

CCJ

Corporate Communications Journal



Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

Unternehmensführung und Kommunikation

Aus dem Inhalt:

Forschungsfeld Unternehmensverantwortung:
Können soziologische Theorien die Analyse
medialer Debatten über Verhaltensnormen von
Unternehmen bereichern?

War for Talents:
Die Rekrutierungsstrategie nach dem Ende der
Wehrpflicht als Kommunikationsaufgabe der
Bundeswehr

Zur Rolle der strategischen Gesundheitskommunikation:
Bedeutung nimmt in Unternehmen immer weiter zu

Corporate Governance und Kommunikation:
Warum das eine nicht ohne das andere geht

Herausgegeben von
Susanne Knorre, Dagmar Schütte und Detlev Dirkers

Impressum

Herausgeber

Frau Prof. Dr. Susanne Knorre
Frau Prof. Dr. Dagmar Schütte
Herr Prof. Dr. Detlev Dirkers

Redaktion

Hochschule Osnabrück
Fakultät Management Kultur und Technik (Campus Lingen)
Institut für Kommunikationsmanagement
Kaiserstraße 10c
D-49808 Lingen

E-Mail: CCJ-Redaktion@hs-osnabrueck.de

Haftungsausschluss

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Sie stellen kein Angebot des Corporate Communications Journals dar. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Das Corporate Communications Journal distanziert sich ausdrücklich von den Inhalten und macht sich diese in keinsten Weise zu Eigen.

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4 - 5
Aufsätze	
<i>Annabell Halfmann</i>	
Welchen Nutzen bringt die Anwendung von Theorien über Verhaltensnormen auf Unternehmen für die kommunikationswissenschaftliche Forschung? Auszüge aus einer Analyse der medialen Debatte über die Textilindustrie in Bangladesch	6 - 12
Fallstudien	
<i>Christoph Hack</i>	
War for Talents: Die Rekrutierungsstrategie nach dem Ende der Wehrpflicht als Kommunikationsaufgabe der Bundeswehr	13 - 16
<i>Maria Smorguner</i>	
Zunehmende Bedeutung der strategischen Gesundheitskommunikation in Unternehmen	17 - 23
Zum Thema...	
<i>Franka Spiekermann</i>	
Corporate Governance und Kommunikation: Warum das eine nicht ohne das andere geht	24 - 27

Editorial

Die normative Unternehmensführung hatte seit ihrer „Erfindung“ 1991 durch Kurt Bleicher und die St-Gallener Managementlehre den Ruf, die kleine, eher harmlose Schwester der strategischen und operativen Unternehmensführung zu sein. Das hat sich spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/8 gründlich verändert. In einem komplexen Unternehmensumfeld, für dessen Bezeichnung die Managementlehre vom US-Militär das Akronym „VUCA“ (Volatile, Uncertain, Chaotic, Ambiguous) übernommen hat, haben Werte und Regeln bzw. deren Umsetzung erheblich an praktischer Bedeutung und wissenschaftlichem Interesse gewonnen.

Diese Neuentdeckung der normativen Führung spiegelt nicht zuletzt den Wunsch der Akteure nach eindeutigen „Landkarten“ wider, mit deren Hilfe die Untiefen des VUCA-Umfeldes umschifft werden können. Fixierte Normen bilden mit ihrer Befriedungs- und Navigationsfunktion dabei ihrerseits Werteveränderungen in Politik und Gesellschaft ab, sie sind - soweit es Rechtsnormen angeht - gefrorene politische Mehrheitsentscheidungen, soweit es Unternehmensregeln angeht, gefrorene Führungsentscheidungen. Normative Unternehmensführung verlangt dementsprechend beides: zum einen das Setzen und Implementieren eigener unternehmensinterner Regeln, zum anderen das positive und negative Sanktionieren verbindlicher externer Normen.

Und so ist es geradezu folgerichtig, dass der Call for Papers zu dieser ersten Ausgabe 2016 des CCJ, der unter der Überschrift „Unternehmensführung und Kommunikation“ stand, Beiträge genau mit diesem inhaltlichen Fokus generierte. Dabei zeigen sich zugleich die Bandbreite dieses interdisziplinären Themenfeldes und die methodische Vielfalt, mit der man sich ihm nähern kann. Während in den Fallstudien von Hack und Smogurner die strategischen Überlegungen von Arbeitgebern im Vordergrund stehen, deren Mitarbeitergewinnungs- bzw. Mitarbeiterbindungsprogramme sich auf veränderte gesellschaftliche Wertvorstellungen innerhalb ihrer Zielgruppen einstellen müssen, geht es in dem Aufsatz von Halfmann um die Verantwortung multinationaler Unternehmen für die Missstände der Textilindustrie in Bangladesch und deren mediales Echo. Spiekermann erklärt schließlich die Begrifflichkeiten rund um Corporate Governance und deren Bezug zum Kommunikationsmanagement.

In allen Beiträgen wird deutlich, dass normative Unternehmensführung ohne die führungsunterstützende Arbeit der Managementfunktion „Unternehmenskommunikation“ bzw. „Corporate Communication“ nicht gelingen

kann. Ob Corporate Social Responsibility, Employer Branding, Leadership oder Corporate Governance als Führungsaufgabe definiert werden - in allen Konzepten gehört die strategisch gesteuerte Kommunikation als integrales Element dazu. Unternehmensführung und Kommunikation stehen vor der Aufgabe, den (normativen) Kompass für unsichere Zeiten in einem volatilen Stakeholderumfeld auszurichten.

Für die Herausgeber

Susanne Knorre

Dagmar Schütte

Osnabrück/Lingen, den 26. April 2016

Welchen Nutzen bringt die Anwendung von Theorien über Verhaltensnormen auf Unternehmen für die kommunikationswissenschaftliche Forschung? Auszüge aus einer Analyse der medialen Debatte über die Textilindustrie in Bangladesch

Annabell Halfmann

Abstract

Der vorliegende Beitrag diskutiert, inwiefern die Einbindung soziologischer Theorien für die Erschließung medialer Debatten über Verhaltensnormen für Unternehmen lohnenswert ist. Im Rahmen einer quantitativen Inhaltsanalyse (N=102) von Zeitungsartikeln, NGO-Publikationen und Pressemitteilungen von Unternehmen wurden die Theorien von Parsons, Dahrendorf und Popitz auf die mediale Debatte über die Textilindustrie in Bangladesch angewendet. Auf diese Weise wurde erforscht, wie Verhaltensnormen für multinationale Unternehmen in der Debatte ausgehandelt werden. Der Artikel fasst Argumentationen zur Anwendbarkeit der Theorien und zentrale Ergebnisse des Forschungsprojekts zusammen. Die Studie ist einerseits gesellschaftlich relevant, da sie einige Phänomene und Zusammenhänge der Debatte erklärt. Aus wissenschaftlicher Perspektive lässt sich anhand der Ergebnisse darauf schließen, dass sich die Nutzung der Theorien als Analyse-Mittel für die Untersuchung der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen, speziell für die Analyse von Mediendebatten sowie die Systematisierung neuer Forschungsfelder eignet.

The present article discusses, whether and under what conditions it is rewarding to use sociological theories for the analysis of media debates about norms for corporate behavior. It is based on the results of a research project, in which theories developed by Parsons, Dahrendorf and Popitz were applied to the media debate about the textile industry in Bangladesh. By

conducting a quantitative content analysis (N=102) it has been explored, how press releases from companies and NGOs as well as newspaper articles make norms for textile companies a subject of discussion. This article summarizes key results and arguments concerning the application of the chosen theoretical concepts. The study is socially relevant as phenomena and interconnections of the debate are explained. From a scientific perspective, it can be concluded that using these theories can serve as a means for choosing relevant aspects worth investigating and for describing and systematizing observations – especially for analyzing new research fields, such as media debates about corporate social responsibility.

Einleitung

„Von Karl Mannheim wird erzählt, er habe während seiner Zeit an der London School of Economics gelegentlich seine Seminarteilnehmer davongeschickt mit dem Auftrag, in der benachbarten Fleet Street ‚Gesellschaft‘ zu beobachten“ (Dahrendorf, 1982, S. 1). Anhand dieser Geschichte über die Lehrmethoden Mannheims begründet Preyer (2012) die Relevanz der wissenschaftlichen Kontroverse über Normen- und Rollentheorien in den 1960er und 1970er Jahren für die heutige Forschung. Er fordert dazu auf, soziologische Klassiker für wissenschaftliche Analysen zu nutzen. Zwar müsse man die Kontroverse als historisch bewerten, anhand der Forschungsergebnisse könne man jedoch die Fruchtbarkeit der Theorien erproben. Dieses Ziel wurde mit einer Studie zur Debatte über die

Textilindustrie in Bangladesch verfolgt. Mithilfe der Anwendung der Theorien von Parsons (1949), Dahrendorf (1974) und Popitz (1967) wurde die mediale Debatte über Verhaltensnormen für Unternehmen, die Ware aus Bangladesch beziehen, analysiert. Missstände in der Textilindustrie rückten zuletzt nach dem Einsturz eines Fabrikgebäudes in Bangladesch im April 2013 ins Zentrum öffentlicher Aufmerksamkeit (Dohmen, 2014).

