

Journal für korporative Kommunikation

<i>Feline Heck</i> <i>Podcasts in der Corporate Communication – Eine empirische Analyse des Trendmediums für Unternehmen.....</i>	<i>2</i>
<i>Alina Sophie Hermes</i> <i>Does quality really matter? Der Wert der Qualität im Werbeumfeld</i>	<i>13</i>
<i>Stephanie Jakobi</i> <i>Cooler Helme oder kaputte Schädel – Der Einsatz von Framing zur Kommunikation mit jungen Erwachsenen</i>	<i>23</i>
<i>Johanna Skepenat</i> <i>Gute Miene zum bösen Spiel? – Die fragwürdige Verwendung von CSE in Unternehmen</i>	<i>32</i>
<i>Inga Kristin Stöver</i> <i>Gute Unternehmen – Gute Mitarbeiter</i>	<i>43</i>
<i>Marc Oliver Technow</i> <i>Wie Gerechtigkeit und Diskurs das allgemeine Wohl fördern</i>	<i>55</i>

Ausgabe 2/2020

journal-kk.de - ISSN: 2365-6662 - Herausgeber: Dr. Jan Rommerskirchen

Journal für korporative Kommunikation

Das Journal für korporative Kommunikation (JkK) ist das Forum für alle Themen der Kommunikation korporativer Akteure. Die fachwissenschaftliche und interdisziplinäre Diskussion von Fragen und Thesen aus der Soziologie, der Ökonomie und der Psychologie sowie angrenzender Bereiche steht im Fokus des Journals. Es wendet sich an Wissenschaftler, Studierende und fachlich Interessierte, erscheint halbjährlich als Onlinepublikation und versteht sich als begutachtetes Open Access-Forum zur Vermittlung und Besprechung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Zur Publikation eingereichte Fachartikel sollen einen Beitrag zur theoretischen und/oder empirischen Forschung bieten, eine Verknüpfung von Theorie und Praxis herstellen sowie den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Debatte reflektieren und erweitern. Eingereichte Manuskripte dürfen nicht anderweitig veröffentlicht sein und bis zum Abschluss der Begutachtung keinen anderen Stellen zur Veröffentlichung angeboten werden. Die Fachartikel werden in Form des Portable Document Format (pdf) veröffentlicht.

Manuskripte können von Wissenschaftlern, Dozierenden und Studierenden eingereicht werden. Ein Gutachterkreis bewertet die Qualität und die Relevanz der Fachartikel. Von Studentinnen und Studenten der Hochschule Fresenius können geeignete Fachartikel eingereicht werden, die auf der Grundlage von Masterarbeiten erstellt und als überdurchschnittlich bewertet wurden.

Das Journal für korporative Kommunikation bietet damit auch einen Einblick in aktuelle Themen der Masterstudiengänge der Hochschule Fresenius und soll die konsequente Fortführung von längerfristigen Hochschulprojekten ermöglichen. Studierenden und Interessierten werden somit Forschungsthemen nähergebracht, Dozierende und Forschende der Hochschule Fresenius wird der interdisziplinäre und interregionale Austausch ermöglicht. Zum Gutachterkreis und wissenschaftlichen Beirat gehören:

Dr. Christoph Caesar
Prof. Dr. Jan-Dirk Kemming
Dr. Kerstin Kipper
Prof. Dr. Thomas Levermann
Prof. Dr. Jan Rommerskirchen (Herausgeber)
Dr. Michael Roslon
Prof. Dr. Verena Wölkhammer

Hinweise für Autoren

Das Journal für korporative Kommunikation erscheint halbjährlich als Onlinezeitschrift auf www.journal-kk.de. Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache als Microsoft Word-Dateien (.doc) eingereicht werden. Die Manuskripte unterliegen einer wissenschaftlichen und redaktionellen Überprüfung. Die Herausgeber oder die Vertreter des wissenschaftlichen Beirates behalten sich das Recht auf Nichtveröffentlichung oder notwendig werdende Änderungen und Kürzungen vor. Mit der Einreichung des Manuskripts sichern die Autoren dem Herausgeber zu, dass er über alle Rechte an der Veröffentlichung des Texts und aller Abbildungen frei verfügen kann.

Der Umfang der Beiträge soll 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht unter- und 40.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht überschreiten. Die Manuskriptseiten sollen im A4-Format, einseitig, anderhalbeilig mit der Schriftart Arial oder Calibri (11 pt) beschrieben und mit ausreichenden Seitenrändern (oben, links, rechts 2,5 cm; unten 2 cm) versehen sein. Auf der Titelseite sollen der Titel und der Untertitel des Beitrags, eine kurze Zusammenfassung (Abstract, ca. 1.500 Zeichen) sowie Name(n) und Anschrift(en) des Autors/der Autoren stehen. Zitationen im Text bitte nach Autor-Jahr-Seite-Zitierweise (Harvard-Zitation), im Literaturverzeichnis nach den Regeln der APA.

Die Redaktion haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Mit der Annahme eines Manuskripts erhält der Herausgeber von den Autorinnen und Autoren alle Rechte, insbesondere auch das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken durch fotomechanische oder andere Verfahren.

Impressum

Prof. Dr. Jan Rommerskirchen
Hochschule Fresenius
Im MediaPark 4c
D – 50670 Köln
Tel.: 0049 (0) 221 – 973 199 770
E-Mail: info@journal-kk.de

Feline Heck: Podcasts in der Corporate Communication – Eine empirische Analyse des Trendmediums für Unternehmen

Podcasts – vor wenigen Jahren noch ein Nischenphänomen, hat das Audiomedium heute einen festen Platz in den Ohren vieler Menschen gefunden. Durch die wachsende Beliebtheit in der Gesellschaft wächst auch das Interesse von Unternehmen an Podcasts, die den Trend in ihrer Kommunikationsstrategie nutzen und selbst sogenannte Corporate Podcasts produzieren. Doch während die theoretischen Erwartungen groß sind, sind Corporate Podcasts in der Wissenschaft ein noch weitgehend unerforschtes Feld.

Um aktuellen, empirischen Input zu liefern interessiert sich dieser Fachartikel für die tatsächlich messbare Wirkung von Corporate Podcasts und fragt, inwiefern ein Corporate Podcast die Unternehmensreputation beeinflussen kann. Die Forschungsfrage wurde mittels eines Experiments unter Studierenden erforscht, die einen beispielhaften Corporate Podcast aus der Praxis angehört und diesen sowie dessen Absender bewertet haben.

Die Ergebnisse sind eine erfreuliche Nachricht für Unternehmen, die einen Corporate Podcast machen (möchten), sowie eine Quelle für Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung dieser Corporate Podcasts. So liefert dieser Artikel erstens einen empirischen Beleg dafür, dass ein Corporate Podcast die Unternehmensreputation positiv beeinflussen kann. Dabei werden zweitens bekannte Erfolgsfaktoren wie Informations- und Unterhaltungswert bestätigt, sowie drittens die Erkenntnisse zu den Ausstrahlungseffekten von Corporate Podcasts aktualisiert.

Podcasts – Ein Audiotrend in aller Ohren

„Audio ist der Text der mobilen Generation“ (Bröcker 2017), schreibt Michael Bröcker im Jahr 2017 und verlässt wenige Monate später nach langer Zeit als Chefredakteur der *Rheinischen Post* den Print-Bereich, um am Wachstum des Medienunternehmens von Gabor Steingart in Berlin mitzuwirken, der dort seinerseits mit dem *Morning Briefing* einen erfolgreichen wochentäglichen Podcast herausgibt und weitere, große Pläne im Audibereich schmiedet (vgl. Media Pioneer 2019). So vermag man Bröckers These nicht nur aufgrund seines Werdegangs, sondern insbesondere in Anbetracht von Smart Speakern in Wohnzimmern, Chatverläufen voller Sprachnachrichten auf *WhatsApp* und Menschen, die selten ohne Kopfhörer in der Bahn sitzen, zunehmend Glauben zu schenken.

Ein großer und wichtiger Trend auf dem Audio-markt sind Podcasts – also Audiodateien, die man über das Internet abonnieren kann bzw. mit einem einfachen Fingertippen auf Plattformen wie *Spotify* oder *Apple Podcasts* auf dem Smartphone anklickt und streamt (vgl. Schreyer 2019: 2). Das einstige Nischenmedium erlebt durch schnelles, überall verfügbares Internet und die hohe Verbreitung von Smartphones aktuell eine Renaissance (vgl. Domenichini 2018:

47): Neun von zehn Menschen, die ein Smartphone besitzen, kennen Podcasts (vgl. Scheemann/Lütten 2019: 46) und jeder fünfte Deutsche hört mindestens monatlich zu – Tendenz steigend (vgl. Newman et al. 2019: 87).

„Podcasting is a medium that has been experimented with over several years and is now moving into a period of credibility, stability and maturity“, schreibt Berry (2016: 668) und spricht Podcasts damit nicht nur einen festen Platz in der heutigen Medienlandschaft, sondern auch eine ausreichende Glaubwürdigkeit zu. Bonini bestätigt dies, indem er die Entwicklung von Podcasts in zwei Zeitalter aufteilt; während das erste Anfang der 2000er Jahre von einer amateurhaften Nutzung und Produktion geprägt war, ist das aktuelle, im Jahr 2014 gestartete „Second Age of Podcasting“ (2015: 21) geprägt von der Professionalisierung und Kommerzialisierung, inmitten der sich die heutige, deutsche Podcast-Landschaft ebenfalls befindet.

So sind es nicht nur technische Voraussetzungen, die den Weg des Podcasts in den Mainstream ebnet. Das Audiomedium trifft den Nerv der Zeit, indem es den Hörern erlaubt, sich neben ihren Tätigkeiten (z. B. Pendeln oder Sport) weiterzubilden, zu informieren oder sich unterhalten zu lassen und durch dieses

Multitasking besonders produktiv zu sein (vgl. Perks/Turner 2019: 96f.). Zudem decken Podcasts ein breites Themenspektrum ab, das von Nachrichten über Comedy und True Crime bis hin zu Musik und Sport reicht, und sind jederzeit und überall verfügbar, sodass sie die Bedürfnisse der digitalen Generation perfekt bedienen – denn diese ist es gewohnt, sich ihr eigenes Programm individuell zusammenstellen zu können, und entkommt durch die lineare Natur von Podcasts gerne den üblichen Unterbrechungen, die die blinkende Social Media-Welt und schneller, *snackable* Content ansonsten mit sich bringen (vgl. Newman et al. 2019: 62).

Die typischen Podcast-Hörer sind jung, gebildet, kaufkräftig, interessiert (vgl. Domenichini 2018: 44ff.) und können als loyale, technikaffine, trend- und modebewusste Premium-Zielgruppe beschrieben werden (vgl. AS&S Radio GmbH 2017: 10f.).

So verwundert es wenig, dass auch Unternehmen Interesse an Podcasts und deren Hörern gewinnen und zunehmend ihre eigenen, sogenannten Corporate Podcasts produzieren. *Audi*, die *Deutsche Telekom*, *Daimler* und *Hornbach* gehören beispielsweise bereits zu den *podcastenden* Unternehmen in Deutschland.

Das Interesse der Unternehmen an Corporate Podcasts geht einerseits einher mit dem *Content Turn* (vgl. Bolliger/Koob 2015: 459f.) in der Kommunikationsstrategie von Unternehmen, die zunehmend auf eigene, journalistisch geprägte Inhalte und damit auf eine Pull-Kommunikation setzen – denn klassische Werbebotschaften kommen in Zeiten des *Information Overloads* nur noch in Bruchteilen bei den Rezipienten an. Andererseits erlauben Corporate Podcasts es den Absendern in jenen Momenten mit dem Rezipienten in Kontakt zu treten, in denen der Medienkonsum bis dato kaum vorhanden war und sichern sich dadurch exklusive Zeit mit einer attraktiven Zuhörerschaft, was in genannten Zeiten des *Information Overloads* von nicht zu unterschätzendem Wert ist.

Problemstellung – viel Wirbel um nichts?

Trotz der möglichen Vorteile und Chancen von Corporate Podcasts stellen diese gegenwärtig noch ein neues, weitgehend unerschlossenes Terrain für Unternehmen und in der Wissenschaft dar. Es finden sich zwar viele Online-Artikel über Corporate Podcasts und Studien über Soziodemografie der Hörer und deren Nutzungsgewohnheiten, jedoch existieren kaum

wissenschaftliche Arbeiten zu Corporate Podcasts. So werden die markenrelevanten Wirkungsmechanismen des Trendmediums für Unternehmen zwar stets hoch gelobt, jedoch selten empirisch belegt.

Dieser Fachartikel stellt einen Versuch dar, diesem Forschungsbedarf zu begegnen und aktuellen, empirischen Input zu liefern, indem er fragt: Inwiefern beeinflusst ein Corporate Podcast die Unternehmensreputation?

Die Frage nach der Reputation scheint vor dem Hintergrund weiterer gesellschaftlicher und kommunikativer Entwicklungen höchst relevant zu sein, die sowohl die Unternehmen allgemein als auch speziell die Unternehmenskommunikation vor große Herausforderungen stellt. So wird der Wettbewerb unter zunehmend homogenen Produkten immer stärker. Ständig verfügbare Informationen stellen Unternehmen immer mehr unter öffentliche Beobachtung, sodass gute Handlungen direkt gelobt, Fehler jedoch umso schneller und härter kritisiert werden. Von immer mehr verfügbaren Informationen erreichen den Rezipienten letztendlich immer weniger – *Information Overload* und Werbesättigung sind die Folge (vgl. van Riel/Fombrun 2007: 6f.).

Diesen Herausforderungen können Unternehmen mit einer starken Reputation begegnen. Und womöglich sind Corporate Podcasts eine geeignete Möglichkeit, ebendiese starke Reputation aufzubauen.

Ziel dieses Fachartikels ist es, den theoretischen Vermutungen mit empirischen Erkenntnissen zu begegnen und aktuellen Input für das neu entstehende Forschungsfeld zu Corporate Podcasts zu liefern. Mittels eines Experiments unter Studierenden, die einen beispielhaften Corporate Podcast aus der Praxis hören und diesen sowie das absendende Unternehmen beurteilen, werden der mögliche Einfluss auf die Reputation gemessen sowie verschiedene Erfolgsfaktoren von Corporate Podcasts getestet.

Begriffsbestimmung Podcast

„Audio ist Netflix für die Ohren“ (Schreyer/Solmecke 2019: 2). Mit dem Bezug zu dem insbesondere unter jungen Leuten beliebten Streaming-Portal *Netflix* für Serien und Filme werden Podcasts, die diese Idee auf den Audibereich übertragen, sehr treffend beschrieben.

Aus einer technischen Perspektive heraus betrachtet können unter Podcasts also digitale Audiodateien ver-

standen werden, die inhaltlich ein breites Themenspektrum bedienen und die als Episoden bestehend aus einzelnen Folgen im Internet zur Verfügung gestellt und (in der Regel kostenlos via Smartphone über sogenannte Podcatcher) angehört bzw. abonniert werden können (vgl. Krugmann/Pallus 2008: 12 und Schreyer 2019: 1f.).

Greift man das Phänomen Podcast im Vergleich zum Radio, dann wird deutlich, dass sie durch ihre Themen- und Formatvielfalt, durch ihre Nähe beim Hören mit Kopfhörern und durch ihren *on demand*-Charakter dem Audibereich eine neue flexible, individuelle und persönliche Dimension verleihen (vgl. Shaw 2010: 218).

Begriffsbestimmung Corporate Podcast

In diesem Fachartikel werden Corporate Podcasts über zwei definitorische Merkmale von Podcasts im Allgemeinen abgegrenzt. Erstens werden sie von einem Unternehmen oder einer Marke herausgegeben und zweitens verfolgt dieser Absender mit dem Corporate Podcast ein Unternehmensziel bzw. eine vom Unternehmen festgelegte Strategie (vgl. Schreyer 2019: 11).

Es wird davon ausgegangen, dass Corporate Podcasts in ihren möglichen Formaten, Themen, anvisierten Zielgruppen oder Zielsetzungen etc. genauso vielseitig sind wie alle anderen Podcasts, die von nicht kommerziellen Absendern stammen, auch.

Empirische Erkenntnisse zu Podcasts in der Unternehmenskommunikation

Corporate Podcasts sind ein in der Forschungslandschaft vergleichsweise wenig untersuchtes Phänomen. Jedoch lässt sich aus der verfügbaren wissenschaftlichen Literatur ein Fundus an Erkenntnissen zusammenstellen, der sich zur Konzeptualisierung eines Untersuchungsmodells zur Wirkung von Corporate Podcasts auf die Unternehmensreputation eignet.

Huber et al. (2008) liefern eine der wenigen empirischen Forschungsarbeiten zu Corporate Podcasts in Deutschland, die jedoch aus dem ersten Podcast-Zeitalter stammt, weshalb es ihr an Aktualität mangelt. Nichtsdestotrotz sind die Erkenntnisse hoch relevant, da Huber et al. Wirkungen und Erfolgsfaktoren von Corporate Podcasts am Beispiel des *Marco Polo*-Podcasts untersuchen, was der hier durchgeführten Untersuchung ähnelt, und einen empirischen Beleg dafür

liefern, dass ein Corporate Podcast positive Werbeeefekte für Unternehmen bringen kann. So schlussfolgern die Forscher, dass ein Corporate Podcast ein wichtiges Kommunikations- und Werbeinstrument für Unternehmen ist, das positiv auf die Einstellung der Rezipienten gegenüber dem Absender wirkt und mit dem die Zielgruppe innovativ angesprochen werden kann (vgl. Huber et al. 2008: 136f.).

Zudem identifizieren Huber et al. drei Erfolgsfaktoren, die auf die Einstellung der Hörer gegenüber des Corporate Podcasts wirken: Informationsgehalt, Unterhaltungswert und wahrgenommener Wert (vgl. Huber et al. 2008: 124). Allerdings herrscht in der Literatur Uneinigkeit über die Gewichtung von Unterhaltungs- und Informationswert; während einerseits Information als die primäre Gratifikation des Podcasthörens identifiziert wird und Unterhaltung ein impliziter Teil der Erklärung ist (vgl. Perks/Turner 2019: 108), wird andererseits die Faustregel aufgestellt, dass junge Podcast-Hörer eher unterhalten und ältere eher informiert werden möchten (vgl. Newman et al. [2019], 61f. und Inhoffen 2019: 13f.).

Huber et al. können außerdem einen indirekten Einfluss eines Corporate Podcasts auf die Kaufabsicht der Produkte bzw. Services des *podcastenden* Unternehmens nachweisen, denn ein Corporate Podcast beeinflusst die Einstellung gegenüber dem Unternehmen positiv, was wiederum die Kaufabsicht positiv beeinflusst (vgl. Huber et al. 2008: 129f.).

Zu den weiteren Zielen des Einsatzes von Corporate Podcasts zählen Imageförderung, die Erhöhung der Markenbekanntheit, die Positionierung als Experte oder die Stärkung der Kundenbindung (vgl. Deseniss 2011: 132ff.). Der aktuelle und praxisnahe *W&V Report Corporate Podcasts* ergänzt diese Ziele um die Bildung von Emotionen bei den Rezipienten und die Generierung von Vertrauen und Weiterempfehlungen (vgl. Schreyer/Solmecke 2019: 2). Allerdings fehlt es diesen Aussagen an empirischen Belegen für die messbare Wirkungskraft von Corporate Podcasts.

Empirische Erkenntnisse zu den Ausstrahlungseffekten von Corporate Podcasts

Neben den Erfolgsfaktoren wie Informationsgehalt und Unterhaltungswert, die die Inhalte von Corporate Podcasts betreffen, kann auch allein die Tatsache, dass ein Unternehmen einen Corporate Podcast macht, positive Effekte für dieses haben. So zeigen

Breßler/Martens (2007: 11), dass *podcastenden* Unternehmen die Eigenschaften *innovativ*, *Initiative zeigend* und *kreativ* zukommen. Doch auch diese Erkenntnisse stammen wie jene von Huber et al. aus dem ersten Podcast-Zeitalter, in dem der Markt noch anders strukturiert war und Podcasts noch als Nischenmedium existierten (vgl. Bonini 2015: 27).

Doch auch Schreyer (2019: 12) spricht sich im zweiten Podcast-Zeitalter dafür aus, dass gewisse Ausstrahlungseffekte von Corporate Podcasts ausgehen. Ein Unternehmen könne sich dadurch, dass der Podcast-Trend zur Zeit einen neuen Aufschwung erlebt, jedoch eine noch überschaubare Anzahl an Unternehmen einen eigenen Podcast macht, als *First Mover* positionieren und Innovationskraft dadurch beweisen, dass es junge Trends erkennt und diese für sich nutzt.

Ein häufig aufgeführtes Beispiel für besagte Ausstrahlungseffekte, das dem absendenden Unternehmen die Zuschreibung *innovativ* und *kreativ* verlieh, ist der Corporate Podcast *The Message* von *General Electric* (vgl. Vassilian 2019: 383). In dieser Science-Fiction-Serie wird „einfach nur eine Geschichte erzählt“ (Lippert 2019) und es gibt keinen thematischen Bezug zwischen dem Corporate Podcast und *General Electric*. Allerdings sei *General Electric* als der Absender erkennbar und könne sich durch die Umsetzung des Corporate Podcasts im Storytelling-Format ein neues Image verschaffen (vgl. Lippert 2019).

Unklar bleibt jedoch, ob die Ausstrahlungseffekte vom Corporate Podcast an sich ausgehen, oder ob die *Innovation* heutzutage nicht vielmehr durch die ungewöhnliche Ausgestaltung und das Storytelling entsteht, wodurch sich der Corporate Podcast von *General Electric* von den meisten anderen, die zum Großteil Gespräche respektive Interviews zwischen Personen beinhalten, unterscheidet. Dies stellt auch Mutterer (2019) fest, die sich aus diesem Grund mehr Kreativität seitens der Unternehmen wünscht und Corporate Podcasts fordert, die sich durch neue Format- und Themenideen von den bekannten Talk-Podcasts absetzen – denn nur so könne ein Unternehmen durch seinen Corporate Podcast von der Zielgruppe wahrgenommen werden.

Die Unternehmensreputation – Begriffsbestimmung

Der zweite Teil der Forschungsfrage beschäftigt sich mit der Unternehmensreputation, die hierzulande am

besten mit dem Wort *Ruf* beschrieben werden kann (vgl. Wiedmann 2001: 6). Die Nähe zwischen den Begriffen Image und Reputation erschwert eine einfache Begriffsbestimmung (vgl. Podnar/Golob 2017: 187), weshalb es für diesen Fachartikel wichtig(er) ist, die Interdependenzen zu verstehen.

Da für die empirische Messung auf das *RepTrak*-Konzept des *Reputation Institutes*, das Charles Fombrun gegründet hat, zurückgegriffen wird, orientiert sich auch die zugrundeliegende Reputations-Definition an Fombrun, der darunter „the overall estimation in which a company is held by its constituents“ (1996: 37) versteht.

Es wird angenommen, dass das Image eines Unternehmens das (Fremd-)Bild ist, das die einzelnen Stakeholder von einem Unternehmen haben (vgl. Einwiller 2014: 375) und dass die Unternehmensreputation insofern über das Image hinausgeht, als dass sie die Summe aller Images und die sich daraus ergebenden Unterstützungspotenziale beinhaltet (vgl. Wiedmann et al. 2007: 322). Denn Reputation ist kein Selbstzweck – vielmehr möchte ein Unternehmen durch eine gute Reputation vorteilhafte Handlungen bei den Stakeholdern erzielen und sich dadurch Wettbewerbsvorteile sichern. Das kann der Kauf von Produkten sein, übertragen auf Corporate Podcasts beispielsweise aber auch die Bereitschaft, den Podcast zu hören oder anderen weiterzuempfehlen:

„Allgemein gesprochen, geht es [bei den Unterstützungspotenzialen] etwa um das Ausmaß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Rückhalt, Zutrauen und Achtung, das ein Unternehmen erringen konnte, aber auch darum, welche Anziehungskraft von ihm ausgeht, wie viel Aufmerksamkeit und Interesse ihm geschenkt wird – bis hin zu konkreter Unterstützung (Kauf, Weiterempfehlung, Verteidigung bei Kritik etc.)“ (Wiedmann 2012: 67).

Die Entstehung einer guten Reputation – durch Corporate Podcasts?

Eine stabile Reputation bildet sich aus der Sicht der Stakeholder insbesondere durch persönliche Erfahrungen mit einem Unternehmen (vgl. Einwiller 2014: 383) – Corporate Podcasts sind eine solche persönliche Erfahrung. Aus Sicht des Unternehmens sind die selbst gestalteten Kommunikationsmaßnahmen eine wichtige Möglichkeit, mit denen es aktiv zum Reputationserwerb beitragen kann (vgl. Einwiller 2014:

384 und van Riel/Fombrun 2007: 46) – Corporate Podcasts stellen eine solche Kommunikationsmaßnahme dar.

Zudem stehen Unternehmen heute vor Herausforderungen, denen sie mit einer starken Reputation begegnen können (vgl. van Riel/Fombrun 2007: 6f. und Storck 2014: 551) – Corporate Podcasts scheinen theoretisch eine gute Antwort auf ebendiese Herausforderungen und eine Möglichkeit zum Reputationserwerb zu sein. Das Audiomedium kann die quantitativ und qualitativ gewachsenen Anforderungen der Stakeholder bedienen, da sich Corporate Podcasts für tiefgründige Gespräche eignen. In einem solchen Austausch über die Mission des Unternehmens oder die Geschichte des CEOs kann ein Unternehmen eine glaubwürdige Wahrnehmung bei den Rezipienten erzielen, die in Krisenzeiten das wichtige Vertrauen der Stakeholder sichert. Zudem bieten sie zwischen immer ähnlicher werdenden Produkten eine Möglichkeit zur Differenzierung, da bisher vergleichsweise wenige Unternehmen eigene Corporate Podcasts produzieren. Als Phänomen des Web 2.0 können sie die Präsenz des Unternehmens an dem Ort zeigen, an dem sich die Menschen aufhalten und austauschen.

Diesen theoretischen Annahmen zur Wirkungskraft von Corporate Podcasts wird im Folgenden empirisch begegnet.

Hypothese 1: Reputation

Die theoretischen Ausführungen lassen vermuten, dass Unternehmen mit einem Corporate Podcast ihre Reputation positiv beeinflussen können, sodass sich die folgende Annahme ergibt:

H1: Ein Corporate Podcast wirkt positiv auf die Unternehmensreputation.

Der Corporate Podcast stellt hier die unabhängige Variable dar, die Unternehmensreputation die abhängige. Sie wird operationalisiert durch den *RepTrak Pulse*, der als Reputationsreflektor mit den folgenden vier Items herangezogen wird, um das schwer greifbare Konstrukt Reputation schnell, einfach und valide messbar zu machen: „[Unternehmen] ist ein Unternehmen, bei dem ich ein gutes Gefühl habe.“, „[Unternehmen] ist ein Unternehmen, dem ich vertraue.“, „[Unternehmen] ist ein Unternehmen, das ich bewundere und respektiere.“ und „[Unternehmen] hat insgesamt einen guten Ruf.“ Die Items des *RepTrak Pulse* wurden ins Deutsche übersetzt und auf einer siebenstufigen Likert-Skala gemessen (1 = stimme überhaupt nicht zu, 7 = stimme voll und ganz zu), wobei

die ersten drei Items die emotionale Anziehungskraft messen und das letzte Item die Gesamtreputation (vgl. Ponzi et al. 2011: 16ff.).

Darüber hinaus umfasst die hier zugrundeliegende Reputationsdefinition die Unterstützungspotenziale, die wie folgt operationalisiert werden: „Ich würde etwas Positives über [Unternehmen] sagen.“, „Wenn ich die Möglichkeit hätte, würde ich die Produkte von [Unternehmen] kaufen bzw. die Services in Anspruch nehmen.“ und „Ich würde die Produkte und Services von [Unternehmen] empfehlen.“ (vgl. Ponzi et al. 2011: 28).

Hypothese 2: Informations- und Unterhaltungswert

Informations- und Unterhaltungswert werden von Huber et al. im Jahr 2008 als Erfolgsfaktoren von Corporate Podcasts identifiziert, wobei Uneinigkeit über die Gewichtung der Relevanz von Information und Unterhaltung im Podcast herrscht. So werden übertragen auf die Reputation folgende Annahmen getroffen:

H2a: Wenn der Rezipient den Podcast informativ findet, dann wirkt dies positiv auf die Reputation.

H2b: Wenn der Rezipient den Podcast unterhaltsam findet, dann wirkt dies positiv auf die Reputation.

Der Informationswert wird mit drei Items aus der Skala *Attitude Toward the Ad (Informativeness)* (vgl. Bruner 2017: 61) operationalisiert, die Werbung als *informative*, *useful* und *understandable* beschreibt. Übertragen auf Corporate Podcasts ergeben sich die folgenden deutschen Aussagen: „Das Thema des Podcasts ist *informativ*.“, „Der Podcast thematisiert *nützliche* Inhalte.“ und „Die Inhalte des Podcasts sind *verständlich* aufbereitet.“

Der Unterhaltungswert wird mit drei Items aus der *Entertainment Scale* (vgl. Ducoffe 1996: 28) operationalisiert, mit der mittels der Beschreibungen *entertaining*, *enjoyable* und *fun to use* Werbung im Internet untersucht wurde. Parallel zum oben genannten Vorgehen ergibt sich: „Das Thema des Podcasts ist *unterhaltsam*.“, „Der Podcast behandelt ein *ansprechendes* Thema.“ und „Es war *langweilig*, den Podcast anzuhören.“

Hypothese 3: Ausstrahlungseffekte

Die Literaturrecherche lässt vermuten, dass allein die Tatsache, dass ein Unternehmen einen Corporate Podcast macht, positive Ausstrahlungseffekte mit sich bringt – beim General Electric-Podcast war es zum Beispiel die Zuschreibung *innovativ*:

H₃: Wenn ein Unternehmen einen Podcast macht, dann wird es als innovativ wahrgenommen.

Zur Operationalisierung wird auf den *RepTrak* (vgl. Fombrun et al. 2015: 9) zurückgegriffen, der die Dimension *Innovation* als einen von sieben Reputations-treibern umfasst und diese mit den folgenden drei Items messbar macht: „[Unternehmen] ist ein innovatives Unternehmen.“, „[Unternehmen] bringt generell vor allen anderen neue Produkte und Services auf den Markt.“ und „[Unternehmen] passt sich schnell an Veränderungen an.“

Vorbereitung der Untersuchung: Fragebogenkonstruktion und Auswahl des Stimulus

Um die Gültigkeit der aufgestellten Hypothesen testen zu können, wurde erstens aus den genannten Items ein Online-Fragebogen konzipiert und zweitens ein Corporate Podcast aus der Praxis als Anwendungsbeispiel ausgewählt.

Hierbei fiel die Wahl auf den *HAUTNAH #DABEI*-Podcast der *Deutschen Telekom AG*, der aus einer Episode mit insgesamt neun Folgen besteht, die in der Zeit von August bis November 2019 veröffentlicht wurden, wodurch der Corporate Podcast zur Zeit der Durchführung hoch aktuell ist. Die *Telekom* ist als großer Telekommunikationsanbieter in Deutschland ausreichend bekannt, sodass alle Items im Fragebogen vermutlich problemlos erhoben werden können. Im *#DABEI*-Podcast fragt die deutsche Sängerin Mogli als Host „interessante Persönlichkeiten und Stars aus Mode, Kunst, Sport und Musik, was es für sie bedeutet *#DABEI* zu sein“ (Deutsche Telekom AG 2019), was die angestrebten jungen, studentischen Versuchsteilnehmer vermutlich zielgruppengerecht anspricht. Der Corporate Podcast findet als Interview im Talk-Format statt, womit er ein prototypisches Beispiel eines Podcast darstellt.

Durchführung der Untersuchung: Versuchsaufbau

Der Versuchsaufbau des Experiments sieht zwei Gruppen vor. Die Versuchsgruppe (Podcast-Gruppe) wird gebeten, sich mindestens eine Folge des *#DABEI*-Podcasts anzuhören, wobei sie Zeit und Ort der Durchführung sowie die gehörte(n) Folge(n) frei auswählen kann, um ein maximal realitätsnahes Szenario des Podcasthörens nachzustellen. Dadurch gewinnt

die Untersuchung an externer Validität, die dem typischen Nebenbei-Charakter des Mediums Podcast gerecht wird; es mangelt umgekehrt und notwendigerweise jedoch an interner Validität, da durch diesen Versuchsaufbau nahezu keine Kontrolle von Störvariablen wie beispielsweise Ablenkung während des Hörens möglich ist (vgl. Koch et al. 2019: 52). Diese Schwierigkeit berücksichtigend, wird im anschließend zu beantwortenden Fragebogen neben den bereits genannten Items auch nach erinnerten Inhalten des Corporate Podcasts gefragt, sodass anhand der gegebenen Antworten nachvollzogen werden konnte, ob die Teilnehmer ausreichend aufmerksam zugehört haben.

Eine Kontrollgruppe beantwortet ausschließlich Fragen zur Reputation, um diese in der Auswertung mit den Antworten der Versuchsgruppe vergleichen zu können.

Rekrutierung der Versuchspersonen

Für die Rekrutierung der Versuchspersonen wurde sich aus zwei Gründen auf Studierende der *Hochschule Fresenius* beschränkt: Erstens repräsentieren sie den typischen Podcast-Hörer als jungen, gebildeten und kaufkräftigen Menschen, andererseits passen die Themen des ausgewählten Stimulus zu den Studierenden.

So wurde die Studie im hochschuleigenen Forum für die Teilnahme an empirischen Studien inseriert sowie in verschiedenen Bachelor- und Masterkursen den anwesenden Studierenden vorgestellt, die sich anschließend mit der Weitergabe ihres Namens und ihrer E-Mail-Adresse für die Teilnahme bereiterklären konnten. Allen interessierten Studierenden wurden die benötigten Informationen (Link zu Podcast und Umfrage) per Mail zur Verfügung gestellt. Die Kontrollgruppe hat lediglich den Link zum Fragebogen mit den Items zur Reputation der *Telekom* erhalten.

Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt haben $N = 186$ Personen das Experiment durchgeführt, sodass sich die Größe der Versuchsgruppe auf 90 Personen beläuft, von denen 61 weiblich und 29 männlich sind. Die Kontrollgruppe besteht aus 96 Personen, von denen 57 weiblich und 39 männlich sind. Der Großteil der Befragten ist zwischen 20 und 29 Jahre alt (143 Personen $\cong 77\%$), 37 Teilnehmer (20%) sind jünger als 20 Jahre und 6 Teil-

nehmer (3%) sind mindestens 30 Jahre alt. Alle Teilnehmenden haben mindestens Abitur, 91 (49%) sogar ein erstes abgeschlossenes Studium.

Hier ist zu beachten, dass mit dieser sehr homogenen studentischen Stichprobe der Nachteil einhergeht, dass die errungenen Erkenntnisse nicht für die breite Masse generalisiert werden können. Allerdings kann angenommen werden, dass die Studierenden einen typischen Podcast-Hörer gut repräsentieren, weshalb sie nichtsdestotrotz für andere Personen mit ähnlichem Alter und Bildungsgrad eine hohe Relevanz besitzen.

Auswertung und Interpretation: Hypothese 1 zur Reputation

Zur Überprüfung der ersten Hypothese und für den Vergleich der Reputation zwischen Podcast- und Kontrollgruppe wurde aus den bereits genannten Items des *RepTrak Pulse* und der Unterstützungspotenziale eine Skala mit insgesamt sieben Items gebildet, die eine zufriedenstellende interne Konsistenz aufweist (Cronbachs $\alpha = ,93$). Der Mittelwert in der Podcast-Gruppe ($M = 4,67$ und $SD = 1,12$) liegt über dem Wert der Kontrollgruppe ($M = 4,17$, $SD = 1,36$). Es liegt ein Signifikanzniveau von $p = ,019$ vor. Aufgrund dessen wird die Hypothese angenommen – ein Corporate Podcast hat also in der Tat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation, was im Zuge des Podcast-Hypes an vielen Stellen bereits vermutet und hier nun empirisch bestätigt wird.

Das Ergebnis ergänzt die bisher zu Corporate Podcasts existierenden Kenntnisse, dass diese positive Werbeeffekte erzielen und imagewirksam sind, um das Wissen, dass ein Corporate Podcast ebenfalls reputationswirksam sein kann. Der Reputationswirksamkeit wird eine große Bedeutung zugesprochen, da Reputation die Wahrnehmung aggregiert über alle Stakeholder inklusive der Unterstützungspotenziale umfasst und dies für Unternehmen eine wichtige Kenngröße ist, da sie folglich wiedergibt, wie das Unternehmen insgesamt in einer Gesellschaft dasteht. Zudem werden mit diesem Befund die Erkenntnisse aus dem ersten Podcast-Zeitalter aktualisiert und es kann konstatiert werden, dass Corporate Podcasts auch im „Second Age of Podcasting“ (Bonini 2015: 21) messbare Wirkungen für Unternehmen mit sich bringen.

Durch die abgefragten Unterstützungspotenziale kann geschlossen werden, dass es nach dem Hören

des Podcasts bei den Rezipienten eine höhere Motivation gibt, sich weiter mit dem Unternehmen zu beschäftigen. Dieses Ergebnis stellt für Unternehmen eine große Chance dar. In der vorliegenden Studie geht es bei der Unterstützung konkret um Weiterempfehlung, Produktnutzung und positives Word-of-Mouth, wozu die Podcast-Hörer eher bereit sind. Darüber hinaus ist weiteres unterstützendes Verhalten wie das Weiterhören des Corporate Podcasts oder die Auseinandersetzung mit anderen Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens (z.B. Corporate Blog, Corporate Videos) denkbar.

