhaltigkeitsinformationen auf den Webseiten erkennen. So können Änderungen Auswirkungen auf

Investorenentscheidungen haben und auch für die Medien und die Öffentlichkeitsarbeit können solche Informationen relevant sein. Um glaubhafte Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben, müssen die dazugehörigen zielgruppenrelevanten Informationen stets auf dem neuesten Stand sein.

Beim Überprüfen der Aktualität ergab sich das Problem, das bei den Nachhaltigkeitsinformationen auf der Seite an sich keine Datumsangabe zu finden war. Eine zeitliche Zuordnung konnte somit nur durch Überprüfen des Nachhaltigkeitsberichtes getroffen werden. Mangels Verfügbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten, fallen U2, U5, U6, U8, U15 und U17 aus der Untersuchung raus.

Die Ergebnisse zeigen, dass alle Unternehmen die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte von 2014 auf ihrer Homepage zur Verfügung gestellt haben, nur bei U7 ist der letzte abrufbare Bericht mit April 2012 datiert. U14 und U20 besitzen eigene Bereiche „CSR News“ bzw. „News Nachhaltigkeit“, die neuesten Nachrichten sind mit 24. Oktober 2014 bzw. 6. März 2015 vermerkt. Im Corporate Blog des voestalpine (U18) ist der aktuellste Eintrag vom 1. April 2015 und U10 berichtet über das Stakeholder Forum 2015 und zeugt davon von hoher Aktualität im Bereich Nachhaltigkeitsinformationen.

### **Kategorie 10: Kontaktmöglichkeiten**

Gegenstand der Untersuchung war die Möglichkeit, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Es wurde dabei unterschieden, ob die Kontaktaufnahme auf der Nachhaltigkeitsseite bzw. im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation ersichtlich war oder auf der allgemeinen Homepage. Ebenso wurde differenziert, ob die AnsprechpartnerInnen namentlich genannt wurden und mit einem Foto abgebildet waren, oder ob die Kontaktaufnahme mittels Formular oder Angabe allgemeiner Kontaktdaten möglich ist.

#### AnsprechpartnerIn

Alle Unternehmen stellen auf ihren Webseiten Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung. Bei insgesamt 12 Unternehmen findet man direkt bei den Nachhaltigkeitsinformationen auch AnsprechpartnerInnen, die man bei Fragen telefonisch, postalisch oder per E-Mail kontaktieren kann. Dabei sind bei den U9, U11, U14, U16, U18 und U20 alle

AnsprechpartnerInnen mit einem Foto abgebildet. Die BetrachterInnen bekommen somit gleich ein Bild zu den Kontaktdaten geliefert, dies wirkt vertrauensvoll.

U6 bietet im Zusammenhang mit ihrem Nachhaltigkeitskanal die Möglichkeit, ein Formular auszufüllen. Auf der Seite ist eine Frau mit Telefon-Headset abgebildet, welches ein allgemeines Foto darstellt und kein Hinweis auf eine exakte Ansprechperson ist. Dennoch wirkt auch das Vorhandensein eines Fotos vertrauensvoll.

U1 bietet ebenso ein Kontaktformular an, jedoch ist dieses in englischer Sprache gehalten, eine deutsche Version konnte nicht gefunden werden.

Kontaktdaten, jedoch ohne ein Formular, bieten auf ihren Nachhaltigkeitsseiten auch U10, U12, U13 und U19 an, wobei bei U12 nur eine E-Mail-Adresse (sustainability@rhi-ag.com) abgebildet ist.

Nicht den Nachhaltigkeitsseiten zugeordnet, sondern auf der allgemeinen Homepage zu finden, waren die Kontaktmöglichkeiten der anderen Unternehmen, wobei U3 die AnsprechpartnerInnen namentlich erwähnt, jedoch ohne Foto abbildet.

U2, U5 und U17 bieten Kontaktformulare an, hier ist zu erwähnen, dass bei der Vienna Insurance Group AG das Kontaktformular erst nach kurzem Suchen gefunden wurde, ein kleines Briefsymbol oberhalb der Hauptmenüleiste leitet die UserIn zur Kontaktseite weiter. U4, U5, U7 und U8 führen nur allgemeine Kontaktdaten an.

Bei der Kommunikation von CSR-Aktivitäten auf der Homepage ist es auch wichtig, Kontaktmöglichkeiten und AnsprechpartnerIn anzugeben. BesucherInnen und Stakeholder können so mit dem Unternehmen bzw. mit einer verantwortlichen Person per Telefon oder E-Mail in Kontakt treten, um eventuell auftretende Fragen abklären zu können. Es wird dabei mehr Vertrauen bei den BetrachterInnen erweckt, wenn eine Person namentlich genannt wird, anstatt ein anonymes Kontaktformular anzubieten. Sechs von den 20 Unternehmen weisen die AnsprechpartnerInnen mit Foto auf, dies vermittelt im Gegensatz zu einem anonymen Kontaktformular einen professionellen und vertrauenswürdigen Eindruck.

## 6 Diskussion und Ausblick

Die Anforderungen und Rahmenbedingungen für nachhaltiges Handeln an die Unternehmen sind vielschichtig, es reicht nicht, halbherziges CSR-Engagement zu Marketingzwecken und zur Imagepflege anzuführen und nach außen zu kommunizieren. Jedes unglaubliche CSR-Engagement kann von der Gesellschaft sofort öffentlich kritisiert werden, die Folge können damit einhergehende Reputationsschäden sein, die für ein Unternehmen den Untergang bedeuten können. Bei CSR geht es nicht darum, wie Unternehmen ihre Gewinne verwenden, sondern wie sie diese erwirtschaften. Sowohl passende Unternehmensstrukturen als auch aufrichtige MitarbeiterInnen sind für eine erfolgreiche Implementierung von CSR notwendig.

Aus den bisherigen Einblicken lässt sich zusammenfassen, dass die Bedeutung von CSR-Engagement vor dem Hintergrund des prognostizierten demographischen Wandels noch stärker an Bedeutung zunimmt. Wie Parment (2013, S. 11f.) richtig bemerkt, hat der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt bedeutende Auswirkungen sowohl auf das Arbeitsleben als auch auf das Personalmanagement. Unternehmen müssen sich verstärkt bemühen, attraktiv für qualifizierte potenzielle ArbeitnehmerInnen zu sein, um ihren Personalbedarf rechtzeitig zu decken.

Die junge Generation unterscheidet sich in ihren Werten und Einstellungen von den vorherigen Generationen. Sie verlangt sowohl nach herausfordernden und sinnvollen Tätigkeiten als auch nach einem Spaßfaktor bei der Arbeitsausübung. Arbeits- und Privatleben vermischen sich zunehmend, flexible Arbeitszeiten sind gefragt. Sie stellt Ansprüche an die künftigen ArbeitgeberInnen, die diese erfüllen müssen. Aufgrund der großen Auswahl an Alternativen kann es andernfalls passieren, dass sie sich für ein anderes Unternehmen entscheiden.

Die vorliegende Arbeit möchte auch zu einem kritischen Hinterfragen anregen. Das Bewusstsein, CSR-Handlungen und Aktivitäten von Unternehmen kritisch zu hinterfragen, soll geschaffen werden.

Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wurde der Versuch unternommen, anhand eines Vergleichs der Online Rekrutierungs-Plattformen herauszufinden, ob sich die Unternehmen zum Zweck der BewerberInnenattrahierung als attraktive ArbeitgeberInnen auf dem Arbeitsmarkt präsentieren.