Im Rahmen einer quantitativen Inhaltsanalyse von Zeitungsartikeln und Pressemitteilungen von NGOs und Unternehmen (N=102) wurden die ausgewählten Theorien auf die mediale Debatte angewendet und untersucht, wie Verhaltensnormen für Textilkonzerne ausgehandelt werden. Verhaltensnormen beziehen sich hierbei auf „Vorstellungen der Gesellschaftsmitglieder darüber, welche Handlungen multinationale Unternehmen, die Ware aus Textilfabriken in Bangladesch beziehen, vollziehen oder unterlassen sollen“ (Halfmann, 2014, S. 12). Der Zusammenhang zwischen den Begriffen Normen und Rollen besteht darin, dass für Rollen-Träger, in diesem Fall Textilunternehmen, eine Reihe von Verhaltensnormen gelten (Popitz, 1967). Die Studienergebnisse wurden in einem weiteren Schritt unter genauerer Betrachtung der Hintergründe, Inhalte und des Verlaufs der Debatte sowie mithilfe des Rückbezugs auf die angewendeten Theorien interpretiert. Einige Argumentationen und Ergebnisse des Projekts werden im vorliegenden Beitrag wiedergegeben. Im Vordergrund steht dabei die Frage, inwiefern sich die Theorien über Verhaltensnormen in kommunikationswissenschaftlicher

Forschung anwenden lassen. In den vergangenen Jahren wurde die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen häufig unter dem Begriff Corporate Social Responsibility zwar viel diskutiert, diese Diskussion ist jedoch in der Praxis und mit nicht-wissenschaftlichen Begrifflichkeiten entstanden (Backhaus-Maul & Kunze, 2012). Der Beitrag diskutiert deshalb, welchen Nutzen die Einbindung soziologischer Theorien für die Erschließung öffentlicher Debatten über Normen für Unternehmen bringt.

Anwendbarkeit soziologischer Theorien auf Diskurse über unternehmerische Verantwortung

Hinsichtlich der Anwendbarkeit von Rollentheorien nimmt Haug (1972) eine kritische Haltung ein, indem sie schreibt, dass dies „eine Verdoppelung des ohnehin Seienden“ (S. 86) sei oder sogar bestehende Konflikte verdecke. Popitz (1967) sieht im Gegensatz dazu einen Nutzen: Der Rollenbegriff könne Phänomene zwar nicht direkt erklären, jedoch für die Analyse als Mittel dienen, um „aus einer Fülle von Phänomenen allgemeine, vergleichbare und möglichst präzise umgrenzte Kennzeichen“ (S. 39) zu erfassen, Annahmen zu treffen und zu überprüfen. Folglich muss die Anwendung der Theorien auf den Untersuchungsgegenstand mit Vorsicht erfolgen: Ziel ist lediglich eine Reflexion der Debatte, womit sich Haugs Kritik entgegen lässt, dass die Erfassung des Seienden erstrebt wird. Durch den Einbezug der Theorien können untersuchungsrelevante Aspekte ausgewählt, beschrieben und systematisiert werden.

Wenn für Unternehmen Verhaltensnormen gelten sollen, muss ihnen für Handlungen Verantwortung zugeschrieben werden können. Laut Karmasin und Litschka (2008) kann die Verantwortung für Folgen von Unternehmenshandlungen dem Unternehmen als Gruppe oder einzelnen Mitgliedern zugewiesen werden. Sie betonen, Unternehmensstrukturen würden das Handeln der Mitarbeiter stark prägen. Aufgrund dieser Eigenschaft kann man nach Sachweh (2008) Unternehmenshandlungen wie das Handeln eines einzelnen, korporativen Akteurs bewerten. Zudem ist zu klären, inwiefern eine soziologische Betrachtung wirtschaftlicher Phänomene sinnvoll ist. Parsons (1935) nimmt an, dass Wirtschaft ein Teilbereich der angewandten Soziologie ist und sich die Tätigkeiten von Unternehmen mithilfe derselben Elemente erklären lassen, die menschliches Handeln prägen. Laut Backhaus-Maul und Kunze (2012) beziehen Wirtschaftsakteure neben dem erwarteten Nutzen auch gesellschaftliche Erwartungen in Entscheidungen ein. Unternehmen seien in der Gesellschaft integriert und „das fragile Ergebnis gesellschaftlicher Auseinandersetzungen und Deutungsversuche, die ständigen Veränderungen ausgesetzt sind“ (S. 105). Ebendiese Auseinandersetzungen finden auch in der medialen Debatte über Verhaltensnormen für Textilunternehmen statt. Indem die Debatte aus soziologischer Perspektive betrachtet wird, lassen sich Festigung und Veränderung gesellschaftlicher Strukturen und der Rolle von Unternehmen untersuchen.

Kurzfassung der Studienergebnisse

Im Folgenden werden einige Ergebnisse des oben beschriebenen Forschungsprojektes wiedergegeben, um zu zeigen, wie Phänomene und Zusammenhänge der Debatte mittels der Anwendung der Normen-Theorien erschlossen wurden (Halfmann, 2014). Aufgrund der Unglücke in den Textilfabriken nehmen viele Gesellschaftsmitglieder wahr, dass die Textilunternehmen gegen Verhaltensnormen verstoßen (haben) und äußern Kritik und Verhaltensforderungen in der medialen Debatte. Ein zentrales Thema ist die Frage, ob die Unternehmen über Missstände in den Textilfabriken informiert waren, bevor sich die Unglücke ereigneten. Die Bedeutsamkeit dieses Aspekts zeigt sich in der kritischen Auseinandersetzung mit Dahrendorfs (1974) Annahme der Rollenkonformität. Claessens (1963) konfrontiert seine Definition der Rolle mit dem Verantwortungsbegriff, um zu zeigen, dass eine Distanz zwischen Individuum und Rolle notwendig ist: Nur wer die „Möglichkeit besitzt, sich vor sich selbst ‚vorzuverantworten‘ und gleichzeitig informiert“ (S. 21) sei, könne bei der Nichterfüllung von Normen sanktioniert werden. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Textilunternehmen in der Mediendebatte betonen, sie wüssten oftmals nicht, welche Lieferanten an der Produktion ihrer Ware beteiligt werden. In vielen Zeitungsartikeln und NGO-Publikationen wird hingegen behauptet, sie würden diese Situation einkalkulieren oder als Ausrede nutzen, um keine Verantwortung übernehmen zu müssen.

Die Debatten-Teilnehmer vertreten unterschiedliche Meinungen darüber, wie die Unternehmen handeln sollten. Dies lässt sich unter anderem auf den Wandel der Machtverhältnisse zurückführen, der im Zuge der Globalisierung stattgefunden hat (Friedrich & Hadasch, 2010): Aufgrund ihrer gewonnenen Macht sollen multinationale Unternehmen eine neue gesellschaftliche Rolle spielen, die zunächst ausgehandelt werden muss. Das Aushandeln von Normen geschieht in der Mediendebatte nicht nur, indem einzelne Parteien wie NGOs, Unternehmen und Politiker ihre Meinungen veröffentlichen, sondern auch exemplarisch in journalistischen Artikeln, indem Gesellschaftsakteure,

die klare Standpunkte vertreten, zitiert werden. Für die Entstehung von Normen ist nach Popitz (1967) ein Prozess notwendig, in dem Normadressaten entindividualisiert werden. Dieser konnte in der Debatte nachgewiesen werden: Verhaltenserwartungen richten sich häufig an die Textilunternehmen. Dies könnte unter anderem ein Grund dafür sein, dass komplexe Zusammenhänge in Medienbeiträgen teilweise nicht erklärt werden. Eine umfassende Erläuterung der Gründe für Missstände in der Textilindustrie sowie explizite Schuldzuweisungen finden oftmals nicht statt.

