

Universität Salzburg

Fachbereich für Kommunikationswissenschaft

SE Bachelorseminar

Sommersemester 2022

**Wie kommunizieren Branchenvertreter*innen der 'Ökonomie der Menschlichkeit'
ihren wirtschaftlichen Transformationsanspruch?**

Betreuer: Univ.-Prof. Mag. Dr. Peter Winkler

Forschungsfeld: Organisationskommunikation

Verfasser: Theresa Weis (Matrikelnummer: 11913142)

E-Mail: theresaweis97@gmx.de

Abgabedatum: 10.07.2022

Eidesstattliche Erklärung

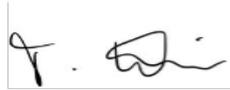
Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin/ keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht.

Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandeln mit der Note „nicht genügend“ (ohne Möglichkeit einer Nachbesserung oder Wiederholung) geahndet wird und weitere rechtliche Schritte nach sich ziehen kann.

Engelsberg, 10.07.2022

(Ort und Datum)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Wi', enclosed in a thin black rectangular border.

(Unterschrift)

**„Ohne Wirtschaftlichkeit schaffen wir es nicht,
ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht.“**

(Alfred Herrhausen)

Abstract

Nachhaltiges Wirtschaften zum Wohle der Gesellschaft und der Natur wird für Unternehmen und Organisationen immer bedeutender. So verfolgen diese zunehmend das Ziel, durch ein effektives Management und eine geschickte Kommunikation, ihre soziale Verantwortung im Rahmen der Corporate Social Responsibility, kurz CSR, zu garantieren und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Gleichzeitig werden diese Bemühungen von Anspruchsgruppen verstärkt als Deckmantel für PR- und Marketingmaßnahmen zur Profitmaximierung wahrgenommen und die Glaubwürdigkeit der CSR in Frage gestellt.

Die österreichische Organisation „Ökonomie der Menschlichkeit“ hingegen scheint einen anderen Weg einzuschlagen, indem sie zusammen mit ihren zugehörigen Unternehmen eine neue Art des Wirtschaftens im Sinne der Menschlichkeit vorantreibt.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist zu untersuchen, inwiefern der Ansatz dieser Organisation über die klassische CSR hinausgeht und inwiefern diesem Ansatz Glaubwürdigkeit zugesprochen werden kann. Hierzu wird folgende Forschungsfrage gestellt: *Wie kommunizieren Branchenvertreter*innen der 'Ökonomie der Menschlichkeit' ihren wirtschaftlichen Transformationsanspruch?*

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde neben einer ausführlichen Literaturarbeit eine qualitative Studie durchgeführt, in der vier branchenvertretende Unternehmen der Organisation, sowie der Gründer der Allianz befragt wurden. In der Auswertung wurde, bezogen auf den Kommunikationsaspekt, deren Verständnis eines glaubwürdigen Transformationsanspruches herausgearbeitet und anhand einzelner Indikatoren vorgestellt.

Die Analyse zeigt, aus welchen Gründen sich die Unternehmen der Organisation angeschlossen haben, was ihr Handeln bestimmt und wie die „Menschlichkeit“ nach außen kommuniziert wird. Sichtbar wird, dass sich die Branchenvertreter*innen von der herkömmlichen CSR deutlich unterscheiden und kaum Zusammenhänge hergestellt werden können, da der Grundgedanke ein anderer ist.

Stichworte:

CSR-Kommunikation | Corporate Social Responsibility | Institutional Entrepreneurship | Alternative Wirtschaftsformen | Glaubwürdigkeit | Unternehmenskommunikation | Ökonomie der Menschlichkeit | Wimmer Schneidert | Luftburg – Kolarik im Prater | LP architektur | Alpenresort Schwarz

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung & gesellschaftliche Relevanz	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage	2
1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit	4
2 Theoretischer Rahmen und Begriffsbestimmungen	5
2.1 Strömungen der CSR	6
2.1.1 CSR Kommunikation	9
2.1.2 CSR aus Neoinstitutioneller Perspektive	11
2.1.3 Probleme der CRS Kommunikation	13
2.1.4 Institutional Entrepreneurship	14
2.2 Alternative Wirtschaftsweisen	16
2.2.1 Vorstellung alternativer Wirtschaftsweisen	16
2.2.2 Kommunikation alternativer Wirtschaftsweisen	20
3 Empirisches Forschungsdesign	21
3.1 Methodologische Begründung	21
3.2.1 Allgemeines zur Organisation	23
3.2.2 Auswahl der Branchensprecher*innen	28
3.3 Erhebungs- und Auswertungsverfahren	31
4 Empirische Ergebnisse und Interpretation	35
4.1 Kategorien	36
4.2 Purpose	36
4.3 Mission	37
4.4 Vision	39
4.5 Mitgliedschaft	41
4.6 Stakeholder-Kommunikation	42
4.6.1 Interne Kommunikation	42
4.6.2 Externe Kommunikation	44
4.7 Menschliches Handeln	45
4.8 Positionierung gegenüber klassischer CSR	46
4.9 Positionierung gegenüber der Öffentlichkeit	48
5.1 Beantwortung der Forschungsfragen	48
5.2 Verbesserungspotenzial und Kritik	51
5.3 Ausblick	51
6 Literaturverzeichnis	53
7 Anhang	60

Abkürzungsverzeichnis

CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
ÖDM	Ökonomie der Menschlichkeit
GWÖ	Gemeinwohl-Ökonomie
u. a.	unter anderem
bzw.	beziehungsweise
SDG	Sustainable Development Goals

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kategorienschema (Eigene Darstellung)

1 Einleitung

Das erste Kapitel gibt einen Überblick zum Themen- und Forschungsgebiet der Bachelorarbeit und hält darüber hinaus deren Relevanz und Zielsetzung fest.