Dieser Befund spricht für die Wirkungskraft von Corporate Podcasts, die vermutlich mit der Art und Weise der Nutzung von Podcasts erklärt werden kann. Podcasts sind ein typisches Nebenbei-Medium – die Hörer müssen also keine zusätzliche Zeit dafür aufwenden. Vielmehr erlaubt ein Podcast den Hörern die Steigerung ihrer Produktivität, indem sie ihrer normalen Beschäftigung nachgehen können (z.B. Sport treiben) und sich zusätzlich dazu mit dem Podcast informieren, weiterbilden oder unterhalten lassen können. Ein Podcast *gibt* den Hörern also etwas, ohne dass diese viel dafür tun müssen. Vermutlich löst dies im Falle von Corporate Podcasts bei den Hörern den Willen aus, etwas *zurückzugeben* – in Form der Unterstützungspotenziale also beispielsweise, etwas Positives über das Unternehmen zu sagen.

Auswertung und Interpretation: Hypothese 2 zu Informations- und Unterhaltungswert

Um die Annahmen bezüglich Informations- und Unterhaltungswert zu testen, wurde jeweils für beide Konstrukte aus den genannten Items eine Skala gebildet, die eine zufriedenstellende interne Konsistenz aufweist (Cronbachs $\alpha = ,71$ für Informationswert, Cronbachs $\alpha = ,82$ für Unterhaltungswert). Der Mittelwert des Informationswerts liegt bei $M = 4,21$, $SD = 1,12$. Zwischen Informationsgehalt und Reputation besteht ein mittelstarker Zusammenhang ($r = 0,33$), der auf einem Niveau von $p < ,01$ signifikant ist, womit H_{2a} angenommen wird. Der Mittelwert des Unterhaltungswerts liegt bei $M = 4,38$, $SD = 1,52$. Zwischen Unterhaltungswert und Reputation besteht mit $r = 0,23$ ein schwacher Zusammenhang, der signifikant ist ($p < ,05$), womit auch H_{2b} angenommen wird. Für den Informationswert ergibt sich $R^2 = ,107$, für den Unterhaltungswert gilt $R^2 = ,05$.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich sowohl der Informations-, als auch der Unterhaltungswert eines Corporate Podcasts positiv auf die Reputation des Unternehmens, das diesen herausgibt, auswirken. Während aus der Literatur nicht klar hervorgeht, welcher der beiden Faktoren der wichtigere ist, kann hier klar konstatiert werden, dass der Informationswert eines Corporate Podcasts im Kontext der Reputation den größeren Einfluss hat als der Unterhaltungswert. Dieses Ergebnis macht vor dem Hintergrund, dass die Versuchspersonen allesamt Studierende sind, die vermutlich ein höheres Interesse an Information und Bildung haben als der Durchschnitt der Gesellschaft, durchaus Sinn. Es muss jedoch bedacht werden, dass sie nicht bedingungslos ebenso für andere Menschen in einem anderen Alter oder mit einer anderen Bildung gelten.

Zudem erweitern diese Erkenntnisse die oben genannte Faustregel, dass junge Podcast-Hörer eher unterhalten und ältere eher informiert werden wollen, um die Wichtigkeit des Bildungsstands der Zielgruppe. Unternehmen sollten bei der Konzeption also nicht nur das Alter, sondern auch die Bildung ihrer Hörer bedenken, wenn sie sich die Steigerung der Reputation mittels eines Corporate Podcasts als Ziel gesetzt haben.

Es ist wichtig anzumerken, dass ein Korrelationskoeffizient zwischen Informations- und Unterhaltungswert von $r = 0,73$ ($p < ,01$) darauf schließen lässt, dass beide Einflussfaktoren in starkem Maße miteinander einhergehen. Bezogen auf die Zielgruppe der Studierenden sollte die Priorität seitens der Podcast-Produzenten respektive des Unternehmens vor dem Hintergrund der vorliegenden Befunde folglich darin liegen, die Hörer zu informieren. Die hohe Korrelation zwischen Unterhaltungs- und Informationswert spricht jedoch dafür, dass nichtsdestotrotz *Infotainment* der Schlüssel zum Erfolg ist.

Auswertung und Interpretation: Hypothese 3 zu den Ausstrahlungseffekten

Strahlt allein die Tatsache, dass ein Unternehmen einen Corporate Podcast macht, positiv auf dessen Wahrnehmung? Diese Vermutung wurde anhand der Innovation und mittels dreier Items des *RepTrak* gemessen. Die gebildete Skala weist eine zufriedenstellende interne Konsistenz auf (Cronbachs $\alpha = ,86$). Es ergibt sich ein etwas höherer Mittelwert in der Podcast- verglichen zur Kontrollgruppe ($M = 4,39$ vs. M

$= 4,11$), zugleich eine geringere Schwankung ($SD = 1,09$ vs. $SD = 1,43$). Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind nicht signifikant ($p = ,26$), sodass H_3 abgelehnt wird – ein Corporate Podcast führt also nicht dazu, dass das Unternehmen innovativer wahrgenommen wird.

Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass Innovation nicht (mehr) der entscheidende Unterschied ist, den Corporate Podcasts für die Wahrnehmung eines Unternehmens machen können. Ein Grund dafür könnte sein, dass es in der heutigen Zeit nicht mehr besonders innovativ respektive neu, außergewöhnlich oder fortschrittlich ist, einen Podcast zu machen, da mittlerweile viele Menschen Podcasts hören und es eine große Anzahl an Podcasts gibt. Zudem wird mit diesem Befund Boninis zutreffende Einteilung in das erste und zweite Podcast-Zeitalter unterstrichen, in dem sich die Wahrnehmung von (Corporate) Podcasts offenbar verändert hat, da ältere Studien den vermuteten Zusammenhang empirisch nachweisen konnten.

Durch das Ergebnis erscheint außerdem die Forderung von Mutterer (2019) nach mehr Kreativität seitens der Unternehmen auf dem Podcast-Markt umso mehr berechtigt. Vielleicht sind es im heutigen Podcast-Zeitalter, in dem Podcasts an sich keine Seltenheit mehr sind, vielmehr kreative oder unerwartete Formate, die dem Absender bzw. dem Unternehmen die Zuschreibung *innovativ* verleihen. Ein Corporate Podcast im zwar beliebten, aber bereits bekannten und gewohnten Talk-Format sorgt bei einer Podcast-affinen, jungen und gebildeten Zielgruppe, die hier getestet wurde, nicht (mehr) für Innovation. Vermutlich sollte hier vermehrt auf Storytelling und den Hörspiel-Charakter eines Corporate Podcasts gesetzt werden, was bei dem Corporate Podcast von *General Electric* erfolgreich war.

Fazit und Ausblick – Corporate Podcasts als Reputationstreiber

Vor wenigen Jahren waren Podcasts noch ein Nischenphänomen – heutzutage hat das Audiomedium einen festen Platz in den Ohren vieler Menschen gefunden, die die Vorteile von Podcasts wie die Themenvielfalt, die Nebenbei-Nutzung und die Ungebundenheit an Ort und Zeit zu schätzen wissen. Durch die wachsende Beliebtheit in der Gesellschaft wächst auch das Interesse von Unternehmen an Podcasts, die den Trend in ihrer Kommunikationsstrategie nutzen

und selbst sogenannte Corporate Podcasts produzieren. Doch während die theoretischen Erwartungen groß sind, sind Corporate Podcasts in der Wissenschaft ein noch weitgehend unerforschtes Feld und es fehlt an aktuellen, fundierten Erkenntnissen zur messbaren Wirkung von Corporate Podcasts für Unternehmen.

So hat es sich dieser Fachartikel zum Ziel gemacht, das Trendmedium Podcast in der Unternehmenskommunikation zu untersuchen und neuen, wissenschaftlichen Input für das neu erwachsende Forschungsfeld zu Corporate Podcasts zu liefern, indem er fragt: Inwiefern beeinflusst ein Corporate Podcast die Unternehmensreputation?

Diese Frage wurde anhand eines praxisnahen Experiments mit Studierenden und eines Corporate Podcasts aus der Praxis untersucht, sodass schlussendlich gesagt werden kann: Ein Corporate Podcast wirkt sich positiv auf die Unternehmensreputation aus und ist deshalb ein Instrument, das die Unternehmenskommunikation in ihrer Strategie durchaus bedenken und einsetzen sollte.

Die Ergebnisse sind eine erfreuliche Nachricht für Unternehmen, die einen Corporate Podcast machen (möchten), sowie eine Quelle für Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung dieser Corporate Podcasts. Neben dem positiven Einfluss auf die Reputation wurden bereits bekannte Erfolgsfaktoren wie Informations- und Unterhaltungswert getestet, deren Relevanz sich im Zusammenhang mit der Reputation bestätigt. Hier kann als Praxisempfehlung abgeleitet werden, den Fokus für die Zielgruppe der Studierenden auf die Information zu legen, die einen größeren Einfluss auf die Reputation hat als der Unterhaltungswert, wobei beides in starkem Maße miteinander einhergeht. Außerdem wird hiermit die Faustregel, dass junge Menschen von (Corporate) Podcasts unterhalten und ältere informiert werden wollen, erweitert – denn nicht nur das Alter, sondern auch der Bildungsgrad sind wichtig, um einen Corporate Podcast zielgruppenspezifisch auszugestalten.

Des Weiteren wurden die Ausstrahlungseffekte von Corporate Podcasts getestet. Während die bisherigen Erkenntnisse besagen, dass *podcastenden* Unternehmen die Zuschreibung *innovativ* zukommt, kann dies in der aktuellen Studie nicht bestätigt werden. So kommt die Frage auf, was genau einen Corporate Podcast *innovativ* macht. Es kann vermutet werden, dass heutzutage nicht mehr ein Corporate Podcast an sich,

sondern vielmehr eine ungewöhnliche, kreative Ausgestaltung desselben dem absendenden Unternehmen die Zuschreibung *innovativ* verleiht. An dieser Stelle könnte zukünftige Forschung ansetzen und ergründen, wie ein Corporate Podcast ausgestaltet sein muss, damit die Hörer das Unternehmen als *innovativ* beschreiben. Außerdem ergibt sich die Notwendigkeit, die Ausstrahlungseffekte von Corporate Podcasts für das heutige, zweite Podcast-Zeitalter zu aktualisieren. Welche Ausstrahlungseffekte – wenn nicht Innovation – gehen von Corporate Podcasts aus?

Zukünftige Forschung könnte außerdem die hier konzipierte Untersuchung mit anderen Zielgruppen und anderen Corporate Podcasts durchführen, um Ergebnisse zu erlangen, die nicht nur für Studierende, sondern für eine breitere Masse an Menschen gelten. Ein besonderes Augenmerk könnte hierbei auf (potenzielle) Mitarbeiter als Zielgruppe gelegt werden – denn für Unternehmen, die mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben, dem wiederum mit einer guten Reputation begegnen werden kann, könnten Corporate Podcasts eine Möglichkeit sein, Mitarbeiter zu informieren und so zu binden oder neue Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen.

Mit der wachsenden Beliebtheit von Corporate Podcasts wächst also auch ein Forschungsfeld, auf dem es noch viele Lücken zu schließen gilt. Der vorliegende Artikel konnte einige Fragen beantworten und hat zugleich neue, interessante Aspekte aufgeworfen, die noch untersucht werden können. So lässt sich vermuten, dass Podcasts ihren *Peak* noch lange nicht erreicht haben. Es wird spannend sein zu beobachten, welche Unternehmen in Zukunft auf den Corporate Podcast-Zug aufspringen werden – und noch spannender zu erforschen, inwiefern sich all die Bemühungen um Produktion, Themenfindung und Ausgestaltung für das Unternehmen auszahlen.

Literaturverzeichnis

AS&S Radio GmbH [2017]

Spot on Podcast Hörer & Nutzung in Deutschland 2017/18, verfügbar unter: <https://sendegate.de/uploads/default/original/2X/f/fb250c671d6bc79756b122-fe5cfd256ead86652.pdf> (15.07.2019).

Berry, R. [2016]

Part of the establishment: Reflecting on 10 years of podcasting as an audio medium, in: The International Journal of Research into New Media Technologies 2016, Vol. 22, No. 6, 2016, S. 661-671.

Bolliger, K./Koob, C. [2015]

- Der Content Turn. Neuorientierung in der Markenkommunikation, in Bartsch, S./Blümelhuber, C. (Hrsg.): Always Ahead im Marketing. Offensiv, digital, strategisch, Wiesbaden 2015, S. 459-467.
- Bonini, T. [2015]
The 'Second Age' of Podcasting: reframing Podcasting as a New Digital Mass Medium, in: Quaderns del CAC 41, Vol. 18, 2015, S. 21-30.
- Breßler, S./Martens, D. [2007]
Podcast in Deutschland 2007: Nutzung und Chancen von Podcast in Deutschland: Zusammenfassung der Ergebnisse, Berlin 2007.
- Bröcker, M. [2019]
Audio ist der Text der mobilen Generation, verfügbar unter: https://zeitgeist.rp-online.de/debatte/audio-ist-der-text-der-mobilen-generation_843.html (28.08.2019).
- Bruner, G.C. [2017]
Marketing Scales Handbook. Multiitem Measures for Consumer Insight Research, 9. Aufl., Fort Worth 2017.
- Deseniss, A. [2011]
Podcasts als Kommunikations-Tool im Marketing, in: Walsh, G./Hass, B.H./Kilian, T. (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 2011, S. 125-139.
- Deutsche Telekom AG [2019]
Hautnah #DABEI Podcast, Spotify, verfügbar unter: <https://open.spotify.com/show/1fNbUjgGROCRtQeNnDDgP?si=CIZxbcEJQwuYliCXHe18Vw> (30.12.2019).
- Domenichini, B. [2018]
Podcastnutzung in Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Intendant des Hessischen Rundfunks (Hrsg.): Media Perspektiven (Heft 2/2018, S. 46-49), Frankfurt am Main 2018.
- Ducoffe, R.H. [1996]
Advertising Value and Advertising on the Web, in: Journal of Advertising Research, Vol. 36, No. 5, 1996, S. 21-36.
- Einwiller, S. [2014]
Reputation and Image. Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 371-391.
- Fombrun, C. [1996]
Reputation. Realizing Value from the Corporate Image, Boston 1996.
- Fombrun, C.J./Ponzi, L.J./Newbury, W. [2015]
Stakeholder Tracking and Analysis The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 18, No. 1, 2015, S. 3-24.
- Huber, F./Matthes, I./Steneken, N. [2008]
Unternehmens-Podcasting. Eine empirische Analyse ausgewählter Erfolgsfaktoren, 1. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Inhoffen, L. [2019]
Sechs Schritte zum erfolgreichen Podcast. Podcasts als Marketinginstrument sind aktueller denn je und helfen Marketers, das Vertrauen ihrer Zielgruppe zu gewinnen, verfügbar unter: https://campaign.yougov.com/DE_2019_09_Podcasts_Whitepaper.html?utm_medium=Website&utm_source=Article&utm_campaign=DE_2019_09_Podcasts_Whitepaper (07.09.2019).
- Koch, T./Peter, C./Müller, P. [2019]
Das Experiment in der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlagen, Durchführung und Auswertung experimenteller Forschung, Wiesbaden 2019.
- Krugmann, D./Pallus, D.P. [2008]
Podcasting – Marketing für die Ohren. Mit Podcasts innovativ werben, die Marke stärken und Kunden rund um die Uhr erreichen, 1. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Lippert, C. [2019]
WERDET SENDER! So baut man erfolgreiche Markenpodcasts, verfügbar unter: https://www.wuv.de/wuvplus/werdet_sender_so_baut_man_erfolgreiche_markenpodcasts (01.09.2019).
- Media Pioneer [2019]
Marina Weisband und Sophie Schimansky werden Podcast-Hosts bei Media Pioneer, verfügbar unter: <https://mediapioneer.com/2019/11/20/marina-weisband-und-sophie-schimansky-werden-podcast-hosts-bei-media-pioneer/> (15.01.2020).
- Mutterer, F. [2019]
Liebe Podcaster, bitte mehr Kreativität!, verfügbar unter: <https://www.horizont.net/tech/kommentare/audiotrend-liebe-podcaster-bitte-mehr-kreativitaet-177867> (11.08.2019).
- Newman, N./Fletcher, R./Kalogeropoulos, A./Nielsen, R.K. [2019]
Reuters Institute Digital News Report 2019, verfügbar unter: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_0.pdf (26.08.2019).
- Perks, L.G./Turner, J.S. [2019]
Podcasts and Productivity. A Qualitative Uses and Gratifications Study, in: Mass Communication & Society, Vol. 22, No. 1, 2019, S. 96-116.
- Podnar, K./Golob, U. [2017]
The Quest for the Corporate Reputation Definition. Lessons from the Interconnection Model of Identity, Image, and Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 20, No. 3/4, 2017, S. 186-192.
- Ponzi, L. J./Fombrun, C. J./Gardberg, N. A. [2011]
RepTrak™ Pulse. Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 14, No. 1, 2011, S. 15-35.
- van Riel, C./Fombrun, C. [2007]
Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management, New York 2007.
- Scheemann, K./Lütten, T. [2019]
G+J Mobile 360° Studie. Ergebnisse der Panelbefragung 2019, verfügbar unter: https://www.gujmedia.de/fileadmin/Media-Research/Mobile-Studien/mobile_studie_360_grad_2019.pdf (26.08.2019).

- Schreyer, S. [2019]
Podcasts in der Unternehmenskommunikation. Wie Sie mit strategischen Audioformaten Ihre Zielgruppen erreichen, Wiesbaden 2019.
- Schreyer, S./Solmecke, C. [2019]
W&V Report. Corporate Podcasts, München 2019.
- Shaw, H. [2010]
The online transformation: How the internet is challenging and changing radio, in: O'Neill, B./Ala-Fossi, M./Jauert, P. (Hrsg.): *Digital Radio in Europe – Technologies, Industries and Cultures*, Bristol 2010, S. 215–236.
- Storck, C. [2014]
Stakeholderbefragungen und Reputationsanalysen, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 549-566.
- Vassilian, L. [2019]
Podcasting! Von erfahrenen Podcastern lernen, Bonn 2019.
- Wiedmann, K.-P. [2012]
Das RepTrak-Konzept. Reputationsmessung als Basis erfolgreichen Reputationsmanagements – eine Weiterentwicklung des Reputation Quotient, in: *PR-Magazin*, Nr. 12, 2012, S. 66-73.
- Wiedmann, K.-P. [2001]
Die Wahrnehmung von Unternehmen in Deutschland. Überlegungen zur Entwicklung geeigneter Konstrukte und Ergebnisse der ersten Stufe der EURO-RQ-Studie (Schriftreihe Marketing Management), Hannover 2001.
- Wiedmann, K.-P./Fombrun, C./van Riel, C. [2007]
Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient, in: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung*, 1. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 321-337.

Alina Sophie Hermes: Does quality really matter? Der Wert der Qualität im Werbeumfeld

Das Umfeld der Werbung stellt einen bedeutenden Faktor in der Werbeplanung dar, der nicht außer Acht gelassen werden sollte. Daher ist das Ziel des vorliegenden Fachartikels, zu bestimmen, welcher Wert der Qualität im Rahmen des Werbeumfeldes zugesprochen wird.

Dafür wurde ein fiktives Native Advertorial in drei verschiedene Nachrichtenportale eingebettet, die sich hinsichtlich ihrer Qualität unterscheiden. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde im Rahmen der quantitativen Erhebung eine Online-Befragung durchgeführt, bei der die Befragten zufällig einem der drei Werbeumfeldern zugeordnet wurden. Die Ergebnisse dieser empirischen Erhebung haben deutlich gemacht, dass der Qualität erwartungsgemäß ein durchaus hoher Wert zugesprochen werden kann, denn die Werbebotschaft ist in dem Umfeld des Qualitätsmediums am wirksamsten bewertet worden. Dies beantwortet die aufgestellte Forschungsfrage dahingehend, dass die Qualität, die vor allem durch das Image beeinflusst wird, einen bedeutenden Einfluss auf die Wirkung eines Native Advertorials einnimmt. Entgegen den Erwartungen ist ebenfalls festzustellen, dass sich die Platzierung eines Native Advertorials negativ auf die Glaubwürdigkeit der Online-Nachrichtenportale auswirkt, denen eine mittlere bis hohe Qualität zugesprochen wurde. Lediglich das Boulevardmedium kann eine Steigerung der Glaubwürdigkeit durch die Platzierung der Werbebotschaft festmachen. In Bezug auf die Werbewirkung ist ebenfalls festzustellen, dass die des qualitativ minderwertigen Nachrichtenportals nur knapp hinter der des Qualitätsmediums liegt. Auf dieser Grundlage ist Werbetreibenden zu empfehlen, die Qualität zwar zum einen als einen entscheidenden Faktor bei der Auswahl des Werbeträgers zu beachten. Zum anderen allerdings sollte ebenfalls die passende Zielgruppe berücksichtigt werden, da die Qualität die Werbewirkung zwar deutlich positiv beeinflusst, jedoch keinen alleinigen Erfolgsfaktor darstellt, wenn dadurch die falsche Zielgruppe angesprochen wird.

Einführung in das Thema

„Werbung ohne Umfeld gibt es nicht. Die für die Rezeption der Botschaft zwingend notwendige Aufmerksamkeit wird von Medioumfeldern geschaffen und bereitgestellt“ (Quality Alliance 2018: 2).

Doch es stellt sich die Frage, inwieweit die Qualität des Werbeumfelds Einfluss auf die Aufmerksamkeit und somit auf die Wirksamkeit der Werbebotschaft nimmt. Werbung, als Programmbereich der Massenmedien, dient vor allem im Mediensystem als eine bedeutende Erlösquelle für werbetreibende Unternehmen sowie für den Journalismus. Doch die Werbung wurde in den letzten Jahren maßgeblich durch die technologischen Entwicklungen beeinflusst. Einerseits ermöglicht dies werbenden Unternehmen, ihre Konsumenten gezielter und wirkungsvoller anzusprechen. Andererseits führt dies jedoch dazu, dass Konsumenten immer mächtiger und skeptischer werden, denn heutzutage findet im Internet tagtäglich eine Flut von Informationen statt (vgl. Hays/Wind 2016: 2).

„Durch die Digitalisierung emanzipiert sich der Rezipient vom Konsumenten zum „Prosumenten“: Er wird ein Inhalt (Content) produzierender Akteur im Mediensystem“ (Geuß 2018: 109). Dabei können ohne großen Aufwand verschiedenste Meinungen und Auffassungen von unzähligen Individuen veröffentlicht und verbreitet werden. Daraus ergeben sich die Fragen nach den Grenzen dieser Meinungsvielfalt im Internet und nach verlässlichen und glaubwürdigen Quellen für den qualitativen Journalismus (Mauler/Ordner/Pfeiffenberger 2017: 8). Für den einzelnen Leser ist es also möglich, sich in den digitalen Medien umfassend über fast jedes Thema zu informieren und auf dem Laufenden zu bleiben. Problematisch ist dabei vor allem, dass die journalistische Qualität der Internetangebote stark variiert, da es neben professionellen Journalisten auch jedem nicht-professionellen Akteur möglich ist, Informationen online zu verbreiten (vgl. Trepte/Reinecke/Behr 2008: 510). Nicht nur dadurch, sondern auch durch das Agenda Setting des Journalismus und der damit verbundenen Konstruktion der Wirklichkeit, müssen sich die Leser umso mehr mit

der Beurteilung der Qualität und der Glaubwürdigkeit der dargebotenen Informationen beschäftigen (vgl. Voigt 2016: 18).

Die Reaktion der Nutzer auf die Informationsflut besteht häufig aus dem Ausblenden und Ignorieren von Informationen bzw. der Werbung, die nicht relevant erscheint. Somit stellen Adblocker eine enorme Herausforderung in der digitalen Werbung dar. Eine weitere Herausforderung ist die der Bannerblindheit, die den Effekt beschreibt, dass Werbebotschaften in Form von Bannern auf Internetseiten überhaupt nicht mehr wahrgenommen werden. Auch die zunehmende mobile Nutzung von Onlineangeboten stellt klassische Werbeformate auf die Probe, denn häufig werden Werbebanner auf dem mobilen Endgerät nicht richtig angezeigt, was zu sinkenden Erlösen für werbetreibende Unternehmen sowie für die Werbeträger führt (vgl. Tuna/Eider 2019: 15). Es stellt sich somit die Frage, wie ein Unternehmen trotz hoher Informationsmenge und Adblockern effektiv werben kann.

Die Native-Advertising-Plattform Outbrain kam in einer aktuellen Studie zu dem Ergebnis, dass 56 Prozent der Befragten zwar grundsätzlich offen für Werbung in digitalen Umfeldern sind, jedoch 93 Prozent ein negatives Verhältnis zu Marken aufweisen, die ihr Onlineerlebnis unterbrechen (vgl. Outbrain 2019: 9). Das heißt, dass Onlinewerbung das Nutzererlebnis in keinem Fall stören darf. Native Advertising ist aktuell ein stark wachsender Marketingtrend. Da Native Advertorials in den redaktionellen Kontext eines Nachrichtenportals eingebettet sind und sich kaum von anderen Artikeln unterscheiden, wird das Nutzererlebnis der Leser nicht gestört. Außerdem wirkt diese Werbeform den aktuellen Herausforderungen der digitalen Werbung entgegen und ist immun gegenüber Adblockern. Die Wirkung von Native Advertising ist bereits in einigen Studien belegt worden. In welchem Werbeträgerumfeld der Einsatz am effektivsten ist bzw. welchen Wert die Qualität des Mediums auf die Wirkung einnimmt, ist jedoch noch nicht weitreichend erforscht worden und bietet somit einen Ansatzpunkt für den vorliegenden Fachartikel.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Wert und somit den Einfluss der Qualität des Werbeumfelds auf die Wirkung der dort platzierten Werbung zu untersuchen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf dem Einfluss der Qualität von Online-Nachrichtenportalen auf die Wirkung eines Native Advertorials. Es wird in erster Linie erforscht, welche Faktoren die Qualitätsbewertung eines Werbeträgers bedingen. Des Weiteren

wird untersucht, ob die Qualität des Online-Nachrichtenportals, die durch den Rezipienten wahrgenommen wird, die Wirkung des Native Advertorials signifikant beeinflusst und falls ja, inwiefern dies der Fall ist. Somit lautet die zu behandelnde Forschungsfrage:

Welchen Einfluss hat die Qualität eines Online-Nachrichtenportals auf die Wirkung eines Native Advertorials?

Wie aus Werbung Content wird

Die Werbung stellt einen Programmbereich des Systems der Massenmedien dar und dient vor allem im Mediensystem als eine bedeutende Erlösquelle. Mit steigenden Nutzerzahlen steigt die Bedeutung des Internets als Kommunikationsmedium in den letzten Jahren. Dies zeigt sich ebenfalls an den sukzessiv steigenden Werbeausgaben. Das Werbemedium Internet bietet Unternehmen Chancen, die die Werbung in den klassischen Massenmedien nicht bietet. Besonders Unternehmen, die die Bedürfnisse ihrer Konsumenten in den digitalen Medien befriedigen können, haben in diesem Medium die Möglichkeit, kostengünstig auf die Bildung und Veränderung der emotionalen und kognitiven Beurteilungen ihrer Marke durch die Nutzer einzuwirken (vgl. Meeder 2007: 2).

Wird die Werbung als soziales System betrachtet, sind für die Entstehung der Werbewirtschaft als Teilbereich des Wirtschaftssystems zwei Entwicklungen von Bedeutung: einerseits die Entwicklung eines industriellen, kapitalistisch geprägten Systems der Wirtschaft sowie dessen technische Möglichkeiten der Produktion. Andererseits die Evolution der Kommunikation, die insbesondere durch die Entstehung und die Verbreitung von Massenmedien sichtbar geworden ist (vgl. Merten 1994a: 141 ff.). Zu der bedeutendsten latenten Funktion der Werbung gehört nach Luhmann vor allem auch das Erzeugen von Geschmack, denn in vielen Arealen verfügen die meisten Menschen über keine eigenen Selektionskriterien. Werbung nimmt dabei die Rolle ein, diese Menschen mit einer Selektionssicherheit zu versorgen (vgl. Luhmann 2017: 62 f.). Ein Beispiel, das diese Funktion der Werbung beschreibt, ist das der Mode. Zur Mode wird Kleidung erst, wenn eine massive Verbreitung von Großanbietern und deren Anwesenheit in der Werbung stattfindet. Viele Menschen haben nur geringes Interesse an dem, was momentan im Trend ist. Erst die Werbung konstruiert ihr Bild der Realität so,

dass ein bestimmtes Verhalten wie das Tragen von bestimmter Kleidung als adäquat betrachtet wird (vgl. ebd.: 62 f.). Das Gelingen von Werbung liegt somit nach Luhmann nicht nur im reinen Verkaufserfolg, sondern in der Stabilisierung des Verhältnisses von Varietät und Redundanz im Alltag. Redundanz wird durch den Verkauf erzeugt, Varietät dadurch, dass sie eine Unterscheidbarkeit der eigenen Produkte am Markt generiert. Die unendliche Diversität von Produkten am Markt kann bestimmten Lebensstilen, bestimmten Erwartungen bezüglich der Eigenschaften des Produktes oder erstrebten Eigenschaften der Persönlichkeit zugeordnet werden. Das hauptsächliche Problem der Werbung liegt ausschließlich darin, immer wieder etwas Neues vorzustellen und gleichzeitig Redundanz und Varietät konstruieren zu müssen (vgl. Luhmann 2017: 66). Somit ist zu erkennen, dass Luhmann Werbung aus der systemtheoretischen Sicht nicht nur als Manipulationsversuch versteht, sondern ihre Funktion vielmehr in der Reduktion der Komplexität durch die Versorgung mit einer Selektionssicherheit sieht.

Die Formen und Verbreitungswege der Werbung wurden allerdings im Laufe der Zeit maßgeblich durch die Entwicklung der Technologien beeinflusst. Als jüngstes Beispiel ist hierbei die Digitalisierung zu nennen, die die Werbung enorm geprägt hat (vgl. Heun 2017: 12).

Digitale Werbung und ihre Herausforderungen

Das Phänomen der Bannerblindheit ist alt, denn bereits in den 1990er Jahren wurde ersichtlich, dass zu viele ähnliche Banner automatisch ausgeblendet werden. Die Bannerblindheit beschreibt den Effekt, dass die Werbung auf verschiedenen Internetseiten überhaupt nicht mehr wahrgenommen wird. Das führt wiederum zu sinkenden Klickraten auf die platzierten Banner und gefährdet sowohl die Erlösquelle des werbefinanzierten Journalismus als auch die Erlösquelle der Bannerwerbung für Werbetreibende (vgl. Tuna/Eider 2019: 15).

Auch Adblocker stellen ein Problem für die digitalen Medien dar, die sich über Werbeschaltungen finanzieren. Bis zum jetzigen Zeitpunkt waren die meisten Online-Nachrichtenportale noch kostenlos für die Nutzer zugänglich. Nach einigen Versuchen eine Bezahlschranke einzuführen, nehmen mittler-

weile Paywalls oder abonnement-basierte Onlineangebote zu. Diese werden jedoch nicht durchgängig eingesetzt. Immer mehr digitale Medien finanzieren sich ausschließlich durch Werbung. Dies hat für eben diese Publisher existenzbedrohende Folgen, denn seit 2015 setzen immer mehr Nutzer Adblocker ein (vgl. Tuna/Eider 2019: 15). Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) zeigt in einer aktuellen Auswertung, dass im vierten Quartal 2018 der Anteil der Nutzer, der Adblocker benutzt, bei 23,95 Prozent lag (vgl. BVDW 2018: o.S.). Im Vergleich zu den vergangenen Jahren steigt der Quotient sukzessive an.

Eine weitere Hürde stellen Smartphones und Tablets dar, die für jegliche Aufgaben des täglichen Lebens genutzt werden, sei es zum Kommunizieren, Informieren, als Fotoalbum oder für die berufliche Planung. Doch die mobile Internetnutzung stellt für den werbetreibenden Journalismus eine enorme Herausforderung dar. Die Internetseiten waren viele Jahre identisch mit denen, die mobil angezeigt wurden. Dabei funktionieren die Werbebanner vom Desktop häufig nicht in der mobilen Darstellung auf dem Smartphone. Dies hat zur Folge, dass sich auch die Werberlöse nicht mobil verlagern lassen. Erst seit ein paar Jahren werden Internetseiten mobil optimiert. Grund dafür war der Druck Googles, die Internetseiten mit einer schlechten mobilen Darstellung auch schlechter im Ranking zu behandeln. Trotz all dem wirkt die klassische Bannerwerbung auf dem Smartphone nicht wie auf dem Desktop. Dies hat zur Folge, dass die Klickraten und die Erfolge für Publisher und Werbetreibende verringert werden (vgl. Tuna/Eider 2019: 16). Als Lösung für diese Herausforderungen tritt eine neue Marketingform auf den Markt: „Content Marketing und sein Speedboot Native Advertising“ (Tuna/Eider 2019: 17).

Native Advertorial

Das Native Advertorial ist, neben Bild- oder Videoanzeigen, eine Form des Native Advertisings und beschreibt einen bezahlten Artikel. Der Vorreiter des Native Advertorials ist das klassische Advertorial. Bereits im letzten Jahrhundert wurde diese Werbeform im Printbereich häufig eingesetzt (vgl. Tuna/Eider 2019: 52). Unter einem Native Advertorial wird, wie bereits erwähnt, ein bezahlter Artikel verstanden, der inhaltlich und optisch exakt an das redaktionelle Umfeld des Mediums angepasst ist, in dem er platziert

wird. Der Artikel wird von der Redaktion des Mediums erstellt und zumeist für einen festgelegten Zeitraum veröffentlicht. Dabei ist dieser Artikel als Anzeige zu kennzeichnen. Das Native Advertorial wird in das Content-Management-System des Mediums eingepflegt und angepasst. Bedeutend zu erwähnen ist vor allem, dass Native Advertorials nicht von Adblockern blockiert werden können. Des Weiteren können sie in den sozialen Netzwerken geteilt werden und sind auch mobil verfügbar. Somit entgegenen sie den zuvor aufgeführten Herausforderungen der digitalen Werbung. Das Besondere an Native Advertorials ist, dass sie keine aggressiven Werbebotschaften enthalten, sondern Inhalte, die den Leser in dem Umfeld des Online-Nachrichtenportals interessieren. Dadurch soll bei dem Leser eine Komplexitätsreduktion bedingt werden. Die harmonische Inszenierung mit dem Werbeumfeld macht das Native Advertorial zu einem festen Bestandteil. Die Werbebotschaft wird somit zu einer assimilierten Nachricht im Medium (vgl. Tuna/Eider 2019: 53). Daher spielt das Werbeumfeld besonders bei dieser Werbform eine bedeutende Rolle.

Umfeldeffekte der Werbung

Durch den aktuellen Forschungsstand wird bestätigt, dass Werbung, die in einem Umfeld platziert wird, dem der Konsument mehr Aufmerksamkeit und Interesse zuschreibt, vermutlich besser rezipiert wird. In der Psychologie und Kommunikationswissenschaft existieren bereits einige Erklärungen für dieses Phänomen. Durch die Beschäftigung mit einem Medieninhalt wird der Zustand des Rezipienten verändert und somit seine kognitive Aufmerksamkeit, die wahrgenommene emotionale Verfassung, seine körperliche Aktivierung und der Modus der Informationsverarbeitung. All diese Faktoren wandeln sich während des Besuches einer Internetseite und eben dieser veränderte Zustand beeinflusst, wie die Werbung in dem jeweiligen Umfeld wahrgenommen und verarbeitet wird (vgl. Engel 2017: 298).

Die Rolle des Werbeträgers spielt somit beim Erfolg von Werbebotschaften eine bedeutende Rolle. Dabei heißt es immer wieder „Content ist King“ (Tuna/Eider 2019: 40). Und besonders digitale Nachrichtenportale bieten als Publisher Umfeld an, in denen sich Content entfaltet. Die Publisher von Online-Nachrichtenportalen haben mit Native Advertorials eine außergewöhnliche Chance, die sie für sich nutzen

sollten. Denn native Werbung steht nicht im Kontrast zu qualitativen redaktionellen Inhalten, sondern passt sich an und lässt dem Publisher viel Raum für die Gestaltung des Artikels. Vor allem in den letzten Jahren haben Publisher die Vermarktung von Bannerwerbung ausgelagert, um weiterhin Qualitätsjournalismus finanzieren und anbieten zu können. Wenn die Publisher nun dem Trend des Native Advertisings folgen, schaffen sie eine langfristige Option für die Koexistenz von Journalismus und Werbung. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der aufkommenden Mischmodelle mit beispielweise Payrolls und werbefreien Abonnements oder kostenlos zugänglichen Inhalten mit Werbefinanzierung eine große Chance (vgl. Tuna/Eider 2019: 40). Dabei ist davon auszugehen, dass Native Advertorials und der Qualitätsjournalismus sowie auch News-Medien ein gewinnbringendes Duo bilden können und dazu beitragen, dass werblicher oder journalistischer Content wirklich ‚King‘ ist (vgl. Tuna/Eider 2019: 41).