Die Anwendung von Parsons' (1994) Handlungsbezugsrahmen zeigt, dass

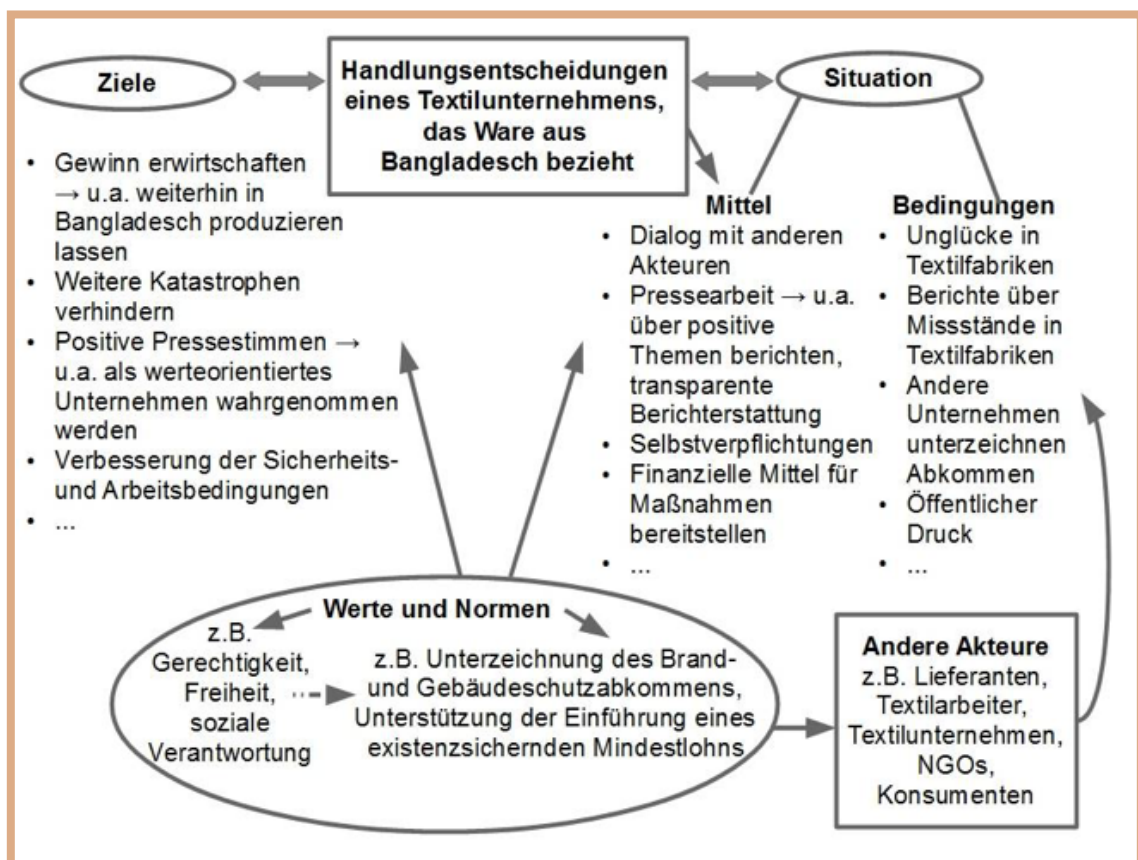


Abbildung. Illustration der Anwendung von Parsons' (1949) Handlungsbezugsrahmen.

die Motive, die Textilunternehmen zu werteorientiertem Handeln verleiten, unterschiedlich gedeutet werden (s. Abb.). Unternehmen betonen, sie würden sich grundsätzlich an Werten orientieren und deshalb auch Ziele verfolgen, die nicht eigennützig sind (z.B. Verbesserung der Sicherheitsbedingungen). Demgegenüber wird ihnen in NGO-Publikationen und Zeitungsartikeln unterstellt, sie würden Normen nur aufgrund bestimmter Bedingungen (z.B. Image-Schaden durch Unglücke) befolgen. Dies würde bedeuten, dass sie nur eigennützig werteorientiert handeln (Parsons, 1994). Auch die Studienergebnisse zeigen diese Deutungsdiskrepanz: Während Unternehmen in Pressemitteilungen herausstellen, dass ihre Handlungen wertrational motiviert sind, schreiben ihnen NGOs und Journalisten überwiegend zweckrationale Motive zu (Halfmann, 2014).

Die pessimistischen Deutungen der Handlungsmotive von Unternehmen könnten in einem Zusammenhang mit dem von Beckmann (2007) beschriebenen Trend eines allgemeinen Vertrauensverlusts in Unternehmen stehen. Dies würde erklären, wieso einige Debatten-Teilnehmer die Entwicklung rechtlicher Verpflichtungen als einzige Lösung bewerten, um sicherzustellen, dass die Textilunternehmen bestimmte Standards in ihren Lieferketten einhalten. Jedoch haben sich deutsche Politiker bislang darauf verständigt, weiterhin zu hoffen, dass Unternehmen freiwillig gewisse Normen einhalten (Grefe & Thumann, 2014). In einigen Zeitungsartikeln und NGO-Publikationen werden sie hierfür stark kritisiert (u.a. Klawitter, 2014). Aufgrund der fehlenden

Regulierung werden in Zeitungsartikeln und NGO-Texten Verhaltensforderungen an Unternehmen überwiegend als Soll-Erwartungen formuliert: Sie werden als verbindlich dargestellt, obwohl ihre Verbindlichkeit rechtlich nicht institutionalisiert ist (Dahrendorf, 1974). Als negative Sanktionen dienen öffentlicher Druck, Auswirkungen auf die Reputation der Unternehmen und eventuell daraus resultierende Gewinnverluste (PR Report Online, 2014). Eine rechtliche Regulierung ließe sich Bezug auf globale Produktionsketten nur schwer umsetzen, beispielsweise wegen der Schwierigkeit, Menschenrechtsverletzungen durch Unternehmen über Ländergrenzen hinweg rechtlich zu verfolgen (Augenstein, 2013). Die Umsetzung eines Brand- und Gebäudeschutzabkommens wird in einigen Debatten-Beiträgen daher als Erfolg bewertet – die Unterzeichnung des Abkommens ist zwar freiwillig, die Umsetzung der Maßnahmen jedoch rechtlich verbindlich (Dohmen, 2014).

Fazit

Die Resultate des Forschungsprojekts sind in mehrfacher Hinsicht bedeutsam: Sie haben eine gesellschaftliche Relevanz, da ein aktuelles, weitestgehend unerforschtes Phänomen – die Debatte über die Textilindustrie in Bangladesch – erschlossen wird. Für den Forschungsbereich Ethik der Public Relations leisten sie sowohl in Bezug auf das Thema Unternehmensverantwortung als auch hinsichtlich der Rollen von Kommunikation und Medien in öffentlichen Diskussionen über Unternehmensverantwortung einen Beitrag. Die Ergebnisse sind zudem aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive bedeutsam, da die Anwendbarkeit soziologischer Theorien auf

den gewählten Untersuchungsgegenstand getestet und reflektiert wird. Es wurde deutlich, dass sich Theorien über Verhaltensnormen zwar nicht direkt als Erklärungen anbieten, jedoch als Analyse-Mittel für die Untersuchung der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen geeignet sind. Außerdem scheint sie speziell für die Analyse von Mediendebatten hilfreich zu sein, denn diese bieten für Gesellschaftsakteure eine ‚Plattform‘, um die Einhaltung von Normen zu fordern, auszuhandeln und Kritik zu veröffentlichen, die aufgrund möglicher Imageschädigungen als negative Sanktionen wirken. Insbesondere für die Systematisierung neuer Forschungsfelder könnte Anwendung soziologischer Klassiker lohnenswert sein.

Quellenverzeichnis

Augenstein, D. (2013). Extraterritorialer Menschenrechtsschutz und Unternehmensverantwortung: Eine europäische Perspektive. In G. Burckhardt (Hg.), Corporate Social Responsibility - Mythen und Maßnahmen. Unternehmen verantwortungsvoll führen, Regulierungslücken schließen (S. 33-36). Bonn: Springer Gabler.

Backhaus-Maul, H. & Kunze, M. (2012). Unternehmen in Gesellschaft: Soziologische Zugänge. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hg.), Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (S. 99). Berlin: Springer Gabler.

Beckmann, M. (2007). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Wirtschaftsethik-Studie, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Deutschland.

Claessens, D. (1963). Rolle und Verantwortung. Soziale Welt, 14 (1), S. 1-13.

Dahrendorf, R. (1974). Homo sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Dahrendorf, R. (1982). Vorwort in E. Goffman, Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Dohmen, C. (24. April 2014). War was? Billigklamotten. Süddeutsche Zeitung, S. 16.

Friedrich, P. & Hadasch, H. (2010). Corporate Social Responsibility in Deutschland. Stand einer gesellschaftspolitischen Diskussion. In M. S. Abländer & A. Löhr (Hg.), Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung (S. 127-143). München: Hampp.

Grefe, C. & Thumann, M. (12. Juni 2014). ‚Jeder muss umdenken‘. Interview mit Entwicklungsminister Gerd Müller. Die Zeit, 25, S. 27.

Halfmann, A. (2014). Die Anwendbarkeit von Theorien über Verhaltensnormen auf multinationale Unternehmen: Eine Analyse am Beispiel der Debatte über die Textilindustrie in Bangladesch. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück, Deutschland.