1.1 Problemstellung & gesellschaftliche Relevanz

Eine Wirtschaft, die dem Menschen dient, klingt nach einer Illusion? Dem Weltenwanderer Gregor Sieböck zufolge nicht, denn auf seiner 15.000 Kilometer langen Wanderung, die ihn 2003 von Österreich nach Tokio führte, erkannte er, dass die Lebensfreude der Schlüssel für ein langfristiges, dem Menschen dienendes Zusammenleben zu sein scheint. Gregor Sieböck studierte in Europa und Amerika Wirtschafts- und Umweltwissenschaften und war schließlich in einem internationalen Forschungsprogramm der Uno und der Weltbank tätig (Staudinger, 2022, o.S.). Seine Karriere schien vorgezeichnet: Weltbank, UNDP - die Tore standen weit offen. Doch schon bald hinterfragte er das vorherrschende Wirtschaftsparadigma der Profitmaximierung, sowie das ständige Wirtschaftswachstum, folgte seiner Intuition und lehnte seine Karriereangebote dankend ab, um sich stattdessen zu seiner ersten großen Weltenwanderung aufzumachen. „Der Weg entsteht im Gehen“ (Global Change, 2022, o.S.), dessen ist sich Gregor Sieböck sicher.

Dennoch ist der Weg des Umdenkens in der Gesellschaft und der wachsende Wunsch einer „neuen“ Wirtschaft erst im Entstehen, denn besonders in den letzten Jahren hat sich ein zunehmender Liberalisierungs- und Deregulierungsprozess innerhalb der Wirtschaft entwickelt. Die globalen Krisen - insbesondere die Corona-Krise, hat die Wirtschaft, sowie das Denken und Handeln der Gesellschaft auf den Kopf gestellt und von Menschen und Unternehmen verlangt, aus ihren bisherigen Bahnen auszuscheren und umzudenken. Die Notwendigkeit im Unternehmen um-, und die bisherige Wirtschaftsweise zu überdenken, löste bei vielen zunächst Angst und Unbehagen aus.

Doch wie wäre es, Angst vor Veränderung in Zuversicht zu transformieren? So könnten in Zeiten von Krisen und Verlust auch Chancen gesehen werden und die „vermeidliche Krise“ als positiver Wendepunkt wahrgenommen werden. Alles ist in ständigem Fluss und es geht darum, alternative Wege zu gehen und Lösungen zu finden, denn wie der Achtsamkeitstrainer Jon Kabat-Zinn sagt: „Du kannst die Wellen nicht aufhalten, aber du kannst lernen zu surfen.“ (Barmer, 2021) Fraglich ist nur, ob vorübergehende Lösungsansätze innerhalb der Wirtschaft genügen, oder ob gar eine umfassende Transformation der Wirtschaft vonnöten ist.

Nach zwei Jahrzehnten Engagement für ein zukunftsfähiges Leben setzt sich Gregor Sieböck seit einigen Jahren für die Ökonomie der Menschlichkeit mit der Gewissheit ein, dass die Zeit reif ist, die Vision einer neuen Zukunft zum Wohle aller Menschen umzusetzen.

Die Ökonomie der Menschlichkeit ist eine Organisation, genauer gesagt ein bunter und breiter Zusammenschluss von Menschen, Initiativen und Unternehmen, die sich aus tiefer Überzeugung der Menschlichkeit öffnen und in ihrem Sinne die Zukunft gestalten.

Unternehmerische Handlungen im Sinne der Allgemeinheit sind jedoch nichts neues. Denn im Rahmen der sogenannten Corporate Social Responsibility leisten Unternehmen auf freiwilliger Basis einen zusätzlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit. Diese bezieht sich nicht nur auf die eigentliche Geschäftstätigkeit und das Marktumfeld, sondern auch auf die Arbeitsplatzgestaltung und Interessen anderer Stakeholder.

Es könnte gesagt werden, dass sich die Kommunikation der Nachhaltigkeit im Rahmen der Corporate Social Responsibility (CSR), in all ihren Facetten zu einer neuen Businessmoral entwickelt hat (Englert & Ternès, 2019, S.61f.).

Dass die Kommunikation der CSR-Maßnahmen nicht rein altruistischer Natur entspringt, sondern zur ökonomischen Existenzsicherung und Profitmaximierung eingesetzt wird, ist jedoch nichts neues. Demzufolge verhalten sich CSR- Aktivitäten ähnlich wie wohl überlegte Marketingstrategien und verfolgen klare Ziele, wie etwa den Imagegewinn, eine positive interne-und externe Unternehmenskommunikation, Personalpolitik, die Kundenbindung, sowie das Beziehungsmanagement (Fuchs-Gamböck, 2006, S.22).

Doch wie glaubwürdig, transparent und wahrheitsgetreu ist diese soziale Verantwortung eines Unternehmens, welches über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausagiert wirklich? Die Skepsis gegenüber Unternehmen, die CSR und CSR Kommunikation nur aus eigennütziger Sicht betreiben, scheint nicht ganz unbegründet (Forehand, Grier, 2003, S.350). Gleichzeitig wächst jedoch auch die Hoffnung auf Unternehmen, die eine neue Wirtschaft glaubwürdig verkörpern, fördern und leben, wie es die Ökonomie der Menschlichkeit glaubt zu erfüllen und so stellt sich folgende Forschungsfrage:

Wie kommunizieren Branchenvertreter*innen der 'Ökonomie der Menschlichkeit' ihren wirtschaftlichen Transformationsanspruch?

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage

Mit dieser Arbeit soll erforscht werden, wie eine authentische Kommunikation eines wirtschaftlichen Transformationsanspruches nach Ansicht von vier Branchenvertreter*innen der Ökonomie der Menschlichkeit definiert werden könnte.

Wie bereits erwähnt, möchte die ÖDM keine Fassadenarbeit, sondern ehrlich, transparent im Sinne der Menschen und der Erde die Wirtschaft transformieren. Dabei gilt es herauszufinden, was die gewählten Unternehmen glauben, im Rahmen der Kommunikation eines Transformationsanspruches anders zu machen, als andere CSR-handelnde Unternehmen. Besonders seit den letzten Jahren werden viele klassische CSR-Unternehmen vermehrt negativ beleuchtet, wobei sie in Zusammenhang mit Greenwashing und einer gewissen Scheinnachhaltigkeit in der Kritik stehen. Es besteht also eine gewisse Tendenz, dass CSR Kommunikation vor allem dann stigmatisiert wird, wenn vermutet wird, dass ein intensiv kommunizierendes Unternehmen etwas zu verbergen haben könnte.