Die Relevanz der Qualität im Lichte des Journalismus

Vor allem im Zeitalter der digitalen Medien wird der redaktionelle Journalismus zweifellos auf den Prüfstand gesetzt. Egal ob digitaler Artikel, Tweet oder ein Video im Internet, die Anzahl der publizierenden Kommunikatoren ist stark gestiegen (vgl. Löffelholz/Rothenberger 2016: 17). Aufgrund der Tatsache, dass die Zahl der Akteure gewachsen ist, die sich der Produktion von Texten und der vielfältig verfügbaren Beiträge widmet, erweist sich die Frage nach der Besonderheit journalistischer Texte als aktuell. Die Qualität spielt dabei eine erhebliche Rolle, insbesondere bei Nachrichten- bzw. Informationsseiten (vgl. Geuß 2018: 1). Auch im Rahmen der Unternehmenskommunikation ist der Qualitätsbegriff bei der Auswahl des passenden Werbeträgers bedeutend.

In Bezug auf publizistische Qualität ist der Erfolg oder Misserfolg des Journalismus gemeint, bzw. das Verstehen der selektierten Information und somit die Anschlusskommunikation, die an bestimmten Qualitätsdimensionen gemessen wird.

Der Journalismus ist dabei als gesellschaftliches Teilsystem zu erfassen, mit der Aufgabe der Selbstbeobachtung der Gesellschaft. Durch die Nutzung des binären Codes *Information* und *Nichtinformation* selektiert der Journalismus Informationen und berichtet mit Hilfe von Massenmedien über sie. Damit schafft

er bis heute eine Orientierung für die verschiedensten Akteure der Gesellschaft. Dabei haben Journalisten eine gewisse Macht, da sie durch das sogenannte Agenda Setting in der Lage sind, zu einem großen Teil den öffentlichen Diskurs zu bestimmen und so die Wirklichkeit selbst konstruieren. Aus diesem Grund unterliegt der Journalismus besonderen Verpflichtungen, die sich aus der gesellschaftlichen Rolle ergeben (vgl. Neuberger/Kapern 2013: 27). Für Luhmann bedeutet Qualität das Verstehen der selektierten Informationen und somit die Anschlusskommunikation. Um sich einen Überblick über die Qualitätsforschung und die bedeutendsten Qualitätsdimensionen zu verschaffen, fasst Arnold diese Kriterien auf Grundlage des magischen Vielecks von Ruß-Mohl in drei multiperspektivischen Kategorien zusammen.

Im normativ-demokratietheoretischen Ansatz wird davon ausgegangen, dass Massenmedien eine soziale Verantwortung tragen. Es wird ein Qualitätskriterienraster vorgestellt, das auf Grundlage des öffentlichen Interesses entwickelt wurde. Der Journalismus wird im Rahmen dieses Ansatzes aus der Außensicht und somit aus der Sicht des Rechts und der Politik betrachtet und beschreibt die aus dem öffentlichen Interesse abgeleiteten Kriterien der Qualität wie beispielsweise die Meinungs- und Pressefreiheit (vgl. Arnold 2009: 87).

Im Fokus des journalistisch-analytischen Ansatz steht die Funktion des Journalismus selbst. Dabei werden Kriterien wie Transparenz, Verständlichkeit oder Aktualität genannt. Die Begründung der Dimension darf dabei aber nur aus dem Teilsystem des Journalismus selbst und nicht aus anderen Systemen wie dem der Wirtschaft oder der Politik stammen (vgl. Arnold 2009: 94).

Der publikumsorientierte Ansatz begründet sich auf der Rezipientenforschung, indem externe Erwartungen und Anforderungen an die Qualität des Journalismus herangezogen werden, da die Bedeutung der nutzerorientierten Qualitätsdimensionen sukzessive zunimmt. Der Leser spielt deshalb eine erhebliche Rolle, da nur über die Rezeption der Nutzer Leistungen der Kommunikation in andere Systeme gebracht werden und somit eine Anschlusskommunikation generiert wird (vgl. Arnold 2009: 96).

Zu den Bewertungs-Schemata der Leser zählen vor allem Eigenschaften, die nicht direkt mit der Qualität der Nachricht in Verbindung stehen. Dazu gehören Formate wie Nachrichten, Reportagen, der Typ des Mediums, journalistische Marken wie beispielsweise

der Spiegel, oder Gestaltungsmerkmale wie angegebene Quellen (vgl. Neuberger 2011: 232). Durch eben diese Hinweisreize kann die Beurteilung der Qualität unterstützt werden, wenn die Fähigkeit zur Urteilsbildung eingeschränkt ist (vgl. Voigt 2016: 146). Somit können Heuristiken als intervenierende Variablen bezeichnet werden, die nicht nur die tatsächliche Qualität der Nachrichten, sondern auch die subjektive Qualität des Rezipienten beeinflussen (vgl. Voigt 2016: 126). Das Image ist deshalb eine sinnvolle Heuristik, weil es dem Leser eine einfache Urteilsbildung ermöglicht (vgl. Merten 2014: 48). Images sind aus der systemtheoretischen Sicht vor allem als eine kommunikativ konstruierte Form zu verstehen, bei der insbesondere die Massenmedien bzw. die öffentliche Kommunikation für die Konstruktion des Images bedeutend sind, da sie einen erheblichen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Das Image repräsentiert somit die Einstellungen oder Assoziationen einzelner Akteure über ein Objekt (vgl. Luhmann 2000a: 89 f.).

Die mediale Konstruktion von Wirklichkeit

Der Journalismus versorgt die sich weiter ausdifferenzierenden Teilsysteme und die einzelnen Akteure mit Informationen und verbindet sie untereinander, sodass eine Orientierung im komplexer werdenden Gesamtsystem ermöglicht wird. Diese Orientierung kann der Journalismus allerdings nur durch die Reduktion von Komplexität verwirklichen. Somit fokussiert der Journalismus zeitlich und sachlich die Aufmerksamkeit der Rezipienten auf wenige Themen und setzt somit eine Agenda. Journalisten geben jene Themen vor, die gerade bedeutend erscheinen und über die die Menschen informiert sein sollten. Ironischerweise kann ein Thema schon alleine dadurch, dass darüber berichtet wird, als bedeutend erachtet werden. Grund dafür ist, dass das Thema über die Massenmedien verbreitet wurde und somit die Unterstellung wirksam wird, dass Menschen sich mit diesem Thema auskennen müssen, da es bereits viele andere Personen erreicht hat. Journalisten tragen daher dazu bei, dass eine gemeinsame Vorstellung von der Wirklichkeit entwickelt wird. Sie haben eine erhebliche Macht, festzulegen, mit welchen Themen sich die Rezipienten beschäftigen (Neuberger/Kapern 2013: 28). Somit stellt sich die Frage, wie die Nutzer die Qualität von Nachrichten bewerten sollen, wenn sie nicht wissen,

ob die dort verbreiteten Informationen der Wirklichkeit entsprechen oder die Wirklichkeit von den Medien konstruiert worden ist.

„Was wir über unsere Gesellschaft, ja über die Welt, in der wir leben, wissen, wissen wir durch die Massenmedien“ (Luhmann 2009: 9). Des Weiteren sagt Luhmann: „Andererseits wissen wir so viel über die Massenmedien, dass wir diesen Quellen nicht trauen können“ (ebd.: 9). Mit diesen Worten entwickelte Luhmann seine Theorie über die Realität der Massenmedien und begründet, warum dieser Widerspruch das Produktive und Moderne an den Massenmedien ausmacht. Dabei bilden zwei grundsätzliche Thesen das Fundament für seine Überlegungen. Zum einen handelt es sich bei den Massenmedien um operativ geschlossene Systeme, die mit anderen Systemen wie der Politik oder der Wissenschaft vergleichbar sind, zum anderen ist auch die Kognition geschlossen und selbstreferentiell und kann nur in Systemen stattfinden (vgl. Luhmann 2009: 206 f.). Damit meint Luhmann, dass die Massenmedien nicht die Abbildung von einer ihnen unterschiedenen Realität darstellen und dies auch nicht ihre Aufgabe sein kann, sondern, dass die Massenmedien die Realität selbst erzeugen, die sie als Berichte, Nachrichten oder Werbung täglich verbreiten. Obgleich diese Realität eine selektiv konstruierte ist und dies den Rezipienten durchaus bewusst ist, ist es die gesellschaftlich relevante Realität, die auch keinen Blick auf die wirkliche Realität gewährt, falls durchschaut wird, wie diese Realität konstruiert, produziert und konsumiert wird (vgl. Bechmann 1997: 2).

Unter Massenmedien sollen alle Einrichtungen der Gesellschaft verstanden werden, die sich zur Verbreitung von Kommunikation an technischen Mitteln der Vervielfältigung bedienen (vgl. Luhmann 2009: 9). Entscheidend ist dabei vor allem, dass durch die Massenmedien „keine Interaktion unter Anwesenden zwischen Sendern und Empfängern stattfinden kann“ (ebd.: 9). Luhmanns Theorie zufolge muss das Mediensystem nach eigenen Funktionsmechanismen die Unterscheidung zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung gewährleisten. Das Mediensystem reproduziert sich anhand des binären Codes *Information* und *Nichtinformation* selbst und hinterfragt so die Bedeutung des Themas, über das berichtet werden soll (vgl. Luhmann 2009: 27 f.).

Persuasive Kommunikation

Persuasive Kommunikation kann als eine Veränderung von Einstellungen durch eine soziale Einflussnahme, die durch bestimmte Kommunikationsakte erreicht wird, verstanden werden (vgl. Becker/Rosenstiel/Spörrle 2015: 70). Bei der Werbung und vor allem bei einem Native Advertorial ist diese Einflussnahme jedoch schwer zu erreichen, da oftmals durch die Kennzeichnung von Werbung der sogenannte ‚Vorkündigungseffekt‘ Persuasionswissen bei den Konsumenten aktiviert wird (vgl. Schönbach 2019: 98). Daher hängt das Konstrukt der persuasiven Kommunikation eng mit dem der Werbeskepsis zusammen, das vor allem durch die Zunahme der Macht von Konsumenten immer bedeutender wird und im Rahmen der empirischen Erhebung den Anlass gab, die Relation zwischen diesen beiden Konstrukten näher zu untersuchen.

Methodik

Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen wurden Hypothesen abgeleitet und eine Methode entwickelt sowie vorgestellt, um die aufgestellten Hypothesen anhand von empirischen Daten mit Hilfe einer quantitativen Online-Befragung kritisch zu überprüfen. Ziel der durchgeführten Empirie war die Untersuchung des Einflusses der Qualität eines Werbeträgers auf die Werbewirkung der dort platzierten Werbung und welche Faktoren dabei die Qualitätsbewertung bedingen. Um dies zu überprüfen, wurde ein fiktives Native Advertorial über das Thema Reisen erstellt und in den Online-Nachrichtenportal-Umgebungen der FAZ, des Spiegels sowie der Bild, die sich hinsichtlich ihrer Qualität unterscheiden, eingebettet und den Teilnehmern zufällig zugeteilt. Das Thema Reisen ist damit zu begründen, dass das relativ beliebte Thema die Abbruchquote der Umfrage verringern sollte. Neben der Qualitäts- und Glaubwürdigkeitsbewertung wurden unter anderem verschiedene Subskalen gebildet, um das Image der verschiedenen Nachrichtenportale, die Werbewirkung des Native Advertorials, die Persuasionsintention sowie die Werbeskepsis zu messen, um so die folgenden Hypothesen überprüfen zu können.

Hypothesen

Um den Einfluss der Qualität des Werbeumfeldes auf die dort platzierte Werbung untersuchen zu können, wurden folgende Hypothesen formuliert:

H₁: Je positiver das Image des Online-Nachrichtenportals, desto qualitativ hochwertiger wird es wahrgenommen.

H₂: Je größer das Interesse der Leser, desto qualitativ hochwertiger wird das Online-Nachrichtenportal bewertet.

H₃: Je qualitativ hochwertiger ein Online-Nachrichtenportal, desto glaubwürdiger wird es wahrgenommen.

H_{3a}: Je glaubwürdiger das Online-Nachrichtenportal, desto wirksamer ist das dort platzierte Native Advertorial.

H_{3b}: Je glaubwürdiger das Online-Nachrichtenportal, desto geringer wird die Persuasionsintention des Native Advertorials wahrgenommen.

H₄: Je stärker die Persuasionsintention des Native Advertorials wahrgenommen wird, desto höher ist die Werbeskepsis.

H₅: Die Platzierung eines Native Advertorials wirkt sich negativ auf die Glaubwürdigkeit des Online-Nachrichtenportals aus.

H₆: Je qualitativ hochwertiger das Online-Nachrichtenportal, desto wirksamer ist das dort platzierte Native Advertorial.

Interpretation der Ergebnisse

Wie bereits im theoretischen Teil dieses Fachartikels angenommen, kann das Image einen signifikanten Einfluss auf die Qualitätsbewertung nehmen. Es konnte im Rahmen der empirischen Erhebung in allen drei Fallgruppen, der FAZ, des Spiegels und der Bild, ein starker signifikanter Zusammenhang zwischen dem Image und der Qualitätsbewertung festgestellt und die erste Hypothese somit angenommen werden.

Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass das Interesse im Vergleich zum Image nur einen relativ geringen Einfluss auf die Bewertung der Qualität ausübt. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass in allen drei Fallgruppen ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Qualität und der Glaubwürdigkeit eines Online-Nachrichtenportals besteht. Auf Grundlage dieses Ergebnisses lässt sich in den Fallgruppen der FAZ und des Spiegels ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Glaubwürdigkeit und der Werbewirkung des Native Advertorials feststellen. Diese

Korrelation ist in der Fallgruppe der Bild nicht zu erkennen, was auf die geringe Glaubwürdigkeitseinschätzung im Vergleich zur FAZ und dem Spiegel zurückzuführen ist. Außerdem wurde aufgrund der theoretischen Grundlage angenommen, dass mit einem glaubwürdigerem Werbeumfeld eine geringe Persuasionsintention einhergeht. Diese Hypothese kann nur in den Fallgruppen des Spiegels und der Bild angenommen werden. Innerhalb der Teilnehmergruppe, die den Artikel in der Umgebung der FAZ gelesen hat, konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten festgestellt werden, was damit zu begründen ist, dass in einem Qualitätsmedium wie der FAZ kein Native Advertorial erwartet wird und der Leser die persuasive Kommunikation somit bewusster wahrnimmt. Der bereits im Theorieteil vermutete Zusammenhang zwischen der Persuasionsintention und der Werbeskepsis konnte im Rahmen der empirischen Erhebung in allen drei Fallgruppen nicht bestätigt werden. Die Vermutung für die Begründung dieses Ergebnisses liegt in der indirekten Persuasion des Native Advertorials und dem möglichen Nichterkennen der Werbebotschaft, sodass dadurch keine ausgeprägte Werbeskepsis aktiviert wird. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass sich die Platzierung des Native Advertorials negativ auf die Online-Nachrichtenportale der FAZ und des Spiegels auswirken. Lediglich bei der Bild konnte eine positive Veränderung der Glaubwürdigkeit nach dem Lesen des Native Advertorials festgehalten werden. Diese Ergebnisse geben einen Anlass für die Handlungsempfehlungen in der Praxis und für die weitere Forschung. In der letzten Hypothese wurde untersucht, ob ein genereller Zusammenhang zwischen der Qualität des Online-Nachrichtenportals und der Wirkung des Native Advertorials besteht. Auch diese Annahme konnte in den Fallgruppen der FAZ und des Spiegels signifikant belegt und somit bestätigt werden. In der Fallgruppe des Online-Nachrichtenportals der Bild konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten festgestellt werden, was mit der generell negativeren Qualitätsbewertung der Bild zusammenhängen könnte. Dennoch ist auffällig, dass die Werbewirkung unabhängig von der Qualitätsbewertung bei dem Nachrichtenportal der Bild nur knapp hinter der der FAZ liegt.

Diese Ergebnisse zeigen einerseits, dass qualitativ hochwertige Werbeträger Werbebotschaften am wirksamsten vermitteln können. Andererseits wird deut-

lich, dass sich ein als qualitativ minderwertig angesehener Werbeträger nicht negativ auf die Werbewirkung auswirkt. Folglich ist bei der Auswahl des Werbeträgers die Qualität am wirksamsten. Dies ist jedoch keine Garantie für die erfolgreiche Übermittlung der Werbebotschaft, denn auch in einem qualitativ geringer bewerteten Nachrichtenportal kann die Werbebotschaft durch ein Native Advertorial wirksam an den potentiellen Konsumenten transportiert werden, wenn so die richtige Zielgruppe erreicht wird.

Implikationen für die Praxis und weitere Forschungen

Betrachtet man zunächst die Implikationen für die Nachrichtenportalbetreiber, besteht weiterhin eine Gefahr darin, dass sich Native Advertorials in qualitativ hochwertigen Online-Nachrichtenportalen negativ auf deren Glaubwürdigkeit auswirken können. So konnte die Hypothese 5 vor allem in den Fallgruppen der qualitativ hochwertigen Online-Portalen der FAZ und des Spiegels signifikant angenommen werden. Für das Online-Nachrichtenportal der Bild gilt dies wiederum nicht, sodass daraus geschlossen werden kann, dass die Glaubwürdigkeit von qualitativ geringer bewerteten Nachrichtenportalen nicht zwangsläufig unter der Platzierung eines Native Advertorials leidet. Eine Handlungsempfehlung für Nachrichtenportale, die der eigenen Qualität und der damit zusammenhängenden Glaubwürdigkeit einen hohen Stellenwert beimessen, lautet demnach, dass sie den Einsatz von Native Advertorials möglichst exakt überprüfen und dabei die möglichen Erlöse mit dem möglichen Verlust an Glaubwürdigkeit ins Verhältnis setzen.

Beim Betrachten der Seite der Werbetreibenden wurde durch die theoretischen und empirischen Erkenntnisse deutlich, dass sich Native Advertorials gegenüber klassischen Werbeformen wie der Bannerwerbung lohnen. Schon allein, um die aufgeführten Herausforderungen der digitalen Werbung zu umgehen. Allerdings ist zu beachten, dass durch die zukünftig erwarteten wachsenden Einsätze von Native Advertorials Adblocker-Betreiber Druck auf die werbetreibenden Unternehmen ausüben könnten. Weiterhin kann eine Handlungsempfehlung für Unternehmen lauten, dass diese die Platzierung von Native Advertorials in qualitativ hochwertig bewerteten Nachrichtenportalen wie der FAZ hinsichtlich der größten Werbewirkung und der geringsten Werbeskepsis im

Vergleich zu den anderen Nachrichtenportalen vorziehen. Dennoch ist zu erwähnen, dass sich die Werbewirkung im qualitativ minderwertigerem Nachrichtenportal der Bild nur gering von dem Wert der FAZ unterscheidet. Somit sollte das werbetreibende Unternehmen sich nicht nur an der Qualität eines Werbeträgers orientieren, sondern abwägen, welche Zielgruppe durch das Native Advertorial erreicht werden soll.

In Bezug auf den noch jungen Bereich des Native Advertisings können verschiedene Erkenntnisse aus der hervorgegangenen Erhebung für nachfolgende Forschungen von Interesse sein, die folglich näher betrachtet werden. In einem größeren Untersuchungsrahmen sollte zum derzeitigen Versuchsaufbau eine Kontrollgruppe hinzugezogen werden, die sich mit einem Native Advertorial in einer neutralen Nachrichtenportalumgebung auseinandersetzt, um den Einfluss der Qualität und des Images des Nachrichtenportals deutlicher zu machen. Außerdem wäre es von Interesse, Native Advertorials aus verschiedenen Dienstleistungs- oder Produktbereichen zu untersuchen, um so zu überprüfen, ob die Wirkung von Native Advertorials von der Art der Dienstleistung oder des Produktes abhängt. Des Weiteren könnte das Erhebungsdesign insofern variiert werden, als dass sich die Probanden selbst durch eine Präferenzaussage ihrem bevorzugtem Online-Nachrichtenportal zuordnen und nicht per Zufall zugeteilt werden. Dies könnte die Versuchsbedingungen realer gestalten und dahingehend realitätsnähere Ergebnisse liefern. Außerdem wäre es interessant, das Native Advertorial in eine interaktive und mobiloptimierte Internetseite zu platzieren, um der Wirklichkeit einer Nutzererfahrung im Internet näher zu kommen, denn wie bereits erwähnt, steigt die mobile Internetnutzung immer weiter an und stellt somit eine Herausforderung für die digitale Werbung dar. Zudem kann abgeleitet von den Ergebnissen der Empirie untersucht werden, ob sich umgekehrt auch eine glaubwürdige und qualitativ hochwertige Werbebotschaft positiv auf die Glaubwürdigkeit des Werbeumfeldes auswirken kann.

Fazit und Ausblick

Die anfangs aufgestellte Fragestellung ist dahingehend zu beantworten, dass die Qualität eines Online-Nachrichtenportals einen positiven Einfluss auf die Wirkung eines Native Advertorials nimmt und die Qualität bei der Auswahl des passenden Werbeträgers eine durchaus bedeutende Rolle spielt. Es ist jedoch

auch festzuhalten, dass beim qualitativ minderwertig bewerteten Online-Nachrichtenportal der Bild kein großer Unterschied hinsichtlich der Werbewirkung des Native Advertorials im Vergleich zum Qualitätsmedium der FAZ festzustellen ist. Dadurch wird die Frage zwar beantwortet und es lässt sich sagen: ‚Quality really matters‘, allerdings sollte ein werbetreibendes Unternehmen auch darauf achten, welcher Werbeträger zum werbenden Produkt oder der werbenden Dienstleistung passt und welche Zielgruppe das Unternehmen ansprechen will. Denn in Bezug auf die Glaubwürdigkeit wirkt sich die Platzierung eines Native Advertorials in einem Qualitätsmedium negativer aus als in einem Medium, dem weniger Qualität zugesprochen wird. Daher ist es fraglich, ob die Qualität eines Werbeumfeldes in den digitalen Medien auch in Zukunft noch weiterhin Einfluss auf die Wirkung der dort platzierten Werbung nimmt.

Es bleibt jedoch offen, wie sich die Verbreitung und Anwendung von Native Advertising in Deutschland zukünftig entwickeln wird. Aus der empirischen Erhebung kann abgeleitet werden, dass für werbetreibende Unternehmen sowie für Online-Nachrichtenportale als Werbeträger gleichermaßen abzuwägen gilt, inwiefern ein Native Advertorial in die Umgebung eines speziellen Nachrichtenportals passt. Beide Interessensgruppen können hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit gleichermaßen davon profitieren als auch Schaden nehmen. Native Advertorials können vor allem dafür eine Lösung sein, den aufgeführten Herausforderungen digitaler Werbung entgegenzuwirken. Sie können eine zukünftige Werbeform darstellen, die jedoch geschickt in das passende Werbeumfeld eingesetzt werden sollte.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Entwicklung des Online- und speziell des mobilen Werbemarkts noch nicht abgeschlossen ist und somit noch viele unbekanntes Möglichkeiten und neue Herausforderungen auf Werbetreibende und Konsumenten warten. Vor allem durch die zunehmenden Kommunikatoren im Internet und die dadurch entstehende vielfältige Konstruktion von Wirklichkeiten, bleibt die Frage nach der Qualität journalistischer Angebote sowie deren Glaubwürdigkeit in Zukunft weiterhin offen. Auch für die Werbeform des Native Advertorials ergeben sich einige offene Fragen: Wie wird sich der Einsatz von Adblocker-Programmen und Payrolls auf Online-Nachrichtenportale und somit auf diese Werbeform auswirken? Wird sich womöglich analog zur

Bannerblindheit in Zukunft eine Native-Blindheit entwickeln? Führt der Einsatz von Native Advertorials in qualitativ hochwertigen Nachrichtenportalen zukünftig zu einem nachhaltigem Glaubwürdigkeitsverlust? Die Zukunft wird zeigen, inwieweit sich die Werbeform des Native Advertisings am deutschen Werbemarkt profilieren kann und ob sich der Einfluss der Qualität des Werbeumfeldes im Laufe der Zeit verändern wird.

Literaturverzeichnis

- Arnold, K. [2009]
Qualitätsjournalismus – Die Zeitung und ihr Publikum. Forschungsfeld Kommunikation, Band 28, Konstanz 2009.
- Bechmann, G. [1997]
Zum Verhältnis von Wissen und Nichtwissen im Risikodialog – einige soziologische Beobachtungen zur paradoxen Struktur der Risikokommunikation, Bremen 1997.
- Becker, F./Rosenstiel, L./Spörrle, M. [2015]
Persuasion durch Glaubwürdigkeit, in: Moser, K. (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie*, 2. Aufl., Heidelberg 2015.
- BVDW [2016]
Digitale Mediennutzung in der Dach-Region 2016, verfügbar unter: <https://www.bvdw.org/der-bvdw/gremien/mobile/publikationen/digitale-mediennutzung-in-der-dach-region-2016/> (20.09.2019).
- Engel, D. [2017]
Umfeldefeffekte der Werbung. Erkenntnisse aus der Werbewirkungsforschung, Media Perspektiven, 5/2017.
- Geuß, A. [2018]
Qualität im Journalismus – Eine Synopse zum aktuellen Forschungsstand, Bamberg 2018.
- Hays, C. F./Wind, Y. [2016]
Beyond Advertising. Creating Value Through All Customer Touchpoints, New Jersey 2016.
- Heun, T. [2017]
Werbung, Studienwissen kompakt, Wiesbaden 2017.
- Löffelholz, M./Rothenberger, L. [2016]
Handbuch Journalismustheorien, Wiesbaden 2016.
- Luhmann, N. [2000a]
Organisation und Entscheidungen, Opladen/Wiesbaden 2000.
- Luhmann, N. [2009]
Die Realität der Massenmedien, 4. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Luhmann, N. [2017]
Die Realität der Massenmedien, 5. Aufl., Wiesbaden 2017.
- Mauler, S./Ordner, H./Pfeiffenberger, U. [2017]
Medien und Glaubwürdigkeit. Interdisziplinäre Perspektiven auf neue Herausforderungen im medialen Diskurs, Innsbruck 2017.
- Meeder, U. [2007]

- Werbewirkungsmessung im Internet. Wahrnehmung, Einstellung und modierende Effekte*, 1. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Merten, K./Schmidt, S./Weischenberg, S. [1994a]
Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 1994.
- Merten, K. [2014]
Image, PR und Inszenierungsgesellschaft. In: Publizistik, 59. Jg., H. 1, 2014, S. 45-64.
- Neuberger, C. [2011]
Definition und Messung publizistischer Qualität im Internet. Herausforderungen des Drei-Stufen-Tests, Berlin 2011.
- Neuberger, C./Kapern, P. [2013]
Grundlagen des Journalismus – Kompaktwissen Journalismus, Wiesbaden 2013.
- Outbrain [2019]
Viewability. Der blinde Fleck im Digital Advertising, verfügbar unter: <https://www.outbrain.com/blog/ebook-viewability/> (10.10.2019).
- Quality Alliance [2018]
Qualität wirkt, verfügbar unter: <https://quality-alliance.de> (27.09.2019).
- Schönbach, K. [2019]
Verkaufen, Flirten, Führen. Persuasive Kommunikation – Ein Überblick, 4. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Tuna, C./Ejder, C. [2019]
Native Advertising. Digitale Werbung mit neuen Formaten, Wiesbaden 2019.
- Trepte, S./Reineke, L./Behr, K. [2008]
Qualitätskriterien der User bei der Beurteilung des Web 2.0. Zwei empirische Studien und Handlungsempfehlungen. Publizistik 53 (4), 2008, S. 509-534.
- Voigt, J. [2016]
Nachrichtenqualität aus Sicht der Mediennutzer. Wie Rezipienten die Leistung des Journalismus beurteilen können, Wiesbaden 2016.

Stephanie Jakobi: Coole Helme oder kaputte Schädel – Der Einsatz von Framing zur Kommunikation mit jungen Erwachsenen

Junge Erwachsene gelten aktuell als meist gefährdete Gruppe von Fahrradfahrern im Straßenverkehr und das mit steigender Tendenz. Der Grund dafür: Sie wollen aus ästhetischen Gründen keinen Fahrradhelm tragen, obwohl dieser sie vor schweren und sogar tödlichen Kopfverletzungen schützen würde. Bisherige kommunikative Maßnahmen des Staates setzten ihren Schwerpunkt auf den Einsatz von Furchtappellen, obwohl ihre Wirkung auf die Einstellungs- und Verhaltensänderung, insbesondere bei jungen Erwachsenen, stark umstritten ist. Daher widmet sich der vorliegende Fachartikel der Frage, ob positive, speziell ästhetische Präventionskampagnen, im Vergleich zu Furchtappellkampagnen, eine stärkere Wirksamkeit auf die Verhaltensintention, junger Erwachsener, einen Helm zu tragen, aufweisen. Diese wurde anhand eines experimentellen Online-Fragebogens mit 140 jungen Erwachsenen, in dem die Theory of Planned Behavior (TPB) zur Operationalisierung und Messung der Verhaltensintention eine große Rolle spielt, empirisch untersucht. Die Ergebnisse konnten jedoch keine Wirksamkeit von Präventionskampagnen auf die Verhaltensintention und unterdessen auch keine Überlegenheit ästhetischer Präventionskampagnen im Vergleich zu Furchtappellkampagnen feststellen. Jedoch konnte auch in dieser Studie die Eignung der TPB zur Messung der Verhaltensintention festgestellt werden, indem Helm-Träger eine signifikant stärkere Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, sowie eine geringere Relevanz ästhetischer Aspekte für das Tragen eines Helmes, als Nicht-Träger aufwiesen. Auch das Geschlecht wurde durch explorative Forschung als relevante Variable identifiziert, indem männliche junge Erwachsene eine höhere Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, zeigten, als dies für weibliche junge Erwachsene der Fall war.

„Verkehrstote 2018: Mehr Menschen bei Unfällen gestorben“ (ADAC 2019) heißt es in einem kürzlich erschienenen Bericht des ADAC. Vor allem bei Fahrradfahrern ist die Zahl der Todesopfer um 2,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Die davon am meisten betroffene Altersgruppe ist dabei die der jungen Erwachsenen im Alter zwischen 18 und 24 Jahren, mit 16,1 Prozent aller Verletzten und 12,4 Prozent aller Getöteten im Straßenverkehr (vgl. DVR 2019). Als Hauptverletzung, unter den lebensgefährlich verletzten Fahrradfahrern, konnte das Schädel-Hirn-Trauma identifiziert werden (Helfen et al. 2017: 409) – eine Verletzung, deren Risiko durch das Tragen eines Fahrradhelmes stark reduziert werden würde (vgl. Jürgensohn et al.: 286).

Jedoch erfreuen sich Fahrradhelme unter jungen Erwachsenen keiner großen Beliebtheit. Eine Studie der Bundesanstalt für Straßenwesen deckte auf, dass circa 92 Prozent der Fahrradfahrer zwischen 17 und 30 Jahren keinen Helm beim Fahrradfahren tragen, wohingegen diese Zahl in allen anderen Altersgruppen signifikant niedriger ausfiel (vgl. Bundesanstalt für Straßenwesen 2019: 3). Auf Nachfrage, warum junge Erwachsene beim Fahrradfahren auf den Helm verzichteten, wurden vor allem ästhetische Gründe angegeben (vgl. BMVI 2019a).

Warum es von hoher Relevanz ist, diesem Problem schnell zu begegnen, zeigen die aktuellen Klimaschutz-Bewegungen junger Erwachsener: Ob „Fridays for Future“ (vgl. Fridays For Future) oder Greta Thunbergs Segelturn über den Atlantik (vgl. Reuter 2019) – das Thema umweltbewusstes Verhalten ist für junge Erwachsene wichtiger denn je (vgl. Scholz 2015). Ein Umstieg auf Nachhaltigkeit, vor allem auch bei der Wahl des Fortbewegungsmittels, lässt einen Anstieg der jungen Fahrradfahrer und somit auch des Risikos von schweren Kopfverletzungen aufgrund des Verzichts von Fahrradhelmen, in den nächsten Jahren vermuten.

Einen Lösungsansatz für dieses Problem bilden Kommunikationsmaßnahmen, die im Sinne eines sogenannten Social Marketings sozialen Nutzen stiften sollen und auf eine gesellschaftlich erwünschte Einstellungs- und Verhaltensänderungen bestimmter Zielgruppen setzen (vgl. Fretwurst/Friemel 2016: 670). Darunter fallen unter anderem die Kommunikationskampagnen staatlicher Akteure, die unter einem Legitimationsdruck seitens der Gesellschaft stehen, da diese von Steuergeldern bezahlt werden und somit in der besonderen Verantwortung stehen, effektiv im Sinne der intendierten Wirkung zu sein (vgl. Fretwurst/Friemel: 675).

Dabei wurde in den letzten Jahren von staatlichen Instanzen zunehmend auf die Kommunikation sogenannter Furchtappelle gesetzt (vgl. Klimmt/Maurer 2012: 117). Diese bezwecken durch das Hervorrufen von Angst und der Darstellung von negativen Konsequenzen bestimmter Verhaltensweisen, eine Einstellungs- und Verhaltensänderung in der Gesellschaft, hin, zum vom Staat erwünschten Verhalten (vgl. Hastall 2016: 494). Dabei ist der Einsatz dieser Allzweckwaffe in der Werbewirkungsforschung seit langer Zeit stark umstritten (vgl. Uhr 2015: 5). Insbesondere im Bereich der Verkehrssicherheitskommunikation gibt es Hinweise darauf, dass Furchtappelle nicht zu der erwünschten Wirkung führen. So wurde herausgefunden, dass mit zunehmender Frequenz der Darbietung von Furchtappellen die Wirkung dieser auf das intendierte Verhalten der Rezipienten rapide abnimmt, sodass Furchtappelle nur dann wirksam sein können, wenn zuvor längere Zeit mildere Botschaften gesendet worden sind (vgl. Uhr 2015: 8). Auch Negativeffekte, die von zu starken Furchtappellen ausgehen und somit kontraproduktiv auf das Verhalten der Rezipienten im Sinne einer Reaktanz, also einem gegensätzlichen und resignierenden Verhalten, einwirken, konnten für den Einsatz von Furchtappellen identifiziert werden (vgl. Holte/Pfafferott 2015: 102).

Eine Kampagne, die im März 2019 den Versuch unternommen hat, insbesondere junge Erwachsene auf eine andere Art, als durch das Hervorrufen von Furcht, zum Nachdenken anzuregen, hat dabei den Aspekt der Ästhetik in den Vordergrund gestellt. Mit der Botschaft „Deine Eitelkeit darf nicht wichtiger sein als Dein Leben“ (Wetzel 2019), sollte zielgerichtet den ästhetischen Gründen des Nicht-Tragens von Fahrradhelmen in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen entgegengewirkt werden. Auf einem Plakat der Kampagne posierten leicht bekleidete, junge Models mit Fahrradhelmen, mit dem Slogan „Looks Like Shit. But Saves My Life“ (vgl. Runter vom Gas). Eingebunden in die TV-Sendung „Germany’s Next Topmodel“, generierte die Kampagne dabei Einschaltquoten von 1,78 Millionen Rezipienten in der Altersspanne zwischen 14 und 49 Jahren (vgl. BMVI 2019b.), stieß jedoch im allgemeinen Volksmund auf absolutes Unverständnis. Wie kann ein Bundesministerium mit Erotik werben und dabei nicht das „übliche Behördendeutsch“ (Fritzen 2019) wählen? Doch trotz oder vielleicht sogar aufgrund dieser Kritik, kann die

Kampagne durch einen erheblichen Anstieg des Suchvolumens auf Google für das Keyword „Fahradhelme“ im Frühjahr 2019 erste Erfolge verzeichnen.

Stellt diese Art der positiven Kommunikation den effizienteren Weg dar, um dem Problem der geringen Helmtragequote in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen zu begegnen und damit dem Anstieg der tödlichen Fahrradunfälle junger Erwachsener entgegenzuwirken?

Zu dieser Frage liefert die aktuelle Forschung bisher keine umfassenden Erkenntnisse. Aus diesem Grund sowie durch den bestehenden Legitimationsdruck seitens des Staats und des vermuteten Anstiegs der jungen Fahrradfahrer, erscheint es von hoher Relevanz, auf Grundlage wissenschaftlicher Befunde anschließend zu klären, welche Art von Präventionskampagnen eine stärkere Verhaltensintention hinsichtlich des Tragens von Fahrradhelmen in der relevanten Zielgruppe der jungen Erwachsenen auslöst.

Die Marke – das Schutzschild des Unternehmens?

Die Marke ist einer der wertvollsten Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Starke Marken beeinflussen das Verhalten der verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens und haben somit auch eine maßgebliche Bedeutung für den Unternehmenserfolg (vgl. Muth/ Immetsberger 2007: S.265). Eine Marke erfüllt dabei zahlreiche Funktionen für ihr Unternehmen. Sie übernimmt einen Teil der Recherche für den Konsumenten und trifft somit eine Vorauswahl (vgl. Muth und Immetsberger 2007: S. 268). Sie verringert die Unsicherheit einer Entscheidung und bietet den Konsumenten die Möglichkeit sich selbst zu entfalten und die positiven Eigenschaften der Marke auf sich selbst zu übertragen (vgl. Meffert und Bierwirth 2001: S.7). Dies führt, dazu, dass sie den Konsumenten Schritt für Schritt in ihren Bann zieht und diesen, noch bevor er es bemerkt, nicht nur an sich, sondern auch an das Unternehmen bindet, welches, während die Marke im Vordergrund ihre prunkvolle Show aufführt, leise und unauffällig im Hintergrund agiert. Es wird deutlich, dass die Marke eine enorme Wirkungskraft besitzt, welche sich auf viele Bereiche des Unternehmens auswirkt und außerdem im Wesentlichen die Beziehung des Unternehmens zu seinen Stakeholdern bestimmt. Dabei scheint es sogar so zu sein, dass die Marke das Unternehmen vor allem im Verhältnis zu den Konsumenten häufig überstrahlt und diese keine klare Trennung zwischen dem Unternehmen und der Marke vornehmen oder dies auch oftmals gar nicht können. Andererseits geht Schmidt

(2002: o.S.) davon aus, dass die Marke auch die Verhaltensweisen des Unternehmens in sich bündelt, was zur Folge haben müsste, dass sich negative Verhaltensweisen des Leistungsträgers - dem Unternehmen - auch auf die Marke auswirken, auch wenn dies in der Praxis häufig nicht so scheint.