Haug, F. (1972). Kritik der Rollentheorie. Frankfurt: Fischer.

Karmasin, M. & Litschka, M. (2008). Wirtschaftsethik - Theorien, Strategien, Trends. Wien: Lit Verlag.

Klawitter, N. (30. Juni 2014). Verschleierte Lieferanten. Der Spiegel, 27, S. 65.

Parsons, T. (1935). Sociological Elements in Economic Thought. The Quarterly Journal of Economics, 49 (3), S. 414-453.

Parsons, T. (1949). The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers. Glencoe: The Free Press.

Parsons, T. (1994). Akteur, Situation und normative Muster. Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Popitz, H. (1967). Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie. Tübingen: Mohr.

PR Report Online (15. Juli 2014). Kritik an Primark zeigt Wirkung. Verfügbar unter <http://prreport.de/home/-aktuell/article/8581-kritik-an-primark-zeigt-wirkung/> [25. Februar 2016]

Preyer, G. (2012). Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppe. Mitgliedstheoretische Reinterpretationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sachweh, P. (2008). Akteur. In S. Farzin & S. Jordan (Hg.), Lexikon Soziologie und Sozialtheorie. Hundert Grundbegriffe (S. 25-27). Stuttgart: Reclam.

War for Talents: Die Rekrutierungsstrategie nach dem Ende der Wehrpflicht als Kommunikationsaufgabe der Bundeswehr

Christoph Hack

Abstract

Die vorliegende Fallstudie beschäftigt sich mit der Kommunikationsstrategie, die die deutsche Bundeswehr nach dem Aussetzen der Wehrpflicht im Jahr 2011 zur Nachwuchsgewinnung entwickelte. Ziel ist es, zu klären, ob und inwieweit die Bundeswehr hiermit eine integrierte Kommunikationsstrategie zur Rekrutierung verfolgt, wie sie ihre und die Alleinstellungsmerkmale des Soldatenberufes im Wettbewerb um Fachkräfte präsentiert und wie sie versucht, sich als Arbeitgebermarke zu positionieren. Die Fragestellungen werden auf Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewählter Kommunikationsmittel der Bundeswehr sowie einer Literaturstudie diskutiert. Im Ergebnis wird deutlich, dass die Integration der gesamten Unternehmenskommunikation in eine einheitliche Markenführung im Sinne des Employer Branding unabdingbar ist und die Kommunikation der Bundeswehr diesbezüglich noch Mängel aufweist. Zugleich muss sie sich jedoch darum bemühen, in den Medien und in der breiten Öffentlichkeit mit ihren zentralen Botschaften durchzudringen, da der Erfolg der Rekrutierung stark von dem sicherheits- und gesellschaftspolitischen Gesamtkontext abhängig ist.

This paper investigates the communications strategy underlying the military recruitment of the German armed forces, the Bundeswehr, since the suspension of conscription in 2011. This approach aims to clarify whether the Bundeswehr employs an integrated communications strategy, how they present their own and the soldier's profession's unique characteristics in

the war for talent and how they try to build their own employer brand. These questions are answered based on the results of a qualitative content analysis, which is used to structure the content of selected mediums of communication of the Bundeswehr. The results show that the Bundeswehr absolutely has to achieve a coherent brand leadership, but is still lacking in this regard. The Bundeswehr has to bring about the main messages in both media and public perception in order to be able to make use of the full potential offered by the employed recruitment measures. In the end, military recruitment is immensely depending on both security policy and the state of society as a whole.

Einleitung

Obwohl sie vor 60 Jahren als Freiwilligenarmee gegründet wurden, waren die unter dem Namen Bundeswehr (BW) agierenden Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland während der längsten Zeit ihres Bestehens, d.h. von 1956 bis 2011, eine Wehrpflichtarmee. In ihren Hochphasen stellte die BW 495.000 Soldaten, im Falle eines Krieges hätten Reservisten sie auf 1,2 Millionen Mann verstärken können. (Bundeswehr, 2015)

Mit der deutschen Wiedervereinigung 1989, dem Zusammenbruch der Sowjetunion 1991 und dem Ende des Kalten Krieges veränderten sich die politischen und militärischen Prioritäten. Es wurden immer weniger Wehrpflichtige einberufen, bis die Wehrpflicht 2011 ihr vorläufiges Ende fand. Heute muss die BW ihre Aufgaben allein mit Hilfe von Freiwilligen bewältigen. 2015 besitzt sie dazu eine Stärke von gut 181.000 Soldatinnen und Soldaten – der Zielwert

liegt bei 185.000 (Handelsblatt, 2011). Um diesen zu erreichen und zu halten, benötigt die BW pro Jahr ca. 60.000 Bewerbungen. Davon ist die Realität jedoch weit entfernt (Jungholt & Szyndzielorz, 2014). Nachwuchsprobleme waren zu Zeiten der Wehrpflicht kein zentrales Thema. Aktive Nachwuchswerbung in der Öffentlichkeit fand zwar statt, war aber in reichweitenstarken Kommunikationskanälen wenig präsent. Mit dem Wandel zu einer mit der Wirtschaft konkurrierenden Organisation steht die BW nun vor neuen Herausforderungen.

Zentrale Botschaften: Eine selbstbewusste Einsatzarmee aus der Mitte der Gesellschaft?

Vergleicht man die Kommunikationsstrategien zur Nachwuchsgewinnung der BW prä-2011 und die darauf folgenden Aktivitäten im Rahmen der Positionierung *Wir. Dienen. Deutschland.* sowie der arbeitgeberbezogenen Re-Positionierung *Aktiv. Attraktiv. Anders.*, so fallen zwei Schwerpunktlegungen auf: Zum einen wird das heutige Selbstverständnis der BW als selbstbewusste und kompetente Freiwilligenarmee und ihr Nutzen bzw. Dienen für Deutschland konstant vermittelt, zum anderen bemüht man sich um eine Personalisierung des Soldatenberufes bzw. der Soldatinnen und Soldaten. Dies schlägt sich dementsprechend in den Botschaften nieder, die die BW an die (Teil-)Öffentlichkeiten richtet: Die BW wird als international aktive Einsatzarmee dargestellt, die im Interesse der Bürgerinnen und Bürger Deutschlands und demokratisch legitimiert tätig wird. Gleichzeitig wird versucht, den Graben zwischen Zivilgesellschaft und Streitkräften, der durch die Aussetzung der Wehrpflicht und die Strukturreform

inkl. Standortschließungen tendenziell verbreitert wurde, wieder zu verringern. Dazu wird betont, dass die BW und ihre Soldatinnen und Soldaten ein essentieller und völlig selbstverständlicher Bestandteil einer freien Gesellschaft sind, für die sie zudem eine besondere Verantwortung tragen. Um den Soldatenberuf zu einem attraktiven Karriereziel zu erheben, werden dabei einerseits den Arbeitsalltag kennzeichnende Aspekte wie Kameradschaft, Gemeinschaft, Vielfalt und Offenheit betont, andererseits wird unter Bezugnahme auf die Aufgaben der BW versucht, eine über die reine Jobbeschreibung hinausgehende Sinnhaftigkeit des Dienstes zu kommunizieren. Das führt zum Themenkomplex Arbeitgeberattraktivität, in dem verantwortungsvolle, herausfordernde und individuelle Karrieren verspochen werden – bei einem Arbeitgeber, der „nicht wie jeder andere“ ist.

Gute Fortschritte bei der integrierten Kommunikation

Wie die Untersuchung der Kommunikationsbotschaften im ausgewählten Material gezeigt hat, besteht durchaus eine inhaltliche Integration der eingesetzten Kommunikationsmittel. Inhalte sind zu einem großen Teil thematisch aufeinander abgestimmt, sowohl in Form von einheitlichen Botschaften und Aussagen als auch durch einheitliche Bildsprache. Häufiger noch gelingt die formale Integration. Die Kommunikationsmittel der BW zeigten während des Untersuchungszeitraums (2011-2014) fast durchgängig formale Einheitlichkeit. Die angewandte Typografie, die Layouts der Texte sowie die Farbgebung (dominant blau) ziehen sich durch verschiedene Printmaterialien

und sind u.a. im weiteren Sinne auch in TV-Spots und Imagefilmen wiederzuerkennen – ebenso wie die eingangs erwähnte Personalisierung des Soldatenberufs durch personenbezogenes Fotomaterial. Die zeitliche Integration der Kommunikationsinstrumente war zumindest für den Zeitraum der beginnenden Umsetzung von *Wir. Dienen. Deutschland.* erkennbar - TV-Spots, Radio-Spots, Printanzeigen sowie verschiedene Online- und Social Media-Kanäle wurden zeitlich aufeinander abgestimmt. Bei der Betrachtung der Kanäle über einen längeren Zeitraum hinweg fällt jedoch Folgendes auf: Die oben genannten Aussagen und Botschaften wurden im Rahmen der Positionierung bzw. Re-Positionierung zwar durchaus konsequent definiert und angewandt. Über einen längeren Zeitraum hinweg werden sie jedoch nicht ausreichend fokussiert, so dass keine durchgehende, regelmäßige Anwendung im Sinne integrierter Kommunikation stattfindet.