Mittels durchgeführter Inhaltsanalyse wurden die Karriereseiten auf den Webseiten der zwanzig größten börsennotierten ATX Unternehmen hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität

für die Generation Y miteinander verglichen. Dabei wurden Faktoren untersucht, die, basierend aus Kenntnissen der dargestellten Literatur, attraktiv auf die Jungen wirken und ihren Einstellungen und Werten entsprechen. Es wurde analysiert, welche Kommunikationskanäle die Unternehmen auf ihren Webseiten nutzen. Berücksichtigte Faktoren waren zum Beispiel die Positionierung sowie der Inhalt und Umfang von CSR-Inhalten.

Aus der Literaturstudie für die vorliegende Arbeit kann hergeleitet werden, dass CSR ein Wert zu sein scheint, der einen hohen Stellenwert für die Generation Y besitzt. Hinsichtlich der Arbeitssuche kann CSR ein entscheidendes Kriterium für die künftige ArbeitgeberInnenwahl sein. Es scheint den MitarbeiterInnen wichtig zu sein, dass die Werte und die Einstellungen des Unternehmens den eigenen ähnlich bzw. nicht allzu konträr zum eigenen Wertesystem sind. Auch wenn es ungewiss ist, wie stark der Fachkräftemangel vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ausfallen wird, ist es für ein Unternehmen entscheidend, hochqualifiziertes Personal zu gewinnen. Unternehmen benötigen Talente und müssen sich daher vermehrt mit dem „War for talents“ auseinandersetzen.

Nach eingehender Untersuchung kann festgehalten werden, dass CSR und Nachhaltigkeit auf den Unternehmens-Webseiten unterschiedlich dargestellt werden, sowohl was den Umfang, als auch die Inhalte und die Kommunikationskanäle betrifft. Für potenzielle BewerberInnen reicht ein Blick auf die Karriereseite der zwanzig untersuchten Unternehmens nicht aus, um sich über dessen CSR-Engagement zu informieren, da dort keinerlei Hinweise enthalten sind. Um sich ein Bild über die Unternehmenskultur und die Nachhaltigkeitsaktivitäten zu machen und abzuschätzen, ob sie dem eigenen Wertesystem ähnlich sind, müssen die BesucherInnen die Homepage nach den relevanten Informationen durchsuchen.

Dabei gibt es einige Unternehmen, die sich sehr attraktiv auf ihren Websites präsentieren und aus dem vollen Kommunikationsrepertoire schöpfen, um für potenzielle ArbeitnehmerInnen der Generation Y anziehend zu wirken. Hinsichtlich der Social Media Nutzung gibt es für viele Unternehmen noch Luft nach oben. Wenige Unternehmen nutzen kaum attraktive Kommunikationskanäle.

Um schließlich die Forschungsfrage „Werden CSR Themen auf den Online Recruiting Plattformen der ATX Unternehmen kommuniziert und inwiefern nutzen die Unternehmen diesbezüglich ihren öffentlichen Auftritt im Internet, um für die Generation Y als ArbeitgeberInnen attraktiv zu sein?“ zusammenfassend zu beantworten, lässt sich sagen, dass kein einziges Unternehmen CSR-Themen auf

dessen Online-Recruiting Plattform enthält. Entweder sind auf der Homepage gar keine Informationen dazu zu finden oder das Thema wurde einem anderen Menüpunkt untergeordnet. Viele Unternehmen präsentieren ihr CSR-Engagement mittels eigenem Menüpunkt.

Ob CSR einen Stellenwert für die Bewerberattrahierung und bei der ArbeitgeberInnenwahl hat, kann nicht ermittelt werden, da nicht mit Sicherheit festgestellt werden kann, ob Unternehmen sich der Ursachen-Wirkung-Relation nicht bewusst sind oder dies aber kein entscheidender Faktor um den Kampf um die besten potenziellen MitarbeiterInnen darstellt und Informationen außerhalb der Karriereseiten ausreichen, um über ihr CSR-Engagement zu informieren.

Viele der untersuchten Unternehmen sind auf einem sehr gutem Weg, sich als attraktive ArbeitgeberIn zu präsentieren. Die dargestellten Informationen werden über verschiedene Kommunikationskanäle verbreitet, die die Generation Y ansprechen. Einige Unternehmen hinken noch nach und verlangen nach technologischer Aufrüstung. Der Weg zu einem nachhaltig handelnden Unternehmen ist ein langwieriger Prozess. Eine nachhaltige Unternehmensführung kann ihre positiven Wirkungen nur dann entfalten, wenn sie von den relevanten Stakeholdern als glaubwürdig wahrgenommen werden. CSR muss als ganzheitliches Konzept betrachtet werden und in der Unternehmensstrategie verankert werden. CSR kann als Chance verstanden werden, indem Unternehmen dementsprechendes Engagement authentisch und transparent an die relevanten Zielgruppen kommunizieren, um so Wettbewerbsvorteile für sich zu schaffen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass CSR bei den meisten Unternehmen angekommen ist, nun gilt es, diese fachlich und kritisch zu begleiten. Mehr und mehr Unternehmen nehmen sich diesem Thema an und gehen erste Schritte, deutliche Bemühungen sind zu verzeichnen. Nicht außer Acht lassen darf man diejenigen, die CSR als PR-Instrument fehl deuten und sich einfach nur grün waschen wollen. Die Forschung zu Fragen der Unternehmensverantwortung steht noch immer am Anfang und künftige Entwicklungen werden mit Spannung zu beobachten sein.

Für die Zukunft gilt es zu beachten, dass nicht nur die Bedürfnisse der Generation Y berücksichtigt werden müssen, sondern dass bereits eine neue, nachfolgende Generation in den Startlöchern steht, die sogenannte Generation Z, welche ebenso wieder neue Charakteristika aufweist und die Arbeitswelt sowie das Personalmanagement sicherlich auch wieder vor neue Herausforderungen stellen wird.

## 7 Literaturverzeichnis

- Arnold, Herrmann (2012). Personal gewinnen mit Social Media. Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.
- Aßländer, Michael S./Löhr, Albert /Ulshöfer, Gotlind (2007). Generationengerechtigkeit als Aufgabe von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. DNWE Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik- Schriftenreihe Folge 15, München: Rainer Hampp Verlag.
- Baumgarth, Carsten/Binckebanck, Lars (2012). Glaubwürdige CSR-Kommunikation durch eine identitätsbasierte CSR-Markenführung: Forschungsstand und konzeptionelles Modell.- uwf (2012) 19:199–205.
- Benda, Nicola/Mutz, Gert (2007). Work-Life-Balance und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In Aßländer, Michael S./Löhr, Albert /Ulshöfer, Gotlind (Hrsg.). Generationengerechtigkeit als Aufgabe von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. DNWE Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik- Schriftenreihe Folge 15, München: Rainer Hampp Verlag.
- Bernauer, Dominik/Hesse, Gero/Laick, Steffen/Schmitz, Bernd (2011). Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler.
- Bucklesfeld, Yvonne (2012). Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Carroll, Archie B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, 4, 497-505.
- Carroll, Archie B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. Vol 38, 268-295.
- Curbach, Janina (2009). Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Dahlmanns, Andreas (2014). Generation Y und Personalmanagement. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011). Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. Online: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf> [Abruf am 30.04.2015]
- Du, Shuili/Bhattacharya, C. B./Sen,Sankar (2014). Corporate Social Responsibility, Multi-faceted Job-Products, and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, July 2014.
- EU-Kommission (2001). Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Grünbuch. KOM(2001) 366 endgültig. Online: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf) [Abruf am 09.04.2015].
- EU-Kommission (2011). Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). KOM(2011) 681 endgültig. Online: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> [Abruf am 09.04.2015].
- European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (EMSF), (2004). Final Draft Version on Forum Report, Brüssel. Online: [http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/CSR\\_20Forum\\_20final\\_20report.pdf](http://www.corporatejustice.org/IMG/pdf/CSR_20Forum_20final_20report.pdf) [Abruf 20.04.2015].
- Finanz-Lexikon (2015). Stichwort: Dotcom-Blase. Online: <https://www.finanzlexikon.de/> [Abruf 10.05.2015].
- Fleig, Jürgen. Stakeholder. Managen nach dem Stakeholder-Ansatz. Online: <http://www.business-wissen.de/artikel/stakeholder-managen-nach-dem-stakeholder-ansatz/> [Abruf am 30.04.2015].
- Fleischmann, Johannes (2014). Generation Y am Arbeitsmarkt. „Muss ein Chef immer Recht haben, nur weil er Chef ist? ". *Forum Nachhaltig Wirtschaften*, 4. Online: <http://www.forum-csr.net/News/7993/GenerationYamArbeitsmarkt.html> [Abruf am 29.04.2015].
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward/McVea, John (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working Paper No. 01-02. Online: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> [Abruf am 12.03.2015].