Die Disziplin des Social Marketings

Social Marketing bildet eine Teildisziplin des klassischen Marketings und unterscheidet sich dabei hauptsächlich durch das verfolgte Kommunikationsziel: „Social Marketing ist ein kommunikativer Prozess, in dem institutionelle Kommunikatoren auf Wissen, Einstellungen und bestehende Verhaltensweisen einer Zielgruppe einwirken wollen, wobei der soziale Nutzen primäres Ziel ist“ (Fretwurst/Friemel 2016: 670). Das Primärziel kann als wahrhaftige Intention bzw. Motiv des Akteurs, ein gesellschaftliches Problem zu lösen, interpretiert werden und folgt somit einem deontologisch-ethischen Anspruch, indem der gute Wille allein und nicht die Konsequenzen, die eine Handlung nach sich zieht, bewertet werden (vgl. Kant 2016: 11). Diesem Ansatz folgend, zählen Unternehmen, die unter der Tarnung des Social Marketings, den Anschein erwecken in ihrem Primärziel uneigennützig zu handeln, jedoch hauptsächlich eine Imageverbesserung oder Gewinnsteigerung beabsichtigen, nicht als Social Marketing Akteure. Selbst, wenn sie dabei gesellschaftsfördernde Ziele erreichen, kann ihre Kommunikation dennoch nicht als Social Marketing bezeichnet werden. (vgl. Fretwurst/Friemel 2016: 674)

Somit können lediglich drei Akteursgruppen definiert werden, die diese Bedingung erfüllen: Diese werden als institutionelle Kommunikatoren bezeichnet und stellen 1) Non-Profit-Organizations (NPOs), 2) Non-Governmental-Organizations (NGOs) oder 3) staatliche Instanzen dar. Diese Absendergruppen besitzen in der Regel eine tatsächliche und altruistische Absicht, das Gemeinwohl in der Bevölkerung oder von spezifischen Bevölkerungsgruppen zu fördern und ziehen zumindest keinen eindeutigen Eigennutzen aus der Kommunikation (vgl. Fretwurst/Friemel 2016: 675).

Besonderheiten des Staates als Social Marketing Akteur

Der Staat nimmt im Social Marketing im Vergleich zu NPOs und NGOs eine spezielle Rolle ein, indem ihm

sowohl förderliche als auch hinderliche Besonderheiten in der Kommunikation zugeordnet werden können. Ein solches Hindernis bildet bspw. der höhere Legitimationsdruck seitens der Gesellschaft, da der Staat seine Kommunikation und somit auch die Ausgaben für Social Marketing Aktivitäten wie Kommunikationskampagnen im Allgemeinen von Steuergeldern aus der Bevölkerung finanziert (vgl. Fretwurst/Friemel 2016: 675).

Eine positive Besonderheit stellt die gesetzgebende Funktion des Staates dar. Daraus ergibt sich die Frage, warum der Staat überhaupt auf freiwillige Verhaltensänderung durch kommunikative Maßnahmen anstatt auf die Einführung einer gesetzlichen Helmpflicht setzen sollte. Laut einer Studie zu diesem Thema kann eine Helmpflicht zwar langfristig zu einer Helmtragequote von bis zu 83% führen, bringt jedoch Nachteile mit sich wie bspw. einen zu prognostizierenderen Rückgang der Fahrradnutzung um ca. 7% in der Gesellschaft und einen daraus resultierenden, gesundheitsschädlichen Bewegungsmangel (vgl. Jürgensohn et al.: 289). Zudem wird angenommen, dass durch den Umstieg auf andere Verkehrsmittel einerseits der Schadstoffausstoß und damit einhergehende umweltschädliche Wirkungen entstünden und andererseits staatliche Kosten sowie Kosten für die Bürger durch Anschaffung eines Helmes im zweistelligen Millionenbereich lägen (vgl. Jürgensohn et al.: 289). Daher ist der Staat mehr als andere Kommunikationsakteure auf wissenschaftliche Befunde zur Wirksamkeit verschiedener Maßnahmen angewiesen.

Effekte des Social Marketings

Im Allgemeinen postulieren Metaanalysen aus klinischer Sicht geringe, jedoch durchaus positive Effekte, die von Social Marketing Kampagnen ausgehen (vgl. Snyder/Hamilton 2009: 357). Dabei liegt die errechnete Effektstärke von sozialen Kommunikationskampagnen bei einem Wert von $r = .30$ (vgl. Holte/Pfafferott 2015: 103). Da diese intendieren, in einer gesellschaftlich wünschenswerten Richtung auf das Wissen, die Einstellungen sowie die Verhaltensweise einer bestimmten Zielgruppe einzuwirken, sind Effekte im Sinne einer Änderung dieser Konstrukte von besonders hohem Interesse. Eine durchgeführte Metaanalyse zur Wirksamkeit von Social Marketing Kampagnen konnte dabei für das Konstrukt Wissen die größten Effekte finden (vgl. Fretwurst/Friemel 2016: 682). Der Zuwachs des Wissens aufgrund von

Kommunikationskampagnen lag durchschnittlich bei 9,6 Prozent. Für die Konstrukte Einstellungen sowie Verhalten konnten im Vergleich schwächere, jedoch nach wie vor positive Effekte analysiert werden. Die Einstellungsänderungen lagen bei 7,5 Prozent, beim Verhalten waren es 5,8 Prozent (vgl. Fretwurst/Friemel 2016: 682).

Im Bereich der Risikovermeidung liegen die Effektgrößen durchschnittlich bei $r = .09$, wobei eine erwünschte Verhaltensänderung durchschnittlich bei circa acht Prozent der Bevölkerung erzielt werden kann (vgl. Snyder et al. 2004: 78). Speziell in der Verkehrssicherheit konnte in einer Metaanalyse zum Thema Straßenverkehrssicherheit eine durchschnittliche Reduktion von Unfällen um neun Prozent auf Kampagneneffekte zurückgeführt werden. Fahrradhelmkampagnen konnte eine Steigerung der Helmtragequote von 5,4 Prozent auf 15,4 Prozent innerhalb eines Jahres erzielen (vgl. Morris et al. 1994: 1126) und langfristig betrachtet, konnten durch rein kommunikative Maßnahmen sogar Helmtragequoten von bis zu 50% erreicht werden (vgl. Jürgensohn et al.: 288).

Allgemein gilt der Bereich der Verkehrssicherheitskommunikation jedoch als relativ unerforscht (vgl. Uhr 2015: 5), auch in Bezug auf den Einsatz von Framing-Effekten und der dadurch erzielten Wirksamkeit der Kampagnen hinsichtlich des Wissens, der Einstellungen und Verhaltensweisen der Rezipienten (vgl. Hoekstra/Wegmann 2011: 80). Eine Analyse der allgemeinen Wirkung von Framing-Effekten auf das Verhalten erfolgt im nächsten Abschnitt.

Das richtige Framing

In der Präventionskommunikation des Social Marketings wird häufig versucht, öffentliche Aufmerksamkeit über Emotionen zu erregen und über die daraus entstehende Aktivierung anschließend eine Einstellungs- und Verhaltensänderung zu erreichen (vgl. De-Jong/Atkin 1995: 69). Dabei kann nach positiver und negativer emotionaler Kontextualisierung der Werbebotschaft unterschieden werden. Die Kontextualisierung kann auch als positives vs. negatives Framing (z. dt. „Rahmung“) (vgl. Fretwurst/Friemel 2016: 678) oder auch Gewinn- und Verlust-Framing (vgl. Baumann et al. 2015: 205) bezeichnet werden. Ein positives oder Gewinn-Framing, unter welches auch ästhetische Präventionskampagnen subsumiert werden können, stellt dabei die wünschenswerten, ein negatives oder Verlust-Framing durch Furchtappelle

hingegen die zu vermeidenden Konsequenzen einer bestimmten Verhaltensweise dar.

Im Social Marketing lässt sich der favorisierte Einsatz negativen Framings bzw. speziell von Furchtappellen beobachten (vgl. Hastings et al. 2004: 961). Dabei ist empirisch belegt, dass die Wirksamkeit dieser stark eingeschränkt ist. Zu starke Furchtappelle können sogar gegenteilige Effekte erzeugen. Zum einen kann es zu einer Reaktanz bzw. einem Bumerangeffekt seitens der Rezipienten kommen (vgl. Holte/Pfafferoth 2015: 102), in dem als eine Art von Trotzreaktion, gegensätzlich zum kommunizierten Verhalten gehandelt wird. Zum anderen kann ein Effekt namens „unrealistischer Optimismus“ entstehen, bei dem die eigenen Fähigkeiten überschätzt werden und somit potenzielle Gefahren ignoriert und auf Fehlverhalten Dritter zurückgeführt werden (vgl. Uhr 2015: 9).

Neben diesen möglichen Negativeffekten zweifeln darüber hinaus jedoch viele Studien die generelle positive Wirkung von Furchtappellen auf das Verhalten der Rezipienten an (vgl. Hastings et al. 2004: 968). Es zeigt sich sogar oftmals eine Überlegenheit in der Wirksamkeit positiven Framings hinsichtlich einer Verhaltensänderung in Kampagnen, insbesondere im Bereich der Verkehrssicherheitskommunikation (vgl. Baumann et al. 2015: 206). Diese wurde vor allem für positiv geframte Kampagnen zur Prävention von Verhalten bestätigt (vgl. Baumann et al. 2015: 206). Trotzdem scheint der Forschungsstand in diesem Feld, insbesondere jedoch im Bereich der Fahrradhelmkampagnen, lückenhaft, sodass eine Gegenüberstellung auf empirisch-experimenteller Basis vorgenommen werden muss, um zu klären, ob positives Framing tatsächlich eine größere Effektivität, vor allem bei jungen Erwachsenen, erzielt.

Helme und die Theory of Planned Behavior

Da es in der Praxis schwierig ist, die tatsächliche Helmnutzung und die Rückführung auf Kampagnen zu untersuchen, wird im Social Marketing häufig die Theory of Planned Behavior (TPB) nach Ajzen herangezogen (vgl. Ajzen 1985: 10 ff). Diese postuliert, dass tatsächliches Verhalten durch eine vorausgehende Verhaltensintention vorhergesagt werden kann. Die Verhaltensintention setzt sich wiederum aus drei Faktoren zusammen. Diese sind die Einstellungen des Individuums bezüglich des Verhaltens, die subjektive

Norm sowie die wahrgenommene Kontrolle, das Verhalten auch ausführen zu können. Die TPB wurde bereits in mehreren Studien mit dem Tragen von Fahrradhelmen untersucht. Dabei konnte mehrfach die Kompatibilität dieser Theorie mit dem Tragen von Fahrradhelmen bestätigt werden (vgl. Ross et al. 2011: 588; Lajunen/Räsänen 2011: 119 f).

Anforderungen des Social Marketings in der Zielgruppe der jungen Erwachsenen

Aus der Forschung geht eine hohe Relevanz zur Untersuchung der statistisch am meisten gefährdeten Personengruppe der jungen Erwachsenen im Alter von 17 bis 30 Jahren hervor. Dabei kann aufgrund der vielen sozialen Umbrüche durch der Schulabschluss, der Auszug aus dem Elternhaus und die damit einhergehenden Folgen des Verlustes eines täglichen, stabilen sozialen Umfeldes ein starkes Streben nach sozialen Bindungen identifiziert werden. Das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit ist im Menschen fundamental verankert (vgl. Maslow 1943: 370 ff). Somit sind stabile, soziale Bindungen sowie regelmäßiger sozialer Kontakt unentbehrlich für das menschliche Wohlbefinden (vgl. Baumeister/Leary 1995: 497). Dabei wird vor allem im jungen Erwachsenenalter soziale Zugehörigkeit häufig über Ästhetik (vgl. Buote 2010: 1), im Sinne eines Halo-Effekts (vgl. Kahnemann 2012: 110 f) versucht zu erzielen. Diese Effekte finden sich auch online, indem ästhetische Bilder viele „Likes“ erzielen, womit eine generelle Affinität junger Erwachsener zu Ästhetik und positiven Inhalten dargestellt werden kann (vgl. Seitz 2013).

Somit lässt sich aus diesen Annahmen bereits schlussfolgern, dass eine bessere Wirksamkeit positiver Framings bzw. ästhetischen Präventionskampagnen bei jungen Erwachsenen, im Gegensatz zu Furchtappellen erwartet werden kann. Auch in der Forschung zu Wirksamkeitszusammenhängen des Framings und des Alters zeigt sich, dass Furchtappelle bei jungen Erwachsenen weniger wirksam sind (vgl. Pfister 2012: 99). Auch dies spricht für die stärkere Wirkung ästhetischer Kampagnen auf die Verhaltensintention, junger Erwachsener. Aus diesen Erkenntnissen sowie bereits durchgeführten Helm-Studien bei jungen Erwachsenen können folgende Hypothesen abgeleitet werden:

H1: Junge Erwachsene, die einen Helm tragen, haben eine stärker ausgeprägte Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, als junge Erwachsene, die keinen Helm tragen.

H2: Junge Erwachsene, die keinen Helm tragen, stimmen ästhetischen Gründen des Nicht-Tragens eines Fahrradhelms mehr zu, als junge Erwachsene, die einen Helm tragen.

H3: Junge Erwachsene, die eine Präventionskampagne gesehen haben, haben eine stärker ausgeprägte Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, als junge Erwachsenen, die keine Präventionskampagne gesehen haben.

H4: Junge Erwachsene, die eine ästhetische Präventionskampagne gesehen haben, haben eine stärker ausgeprägte Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, als junge Erwachsene, die eine Furchtappellkampagne gesehen haben.

Methodik

Für die Untersuchung der Forschungsfrage wurde ein experimentelles Querschnittsdesign mit einem Messzeitpunkt gewählt, in der ein Online-Fragebogen als Erhebungsinstrument fungiert. Die Probanden wurden randomisiert drei Versuchsbedingungen zugewiesen. Dabei wurde zwischen zwei Experimentalgruppen (EG) und einer Kontrollgruppe (KG) unterschieden. Beiden EGs wurden Präventionskampagnen dargeboten, wobei zwischen einer ästhetischen Präventionskampagne in EG1 und einer Furchtappellkampagne in EG2 unterschieden wurde. In der KG wurde keine Kampagne dargeboten. Anschließend wurde von allen Probanden eine Skala zur Messung der Verhaltensintention, angelehnt an die TPB ausgefüllt. Durch einen intersubjektiven Mittelwertvergleich, zwischen den Gruppen EG1, EG2 und KG bzw. den Helm-Trägern und den Nicht-Trägern, wurden die vermuteten Unterschiede in der Verhaltensintention, einen Fahrradhelm zu tragen, statistisch errechnet.

Ergebnisse

Es konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede in der Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, zwischen den Gruppen, die eine Präventionskampagne dargeboten bekommen haben und der Gruppe, die vorher keine Kampagne gesehen haben, festgestellt werden. Auch konnte kein signifikanter Unterschied in der Verhaltensintention zwischen Probanden, welche zuvor die ästhetische Kampagne und

Probanden, welche zuvor die Furchtappellkampagne dargeboten bekommen hatten, errechnet werden. Ein statistisch signifikanter Unterschied ergab sich jedoch zwischen den Helm-Trägern und den Nicht-Trägern. Dabei wiesen Helm-Träger eine höhere Verhaltensintention, einen Helm zu tragen sowie eine niedrigere Zustimmung zu ästhetischen Gründen des Nicht-Tragens auf als Nicht-Träger. Die explorativen Ergebnisse zeigten Unterschiede bezüglich des Geschlechts. Männliche junge Erwachsene zeigten eine höhere Verhaltensintention, vor allem im Bereich der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, als weibliche junge Erwachsene.

Diskussion und kritische Reflexion

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zwei der vermuteten Hypothesen über die unterschiedlichen Ausprägungen der Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, sowie der Zustimmung zu ästhetischen Gründen des Nicht-Tragens zwischen den Gruppen der Helm-Tragenden sowie der Nicht-Tragenden gefunden werden konnten. Diese Ergebnisse sind jedoch nicht überraschend, da bereits die Helm-Studien von Ross et al. (2011: 588) und Lajunen und Räsänen (2011: 119) über ähnliche Ergebnisse berichteten. Trotzdem konnten damit erneut die Kompatibilität der TPB mit dem Tragen von Fahrradhelmen bzw. der Zusammenhang der Verhaltensintention mit dem tatsächlichen Verhalten gefunden werden.

Interessant sind jedoch die verworfenen Hypothesen, als dass diese entgegen der in der Theorie aufgestellten Vermutungen, keine signifikanten Unterschiede zwischen der Effektivität ästhetischer im Vergleich zu Furchtappellkampagnen auf die Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, aufwiesen. Einen interessanten Aspekt, der das Nicht-Zustandekommen des vermuteten Unterschiedes erklären könnte, liefern Millar und Millar (2000: 853). In ihrer Studie zum Zusammenhang von sicherem Fahrverhalten und Gewinn- bzw. Verlust-Framing, postulierten sie die höhere Wirksamkeit eines positiven Framings auf die Verhaltensintention, allerdings nur dann, wenn seitens der Rezipienten ein hohes Themen-Involvement vorliegt. Involvement meint dabei den persönlichen Bezug bzw. die Relevanz, die ein Rezipient einem bestimmten Thema gegenüber aufbringt (vgl. Millar/Millar 2000: 853). Da die Probanden jedoch nicht

explizit nach ihrer Meinung zur Relevanz von Fahrradhelmen gefragt wurden, bleibt dieser Erklärungsversuch eine Spekulation.

Auch der Vergleich zwischen den EGs, welche eine Präventionskampagne gesehen hatten und der Kontrollgruppe, welche keinen Stimulus dargeboten bekommen hat, impliziert keine positiven Kampagneneffekte auf die Verhaltensintention, einen Helm zu tragen. Einen Hinweis auf mögliche Gründe des Nicht-Zustandekommens liefert der Effekt der „Publication Bias“. Dieser besagt, dass nicht-signifikante Ergebnisse häufiger nicht publiziert werden und daraus ein verzerrtes Bild über Kampagneneffekte entstehen kann (vgl. Hastall 2013: 22). Dabei stellt sich jedoch die Frage, wieso in einigen Studien Effekte auftreten und in einigen nicht, sodass vermutet werden kann, dass moderierende, bisher nicht bekannte Effekte eine Rolle dabei spielen könnten. Dazu bedarf es jedoch weiterer Forschung.

Das Nicht-Zustandekommen der vermuteten Unterschiede kann auch auf das Untersuchungsdesign zurückgeführt werden. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass keine Kausalwirkungen, sondern Gruppenunterschiede untersucht worden sind. Da diese jedoch bereits keinen Unterschied aufweisen, erscheint es auch unwahrscheinlich, dass die Kausalprüfung zu einem anderen Ergebnis gekommen wäre. Weitere Faktoren, die das Nicht-Zustandekommen erklären könnten, sind die Häufigkeit der Darbietung der Kampagne (einmal) sowie die Größe der Stichprobe. Es wird allgemein angenommen, dass die Wirksamkeit von Kampagnen mit der Häufigkeit der Darbietung steigt (vgl. Bender 1976: 117 f) und dass bei größeren Stichproben auch wahrscheinlicher signifikante Effekte gemessen werden können (vgl. Reinerds/Gniewosz 2015: 139). Diese Variablen sollten in zukünftigen Untersuchungen verändert werden, um das Forschungsdesign als Fehlerquelle des Nicht-Zustandekommens der Ergebnisse ausschließen zu können.

Fazit

Das Ziel dieser Arbeit war es, herauszufinden, ob ästhetische Kampagnen eine höhere Wirksamkeit auf die Verhaltensintention junger Erwachsener, einen Helm zu tragen, ausüben, als Furchtappellkampagnen. Einerseits erschien dies von hoher Relevanz aufgrund des hohen Legitimationsdrucks seitens des

Staates, der ein auf wissenschaftlichen Befunden basierenden Einsatz von Kommunikation notwendig macht. Andererseits wurde die Vermutung aufgestellt, dass aufgrund der aktuellen Relevanz des Themas Klimaschutz für junge Erwachsene, ein Anstieg der Fahrradnutzung und somit auch der, durch das Nicht-Tragen eines Fahrradhelmes, verursachten schweren sowie tödlichen Kopfverletzungen zu erwarten seien. Aus diesen beiden Gründen sollte durch die vorliegende Arbeit, empirische Evidenz für die Wirksamkeit verschiedener inhaltlicher Kampagnenarten erbracht werden, um einen effizienten Weg für den Staat zu finden, dieses gesellschaftliche Problem zukünftig anzugehen.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung konnten jedoch keine signifikanten Intergruppenunterschiede zwischen den Gruppen der Präventionskampagnen und der ohne Darbietung sowie zwischen den verschiedenen Kampagnen im Hinblick auf die Verhaltensintention, eine Helm zu tragen, feststellen. Somit muss die Forschungsfrage damit beantwortet werden, dass in dieser Studie keine Hinweise auf die bessere Wirksamkeit ästhetischer Präventionskampagnen, im Vergleich zu Furchtappellkampagnen auf die Verhaltensintention junger Erwachsener, einen Helm zu tragen, gefunden werden konnten.

Es wird jedoch vermutet, dass die Gründe für das Nicht-Zustandekommen eines Unterschiedes auch dem gewählten Untersuchungsdesign zuzuschreiben sind. Damit bedarf es weiterer Forschung, um diese Frage umfassend beantworten zu können. Es wird vorgeschlagen, in zukünftigen Untersuchungen die Häufigkeit der Darbietung mittels eines Längsschnitt-design zu erhöhen und somit zwei Messzeitpunkte, anstatt nur eines zu verwenden. Darüber hinaus sollte auch die Stichprobengröße erweitert werden, um signifikante Unterschiede besser feststellen und damit die aufgeworfene Forschungsfrage final klären zu können.

Es konnte in dieser Studie jedoch erneut die Kompatibilität der Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen, als Messinstrument der Verhaltensintention, einen Helm zu tragen, welche voraussichtlich auch Aufschlüsse über das tatsächliche Verhalten liefern kann, unter Beweis gestellt werden. Dabei konnten signifikante Unterschiede zwischen Helm-Trägern und Nicht-Trägern in der Ausprägung der Verhaltensintention und vor allem auch auf den verschiedenen Subdimensionen der Einstellung gegenüber dem Tragen von Helmen, der subjektiven Norm sowie der

wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, festgestellt werden. Darüber hinaus ergaben sich interessante, signifikante Geschlechterunterschiede, vor allem hinsichtlich der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle, einen Helm zu tragen. Männliche junge Erwachsene gaben dabei an, ein hohes Wissen um das „richtige“ Tragen eines Fahrradhelmes zu haben, wohingegen weibliche junge Erwachsene angaben, signifikant weniger Wissen in dieser Hinsicht zu besitzen, welches der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle unterliegt. Da hierfür nur wenig Referenzpunkte in der Literatur gefunden werden konnten, wäre auch dies ein spannender Aspekt, der in zukünftiger Forschung zum Tragen von Fahrradhelmen aufgenommen werden könnte.

Abschließend lassen sich durch die vorliegende Arbeit spannende Implikationen für die Praxis ableiten. Da die aktuellen jungen Erwachsenen, wie bereits beschrieben ein hohes Engagement für den Klima- und Umweltschutz zeigen, könnte angenommen werden, dass die Wirksamkeit präventiver Kampagnen hinsichtlich einer Verhaltensänderung bei Einbindung dieser Thematik steigen würde. So könnten Fahrradhelmkampagnen geschaltet werden, die gleichzeitig auf den Klimaschutz durch die Nutzung des Fahrrads und dabei auf den Eigenschutz mithilfe eines Helmes aufmerksam machen. Eine beispielhafte Botschaft könnte dabei wie folgt lauten: „Schütze die Umwelt und fahre Fahrrad. Aber vergiss dabei nicht dich selbst zu schützen!“. Damit würden zwei Social Marketing Disziplinen, der Umwelt- und Ressourcenschutz und die Risikovermeidung, abgedeckt werden, was wiederum dem Legitimationsdruck des Staates aufgrund entstehender Kampagnenkosten positiv entgegenwirken würde.

Zusammenfassend lässt sich aus dieser Arbeit ableiten, dass obwohl hierbei keine Anhaltspunkte für signifikante Kampagnenwirkungen auf die Verhaltensintention junger Erwachsener, einen Helm zu tragen, gefunden werden konnten, die Social Marketing Kommunikation seitens des Staates weiterhin durchgeführt werden sollte. Andere Studien liefern für die Wirksamkeit solcher Kampagnen, wie im theoretischen Hintergrund erläutert, viele aussagekräftige Belege. Denn feststeht, dass die Zahl an tödlichen und schwerverletzten Fahrradfahrern aufgrund des Verzichts von Fahrradhelmen und dabei insbesondere in der Gruppe der jungen Erwachsenen, ohne ein Eingreifen des Staates in Zukunft steigen wird. Somit muss zumindest weiterhin der Versuch unternommen

werden, diese dramatische Tendenz mithilfe von Kommunikationskampagnen präventiv zu durchbrechen und die Prognose nicht zur dystopischen Realität werden zu lassen.

Literaturverzeichnis

- ADAC [2019]: Verkehrstote 2018: *Mehr Menschen bei Unfällen gestorben*, verfügbar unter: <https://www.adac.de/der-adac/verein/aktuelles/bilanz-verkehrstote/> (20.10.2019).
- Ajzen, I. [1985]: *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*, in: Kuhl, J./Beckmann, J. (Hrsg.): *Action Control. From Cognition to Behavior*, Berlin Heidelberg 1985, S. 11-39.
- Baumann, E./Rossmann, C./Hastall, M. R. [2015]: *Persuasionsstrategien zur Alkoholprävention im Straßenverkehr*, in: Klimmt, C./Maurer, M./Holte, H./Baumann, E. (Hrsg.): *Verkehrssicherheitskommunikation. Beiträge der empirischen Forschung zur strategischen Unfallprävention*, Wiesbaden 2015, S. 201-219.
- Baumeister, R. F./Leary, M. R. [1995]: *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation*, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 117, 1995, S. 497-529.
- Bender, M. [1976]: *Die Messung des Werbeerfolges in der Werbeträgerforschung*, Heidelberg 1976.
- Bundesanstalt für Straßenwesen [2019]: *Gurte, Kindersitze, Helme und Schutzkleidung – 2018*, verfügbar unter: https://www.bast.de/BAST_2017/DE/Publikationen/DaFa/Downloads/201901.pdf?__blb=publication-File&v=3 (20.11.2019).
- BMVI [2019a]: Pressemitteilung. „Looks like shit. But saves my life.“ – *Neue Verkehrssicherheitsaktion von BMVI und DVR mit prominenter Unterstützung gestartet*, verfügbar unter: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Pressemitteilungen/2019/02scheuer-runter-vom-gas.html> (30.12.2019).
- BMVI [2019b]: *Kurzes Update zur Verkehrssicherheitskampagne*, verfügbar unter: <https://twitter.com/BMVI/status/1109146512712499200> (01.10.2019).
- Buote, V. M. [2010]: *Beauty and Belonging: How Appearance Self-Appraisals Affect Perceived Relational Value, Relationship Standards and Desire for Interpersonal Contact*, Ottawa, Wilfrid Laurier University, Dissertation, 2006.
- DeJong, W./Atkin, C. K. [1995]: *A review of national television PSA campaigns for pre-venting alcohol-impaired driving*, 1987–1992, in: *Journal of Public Health Policy*, Vol. 16, No. 1, S. 59–80.
- DVR [2019]: *Erwachsene zwischen 18 und 24 Jahren. Unfallgeschehen für ausgewählte Altersgruppen*, verfügbar unter: <https://www.dvr.de/unfallstatistik/de/junge-erwachsene/> (10.11.2019)
- Fretwurst, B./Friemel, T. N. [2015]: *Social Marketing*, in: Siegert, G./Wirth, W./Weber, P./Lischka, L. (Hrsg.): *Handbuch Werbeforschung*, Wiesbaden 2015, S. 669–688.
- Fridays For Future [o.J.]: *Wir sind Fridays For Future*, verfügbar unter: <https://fridaysforfuture.de> (01.01.2020).
- Fritzen, F. [2019]: *Helm ab, Kopf an!*, unter: <https://www.faz.net/aktuell/politik/kommentar-zu-looks-like-shit-but-saves-my-life-kampagne-16116524.html> (20.10.2019).
- Hastall, M. R. [2013]: *Kommunikation von Gesundheitsrisiken in Massenmedien. Der Einfluss von Informations- und Rezipientenmerkmalen auf die Botschaftszuwendung und -vermeidung*, 1. Aufl., Baden-Baden 2013.
- Hastall, M. R. [2016]: *Wirkung von Furchtappellen in der Werbung*, in: Klimmt, C./Maurer, M./Holte, H./Baumann, E. (Hrsg.): *Verkehrssicherheitskommunikation. Beiträge der empirischen Forschung zur strategischen Unfallprävention*, Wiesbaden 2015, S. 493-513.
- Hastings, G./Stead, M./Webb, J. [2004]: *Fear Appeals in Social Marketing: Strategic and Ethical Reasons for Concern*, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 21, No. 11, 2004, S. 961-986.
- Helfen, T./Lefering, R./Moritz, M./Böcker, W./Grote, S. [2017]: *Charakterisierung des schwer verletzten Fahrradfahrers. Eine Auswertung der Hauptverletzungen und Behandlungsschwerpunkte von 2817 Patienten*, in: *Der Unfallchirurg*, Nr. 5, 2017, S. 403-408.
- Hoekstra, T./Wegman, F. [2011]: *Improving the effectiveness of road safety campaigns: Current and new practices*, in: *IATSS Research*, Vol. 34, 2011, S. 80-86.
- Holte, H./Pfafferott, I. [2015]: *Wirksamkeitsmechanismen und Erfolgsfaktoren von Verkehrssicherheitskampagnen*, in: Klimmt, C./Maurer, M./Holte, H./Baumann, E. (Hrsg.): *Verkehrssicherheitskommunikation. Beiträge der empirischen Forschung zur strategischen Unfallprävention*, Wiesbaden 2015, S. 99-116.
- Jürgensohn, T./Schwarz, J./Kretschmer, F./Heß, R./Platho C. [o.J.]: *Sicherheitspotentiale durch Fahrradhelme. Einordnung der Bedeutung des Fahrradhelms bei den Maßnahmen zur Verbesserung der Verkehrssicherheit und Instrumente zur Erhöhung der Helmtragequote*, verfügbar unter: https://vm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mvi/intern/Dateien/PDF/170309_Anlage_2_Studie_Sicherheitspotentiale_Fahradhelme_Langfassung.pdf (01.01.2020).
- Kahnemann, D. [2012]: *Schnelles Denken, Langsames Denken*, 11. Aufl., München 2012.
- Kant, I. [2016]: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 2. Aufl., Hamburg 2016.
- Klimmt, C./Maurer, M. [2012]: *Evaluation der bundesweiten Verkehrssicherheitskampagne „Runter vom Gas!“*, verfügbar unter: <https://bast.opus.hbz-nrw.de/opus45-bast/frontdoor/deliver/index/docId/348/file/M223b.pdf> (01.10.2019).
- Lajunen, T./Räsänen, M. [2004]: *Can social psychological models be used to promote bicycle helmet use among teenagers? A comparison of the Health Belief Model, Theory of Planned Behavior and the Locus of Control*, in: *Journal of safety research*, Vol. 35, No. 1, 2004, S. 115-123.
- Maslow, A. H. [1943]: *A Theory of Human Motivation*, in: *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, 1943, S. 370-396.
- Millar, M. G./Millar, K. U. [2000]: *Promoting Safe Driving Behaviors: The Influence of Message Framing and Issue Involvement*, in: *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30, No. 4, 2000, S. 853-866.

- Morris, B. A. P./Trimble, N. E./Fendley, S. J. [1994]: *In-screasing bicycle helmet use in the community. Measuring response to a wide-scale, 2-year effort*, in: *Canadian Family Physician*, Vol. 40, 1994, S. 1126-1131.
- Pfister, T. [2012]: *Mit Fallbeispielen und Furchtappellen zu erfolgreichen Gesundheitsbotschaften?*, München, Ludwig-Maximilian-Universität, Inaugural-Dissertation, 2012.
- Reinerds, H./Gniewosz, B. [2015]: *Quantitative Auswertungsverfahren*, in: Reinerds, H./Ditton, H./Gräsel, C./Gniewosz, B. (Hrsg.): *Empirische Bildungsforschung. Strukturen und Methoden*, 2. Aufl., Wiesbaden 2015, S. 131-140.
- Reuter, S. [2019]: *Segeltörn über den Atlantik. Für Greta Thunberg wird es keine angenehme Reise*, verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/greta-thunberg-nach-new-york-mit-dem-segelboot-wird-unangenehm-16331789.html> (01.10.2019).
- Ross, L. T./Ross, T. P./Farber, S./Davidson, S./Trevino, M./Hawkins, A. [2011]: *The Theory of Planned Behavior and Helmet Use Among College Students*, in: *American journal of health behavior*, Vol. 35, No. 5, S. 581-590.
- Runter vom Gas [o.J.]: *Looks like shit. But saves my life*, verfügbar unter: <https://www.runtervomgas.de/mitmachen/fahrradhelm-aktion.html> (01.12.2019).
- Scholz C. [2015]: *Klare Strukturen statt Flexibilität: So tickt die Generation Z tatsächlich*, verfügbar unter: <https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/wirtschaftspsychologie-aktuell-2-2015-scholz.pdf> (20.10.2019).
- Seitz, D. [2013]: *Facebook: Faszination "Gefällt mir". Dieses Bedürfnis befriedigt Facebooks Like-Button*, verfügbar unter: https://www.focus.de/gesundheit/videos/dieses-beduerfnis-befriedigt-facebooks-like-button-faszination-gefaellt-mir_id_1407150.html (13.12.2019).
- Snyder, L. B./Hamilton M. A. [2008]: *A Meta-Analysis of U.S. Health Campaigns Effects on Behavior: Emphasize Enforcement, Exposure, and New Information, and Beware the Secular Trend*, in: Hornik, R. C. (Hrsg.): *Public Health Communication. Evidence for Behavior Change*, New Jersey 2008, S. 357-384.
- Snyder, L. B./Hamilton M. A./ Mitchell, E. W./Kiwanuka-Tondo, J./Fleming-Milici, F./Proctor, D. [2004]: *A Meta-Analysis of the Effect of Mediated Health Communication Campaigns on Behavior Change in the United States*, in: *Journal of Health Communication*, Vol. 9, 2004, S. 71-96.
- Uhr, A. [2015]: *Kurzanalyse Schockkampagnen. Hintergrund, Wirkung und Empfehlungen* (bfu-Faktenblatt, 15), Bern, 2015.

Johanna Skepenat: Gute Miene zum bösen Spiel? – Die fragwürdige Verwendung von CSR in Unternehmen

Das Markenführungskonzept des Social Branding im Web 2.0 sowie die Dynamiken sozialer Netzwerke und Online-Communities sind gegenwärtig eine große Herausforderung für Unternehmen. Durch die Prozesse der Digitalisierung verändern sich Konsumenten-Marken-Beziehungen nachhaltig und stellen die traditionellen Ansätze der Identitätskonstruktion und – inszenierung von Marken in Frage. Die potenziellen Erfolgsfaktoren für eine konsumentenorientierte Markeninszenierung im Web 2.0 wurden im Rahmen einer Case Study untersucht. Dazu wurden die Beiträge der Smoothie-Marken true fruits und innocent in dem sozialen Netzwerk Facebook ausgewertet. Auf Grund der theoretischen und empirischen Ergebnisse kann festgestellt werden, dass die Entscheidungen der Markenführung hinsichtlich der Markenidentität im Social Web niemals ohne den reflexiven Rückbezug auf gesellschaftliche Aspekte getroffen werden können. Die Prozesse der Individualisierung und Vergemeinschaftung bilden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Inszenierung der Markenidentität. Des Weiteren wird die Identität der Marke auf sozialen Plattformen in einem reziproken Dialog zwischen dem Konsumenten als Ko-Kreator, der Marke und der Community ausgehandelt. Partizipation, Interaktion, Inszenierung und der Aspekt der Identifikation stellen die Basis für eine konsumentenorientierte Markeninszenierung dar und werden durch die Erfolgsfaktoren von Attraktivität, Authentizität, Flexibilität, Transparenz, Aktualität sowie Einzigartigkeit der Marke gestützt. Diese Aspekte stellen gleichzeitig die Erwartungshaltung der Konsumenten bezüglich der Marke und ihrer Inszenierung dar. Es können somit keine spezifischen, jedoch allgemeine und praxisorientierte Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden

Ausbeutung, Hungersnöte, Klimaerwärmung und verschmutzte Meere – alles spürbare Konsequenzen der globalisierten Welt, in der wir leben. Längst sind wir an einem Punkt angekommen, an dem die Gesellschaft Verantwortung übernehmen muss. Die Verantwortungsübernahme wird jedoch häufig von den Mitgliedern der Gesamtgesellschaft auf Unternehmen oder die Politik übertragen, da diese über ein größeres Potential zur Lösungsfindung verfügen (vgl. Schleer 2014: 1). Denn der Einzelne geht, gesteuert von seiner subjektiv empfundenen Machtlosigkeit, davon aus, dass er auf gesellschaftliche Missstände keinen Einfluss nehmen kann. Die gesellschaftliche Verpflichtung sowie der Druck von Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen zur Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien in den Wertschöpfungsketten der Unternehmen wird immer größer. CSR ist eine Möglichkeit für Unternehmen, der von der Gesellschaft erwarteten Verantwortungsübernahme gerecht zu werden. Folgt man der häufig zitierten Definition der Europäischen Union (EU), gilt CSR „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbezie-

hungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 7). Weiter heißt es: „Die soziale Verantwortung der Unternehmen betrifft Maßnahmen, die die Unternehmen über ihre rechtlichen Verpflichtungen gegenüber Gesellschaft und Umwelt hinaus ergreifen“ (Europäische Kommission 2011: 4). Die Definition ist jedoch bei weitem nicht die einzige, die sich zu CSR finden lässt und ist zudem nicht rechtlich bindend. Bereits hier zeigt sich ein Problem der Greifbar- und Definierbarkeit des Konzeptes – eine einheitliche Definition und daraus folgende klare Richtlinien gibt es nicht.