Branding der neuen Bundeswehr bleibt ein Desiderat

Auch wenn die BW sich erst ab Ende 2015 eine vollwertige Arbeitgebermarke schaffen (lassen) will, so wurde für dieses Unterfangen doch bereits essentielle Vorarbeit geleistet. Von der Öffentlichkeit vor 1989 meist noch als verstaubt, starr und unflexibel wahrgenommen, als ein Relikt vergangener Zeiten (vor allem nach dem Ende des Kalten Krieges), hat es die Organisation BW geschafft, sich von diesen Negativattributen zu lösen – auch Dank ihrer Kommunikationsleistung. Die BW hat sich der Herausforderung, sich zu einem modernen und attraktiven Arbeitgeber zu entwickeln, angenommen und ist dabei auf einem vielversprechenden Weg - auch

wenn der Paradigmenwechsel hin zur Fokussierung auf den Wettbewerb um Nachwuchs und Fachkräfte im speziellen sicherlich noch Zeit benötigt, um seine volle Wirkung zu entfalten.

Essenziell: Soldaten als positive Markenbotschafter

Ohne Zweifel kann die Nachwuchsgewinnung der BW nicht losgelöst vom restlichen Streitkräfteapparat und dessen Strukturen agieren – dementsprechend darf man sie auch nicht losgelöst von diesem betrachten und bewerten. Deshalb kann auch die Re-Positionierung *Aktiv. Attraktiv. Anders.* selbst als Bestandteil der Rekrutierungsstrategie der BW seit 2011 angesehen werden. Neben der Attraktivitätssteigerung des Arbeitgebers BW sieht sie auch personalpolitische Verbesserungsmaßnahmen vor, damit das Image der anvisierten Arbeitgebermarke mit der Dienst- bzw. Arbeitswelt übereinstimmt, die Soldatinnen, Soldaten und zivile Mitarbeiter tatsächlich wahrnehmen. Diese Maßnahmen sind auf dem Weg zu einer konsistenten Arbeitgebermarke BW unabdingbar, denn vor allem durch die Aussetzung der Wehrpflicht hat die Zahl der Berührungspunkte zwischen Armeeangehörigen und Zivilisten deutlich abgenommen. Trifft man dennoch aufeinander, so wirken erstere nun ungleich stärker als Markenbotschafter für die BW, besonders gegenüber potenziellen Rekruten und Bewerbern, die sich abseits der offiziellen Stellen über den Arbeitgeber BW informieren wollen. Würden weiterhin deutliche Diskrepanzen zwischen der Realität im Dienst und dem Image als Arbeitgeber bestehen, so wäre das eine unlösbare Kommunikationsaufgabe.

Deutungshoheit über BW-bezogene Themen und ihre Auswirkungen auf Nachwuchsgewinnung

Auch unabhängig von der (Kommunikations-)Strategie zur Nachwuchsgewinnung sieht sich die BW in der Medienarbeit mit großen Herausforderungen konfrontiert. Ob angebliche Ausrüstungsmängel oder Terminverschiebungen von Rüstungsprojekten: Der Beobachter kann beim Blick in die Mainstream-Medien schnell den Eindruck bekommen, dass das Missmanagement einzelner Projekte ein repräsentatives Bild der gesamten BW darstellt, was die Kommunikationsarbeit der BW in hohem Maße konterkariert. Würde es den PR-Verantwortlichen der BW und des Bundesministeriums der Verteidigung gelingen, die Deutungshoheit über BW-bezogene Themen zu erlangen, würde auch die Nachwuchsgewinnung davon profitieren.

Aus diesem Grund muss sich die BW selbst aktiv in den öffentlichen Diskurs begeben, um die Diskussion über ihren Sinn, Zweck und ihre Aufgaben in den Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit zu rücken. Die BW kann hier nur eingeschränkt eigenständige Erfolge erreichen, denn ihre Medienarbeit und das Arbeitgeberbranding sind in die grundsätzliche sicherheits- und wehrpolitische Debatte eingebunden, die von vielen Akteuren kontrovers geführt wird. Es bleibt zu beobachten, ob die schwierige Beziehung der Deutschen zum Militär - vielleicht zu ihrem eigenen im Speziellen - sich mit der Zeit und dem Wechsel der Generationen weiter normalisiert und sich damit das Arbeitgeberbranding der BW unter vergleichbaren Wettbewerbsbedingungen

entwickeln können wird wie das anderer Arbeitgeber.

Quellenverzeichnis

Bundeswehr (2015). Die Geschichte der Bundeswehr. Verfügbar unter http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcLBDYA gDADAW Vyg_ftzC-VXoJYGUg1UWV9zhwF_Rq8Ku V5GDxc8kq5xQpyZYXhn9dqJT2eQ_lhu JGwgPFLRVJzxrtyASbwF6M!/ [04.02.2016]

Hack, C. (2015). Auf dem Weg von der Institution zur Organisation?! Die Rekrutierungsstrategie der Bundeswehr nach dem Ende der Wehrpflicht als Kommunikationsaufgabe. Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Handelsblatt (2011). Bundeswehr schrumpft auf 185.000 Soldaten. Verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/reform-bundeswehr-schrumpft-auf-185-000-soldaten/4630860.html> [24.02.2016]

Jungholt, T. & Szyndzielorz, J. (Die Welt, Hrsg.). (2014). Polen ist besorgt über die Schwäche der Bundeswehr. Verfügbar unter <http://www.welt.de/politik/deutschland/article133792039/Polen-ist-besorgt-ueber-die-Schwaecheder-Bundeswehr.html> [24.02.2016]

Zunehmende Bedeutung der strategischen Gesundheitskommunikation in Unternehmen

Maria Smorguner

Abstract

Jedes Unternehmen hat eine Gesundheits- und Sicherheitskultur, jedoch gibt es große Unterschiede im Umgang mit dem Thema Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Was ist die Gesundheit der Beschäftigten dem Arbeitgeber wert? Was impliziert eine positive Gesundheitskultur im Unternehmen? Welche Rolle spielt dabei die (Gesundheits-)Kommunikation? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Aufsatzes. Es wird die zunehmende Bedeutung des Themas „Gesundheit“ und das strategische Vorgehen im Prozess der Entwicklung von Gesundheitskultur bzw. der integrierten Kommunikation u.a. mit Hilfe von Fachliteratur und Zeitschriften aufgezeigt. Anschließend macht die Autorin auf die steigende Anzahl der Gesundheitspreise für Unternehmen in den letzten Jahren aufmerksam und stellt globale Gesundheitsinitiativen von SAP SE als Preisträger des Deutschen Unternehmenspreises Gesundheit vor.

Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sollten die Chance von selbst initiierten Gesundheitsprojekten und betrieblicher Gesundheitsförderung für ihr Unternehmen erkennen. Mit diesem Beitrag wird das Konstrukt Gesundheitskultur als erfolgstreibender Teil der Unternehmenskultur dargestellt.

Every company has a health and safety culture, but there are big differences in how the issue of employee health and safety is handled in the workplace. How much value does the employer attribute to the health of his/her employees? What implications does a positive health culture have for a company? What role

does (health) communication play? These are the key questions that are addressed in the following essay. The increasing importance of the topic “health” and the strategic approach to developing a health culture, i.e. by integrating communication is demonstrated with the help of specialist literature and magazines. Subsequently, the author highlights the growing number of health awards for companies in recent years and introduces global health initiatives by SAP SE, the winner of the German Corporate Health Award.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in particular should recognize the opportunity that self-initiated health projects and health promotion at the workplace offer their company. This essay presents the construct of health culture as a success-driving aspect of company culture.

Einleitung

„Die Gesundheit ist zwar nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.“ (Arthur Schopenhauer, zitiert nach Smith, 2010).

Zu dieser Erkenntnis kam Schopenhauer als Medizinstudent zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Dass eigene Gesundheit das wichtigste Gut ist, bestätigt aktuell der Werte-Index 2016 (wiwo.de, 2015). Auch in der Arbeitswelt wird erkannt, dass „Gesundheit“ ein Thema mit hohem Involvement ist und das Wohlergehen der Mitarbeiter u.a. im Sinne des Unternehmens gefördert werden muss.