- Friedman, Milton (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970. Online: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [Abruf am 23.04.2015].
- Friesl, Christian (2008). Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility. Wien: Facultas WUV.
- Gazdar, Kaevan/Habisch, André/Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (2006). Erfolgsfaktor Verantwortung. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2014). G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Online: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-One.pdf> [Abruf am 30.04.2015].
- Grewe, Wolfgang/Löffler, Jens (2006). Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht. In Gazdar, Kaevan/Habisch, André/Kirchhoff, Klaus Rainer/Vaseghi, Sam (2006). Erfolgsfaktor Verantwortung. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2006). Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main: Campus.
- Haller, Christoph. Wirtschaftskammer Österreich. Abteilung für Umwelt- und Energiepolitik. Online: [https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Buch-und-Online-Handbuch/Unternehmen\\_und\\_Nachhaltigkeit\\_was\\_bringt\\_s\\_.html](https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Buch-und-Online-Handbuch/Unternehmen_und_Nachhaltigkeit_was_bringt_s_.html) [Abruf am 27.12.2014].
- Hauff, v. Michael (2014). Nachhaltige Entwicklung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Hentze, Joachim/Thies, Björn (2012). Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement. Bern: Haupt Verlag.
- Holste, Jan Hauke (2012). Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horn, Alexander (2014). CSR: Die Fallstricke sozialer Verantwortung. Online: [http://www.novo-argumente.com/magazin.php/novo\\_notizen/artikel/0001549](http://www.novo-argumente.com/magazin.php/novo_notizen/artikel/0001549) [Abruf am 28.04.2015].
- Judge, Timothy A./Cable, Daniel M. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 3, 294-311.

- Judge, Timothy A./Cable, Daniel M./Higgins, Chad A. (2000). The Employment Interview: A Review of Recent Research and Recommendations for Future Research. *Human Resource Management Review*, 10, 4, 383-406.
- Köppl, Peter/Neureiter, Martin (2004). *Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*. Wien: Linde Verlag.
- KPMG - Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – Update 2011. Online: [https://www.kpmg.de/docs/Nachhaltigkeit\\_06-2012\\_\\_sec.pdf](https://www.kpmg.de/docs/Nachhaltigkeit_06-2012__sec.pdf) [Abruf am 29.04.2015]
- Künzel, Hansjörg (2013). *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*.
- Lattermann, Christoph (2010). *Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lexikon der Nachhaltigkeit (2015). *Drei Säulen Modell*. Online: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1\\_3\\_a\\_drei\\_saeulen\\_modell\\_1531.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm) [Abruf am 12.03.2015].
- Lis, Bettina (2013). *Corporate Social Responsibility beeinflusst die Arbeitgeberattraktivität*. *Neue Forschung\_CSR: Personal quarterly*, 3, 37-40.
- Loew Thomas/ Ankele Kathrin/ Braun Sabine/ Clausen Jens (2004). *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Online: [http://fuwnyzb.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew\\_csr\\_diskussion\\_2004.pdf](http://fuwnyzb.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf) [Abruf am 12.03.2015].
- Loew, Thomas/Clausen. Jens (2010). *Wettbewerbsvorteile durch CSR: Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen*. Online: <http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf> [Abruf am 10.05.2015].
- Lutschinger Günther (2004). *CSR: Selbstverantwortung für Mensch und Natur*. In Köppl, Peter/Neureiter, Martin (Hrsg.). *Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*. Wien: Linde Verlag.
- Mayerhofer, W./Grutsch, L./Mertzbach, M. (2008). *Corporate Social Responsibility: Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken*. Wien: Facultas Verlag.

- Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Mitterbauer, Peter (2004). Mit Verantwortung wachsen. In Köppl, Peter/Neureiter, Martin (Hrsg.). Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag.
- MSLGROUP (2014). The Future of Business Citizenship - People's Insights Magazine. Online: <http://mslgroup.com/insights/2014/the-future-of-business-citizenship.aspx> [Abruf 10.05.2015].
- Mullan, Phil (2014). CSR: The Dangers of „doing the right thing“ Online: <http://www.spiked-online.com/newsite/article/csr-the-dangers-of-doing-the-right-thing/14839#.VTuv3SHtmkq> [Abruf am 20.04.2015].
- Müller, Anna-Maria (2009). Greenwashing – Die dunkle Seite der CSR. Online: <http://reset.org/knowledge/greenwashing-%E2%80%93-die-dunkle-seite-der-csr> [Abruf am 12.12.2014].
- Müller, Ulrich (2007). Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. Online: <https://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf> [Abruf am 26.04.2015].
- Münstermann, Matthias (2007). Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Münzing, Tell (2001). Unternehmen im Zeitalter der Nachhaltigkeit – Werte und Wertschöpfung verbinden. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2/3, 410-419.
- Nielsen (2014). Doing well by doing good. Increasingly. Consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption? Online: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> [Abruf am 30.04.2015].
- o.V.(2015). Verantwortungspyramide nach Carroll. Online: <https://imeeta.files.wordpress.com/2012/05/carolls-model.jpg> [Abruf am 12.03.2015].
- o.V.(2015a). Corporate Publishing. Online: <http://www.employer-branding-now.de/corporate-publishing/> [Abruf am 30.04.2015].
- o.V.(2015b). Neue Medien. Online: <http://www.wissen.de/neue-medien> [Abruf am 30.04.2015].

- Parment, Anders (2009). Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Parment, Anders (2013). Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren und führen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Peters, Anna (o.J.). Wege aus der Krise - CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft. Online: [https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Anna\\_Peters\\_Wege\\_aus\\_der\\_Krise\\_-\\_CSR\\_als\\_strategisches\\_Ruest.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/CSR--fairantwortung-/Anna_Peters_Wege_aus_der_Krise_-_CSR_als_strategisches_Ruest.pdf) [Abruf am 03.04.2015].
- Porter, Michael E./Kramer, Mark R. (2011). The big idea. Creating shared value. Harvard Business review.
- PriceWaterhouseCoopers (2011) „Millennials at work. Reshaping the workplace. Online: [https://www.pwc.com/en\\_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf](https://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf) [Abruf am 10.05.2015].
- Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike (2011). Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- RespACT – Austrian business council for sustainable development. Online: <https://www.respect.at/> [Abruf am 12.03.2015].
- Ritz, Adrian/Sinelli, Peter (2011). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In Ritz, Adrian/Thom, Norbert (2011). Talent-Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ritz, Adrian/Thom, Norbert (2011). Talent-Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rohrschneider, Uta/Lorenz, Michael (2011). Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Ruthus, Julia (2014). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schirmer, Uwe (2010). Die NPM-Studie 2008: Ergebnisse, Konsequenzen und Perspektiven. In Weißenrieder, Jürgen/Kosel, Marijan (Hrsg.). Nachhaltiges Personal-

management in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Schmidt, Philipp (2009). CSR im Zeichen der Employer-Brand: Einfluss und Eignung des Konzeptes der Corporate Social Responsibility für das Employer Branding in der stakeholder-spezifischen Markenführung. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.

Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (2012). Corporate Social Responsibility. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2015)., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: European Multistakeholderforum. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/222074/european-multistakeholderforum-v5.html> [Abruf am 27.04.2015].

Springer Gabler Verlag (Herausgeber) (2015a)., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anspruchsgruppen. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder> [Abruf am 27.04.2015].

Sutter, Georg Suso (2012). CSR und Human Resource Management. In Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.). Corporate Social Responsibility. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Thoma, Barbara (2013). Engagement across Generations: The XY-Challenge. ARGO Personalentwicklung GmbH, 18.

Trost, Armin (2009). Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln: Luchterhand.

UN Global Compact (UNGC). Online: <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/10prinzipien> [Abruf am 12.03.2015].

Van Duong Dinh, Hai (2011). Corporate Social Responsibility. Determinanten der Wahrnehmung, Wirkungsprozesse und Konsequenzen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Weißerrieder, Jürgen/Kosel, Marijan (2010). Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Welker, Martin/Wünsch, Carsten (2010). Die Online-Inhaltsanalyse. Forschungsobjekt Internet. Köln: Halem Verlag.

Wiener Börse, Online: <http://www.indices.cc/indices/details/atx/composition/> [Abruf am 27.03.2015].

## 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit.....	9
Abbildung 2: Integrierendes Nachhaltigkeitsdreieck .....	10
Abbildung 3: Verantwortungspyramide nach Carroll.....	12
Abbildung 4 : U17 - Hinweis auf der Startseite .....	48
Abbildung 5: U20 - Hinweis auf der Startseite .....	49
Abbildung 6: U2 - Kein Hinweis auf CSR.....	52
Abbildung 7: U2 - Karrierevideo.....	55
Abbildung 8: U5 - Ansprache Generaldirektor .....	55
Abbildung 9: U5 - Darstellung als attraktiver Arbeitgeber .....	56
Abbildung 10 : U14 - Darstellung als attraktiver Arbeitgeber.....	56
Abbildung 11: U18 - Verweise auf Social Media .....	57
Abbildung 12 : U7 – Design.....	59
Abbildung 13 : U6 – Umwelt und Nachhaltigkeit .....	61
Abbildung 14 : U10 - Untermenüs .....	62
Abbildung 15 : U19 - Menüpunkte .....	62
Abbildung 16 : U9 – Themenschwerpunkte und Ziele.....	63
Abbildung 17 : U19 – Kreislauf nachhaltiger Unternehmensführung.....	64
Abbildung 18 : U9 - Worte Generaldirektor .....	65
Abbildung 19 : U10 - Nachhaltigkeitsberichte .....	66
Abbildung 20 : U12 - Nachhaltigkeitsprogramm.....	66
Abbildung 21 : U10 - Verweis auf Social Media Kanäle .....	68
Abbildung 22 : U18 - Social Media Strategie .....	68
Abbildung 23 : U5 - Social Media Verknüpfungen .....	69
Abbildung 24: U1 - Andritz AG .....	86
Abbildung 25: U2 - BUWOG AG.....	86
Abbildung 26: U3 - CA Immobilien Anlagen AG.....	87
Abbildung 27: U4 - Conwert Immobilien Invest SE .....	87

Abbildung 28: U5 - Erste Group Bank AG .....	88
Abbildung 29: U6 - Flughafen Wien AG .....	88
Abbildung 30: U7 - Immofinanz AG .....	89
Abbildung 31: U8 - Lenzing AG .....	89
Abbildung 32: U9 - Österreichische Post AG .....	90
Abbildung 33: U10 - OMV AG .....	90
Abbildung 34: U11 - Raiffeisen Bank International AG .....	91
Abbildung 35: U12 - RHI AG .....	91
Abbildung 36: U13 - Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG .....	92
Abbildung 37: U14 - Telekom Austria AG .....	92
Abbildung 38: U15 - UNIQA Insurance Group .....	93
Abbildung 39: U16 - Verbund AG .....	93
Abbildung 40: U17 - Vienna Insurance Group AG .....	94
Abbildung 41: U18 - voestalpine AG .....	94
Abbildung 42: U19 - Wienerberger AG .....	95
Abbildung 43: U20 - Zumtobel GROUP AG .....	95

## **9 Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Generationen am Arbeitsmarkt .....	23
Tabelle 2: Börsennotierte ATX Unternehmen .....	45
Tabelle 3: Kriterienkatalog.....	46

# Anhang

Abbildung 24: U1 - Andritz AG

**ANDRITZ**

Home » Über ANDRITZ » Nachhaltigkeit » Soziale Nachhaltigkeit

Products  
Services  
Industries

HYDRO  
PULP & PAPER  
METALS  
SEPARATION

Über ANDRITZ  
Strategie und Ziele  
Vorstand und Aufsichtsrat  
Finanzkennzahlen  
Nachhaltigkeit  
» Wirtschaftliche Nachhaltigkeit  
» Umweltbezogene Nachhaltigkeit  
» Soziale Nachhaltigkeit  
Forschung und Entwicklung  
Fertigung  
Qualität  
Geschichte  
Karriere  
Investor Relations  
News und Medien  
Lieferanten  
ANDRITZ weltweit  
Contact

**Nachhaltiges Unternehmen und attraktiver Arbeitgeber**

Die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung – die Bedürfnisse der heutigen Generation zu befriedigen, ohne die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen zu beeinträchtigen – sind zentraler Bestandteil der Unternehmenspolitik von ANDRITZ. Das höchste Ziel dabei ist sozialer Fortschritt, der auf der Basis von ökologischer Ausgewogenheit erreicht wird.

ANDRITZ ist sich bewusst, dass der Unternehmenserfolg entscheidend von den Mitarbeitern abhängt. Daher wird der Mitarbeiterentwicklung hohe Priorität eingeräumt. Im Aus- und Fortbildungsbereich bewährt sich seit Jahren ein Managementschulungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte. Lehrgänge auf internationaler und lokaler Ebene bieten Schulungen zu unterschiedlichen Themen an. Die Zusammenarbeit mit Hochschulen ist besonders wichtig. Ein weiteres Erfolgselement ist das Engagement der Mitarbeiter, die ermutigt werden, ihr persönliches Wissen und ihre Erfahrungen in ihre Arbeit einzubringen. Eine große Herausforderung besteht für ANDRITZ auch in der Integration erworbener Firmen, insbesondere bei der Einbindung der neuen Mitarbeiter. Die Gruppe unterstützt die Mitarbeiter zudem mit Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, und investiert erheblich in die Sicherheit am Arbeitsplatz.

Die Globalisierung schafft Wirtschaftswachstum, sowohl in den bestehenden Industrienationen als auch in den aufstrebenden Ländern. Auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen wie ANDRITZ agieren in freien, offenen Märkten und Ländern, die eine faire Verteilung des wirtschaftlichen Nutzens für alle zum Ziel haben. ANDRITZ schafft durch die Gründung neuer Niederlassungen Arbeitsplätze. Und auch über die Lieferung neuer Anlagen für unsere Kunden auf der ganzen Welt sind wir indirekt in großem Ausmaß an der Schaffung neuer Arbeitsplätze beteiligt. Diese bedeuten Löhne und Gehälter, mit denen sich die Menschen bessere Lebensbedingungen schaffen können. Neue Arbeitsplätze bedeuten aber auch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung – Faktoren, die wiederum die Basis für neues Unternehmertum bilden.