Ein aktueller Grund für Unternehmen, sich mit CSR auseinanderzusetzen, ist der Druck, der im Markt durch die steigende Anzahl von Substitutionsgütern entsteht. Dieser treibt Unternehmen zunehmend in die Position, sich von konkurrierenden Unternehmen abgrenzen zu müssen (vgl. Brønn/Vrioni 2001: 207). Zu diesen Positionierungsüberlegungen gehört auch die Verantwortungsübernahme im Bereich von sozialem und ökologischem Engagement (vgl. Noll 2013: 19). Ob nun markt- oder gesellschaftsgesteuert: „Der Ruf nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Un-

ternehmen – bekannt unter der Bezeichnung *Corporate Social Responsibility* – ist aktueller denn je“ (Schleer 2014: 1).

Die Corona-Krise lässt erkennen: Unternehmen haben Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und die Gesellschaft – diese sind sie auch bereit zu übernehmen. Feststellbar ist auch, dass nicht nur Angestellte und die Gesellschaft profitieren, sondern auch die Arbeitgeber. Längst ist dieses Konzept keines mehr, welches auf Einseitigkeit oder ausschließlich Gemeinnützigkeit beruht. Durch globalisierte wirtschaftliche Verflechtungen ist eine Art Abhängigkeitsverhältnis entstanden, welches in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Leitz 2008: o. S.). Dies hat gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Themen für und in Wirtschaft und Gesellschaft gemacht (vgl. Münstermann 2007: 11). *CSR* ist dabei keine wissenschaftliche Erfindung, die als Konzept in die Wirtschaft integriert wurde. Vielmehr handelt es sich um ein Konstrukt, welches auf Probleme in der Unternehmens-praxis zurückzuführen ist. Dem gesellschaftlichen Legitimationsdruck, der unter anderem durch die Konsequenzen der globalisierten Welt entsteht, wollen Unternehmen damit gerecht werden (vgl. Beschoner 2010: 112).

Der Bedeutungszuwachs der letzten Jahre lässt sich darauf zurückführen, dass „ständig wachsende und damit mächtiger werdende Unternehmen (...) in der Lage [sind] in zunehmendem Maße die ökonomische, ökologische und soziale Situation einer Gesellschaft zu beeinflussen“ (Leitz 2008: o. S.). Mit der Machtzunahme der Firmen änderten sich Erwartungen und Befürchtungen gegenüber Unternehmen - beide stiegen an (vgl. Hansen/Schrader 2005: 377 f.). Für Unternehmen bedeutet diese Zunahme von Erwartungen und Befürchtungen eine Herausforderung: Da *CSR* die Tätigkeitsbereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales berührt und eine freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bedeutet, wird damit das gesamte Wirkungsspektrum unternehmerischen Handelns eingebunden (vgl. Habisch/Schmidpeter/Neureiter 2008: V).

Trotz der Gegenwärtigkeit des Themas nimmt *CSR* in der Forschung allgemein und in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur im Speziellen bisweilen lediglich eine Nebenrolle ein (vgl. Hansen/Schrader 2005: 374).

Aus diesem Grund konnte bis heute nicht nachvollzogen werden, welchen Stellenwert *CSR* für Unternehmen wirklich hat – feststeht, die *CSR*-Medaille hat zwei Seiten. Immer öfter werden kritische Stimmen laut, die in *CSR* einen interpretationsoffenen Sammelbegriff für gesellschaftlich-normative Rollenerwartungen an Unternehmen sehen (vgl. Noll 2013: 26). Die Unbestimmtheit des *CSR*-Konzepts, welches sich an den vielen nebeneinander existierenden Definitionen sowie einem Theoriepluralismus erkennen lässt, bietet Managern die Möglichkeit, sich aus der Verantwortung zu ziehen und *CSR* gezielt als reines Marketing- und Differenzierungsinstrument einzusetzen. Zunehmend dringt der *Business Case* als Ziel von *CSR* in den Vordergrund (vgl. Wagner 2019: 22). An diesem Punkt wird die Themenrelevanz besonders deutlich: Denn durch den strategischen Einsatz von *CSR* und die abgestimmte Kommunikation darüber scheint es mehr und mehr möglich zu sein, den Konsumenten gezielt zu täuschen. *CSR* als Deckmantel zu nutzen, um ausschließlich Profitsteigerung zu erreichen und seine Anspruchsgruppen ruhig zu stellen, scheint einfacher denn je. Und das nicht nur, weil die Legislative kaum stichhaltige Gesetze erlässt, sondern auch, weil die Unstrukturiertheit des ganzen Konstrukts viele Schlupflöcher bietet, die den Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, *CSR* für sich passend zu definieren und auszunutzen.

Ziel dieser Arbeit ist es, unterschiedliche Motive aufzugreifen, sowohl im Sinne der Gemeinnützigkeit als auch im Sinne des Eigennutzes von *CSR* für Unternehmen und sie gegeneinander abzuwägen. Im Mittelpunkt steht dabei *CSR* als Mittel der Komplexitätsreduktion im Zuge des Stakeholdermanagements.

Unternehmen und ihre Umwelt

Unternehmen und Märkte sind gesellschaftlich eingebettet. Sie agieren in und mit einem System, bestehend aus verschiedensten Teilsystemen. Diese sozialkonstruktivistische Perspektive auf Märkte legt nahe, Unternehmen nicht losgelöst vom jeweiligen Kontext – ob historisch oder gesellschaftlich – zu betrachten (vgl. Donaldson/Dunfee 1999: 29).

Märkte sind von Menschen kreiert und setzen geteilte soziale Übereinstimmungen voraus. In Form von formellen und informellen Regeln sind Annahmen darüber, wie wir kaufen und verkaufen oder produzieren und tauschen, festgelegt (vgl. Curbach 2009:

55). Aus der engen Verbindung von Märkten mit kulturellen und institutionellen Gegebenheiten in einer Gesellschaft ergibt sich das soziale Fundament für Marktorganisation, -akteure und -handeln. Das soziale Fundament besteht aus Normen, die entweder einen rechtlich-legalen oder einen normativ-kulturellen Charakter haben. Diese Normen legen die „legitimen organisationalen Gestaltungs- und Handlungsräume“ (Curbach 2009: 57) fest und regulieren Handlungsentscheidungen. Rechtlich-normative Normen sind dabei gesetzliche Vorgaben (sog. *hard laws*) und vielmehr die formale Variante der regulierenden und handlungsweisenden Vorgaben der Gesellschaft (vgl. Curbach 2009: 58). Neben den *hard laws* entstehen durch das Gefüge, in welches Markt und Unternehmen eingebettet sind, auch sogenannte *soft laws*. Diese Normen sind kein Bestandteil der Rechtsordnung, sondern jenseits dieser gültig. Daraus ergibt sich ein sozialer Kontrakt, der „gesellschaftliche, kulturelle, ethische Vorstellungen davon (...), was ‚gut‘ und ‚erwünscht‘ ist im Hinblick auf Organisationsformen und Handlungsorientierungen“ (Curbach 2009: 59) eint. Bei Einhaltung der Vorgaben des sozialen Kontraktes, erhalten die Unternehmen eine *Licence to operate* – eine gesellschaftliche Geschäftslizenz, die „die Legitimität des Unternehmens in ihrem gesellschaftlichen Kontext“ (Curbach 2009: 60) sichert. Er steuert das Handeln von Unternehmen, ohne rechtlich einklagbar zu sein und wird von der Gesellschaft durchgesetzt. Er äußert sich im speziellen in Rollenerwartungen, die an die Unternehmen gestellt werden. Diese sind konzeptionell nicht direkt an Unternehmen anknüpfbar. Denn folgt man einigen Philosophen und Soziologen, wie unter anderem Aristoteles und Kant, so kann nur ein Individuum für seine eigenen Handlungen verantwortlich sein (vgl. Aristoteles 1995: 1113) und den Unternehmen fehlt es an Moralfähigkeit, Vernunft und Autonomie (vgl. Kant 1990: 36).

Hier schließt das sozialpsychologische Konzept der Persona die Lücke. Die Persona „ist aber (...) nur eine Maske der Kollektivpsyche, (...) die Individualität vortäuscht, die andere und einen selbst glauben macht, man sei individuell, während es doch nur eine gespielte Rolle ist, in der die Kollektivpsyche spricht“ (Jung 1991: 41). Bei Zuschreibung des Persona-Konzeptes auf eine Korporation, kann diese eine soziale Rolle in der Gesellschaft einnehmen, parasoziale Interaktionen durchführen und Beziehungen aufbauen (vgl. Rommerskirchen 2019: 172). In Interaktion mit dieser Persona treten die sogenannten Shareholdern

und Stakeholdern mit ihren Rollenerwartungen, die sie an Unternehmen richten.

Shareholder sind Anteilseigner einer Firma. „Die Konzeption [des Anteilseigners] unterstellt, dass die finanzielle Nutzenhaftigkeit das einzige Kriterium für die Investition (...) und für die Aufrechterhaltung dieser Investition darstellt“ (Poeschl 2013: 79). Stakeholder sind: „Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives“ (Freeman 1984: 46). Diese Definition von Freeman, der als prominenter Vertreter der Stakeholder-Theorie gilt, ist recht weit gefasst und ermöglicht fast jedem, seinen Anspruch gegenüber einem Unternehmen als Stakeholder gültig zu machen. „Ausgeschlossen sind nur jene ohne Macht - also jene, welche die Unternehmung nicht beeinflussen können - und jene ohne Anspruch bzw. Beziehung zur Unternehmung - also jene, die nicht vom Wirken der Unternehmung beeinflusst werden“ (Poeschl 2013a: 129). Stakeholder sind und werden immer größere Einflussnehmer und Entscheidungstreiber für Unternehmen, welche auf verschiedenen Managementfunktionen und unternehmerische Handlungsfelder Einfluss nehmen. „Der Begriff Stakeholder findet sich in mannigfachen *Corporate Missions*, Leitbildern und politischen Statements und ist aus der Diskussion um Rolle, Natur und Aufgabe der Unternehmung in einer (post-)modernen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken“ (Karmasin 2007: 72; Hervorhebungen durch J. S.), weshalb die Auseinandersetzung mit Stakeholdern für Unternehmen, die heutzutage am Markt bestehen wollen, unumgänglich geworden ist. In regelmäßigen Abständen sollte diesbezüglich eine Analyse durchgeführt werden, um Anliegen, Haltungen und Möglichkeiten der Einflussnahme der Stakeholder zu bestimmen und festzuhalten. Gleichzeitig können die Stakeholder und ihr Einfluss auf das Unternehmen neu strukturiert und überdacht werden – positioniert werden sie dann in Stakeholder-Typologien.

Für diese Arbeit im Fokus steht das *Stakeholder Salience Model* und die *Power-Interest-Matrix*. Sie gelten als die am häufigsten genutzten Modelle, um Stakeholder zu klassifizieren (vgl. Cornelissen 2011: 67).

Zu den bewerteten Kriterien für eine Sortierung der Stakeholder gehören im *Stakeholder Salience Model* Macht- oder Einflusspotentiale, legitime Ansprüche und Dringlichkeit (vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997: 874 ff.). Macht ist dabei die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese

Chance beruht“ (Weber 1972: 28). Für Stakeholder bedeutet dies, ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen im Vergleich zu anderen Anspruchsgruppen durchsetzen zu können. Ausschlaggebend sind dafür Machtbasen wie „Geld, Informationen, Know-how, Rechte und Persönlichkeitsmerkmale“ (Theuvsen 2001: 7 f.). Auch die Machtbereiche, die als inhaltlich abgegrenzte Handlungsfelder gelten, auf die ein Stakeholder Einfluss nimmt, sind wichtig für die Feststellung des Machtausmaßes. Zusätzlich wird auch die Machtstärke, also „die Intensität der Einflußmöglichkeiten“ (Theuvsen 2001: 8) sowie die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Anspruchsgruppe in der Lage ist, auch andere Akteure zu einer bestimmten Handlung zu bewegen, abgeschätzt. Ein weiteres Kriterium zur Positionierung von Stakeholdern in einer Typologie ist die Legitimität ihrer Ansprüche. Je mehr die Handlungen und Forderungen der Anspruchsgruppe in der Gesamtgesellschaft als angemessen und richtig erachtet werden, desto legitimer und durchsetzbarer sind sie gegenüber dem Unternehmen (vgl. Theuvsen 2001: 8 f.). Das letzte Kriterium ist die Dringlichkeit. Sie beschreibt, wie unmittelbar sich das Unternehmen mit dem Stakeholder und seinen Ansprüchen beschäftigen muss. Dabei ist zu beachten, dass das Maß an Zeitkritik für die Ansprüche immer von den Stakeholdern bestimmt wird (vgl. Theuvsen 2001: 9).

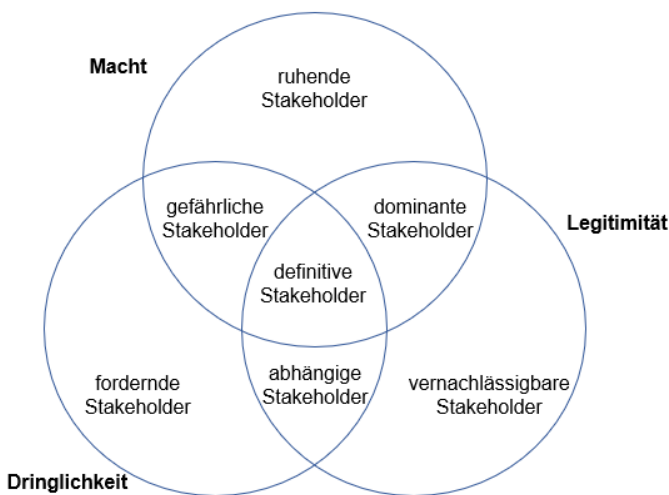


Abb. 1: Stakeholder Salience Model (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Theuvsen 2001: 10)

Die Kombination der drei Kriterien Macht, Dringlichkeit und Legitimität ist die Grundlage für die Gruppierung der Stakeholder in sieben mögliche Gruppen (s. Abb. 1).

Eine weitere Möglichkeit, Anspruchsgruppen zu klassifizieren stellt die *Power-Interest-Matrix* in Abb. 2 dar (vgl. Cornelissen 2011: 70). Dafür werden die Stakeholder anhand ihres Macht- und Interessensgrades in eine zweidimensionale Matrix eingeordnet. Als Macht (power) ist, wie beim *Stakeholder Salience Model*, auch hier die Möglichkeit der Einflussnahme der Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen zu werten. Das Interesse (interest) ist hier als Grad der Betroffenheit/Interesse an der Durchsetzung der eigenen Ansprüche gegenüber dem Unternehmen zu definieren.

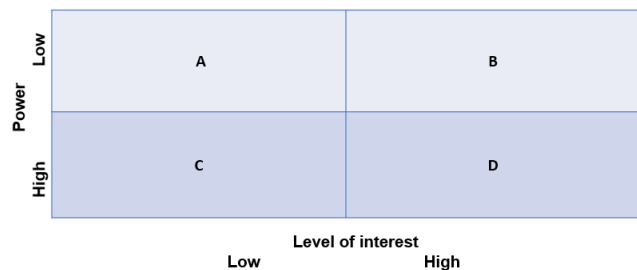


Abb. 2: Power-Interest-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cornelissen 2011: 70)

Für die Gruppen in den verschiedenen Quadranten gilt jeweils ein unterschiedlicher Grad der Macht und des Interesses. Davon abhängig kommt den Anspruchsgruppen im Rahmen des Stakeholder-Managements in unterschiedlichem Maße Aufmerksamkeit zu.

Das Stakeholder-Management wiederum ist ein zunehmend komplexes Konstrukt, mit dem Firmen sich auseinandersetzen. Es ermöglicht Unterstützung bei der Definition des Selbstverständnisses und der strategischen Orientierung von Unternehmen, bei der Erfüllung von Firmenzielen sowie „Unterstützung bei der Wahrnehmung sozialer Verantwortung in Form von Selbstverpflichtungen, die über rechtliche Anforderungen hinaus (...) eingegangen werden“ (Hentze/Thies 2014: 26). Der Stakeholder-Ansatz bietet die Möglichkeit, Anspruchsgruppen zu managen und Ansprüche gegenüber der eigenen Firma festzustellen und zu leiten. „Das Stakeholdermanagement basiert auf der Annahme, dass Unternehmen für ihre Leistungserstellung darauf angewiesen sind, Ressourcen aber auch Legitimität gegenüber der Öffentlichkeit zu erhalten“ (Müller/Hübscher 2008: 146). Das kann sowohl positiv als auch negativ genutzt werden, denn Stakeholder-Management bietet die Möglichkeit, Ansprüche von Stakeholdern zu ignorieren, um

unter anderem die herrschende Komplexität zu verringern.

Komplexität & Reduktion

Wie sich durch die Darstellung der Anspruchsgruppen bereits angedeutet hat, ist das System, in welches die Unternehmen eingebunden sind, sehr komplex. Komplexität beschreibt die „Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale und Elemente, die in einem vielfältigen, aber ganzheitlichen Beziehungsgefüge (System) stehen. Unter [ihr] wird die Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente und die Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe verstanden.“ (Fuess 2020: o. S.)

Seit der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts ist die steigende Komplexität in der wirtschaftlichen Umwelt zu beobachten (vgl. Rittmann 2014: 233). Um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, muss sich die Firma so aufstellen, dass sie den Markt und seine zukünftige Entwicklung, samt externen und internen Einflussfaktoren einschätzen und entsprechend handeln kann (vgl. Rittmann 2014: 233). Um diese Herausforderungen bewältigen können, sind Unternehmen ständig an einer Komplexitätsreduktion interessiert. Dies geschieht durch „den Einsatz komplexitätsreduzierender Verfahren wie etwa Abstraktion oder Vereinfachung durch Reduktion auf das Wesentliche“ (Funke 2004: 22).

Zum Verständnis der angestrebten Komplexitätsreduktion des Systems ‚Unternehmen‘ durch CSR ist die Beachtung der Systemtheorie von Niklas Luhmann unumgänglich, denn „Luhmann will mit seinem systemtheoretischen Ansatz die Komplexität der Weltgesellschaft reduzieren“ (Rittmann 2014: 58). Er definiert Komplexität mithilfe von zwei Begriffen: Element und Relation (vgl. Luhmann 1997: 173) und dadurch entsteht, dass „bei Zunahme der Zahl der Elemente die Zahl der zwischen ihnen abstrakt möglichen (denkbaren) Beziehungen überproportional ansteigt und sehr rasch Größenordnungen erreicht, die nicht mehr nutzbar, nicht mehr realisierbar sind“ (Luhmann 2009: 257). Daraus leitet Luhmann ab: „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn aufgrund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann“ (Luhmann

1984: 46). Komplexität ist die Differenz von vollständiger und bedingter Verknüpfbarkeit, die durch Merkmale der Elemente entsteht, die multilaterale Vernetzungen billigen oder ausklammern (vgl. Luhmann 2009a: 60 f.). Ab einer bestimmten Größe lässt sich diese Vernetzung nicht mehr durchführen - die Interdependenz von allem mit allem ist nicht mehr realisierbar (vgl. Rittmann 2014: 60). Die Systemumwelt wird komplex und unbestimmbar. Das erfordert die Bildung eines neuen Systems, um das Unbestimmbare wieder bestimmen zu können. Kurz um: Nur neue Komplexität kann bestehende Komplexität reduzieren (vgl. Luhmann 1987: 49).

Corporate Social Responsibility

CSR ist ein Konzept, welches sich inhaltlich schwer konkretisieren lässt. Spätestens seit den 1950er Jahren wird es viel diskutiert, denn „it means something but not always the same thing, to everybody“ (Votaw 1973: 11). Eine einheitliche Definition gibt es nicht, da ein CSR-Konzept den Werte- und Moralvorstellungen einer Gesellschaft unterliegt, die wiederum von einem stetigen Wandel geprägt ist. Sicher ist jedoch, dass CSR, als eines von vielen Konzepten, eine Möglichkeit für Unternehmen darstellt, Verantwortung im Wirtschaftssystem zu übernehmen.

Für diese Arbeit wird ein enges Verständnis von CSR vorausgesetzt. Das bedeutet, um CSR-Handlungen in einem engeren Rahmen „labeln“ zu können, muss die CSR-Maßnahme mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung stehen, auf freiwilliger Basis geschehen sowie meist implizit auf die Nachhaltigkeit der Ressourcen abzielen (vgl. Raupp/Jarolimek/Schulz 2011: 11). Für das enge Verständnis wird die sogenannte *Triple-Bottom-Line* (vgl. Elkington 1998: 19 ff.) von Elkington herangezogen, die drei Säulen des CSR-Engagements aufzeigt: Ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung. Auch die *Europäische Kommission* orientiert sich in ihrem *Grünbuch* (2001) *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen* an einem engen CSR-Verständnis (vgl. Europäische Kommission 2001: 8).

Da kein einheitliches Verständnis existiert, ist auch eine einheitliche Definition schwierig. Für dieses Arbeitspapier soll dennoch eine Arbeitsdefinition gelten, die dem Konzept CSR einen Rahmen gibt. CSR wird nachfolgend verstanden als freiwillige Integration

von gesellschaftlichen Belangen in die Unternehmenstätigkeit sowie in die Wechselbeziehungen mit Anspruchsgruppen (vgl. Müller/Schaltegger 2008: 18).

Rund um das Konzept *CSR* ergeben sich immer häufiger Möglichkeiten für Unternehmen, ihre *CSR*-Maßnahmen eigenständig und absichtlich falsch zu labeln, fehlende rechtliche Rahmen auszunutzen und Gemeinnützigkeit vorzutäuschen. Die wahren Gründe sowie Motivation für *CSR* für Firmen sollen im nächsten Kapitel genauer betrachtet werden.

Guter Wille böses Spiel?

Die Beweggründe für *CSR*-Engagement liegen weit auseinander. Der Rahmen spannt sich zwischen einem „altruistic standpoint – doing good for its own sake“ (Gardberg/Fombrun/Barnett 2006: 329) und einem „instrumental standpoint – doing good for its possible financial benefit to companies“ (Gardberg/Fombrun/Barnett 2006: 329) auf.

Es werden die Motive berücksichtigt, die in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten genannt werden. Zum überwiegenden Teil liegt der Artikel *The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities* von Davis (1973) den theoretischen Annahmen zugrunde. Bereits er stellt fest, dass es oft schwer zu bestimmen ist, ob das Engagement eines Unternehmens auf Eigeninteresse oder Selbstlosigkeit beruht (vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2009: 7).

Zu den positiven Motiven gehört jenes, dass Unternehmen rein altruistisch gerne für die Gesellschaft etwas Gutes tun wollen. Dies geschieht ohne Hintergedanken und den Anspruch auf Gegenleistung. Unternehmen erweisen sich häufig als letzte Institutionen, die bestimmte soziale Probleme, aufgrund ihrer außergewöhnlichen Ressourcen, lösen können (vgl. Davis 1973: 316). Als Ressourcen gelten hier nicht unbedingt finanzielle Mittel, sondern viel mehr die *man power*, die sich in einer Firma befindet, wie zum Beispiel Fachkompetenzen in bestimmten Bereichen.

Ein weiteres Motiv ist die Sicherung der Rahmenbedingungen der Belegschaft und Wirtschaft über *CSR*-Maßnahmen. Die Rahmenbedingungen für Unternehmen sind in Deutschland in Gesetzen festgehalten. Man möchte meinen, dass wenn Unternehmen diese Rahmenbedingungen erfüllen und nach diesen handeln, von zentralen gesellschaftlichen Gruppen als moralisch legitim anerkannt werden. Dem ist aber

nicht so, da dieser Annahme zu Grunde liegt, dass moralische Ansprüche immer schon durch den Markt und die Rahmenbedingung durchgesetzt werden. Konkret handelt es sich um vier wesentliche Defizite, die Unternehmen durch ihr Engagement ausgleichen. Zum einen sind Gesetze immer nur äußere Grenzen, die, auch wenn sie gerecht und effizient sind, Handlungsspielräume eröffnen (vgl. Noll 2013: 132). Zum anderen entstehen gültige Gesetze zeitlich verzögert (vgl. Noll 2013: 132). In der globalisierten und dynamischen Welt ändern sich die moralischen Bewertungen von Problemlagen schnell (vgl. Noll 2013: 132 f.). Dem nachzukommen ist aufgrund des bürokratischen Aufwandes zeitlich nur verschoben möglich. Des Weiteren können Politiker, die die gesetzlichen Rahmenbedingungen mitgestalten, durch die Eigengesetzlichkeit der Demokratie, ihrer Aufgabe eine effiziente und faire Rahmenordnung zu schaffen, nicht zureichend nachkommen. Ein weiteres Defizit ist die fehlende Weltwirtschaftsordnung, weshalb nach wie vor Interessen und Rechte in verschiedenen Gegenden der Welt unterschiedlich gewahrt werden (vgl. Noll 2013: 133). Alle beschriebenen Mängel werden bei einer gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme im Sinne der Unternehmensethik systematisch aufgearbeitet, um sie möglichst zu eliminieren. Der gute Wille besteht in dem Fall aus der Stabilisierung und Festigung der gesellschaftlichen Strukturen sowie Selbstregulation der Unternehmen.

Ein weiterer guter Wille liegt zudem im *CSR* als *Business Case*. Obwohl sich hier zunächst viele negative Motive feststellen lassen, ist es dennoch so, dass die Firmen mit der Durchsetzung von *CSR*-Maßnahmen auch Innovation und Fortschritt für die Gesellschaft und ihre Strukturen sichern. Bei diesem Motiv handelt es sich um eins der vielen zweiseitigen Motive.

Motive, die im Vordergrund ein Eigeninteresse der Firmen vermuten lassen, sollen nachfolgend betrachtet werden. Auffällig ist, dass sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Online-Suche, einfacher und zahlreicher Motive zu finden sind, die keinen altruistischen Hintergrund vermuten lassen. Jedoch ist auch zu erwähnen, dass ‚böse‘ Motive oft eine beidseitige Win-win-Situation ermöglichen.

Der Aspekt, der die Diskussion um egoistische *CSR*-Maßnahmen wohl am stärksten angestoßen hat, ist das Thema ‚*CSR* als ein Erfolgsfaktor für Unternehmen‘. Der Erfolgsfaktor ermöglicht eine Verknüpfung von sozialem Engagement und ökonomischem

Erfolg, bei der sich zwischen den zentralen Komponenten ein Ungleichgewicht bildet. CSR als einen Erfolgsfaktor haben viele Manager erkannt. Mit ihm wollen sie sich finanzielle Erfolge und Wettbewerbsvorteile sichern. Dafür müssen sie sich im Vergleich zur Konkurrenz besser, verantwortungsvoller und nachhaltiger positionieren. Es kommt zu einem Wettkampf der Unternehmen untereinander immer mehr und nachhaltigere Initiativen zu starten. An sich keine schlechte Entwicklung, aber der eigentlich altruistische Sinn von CSR geht verloren. Die Intention, die Konkurrenz überbieten zu wollen, mit dem Zweck sich finanzielle Erfolge und Wettbewerbsvorteile zu sichern, verschiebt das Gleichgewicht aus sozialem Engagement und ökonomischem Erfolg zu Gunsten des ökonomischen Erfolgs. Der Nachweis von CSR-Engagement und dem finanziellen Abschneiden von Unternehmen ist schwierig. Dennoch kommen die Forscher Orlitzk/Schmidt/Rynes (2003) sowie Margolis und Walsh (2001) in ihren Studien, in denen sie jeweils in einer Meta-Analyse zahlreiche quantitative Studien zum Thema ‚CSR als Business Case‘ aus der einschlägigen Forschungsliteratur untersucht haben, zu einem tendenziell positiven Fazit.

Ein weiteres negatives Motiv ist das ausschließliche Streben nach Sicherung und Aufbau von Image und Reputation. Da der gesellschaftliche Wandel mehr und mehr ein Engagement vorschreibt, nimmt derjenige, der nicht mitmacht in Kauf, Image und Reputation einzubüßen. „This concept rationalizes that society expects business to accomplish a variety of social goods, and it must accomplish these goods if it expects to profit in the long-run“ (Davis 1973: 313). Bei diesen Motiven stehen die Krisenprävention sowie Gewinnerzielung im Mittelpunkt. Mit dem Wandel der gesellschaftlichen Werte ist es für Unternehmen immer wichtiger, für ein gutes öffentliches Image gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, da dies von der Gesellschaft verlangt wird (vgl. Davis 1973: 313). Es ist ein Eigeninteresse der Firmen festzustellen.

Des Weiteren stellt sich für Firmen heraus, dass: „Prevention (...) better than curing“ (Davis 1973: 317) ist. Dabei betont er, dass es in jedem Fall wirtschaftlicher sei, sich jetzt mit einem gesellschaftlichen Problem auseinanderzusetzen, als später mit akuten Problemen zu kämpfen. Zumal, so stellt Davis fest, diese mit der Zeit im Regelfall nur größer werden, sodass eine Lösung immer so schnell wie möglich folgen sollte (vgl. Davis 1973: 313 ff.).

Davis geht ebenfalls auf den Aspekt der *Licence to operate* ein: „[T]he institution of business exists only because it performs valuable services for society“ (Davis 1973: 314). Ihre Daseinsberechtigung erhalten Firmen durch die Anerkennung in der Gesellschaft. Die Lizenz kann ihnen aber jederzeit wieder entzogen werden, was sich dann in Boykott-Maßnahmen äußern kann. Durch den strategischen Einsatz von CSR-Maßnahmen könnte dieser durch die Gesellschaft nicht ganz so konsequent oder plötzlich geschehen, sodass das Eigeninteresse in diesem Fall auf die Sicherung von Rentabilität abzielt. Außerdem ist es bis heute so, dass Unternehmen, genauso wie ihren Anspruchsgruppen oder anderen gesellschaftlichen Gruppen, eine Art soziale Macht im Gesellschaftssystem zukommt. Wenn sie diese Macht sichern möchten, müssen sie auf die Bedürfnisse der Konsumenten eingehen. Nehmen sie sich diesen nicht an, droht ihnen der Machtentzug (vgl. Davis 1973: 314).

Davis erwähnt auch die Ordnungsverantwortung, die er als Motiv mit Eigeninteresse einordnet. Das begründet sich damit, dass Regulierungen, wenn sie durch die Regierung vorgeschrieben werden, für Unternehmen meist in einer Weise einschränkend sowie häufig recht kostspielig sind. Nun kann man durchaus rechtfertigen, dass Unternehmen mit ihrem CSR-Engagement und den Selbstregulierungsmaßnahmen nur ihre aktuellen Handlungsspielräume sichern möchten. Aus diesem Blickwinkel lässt sich aus Unternehmenssicht ein Eigeninteresse in Bezug auf das Abwenden von Regularien diagnostizieren.

Nach genauer Betrachtung der negativen Motive für CSR lässt sich feststellen, dass Firmen durchaus in der Lage sind CSR-Maßnahmen zu nutzen, um diese für ihr Eigeninteresse einzusetzen. Zu diesem Punkt lässt sich schon vermuten, dass CSR-Maßnahmen auch eingesetzt werden, um damit firmengetrieben eine Komplexitätsreduktion zu erreichen. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Ausnutzung des CSR-Konzeptes, die eine Komplexitätsreduktion des Stakeholdergefüges für Firmen ermöglichen können, durch konzeptionelle Lücken gestärkt werden. Das CSR-Konzept ist ein sehr umfassendes, zeitgleich aber auch ein sehr diffuses Konzept von Verantwortung (vgl. Rommerskirchen 2019: 174).

Diese Diffusität hat laut Leitz mehrere Gründe (vgl. Leitz 2008: o. S.). Zum einen kann die unüberschaubare Menge an Definitionen zum Begriff CSR genannt werden. Diese begründet sich darauf, dass der Begriff

„(Wirtschafts-)Ethik“, auf den CSR letztendlich zurückzuführen ist, nicht „greifbar“ ist, weshalb für jedes Individuum eine subjektive Bedeutung des Begriffs entsteht. Die Subjektivität und Vielfalt spiegeln sich im CSR-Begriff wider und behindern die Festlegung eines einheitlichen Verständnisses von CSR (vgl. Leitz 2008: o. S.). Die große Anzahl an verwandten Begriffen von CSR ist ein zweites Problem im Zusammenhang mit einer Definitionsfindung für CSR. Dazu kommt das Problem der Übersetzungsschwierigkeit des Begriffs *Corporate Social Responsibility* in der deutschsprachigen Literatur. Problematisch ist die Abhängigkeit des Begriffs von Zeit und gesellschaftlichen Ansichten. Die damit einhergehende Dynamik des Begriffs stärken das Konzeptionsproblem rund um CSR (vgl. Leitz 2008: o. S.). Diese konzeptionellen Lücken bieten Unternehmen die Chance, CSR als böses Spiel auszunutzen und für sich zu instrumentalisieren.

Die Wahrheit liegt vermutlich in der Mitte: Forscher fanden heraus, dass die CSR-Motive der Geschäftsführer sowohl von ethischen als auch instrumentellen Überlegungen beeinflusst sind. Instrumentalismus meint in diesem Fall „Ethik ohne Moral (...)“ und ist keine ethisch tragfähige Basis legitimen und verantwortungsvollen Unternehmenshandelns“ (Thielemann 2012: 76).

Außerdem sind interne Werte und auch extern herrschender Druck in Bezug auf die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens große Einflussfaktoren. Die Motive zur Implementierung lassen sich von der Geschäftsführung aus einer strategischen Perspektive und einer moralischen Perspektive beurteilen. Einige Forscher, wie zum Beispiel Kotler und Lee sehen jedoch die moralischen durch die strategischen Motive unternehmensseitig ersetzt (vgl. Kotler/Lee 2005: o. S.). Allerdings existieren auch Studien, die belegen, „dass persönliche moralische Werte und der Wunsch nach einem positiven Beitrag zur Zukunft der Gesellschaft starke Motive hinter dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen sind“ (Kienberger 2008: 89).

Nun lässt sich für dieses akademische Arbeitspapier festhalten: Alle Beweggründe scheinen sich mehrfach zu überschneiden – die eindeutige Bestimmung des überwiegenden Motives für CSR-Engagement eines Unternehmens ist unmöglich (vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2009: 7). Beenden könnte man dieses Dilemma, wenn an die Stelle von Rechtsfreiheit und Unverbindlichkeit „moralische Verbindlichkeit (...)“

[und] sanktionsbewehrte Rechtsverbindlichkeit“ (Thielemann 2012: 81) treten würden. Denn beide scheinen sich wechselseitig zu bedingen und unverzichtbar zu sein. Diese Lösung muss gemeinsam von Politik und Unternehmen erarbeitet werden, denn beiden Parteien kommt eine ordnungspolitische Verantwortung zu. Für Unternehmen würde das nicht nur im „ethischen Eigeninteresse“ stehen, sondern auch ein Ausweg aus dem Zumutbarkeitsproblem sein. Aber solange diese Ordnungsverantwortung nicht wahrgenommen wird, bietet sich weiterhin die Möglichkeit der Ausnutzung des Konstruktes. Eine Option ist die Komplexitätsreduktion des Stakeholdergefüges.

Fazit: CSR als Stakeholder-Komplexitätsreduktion

Ziel des akademischen Arbeitspapiers ist eine überblicksartige Beantwortung der Frage: Ermöglicht der Einsatz von CSR-Maßnahmen Unternehmen eine firmengetriebene Komplexitätsreduktion ihres Stakeholdergefüges?

Die Klärung spielt eine bedeutende Rolle, da CSR von der Bedeutung her immer mehr zunimmt – für Gesellschaft und Wirtschaft. Der ursprüngliche Gedanke hinter CSR war, dass Firmen der Gesellschaft etwas zurückgeben beziehungsweise für ihr Handeln Verantwortung übernehmen. In den letzten Jahrzehnten scheint dieser Aspekt jedoch immer öfter aus dem Blick zu geraten. Firmen erkennen, dass CSR nicht nur gutes Tun heißt, sondern auch andere Vorteile mit sich bringt. Es findet eine Verschiebung statt, die Firmen dazu ermuntert, CSR nicht mehr aus einem altruistischen Grund zu vollziehen, sondern vielmehr auf den eigenen Vorteil bedacht anzuwenden. Die Offenheit und Unbestimmtheit des Konstruktes, die daraus resultierende Selbstbestimmung der Unternehmen über das Konstrukt ermöglichen den Unternehmen ihre Maßnahmen so einzusetzen, dass sie ihr Stakeholdergefüge verkleinern können.