In der klassischen Wirtschaft geht es darum, sich mit dem eigenen Unternehmen von Mitbewerber*innen auf dem Markt abzuheben, um so die eigenen Marktanteile zu sichern. Mit diesem Wettbewerbsvorteil innerhalb der Branche durch Erfüllung bestimmter Kriterien, möchte der Großteil der Unternehmen ihren langfristigen Erfolg sichern.

Die Ökonomie der Menschlichkeit geht da einen anderen Weg, so wird innerhalb der Organisation bewusst auf Wissenstransfer und Co-Kreation gesetzt. Hier geht es nicht darum, das Wissen nur zugunsten des eigenen Unternehmens zu nutzen und sich von anderen Betrieben in- und außerhalb der Branche abzugrenzen, sondern vielmehr darum, das Wissen und die bewährten Herangehensweisen mit anderen zu teilen. Durch die Förderung des unmittelbaren Austausches sollen neue Resonanz- und Gestaltungsräume eröffnet werden, in denen Transformatives geschehen kann und alle Beteiligten langfristig profitieren.

Es gilt also zu erforschen, ob es Sinn machen würde, den Ansatz der Ökonomie der Menschlichkeit publik zu machen und ob die besonderen Leistungen der im Sinne der Menschlichkeit handelnden Unternehmen als Vorbild für eine neue Wirtschaft dienen können. Gerade die Glaubwürdigkeit ist auch in der CSR Kommunikation ein großes Thema und so wird das Problem fehlender Authentizität zunehmend beleuchtet. Aus dieser Problematik heraus soll im Rahmen dieser Bachelorarbeit in einen extremen Fall „gezoomt“ werden, da vermutet wird, dass die Unternehmen der ÖDM aus tiefster Überzeugung ohne profitbringende CSR-Absicht im Sinne der Menschlichkeit handeln und gemeinsam die Wirtschaft transformieren möchten.

Aus diesem Interesse und der Zielsetzung heraus ergibt folgende Forschungsfrage:

Wie kommunizieren Branchenvertreter*innen der 'Ökonomie der Menschlichkeit' ihren wirtschaftlichen Transformationsanspruch?

Als Theoretische Grundlage werden vor allem zwei Texte herangezogen: Zum einen ein Text von Eisenegger, welcher die neoinstitutionelle Perspektive von CSR behandelt und Aufschluss

über die Grundzüge einer Reputationstheorie gibt. Kurz gesagt besagt dieser Text, dass CSR von Unternehmen und Organisationen genutzt wird, da diese als Organisation unter moralischen Druck geraten und durch die Umsetzung der CSR wirtschaftlichen Eigenvorteil und Legitimität erhalten.

Darüber hinaus wird ein Text zu institutional Entrepreneurship von Beschorner gewählt. Der Artikel besagt, dass es darum geht, weniger Unternehmen zu studieren, die sich an die gesellschaftlichen Erwartungen halten, sondern stärker Unternehmen zu visieren, die versuchen, die Wege der gesellschaftlichen Erwartungen zu verändern. Durch die Arbeit des sog. institutionellen Entrepreneurs, sollen nicht nur Erwartungen erfüllt werden, sondern vielmehr neue Erwartungen auf den Weg gebracht werden. Genau das scheint auch die Intention der ÖDM zu sein. Aus dieser Situation heraus lassen sich folgende zwei theoretische Subforschungsfragen definieren:

Welche Erwartungshaltungen an oder gegenüber Organisationen lassen sich aus der neoinstitutionalistischen CSR-Literatur ableiten?

Welche Kommunikationsanforderungen lassen sich für die Rolle des institutional Entrepreneur auf Basis der Literatur ableiten?

Ein Ansatz, wie ihn die ÖDM vertritt, ist in Österreich eine Seltenheit und es gibt kaum vergleichbare Herangehensweisen. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig, diese Thematik explorativ zu beleuchten. Hierbei soll die Forschung speziell über den Kommunikationsaspekt aufgeklärt werden.

Der Fokus liegt also darauf, wie es Unternehmen gelingt, den Transformationsanspruch glaubwürdig zu kommunizieren und authentisch zu leben. Möglicherweise könnte die klassische CSR und CSR Kommunikation durch die Herangehensweise der ÖDM inspiriert werden, um sich von der Stigmatisierung der derzeitigen CSR-Kommunikation zu entfernen. Um dem empirischen Teil Struktur zu verleihen, soll folgende empirische Sub-Frage beantwortet werden:

Wie verstehen Branchensprecher*innen der Ökonomie der Menschlichkeit ihren wirtschaftlichen Transformationsanspruch und wie wird dieser von ihnen kommuniziert?

1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Als Einstieg in den Theorieteil, bestehend aus Ergebnissen einer ausführlichen und forschungsübergreifenden Literaturrecherche, gilt es wichtige theoretische Begriffe und Ansätze zu klären und zu definieren.

Der weitere Teil gibt Auskunft über die konzeptionellen, wissenschaftlichen Grundlagen der später aufgeführten methodischen Herangehensweise. Hierbei erfolgt zunächst eine Einordnung der Arbeit in den wissenschaftlichen Kontext, gefolgt von wichtigen Ansätzen, Definitionen und grundlegenden Forschungsbereichen der CSR. Im Vordergrund stehen hierbei wissenschaftliche Forschungsbeiträge von Eisenegger und Beschorner, sowie eine Konkretisierung innerhalb der CSR-Kommunikation.

Neben der Thematisierung der gesamten CSR, CSR Kommunikation und deren einhergehender Probleme, sollen auch alternative Wirtschaftsweisen vorgestellt, sowie deren Kommunikation beleuchtet werden.

Diese Grundlagen werden im späteren Verlauf zur Beantwortung der theoretischen, aber auch der empirischen Forschungsfragen dienen.