**Kontakt**  
ANDRITZ AG  
» Contact us

**Related links**  
» Jobs and careers  
» Working at ANDRITZ

Hide footer

Abbildung 25: U2 - BUWOG AG

**BUWOG**  
group

Blog Kontakt Standorte Suche...

UNTERNEHMEN • INVESTOR RELATIONS • PORTFOLIO • PRESSE • KARRIERE

**KARRIERE**

Stellenangebote  
Initiativbewerbung  
Unser Angebot  
» Eine optimale Arbeitsumgebung  
» Work-Life Balance  
» Wir als Arbeitgeber

**CHANGENGLEICHHEIT UND WORK LIFE BALANCE**

Die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern wird bei uns gelebt – deshalb sind Equality-Regelungen in unseren Betriebsvereinbarungen festgelegt. Das Spektrum reicht von gleichen Chancen bei der Jobvergabe zu flexiblen Arbeitszeiten oder Tele-Working-Möglichkeiten. So können unsere Mitarbeiter Beruf und Familie besser vereinbaren – das gilt für Frauen und Männer gleichermaßen.

Auch das Thema Altersvorsorge ist uns ein Anliegen: Für den engagierten Einsatz unserer Mitarbeiter zeigen wir uns durch Einzahlungen in die Pensionskasse erkenntlich.

AKTIONÄRS-MAILINGLISTE  
Newsletter der BUWOG AG

GLÜCKLICH WOHNEN  
Für Wohnungsinhaber- oder Interessierte

Abbildung 26: U3 - CA Immobilien Anlagen AG



SUCHE:

OK

SERVICE

Bitte auswählen ...

ENGLISH KONTAKT SITEMAP

---

- HOME
- Unternehmen**
  - Factsheet
  - Management
  - Unternehmensstruktur
  - Nachhaltigkeit**
  - Leitbild
  - Immobilienebene
  - Konzernebene
  - Ansprechpartner
- PORTFOLIO
- INVESTOR RELATIONS
- CORPORATE GOVERNANCE
- PRESSE
- KARRIERE

**Investors Toolbox**

Geschäftsbericht 2014

Unternehmenspräsentation 04/2015

Strategie CA Immo Gruppe

Vorwort des Vorstandes

Factsheet

Portfolio-Broschüre (pdf)

Urban Benchmarks (pdf)

## Nachhaltigkeit

Verantwortliche Unternehmensführung ist bei CA Immo auf eine langfristige, nachhaltige Wertschaffung ausgerichtet. Unser Nachhaltigkeitsmodell erstreckt sich dabei über alle Dimensionen des unternehmerischen Handelns: Ökologie, Ökonomie und Soziales auf Konzern- als auch auf Produktebene. Eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung spannt sich dabei als übergreifender Bogen über sämtliche Nachhaltigkeitsthemen.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – SHARED VALUE MODELL

**ÖKONOMISCH**  
Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit, Kosten-Nutzen-Relation

**SOZIAL**  
Gemeinwohl, Fairness, Verantwortung für künftige Generationen

**ÖKOLOGISCH**  
Umweltschutz, Schonung natürlicher Ressourcen, Biodiversität

STRATEGIE

RELEVANZ

**CORPORATE GOVERNANCE**  
Gesetze, Transparenz, Kontrolle

**KAPITALGEBER**  
Aktionäre, Investoren, Banken, Versicherungen etc.

**GESCHÄFTS-/VERTRAGSPARTNER**  
Mieter, Käufer, Lieferanten, Projektpartner, Kommunen

**ÖFFENTLICHKEIT**  
Staat, Medien, Mitbewerber, Anrainer von Projektentwicklungen

**MITARBEITER**

Abbildung 27: U4 - Conwert Immobilien Invest SE



---

[+ UNTERNEHMEN](#)
[+ INVESTOR RELATIONS](#)
[+ IMMOBILIEN](#)
[+ PRESSE](#)

HOME DE EN

Ihr Suchbegriff...



**+ UNTERNEHMEN**

- Unternehmensentwicklung
- Management & Struktur
- Ziele & Strategie
- conwert-Gruppe
- Standorte
- Corporate Social Responsibility**
- Kooperationen
- CSR-Berichte
- Karriere bei conwert
- FAQ

## Corporate Social Responsibility

conwert übernimmt Verantwortung:

**für den Menschen**

- + Mieterzufriedenheit
- + Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- + Schulungen und Weiterbildung
- + Diversität und Chancengleichheit

**für die Umwelt**

- + Management der Energieressourcen
- + Bewusstsein für ökologische Themen bei Mitarbeitern

**für das Unternehmen**

- + Compliance / Einhaltung des Verhaltenskodex
- + Transparenz bei der Auswahl von Lieferanten
- + langfristige Wirtschaftlichkeit der Kernaktivitäten durch Einbeziehung von nachhaltigen Zielen

Das Management von conwert ist davon überzeugt, dass eine langfristig positive Unternehmensentwicklung in der Immobilienwirtschaft nur dann zu erzielen ist, wenn in allen Unternehmensbereichen auf nachhaltige Erfolgsfaktoren gesetzt und dabei ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Aspekte in Einklang gebracht werden. conwert geht diesen Weg seit Unternehmensgründung und nimmt die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern wahr.

Abbildung 28: U5 - Erste Group Bank AG

The screenshot shows the website for Erste Group Bank AG. The top navigation bar includes 'Investoren | Presse | Brand Ce'. Below it, a dark blue menu bar contains 'Privatkunden', 'Unternehmen', 'Private Banking', and 'Capital Markets'. The breadcrumb trail reads: 'Home / Karriere / Wir über uns / Banking - unser Weg / Was wir für die Gesellschaft tun'. On the left, a sidebar menu lists various topics, with 'Was wir für die Gesellschaft tun' selected. The main content area features the heading 'Was wir für die Gesellschaft tun' and a sub-heading 'Wir bemühen uns, der Arbeitgeber zu sein, für den Sie gerne arbeiten'. The text explains that CSR (Corporate Social Responsibility) means taking responsibility as a large company and active member of society, with over 50,000 employees and 3,200 branches in 8 countries. It emphasizes being 'tragweite unseres Handelns bewusst' (conscious of the far-reaching impact of our actions). It also states that they are 'sozial verantwortlich von Anfang an' (socially responsible from the beginning) and that their long tradition since 1819 as 'Spar-Casse' for fighting poverty is still relevant today. They offer financial services to create wealth and well-being in regions where they operate.

Abbildung 29: U6 - Flughafen Wien AG

The screenshot shows the website for Flughafen Wien AG. The top navigation bar includes 'Passagiere', 'Business & Partner', 'Unternehmen', and 'Kontakt'. A search bar is located on the right. Below the navigation bar, a dark blue menu bar contains 'FLUGHAFEN WIEN AG', 'PRESSE & NEWS', 'INVESTOR RELATIONS', and 'JOBS & KARRIERE'. The breadcrumb trail reads: 'Home > Unternehmen > Flughafen Wien AG > Umwelt & Nachhaltigkeit'. On the left, a sidebar menu lists 'FACTS', 'NACHHALTIGKEIT', and 'JOBS'. The main content area features a large aerial photograph of the airport and the heading 'UMWELT & NACHHALTIGKEIT'. The text explains that the importance of the environment can never be ignored. Flughafen Wien AG has been a long-term advocate for an ecological consciousness, which is now a key part of its corporate strategy. Ecology and economy are not in conflict but complement each other. The airport's environmental policy is known for being proactive, not just reacting to problems but preventing them through effective measures. As a location for around 230 companies, the airport is confronted with all environmentally relevant issues of a medium-sized city. A special focus is on the 'Anrainern' (neighboring areas), where targeted measures are taken to keep their burden as low as possible. The airport takes responsibility for the environment and lists three key areas: 'Mehr zu Umweltschutz', 'Mehr zu Dialog mit dem Umland', and 'Mehr zu Lärmmanagement'. It concludes by inviting visitors to contact them if they have further questions about the environment and aviation.