Die Komplexitätsreduktion ist deshalb von Interesse, weil Komplexität in Unternehmen durch die immer dichter werdenden Verflechtungen mit den Anspruchsgruppen ins Unermessliche ansteigt. Das Managen der Anspruchsgruppen ist dann nicht mehr möglich, was die Firmen ihren Legitimitätsanspruch kosten könnte.

Der gewählte theoretische Hintergrund zur Prüfung der möglichen Komplexitätsreduktion durch CSR-Maßnahmen ist die Systemtheorie von Luhmann.

Denn: „Luhmann will mit seinem systemtheoretischen Ansatz die Komplexität der Weltgesellschaft reduzieren“ (Rittmann 2014: 58) und leitet ab, dass nur neue Komplexität bestehende Komplexität verringern kann (vgl. Luhmann 1987: 49). Sein Forschungsergebnis lässt sich sehr gut auf die Verwendung von CSR in Firmen übertragen und damit auch die Forschungsfrage beantworten: Der Einsatz von CSR-Maßnahmen ermöglicht Unternehmen eine firmengetriebene Komplexitätsreduktion ihres Stakeholdergefüges. Ob es sich bei diesen Maßnahmen um CSR-Maßnahmen im guten Willen oder als böses Spiel handelt, ist in erster Linie irrelevant, da allein die steigende Anzahl der Maßnahmen für die zunehmende Komplexität sorgt.

Die Probleme, die eine Ausnutzung von CSR für eine Komplexitätsreduktion ermöglichen, sind die Uneinigkeit über Standards, Definitionen und Wirkungsbereiche, welche Unternehmenseigentümern ihre „Autokratie infolge ihrer Deutungshoheit der Stakeholder-Definition“ (Wagner 2019: 22) sichert.

Studien belegen, dass sich über 152 CSR-Merkmale auflisten lassen (vgl. Wagner 2019: 22). Die Komplexität, die dadurch entsteht oder absichtlich hervorgehoben wird, ermöglicht eine Komplexitätsreduktion, wie Luhmann sie mit seiner Systemtheorie beschrieben hat.

Für Firmen bedeutet dies, dass sie durch die vermehrte Anwendung von CSR-Maßnahmen, welche möglich ist, weil es kaum Standardisierung oder ein verlässliches Label-Regelwerk gibt, die Komplexität in ihrem System erhöhen können. Durch die Erhöhung der Komplexität folgt eine Ausdifferenzierung des Systems und zwangsweise auch der Anspruchsgruppen. Durch mehr und verschiedenes Engagement in unterschiedlichen Bereichen werden die Anspruchsgruppen, die Firmen mit ihren Maßnahmen ansprechen, künstlich verkleinert, da sie immer spezifischer adressiert werden. Folglich büßen die Anspruchsgruppen durch die Komplexität der Maßnahmen ihre Macht gegenüber Unternehmen zu einem gewissen Teil ein. Diese Macht ist aber wichtig, um die Ansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend zu machen. Außerdem ist es den Unternehmen durch den Stakeholder-Ansatz auch möglich, ihre finanziellen Ressourcen freier einzusetzen. Für die Verteilung eines Überschusses zwischen Stakeholdern gibt es keine Vorgaben, „weshalb auch kein finanzieller Maßausdruck erarbeitet wurde“ (Wagner 2019: 22).

Es liegt in der völligen Entscheidungsfreiheit der Firmen, wie sie ihre finanziellen Ressourcen unter den Anspruchsgruppen verteilen. Dadurch ist es ihnen möglich, die bereits ausdifferenzierten Anspruchsgruppen mit vergleichsweise geringerer Macht auch in ihrem Interesse der Durchsetzung zu schwächen, da sie den Anspruchsgruppen in Teilen ihrer Ansprüche entgegenkommen und sich mit ihnen auseinandersetzen. Ein weiteres Element, welches Ansprüche von Stakeholdern gegenüber Unternehmen geltend macht, ist Legitimität. Auch diese können Unternehmen aushebeln, indem sie die Stakeholdergruppen mit ihren CSR-Maßnahmen verkleinern. So geht der gesellschaftliche Anerkennungsgrad der Ansprüche in der Bevölkerung zurück.

Für die Unternehmen bedeutet dies nicht, dass sie im Gesamten weniger Anspruchstellern gegenüberstehen, aber kleineren Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, die ihre Ansprüche mit fehlenden Machtbasen immer weniger gut durchsetzen können. Ohne Anspruchsgrundlage können Stakeholder weniger Ansprüche stellen. Eine Stakeholder-Komplexitätsreduktion ist die Folge.

Von den Ergebnissen ist abzuleiten, dass es wichtig wäre, ein gemeinsames Verständnis von CSR zu schaffen. Für die zukünftige Forschung ist interessant, sich mit den Motiven der Unternehmen in einer vergleichenden Analyse auseinanderzusetzen. Dafür ist es sinnvoll die CSR-Kommunikation einiger Unternehmen mit den tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zu vergleichen.

CSR hat in den vergangenen Jahrzehnten so stark an Bedeutung gewonnen, dass eine weitere Erforschung des Konzeptes im Interesse der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Politik liegt.

Literaturverzeichnis

Aristoteles [1995]

Nikomachische Ethik, in: Aristoteles: Philosophische Schriften (Bd.3), Hamburg 1995.

Beschorner, T. [2010]

Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen, in: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich, S./Polterauer, J. (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 111-130.

Brönn, P. S./Vidaver-Cohen, D. [2009]

Motives for Societal Engagement: Legitimacy, Sustainability or the Bottom Line?, in: *Journal of Business Ethics*, Nr. 87, 2009, S. 91-109.

- Brønn, P. S./Vrioni, A. B. [2001]
Corporate social responsibility and cause related marketing: An overview, in: International Journal of Advertising, Nr. 20, 2001, S. 207-222.
- Cornelissen, J. P. [2011]
Corporate communication: A Guide to Theory and Practice. London 2011.
- Curbach, J. [2009]
Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden 2009.
- Davis, K. [1973]
The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities, in: Academy of Management Journal, 16. Jg., Nr. 2, 1973, S. 312-322.
- Donaldson, T./Dunfee, T. W. [1999]
Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics, Boston 1999.
- Elkington, J. [1998]
Accounting For The Triple Bottom Line, in: Measuring Business Excellence, 2. Jg., Nr. 3, 1989, S. 18-22.
- Europäische Kommission [2001]
 GRÜNBUCH. *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> (17.07.2020).
- Europäische Kommission [2011]
 MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN RAT, DEN EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSS UND DEN AUSSCHUSS DER REGIONEN. *Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE> (26.07.2020).
- Feess, E. [2020]
Komplexität, verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/komplexitaet-39259> (28.07.2020).
- Freeman, R. [1984]
Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston 1984.
- Funke, J. [2004]
Psychologische Erkenntnisse im Umgang mit komplexen Problemstellungen und zur Bedingung kreativer Problemlösungen, in: Fisch, R./Beck, D. (Hrsg.): *Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung*. Wiesbaden 2004, S. 21-34.
- Gardberg, N. A./Fombrun, C. J./Barnett, M. L. [2006]
Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments. Academy of Management Review, 3. Jg., Nr. 2, 2006, S. 329-346.
- Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.) [2008]
Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/Heidelberg 2008.
- Hansen, U./Schrader, U. [2005]
Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaftslehre, 65. Jg., Nr. 4, 2005, S. 373-395.
- Hentze, J./Thies, B. [2014]
Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting. Heidelberg 2014.
- Jung, G. C. [1991]
Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten. Olten 1991.
- Kant, I. [1990]
Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, W. (Hrsg.): *Werkausgabe* (Bd. VII), Frankfurt a. M. 1990.
- Karmasin, M. [2007]
Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation, in: Piwinger, M./Zerfuß, A. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2007, S. 71-87.
- Kienberger, M. [2008]
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Zu den Motiven österreichischer Unternehmen, Wien, Universität Wien, Diplomarbeit, 2008.
- Leitz, C. [2008]
Corporate Social Responsibility: Stand der Forschung und Entwicklungstrends, Gießen, Justus-Liebig-Universität, Diplomarbeit, 2008. (verfügbar unter <https://www.grin.com/document/123239>, 17.06.2020).
- Luhmann, N. [1984]
Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1984.
- Luhmann, N. [1987]
Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1987.
- Luhmann, N. [1997]
Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1997.
- Luhmann, N. [2009]
Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, 6. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Luhmann, N. [2009a]
Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven, 4. Aufl., Opladen 2009.
- Margolis, J. D./Walsh, J. P. [2001]
People and Profits: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance. Mahwah 2001.
- Mitchell, R./Agle, B./Wood, D. [1997]
Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: The Academy of Management Review, 22. Jg., Nr. 4, 1997, S. 853-886.
- Münstermann, M. [2007]
Corporate Social Responsibility. Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Wiesbaden 2007.
- Müller, M./Hübscher, M. [2008]
Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility – strategisch oder normativ?, in: Müller,

- M./Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München 2008, S. 143-158.
- Müller, M./Schaltegger, S. (Hrsg.) [2008]
CSR zwischen unternehmerische Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung, in: Müller, M./Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München 2008, S. 17-29.
- Noll, B. [2013]
Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart, 2013.
- Orlitzky, M./Schmidt, F. L./Rynes, S. L. [2003]
Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, in: Organization Studies, 24. Jg., Nr. 3, 2003, S. 403-441.
- Poeschl, H. [2013]
Shareholder-Value-Ansatz, in: Poeschl, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value, Wiesbaden 2013, S. 79-125.
- Poeschl, H. [2013a]
Stakeholder-Value-Ansatz, in: Poeschl, H.: Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value, Wiesbaden 2013, S. 127-167.
- Raupp, J./Jarolimek, S./Schultz, F. [2011]
Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung. Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven, in: Raupp, J./Jarolimek, S./Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen, Wiesbaden 2011, S. 9-18.
- Rittmann, G. [2014]
Der Umgang mit Komplexität. Soziologische, politische, ökonomische und ingenieurwissenschaftliche Vorgehensweisen in vergleichender systemtheoretischer Analyse, Baden-Baden 2014.
- Rommerskirchen, J. [2019]
Das Gute und das Gerechte. Eine Einführung in die praktische Philosophie, 2. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Schleer, C. [2014]
Corporate Social Responsibility und die Kaufentscheidung der Konsumenten. Wiesbaden 2014.
- Theuvsen, L. [2001]
Stakeholder-Management - Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, verfügbar unter: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/36221/ssoar-2001-theuvsen-Stakeholder-Management_-_Möglichkeiten_des_Umgangs.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2001-theuvsen-Stakeholder-Management_-_Möglichkeiten_des_Umgangs.pdf (23.07.2020).
- Thielemann, U. [2012]
Ethik als Erfolgsfaktor? The case against the Business Case und die Idee verdienter Reputation, in: Pfeleiderer, G./Seele, P. (Hrsg.): Wirtschaftsethik kontrovers. Positionen aus Theorie und Praxis, Zürich 2012, S. 57-88.
- Votaw, D. [1973]
Genius Becomes Rare, in: Votaw, D./Sethi, S. P. (Hrsg.): The Corporate Dilemma – Traditional Values versus Contemporary Problems, New Jersey 1973, S. 11-45.
- Wagner, F. W. [2019]
Wozu ist die Firma gut?, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 52 vom 29.12.2019, S. 22.
- Weber, M. [1972]
Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl., Tübingen 1972.

Inga Kristin Stöver: Gute Unternehmen – Gute Mitarbeiter

In Zeiten des allgegenwärtigen Nachhaltigkeitstrends wird zunehmend von Unternehmen erwartet, verantwortungsvoll zu handeln. In diesem Artikel geht es um die Frage, ob die Forderungen auf dem Konsum- und Finanzmarkt in ähnlicher Weise auf den Arbeitsmarkt zutreffen. Anders als bei zahlreichen anderen Studien in diesem Bereich, nähert sich diese Untersuchung dem Forschungsgegenstand theoretisch, um mögliche Verzerrungen der Ergebnisse durch sozial erwünschtes Antwortverhalten zu vermeiden. Die Betrachtung zeigt, dass die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen vor allem nach Abschluss des Arbeitsvertrags einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Bei der Arbeitgeberwahl ist das gesellschaftliche Engagement dagegen nur eines unter vielen Entscheidungskriterien. Aber gerade bei besonders qualifizierten Arbeitnehmern mit zahlreichen ähnlichen Jobangeboten könnte das Nachhaltigkeitsengagement entscheidend sein. Und auch für alle anderen Arbeitnehmer bringt eine verantwortungsvolle Unternehmensführung häufig indirekt weitere Vorteile mit sich, die ihre Wahl mitbeeinflussen können. Außerdem sind alters- und geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Bewertung von unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu beobachten. Insgesamt kann Arbeitgebern zu mehr Nachhaltigkeit und einer proaktiven Kommunikation über ihr Engagement geraten werden. Greenwashing gilt es dabei aber unbedingt zu vermeiden, um ein stabiles Vertrauensverhältnis zu den Arbeitnehmern zu schaffen. Da aber auch andere Faktoren einen bedeutenden Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, sollten Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz im Employer Branding verfolgen.

1. Allgegenwärtiger Trend Nachhaltigkeit

Das Motto *Stakeholder für eine solidarische und nachhaltige Welt* des diesjährigen Weltwirtschaftsforums (vgl. dpa 2020: o. S.) könnte man als Reaktion auf eine langjährige Entwicklung verstehen. Die Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten von einer *Shareholder* zu einer *Stakeholder Economy* weiterentwickelt. Profit ist nicht mehr der einzige Unternehmenszweck. Unternehmen müssen heute zahlreiche Anspruchsgruppen zufriedenstellen und das nicht immer rein finanziell. Stattdessen sind gesellschaftliche Legitimation und Akzeptanz zur wichtigen Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs geworden (vgl. Freeman 1984: 25). Daher gilt es heute als selbstverständlich, dass Unternehmen nachhaltig agieren und mit ihren Kernkompetenzen zu einer besseren Welt beitragen (vgl. Schwab 2020: o. S.).

Das zahlt sich unter anderem finanziell aus. Denn Unternehmen können so nicht nur Kosten sparen (vgl. Nielsen 2014: 3), sondern auch auf dem Konsummarkt die Erwartungen erfüllen. Denn auch Konsumenten achten zunehmend auf Nachhaltigkeit. Wie die Umfrage *Spotlight Nachhaltiger Konsum* von

2019 zeigt, interessieren sich 57 Prozent der Deutschen stark für das Thema Nachhaltigkeit und 30 Millionen Menschen ist das Thema hierzulande wichtig, 9 Millionen sehr. Letztere sind überwiegend etwas älter, weiblich, gut ausgebildet und verdienen überdurchschnittlich gut (vgl. App 2019: o. S.). Auch auf dem Finanzmarkt gewinnt der Nachhaltigkeitsaspekt an Bedeutung und nachhaltige Geldanlagen sind auf dem Vormarsch. Laut einer im April 2020 veröffentlichten Umfrage der *Gothaer Asset Management AG* legen bisher zwar nur sechs Prozent der privaten Anleger in nachhaltigen Fonds an, laut Carmen Daub, Fondsmanagerin *Gothaer Asset Management AG*, lasse sich aber ein neuer nachhaltiger Zukunftstrend bei Geldanlagen feststellen (vgl. Gothaer Konzern 2020: o. S.). Noch größeren finanziellen Einfluss haben aber institutionelle Anleger und Geldgeber wie Banken, Versicherungen und Investmentfonds. Sie orientieren sich bei ihren Investitionen und Kreditvergaben zunehmend an Nachhaltigkeitskriterien und nehmen so direkten Einfluss auf unternehmerisches Handeln (vgl. Rommerskirchen/Roslon 2020: 132).

Neben vielen weiteren Anspruchsgruppen sind besonders die (potenziellen) Mitarbeiter ein wichtiger

unternehmerischer Erfolgsfaktor. Qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter sind produktiver, loyaler und beeinflussen maßgeblich die Außenwirkung des Unternehmens (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015: 6). Gleichzeitig herrscht aber im Segment der Hochqualifizierten der *War for Talents*. Fachkräfte sind knapp und Arbeitgeber müssen sich von der Masse abheben. Dabei ist es für sie wichtig herauszufinden, was die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht potenzieller und aktueller Mitarbeiter steigert (vgl. Reckwitz 2019: 159ff.).

Die allgemeinen Forderungen von Politik und Gesellschaft nach verantwortungsvollem, nachhaltigem Wirtschaften im Blick, stellt sich die Frage: Beeinflusst eine verantwortungsvolle, nachhaltige Unternehmensführung die Arbeitgeberattraktivität aus Arbeitnehmersicht? Viele Studien beschäftigten sich bereits mit dieser Fragestellung. Dabei wurde festgestellt, dass verschiedene Dimensionen der CSR die Arbeitgeberattraktivität in unterschiedlichem Maß beeinflussen. Aktivitäten, die Arbeitnehmer als aussagekräftigen Indikator dafür ansehen, wie das Unternehmen letztlich mit ihnen als Mitarbeiter umgehen wird, haben größeren Einfluss. Ein Geschlechtervergleich zeigt auch, dass Männer und Frauen CSR verglichen mit anderen Kriterien bei der Arbeitgeberwahl als erste Priorität einstufen. Auf Platz zwei wählten Männer die Vergütung und Frauen die intellektuelle Herausforderung (vgl. Lis 2012: 284f.; Lis 2018: 111). Als Ursache für den Einfluss von Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität wird von verschiedenen Signalwirkungen (Unternehmenswerte, Umgang mit Mitarbeitern etc.) ausgegangen. Auch Charaktereigenschaften der einzelnen Arbeitnehmer beeinflussen die Kriterien bei der Arbeitgeberwahl (vgl. Jones et al. 2014: 383ff.).

Es erfolgt zunächst eine Einordnung der Begriffe *Nachhaltigkeit*, *Corporate Social Responsibility (CSR)* und *Greenwashing*. Anschließend wird ein grundlegendes Verständnis für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung geschaffen. Danach wird Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht dargestellt. Kern der Untersuchung bildet die theoretische Analyse zweier konträrer Positionen über die Auswirkungen unternehmerischer Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität. Um die bisherige Forschungslage zu ergänzen, wird dabei vor allem auf die heterogene Arbeitnehmerzielgruppe mit rationalen und egoistischen oder sozialen und werteorientierten Charakterzügen eingegangen. Darüber hinaus wird

der mögliche Einfluss der sozialen Gruppenzugehörigkeiten *Generation* und *Geschlecht* untersucht. Auch das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist wesentlicher Bestandteil der Betrachtung. Schließlich wird eine Empfehlung zur Ausrichtung von unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke gegeben.

2. Nachhaltigkeit, CSR und Greenwashing

Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde erstmals 1713 vom Freiburger Oberhauptmann Hans Carl von Carlowitz als langfristige Erhaltung eines natürlichen Systems in seinen wesentlichen Eigenschaften definiert (vgl. von Carlowitz/von Rohr 1732: 1ff.). Heutige Nachhaltigkeitsdefinitionen basieren oft auf drei Säulen: Ökonomie, Umwelt und Soziales. Diese Sichtweise findet sich unter anderem im sogenannten *Schnittmengenmodell* der Nachhaltigkeit wieder (vgl. Belz/Bilharz 2005: 3).

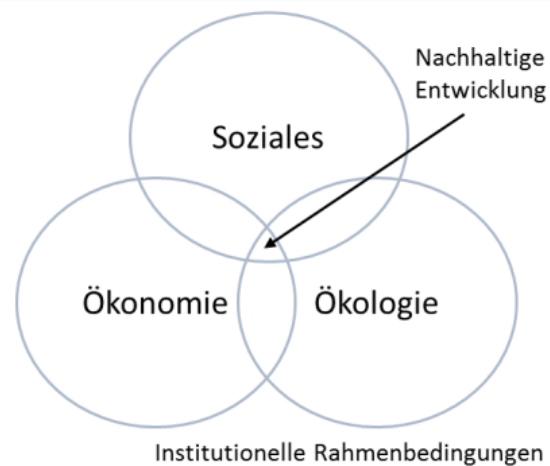


Abbildung 1: Schnittmengenmodell der Nachhaltigen Entwicklung (Quelle: Belz/Bilharz 2015: 3)

Auf politischer Ebene verfolgen die Mitgliedsstaaten der *Vereinten Nationen* seit September 2015 die *Agenda 2030* für nachhaltige Entwicklung (vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung o.J.: o. S.). Und auch in der deutschen Gesellschaft rückt Nachhaltigkeit zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit und erfuhr in den letzten Jahren einen Imagewandel (vgl. Henkel 2015: o. S.). Neben Staaten und Einzelpersonen sind vor allem Unternehmen in der Pflicht, nachhaltig zu handeln (vgl. Beal et al. 2020: o. S.). Viele Unternehmen

verfolgen daher inzwischen verschiedene Nachhaltigkeitsaktivitäten zur Erfüllung ihrer *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Eine einheitliche Definition von *CSR* gibt es nicht (vgl. Schmidpeter 2019: 93f.). Aus verschiedenen Definitionen lassen sich jedoch drei Grundpfeiler der *CSR* ableiten: Freiwilligkeit, Nachhaltigkeit und Stakeholder-Orientierung (vgl. Kreipl 2020: 236). Unter *CSR* versteht man heute kein punktuelles Unternehmensengagement mehr, stattdessen sollen Unternehmen als verantwortliche Bürger (*Good Citizens*) eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft unterstützen (vgl. Schmidpeter 2019: 99). Wie § 289b HGB über die Pflicht zur nichtfinanziellen Erklärung zeigt, wird von ihnen erwartet, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent zu machen (Fleischer 2019: § 289b HGB). Viele Unternehmen haben sich zu diesem Zweck auch den *UN-Global-Compact-Prinzipien* verschrieben - einem Programm der Vereinten Nationen, mit dessen Beitritt sich Unternehmen zur Einhaltung bestimmter sozialer und ökologischer Mindeststandards verpflichten (vgl. United Nations Global Compact 2020: 26).

Mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen hat, trotz Gesetzen und Richtlinien, auch das *Greenwashing* zugenommen (vgl. Gelles 2015: o. S.). Darunter versteht man eine irreführende Kommunikation über das nachhaltige, unternehmerische Handeln (Balluchi et al. 2020: 407; Becker-Olsen/Potucek 2013: 1318). Auch wenn *Greenwashing* zunächst einfacher und günstiger erscheint, kann es insgesamt verheerende Folgen haben. Denn die Wahrnehmung der *CSR*-Kommunikation hat einen bedeutenden Einfluss auf Glaubwürdigkeit, Reputation und den unternehmerischen Erfolg (Walker/Wan 2012: 230ff.; Becker-Olsen/Potucek 2013: 1318; Bhattacharya/Luo 2006: 15f.)

Um das Ausmaß und die Qualität der unternehmerischen *CSR*-Aktivitäten zu messen und zu vergleichen, berechnen Ratingagenturen sogenannte *ESG*-Scores (Environmental, Social, Government). *Greenwashing* können sie dennoch nicht verhindern: In der Kritik stehen die subjektiven, agentureigenen Kriterienkataloge und Bewertungsmethoden sowie die Deutungshoheit einiger weniger Agenturen. Außerdem dienen den Agenturen oft unternehmenseigene Informationsmaterialien als Bewertungsgrundlage. Verzerrt werden die Ergebnisse auch durch *one-size-fits-all*-Ansätze, die beispielsweise größere Unternehmen mit mehr finanziellen Ressourcen bevorzugen oder

Unternehmen der gleichen Branche ein gemeinsames Risiko zuordnen, anstatt Einzelbewertungen vorzunehmen (vgl. Karrenbrock 2018:1f.).

3. Arbeitnehmer-Unternehmens-Beziehung

Bei der hier diskutierten Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung handelt es sich um eine wechselseitige Prinzipal-Agent-Verbindung. Die beiden Akteure sind voneinander abhängig und haben beide ihre eigenen Interessen. Im Fall der wechselseitigen Beziehung nehmen beide mal die Position des Prinzipals und mal die des Agenten ein. Während der Agent umfassende Informationen über den Prinzipal hat, hat letzterer ein Informationsdefizit. Einerseits haben qualifizierte Arbeitnehmer heute Macht, da sie im *War for Talents* die Wahl zwischen zahlreichen Arbeitgebern haben. Gleichzeitig haben sie über Arbeitgebervergleichsseiten, die aktuelle Berichterstattung und soziale Netzwerke relativ viele Informationen über (potenzielle) Arbeitgeber. Unternehmen müssen ihr Informationsdefizit ausgleichen und beispielsweise herausfinden, was sie aus Arbeitnehmersicht attraktiv macht. Aber auch Unternehmen können die Agentenrolle einnehmen. Denn letztendlich können nur sie sicher sein, dass es sich bei ihren kommunizierten *CSR*-Aktivitäten nicht nur um *Greenwashing* handelt. Arbeitnehmer sind in diesem Fall Prinzipal. Sie müssen sich zwischen dem Risiko entscheiden, auf die Umsetzung des beworbenen Nachhaltigkeitsengagements zu vertrauen oder stattdessen auf harte Fakten bei der Arbeitgeberwahl setzen. Je größer das Informationsdefizit des Prinzipals, desto höher ist sein Risiko. Informationsasymmetrien können sowohl vor als auch nach Vertragsschluss auftauchen und sich negativ auf die Beziehung der Akteure auswirken (vgl. Oechsler/Paul 2015: 46f.; Pratt/Zeckhauser 1991: 2).

Im Idealfall herrscht zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ein *symmetrisches Machtverhältnis*. Während asymmetrische Macht die Macht des einen über den anderen beschreibt, versteht man unter *symmetrischer Macht* eine kollektive Machtform. Letztere kommt zustande, wenn die Akteure statt ihrer Nutzenmaximierung gemeinsame Ziele verfolgen (vgl. Rommerskirchen 2020a: 93ff.). Wie die wechselseitige Prinzipal-Agent-Verbindung zeigt, sind beide Parteien von der jeweils anderen abhängig. Vertrauen zu schaffen, ist dabei essenziell, denn Miss-

trauen erhöht die Gefahr des einseitigen Spielabbruchs (Defektion). Im Falle der Arbeitnehmer würde das beispielsweise die Bewerbung bei der Konkurrenz bedeuten, auf Unternehmensseite den Einsatz von *Greenwashing*.

4. Nachhaltigkeit aus der Unternehmensperspektive

Gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen hat bei Unternehmen nicht allein uneigennütige Gründe. Drei wesentliche Ursachen für die Verankerung einer CSR-Strategie sind die Identifikation und Differenzierung von der Konkurrenz sowie die Refinanzierung. Die Unternehmenskultur gewinnt zunehmend an Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Dabei darf es allerdings nicht an Authentizität fehlen. Mit der Identitätsbildung einher geht auch die Differenzierung von der Konkurrenz. Kultur als identitätsstiftendes Merkmal kann sich in Wettbewerbsvorteilen, nicht nur auf dem Konsum-, sondern unter Umständen auch auf dem Arbeitsmarkt, niederschlagen (vgl. Schönborn 2014: 49ff.). Darüber hinaus dient eine verantwortungsvolle Unternehmensführung auch der Refinanzierung. Nachhaltige Unternehmen können häufig nicht nur Geld sparen (vgl. Nielsen 2014: 3), sondern sind oft auch weniger systemischen Risiken ausgesetzt. Sie sind wettbewerbsfähiger und erzielen höhere Renditen (vgl. Klemm 2020: 4). Um sich Kapital zu sichern und liquide zu sein müssen sie in der Finanzarena überzeugen. Dort rücken wirtschaftliche Kennzahlen in den Hintergrund. Stattdessen stehen gesellschaftliche Ziele im Fokus. Das gilt nicht nur für private Anleger, sondern insbesondere für institutionelle Anleger und Geldgeber sowie Multiplikatoren (Ratingagenturen, Analysten, Medien etc.) mit ihrem großen Einfluss auf die Unternehmensstrategie (vgl. Rommerskirchen/Roslon 2020: 130ff.).

5. Nachhaltigkeit aus der Arbeitnehmerperspektive

Im Folgenden wird die Sicht von Arbeitnehmern auf unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten analysiert: Position A betrachtet die Möglichkeit des fehlenden oder zumindest eingeschränkten Einflusses. Position B begründet, warum es einen Einfluss auf die Wahrnehmung (potenzieller) Mitarbeiter geben könnte und ob es geschlechtsspezifische oder altersbedingte Unterschiede gibt. Außerdem wird anhand

aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen untersucht, welche Nachhaltigkeitswerte die Arbeitgeberattraktivität besonders stärken könnten.

5.1 Position A – Der rationale und nutzenorientierte Mensch

Gemäß der neo-utilitaristischen Vorstellung vom *neuen Homo oeconomicus* nach George Homans, handeln Menschen aus einem egoistischen Nutzenkalkül. Soziales Handeln ist in dieser Betrachtung ein Gütertausch. Anders als beim klassischen *Homo oeconomicus* ist bei seiner Neufassung nicht mehr nur der rein materialistische Austausch von Waren und Geld relevant, auch Aufmerksamkeit und Anerkennung sind Teil der Kosten-Nutzen-Analyse (vgl. Rommerskirchen 2017: 249; Homans 1973: 262). Eine idealtypische Situation der rationalen Entscheidungsfindung bietet die Spieltheorie. Dabei werden die Aktionen von mindestens zwei Akteuren berücksichtigt. Denn das Ergebnis eigener Handlungen ist abhängig von den Entscheidungen anderer. Ziel ist ein nutzenmaximierender Kompromiss zwischen den eigenen Präferenzen und den angenommenen Präferenzen anderer. In der Spieltheorie unterscheidet man kooperative und nicht-kooperative Spiele. Bei kooperativen Spielen ist Kommunikation möglich und es gibt bindende Absprachen. Bei nicht-kooperativen Spielen gibt es keinen bindenden Vertrag und jeder Spieler kann seine Macht auszunutzen und defektieren. Das Risiko stellt daher die Möglichkeit des einseitigen Vertrauensbruchs dar. Dem anderen zu vertrauen kann sich als Fehler erweisen, der dem Vertrauenden schadet (vgl. Homans 1974: 48; Holler et al. 2019: 1ff.). Ein Nutzenmaximum kann beim nicht-kooperativen Spiel nur erzielt werden, wenn zwischen den Akteuren ein *symmetrisches Machtverhältnis* mit wechselseitigem Vertrauen vorliegt.

Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben in gewisser Weise die Wahl zwischen den beiden Spieltypen. Beim kooperativen Spiel entscheiden sie sich ausschließlich für die sichere Option der harten Fakten. Im Falle des Arbeitnehmers sind das beispielsweise Gehalt, Dienstwagen oder Standort, im Falle des Unternehmens das Wissen darüber für welchen Geldbetrag, es für eine bestimmte Anzahl von Wochenstunden die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters mit einer bestimmten Qualifikation erhält. Es gibt eine bindende Vereinbarung über den Nutzen, den die beiden aus dem Arbeitsverhältnis ziehen. Wählen die beiden

Akteure aber das nicht-kooperative Spiel, gehen sie damit ein Risiko ein. Arbeitnehmer setzen in diesem Fall zum Beispiel auf einen Arbeitgeber, der mit seinen CSR-Aktivitäten wirbt und verzichtet dafür auf die sichere Option der harten Fakten. Und auch Unternehmen können nur darauf vertrauen, dass Arbeitnehmer heute bei der Arbeitgeberwahl tatsächlich Wert auf Nachhaltigkeit legen. Nur in diesem Fall würde sich die Investition in CSR-Aktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke lohnen und Arbeitnehmer würden sich nicht bei Konkurrenzunternehmen bewerben, die in andere Mitarbeiter-Anreize investiert haben.

Untersuchungen auf dem Arbeitsmarkt zeigen, dass das Gehalt zwar gegenüber anderen Einflussfaktoren an Bedeutung verloren hat, vielen Arbeitnehmern aber immer noch wichtig ist. Die Studie *Recruiting Trends 2017* der *Universität Bamberg* ergab zudem, dass 85,2 Prozent der Befragten *Employer-Branding*-Aussagen von Unternehmen am ehesten vertrauen, wenn diese vertraglich festgelegt sind. Die Mehrheit setzt also eher auf ein kooperatives Spiel. Außerdem bleibt Glaubwürdigkeit für die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung essenziell. Aussagen, die sich später als nicht wahrheitsgemäß herausstellen, können dem Unternehmen massiv schaden. Wie die Studie der *Universität Bamberg* zeigt, haben vier von zehn Bewerbern schon einmal ein Stellenangebot abgelehnt, weil die im Bewerbungsgespräch versprochenen Konditionen nicht den nach außen kommunizierten Unternehmenswerten entsprachen. 20 Prozent der Befragten haben wegen dieser Diskrepanz zwischen innen und außen schon einmal gekündigt (vgl. Eckhardt et al. 2017: 15ff.).

5.2 Position A - Vertrauen

Gemäß Niklas Luhmann sind Erfahrungen und Informationen aus der Vergangenheit Grundlage für die Vertrauensbildung. Sie werden zu einer Vorhersage der Zukunft weitergesponnen und dienen der Komplexitätsreduktion. Somit werden Unsicherheiten überbrückt (vgl. Luhmann 2014: 30ff.). Vertrauen ist demnach eine Mischung aus Wissen und Nichtwissen (vgl. Simmel 1922: 263f.). Der Schaden, der beim Vertrauensbruch entsteht, kann größer sein als der Vorteil, den der Vertrauende aus einem Vertrauensverlust ziehen könnte. Um zu entscheiden, wem er vertraut, nimmt der Einzelne eine Gewinn-und-Verlust-

Rechnung vor. Auch das geltende Recht sowie Institutionen wie die Politik oder Politiker können das Vertrauen stärken. Menschen kontrollieren ihre Vertrauensverhältnisse regelmäßig. Nicht jeder Vertrauensbruch hat aber zwangsläufig eine Beendigung der Beziehung zur Folge (vgl. Luhmann 2014: 30ff.). Insgesamt birgt Vertrauen Risiken, eröffnet aber auch zahlreiche Optionen. Vertrauen legt beispielsweise den Grundstein für ökonomischen Erfolg (vgl. Bartling et al. 2018: 1).

Da das Vertrauen der Gesellschaft in Unternehmen bereits zahlreiche Male enttäuscht wurde, ist fraglich, ob die Bürger das Risiko eines möglichen Vertrauensbruchs weiterhin bereit sind einzugehen. Laut dem *Edelman Trust Barometer 2019* vertrauen nur 23 Prozent der Verbraucher den meisten Marken, die sie konsumieren. 52 Prozent der Deutschen finden, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und sich in mindestens einem, von ihrem Geschäft unabhängigen, sozialen Bereich engagieren sollten. Nur 16 Prozent der Befragten denken, dass Unternehmen ihre Erwartungen in diesem Bereich bereits erfüllen. Stattdessen würden Unternehmen gesellschaftliche Themen eher für Marketingzwecke, also *Greenwashing*, nutzen (57 Prozent). Insgesamt vertrauen der Wirtschaft nur etwas mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (vgl. Edelman 2019c: o. S.). Trotz der schlechten Bilanz gibt es Hoffnung für ein vertrauensvolles Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis. Denn trotz aller Zweifel gegenüber der Wirtschaft genießen Arbeitgeber weltweit das Vertrauen ihrer Mitarbeiter. Dafür stimmten 75 Prozent der Befragten. Im Gegenzug haben Arbeitnehmer aber auch hohe Erwartungen. Sie fordern gesellschaftliches Engagement sowie eine klare Unternehmensvision und –werte. Auch eine sinnstiftende Tätigkeit empfinden viele Arbeitnehmer als wichtig. 25 Prozent der Probanden würden auf keinen Fall bei einem Unternehmen arbeiten, das diese Bedingungen nicht erfüllt (vgl. Edelman 2019b: 6ff.; Edelman 2019a: 2).

Auf Basis der Studienergebnisse ist anzunehmen, dass CSR-Aktivitäten vor allem bei bereits beschäftigten Mitarbeitern einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Bei potenziellen Mitarbeitern besteht die größte Herausforderung für Unternehmen bei Arbeitnehmern erst einmal glaubwürdig und attraktiv zu wirken. Auch wenn Gesetze das Vertrauen stützen können, bleiben sie ohne Folgen, wenn es keine Sanktionsmöglichkeiten gibt. Es ist daher davon

auszugehen, dass es auch der Politik aufgrund mangelnder juristischer Handlungsmöglichkeiten nicht vollständig gelingen wird, Unsicherheiten zu überbrücken und das Vertrauen in Unternehmen zu stärken. Und auch die *UN-Global-Compact-Prinzipien* sowie § 289b HGB oder auch die *ESG-Scores* von Ratingagenturen können lediglich den formalen Rahmen festlegen und versuchen dessen Umsetzung zu bewerten, *Greenwashing* aber nicht verhindern.