Im Methodenteil, Feldzugang und im Sampling werden die Organisation, das Manifest der Organisation, sowie die vier gewählten Branchenvertreter*innen vorgestellt. Diese Einordnung erfolgt mithilfe des Selbstverständnisses der Website, der Analyse des Manifests, sowie dem Aufbau der Interviews mit den Branchensprecher*innen und dem Initiator der Organisation. Später werden die empirischen Ergebnisse der Interviews mittels verschiedener Kategorien geordnet und Ausprägungen aufgezeigt. In einer abschließenden Conclusio geht es darum, die Forschungsfrage zu beantworten und einen kurzen Rückschluss, besonders zu der Literatur von Eisenegger, dem Ansatz von Beschorner zum journalistischen Entrepreneurship, sowie den alternativen Wirtschaftsweisen zu ziehen. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer kritischen Auseinandersetzung, sowie einem Ausblick, welcher die zukünftige Forschung betrifft.

2 Theoretischer Rahmen und Begriffsbestimmungen

In diesem Kapitel wird die theoretische Ausgangsbasis der Arbeit vorgestellt. Hierfür werden zunächst die wichtigsten theoretischen Einheiten und Begrifflichkeiten, sowie der theoretische Forschungsstand rund um die CSR aufgeführt. Darüber hinaus werden sowohl die theoriegeleiteten Konzepte der CSR-Kommunikation als auch die Rolle der CSR aus neoinstitutioneller Sicht, die mit der CSR Kommunikation einhergehenden Probleme und die Möglichkeit des Institutional Entrepreneurship erläutert. Im zusätzlichen Theorieteil werden schließlich alternative Wirtschaftsweisen aufgezeigt, sowie die damit verbundene Kommunikation vorgestellt. Der erweiterte Theorieteil leitet schlussendlich in den empirischen Teil der Arbeit über, in dem die empirischen Forschungsfragen beantwortet werden und eine Basis für weitere Forschungsanliegen gelegt werden soll.

2.1 Strömungen der CSR

Das Thema CSR hat in den letzten Jahren in der Darstellung von Unternehmen und Organisationen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dabei ist unter dem Begriff "Corporate Social Responsibility", kurz CSR, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens zu verstehen. Anspruchsgruppen, wie etwa Kund*innen und Mitarbeiter*innen fordern Unternehmen immer mehr dazu auf, sich ihrer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aktivitäten in der Öffentlichkeit zu stellen. In der Praxis ist das Konzept der CSR sehr individuell umsetzbar und so hat jedes Unternehmen für sich die Möglichkeit, seine persönlichen Maßnahmen und Ansätze individuell zu definieren. In der Literatur existiert keine einheitliche Definition von CSR, sondern mehr unterschiedliche Ausrichtungen und so unterscheiden sich die Definitionen meist bei der Eingrenzung auf freiwillige Maßnahmen und beim Integrieren rechtlicher Vorgaben (Jarolimek, 2011, S. 137).

Motivation der CSR treibenden Unternehmen ist, die Zufriedenheit ihrer Anspruchsgruppen zu optimieren und dadurch mögliche negative Auswirkungen ihrer Aktivitäten bestenfalls zu vermeiden, oder diese zumindest zu mindern. Dies soll sich positiv auf den unternehmerischen Erfolg auswirken. Besonders kleinere, familiengeführte Betriebe sehen sich häufig dem Leitbild des "ehrbaren Kaufmanns" folgend verpflichtet, ihren Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten, um zu Gunsten der Gesellschaft und der Umwelt ihren positiven Teil beizutragen. Dies kann sich in unterschiedlichen Bereichen zeigen und so beinhaltet CSR eine Vielfalt an Themen, wie etwa Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umwelt, Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit, Corporate Governance, die steigende Ressourcenknappheit, Korruptionsprävention, Gleichstellung der Geschlechter, berufliche Integration, Verbraucherinteressen und Steuern (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022, o.S.). CSR kann Macharzina zufolge als Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft verstanden werden und definiert somit den Beitrag, den Unternehmen und Organisationen leisten, um nachhaltig zu sein (Macharzina, Wolf, 2021, S. 775).

Der zunehmende Wettbewerb fordert Unternehmen sichtlich dazu auf, Verbraucher*innen attraktive Werte, Einzigartigkeit und Neuartigkeit zu vermitteln. Das Umweltmanagement ist ein solcher Aspekt, bei dem ein Unternehmen versucht, seinen Ruf und seine Gesamtleistung zu verbessern. Ein verantwortungsbewusstes Umweltmanagement beabsichtigt eine stetige Optimierung der Umweltergebnisse eines Unternehmens. Es geht also darum, Umweltkontrollpraktiken anzuwenden und nachhaltiger zu werden, indem Unternehmen ihre Umweltauswirkungen reduzieren, was die Geschäftsprozesse im Endeffekt nachhaltig positiv beeinflusst (Abubakar et al., 2022, S. 3 ff.).

Auch eine ökologische Sorgfaltsprüfung („Due Diligence“), eine durchdachte, umweltfreundliche Strategie mit geschlossenen Kreisläufen, sowie eine konsequente Reduzierung der Treibhausgasemissionen ist in diesem Zusammenhang zu nennen.

In den vergangenen Jahren hat sich der Begriff „Nachhaltigkeit“ in sämtlichen Bereichen etabliert und wird dabei von vielen Unternehmen als Synonym zur CSR verwendet. So sprechen manche Unternehmen von Nachhaltigkeitsstrategie und Nachhaltigkeitsbericht, wieder andere von CSR-Berichten und CSR-Strategien. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass CSR als Konzept in der Theorie enger gefasst ist, als der Begriff Nachhaltigkeit. Daher bezeichnet CSR den spezifischen, individuellen Ansatz, den Unternehmen zum nachhaltigen Wirtschaften, zur Nachhaltigkeit, leisten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022, o.S.).

Auch in der Europäischen Kommission ist CSR stark verankert und hat über die letzten Jahre immer mehr an Bedeutung gewonnen. So steht geschrieben, dass Unternehmen eine freiwillige gesellschaftliche Verantwortung übernehmen sollen, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus geht.

Des Weiteren wird den Unternehmen nahegelegt, ihre Unternehmensziele auf soziale und ökologische Ansprüche zu stützen. Dabei sollen die Belange der Stakeholder, durch die CSR, mit der gesellschaftlichen Verantwortung kombiniert werden.