Abbildung 30: U7 - Immofinanz AG



Abbildung 31: U8 - Lenzing AG



Abbildung 32: U9 - Österreichische Post AG

The screenshot shows the website of Österreichische Post AG. The main navigation bar includes 'PRIVAT', 'GESCHÄFTLICH', 'ÜBER UNS', 'SHOP', and 'MEINE POST'. The 'ÜBER UNS' section is active. The main content area is titled 'CSR NACHHALTIGKEIT' and features a quote from DI Dr. Georg Pölzl, Generaldirektor, about the company's long-term goals. Below this, there are four sub-sections: 'Nachhaltigkeitsstrategie', 'Nachhaltigkeitsberichte', 'Ratings und Auszeichnungen', and 'Kontakt', each with a 'Mehr' button. To the right, there is a section for 'AKTIENKURS' showing a line chart and the current price of 46,45 € at 17:45 Uhr. Below that is 'FINANZ NEWS' with a headline about the general assembly and a 'MEHR' link, and 'FINANZKALENDER' with a headline about the 1st quarter report and another 'MEHR' link. A left sidebar contains 'Konzern Information' and 'Investor Relations' with various links.

Abbildung 33: U10 - OMV AG



Print

OMV Konzern > Nachhaltigkeit > Unsere Strategie

## OMV Resourcefulness. Unsere Strategie für verantwortungsvolles Handeln.

Die OMV hat eine lange Tradition im Nachhaltigkeitsmanagement. Über die Jahre haben wir ein starkes Bewusstsein für unsere Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft entwickelt. Resourcefulness ist unser Weg, in nachhaltiger und verantwortungsbewusster Art und Weise profitabel zu wachsen.



Bild vergrößern

- ▶ Bildung & Entwicklung: "Skills to Succeed"
- ▶ Umweltmanagement: "Eco-Efficiency"
- ▶ Neue Technologien: "Eco-Innovation"
- ▶ Employee Engagement
- ▶ Sustainability Controlling

Abbildung 34: U11 - Raiffeisen Bank International AG

The screenshot shows the website of Raiffeisen Bank International AG. The header includes the logo and navigation links: Über uns, Produkte & Services, Kundenbetreuung, Investor Relations, Presse, Research, and Karriere. A breadcrumb trail reads: Startseite » Über uns » Nachhaltigkeitsmanagement. The main content area is titled 'Management von Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung' with a 'Zurück' button. Below the title are four abstract, colorful illustrations of human figures. A text block explains that RBI is integrated as a subsidiary of RZB and follows the principles of Friedrich Wilhelm Raiffeisen, emphasizing social solidarity and sustainability. It states that RBI is a significant economic force in Austria and other countries, committed to sustainable business management and social responsibility. A sidebar on the left lists navigation options under 'Nachhaltigkeitsmanagement', including Governance, Aktuelles, Strategie, Stakeholder, Nachhaltigkeitsbericht/CoC, Raiffeisen Klimaschutz-Initiative, and Mitgliedschaften. At the bottom, there are buttons for 'Unser Ansatz', 'Unsere Werte', 'Unsere Prinzipien', and 'UNGC-Prinzipien'. A yellow box on the left side of the page contains the text 'Geschäftsbericht 2014 Einblick 2014'.

Abbildung 35: U12 - RHI AG

The screenshot shows the website of RHI AG. The header includes the RHI logo and navigation links: Group, Produkte & Lösungen, Investor Relations, Presselounge, Karriere, and Kontakt. A search bar and language selector (English) are also present. The main content area is titled 'Unser Handeln: Nachhaltig'. A text block explains that RHI's daily business is determined by sustainable value creation, involving customers, suppliers, employees, and society. It mentions that RHI has updated its sustainability strategy in 2014 and focuses on four key areas: customer value, innovation, resource efficiency, and diversity. A sidebar on the left lists navigation options under 'Nachhaltigkeit', including Profil, Strategie, Wertschöpfungskette, Vision und Werte, Corporate Governance, F&E, Nachhaltigkeitsstrategie, Integrierte Management Systeme und Qualität, Ressourcenmanagement, Health and Safety, Good Corporate Citizenship, Downloads, and Geschichte. On the right side, there are sections for 'Kontakt' (sustainability@rhi-ag.com), 'Geschäftsbericht 2014' (with a 'mehr ... >' link), 'ASRA Urkunde' (with a 'mehr ... >' link), and 'VONIX INDEX MEMBER (14/15)'. The background of the page features a photograph of green leaves.

Abbildung 36: U13 - Schoeller Bleckmann Oilfield Equipment AG

Abbildung 37: U14 - Telekom Austria AG

**Verantwortung**

CSR News

**Nachhaltigkeitsstrategie**

- Übersicht
- Handlungsfelder, Ziele & Maßnahmen
- CSR Management & Struktur
- Stakeholder Einbeziehung
- Sichere Daten
- Nachhaltige Beschaffung
- Nachhaltigkeitsberichte
- Ratings & Auszeichnungen

**Netze & Produkte**

**Klima & Umweltschutz**

**Attraktiver Arbeitgeber**

**Gesellschaft**

**Kontakt**

**Produkte Providing Responsible Products**

- Produkte zukunftsorientiert und verantwortungsvoll entwickeln
- Leistungsstarke Netzinfrastruktur
- höchste Standards bei Datensicherheit und Datenschutz
- Produkte mit Mehrwert

**Umwelt Living Green**

- Ressourcen effizient und nachhaltig managen
- Energieeffiziente Infrastrukturen
- Renewable Energy
- Stärkerer Ressourcennutzung
- Ziel: Klimaneutralität durch CO<sub>2</sub>-Reduktion

**Mitarbeiter Empowering People**

- Fähigkeiten der MitarbeiterInnen gezielt fördern und nutzbar machen
- Kombinationen von Fach- und Weiterbildung
- Förderung interner Karriereentwicklung
- Erfüllung des Fraunhofer-Ansatzes für Führungspersonalen

**Gesellschaft Creating Equal Opportunities**

- Chancengleichheit in der digitalen Gesellschaft schaffen
- Medienkompetenz-Schulungen
- Förderung des sicheren Umgangs mit digitalen Medien
- Gewissen: aktives soziales Engagement

22 Jahre Verantwortung

2016

Strategische Handlungsfelder

**Laufender Stakeholder-Dialog**

Der Austausch mit internen und externen Interessensgruppen ist elementarer Teil des CSR-Verständnisses der Telekom Austria Group. Daher bezieht sie ihre Stakeholder in den gesamten Nachhaltigkeitsprozess ein: von der Beteiligung an der Strategieentwicklung, über persönliche Gespräche und Befragungen bis hin zur systematischen Berichterstattung über zahlreiche Kommunikationskanäle. Und auch über Mitgliedschaften und Kooperationen forciert die Telekom Austria Group das gemeinsame Gestalten.

- Stakeholder Einbeziehung
- Wesentlichkeitsanalyse
- Mitgliedschaften
- Veranstaltungen & Diskussionsforen

**Transparente Berichterstattung**

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung folgt den international anerkannten Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Die unabhängige externe Auditierung des Berichts und die damit zusammenhängende Bewertung sind ein wichtiger Richtungsweiser für die Telekom Austria Group. Durch die Bewertung von außen - auch durch nationale und internationale Rankings - entwickelt sie ihre Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen laufend weiter.