Heutzutage binden viele Unternehmen bzw. Agenturen Gesundheitsmaßnahmen in den Alltag der Beschäftigten ein. Viele davon wie Obst und Wasser auf

dem Flur oder Vergünstigungen für die Besuche im Fitnessstudio nehmen die Mitarbeiter nicht bewusst wahr. Nicht zuletzt sind die fehlende Einbettung in die Unternehmenskultur und die mangelnde Kommunikation daran schuld. Es gibt aber auch Unternehmen, die die sog. Gesundheitskultur strategisch planen und das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter gezielt stärken, denn der demografische Wandel macht vor keinem Unternehmen halt. Das steigende Durchschnittsalter – folglich eine alternde Belegschaft (vgl. Kroll, 2010, S. 14) – stellt uns vor große Herausforderungen, denen man mit dem Instrument Gesundheitsmanagement erfolgreich entgegentreten kann. Dabei ist das Ziel „Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten“ (Wienemann, 2002).

Bevor wir ein Beispiel eines gesundheitsbewussten Unternehmens betrachten, soll geklärt werden:

1. Was impliziert eine Gesundheitskultur im Unternehmen?

Bei Gesundheits- und Sicherheitskultur handelt es sich um Überzeugungen bezüglich der Themen Gesundheit und Sicherheit, die von den Organisationsmitgliedern verinnerlicht, gelebt und „als nicht zu hinterfragende Selbstverständlichkeiten angesehen“ (Bierhoff, Elke & Zimolong, 2007, S. 59) werden.

Rudow versteht Gesundheitskultur als ein Einzelziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements (vgl. Rudow, 2004, S. 24). Daneben stehen weitere Ziele wie Gesundheitsstand, Organisationsklima, gesundheitsgerechte

Organisationsstruktur, gesundheitsgerechte Arbeitsstruktur und -Umgebung, Gesundheitsverhalten, gesunde Produkte und Dienstleistungen und Gesundheit der Gemeinde, die als Einheit verfolgt werden (vgl. ebd.). Gesundheitskultur sollte „integraler Bestandteil der Organisationskultur[...]sein. Darunter sind alle diejenigen typischen Grundannahmen, Werte, Normen, Regeln und Symbole einer Organisation zu verstehen, welche sich auf die Gesundheit der Mitarbeiter beziehen.“ (ebd., S. 25). Rudow spricht dabei von „implizite[n] Spielregeln“, weist auf den Zeitfaktor hin: „(...) denn es ist ein Prozess der Bewusstseinsbildung und Verhaltensentwicklung, der sich oft über Jahre vollzieht“ und auf die Rolle der Führung bzw. des Managements (vgl. ebd.). Auch Treier und Uhle (2015, S. 510) betonen die Verantwortung der Führungskräfte für die Entwicklung der nachhaltigen Gesundheitskultur. Schließlich setzen sie Gesundheitsnormen, die das Mitarbeiterverhalten bestimmen.

Folglich ist Gesundheitskultur eine „Vertrauenskultur“, in der die Führungskräfte partizipativ und kommunikativ agieren und „Berater, Moderatoren, Helfer und Förderer“ sind (vgl. Brandenburg & Nieder, 2009, S. 102).

2. Die Rolle der (Gesundheits-) Kommunikation

2.1 Interne Wirkung

Bei der Entwicklung der Gesundheitskultur ist neben dem Content die „Stärke und Reichweite der betrieblichen Gesundheitskultur“ (Bierhoff et al., 2007, S. 59) entscheidend. Vor allem die Führungskräfte als Mittelmanager, die hierarchisch und kommunikativ näher am Mitarbeiter als das Topmanagement sind, sind der Motor einer etablierenden Gesundheits- bzw. Sicherheitskultur im Unternehmen. Bierhoff et al. (ebd.) sprechen in diesem Zusammenhang von „„Kulturpromotoren“ einer förderlichen Gesundheitskultur“. Hier ist die interne Kommunikation unentbehrlich, wobei Führungskräfte die Rolle der Kommunikatoren einnehmen und die Themen der Mitarbeiter prägen. Was macht die Leitung, der Vorgesetzte, der Teamleiter? Welche Gesundheitspolitik lebt sie? „Für die Beschäftigten symbolisieren sie [Führungskräfte] durch ihr Rollenverhalten – stärker als das Management – das Commitment der Organisation im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit.“ (Gurt, 2007, S. 6; Einfügung: M.S.).

Gurt (ebd., S. 7) weist in seiner Studie besonders auf die wachsende Bedeutung der persönlichen Kommunikation, die die organisationale Kultur, das Leitbild, die strategischen Ziele und Strategien verdeutlicht (vgl. Gurt, 2007, S. 7), und Transparenz bzw. Dialog und direktes Feedback ermöglicht, hin. Das Thema „Gesundheit“ ist folglich in die direkte persönliche Kommunikation zu integrieren, damit betriebliche Gesundheitsförderung kein leeres

Versprechen der Führungsebene bleibt. Es gilt, Gesundheit vorzuleben, so dass entsprechende Sozialisation innerhalb des Unternehmens stattfindet und implizite Muster – Gesundheit und Sicherheit als Handlungsstandard (vgl. Nold, 2013, S. 6) – verinnerlicht werden.

2.2 Externe Wirkung

Immer mehr Unternehmen kommunizieren ihre nachhaltige erfolgreiche Gesundheitskultur nach außen. Die betriebliche Gesundheitsförderung wird zu einem „Imagefaktor“ (Budde, 2010, S. 93) für ein Unternehmen.

Im Jahr 2012 wurde im Rahmen einer Literatur- und Nutzerstudie (Smorguner, 2012a, S. 62ff.) festgestellt, dass Gesundheit besonders bei jungen Menschen zu einem Trendthema geworden ist. In einer Gruppendiskussion zum Thema Ansprüche junger Menschen an die Gesundheitskommunikation wünschten sich Studierende mehr gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und Angebote von Unternehmen bzw. bessere Kommunikation dieser (vgl. Smorguner, 2012b, S. 79). Nun scheinen viele Arbeitgeber dieser Forderung entgegenzukommen und agieren u.a. im Sinne des Employer Branding. Man präsentiert die Gesundheitskultur des Unternehmens, seine gesundheitsförderlichen, einzigartigen Angebote und erhofft sich mehr Attraktivität am (Arbeits-)Markt. Man bedient sich meistens der klassischen Presse- und Medienarbeit, des World Wide Web und des Event Management, um entsprechende Ziel- bzw. Anspruchsgruppen zu erreichen. Besonders

aktuell ist die öffentliche Verleihung der bundesweiten oder regionalen Preise, die das betriebliche Gesundheitsmanagement der Unternehmen würdigen. Auffällig ist, dass solche Gesundheitspreise wie der BGF-Gesundheitspreis, dotiert mit 10000 €, der Gesundheitspreis des BVMW mit einem Unterstützungspaket von 1500 €, der alternative Gesundheitspreis der BKK advita! mit 5000 €, der BGW-Gesundheitspreis mit einem Preisgeld in Höhe von 45000 € u.v.m. erst in den 2000ern erschienen. Sie werden v.a. aus den gesundheitspolitischen Kreisen wie Gesundheitsministern, von Krankenkassen und Pressevertretern unterstützt bzw. initiiert. Letztere entpuppen sich für die Preisträger als „persönliche Pressesprecher“. So werden die Gewinner des Corporate Health Award neben der Ehrung und dem neuen Qualitätssiegel in der Anzeigenkampagne von Handelsblatt und Wirtschaftswoche inkludiert, durch starke Medienpartner in lokaler und überregionaler Presse vertreten und bekommen die Chance sich in einem Autorenbeitrag als Best-Practice-Beispiel vorzustellen (vgl. corporate-health-award.de, 2016). „Vorsprung! – Der Gesundheitspreis für Betriebe in der Region Hannover“ verspricht den Preisträgern Präsenz in einer Sonderbeilage in der Hannoverschen Allgemeinen Zeitung und Neuen Presse (vgl. gesundheitswirtschaft-hannover.de, 2016). Auch die Preisverleihung des Deutschen Unternehmenspreises

Gesundheit wird durch intensive über- und regionale Öffentlichkeitsarbeit begleitet, was die positive Außendarstellung des eigenen Unternehmens mehr als pflegt.

3. Gesundheitskultur von SAP SE

Werfen wir einen Blick auf die Entwicklung und Kommunikation der Gesundheitskultur von SAP SE als Preisträger des Deutschen Unternehmenspreises Gesundheit¹.

Der Konzern SAP SE ist führender Anbieter von Unternehmenssoftware mit Sitz in Walldorf und beschäftigt etwa 77000 Mitarbeiter in über 130 Ländern. Seit 1997 beschäftigt sich das Unternehmen mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und definiert Gesundheit als individuelle Gesundheit („Betriebliche Gesundheitsförderung“) und organisationale Gesundheit („Betriebliches Gesundheitsmanagement“).