CSR soll also integrierter und glaubwürdiger Grundgedanke aller Unternehmensaktivitäten sein. Damit hatte die EU-Kommission einen Paradigmenwechsel entriert, indem sie auf die Freiwilligkeit verzichtete und die Selbstverantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft in den Fokus rückte. Motivator hinter der CSR-Strategie der EU ist die Überzeugung, dass CSR nicht nur Unternehmen selbst etwas nützt, sondern darüber hinaus eine Bereicherung für die europäische Wirtschaft und Gesellschaft ist, da dieser Ansatz für Innovation, mehr Stabilität und Nachhaltigkeit steht (CSR - CSR in der EU, o.J., o.S.).

Neben dem verbreiteten Begriff der Nachhaltigkeit, verwenden in den vergangenen Jahren immer mehr Unternehmen darüber hinaus als Synonym für CSR den Begriff Corporate Responsibility (CR). Bestimmte Autoren betonen beim Konzept CR häufig die wirtschaftliche Dimension von Nachhaltigkeit in Bezug auf die Unternehmensführung, um Missverständnisse aus dem Weg zu räumen, denn das "social" in CSR wird im Deutschen oft als "sozial" begriffen und somit CSR fälschlicherweise als Ansatz interpretiert, der nur auf die soziale Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit abzielt und weniger auf die wirtschaftliche Intention. Dem zufolge wurde in den vergangenen Jahren in der Praxis im deutschsprachigen Raum häufiger der Begriff der Corporate Responsibility verwendet als die Bezeichnung CSR (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022, o.S.).

In Anbetracht des unternehmerischen CSR-Engagements, wird in zwei Hauptdimensionen unterschieden. So beschäftigt sich die interne Dimension mit Anliegen und Interessen der Mitarbeiter*innen von Unternehmen. Die externe Dimension hingegen thematisiert Interessen der Gesellschaft, Kund*innen, Investor*innen, Geschäftspartner*innen, sowie der Stakeholder. Bestenfalls wird das Konzept in den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen einbezogen. CSR kann neben dem ethisch moralischen Aspekt eines Unternehmens auch die Unternehmenstätigkeit finanziell verbessern, indem sie den Ruf des Unternehmens verbessert, die Reziprozität der Stakeholder erhöht und somit das Risiko eines Unternehmens mindert. CSR hat also positive Auswirkungen auf die Position eines Unternehmens, indem sie Differenzierungs- und Kostenvorteile bietet und die Stellung des Unternehmens verbessert, wobei Reputation und Markenwert eines Unternehmens zur Ergänzung einer Differenzierungsstrategie genutzt werden können. Halten die durch CSR-Investitionen geschaffenen Vorteile dem Wettbewerb stand, kann eine CSR-Strategie langfristige Wettbewerbsvorteile sichern, die außerordentliche Gewinne generieren können (Costa et al., 2015, S. 749 ff.). So kann sich CSR zugleich positiv auf die Unternehmensleistung auswirken, indem sie die Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen und Kunden erhöht. Unternehmen mit besserer CSR haben Untersuchungen zufolge weniger Personalprobleme, da die Kund*innen ihre Produkte positiver bewerten. Die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) wirkt sich direkt auf das umweltfreundliche Verhalten der Mitarbeiter*innen aus, was sich positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt (Abubakar et al., 2022, S. 2).

Ein weiterer mit CSR einhergehender verbreiteter Begriff, ist Corporate Citizenship. Dieser wird im Folgenden der Vollständigkeit halber komprimiert erklärt, ist als theoretische Fundierung zur Beantwortung der Forschungsfrage jedoch nicht relevant. Unter Corporate Citizenship ist gemeinnütziges Engagement eines Unternehmens gemeint, das über die eigentlichen Geschäftstätigkeiten hinausgeht, wie etwa Spenden oder Stiftungsaktivitäten. Corporate Citizenship (CC) steht für das bürgerliche Engagement von Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Rolle als „vorbildliche Bürger*innen“ bestmöglich erfüllen möchten. Dieser zentrale Grundgedanke stammt ursprünglich aus der Zeit der Industrialisierung, als sich Unternehmen dazu entschieden, sich öffentlich bewusst für ihr regionales und soziales Umfeld einzusetzen. Mit der Globalisierung hat sich dieses Engagement von regionaler Begrenztheit zu internationalen Aktivitäten ausgedehnt und so liegt das Hauptanliegen der Unternehmen darin, außenorientiert mit externen Partnern zu kooperieren und durch beispielsweise Spendentätigkeiten, Stiftungstätigkeiten oder Sponsoringaktivitäten einen Beitrag zur gemeinen Wohltätigkeit zu leisten was wiederum die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens stärkt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2022, o.S.).

Noch einmal auf den Punkt gebracht, CSR bezeichnet eine Strategie, die Unternehmen im Rahmen der Unternehmensführung umsetzen, um sicherzustellen, dass ihre Tätigkeiten ethisch vertretbar und für die Gesellschaft von Nutzen sind.

2.1.1 CSR Kommunikation

Nachdem die wichtigsten Begriffe zur Einordnung der CSR definiert wurden, soll nun speziell auf die CSR Kommunikation eingegangen werden, da die Kommunikation wirtschaftlicher Transformationsansprüche den Kern dieser Arbeit darstellt.

Die begriffliche Grundlage der Corporate Social Responsibility, die die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen bezeichnet, wurde erstmals 1953 von Howard R. Bowen in seinem Buch „Social Responsibilities of the Businessman“ veröffentlicht. „Maßgebliche Bestandteile von CSR sind in der Unternehmenspraxis zum einen die einzelnen Maßnahmen, in denen die gesellschaftliche Verantwortung zum Ausdruck kommt und zum anderen die Kommunikation dieser Bemühungen als CSR-Kommunikation.“ (Raupp et al., 2011, S. 9)

Heutzutage hat sich neben dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) auch die Bezeichnung Sustainability bzw. gesellschaftliche Unternehmensverantwortung etabliert. In der Praxis ist es jedoch noch nicht gelungen, eine vielfaltsübergreifende Definition zu geben, da die Anforderungen zum Teil regional, branchenabhängig oder weltanschaulicher Ausrichtung sehr unterschiedlich einzuordnen sind. In der Kommunikationswissenschaft erreichte dieses breite Forschungsfeld lange Zeit nur begrenzte Aufmerksamkeit und so erfuhr die Theorie erst in den vergangenen Jahren innerhalb der Organisationskommunikation breitere Akzeptanz. Trotz des zögerlichen Anlaufs im deutschsprachigen kommunikationswissenschaftlichen Raum, ist nun dank länderübergreifender Forschungsansätze ein breites Spektrum an Forschungsergebnissen zu verzeichnen.