- Nachhaltigkeitsberichte
- Ratings & Auszeichnungen

Abbildung 38: U15 - UNIQA Insurance Group

Deutsch | English UNIQA Group

Suchbegriff

UNIQA Group
Investor Relations
News Center
Corporate Responsibility
Karriere
Services

Corporate Responsibility

Wertorientierte Unternehmensführung

Compliance

Risikomanagement

Praxisbeispiele/Sponsorings

Auszeichnungen & Zertifikate

### Corporate Responsibility



Unser Ansatz von Corporate Responsibility ist weit gefasst. Wir verstehen darunter ein breites Spektrum, das von wertorientierter und nachhaltiger Unternehmensführung über soziale Kompetenz sowie Corporate Governance bis hin zu Corporate Citizenship viele Aspekte beinhaltet.

Nur eines darf Corporate Responsibility nicht sein - ein kommunikatives Feigenblatt. Daher sagen wir auch ganz offen: Es ist uns bewusst, dass wir noch nicht das Ende des Weges erreicht haben; trotz aller bisher getätigten Maßnahmen. Aber wir arbeiten weiter daran - Schritt für Schritt. In diesem Bereich der Website erfahren Sie, wie wir das tun.

© UNIQA Group 2015    [Impressum](#)    [Rechtliche Hinweise & Erklärungen](#)    [Sitemap](#)    [Kontakt](#)    nach oben ▲

UNIQA Group	Investor Relations	News Center	Corporate Responsibility	Karriere	Services
<a href="#">Über das Unternehmen</a> <a href="#">Management</a> <a href="#">UNIQA in Europa</a> <a href="#">Marktumfeld</a>	<a href="#">IR News</a> <a href="#">Aktie</a> <a href="#">Publikationen</a> <a href="#">Unternehmenskennzahlen</a>	<a href="#">Pressemitteilungen</a> <a href="#">Mediathek</a> <a href="#">Anmeldung Newsletter Presse</a> <a href="#">Pressekontakt</a>	<a href="#">Wertorientierte Unternehmensführung</a> <a href="#">Compliance</a> <a href="#">Risikomanagement</a>	<a href="#">Unternehmenskultur</a> <a href="#">UNIQA Team</a> <a href="#">Karriere im Vertrieb</a> <a href="#">Karriere-Programme</a>	<a href="#">Kontakt</a> <a href="#">Bestell- und Aboservice</a> <a href="#">Downloads</a>

Abbildung 39: U16 - Verbund AG

# Verbund

- [ÜBER UNS](#)   
 [KUNDEN](#)   
 [NEWS & PRESSE](#)   
 [VERANTWORTUNG](#)   
 [INVESTOR RELATIONS](#)   
 [JOBS & KARRIERE](#)   
 [KONTAKT](#)

Umwelt  
Soziales

[Corporate Citizenship](#)  
[Mehrwert für Mitarbeiter/-innen](#)  
[Sozialkennzahlen](#)

[Wirtschaft](#)  
[Innovation](#)  
[Nachhaltigkeitsberichte](#)

## Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen

Unser Ziel ist es, sozial ausgewogen zu wirtschaften. Daher übernehmen wir extern wie intern Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Wir übernehmen Verantwortung gegenüber einer Gesellschaft, die sauber erzeugten, verlässlich verfügbaren Strom auch als Faktor von Lebensqualität wahrnimmt. Wir kommunizieren aktiv, offen und respektvoll mit Interessengruppen aus allen gesellschaftlichen Bereichen. Wir hören zu und informieren umfassend. Unser Erfolg liegt in kundenorientierten Leistungen mit ökologischer Ausrichtung und kompetenter, freundlicher Betreuung.

### Kontakt

Recruiting & Personalmarketing  
 ☎ +43 (0)50313-54155

## Abbildung 40: U17 - Vienna Insurance Group AG

**VIG**  
VIENNA INSURANCE GROUP

ENGLISH VERSION

Suche:

VIG | INVESTOR RELATIONS | PRESSE | KARRIERE LOUNGE | CORPORATE RESPONSIBILITY

NUMMER-SICHER

Die Erfolgsfaktoren der Vienna Insurance Group

# Mit klarer Strategie zum Erfolg

**Unternehmensstrategie:** Die Vorstandmitglieder der VIG erklären die wesentlichen Prinzipien der Unternehmensstrategie – und wie sich die VIG damit erfolgreich von den Mitbewerbern abgrenzt.

**DER NEUE GESCHÄFTSBERICHT**

Home » Corporate Responsibility

### Corporate Responsibility

Die Vienna Insurance Group berücksichtigt bereits seit ihrer Gründung vor über 185 Jahren nachhaltige Aspekte in der Unternehmensführung. Diese Grundhaltung und unsere klare Strategie wertorientierten Wachstums haben unsere erfolgreiche Entwicklung vom lokalen Versicherungsunternehmen zum internationalen Versicherungskonzern geprägt.

**Nachhaltiger Erfolg**  
Die Vienna Insurance Group stellt sich aktiv der Herausforderung, sozial verantwortungsvolle und nachhaltige Rahmenbedingungen zu schaffen und zu fördern.  
» mehr

**Soziale und kulturelle Verantwortung**  
Wir, die Vienna Insurance Group, fühlen uns für die Gestaltung unserer Umwelt und unserer Zukunft mitverantwortlich. Wir sehen es daher als unsere Verpflichtung, für die Förderung kultureller und sozialer Anliegen einzutreten.  
» mehr

**Mitarbeiter**  
Jeder einzelne Mitarbeiter trägt zum Erfolg des Konzerns bei und ihre Einsatzbereitschaft und Motivation macht die Vienna Insurance Group zu einem besonderen Unternehmen.  
» mehr

**Der VIG Code of Business Ethics**  
Für Kunden wie für Mitarbeiter steht die VIG als Marke vor allem für Vertrauen und Sicherheit. Der VIG Code of Business Ethics soll, basierend auf unserem Unternehmensleitbild und unseren Werten, als einheitlicher Verhaltenskodex die Verwirklichung dieser Ansprüche unterstützen.  
» mehr

**Stellenangebote**  
Aufstiegsmöglichkeiten, Sicherheit und ein anregendes Arbeitsumfeld. Ihr Platz in der VIG wartet auf Sie.  
» mehr

**VIG Management**  
Hier finden Sie Bilder und Lebensläufe der Vorstände der VIG sowie einen Überblick über den Aufsichtsrat.  
» mehr

**VIG Kalender**  
Informationen zu zukünftigen VIG Terminen  
» mehr

**VIG People Management**  
Hier hat Vielfalt ihren Platz – das VIG Bewerbervideo ist ab sofort online!  
» mehr

## Abbildung 41: U18 - voestalpine AG

**voestalpine**  
EINEN SCHRITT VORAUS.

Konzern | Presse | Investoren | Jobs | Produkte

English Deutsch

Startseite > Konzern

## Corporate Responsibility




Corporate Responsibility ist Bestandteil der Unternehmenskultur der voestalpine und hat einen wichtigen Stellenwert in der Unternehmensstrategie. Seit vielen Jahren nehmen wir unsere ökologische und soziale Verantwortung wahr.

Stahl spielt in allen Lebensbereichen des Menschen eine wichtige Rolle. Weltweit werden jährlich etwa 1.500 Millionen Tonnen Stahl produziert und verarbeitet, davon 7,5 Millionen Tonnen von der voestalpine. Der Konzern arbeitet aktiv an der Entwicklung und Anwendung von ressourcenschonenden Verfahren zur Stahlherstellung, Maßnahmen im Abfallmanagement und an einer aktiven **Klimaschutzpolitik**. Als Unternehmen kommt die voestalpine ihrer gesellschaftlichen Verpflichtung durch umfassende Sicherheitsmaßnahmen, ein konzernweites Gesundheitsmanagement und vielfältiger Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen nach. Das Unternehmen forscht an Produkten, die indirekt CO<sub>2</sub> einsparen, beschäftigt sich mit **Life Cycle Assessment (LCA)** und unterstützt die Etablierung des Lebenszyklus-Gedankens durch aktive Beteiligung an Arbeitsgruppen von **EUROFER** und der **World Steel Association**.