5.3 Position A – Hybride Arbeitnehmer und Unternehmen

Auch vermeintlich unbeständiges Verhalten kann auf das rationale Gratifikationskalkül des *neuen Homo oeconomicus* zurückgeführt werden. Der *Moral-Cleansing-* und der *Moral-Licensing-Effekt* erklären, warum sich Menschen mal mehr und mal weniger moralisch oder nachhaltig verhalten. Menschen sind darum bemüht, ihr Selbstbild im Gleichgewicht zu halten. Nach dieser Theorie handeln sie eher moralisch, wenn ihr Selbstbild gefährdet ist (*Moral cleansing*). Wenn sie ihr Selbstbild aber durch eine moralische Handlung verbessert haben, agieren sie anschließend eher egoistisch (*Moral licensing*). Das vorherige moralische Handeln gilt dann als Lizenz für späteres unmoralisches Verhalten (vgl. Branas et al. 2013: 199f.; West/Zhong 2015: 221 ff.).

Es scheint eher unwahrscheinlich, dass Menschen eine wichtige und lebensbeeinflussende Entscheidung wie die Arbeitgeberwahl zum *Moral cleansing* nutzen. Stattdessen werden viele angesichts des zunehmenden Nachhaltigkeitstrends in verschiedenen Lebensbereichen das Gefühl haben, bereits genug Uneigennütziges getan zu haben und daher bei der Arbeitgeberwahl eher auf die Erfüllung egoistischer Bedürfnisse setzen. In Anlehnung an den *hybriden Konsumenten* (vgl. Niemann 2015: o. S.) könnte man hier den Begriff des *hybriden Arbeitnehmers* einführen, der sich zwar in seiner Freizeit dem Nachhaltigkeitstrend anpasst, bei seiner Arbeitgeberwahl aber moralische Bedenken unterordnet. Und auch Unternehmen können hybrid handeln. Denn unternehmerisches Handeln hat oft auch negativen Einfluss auf die Unternehmensumwelt. *CSR-Aktivitäten* dienen dazu, diese Folgen abzumildern, oder möglichst direkt zu verhindern (*CSR 3.0*). In gewisser Weise erfolgt so auch von Unternehmensseite eine Form des *Moral licensing*. Unternehmen könnten *CSR* auch dafür nut-

zen, niedrigere Gehälter zu rechtfertigen. Für Arbeitnehmer würde das im Umkehrschluss bedeuten, dass die Wahl eines nachhaltigen Arbeitgebers hohe Kosten durch den Verzicht auf ein angemessenes Gehalt mit sich bringen würde. Schließlich sollten Unternehmen bei der gesellschaftlichen Legitimation ihrer Existenz darauf achten, authentisch zu sein, um als *Good Citizen* wahrgenommen zu werden. Gelingt ihnen dies nicht, laufen sie Gefahr, ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen von Seiten der Gesellschaft und insbesondere der Arbeitnehmer einzubüßen.

5.4 Position B – Die Rollen des Menschen

Gemäß Ralf Dahrendorf ist der Mensch aber nicht rein rationaler, utilitaristischer Akteur, sondern zugleich ein soziales Wesen, ein *Homo sociologicus*. Dahrendorf sieht den Menschen als Rollenspieler, der unterschiedliche Erwartungen (*ärgerlichen Tatsachen*) seines Rollen-Netztes erfüllen muss. Dennoch hat jeder eine gewisse Entscheidungsfreiheit, denn die Erwartungen sind von unterschiedlicher Qualität. Es gibt *Muss-* (juristische Sanktionen), *Soll-* (Soziale Sanktionen) und *Kann-Erwartungen* (empfundene Antipathie durch andere). Die Erwartungen des Rollen-Netztes sind teilweise widersprüchlich. Das macht die Entscheidung zwischen den verschiedenen Rollen (*Interrollenkonflikt*) und innerhalb einer Rolle (*Intrarollenkonflikt*) oft schwierig (vgl. Abels/Dahrendorf 2010: 26ff.) und kann zu einem erhöhten Stresslevel, dem *Moral distress*, führen (vgl. Goode 1973: 339). Es handelt sich dabei um ein psychologisches Ungleichgewicht, das entsteht, wenn Menschen aufgrund externer Faktoren nicht entsprechend ihrer eigenen moralischen Werte, darunter auch Nachhaltigkeitswerte, handeln können (Kvist/Lützen 2010: 16f.). Einschränkungsfaktor kann beispielsweise die Unternehmenskultur sein. *Moral distress* kann aber auch entstehen, wenn Kollegen persönliche Werte der Nachhaltigkeit nicht teilen oder verletzen (vgl. Bamberg et al. 2018: 27).

Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer nehmen verschiedene Rollen ein. Unternehmen sind profitorientierte Wirtschaftsorganisationen, Produzenten oder Dienstleister, teilweise auch Aktiengesellschaften und *Good Citizens*. Die verschiedenen Anspruchsgruppen haben unterschiedlichste Erwartungen. Welche das Unternehmen erfüllt, entscheidet das Management. Dass Arbeitnehmer zwischen ihren verschiedenen Rollen (zum Beispiel als Familienvater, Mitglied

einer bestimmten Generation oder Konsument) hin- und hergerissen sind, zeigt unter anderem die *Work-Life-Balance*. Sie ist der Versuch, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen. Zahlreiche Studien zeigen, dass eine Mehrheit der Arbeitnehmer eine gute *Work-Life-Balance* wichtig findet. Viele würden dafür sogar auf einen Teil ihres Gehalts verzichten. Wie sehr es Unternehmen ablehnen, für ein Unternehmen zu arbeiten, das nicht die eigenen Wertvorstellungen vertritt, zeigt das *Edelman Trust Barometer* von 2019. Demnach würden 76 Prozent der Befragten nicht oder nur für eine höhere Bezahlung für ein solches Unternehmen arbeiten (vgl. Edelman 2019a: 10). Es ist inzwischen auch von einer *Green Work-Life-Balance* die Rede (vgl. Muster/Schrader 2011: 140-156). Eine Studie der *Technischen Universität Berlin* von 2014 belegt, dass eine positive Wahrnehmung vom sozialen und ökologischen Engagement des Arbeitgebers zu einer höheren Zufriedenheit, mehr Motivation und einer langfristigen Bindung an das Unternehmen führt. Außerdem stellte sich bei der Berliner Studie heraus, dass Arbeitnehmer, die privat nachhaltig orientiert sind, ihre Werte und Lebensweise auch in den beruflichen Alltag integrieren wollen (vgl. Harrach et al. 2014: 12f.; Scheppe 2019: o. S.). So können sie verschiedene Rollen miteinander vereinen und *Moral distress* vermeiden. Unternehmen sollten die Wechselwirkungen gezielt fördern und Mitarbeiter beispielsweise ihre eigenen Nachhaltigkeitsideen und -erfahrungen am Arbeitsplatz umsetzen lassen. Das Phänomen der *Green Work-Life-Balance* legt nahe, dass Unternehmen mit einer ganzheitlichen CSR-Strategie vor allem Mitarbeiter anziehen, die besonders nachhaltig eingestellt sind. Diese wiederum können die nachhaltige Entwicklung ihres Arbeitgebers maßgeblich unterstützen. Das führt zu einer wechselseitigen Verstärkung und kann positiven Einfluss auf die Arbeitgebermarke und den Unternehmenserfolg insgesamt nehmen, da Unternehmen so viele verschiedene Anspruchsgruppen zufriedenstellen können.

5.5 Position B - Der Mensch als soziales Wesen

Als soziales Wesen strebt der Mensch nach Gruppenzugehörigkeiten und Anerkennung (vgl. Brandstätter et al. 2016: 32). Es gibt Eigen- und Fremdgruppen. Mit den Mitgliedern der Eigengruppen ist das Individuum über gemeinsame, saliente, Eigenschaften verbunden (vgl. Tajfel/Turner 1986: 9). Die Mitglieder

einer Gruppe passen ihre Meinungen und Verhaltensweisen aneinander an (vgl. Fielding/Hornsey 2016: 122).

In Zeiten des globalen Nachhaltigkeitstrends ist es nicht unwahrscheinlich, dass viele Arbeitnehmer Nachhaltigkeit als wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl ansehen, weil sie entweder durch ihre Referenzgruppen beeinflusst selbst nachhaltig eingestellt sind oder das zumindest nach außen zeigen wollen. Für die Nachhaltigkeitseinstellung oder die Kriterien bei der Arbeitgeberwahl ist nicht zuletzt die Zugehörigkeit zu einer Generation entscheidend. Es wird angenommen, dass der generationelle Wandel auf dem Arbeitsmarkt auch zu einem Wertewandel führt. Für viele Mitglieder der *Generation Z* ist die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen wichtig und auch die Nachhaltigkeitsthemen *Diversität* und *Integration* sind für sie bedeutend. *Millenials* finden diese Werte ebenfalls wichtig, schätzen eine gute *Work-Life-Balance* allerdings noch mehr. Die älteren Generationen sind dagegen materialistischer eingestellt: Die Mitglieder der *Generation X* entscheiden sich vor allem für ein attraktives Gehalt und Sozialleistungen, viele *Babyboomer* für die Arbeitsplatzsicherheit. Über alle Altersgruppen hinweg ist aber ein Bedeutungsgewinn von Nachhaltigkeitsthemen zu beobachten (vgl. Randstad 2019: 15ff.). Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den verschiedenen Erwartungen gerecht zu werden. Da aber die Mitglieder der *Generationen Y* und *Z* die Arbeitnehmer von morgen sind, sollte das *Employer Branding* vor allem diesen Zielgruppen gerecht werden und daher vermehrt auf Nachhaltigkeitsthemen setzen.

Unabhängig vom Alter der Arbeitnehmer, spielt auch das Geschlecht eine Rolle. Wie Studien zeigen, verhalten sich Frauen generell nachhaltiger als Männer (vgl. Bloodhart/Swim 2020: 102ff.). Das liegt weniger an ihrer Geschlechterzugehörigkeit an sich als vielmehr an ihrer Sozialisation. Die *Shell-Jugendstudie 2019* bestätigt die geschlechtsspezifischen Unterschiede. Sie macht gerade junge Frauen als Trendsetter einer bewussten, nachhaltigen Lebensführung aus. Insgesamt sei aber davon auszugehen, dass nachhaltige Arbeitgeber sowohl aus der Sicht weiblicher als auch männlicher Arbeitnehmer attraktiver erscheinen. Dennoch sollten auch andere Kriterien der Arbeitnehmer nicht außer Acht gelassen werden: Bei männlichen Bewerbern ist das vor allem der Wunsch nach Karrieremöglichkeiten und einem guten Einkommen,

bei Frauen zählen eher weiche Faktoren wie Teilzeitmöglichkeiten oder eine gute *Work-Life-Balance* (vgl. Albert et al. 2019: 22ff.).

5.6 Position B - Das Streben nach dem Besonderen

Dass immaterielle Faktoren immer wichtiger werden, erklären gesellschaftliche Transformationsprozesse der letzten Jahrzehnte. Folgt man den Annahmen des Soziologen Andreas Reckwitz, ist seit den 1970er- und 1980er-Jahren eine Entwicklung der Gesellschaft weg von einer Industriegesellschaft mit homogenen Massenmärkten hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft mit singulären Gütern zu beobachten. Was besonders ist, wird sozial konstruiert oder von verschiedenen Bewertungsinstanzen festgelegt. Die reine Funktionalität von Gütern rückt in den Hintergrund, während Emotionen, der Beitrag zum symbolischen Status und die identitätsstiftende Funktion an Bedeutung gewinnen. Reckwitz spricht von einer Selbstverwirklichungsrevolution. Einzigartigkeit und Außergewöhnlichkeit sind aber nicht nur subjektiver Wunsch, sondern gewissermaßen gesellschaftliche Erwartung geworden (vgl. Reckwitz 2018: 7ff.; Reckwitz 2019: 141ff.).

Ein Indikator für die wachsende Bedeutung immaterieller Werte sind aktuelle Ereignisse und gesellschaftliche Diskurse. Seit einigen Jahren ist ein ausgeprägter Trend zum immateriellen Wert der Nachhaltigkeit erkennbar. Das zeigen nicht zuletzt zahlreiche aktuelle Ereignisse auf der ganzen Welt. Beispiele hierfür sind neben den seit August 2018 andauernden weltweiten *Fridays-For-Future*-Protesten für mehr Umwelt- und Klimaschutz (vgl. Wahl 2019: o. S.), auch gesellschaftliche Diskussionen zur Gleichberechtigung (Frauenquote, rechtliche Anerkennung eines dritten Geschlechts, Ehe für alle) (vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2015 & 2017: o. S.; Bundesverfassungsgericht 2017: o. S.) oder die weltweite *Black-Lives-Matter*-Bewegung, bei der Menschen rund um den Globus gegen Rassismus demonstrieren (vgl. Buchanan et al. 2020: o. S.).

Das prägendste Ereignis im Jahr 2020 ist aber wohl die weltweite *Corona*-Pandemie. Im Zentrum der gesellschaftlichen Debatte steht daher auch das UN-Nachhaltigkeitsziel *Gesundheit und Wohlergehen*. Aber die Krise scheint auch zu verändern, was Menschen als besonders wichtig empfinden und hat zudem

zahlreiche Missstände aufgedeckt: Beispielsweise haben *Corona*-Ausbrüche in mehreren deutschen Schlachthöfen zu Debatten über widrige Arbeitsbedingungen zu Dumpinglöhnen geführt (vgl. AFP et al. 2020: o. S.) und aufgrund von Lieferengpässen, sind globale Lieferketten zur Kosteneinsparung in die Kritik geraten (vgl. Kuroczik 2020: o. S.). Außerdem hat die *Corona*-Krise gezeigt, dass eine Gleichberechtigung der Geschlechter in Deutschland immer noch in weiter Ferne liegt, denn Frauen gelten allgemein als Verlierer der Krise (Kohlrausch & Zucco 2020: o. S.). Darüber hinaus haben sich im Zuge der Pandemie auch die Verbraucherinteressen verändert: Die Menschen ziehen sich ins Private zurück (*Cocooning*) (vgl. Wiechers 2020: o. S.), nachhaltige Einkaufsentscheidungen finden viele wichtiger als zuvor (vgl. Accenture 2020: 1ff). Abgesehen vom allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandel hat die Pandemie auch gezeigt, dass nachhaltige Unternehmen besonders krisensicher sind. Gerade das soziale Engagement und die nachhaltige Unternehmensführung wirkten sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus, aber auch ökologische Kriterien bleiben weiterhin wichtig (vgl. Klemm 2020: 4). Das könnte indirekt auch Vorteile für die Mitarbeiter nachhaltiger Unternehmen haben.

Im Zuge der Selbstverwirklichungsrevolution ist anzunehmen, dass Arbeitnehmer ihre Wunscharbeitgeber mit Bedacht wählen. Ein nachhaltiger Arbeitgeber könnte für Arbeitnehmer einen besonderen symbolischen und identitätsstiftenden Mehrwert sowie weitere Vorteile bieten: Aufgrund der Krisenbeständigkeit und dem unternehmerischen Erfolg, können Mitarbeiter nachhaltiger Unternehmen auf ein angemessenes Gehalt und einen langfristig gesicherten Arbeitsplatz hoffen. Auch im Unternehmen fest verankerte *Corporate-Governance*-Richtlinien, die sich an den zurzeit viel diskutierten Nachhaltigkeitsthemen *faire Arbeitsbedingungen*, *Gleichberechtigung* und *Gesundheitsmanagement* orientieren, können den Mitarbeitern zu Gute kommen.

6 Fazit und Ausblick

In der Realität ist wohl davon auszugehen, dass Menschen sowohl rationale und egoistische als auch soziale und wertorientierte Charakterzüge in sich vereinen. Wichtige Voraussetzung für eine nutzenmaximierende Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung ist wechselseitiges Vertrauen. Wie das *Edelman Trust Barometer 2019* nahelegt, kommt es bei der Qualität

des Vertrauensverhältnisses darauf an, in welcher Beziehung der Einzelne zum Unternehmen steht. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass Arbeitnehmer die Arbeitgeberwahl aufgrund mangelnden Vertrauens gegenüber der Wirtschaft, eher auf vertraglich geregelte Faktoren stützen oder bei wahrgenommenen Widersprüchen im Bewerbungsverfahren das Stellenangebot ablehnen. Ihr nachhaltiges Handeln in anderen Lebensbereichen könnte Arbeitnehmern darüber hinaus als Lizenz dienen, Nachhaltigkeitsaspekte bei einer bedeutenden Entscheidung wie der Arbeitgeberwahl hintanzustellen (*hybrider Arbeitnehmer*). In der Bewerbungssituation sind Nachhaltigkeitsaspekte daher vermutlich eher ein willkommenes Zusatzangebot, nicht aber das Hauptentscheidungskriterium. Bei besonders qualifizierten Bewerbern mit zahlreichen ähnlichen Jobangeboten, könnte die unternehmerische Nachhaltigkeitsperformance dennoch entscheidend sein. Dass sich CSR-Aktivitäten in diesem Stadium der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung negativ auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken, ist nicht anzunehmen, so lange diese als glaubhaft wahrgenommen werden. Denn nachhaltiges Wirtschaften kann indirekt Einfluss auf die Erfüllung weiterer Mitarbeiterwünsche wie einen sicheren Arbeitsplatz und faire Arbeitsbedingungen nehmen. Den größten Einfluss hat eine nachhaltige Unternehmensführung aber wahrscheinlich auf bereits eingestellte Mitarbeiter, da sie häufig ihrem Arbeitgeber vertrauen. Gerade Arbeitnehmer, die selbst nachhaltig orientiert sind, erwarten dies auch von ihrem Arbeitgeber und möchten sich oft gerne aktiv in die unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategie einbringen. Eine gelungene *Green Work-Life-Balance* trägt nicht nur zu loyalen und motivierten Mitarbeitern bei, sondern kann darüber hinaus auch zu einer wechselseitigen Verstärkung führen: Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im Nachhaltigkeitsbereich kann dabei helfen, das Thema fest im Unternehmensalltag zu verankern und so die Glaubwürdigkeit zu steigern. Das hat wiederum einen positiven Effekt auf die Marke als Ganzes.

Auch soziale Gruppenzugehörigkeiten wie die Generation oder das Geschlecht beeinflussen die Arbeitgeberwahl. So erwarten Mitglieder der *Generationen Y und Z* vor allem die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, Diversität und Integration sowie eine gute *Work-Life-Balance*. *Babyboomer* und die Mitglieder der *Generation X* bevorzugen dagegen eher rationale, materielle Faktoren. Da die älteren Generationen in den nächsten Jahren nach und nach aus der

Erwerbstätigkeit ausscheiden werden, sollten sich Unternehmen bei ihren *Employer-Branding*-Maßnahmen vor allem auf die Bedürfnisse junger Fachkräfte konzentrieren.

Betrachtet man Geschlechterunterschiede, verhalten sich Frauen allgemein nachhaltiger als Männer. Auch auf dem Arbeitsmarkt sind Männer oft nutzen- und karriereorientiert und Frauen setzen eher auf weiche Faktoren. Trotz aller geschlechtsspezifischen Unterschiede, ist davon auszugehen, dass eine nachhaltige Unternehmensführung Arbeitgeber aus Sicht beider Geschlechter attraktiver macht. Dennoch sollten auch die anderen Arbeitnehmerwünsche beachtet werden.

Der von Andreas Reckwitz beschriebene allgemeine Bedeutungsgewinn des Immateriellen in Verbindung mit aktuellen gesellschaftlichen Debatten gibt Anhaltspunkte für die optimale Ausrichtung unternehmerischer Nachhaltigkeitsaktivitäten zur Stärkung der Arbeitgebermarke. Neben dem Klima- und Umweltschutz gewinnen unter anderem die Themen *Gleichberechtigung* und *Antidiskriminierung*, *faire Arbeitsbedingungen* sowie *Gesundheit* und *Wohlfinden* an Bedeutung. Die *Corona*-Pandemie hat zudem gezeigt, dass nachhaltiges Wirtschaften krisensicher macht. Daher können Arbeitnehmer über die identitätsstiftende Funktion hinaus noch weitere Vorteile aus der Wahl eines nachhaltigen Arbeitgebers ziehen.

Insgesamt erweist sich der Einfluss von Nachhaltigkeitsaktivitäten auf die Arbeitgeberattraktivität als schwieriges Forschungsfeld, denn sowohl das Ausmaß des tatsächlichen, unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements als auch die spezifischen Ursachen für die Arbeitgeberwahl sind kaum messbar. Dennoch gibt es Anknüpfungspunkte für weitere Forschung: Die vorliegende Betrachtung bezieht sich ausschließlich auf hochqualifizierte Fachkräfte in Deutschland. Wie die Arbeitgeberkriterien bei Niedrigqualifizierten und auf anderen Arbeitsmärkten aussehen, gilt es in Zukunft noch herauszufinden. Darüber hinaus könnte man untersuchen, ob die Präferenz weicher Faktoren bei Arbeitnehmerinnen mit den weit verbreiteten Gehalts- und Karriereunterschieden zwischen Männern und Frauen in Zusammenhang stehen. Um das Entscheidungsverhalten von Arbeitnehmern in Zukunft noch besser zu verstehen sollten außerdem die Signalwirkungen von nachhaltigem, unternehmerischem Handeln weiter analysiert werden. Schließ-

lich führt die globale Corona-Pandemie auch zu weitreichenden Veränderungen in der Wirtschaft. Angesichts von steigender Arbeitslosigkeit und Kurzarbeit ist fraglich, ob Arbeitnehmer weiterhin so kritisch bei der Arbeitnehmerwahl sein können. Und auch das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen gilt es weiter zu beobachten. Bei allen Schwierigkeiten, die die Erforschung des Themas mit sich bringt, ist es dennoch wichtig, sich weiterhin damit zu beschäftigen, um Empfehlungen für das *Employer Branding* von morgen geben zu können.

Literaturverzeichnis

- Abels, H., Dahrendorf, R. (2010). *Homo oeconomicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (17. Aufl.). Neue Bibliothek der Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Accenture (2020). *How COVID-19 will permanently change consumer behavior: Fast-changing consumer behaviors influence the future of the CPG industry*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-123/Accenture-COVID19-Pulse-Survey-Research-PoV.pdf. Abgerufen am 02.08.2020.
- Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2019). *Shell-Jugendstudie 2019 – Eine Generation meldet sich zu Wort: Zusammenfassung*. https://www.shell.de/ueberuns/shell-jugendstudie/_jcr_content/par/toptasks.stream/1570708341213/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf. Abgerufen am 31.07.2020.
- App, U. (2019). *Die Deutschen entdecken die Nachhaltigkeit*. https://www.wuv.de/marketing/die_deutschen_entdecken_die_nachhaltigkeit. Abgerufen am 26.07.2020.
- Balluchi, F., Lazzini, A. & Torelli, R. (2020). *Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions*. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>.
- Bamberg, E., Baur, C., Gude, M., Schmitt, C. & Tanner, G. (2018). *Theoretische Konzepte zu Nachhaltigkeit – unter besonderer Berücksichtigung von Handlungs- und Moraltheorien*. In E. Bamberg & C. Schmitt (Hrsg.), *Psychologie und Nachhaltigkeit*. Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiele und Zukunftsperspektiven (1. Aufl., S. 17-36). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bartling, B., Fehr, E., Huffman, D. & Netzer, N. (2018). *The Causal Effect of Trust* (1. Aufl.).
- Beal, D., Eccles, R., Hansell, G., Lesser, R., Unnikrishnan, S., Woods, W. & Young, D. (2020). *Total societal impact: A new lens for strategy*. <https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Becker-Olsen, K., Potucek, S. (2013). *Greenwashing*. In S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. Gupta (Hrsg.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (1. Aufl., S. 1318-1323): Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Belz, F. & Bilharz, M. (2005). *Nachhaltiger Konsum: Zentrale Herausforderung für moderne Verbraucherpolitik*. *Consumer Science* (1. Aufl.). München: TUM.
- Bertelsmann Stiftung (2015). *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/gesellschaftliche-verantwortung-der-unternehmen/>. Abgerufen am 30.07.2020.
- Bhattacharya, C. & Luo, X. (2006). *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>.
- Bloodhart, B. & Swim, J. (2020). *Sustainability and Consumption: What's Gender Got To Do with It?* *Journal of Social Issues*, 76(1), 101-131. <https://doi.org/10.1111/josi.12370>.
- Brañas-Garza, P., Bucheli, M., Paz Essponosa, M., García-Muñoz, T. (2013). *Moral cleansing and moral licensing: Experimental evidence*. *Economics and Philosophy*, 29 (2), 199-212. <https://doi.org/10.1017/S0266267113000199>.
- Brandstätter, M., Dorner, F., Forscht, T. & Hammerl, M. (2016). *Attribution of symbolic brand meaning and reference groups*. *Journal of Consumer Marketing*, 33(1), 32-40. <https://doi.org/10.1108/JCM-12-2014-1243>
- Buchanan, L., Nui, Q. & Patel, J. (2020). *Black Lives Matter May Be the Largest Movement in U.S. History*. <https://www.nytimes.com/interactive/2020/07/03/us/george-floyd-protests-crowd-size.html>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2015). *Gleichberechtigte Teilhabe: Die Frauenquote kommt*. https://www.bmjbv.de/DE/Themen/FokusThemen/Frauenquote/Frauenquote_node.html. Abgerufen am 02.08.2020.
- Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2017). *Eherecht*. https://www.bmjbv.de/DE/Themen/FamilieUndPartnerschaft/Ehe/Eherecht_node.html. Abgerufen am 02.08.2020.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (o. J.). *Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. <https://www.bmz.de/de/themen/2030/agenda/index.html>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Bundesverfassungsgericht (2017). *Personenstandsrecht muss weiteren positiven Geschlechtseintrag zulassen*. <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs-Pressemitteilungen/DE/2017/bvgl17-95.html>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Dpa (2020). *Flammender Appell aus Davos: Klimawandel als größtes Risiko*. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/weltwirtschaft-flammender-appell-aus-davos-klimawandel-als-groesstes-risiko-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-200115-99-481462>. Abgerufen am 26.07.2020.
- Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Oelhorn, C., Weinert, C. & Wirth, J. (2017). *15 Jahre Recruiting Trends: Employer Branding und Personalmarketing*. *Recruiting Trends 2017*, Universität Bamberg. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai/lehrestuehle/isdl/3_Employer_Branding_20170210_WEB.pdf. Abgerufen am 22.06.2020.
- Edelman (2019a). *Edelman Trust Barometer: Executive Summary*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf. Abgerufen am 22.06.2020.

- Edelman (2019b). *Edelman Trust Barometer 2019: Global Report*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads. Abgerufen am 22.06.2020.
- Edelman (2019c). *Edelman Trust Barometer 2019 Special Report: „In Brands We Trust?“: Vertrauensdefizit: Marken schöpfen Potential nicht aus*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf. Abgerufen am 22.06.2020.
- Fielding, K. & Hornsey, M. (2016). *A Social Identity Analysis of Climate Change and Environmental Attitudes and Behaviors: Insights and Opportunities*. *Frontiers in psychology*, 7, 121-132. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00121>.
- Fleischer, H. (Hrsg.) (2019). *Handelsgesetzbuch. HGB* (64. Aufl.). München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (1. Aufl.). Marshfield: Pitfield Publishing Inc.
- Goode, W. (1973). *Eine Theorie des Rollen-Stress*. In H. Hartmann (Hrsg.), *Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie* (2. Aufl., S. 336-360). Stuttgart: Enke.
- Gothaer Konzern (2020). *Gothaer Anlegerstudie 2020: Frauen machen sich stark für Nachhaltigkeit: Pressemitteilung*. <https://presse.gothaer.de/pressreleases/gothaer-anlegerstudie-2020-frauen-machen-sich-stark-fuer-nachhaltigkeit-2994342>. Abgerufen am 26.07.2020.
- Harrach, C., Muster, V., Schrader, U. & Stanzus, L. (2014). *Nachhaltige Werte am Arbeitsplatz lohnen sich. Ökologisches Wirtschaften – Fachzeitschrift*, 29(1), 12-13.
- Henkel, S. (2015). *Authentisch und ästhetisch: Nachhaltigkeit 2.0*. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/nachhaltigkeit-20/>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Holler, M., Illing, G. & Napel, S. (2019). *Einführung in die Spieltheorie* (8. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Homans, G. (1973). *Soziales Verhalten als Austausch*. In H. Hartmann (Hrsg.), *Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie* (2. Aufl., S. 247-263). Stuttgart: Enke.
- Jones, D., Willness, C., Madey, S. (2014). *Why are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-Based Mechanisms*. *Academy of Management Journal*, 57 (2), 383-404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>.
- Karrenbrock, P. (2018). *Nachhaltige Anlagen: Was Anleger bei ESG-Ratings beachten sollten*. <https://www.private-banking-magazin.de/nachhaltige-anlagen-was-anleger-bei-esg-ratings-beachten-sollten/>. Abgerufen am 04.08.2020
- Klemm, T. (10.05.2020). *Es muss nicht immer öko sein: Nachhaltigkeit wird jetzt neu buchstabiert: Gute Chefs und Soziales sind wichtiger als die Umwelt. Das honoriert auch die Börse*. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (FAS)*, 19, 4.
- Kohlrausch, B. & Zucco, A. (2020). *Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt: Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit*. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8906. Abgerufen am 02.08.2020.
- Kreipl, C. (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kuroczik (2020). *Verschärfte Lieferengpässe bei Medikamenten*. <https://www.faz.net/aktuell/wissen/medizinernaehrung/verschaeerfte-lieferengpaesse-bei-medikamenten-in-deutschland-16730952.html>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Kvist, B., Lützen, K. (2012). *Moral distress: A comparative analysis of theoretical understandings and inter-related concepts*. *HEC forum: An interdisciplinary journal on hospitals' ethical and legal issues*, 24(1), 13-25. <https://doi.org/10.1007/s10730-012-9178-9>.
- Lis, B. (2012). *The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer*. *Management Revue*, 23(3), 279-295.
- Lis, B. (2018). *Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness*. *Journal of General Management*, 43(3), 106-114. <https://doi.org/10.1177/0306307017749627>.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Konstanz/Stuttgart: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). *Green Work-Life-Balance: A New Perspective for Green HRM*. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 140-156.
- Nielsen (2014). *Doing Well By Doing Good: increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?* <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2014/doing-well-by-doing-good/#>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Nielsen, (2014). *Doing Well by Doing Good: increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to consumption?* <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf>. Abgerufen am 21.06.2020.
- Niemann, S. (2015). *Die Kaufentscheidung ist ein dynamischer Prozess*. <https://www.springerprofessional.de/kundenmanagement/die-kaufentscheidung-ist-ein-dynamischer-prozess/6604032>. Abgerufen am 03.08.2020.
- Oechsler, W., Paul, C. (2015). *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Pratt, J., Zeckhauser, R. (1991). *Principals and Agents: An overview*. In J. Pratt & R. Zeckhauser (Hrsg.), *Research colloquium Harvard Business School. Principals and agents*.
- The structure of business (2. Aufl., S. 1-36). Boston/Mass: Harvard Business School Press.
- Randstad (2019). *Employer Brand Research 2019: Landesbericht Deutschland*. <https://info.randstad.de/rebr-report-deutschland-2019>. Abgerufen am 31.07.2020.
- Reckwitz, A. (2019). *Das Ende der Illusionen: Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne* (1. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Rommerskirchen, J. & Roslon, M. (2020a). *Einführung in die moderne Unternehmenskommunikation* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Rommerskirchen, J. (2017). *Soziologie und Kommunikation: Theorien und Paradigmen von der Antike bis zu Gegenwart* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Rommerskirchen, J. (2020b). *Symmetrische und asymmetrische Macht*. In J. Rommerskirchen (Hrsg.), *Die neue Macht der Konsumenten* (1. Aufl., S. 89-113). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidpeter, R. (2019). *Corporate Social Responsibility – ein neues Wirtschaftsparadigma?!* In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents* (2. Aufl., S. 87-103). Berlin: Springer Gabler.
- Schönborn, G. (2014). *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwab, K. (2020). *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>. Abgerufen am 26.07.2020.
- Tajfel, H. Turner, J. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour*. In Worchel, S. & Austin, W. (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (1. Aufl., S. 7-24). Chicago: Burnham.
- United Nations Global Compact (2020). *Uniting business in the decade of action: Building on 20 Years of Progress*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5747>. Abgerufen am 02.08.2020.
- Von Carlowitz, H. & von Rohr, B. (1732). *Sylvicultura oeconomica* (2. Aufl.). Leipzig: Braun.
- Wahl, J. (2019). Ein Jahr Klimaproteste von Greta: kommt das Wachschrütteln an? <https://www.swr.de/swraktuell/ein-jahr-greta-thunberg-100.html>. Abgerufen am 31.07.2020.
- Walker, K., Wan, F. (2012). *The Harm of Symbolic Actions and Green Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications*. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>.
- West, C. & Zhong, C. (2015). *Moral cleansing*. *Current Opinion in Psychology*, 6, 221-225. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.09.022>.
- Wiechers (2020). *Das Corona-ABC: C wie Cocooning*. <https://www.ndr.de/ndrkultur/Corona-ABC-C-wie-Cocooning,audio658094.html>. Abgerufen am 31.07.2020.
- Zeit.de (2020). *Politiker kritisieren Ausbeutung in Schlachthöfen*. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-05/corona-infektionen-schlachthoe-fe-nrw-schleswig-holstein-coronavirus-massnahmen>. Abgerufen am 02.08.2020.

Marc Oliver Technow: Wie Gerechtigkeit und Diskurs das allgemeine Wohl fördern

Gemeinwohl in einer Gesellschaft von Individuen – ein Widerspruch in sich. Es entsteht ein kollektiver Wertverlust in der Gesellschaft durch die Individualisierung der Lebensführungen. Ulrich Beck spricht dabei von einer zweiten Moderne, der sogenannten Risikogesellschaft. Diese befreit die Individuen zwar aus den Zwängen der Gesellschaft, treibt sie aber gleichzeitig in die soziale Isolierung. Durch die fehlende a-priori Kraft der Religion im säkularisierten Staat entsteht folglich ein Bindungsverlust. Dies führt zu einem individualisierten Werte- und Normenverständnis. Der kollektive Zusammenhalt verschwindet und es bleibt eine Gesellschaft von Individuen, die nach persönlichem Wohl, aber nicht mehr nach dem Wohle der Allgemeinheit streben. Da sich Interessen in einer demokratischen Gesellschaft aber nicht ausschließlich individuell widerspiegeln können, dient der Pluralismus als Sammelbecken überschneidender Werte und Interessen, um diese dann meinungsstärker im gesellschaftlichen Diskurs darstellen zu können. Der Rechtsstaat sorgt dabei für die rechtlichen Rahmenbedingungen, in welchen dieser Diskurs stattfinden kann. Allerdings ist er in seiner Handlung beschränkt, da freiheitliche Rechtsstaaten sich heute nicht mehr über eine kollektiv vorgegebenen Wertekodex definieren, sondern durch die Sicherung individueller Freiheit der Bürger. Dadurch entsteht ein Vakuum in der kollektiven Wertbindung, was durch das individuelle Streben nach Gerechtigkeit ausgefüllt wird. Es entsteht folglich die Frage, wie in einem pluralistischen Rechtsstaat, der sich einzig und allein durch die Sicherung individueller Persönlichkeitsrechte definiert, eine kollektive Wertbindung in der Gesellschaft entsteht, ohne die Individuen dabei in ein zwanghaftes Normenkorsett zu zwingen.

Alexis De Tocqueville beobachtet schon vor einigen hundert Jahren besorgt „eine unübersehbare Menge ähnlicher und gleicher Menschen, die sich rastlos um sich selbst drehen“ (Tocqueville, 2006, S. 343) und zurückgezogen für sich alleine leben. Dies ist heute erneut Realität: Es findet eine Individualisierung in der Lebensführung der Gesellschaftsmitglieder statt. Die beiden komplementären Gesellschaftsformen von Emile Durkheim beschreiben die fortschreitende Modernisierung des Zusammenlebens und den damit einhergehenden Wandel von einer segmentierten in eine arbeitsteilige Gesellschaft. Während in der segmentierten Gesellschaft viele kleine Gruppen durch gemeinsame moralische und religiöse Vorstellungen zusammengehalten werden, verändert sich das Zusammenleben in der arbeitsteiligen Gesellschaft zu einer hochindividualisierten Gemeinschaftsform, in der ab sofort keine allgemeingültigen Normen und religiösen Vorschriften mehr bindend sind. Vielmehr kommt es zu individualisierten Handlungsnormen, die das gesellschaftliche Zusammenleben fortan bestimmen (vgl. Rommerskirchen, 2017, S. 94f.).

Ulrich Beck beschreibt dies später als Wandel von der klassischen Industriegesellschaft hin zu einer modernen Risikogesellschaft (vgl. Beck, 1986, S. 13). Die Risiken hier unterscheiden sich durch die Globa-

lität ihrer Bedrohung von vorherigen. Wurden persönliche Risiken früher noch als Synonym für Mut oder Abenteuer genutzt, so steht der Begriff heute in direktem Zusammenhang mit einer globalen Bedrohung der Selbstvernichtung durch beispielsweise die Atomaufrüstung oder den Klimawandel (vgl. Beck, 1986, S. 28). Diese globale Bedrohungslage führt die Gesellschaft demnach zu einer Individualisierung der Einzelnen, was wiederum zu einer neuen Art der Vergesellschaftung führt (vgl. Beck, 1986, S. 205). Dies stellt einen kategorialen Wandel zwischen Individuum und Gesellschaft dar: Einerseits werden die Menschen demnach zwar von den Zwängen der Gesellschaft befreit (vgl. Rommerskirchen, 2017, S. 238), andererseits befinden sie sich aber nun in einem fortlaufenden Dilemma: Der Verlust von traditionellen Sicherheiten, wie vorgegebenen Handlungsweisen, einem übergeordneten Glauben und leitenden Normen führt in der Folge zu einem Sicherheitsverlust. Diesen versuchen die Individuen durch die Reintegration in neue soziale Einbindungen auszugleichen (vgl. Beck, 1986, S. 206). Der Mensch ist folglich durch die Befreiung von religiösen, traditionellen und sozialen Zwängen befreit – das führt aber unweigerlich dazu, dass er zur „Individualisierung verdammt“ (Rommerskirchen, 2017, S.240) wird.