Die Öffentlichkeitsarbeit für nachhaltige, ökologische, ökonomische und gesellschaftliche unternehmerische Tätigkeiten ergänzt die klassische Public Relation, welche Unternehmens-, Produkt- und Marken-PR beinhaltet. Die Kernaufgabe der CSR-Kommunikation liegt darin, dass auf das gesellschaftlich gestützte Engagement, einem durchaus kritischen Publikum, der Öffentlichkeit, zu kommunizieren und sie über die Anliegen und Folgen dieses Wirtschaftens aufzuklären. Dabei gilt es, die Kommunikation der CSR-Strategien und Maßnahmen mit der Unternehmensstrategie sinnvoll zu verknüpfen (Heinrich, 2018, S. S. 6).

Ein Modell in Anlehnung an Lorentsich und Walker (2012, S. 309) sowie an respect austria (respect austria, o.J., o.S.), umfasst sieben zentrale Prozessschritte, die innerhalb einer

funktionierenden CSR erfüllt werden müssen. Dabei geht es um die strategische Ausrichtung eines Unternehmens, die Definition der Anspruchsgruppen, die Ist-Analyse, wichtige Zukunftsthemen, Maßnahmen zur Umsetzung der CSR, die Kommunikation, sowie die Bestätigung des Transportierten. Der Aspekt der Kommunikation ist der wichtigste Baustein der CSR-Strategie, da ohne das Publimachen der unternehmerischen Anliegen, Aktivitäten, Entwicklungen und deren Kommunikation an die Öffentlichkeit, seinen Zweck nicht erfüllen kann. Den Fokus der CSR-Kommunikation bilden die Interessens- und Anspruchsgruppen, denn sie gilt es darüber aufzuklären, was das Unternehmen bereits erfüllt und in Zukunft tun möchte, um die Beziehung zu seinen Anspruchsgruppen zu optimieren (respact austria, o.J.).

Nach der Umsetzung bestimmter CSR-Maßnahmen ist es wichtig, Schlüsse über die Akzeptanz der CSR-Bemühungen zu ziehen, da diese für weitere Prozesse wertvolle Rückschlüsse geben können. Zur Orientierung können hierbei folgende Fragen gestellt werden: „Wie wird das Engagement bestmöglich kommuniziert? Wie werden die Mitarbeiter „an Bord“ geholt? Wie kann Transparenz und Glaubwürdigkeit sichergestellt werden? Welche Stakeholder sollen wie angesprochen werden? Welche Kommunikationskanäle sollen genutzt werden? Soll ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden? Welche Themen sind relevant? Wie soll die Berichterstattung im Detail erfolgen? Wie kann Transparenz und Glaubwürdigkeit sichergestellt werden?“ (Heinrich, 2018, S. S. 4)

Gerade die Glaubwürdigkeit ist das entscheidende jeglicher Kommunikation, ganz gleich ob zwischen Personen, in den Massenmedien oder in der Kommunikation von Unternehmen. Obgleich sich Unternehmen der Bedeutung von Glaubwürdigkeit bewusster werden, ist die die sogenannte „Glaubwürdigkeitskluff“ weiterhin eine große Herausforderung in der Kommunikation von Unternehmen (Lock, 2016, S. 421). Ein elementares Problem der CSR-Kommunikation, stellt dabei die grundlegende Skepsis der Stakeholder gegenüber dem CSR-Engagement von Unternehmen dar (Eisenegger & Schranz, 2011, S. 81). Wird eine Botschaft oder ein Akteur*in als unglaubwürdig wahrgenommen, wird der kommunikative Akt nicht erfolgreich verlaufen.

Die Glaubwürdigkeit beinhaltet die drei Dimensionen: Sender, Botschaft und Rezipient (Melican, Dixon, 2008, S. 151-168). In Anbetracht dieses Prinzips kann mit Sicherheit gesagt werden, dass Kommunikation von CSR-Aktivitäten sehr sensibel ist und sehr herausfordernd sein kann, denn Unternehmen, die ihre CSR- Aktivitäten offen und proaktiv an die Öffentlichkeit kommunizieren, müssen sich bewusst sein, dadurch auch die Aufmerksamkeit ihrer Kritiker*innen zu erregen, welche vermutlich nach Fehlern, Authentizitätslücken und Greenwashing suchen.

Gerade die vielen Vorfälle weltweit, wie etwa Betrug, schlechte Arbeitsbedingungen, Umweltsünder, Korruption und „Greenwashing-Skandale“ tragen dazu bei, dass die Menschen

unternehmerisches Handeln genauer hinterfragen und hinter deren Kulissen blicken möchten. Greenwashing bezeichnet den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu ergattern, ohne jedoch die vorgesehenen Maßnahmen innerhalb der Wertschöpfung zu implementieren (Lin-Hi, 2021, o.S.).

Bereits 2012 kam Menn zu der Erkenntnis: „Immer genauer wollen die Kunden wissen, ob Unternehmen die Umwelt stärker belasten als notwendig, ob sie ihre Mitarbeiter ausbeuten, wie sparsam sie mit endlichen Ressourcen umgehen“ (Menn, 2012, S. 111) und dieses öffentliche Interesse von Seiten der Konsument*innen hat über die Jahre stets zugenommen. Deshalb geht es im Rahmen der CSR-Kommunikation vor allem um Glaubwürdigkeit, Ernsthaftigkeit und sachliche Information, denn erst, wenn es einem Unternehmen gelingt, verantwortungsvoll im Sinne der Nachhaltigkeit für Natur und Gesellschaft zu agieren, wird es von der Öffentlichkeit als glaubwürdig wahrgenommen werden (Heinrich, 2018, S. S. 6).