**Der Corporate Responsibility Report**

Mit der Publikation des Corporate Responsibility Reports 2013 hat die voestalpine festgehalten, welche Maßnahmen konzernweit auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit und der Unternehmerischen Verantwortung umgesetzt werden, wie die Kommunikation mit den Stakeholdern erfolgt und welche Fortschritte konzernweit in den Bereichen **Mitarbeiter, Gesellschaft und Soziales, Umwelt, Forschung und Entwicklung**, sowie **Corporate Governance** und **Compliance** erzielt wurden. Neben dem CR-Report in den Sprachen Deutsch und Englisch stehen **Factsheets** in 13 Sprachen zur Verfügung.

Mehr über den **Corporate Responsibility Report** in der Online Version.

**Bestellung**

Sie hätten gerne ein gedrucktes Exemplar des voestalpine Corporate Responsibility Reports? Schicken Sie bitten ein E-Mail mit dem Betreff „CR Report“, Ihrem Namen und Ihrer Adresse an [cr@voestalpine.com](mailto:cr@voestalpine.com).

**Verantwortungsvolle Unternehmensführung**

Verantwortungsvolles Handeln steht im Mittelpunkt der Unternehmenskultur der voestalpine. Aus diesem Grund haben

**Ansprechpartner**

**Claudia Korntrier**  
Corporate Responsibility Manager  
T: +43/50304/15-6599  
F: +43/50304/55-5581  
[E-Mail senden](#)



**Downloads**

-  [Corporate Responsibility Bericht 2013 \(3,56 MB\)](#)
-  [Corporate Responsibility Factsheet 2013 \(539 KB\)](#)

**Links**

- [→ Online CR-Bericht](#)
- [→ CR Corporate Blog](#)
- [→ Factsheets in 12 Sprachen zum Download](#)
- [→ Infografik CR](#)
- [→ Umweltberichte](#)
- [→ Verhaltenskodex der voestalpine AG](#)

**Seite teilen**

 [Facebook](#)  [Tweet](#)  [+](#)  [-](#) 

Abbildung 42: U19 - Wienerberger AG

Corporate Information | WIE C 14.92 2015-04-23 09:11 | Suchen

Home > Nachhaltigkeit > Nachhaltigkeit bei Wienerberger

## Nachhaltigkeit bei Wienerberger

### Wienerberger Grundsätze der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist bei Wienerberger in die Unternehmensstrategie eingebettet und ein fixer Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur. Dies findet sich in allen Wertschöpfungsstufen des Unternehmens wieder.

Im Mittelpunkt unserer Nachhaltigkeitsstrategie stehen unsere Produkte und Systemlösungen. Wienerberger produziert und vertreibt eine Vielzahl von Baustoffprodukten und -lösungen, die in ganz unterschiedlichen Anwendungsbereichen zum Einsatz kommen. Für uns ist es von höchster Bedeutung, dass unsere Produkte und Lösungen aufgrund ihrer langen Lebensdauer, der technischen Eigenschaften, der über den Lebenszyklus verteilten geringen Umweltauswirkungen sowie ihrer Wirtschaftlichkeit Mehrwert für unsere Kunden bieten. Ganz allgemein verstehen wir Nachhaltigkeit als eine Funktion zwischen der Lebensdauer eines Produktes und dessen Auswirkungen auf die Umwelt bei Produktion, Transport, Verarbeitung, Nutzung und Entsorgung:

Facebook
Twitter
LinkedIn

UN Global Compact

THE GLOBAL COMPACT

mehr

- Investor Relations
- Nachhaltigkeit
- Einleitung des Vorstandsvorsitzenden
- Ziele der Nachhaltigkeit
- Kennzahlen der Wienerberger Gruppe
- Kennzahlen der Produktgruppen
- Nachhaltigkeit bei Wienerberger
  - Kreislauf nachhaltiger Unternehmensführung
  - Prozesse & Instrumente
  - Meilensteine
  - UN Global Compact
  - Sozialcharta
- Mitarbeiter
- Produktion
- Produkte
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Stakeholder Management
- Über den Bericht
- Nachhaltigkeitsbericht 2012
- Downloads
- Nachhaltigkeitsindizes

Presse

Abbildung 43: U20 - Zumtobel GROUP AG

Unternehmen | Investor Relations | Presse | Karriere | Nachhaltigkeit
Kontakt | EN | Suche

Nachhaltigkeit in der Zumtobel Gruppe

- Licht und Nachhaltigkeit
- Wirtschaftliche Entwicklung
- Produktverantwortung und Kundendialog
- Arbeiten in der Zumtobel Gruppe
- Qualitätsmanagement
- Forschung & Entwicklung
- Produktion und Lieferkette
- Gesellschaftliches Engagement
- Glossar
- Kontakt und Services

### Nachhaltigkeit in der Zumtobel Gruppe

Through light, we care.

#### Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeit

Nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln ist in der Zumtobel Gruppe fest verankert. Dazu haben sich über die Jahrzehnte sowohl im ökologischen als auch im sozialen Bereich zahlreiche Aktivitäten entwickelt. Zur besseren Steuerung des Engagements für Nachhaltigkeit wurde 2009 eine auf die Unternehmensziele abgestimmte Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet. Diese umfasst vier Handlungsfelder, welche jeweils mit Prinzipien und Zielen verknüpft sind und dazu beitragen, die Nachhaltigkeitsvision der Zumtobel Gruppe mit Leben zu füllen:

THROUGH LIGHT, WE CARE.  
MIT INNOVATIVEN LICHTLÖSUNGEN BEGEGNEN WIR DEN BEDÜRFNISSEN VON MENSCH UND UMWELT.

#### Die vier Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie

**Markt**

Wir setzen Standards im Markt durch energieeffiziente und ressourcenschonende Lichtquellen, Komponenten, Leuchten, Lichtsteuerungen und Lichtlösungen, basierend auf Innovation, unserem Wissen über Licht in der Anwendung und den Anforderungen unserer Kunden.

**Mitarbeiter**

Als Arbeitgeber bieten wir unseren Mitarbeitern optimale Möglichkeiten, sich in der Welt des Lichts zu entwickeln. Durch ihr Wissen und ihr Engagement begeistern sie unsere Kunden und sichern so den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens.

**Prozesse**

Wir leben unser Engagement für Nachhaltigkeit durch effiziente, ressourcenschonende Geschäftsprozesse und deren kontinuierliche Verbesserung.

**Integrität**

Durch Integrität und Transparenz in allen unseren Geschäftsprozessen schaffen wir unseren Stakeholdern nachhaltigen Wert.

#### Links

- Unternehmenswerte
- Corporate Governance
- Verhaltenskodex

#### Downloads

- Kapitel Nachhaltigkeit in der Zumtobel Gruppe aus dem NH-Bericht 2012/13 (pdf, 66.77KB)
- NH-Programm 2012/13 der Marke Zumtobel (pdf, 26.01KB)
- NH-Programm 2012/13 der Marke Thorn (pdf, 25.04KB)
- NH-Programm 2012/13 der Marke Tridonic (pdf, 24.87KB)
- Liste Mitgliedschaften: die Zumtobel Gruppe engagiert sich in Industrieverbänden, Normungsgremien und Lichttechnischen Gesellschaften (pdf, 461.63KB)