Die Gesundheitsverantwortung liegt demnach bei jedem einzelnen Mitarbeiter. Die Aufgabe der SAP ist dabei eine entsprechende Unternehmenskultur und ein Gesundheitsbewusstsein auf allen Unternehmensebenen zu schaffen. So hat der Softwareriesen eine globale Gesundheitsstrategie entwickelt, wodurch das Thema Gesundheit „weltweit strategisch verankert und ganzheitlich, auf individueller, Team- und organisationaler Ebene gesichert“ (deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de, o.J.) wird.

¹ Mit dem Deutschen Unternehmenspreis Gesundheit werden Unternehmen für ein vorbildliches betriebliches Gesundheitsmanagement ausgezeichnet.

Die SAP bietet ihren Mitarbeitern und Angehörigen neben Akut-Behandlung viele dezentrale Angebote:

Bausteine des Gesundheitsmanagements bei SAP in Deutschland



(vgl. Hasslinger, 2015, S. 11)

Die Einzelmaßnahmen sind dabei Angebote globaler Initiativen. 2014 entstand beispielsweise die „Mach mit – Bleib fit!“ Gesundheitsinitiative „mit dem Ziel, die Arbeit und das Privatleben bewusst und gesund miteinander in Einklang zu bringen, aktiv zu werden und signifikant in die Gesundheit und das Wohlbefinden zu investieren“ (deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de, o.J.). Die SAP führt besonders mit Blick auf die demografische Entwicklung spezielle Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Workshops und Gesundheitschecks für ältere Mitarbeiter durch.

Im Jahr 2012 wurde das globale Mitarbeiterunterstützungsprogramm (EHSP), das die individuelle Gesundheit

jedes Mitarbeiters unterstützen und eine gesündere Organisation aufbauen soll, unter dem Namen „How old are you today“ pilotiert (vgl. SAP AG, 2013, S. 89). Ein weiterer Pilot ist das Corporate Oncology Program for Employees (COPE), womit die SAP-Mitarbeiter mit der Diagnose Krebs in Deutschland und den USA einen kostenlosen Zugang zur TreatmentMAP von Molecular Health haben (vgl. molecularhealth.com, 2015).

Auch globale Aktionen zur Gesundheitsförderung werden durchgeführt: „Development Kick-Off Meetings“ (DKOM) zur Beratung um das Thema Selbstentwicklung und Karriere, „Health For Innovation Week“ – eine ganze Woche zum Thema Gesundheit

in virtuellen Sessions und regionalen Veranstaltungen, „People Week“ zum Thema „Explore your career“ in über 70 Niederlassungen in 50 Ländern mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten bzw. Angeboten, wobei der Aspekt Work Life Balance überall vordergründig war (vgl. SAP AG, 2013, S. S. 76-82).

Besonders gelobt wird die SAP für die Entwicklung des betrieblichen Gesundheitskulturindex „Business Health Culture Index“ (BHCI). Durch diesen KPI, der auf jährlichen Mitarbeiterbefragungen und anonym erfassten Krankheitsdaten basiert, wird der Stand der Gesundheitssituation des Unternehmens deutlich (vgl. deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de, o.J.). Der Zusammenhang zwischen der Gesundheitskultur und der Profitabilität des Unternehmens wird somit quantifiziert.

Was die Kommunikation betrifft, setzt das Unternehmen zusätzlich auf die integrierte Berichterstattung und bezieht somit nachhaltige Aspekte in die Finanzberichterstattung ein. Zusammenhänge bzw. Korrelationen werden verdeutlicht, Plausibilität und Transparenz werden gewährleistet.

Im März 2015 hat die SAP den integrierten Bericht für das Jahr 2014 vorgelegt. Endlich erschien die Auswirkung von Veränderungen der Gesundheitskultur auf das Betriebsergebnis: Der Gesundheitskulturindex BHCI sei gegenüber dem Vorjahr von 67% auf 70% gestiegen, was auf eine intensivere Führungskräfteentwicklung und den Start

des Employee Health Support Program zurückgeführt wird. Der Bruttoeffekt dieser Änderung auf das Betriebsergebnis liege bei 195 bis 225 Mio. €², so SAP (SAP News Center, 2015).

Durch diese belegbaren Auswirkungen ist man nicht nur gegenüber den Anspruchsgruppen überzeugender, vielmehr kommt es der internen Kommunikation zugute. Nun kann den Führungskräften die Priorität der Gesundheitskultur sicher aufgezeigt werden.

Zum Schluss steht fest: Eine betriebliche Gesundheitskultur und positive Außendarstellung sind „das Ergebnis eines systematisch geplanten und strategischen Vorgehens und einer kontinuierlich angelegten integrierten Kommunikation“ (Budde, 2010, S. 94) „unter Beteiligung aller Bereiche und Ebenen“ (Rimbach, 2013, S. 57), was am Beispiel der SAP deutlich wird. Es ist ein Projekt, an dem jeder einzelne Akteur mitwirkt und das große Überzeugungsarbeit erfordert. Diese Voraussetzungen sollen jedoch nicht abschreckend wirken. Denn die Basis für eine funktionierende Gesundheitskultur ist in allen Unternehmen und Organisationen gegeben: Gesundheit war und bleibt das höchste Gut für die Menschheit.

² Ein Prozentpunkt im BHCI bringt 65 bis 75 Millionen Euro Betriebsergebnis.

Quellenverzeichnis

Bierhoff, Hans-Werner, Elke, Gabriele & Zimolong, Bernhard (2007). Den Rücken stärken. Grundlagen und Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Brandenburg, Uwe & Nieder, Peter (2009). Betriebliches Fehlzeiten-Management. Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage.

Budde, Christina (2010). Gesundheitskommunikation und Projektmarketing. In: Jürgen Dzudzek & Dieter Kroll (Hrsg.), Neue Wege des Gesundheitsmanagements. „Der gesunderhaltende Betrieb“ – Das Beispiel Rasselstein (1. Aufl.) (S. 92-104). Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlager GmbH.

corporate-health-award.de (2016). Award: Vorteile Bewerber. Verfügbar unter <http://www.corporate-health-award.de/award/vorteile-bewerber.html>.

deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de (o.J.): Preisträger 2015. SAP SE. Kategorie „Sonstige Dienstleistungen“. Verfügbar unter <http://www.deutscher-unternehmenspreis-gesundheit.de/deutscher-unternehmenspreis-gesundheit/preistraeger-2015/preistraegerportraits-2015.html>.

Dzudzek, Jürgen & Kroll, Dieter (Hrsg.) (2010). Neue Wege des Gesundheitsmanagements. „Der gesunderhaltende Betrieb“ – Das Beispiel Rasselstein (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlager GmbH.

Rimbach, Astrid (2013). Entwicklung und Realisierung eines integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements in Krankenhäusern. Betriebliches Gesundheitsmanagement als Herausforderung für die Organisationsentwicklung. München & Mering: Rainer Hampp Verlag.

Rudow, Bernd (2004). Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen. München & Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Smorguner, Maria (2012a): Das Forschungsfeld und die aktuellen Entwicklungen der Gesundheitskommunikation. Wissenschaftliches Projekt, Hochschule Osnabrück.

Smorguner, Maria (2012b). Ansprüche junger Menschen an die Gesundheitskommunikation – eine Nutzerstudie. Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück.

Treier, Michael & Uhle, Thorsten (2015). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen (3. Aufl.). Berlin & Heidelberg: Springer Verlag.

Corporate Governance und Kommunikation: Warum das eine nicht ohne das andere geht

Franka Spiekermann

Vor allem vor dem Hintergrund von Fällen krassen Missmanagements hat das Thema Corporate Governance (CG) aus wissenschaftlicher, unternehmerischer und gesellschaftlicher Perspektive enorm an Stellenwert gewonnen. CG fokussiert nicht nur die Shareholder-Kontrolle über das ausführende Management, es geht zugleich um positive Stakeholder-Beziehungen, interne Aufgabenteilung und grundlegende Regelkonformität auf Seiten des Managements sowie um eine nachhaltige Verantwortungsübernahme.

Die Rolle der Unternehmensverfassung

Grundsätzlich wird in der Unternehmensverfassung die „Partizipation der Akteure an Entscheidungen im Unternehmen“ geregelt (Al-Laham & Welge, 2008, S. 272). CG – in eben dieser Unternehmensverfassung verankert – bestimmt „einen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmungen“ (ebd.).

Die Unternehmensverfassung bestimmt also die Zusammensetzung und das grundlegende Zusammenwirken der Leitungsorgane, CG steckt einen konkretisierten Handlungsrahmen für eine gute Unternehmensführung ab (Macharzina & Wolf, 2008, S. 132). Grund dafür sind unterschiedliche Interessen der in einer Unternehmung involvierten Akteure, die darum bemüht sind, „die Entscheidungsprozesse in Unternehmen zu ihrem Vorteil zu beeinflussen“ (Macharzina & Wolf, 2012, S. 126). Handlungs- und gestaltungsrelevantes Problem ist, dass nicht alle Interessen und Forderungen gleichermaßen berücksichtigt werden

können – dafür bedarf es eines Regulativs: Corporate Governance (ebd.).