2.1.2 CSR aus Neoinstitutioneller Perspektive

Der Reputationsbegriff hat sich in den vergangenen Jahren in der Kommunikationswissenschaft immer stärker etabliert, dennoch fehlt es dem Reputationsbegriff an einer interdisziplinären, anerkannten, theoretischen Grundlage und einer dazugehörigen Definition. Aus dieser Forschungslücke heraus wurde von Eisenegger und Imhof eine *dreidimensionale* Reputationstheorie entwickelt, welche eine kognitive, eine affektive *und* eine normative Reputationsdimension enthält.

Den Autoren zufolge ist Reputation ein Phänomen, das mit seinen charakteristischen Merkmalen ausschließlich in modernen Leistungsgesellschaften beobachtet werden kann und zu einer Differenzierung dreier Welten - der objektiven, der sozialen und der subjektiven Welt – führte, in denen sich Akteur*innen beweisen müssen. In ihrem dreidimensionalen Reputationsansatz beziehen sich die Autoren auf das Drei-Welten-Konzept von Habermas, basierend auf dem Ansatz von Max Weber, um es so auf die heutigen gesellschaftlichen Konstrukte, ganz gleich ob aus Wirtschaft oder Politik, zu übertragen (Eisenegger & Imhof, 2009, S. 244ff.).

In der objektiven Welt werden Akteur*innen danach bewertet, ob sie in kognitiver Hinsicht die Absichten ihres Handlungsfeldes erfüllen. In der Reputationskonstitution folgt die objektive Welt daher einer streng kognitiven Logik und so werden beispielsweise funktionaler Erfolg oder Misserfolg an Kennzahlen bewertet und auf empirischer Ebene mit Wahr-/Falsch-Aussagen begründet (Eisenegger & Imhof, 2009, S. 246).

In der sozialen Welt dient die normativ-moralische Korrektheit bzw. Sozialreputation, als Beurteilungsmaßstab. Dabei wird anhand der Kriterien der ethischen Korrektheit, bzw. Inkorrektheit bewertet. Reputationsverluste in dieser Welt sind schwieriger zu rechtfertigen als Inkorrektheit in der objektiven Welt, da in der sozialen Welt die Moral, Glaubwürdigkeit und emotionale Verfassung sehr stark mitschwingt. Darüber hinaus befinden sich in dieser Ebene bei weitem mehr Akteur*innen, da jedes Individuum, allein durch seine emotionale Anwesenheit, eine eigene Reputationsinstanz darstellt. Moralische Unternehmer*innen, Politiker*innen, NGOs und Organisationen urteilen darüber, inwieweit sich die Reputationsträger in der sozialen Welt als gut oder böse erweisen (Eisenegger & Imhof, 2009, S. 247).

Während in der objektiven Welt eine kognitive und in der sozialen Welt eine normative Bewertungsrationale vorliegt, überwiegen in der subjektiven Welt bzw. expressiven Reputation, emotionale Urteile. So mag uns beispielsweise ein Unternehmen ansprechen, weil es ethische Ansprüche über unmittelbare Profitinteressen stellt.

Moralische Unternehmer und Organisationen können einem beim Beurteiler, bzw. Reputationsträger emotionale Anziehungs- oder Abstoßungskraft erzeugen. Sie werden also stets überprüfen, ob die Darstellungen und Behauptungen authentisch und glaubwürdig erscheinen, oder bloße strategische Absicht bedeuten (Eisenegger & Imhof, 2009, S. 247f.).

Die Reputation des Empfängers, entspricht dem Vertrauen des Gebers, weshalb Reputation als Maß der Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit gesehen werden kann. Den Autoren zufolge kann dieses Vertrauen am besten dann gewonnen werden, sobald Akteur*innen verlässlich über einen langen Zeitraum die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen erfüllen. Somit schließt sich der Kreis, denn „Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen, Vertrauen produziert Reputation.“ (Eisenegger & Imhof, 2009, S.250)

Allerdings genügt es nicht, sich als Unternehmen oder Organisation lediglich an die Erwartungen der sozialen und funktionalen Außenwelten anzupassen. Vielmehr geht es darum, eine Balance aus Anpassung und Abgrenzung durch eine unverwechselbare, emotional attraktive Identität von anderen Mitbewerber*innen zu schaffen und aufrecht zu halten (S. 251). Diese Balance ist jedoch unglaublich herausfordernd und so ist in der Praxis stark zu sehen, dass Unternehmen und Organisationen, mit ihren Werbekampagnen, Mittel radikaler Abgrenzung gegenüber dem Mitkonkurrent*innen anwenden, um im Endeffekt größten Profit zu erzielen (Eisenegger & Imhof, 2009, S. 261).

2.1.3 Probleme der CRS Kommunikation

Wie bereits erläutert, bietet CSR für Unternehmen auf den ersten Blick eine große Chance, unternehmerisches Ansehen zu generieren und bei der Gewinnung von Kund*innen, Arbeitskräften und Investor*innen zu profitieren. Diese erwarten ein vorausschauendes, nachhaltiges und authentisches Verhalten von Unternehmen und Partnern. Andererseits gehen mit der Implementierung von CSR und den aufkommenden Ansätzen auch kritische Stimmen in der Debatte um CSR einher (Fahrenschon et al., 2016).

Besonders ein Kritiker, der liberale Ökonom Milton Friedman, wird immer wieder zitiert, sobald es um die Nachteile und Probleme der CSR geht. 1970 veröffentlichte er einen Artikel in der New York Times mit dem Titel: „The only responsibility of business is to make profit“ (Times, 1970), in welchem er den Unternehmen lediglich die Aufgabe der Profitmaximierung zuschreibt. Auch Porter und Kramer (2006) sind der Meinung, dass CSR ein Mittel ist, um die finanzielle Position des Unternehmens, sprich Umsatz und Gewinn, zu optimieren, wie etwa durch CSR-bezogene Marketingkampagnen. Waßmann (2014) kommt darüber hinaus zu dem Entschluss, dass alle ökonomischen Entscheidungen von Unternehmen unmittelbar mit sozialen und ökologischen Konsequenzen einhergehen und so als Einheit betrachtet werden müssen.