Als soziale Wesen orientieren sich Individuen in ihren Entscheidungen und Handlungen auch immer an den Erwartungen der Anderen. Die gesellschaftlichen Normen, also Regeln des sozialen Handelns, beschreiben allgemeinverbindliche Handlungsformen in sozialen Situationen, wodurch die Handlungserwartungen der Gemeinschaft an den einzelnen Menschen entstehen. Sie haben einerseits eine funktionale Aufgabe, die das gemeinsame Handeln erleichtern, andererseits auch eine symbolische durch die Markierung einer bestimmten Zugehörigkeit (vgl. Rommerskirchen, 2019, S. 21). Auf der anderen Seite stehen die individuellen Werte der Menschen, die intrinsische Bestätigung benötigen. Sie bilden nicht zwangsweise ein zusammengehöriges Gefüge, sondern sind individuell gestaltbar (vgl. Heidenreich, 2011, S. 219f.). Es entsteht ein fortlaufender Prozess, wie diese subjektiven Werte mit den objektiven Normen in Einklang zu bringen sind. Geht man von der Existenz eines gemeinsamen Guts in einer Gesellschaft von Individuen aus, so stellt sich die Frage, ob dieses aus den individuellen, subjektiven Werten der Einzelnen entsteht oder eine eigene objektive Qualität besitzt und damit auf die Entscheidungsfindung und das soziale Handeln der Individuen makrosoziologisch einwirkt (Schubert & Klein, 2018).

Auf Grundlage der zuvor dargelegten Ausführungen stellt sich die Frage, wie individuelle Freiheit und kollektiver Zusammenhalt in einem von Individualisierungstendenzen geprägten Gemeinwesen so in Einklang gebracht werden, ohne, dass die Individuen in ihrer Autonomie eingeschränkt werden. Ist das Gemeinwohl eine a-priori vorgegebene Größe oder entsteht es in Folge bestimmter politischer und gesellschaftlicher Interessenlagen?

Der Pluralismus als Basis individueller Freiheit

Ein zu hoher Grad an Individualität und unterschiedlichen Wertevorstellungen kann zur vollständigen Auflösung der Gesellschaft führen. Deswegen werden Organisationen und Gruppierungen benötigt, welche den Menschen die Reintegration in ein bestimmtes Normensystem ermöglichen, da sich dieses in hochindustriellen Gesellschaften nicht ausschließlich individuell gestalten lässt. Auch deshalb spiegelt sich die Individualität heute oft in einem pluralistischen Gesellschafts- und Politiksystem wider. In hochindustriellen Gesellschaften braucht es Institutionen, die das

breit geprägte Bild individueller Vorstellungen und Meinungen bündeln und diesen so Gehör verschaffen (vgl. Andersen & Woyke, 2003).

Die Pluralität existiert vorrangig im Sinne der Selbstverwirklichung des Einzelnen, weshalb sie wesentlich vom Individuum aus zu interpretieren ist. Durch den Zusammenschluss zu Gruppen oder Organisationen Individuen ihre Wertevorstellungen in Konkurrenz gegenüber anderen gemeinsam wirkungsvoller zu vertreten (vgl. Oberreuter, 1980, S. 22). Verschiedene gesellschaftliche Gruppen und Organisationen kennzeichnen den Pluralismus maßgeblich. Diese konkurrieren mit- und gegeneinander um gesellschaftliche, wirtschaftliche und auch politische Macht (Andersen & Woyke, 2003). Hinter dieser Konkurrenz steht der Freiheitsanspruch der Individuen (vgl. Oberreuter, 1980, S. 22).

In westlichen Gesellschaften ist der Pluralismus heute ein Faktum, sowie Bedingung und Folge des erreichten Freiheitsgrades der Individuen. Die Auflösung zugunsten eines monistischen Systems kann, nach heutigem Kenntnisstand, nur eine gewalttätige sein (vgl. Solzbacher, 1994, S. 50). Das ist ein Grund für Fraenkel, den Pluralismus als direktes Gegenprodukt zum Totalitarismus zu definieren, da in einer heterogen beschaffenen Gesellschaft heute Institutionen und Gruppierungen für den demokratischen Diskurs und die politische Beteiligung der einzelnen Bürger von enormer Bedeutung sind.

Diese Heterogenisierung in den nationalen Gesellschaften führt zu einem Bindungsverlust. Der „nicht-kontroverse Sektor des Gemeinwesens“ (Fraenkel, 2019, S. 255) fungiert daher als entscheidender Baustein pluralistischer Gesellschaften. Das Gemeinwesen einer pluralistischen Demokratie, dessen Normensystem nicht mindestens auf einem allgemein anerkannten Wertekodex besteht, ist nicht überlebensfähig (vgl. Fraenkel, 2019, S. 246). Das Gemeinwohl agiert als regulative Idee in Form eines übergeordneten, gesellschaftlichen Diskurses. Das Gemeinwohl entsteht dabei nicht als festgelegte Größe, sondern verändert sich fließend mit den sich verändernden gesellschaftliche Entwicklungstendenzen. Es geht nicht darum, eine genaue Größe des Gemeinwohls festzulegen oder es als soziale Realität zu definieren – vielmehr ist es eine regulative Idee, nach welcher Staat und Gesellschaft ständig zu streben versuchen (vgl. Fraenkel, 2019, S. 61).

Auch deswegen braucht es neben dem kontroversen Sektor ein Mindestmaß an gesellschaftlicher Bindung

im Bereich allgemein anerkannter Normen und Werte. Eine Gesellschaft ohne Konflikt kann es in einem pluralistischen System nicht geben, eine solche wäre der Idealfall einer monistischen Konzeption. Allerdings ist auch minimaler Konsensus von entscheidender Bedeutung, da eine gänzlich ohne Konsens existierende Gesellschaft in anarchischer Auflösung oder revolutionärem Konflikt enden kann (vgl. Kremendahl, 1977, S. 455). Gewollter Konflikt in Form von ständigem Diskurs ist allerdings notwendig und so braucht es zwangsläufig einen rechtlichen Ordnungsrahmen, in dem dieser geordnete Konflikt stattfinden kann. Dies geschieht durch den freiheitlichen Rechtsstaat, der für die friedliche Konfliktaustragung der Gruppen verantwortlich ist (vgl. Andersen & Woyke, 2003).

Die Legitimation politischer Herrschaft im freiheitlichen Rechtsstaat

Während nicht-rechtstaatliche, totalitäre Regimes diese Freiheit der Einzelnen durch Repression zu Gunsten der Hörigkeit einzelner Bürger gegenüber dem Staate einschränken können, ist die Herrschaft in freiheitlichen Rechtsstaaten durch das Demokratieprinzip auch immer von dem Legitimitätseinverständnis der Bürger abhängig (vgl. Braun & Schmitt, 2009, S.53f.). Durch diesen unbedingten Freiheitszuspruch an die Individuen und die daraus resultierende Legitimitätsbegründung stehen Rechtsstaaten vor einem Dilemma. Denn nach Böckenförde lebt „der freiheitliche, säkularisierte Staat [...] von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das ist das große Wagnis, das er, um der Freiheit willen, eingegangen ist“ (Böckenförde, 2019, S. 112). Denn der Staat kann nur dann bestehen, wenn „sich die Freiheit, die er seinen Bürgern gewährt, von innen her, aus der moralischen Substanz des einzelnen und der Homogenität der Gesellschaft, reguliert“ (Böckenförde, 2019, S. 112). Der Begriff der Homogenität ist dabei als relativ zu definieren, da Böckenförde hier nur eine gemeinsame Vorstellung von einem kollektiven Zusammenleben meint: „Völkische Homogenitätsvorstellungen können schnell ins Verderben führen“ (Die Tageszeitung, 2009), wie es der Nationalsozialismus gezeigt habe. Auch deswegen definiert Böckenförde mit der Homogenität nicht die Gesellschaft selbst, sondern das, wonach die Individuen in einer Gesellschaft streben.

Die garantierte Freiheit der Bürger gilt auch heute als wesentliche Legitimationsgrundlage freiheitlicher Rechtsstaaten. Die Grundrechte der Individuen werden geschützt und staatliche Handlungen von unabhängigen Gerichten überprüft (vgl. Pötzsch, 2009). Nach Birgit Enzmann können die Elemente eines Rechtsstaates auf zwei wesentliche Bereiche aufgeteilt werden: den formalen und materiellen Rechtsstaat (vgl. Enzmann, 2012, S. 43). Diese beiden Prinzipien unterscheiden sich im Wesentlichen durch die Implementierung des positiven Rechts im formalen und des gerechten Rechts im materiellen Rechtsstaat (vgl. Enzmann, 2012, S. 2).

Der materielle Rechtsstaat als Grundlage gerechter Rechtsauslegung

Das materielle Rechtsstaatsprinzip bindet den Staat nicht nur an rein formal positives Recht, sondern auch an inhaltliche Maßstäbe, die das Individuum schützen sollen. Der materielle Rechtsstaat ist der Gemeinschaft verpflichtet und nutzt das Recht, um eine gerechte und am Gemeinwohl orientierte Ordnung zu schaffen (vgl. Enzmann, 2012, S. 51).

Ohne zusätzliche Bindung an materielle Prinzipien ist eine Staatskonzeption demnach heute in einer freiheitlichen Gesellschaft kaum noch vorstellbar. Für Ernst Fraenkel muss die formale Rationalität des Rechts bei einer Diskrepanz „gegenüber dessen materialer Rationalität zurücktreten“ (Fraenkel, 2019, S. 356). Das materielle Rechtsstaatsprinzip dient also gegenwertig als Bindung an eine höherrangige Wertordnung, welche die Legitimität politischer Herrschaft stützt und das formale Prinzip der Rechtsstaatlichkeit bedeutend ergänzt (vgl. Pötzsch, 2009). Anstelle des übergeordneten, religiösen Glaubens treten heute Menschen- und Bürgerrechte als Glaubenssätze einer neuen Zivilreligion, die politische Herrschaft wird durch die demokratische Staatsform vom Volk bemächtigt und legitimiert. Der Staat hat sich vom geistlichen Einfluss gelöst, wodurch er über eine neue institutionelle Ordnung mit einem ihm zugrundeliegenden Zivilreligion verfügt (vgl. Münch, 2010, S. 34).

Damit gründet sich die Legitimität staatlicher Gewalt nicht mehr nur auf göttliches Gebot oder positives Recht, sondern auf die Sicherung individueller Freiheitsrechte und die gerechte Bewertung der Rechtsauslegung. Deswegen gilt es besonders das

Spannungsverhältnis zwischen Recht und Gerechtigkeit näher zu betrachten, denn es kommt in jedem rechtsstaatlichen Verfahren zum Tragen (vgl. Arenhövel, 2000, S. 47). Die „Herstellung von Gerechtigkeit im Sinne des Ideals einer vollkommenden Ordnung im Rahmen des Rechts“ (Gauck, 1998, S. 380) wird zwar immer als Forderung an den Staat gerichtet. Der Staat ist in der Implementierung dieser allerdings beschränkt, denn erzwingt er eine Gerechtigkeitsform in Bezug auf bestehendes Recht entsteht eine Bevormundung der Individuen und dadurch eine Legitimitätserzwingung der staatlichen Herrschaft, wie sie Böckenförde schon beschreibt (vgl. Böckenförde, 2019, S. 112) Auch deshalb beruht die Legitimität des Staates, wie bereits vorher erwähnt, auf der rechtlichen Implementierung der Gerechtigkeit und nicht auf der Gerechtigkeit seiner Handlungen selbst.

Das Streben nach Gerechtigkeit als kollektiver Wertkodex

Es entsteht aber eine zentrale Frage: Wie entsteht in einem pluralistisch konzipierten Gemeinwesen ein kollektives Streben nach einem allgemeinen Wohl? Dabei wird in Bezug auf das Gemeinwohl von einer a-posteriori entstehenden, regulativen Idee gesprochen. Besonders Fraenkel sieht im Gemeinwohl keine vorgegebene oder statische Größe, sondern das immer wieder durch gesellschaftlichen Diskurs und öffentliche Meinung entstehende Streben nach Gerechtigkeit (vgl. Fraenkel, 2019, S. 61). Die Verwirklichung von Gerechtigkeit in einer Gesellschaft gehört dabei unweigerlich zum Gemeinwohl dazu. Während die Idee des Gemeinwohls sich auf das Gemeinwesen bezieht, greift die Gerechtigkeit über dieses hinaus (vgl. Isensee, 2014, S. 32).

Die Wissenschaft hat belegt, dass die meisten Menschen nach Gerechtigkeit streben (vgl. Güth & Tietz, 1990, S. 419ff.). Die Anerkennung anderer und der faire Umgang im sozialen Handeln miteinander sind entscheidende Komponente dafür, in sozialen Beziehungen auch selbst fair und gerecht zu handeln (vgl. Rommerskirchen, 2019, S.119). Aussagen wie ‚das ist ungerecht‘ oder ‚das ist unfair‘ sind Teil der Alltagssprache. Die Begriffe Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit können dabei zum einen auf Personen und ihre Handlungen, sowie auch speziell auf Institutionen bezogen werden (vgl. Goppel & Mieth & Neuhäuser, 2016, S.2). Die Bewertung erfolgt dabei nach Jan Rommerskirchen auf Grundlage eines sogenannten

Gerechtigkeitsmaßstabes. Hierbei werden sowohl die objektive als auch die subjektive Bewertung des gerechten oder ungerechten Handelns betrachtet (vgl. Rommerskirchen, 2019, S.27).

Gerechtigkeit in einem objektiven Rahmen setzt einen übergeordneten, anerkannten Wertekodex voraus. Dieser kann sich „auf ein Naturrecht, die tradierte Gültigkeit von religiösen Geboten oder universelle Menschenrechte beziehen (...)“ (Rommerskirchen, 2019, S.27), als auch einen institutionellen Rahmen, der mit Hilfe rechtlicher Normen Gerechtigkeitskonflikte lösen soll. Es handelt sich hierbei also um vorher festgelegte, objektiv bewertbare Vorstellungen und Anknüpfungspunkte, an welchen sich der Wertekodex übergeordnet und institutionalisiert orientiert.

Auf der anderen Seite steht der subjektive Gerechtigkeitsmaßstab. Hierbei werden individuelle Forderungen und Ansprüche der einzelnen Akteure auf ihre Wechselseitigkeit überprüft, indem die erforderten Ansprüche mit den erbrachten Leistungen abgeglichen und bewertet werden. Diese Form der Gerechtigkeitsbewertung setzt eine „individuelle, fähigkeiten- und leistungsorientierte Lösung bei Verteilungskonflikten“ (Rommerskirchen, 2019, S.27) voraus. Die individuelle und subjektive Verteilung von Pflichten, Rechten und akteursspezifischen Verpflichtungen in einer sozialen Gemeinschaft stehen hier im Vordergrund (vgl. Rommerskirchen, 2019, S.27).

John Rawls und die Theorie der Gerechtigkeit

John Rawls nimmt das Streben und den Wunsch nach Gerechtigkeit auf Grundlage des objektiven Gerechtigkeitsmaßstabes als Basis seiner Gerechtigkeitstheorie. Denn für Rawls bildet die Gerechtigkeit „die erste Tugend sozialer Institutionen, so wie die Wahrheit bei Gedankensystemen“ (Rawls, 1975, S. 199). Diese Institutionen sind erste Träger der Gerechtigkeit und implementieren diese in der Gesellschaft. Sie bestimmen weiterführend die Rechte und Pflichten der Menschen, wodurch auch die persönlichen Entwicklungschancen der Individuen beeinflusst werden (vgl. Rawls, 1975, S. 23). So besitzt jeder Mensch eine auf der Gerechtigkeit basierende Unverletzlichkeit, welche jedem einzelnen in jeglicher Situation zusteht. Rawls widerspricht dabei auch direkt der Annahme, man könne Menschenleben gegeneinander aufwiegen oder den Verlust der Freiheit Einzelner durch das Wohl der Gesamtgesellschaft wettmachen.

In einer gerechten Gesellschaft gelten gleiche Rechte für alle, Wahrheit und Gerechtigkeit als die Haupttugenden des sozialen Handelns lassen keine Kompromisse zu. Eine Ungerechtigkeit ist nur dann zulässig, wenn sie eine noch größere Ungerechtigkeit vermeidet (vgl. Rawls, 1975, S. 19f.).

Für die theoretische Begründung dieser Annahmen braucht es Gerechtigkeitsgrundsätze, die das faire Zusammenleben der Menschen in einer Gesellschaft garantieren. Die beiden Begriffe der Freiheit und Chancengleichheit bieten die Basis für diese Grundsätze, die sich in den jeweiligen Institutionen der Gesellschaft wiederfinden müssen. Einerseits wird jedem Mitglied das gleiche „[...] Recht auf das umfangreichste Gesamtsystem gleicher Grundfreiheiten [...]“ (Rawls, 1975, S. 336) garantiert. Dieser Grundsatz der Freiheit der Individuen hat Vorrang vor dem zweiten Grundsatz der Gleichheit: Soziale oder wirtschaftliche Ungleichheiten darf es nur dann geben, wenn sie die Lage aller und besonders die der am wenigsten Begünstigten einer Gesellschaft den größten Vorteil bringen. Außerdem sind sie mit Positionen oder Ämtern verbunden, die allen fair und gleichermaßen zur Verfügung stehen (vgl. Rawls, 1975, S. 336). Die Chancen der Menschen sind hierbei wesentlich an die Mittel geknüpft, über die sie verfügen. Dies bezeichnet Rawls als „Unterschiedsprinzip“ (Rawls, 1975, S. 176).

Die Vertragspartner wählen diese Grundsätze, die in der Folge über die Rechte, Pflichten und Verteilung der gesellschaftlichen Grundgüter bestimmen. Die Vertragspartner begründen in dieser Konstellation das Gesamtsystem, was über Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit entscheidet. Diese Entscheidungen bestimmen folglich die Grundsätze der Gerechtigkeit (vgl. Rawls, 1975, S.28f.). Rawls bezeichnet dies als „Theorie der Gerechtigkeit als Fairneß“ (Rawls, 1975, S.28), da nach der hier zuvor dargelegten Vertragsaushandlung „die Grundsätze der Gerechtigkeit in einer fairen Ausgangssituation festgelegt werden“ (Rawls, 1975, S.29). Sie sind das Ergebnis einer fairen Übereinkunft und Verhandlung der jeweiligen Parteien.

Der Schleier des Nichtwissens im Urzustand

Jedoch beeinflussen subjektive Interessen, der soziale Status und die eigene Herkunft Individuen in Bezug auf die Freiheitsrechte (vgl. Rommerskirchen, 2019,

S.123). Um dies zu verhindern sucht Rawls eine Ausgangsposition, welche eine möglichst faire Gleichbehandlung aller Individuen garantiert und die Subjektivität bei der Vertragsaushandlung negiert.

Um Gerechtigkeit anhand der bestehenden Institutionen bewerten und dadurch legitimieren zu können, fordert er als Gedankenexperiment den sogenannten Urzustand. Dadurch sollen sich alle Mitglieder einer Gesellschaft auf einen Fairnessgrundsatz berufen können, der die ausgehandelten Prinzipien legitimiert (vgl. Goppel & Mieth & Neuhäuser, 2016, S.25). Bei der Wahl der Grundsätze gelten die gleichen Rechte für alle und jeder kann seine eigenen Ideen und Vorstellungen in den Diskurs miteinfließen lassen (vgl. Rawls, 1975, S. 36f.). Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung dieses Zusammenschlusses ist außerdem der Gerechtigkeitssinn (vgl. Rawls, 1975, S.608), der unter allen Individuen allgemein anerkannt und homogen sein muss.

Das Streben nach Gerechtigkeit aller Vertragsteilnehmer ist damit die anthropologische Prämisse des Kontrakts (vgl. Rommerskirchen, 2019, S.125). Wichtig zu erwähnen ist hierbei allerdings, dass es sich nicht um bestimmte Gerechtigkeitsvorstellungen einzelner Mitglieder handelt, sondern vielmehr, „daß jeder die beschlossenen Grundsätze versteht und nach ihnen handelt, wie sie auch beschaffen sein mögen“ (Rawls, 1975, S. 168f.). Der Gerechtigkeitssinn der Individuen führt daher zu einer Verbindlichkeit der Grundsätze aller Mitglieder (vgl. Rawls, 1975, S. 169).

Um einen möglichst fairen und gleichberechtigten Prozess bei der Vertragsverhandlung zu garantieren, versetzen sich die Individuen in die Position derer, die nach dem Zusammenschluss in der Gesellschaft am schlechtesten gestellt sind (vgl. Rommerskirchen, 1975, S.125). Grundvoraussetzung dafür ist der sogenannte „Schleier des Nichtwissens“ (Rawls, 1975, S. 159f.). Dadurch werden Zufälligkeiten verhindert und die Menschen finden sich nicht in ungleichen Situationen wieder, die nur durch Zufall entstanden sind. Der Schleier sorgt für einen fairen Prozess, bei dem die Gerechtigkeitsgrundsätze unter objektiven und allgemeinen Gesichtspunkten beurteilt werden können (vgl. Rawls, 1975, S.159).

Das neutralisiert die Individuen in Bezug auf die Festlegung der Gerechtigkeitsgrundsätze und sorgt für eine faire Verteilung der Güter. Dadurch, dass den Parteien bestimmte Einzel Tatsachen wie der Platz in

der Gesellschaft, der Status, die Intelligenz oder körperliche Fähigkeiten und Gesundheit unbekannt sind, entscheidet niemand nach dem persönlichen Vorteil. Nur durch gerechte Vereinbarungen und die moralische Gleichbehandlung der Vertragspartner kann eine Willkür verhindert werden. Werden Einzelkenntnisse der Individuen über bestimmte Lebenslagen vor dem Schleier des Nichtwissens zugelassen, „ist das Ergebnis durch Zufälligkeiten verzerrt“ (Rawls 1975, S.165).

Die Idee der Gerechtigkeit als Kritik

Amartya Sen kritisiert die Theorie von Rawls und wirft ihm vor, die gerechte Regelung durch Institutionen als Maßstab und Garanten für Gerechtigkeit in der Gesellschaft selbst führe zum „transzendentalen Institutionalismus“ (Sen, 2010, S. 33). Dieser konzentrierte sich einerseits nur auf die „vollkommene Gerechtigkeit und nicht auf einen Vergleich von mehr oder weniger Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit“ (Sen, 2010, S. 34). Das tatsächliche, soziale Verhalten der Menschen und die Interaktionen untereinander bleiben zu Lasten eines idealistischen Urzustandes unbeachtet (vgl. Sen, 2010, S.34).

Die Theorie Rawls' ist für Sen deshalb so problematisch, da er die beiden Gerechtigkeitsgrundsätze der Freiheit und Gleichheit als zu absolut interpretiert. Die absolute Priorität der persönlichen Freiheit als oberster Grundsatz einer gerechten Gesellschaft räumt den Individuen zwar durchaus wichtige Grundrechte wie den Schutz der Privatsphäre oder die Meinungsfreiheit ein (vgl. Sen, 2010, S. 92). Allerdings stellt sich hierbei die Frage, ob die persönliche Freiheit der Einzelnen wirklich Priorität vor der Verhinderung von beispielsweise Verhungern oder mangelhafter medizinischer Versorgung haben soll (vgl. Sen, 2010, S. 93). Priorität der Freiheit als Sicherung bestimmter Grundrechte ist wünschenswert, „aber eine totale uneingeschränkte Priorität ist fast mit Sicherheit des Guten zu viel“ (Sen, 2010, S. 94). Da die Unterschiede in den Fähigkeiten, die gegebenen Grundgüter in ein gutes Leben zu übersetzen, nicht berücksichtigt werden kritisiert Sen auch den zweiten Grundsatz der Gleichheit. Ein Mensch mit Behinderung wird das gleiche Einkommen für weniger nutzen können als ein gesunder (vgl. Sen, 2010, S. 94). Die Umwandlung von Grundgütern in bestimmte Chancen ist abhängig von individuellen Einzelheiten,

die bei Rawls durch den Schleier des Nichtwissens außer Acht gelassen werden. Sen bezeichnet dies als „unausweichliche Relevanz des tatsächlichen Verhaltens“ (Sen, 2010, S. 95). Das individuelle Verhalten und die persönlichen Ziele der einzelnen machen eine Konzeption auf Grundlage nur zweier wesentlicher Grundsätze fast unmöglich.

Die pluralistische Perspektive als Grundlage einer globalen Gerechtigkeitskonzeption

Hierfür möchte Sen „tatsächliche Verwirklichungen und Errungenschaften in den Blick nehmen“ (Sen, 2010, S. 38). Was wesentliche Problem einer unparteiischen Bestimmung der gerechten Gesellschaft „ist die Frage, ob sich vielfältige und konkurrierende Begründungen für Gerechtigkeit aufrecht erhalten lassen, die sämtlich Ansprüche auf Unparteilichkeit haben und trotzdem voneinander verschieden sind [...]“ (Sen, 2010, S. 41).

Um die Empfindung der gerechten Ressourcenallokation von einer individualistischen auf eine eher kollektive Bewertungsstufe zu heben, greift Sen auf den unparteiischen Zuschauer von Adam Smith zurück. Dadurch entsteht eine Vielfalt von Sichtweisen und eine Diskussion über Landesgrenzen hinaus. Die externen Stimmen und Meinungen helfen dabei, ein objektiveres Verständnis von Gerechtigkeit zu erhalten, und schaffen so einen globalen Gerechtigkeitsdiskurs (vgl. Sen, 2010, S. 158). In der Bewertung von Gerechtigkeit entsteht durch die pluralistische Perspektive eine offene Unparteilichkeit, welche in der Bewertung bestimmter Urteile und Entscheidungen auch Ansichten zulässt, die nicht zwangsweise zur Gruppe der Vertragspartner gehören. Vielmehr werden so traditionelle Entscheidungswege durchbrochen und Provinzialismus vermieden (vgl. Sen, 2010, S. 150). Die Pluralität der Gründe für Gerechtigkeit lässt ein festgelegtes Paar von Gerechtigkeitsgrundsätzen im Urzustand nicht zu.

Die offene Unparteilichkeit schafft also einen Gerechtigkeitsinn über die nationalen Grenzen hinaus. Der Einfluss globaler Diskussion ist dabei allerdings nicht abhängig von der Existenz eines globalen Staates (vgl. Sen, 2010, S.168f.). Die interpersonellen Beziehungen und Verbindungen in einer globalisierten Welt gehen vielmehr über Landesgrenzen hinaus und schaffen so eine nationenübergreifende Identität. Als Beispiel dafür führt Sen die Menschenrechte auf (Sen,

2010, S.171). Diese Rechte sind nicht abhängig von einer hypothetischen Weltregierung, sondern verpflichten jeden, der in der Lage ist zu helfen, dies auch zu tun. Die idealistische Konzeption, dass es erst eine gemeinsame Vorstellung von Gerechtigkeit geben muss, um Ungerechtigkeit zu verhindern, lehnt Sen strikt ab (vgl. Sen, 2010, S.171f.).

Anstelle einer idealistischen Gerechtigkeitskonzeption geht es also vielmehr darum, wie Ungerechtigkeit verringert werden kann (vgl. Sen, 2010, S.37). Die Frage, was eine gerechte Gesellschaft ist, sei dabei keine hilfreiche Theoriebasis für eine realitätsnahe Gerechtigkeitskonzeption. Vielmehr brauche es in der Bewertung sozialer Gerechtigkeit einen politischen Raum für Unvollständigkeit. Auch nach dem Schleier des Nichtwissens kann immer noch eine Diskrepanz bei der Bewertung sozialer Prioritäten entstehen. Auf Grund der nicht vollständig ausgearbeiteten individuellen Wertungen und der unvollständigen Bewertung der einzelnen Personen „könnte fortdauernde Unvollständigkeit ein bleibendes Merkmal von Beurteilungen sozialer Gerechtigkeit sein“ (Sen, 2010, S.133). Auch deswegen muss die Theorie kollektiver Entscheidungen bei der Entwicklung einer gerechten Gesellschaft in Betracht gezogen werden (vgl. Sen, 2010, S.133). Es also weniger um den Versuch, eine vollkommen hypothetisch-gerechte Gesellschaft zu schaffen, sondern vielmehr darum, die tatsächlich zur Verfügung stehenden Optionen zu betrachten und nicht in einem fiktiven Zustand zu verharren (vgl. Sen, 2010, S. 134).

Fazit: Gerechtigkeit als Grundlage für das Gemeinwohl a-posteriori

Inwiefern lassen sich die hier ausgearbeiteten theoretischen Felder aber nun auf eine gemeinwohlspezifische Analyse übertragen? Es wird zunächst ersichtlich, dass Gemeinwohl in einem pluralistischen Rechtsstaat nur a-posteriori in Form von fortlaufenden diskursiven Auseinandersetzungen entstehen kann. Dabei geht es nicht darum, eine feste Größe zu definieren. Gemäß dem Motto der Weg ist das Ziel bietet das Gemeinwohl eine Orientierung für ein gerechtes und faires Leben aller Menschen in der Gemeinschaft und verhindert so die umfassende Individualisierung der Lebensweisen. Der Pluralismus bündelt die individuellen Meinungen und Werte und stärkt diese im gesellschaftlichen und politischen Diskurs in Form autonomer Gruppen. Da freiheitliche

Rechtsstaaten in der heutigen Zeit ihre Legitimität nicht mehr durch ein übergeordnetes Zwangskorsett durchsetzen können, beruht die legitime Herrschaft auf der Sicherung individueller Freiheitsrechte. Der Rechtsstaat bietet dabei den rechtlichen Rahmen, in welchem sich das Gemeinwesen in Bezug auf gesellschaftlichen Diskurs frei entfalten kann, ohne sich dabei selbst an diesem zu beteiligen. Besonders dem materiellen Rechtsstaatsprinzip kommt hier eine wesentliche Bedeutung zu. Dort werden inhaltliche Maßstäbe in der Bewertung miteinbezogen und schaffen so eine Verhältnismäßigkeit in Bezug auf Sanktionen. Neben der Sicherung der Heterogenität durch die pluralistische Grundstruktur der Gesellschaft, sowie die Sicherung der individuellen Rechte der Bürger als oberste Priorität freiheitlicher Rechtsstaaten, braucht es aber genauso ein kollektives Streben nach Werten, was die Individuen in einer Gesellschaft zumindest minimal aneinander bindet. Das Streben nach Gerechtigkeit bietet dabei eine wissenschaftliche belegte Grundlage. Die dargelegten Theorien von Rawls und Sen bieten dabei einen möglichen Ansatz, wie eine nach Gemeinwohl strebende Gesellschaft im Rahmen eines pluralistischen Rechtsstaates durch die Gerechtigkeit als übergeordneten Wertekodex zusammengehalten wird. Während Rawls mit dem transzendentalen Ansatz eine geschlossene Gesellschaftsform mitsamt Institutionen als wesentliche Träger der Gerechtigkeit wählt, konzipiert Sen einen komparativen, globalen Gerechtigkeitsentwurf, der auch externe Meinungen mit in den Diskurs miteinbezieht.

Der theoretische Charakter dieses Themas erschwert eine Übertragung auf die Praxis. Auch deswegen soll an dieser Stelle keine subjektive Bewertung über eine Gemeinwohlskonzeption in einem pluralistischen Rechtsstaat getätigt werden. Deutlich wird aber folgendes: Gemeinwohl kann nur dann als regulative Idee existieren, wenn eine Gesellschaft bereit ist einen übergeordneten, rechtlich gesicherten Wertekodex als Rahmenbedingung für gesellschaftlichen Konflikt zu akzeptieren. Individuelle Freiheit sollte auch weiterhin an oberster Stelle jeder rechtsstaatlichen Konzeption stehen. Dies muss aber in einem fortlaufenden Prozess in Einklang mit gesellschaftlichen Einschränkungen gebracht werden. In einer von Individualisierung geprägten Zeit ist es wichtig, das allgemeine Wohl nicht außer Acht zu lassen. Denn auch dadurch können wichtige Handlungsnormen für die Individuen entstehen und somit helfen, eine möglichst gerechte Gesellschaft zu konzipieren.

Der kollektive Zusammenhalt und das Wohl der Allgemeinheit dürfen bei allen Freiheiten der autonomen Bürger nicht untergehen oder vollständig aufgegeben werden - eine Erkenntnis, die Alexis De Tocqueville wohl sehr gefallen hätte.

Literaturverzeichnis

- Andersen, U. / Woyke, W. (2003). *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. Bundeszentrale für Politische Bildung. Herausgegeben von Leske und Budrich. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202088/pluralismus> (15.08.2020)
- Arenhövel, M. (2000). *Demokratie und Erinnerung*. Campus Verlag. Frankfurt/New York
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. 1. Aufl., Frankfurt a. M. 1986.
- Böckenförde, E.-W. (2019). *Recht, Staat, Freiheit*. 7. Auflage. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Frankfurt 2019.
- Braun D./ Schmitt H. (2009). *Politische Legitimität*. In: Kaina V., Römmele A. (eds) *Politische Soziologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2009.
- Enzmann, B. (2012). *Der Demokratische Verfassungsstaat. Entstehung, Elemente, Herausforderungen*. Springer VS. Wiesbaden 2012.
- Fraenkel, E. (2019). *Deutschland und die westlichen Demokratien*. Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main 1991.
- Gauck, J. (1998). *Rechtsstaat und Gerechtigkeit*. In: *Zeitschrift Für Rechtspolitik* 31(10), 379-381. Verfügbar unter: www.jstor.org/stable/23424920 (15.08.2020)
- Goppel, A/ Mieth, C./ Neuhäuser, C. (2016). *Handbuch Gerechtigkeit*. J.B. Metzler. 2016.
- Güth, W./ Tietz R. (1990). *Ultimatum Bargaining Behavior. A survey and comparison of experimental results*. *Journal of Economic Psychology* 11. 1990 Pages 417-499.
- Heidenreich, F. (2011). *Theorien der Gerechtigkeit. Eine Einführung*. Verlag Barbara Budrich. Opladen & Farmington Hills 2011.
- Hidalgo, O./ Polke, C. (2017). *Staat und Religion. Zentrale Positionen zu einer Schlüsselfrage des politischen Denkens*. Springer VS. Wiesbaden 2017.
- Ingenfeld, M. (2009). *Das Wagnis der Freiheit. Das Böckenförde-Diktum und seine Implikationen für eine modern Demokratie*. In: „*Postsäkulare Gesellschaft – postsäkulare Demokratie?*“. München 2009.
- Isensee, J. (2014). *Gemeinwohl und öffentliches Amt. Vordemokratische Fundamente des Verfassungsstaates*. Springer VS. Wiesbaden 2014.
- Kremendahl, H (1977). *Pluralismustheorie in Deutschland. Entstehung, Kritik, Perspektiven*. Heggen-Verlag. Leverkusen 1977.
- Münch, R. (2010). *Das Regime des Pluralismus. Zivilgesellschaft im Kontext der Globalisierung*. Campus Verlag. Frankfurt a.M. 2010.
- Oberreuter, H. (1980). *Pluralismus. Grundlegung und Diskussion*. Leske Verlag + Budrich GmbH. Opladen 1980
- Pötzsch, H. (2009). *Rechtsstaat*. Bundeszentrale für Politische Bildung. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-demokratie/39300/rechtsstaat?p=0> (10.08.2020)
- Rawls, J. (1975). *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Suhrkamp Verlag. Frankfurt a.M. 1975.
- Rommerskirchen, J. (2017). *Soziologie & Kommunikation. Theorien und Paradigmen von der Antike bis zur Gegenwart*, 2.Auflage. Springer VS. Wiesbaden 2017.
- Rommerskirchen, J. (2019). *Das Gute und das Gerechte. Eine Einführung in die praktische Philosophie*. Springer Fachmedien, 2. Auflage. Wiesbaden 2019.
- Schubert, K./ Klein, M. (2018). *Gemeinwohl. Das Politiklexikon*. 7., aktual. u. erw. Aufl. Bonn: Dietz 2018. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17540/gemeinwohl>
- Sen, A. (2010). *Die Idee der Gerechtigkeit*. dtv Verlagsgesellschaft. München 2010.
- Solzbacher, C. (1994). *Politische Bildung im pluralistischen Rechtsstaat*. Leske + Budrich. Opladen 1994.
- Die Tageszeitung (2009). „*Freiheit ist ansteckend*“. taz archiv. Verfügbar unter: <https://taz.de//1576006/> (10.08.2020)
- Tocqueville, A.d. (2006). *Über die Demokratie in Amerika*. Reclam. Stuttgart 2006.

Die Autorinnen und Autoren

Feline Heck ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Wintersemester 2019/2020.

Alna Sophie Hermes ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Wintersemester 2019/2020.

Stephanie Jakobi ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Düsseldorf im Wintersemester 2019/2020.

Johanna Skepenat ist Absolventin des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

Inga Kristin Stöver ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

Marc Oliver Technow ist Absolvent des Masterstudiengangs Corporate Communication an der Hochschule Fresenius Köln im Sommersemester 2020.

Kontakt zu den Autorinnen und Autoren über den Herausgeber des Journals.