Die Principal-Agent-Problematik

Die Problematik der Principal-Agent-Beziehungen rückt an dieser Stelle in den Fokus. Demnach unterliegt die Unternehmensführung „Beeinflussungsversuchen Dritter“. Sie ist als „*machtorientiertes Phänomen*“ zu sehen und ist gekennzeichnet durch „*die Austragung von Konflikten*“ (Macharzina & Wolf, 2012, S. 127, Hervorhebungen im Original). CG als Regulativ sichert das unternehmerische Handeln: Die Entscheidungsmacht einzelner Akteure wird geregelt und begrenzt (Macharzina & Wolf, 2012, S. 127).

Festzuhalten ist, dass die Principal-Agent-Problematik den zentralen, offensichtlichen Erklärungszusammenhang von CG darstellt. Diverse Handlungsspielräume für die individuellen Interessen der Akteure eröffnen Opportunismus-Möglichkeiten. Hinzu kommt, dass Verträge als Regelungskatalog zwischen dem Management und Kapitaleignern nicht allumfassend sind und auch nicht sein können. Außerdem können auch nicht alle Stakeholder-Ansprüche „durch den von einem Unternehmen geschaffenen Wert [...] erfüllt werden [...]“ (Al-Laham & Welge, 2008, 272). Regelungen der CG sorgen deshalb dafür, dass ein bestmöglicher Ausgleich zwischen agierenden Akteuren und deren Handlungsergebnissen erzielt wird; es geht um ein Agieren aller Akteure nach bestem Wissen und Gewissen.

Gute Unternehmensführung und Kommunikation

Die interne „Organkontrolle“ ist an den folgenden Prinzipien auszurichten (Macharzina & Wolf, 2012, S. 132):

- Stakeholder-Interessen gilt es ausgewogen zu wahren.
- Die Unternehmensverfassung sollte eine Gewaltenteilung festlegen.
- Transparenz für die Handlungen des Managements muss sichergestellt werden.
- Anteilseigner müssen stets in Kenntnis über die Aktionen des ausführenden Managements sein.

Umgekehrt gilt: Eine in diesem Sinne mangelhafte Unternehmensführung verursacht eine schlechte Performance, bei der das Unternehmensziel langfristig nicht erreicht wird (Baumeister & Schweitzer, 2015, S. 97).

Ohne Kommunikation fehlt die Grundlage für die beschriebene Organkontrolle: Es gibt dann keine transparente Strukturen der Gewaltenteilung, keine ausreichenden Informationen für die Stakeholder und keine nachvollziehbaren Regeln für eine gute Unternehmensführung. Kommunikation ist integraler Bestandteil einer gut funktionierenden Corporate Governance (CG). Wie immer geht es um den Einsatz von Kommunikation mit Hinblick auf die Umsetzung der Unternehmensziele (Piwinger & Zerfaß, 2014, S. 2). Führung und Kommunikation gehören dabei als Elemente des Handelns zusammen. Damit der Führungserfolg nicht leidet (Schwalbach, 2012, S. 177), hat Führungskommunikation die Aufgabe, „aktiv und offensiv“ statt „reaktiv“ vorzugehen (ebd.). Agieren Führungskräfte im Verborgenen, ist dies an sich schon ein Verstoß gegen die oben erwähnten Grundregeln einer guten CG.

Fallbeispiel: T. Middelhoff

Thomas Middelhoff, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Karstadt/ Arcandor, wurde am 18. November 2014 zu einer Freiheitsstrafe von drei Jahren „wegen Untreue in 27 Fällen und Steuerhinterziehung in drei Fällen“ verurteilt. Dazu zählen unter anderem Untreuehandlungen, wie Privatflüge, die dem Unternehmen in Rechnung gestellt worden sind, wie die Wirtschaftswoche online berichtete (18.11.2014). Laut spiegel-online.de (14.11.2014) pflegte er einen „sehr großzügigen Umgang mit Firmengeldern“ – oft zu privaten Zwecken. Laut Zeit online (14.11.2014) ging es „...um die Frage, ob Middelhoff als Vorstandschef den Konzern mit Kosten belastet hat, die er eigentlich selbst hätte tragen müssen“. Deutlich werden hier die bereits beschriebenen vertraglichen Lücken, die Opportunitätsmöglichkeiten eröffnen. Dazu kam, dass im Rahmen seiner Sanierungspläne die Warenhaus-MitarbeiterInnen auf Gehaltsanteile verzichten mussten, Middelhoff sich aber eine (Geschäfts-) Reise bis zu 95.000 € kosten ließ - zu Lasten des Konzerns. Sichtbar wird hier das angesprochene Postulat, grundsätzlich immer im Stakeholder-Interesse zu handeln. In Bezug auf die Shareholder ist gemäß des Berichtes von spiegel-online.de (14.11.2014) anzuführen, dass der Aktienkurs des Unternehmens „um mehr als zehn Prozent nach oben schoss“, als Arcandor im Dezember 2008 die Ablöse Middelhoffs verkündete.

Führungskräfte zu einer professionellen Kommunikation zu befähigen bleibt deshalb nicht zuletzt aus Gründen einer guten Unternehmensführung einer der zentralen Aufgaben der strategischen Unternehmenskommunikation.

Compliance-Kommunikation

Das Fallbeispiel zu T. Middelhoff zeigt, dass es neben den Regeln der guten Unternehmensführung i.S. der genannten Organkontrolle immer zugleich um die „Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Richtlinien und Werte durch alle Mitarbeiter [...]“ (Möhrle & Rademacher, 2014, S. 1253) im konkreten Einzelfall geht. Compliance-Kommunikation gehört dementsprechend zum Aufgabenfeld der CG und konkretisiert den Handlungsrahmen einer guten Unternehmensführung weiter. Sie ist auf das individuelle Handeln einzelner Organisationsmitglieder ausgerichtet, das sich im Idealfall wie das Organhandeln in Übereinstimmung mit allen verbindlichen Regelungen befindet. Wirkungsvolle Compliance muss „zu einem gelebten Bestandteil der Unternehmenskultur werden“ (Möhrle & Rademacher, 2014, S. 1257). Hier findet die Unternehmenskommunikation ihre grundlegende Verortung: Sie sorgt nicht nur für die Erklärung der CG, einschließlich des Compliance-Managements, sondern ist auch dafür verantwortlich, dass die Voraussetzung für deren Erfolg erst geschaffen werden.

Fazit

Corporate Governance steckt einen Handlungsrahmen für die Unternehmensführung ab, in dem jederzeit sichergestellt werden soll,

dass die Unternehmensinteressen vor (opportunistische) Einzelinteressen gestellt werden. Wird regelkonform agiert, werden die Individualinteressen zurückgestellt und Stakeholder-Interessen ausgewogen berücksichtigt, kann die Unternehmung effektiv und effizient geführt werden. Eine Unternehmenskommunikation, die darauf ausgerichtet ist, diese Art der guten Unternehmensführung gezielt zu fördern, leistet einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens.

Quellenverzeichnis

Al-Laham, A. & Welge, M. K. (2008). Strategisches Management. Grundlagen – Prozess - Implementierung (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Baumeister, A. & Schweitzer, M. (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen (11. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Macharzina, K. & Wolf, J. (2012). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis (8. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Möhrle, H. & Rademacher, L. (2014). Compliance Kommunikation: Säule der Corporate Governance. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1253-1268). Wiesbaden: Springer.

Piwinger, M. & Zerfaß, A. (2014). Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1-18). Wiesbaden: Springer.

Schwalbach, J. (2012). Handle und kommuniziere wahrhaftig, glaubwürdig und konsistent. In: Günther, E. & Ruter, R. (Hrsg.), Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management (S. 177-184). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Schwalbach, J. & Schwerk, A. (2014). Corporate Governance und Corporate Social Responsibility: Grundlagen und Konsequenzen für die Kommunikation. In: Piwinger, M. & Zerfaß, A. (Hrsg.),

Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 203-218). Wiesbaden: Springer.

Spiegel-Online (2014). Der Fall des Thomas Middelhoff: Ganz unten. Verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/middelhoff-der-tiefe-fall-des-ex-arcandor-chefs-a-1002811.html> [19.03.2015].

Wirtschaftswoche-Online (2014). Middelhoff-Urteil: Angemessene Strafe für ehemaligen Top-Manager. Verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/middelhoff-urteil-angemessene-strafe-fuer-ehemaligen-top-manager/10994138.html> [19.03.2015].

Zeit-Online (2014). Analyse: Der tiefe Fall des Thomas Middelhoff. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/news/2014-11/14/prozesse-analyse-der-tiefe-fall-des-thomas-middelhoff-14163018> [19.03.2015].