Für Konsument*innen ist es aufgrund der zunehmenden Anzahl an Produktangeboten und der Komplexität vieler Märkte unglaublich herausfordernd, Waren und Dienstleistungen zu vergleichen und letztendlich bewusste Kaufentscheidungen zu treffen. Aus diesem Dilemma möchten Konsument*innen darauf vertrauen, dass Unternehmen faire Geschäfts- und Vermarktungspraktiken umsetzen, sowie die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen glaubwürdig garantieren. Hierzu zählen genaue und klare Produktinformationen, die Förderung des nachhaltigen Konsums, sowie die Anliegen der Kund*innen und Konsument*innen ernst zu nehmen (Seco, 2021, o.S.) Stellt sich nur die Frage, wie es den Unternehmen gelingt, ihre CSR-Strategie aufrechtzuerhalten, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Abubakar et al., 2022, S. 3). Zwar haben Unternehmen in den vergangenen Jahren verstärkt zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) Stellung bezogen, paradoxerweise hat dies jedoch nicht zu mehr Wohlwollen auf Seiten ihrer Anspruchsgruppen geführt, sondern zu verstärkter Missgunst und Skepsis (Devin, 2016, S. 226–228). Die bereits erwähnten Skandale, die sich aus unmoralischen Aktivitäten unternehmerischen Handelns ergeben, tragen dazu bei, dass die Gesellschaft immer sensibilisierter wird. Diese zunehmende Sensibilisierung der Öffentlichkeit, ist speziell drei zusammenhängenden Faktoren geschuldet: „1. Dem abnehmenden Einfluss des Nationalstaates und der daraus resultierenden 2. Zuschreibung der Verantwortung von Unternehmen durch eine kritische Öffentlichkeit sowie 3. einer

zunehmend professionalisierten Zivilgesellschaft, die insbesondere durch Nichtregierungsorganisationen repräsentiert wird“ (Backhaus-Maul et al., 2009)

Die CSR-Kommunikation nutzt prinzipiell alle verfügbaren Kommunikationskanäle, wie etwa Print, Online oder persönliche Ansprache, social media, Werbeanzeigen, Blogs oder Berichte, welche auch von der klassischen PR genutzt werden (Röttger et al. 2014). Vor allem hat sich in den letzten Jahren der sogenannte Nachhaltigkeitsbericht bei Unternehmen etabliert. Auf ihn trifft das Paradox der CSR-Kommunikation am meisten zu, denn umso mehr CSR-Berichte Unternehmen veröffentlichen, desto größer ist das Misstrauen gegenüber dem Unternehmen und seinen Publikationen (Waddock und Goggins, 2011, S. 26ff).

All die unterschiedlichen Aspekte zeigen, welche Macht und Kraft die Worte, Taten und Aktionen von Unternehmen für ihr Umfeld bedeuten. Die authentischen Unternehmensaktivitäten und die daraus gewonnene Glaubwürdigkeit der Konsument*innen scheint der Literaturrecherche zufolge der Schlüssel für eine gelungene Unternehmenskommunikation und Erfolg zu sein. Dennoch ist es ein weiter und teils steiniger Weg, da der sensibilisierte Konsument*innen die Glaubwürdigkeit von Unternehmen stets in Frage stellen.

2.1.4 Institutional Entrepreneurship

In klassischen Stakeholder-Ansätzen werden die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen meist als Vertragsbeziehungen dargestellt und Möglichkeiten zur Reduzierung von „negativen Aufmerksamkeiten“ aufgezeigt. Dass es jedoch auch andere Herangehensweisen gibt, zeigt ein Beitrag von Beschorner. Der klassische Stakeholder-Ansatz bzw. die gesellschaftsorientierte Unternehmenslehre, hat mit der Zeit zu einem Wandel im Denken innerhalb der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis geführt, sodass neben den klassischen Marktinteressen, es auch Anliegen außerhalb des Marktes zu berücksichtigen gelte, was zu einer Öffnung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft führte. Trotz des gewandelten Bewusstseins, werden in diesem Ansatz, wichtige Dimensionen ausgeblendet, welche für ein strategisches Management, aber auch für die glaubwürdige soziale Verantwortung, von Unternehmen gegenüber ihrer Gesellschaft, nötig wären.

Um dieser Problematik entgegenzuwirken, schlägt Beschorner, eine Umstellung auf interpretative Herangehensweisen, eine Berücksichtigung des Interdependenzgefüges, sowie eine Trennung zwischen der normativen und der strategischen Analyse vor. Kurz gesagt, er fordert unter Berücksichtigung des soziologischen Neo-Institutionalismus einen Wandel der gesellschaftlichen Unternehmenslehre (Stakeholder-Management), hin zu einer unternehmensorientierten Gesellschaftslehre (Beschorner, 2004, S. 255-259).

Unternehmen sind in der heutigen Zeit immer mehr gefordert, ihr Handeln über die wirtschaftliche Komponente hinaus, ethisch legitim auszuüben und zu rechtfertigen. Unter Berücksichtigung einiger Elemente des soziologischen Neo-Institutionalismus, werden in Beschorners Ansatz, die Interdependenzen unterschiedlicher Organisationstypen in einem organisationalen Feld, welches durch bestimmte gesellschaftliche Problemdefinitionen strukturiert ist, beschrieben. So sollen Blickwinkel miteinbezogen werden, welche im klassischen Stakeholder-Ansatz nicht berücksichtigt würden.

Ein Aspekt aus dem soziologischen Neo-Institutionalismus, welcher wesentlich für eine erweiterte Unternehmenstheorie ist, scheint Beschorner zufolge, die Rolle des institutionellen Entrepreneurs zu sein (Beschorner, 2004, S.263). Im Vergleich zu anderen Organisationstypen, lässt er seine „Routinen hinter sich [...], indem er seine Aufmerksamkeit auf neue Optionen, ungewöhnliche Aufgaben und veränderte Faktorkombinationen richtet“ (Becker, 2002, S. 143) Die normativen Anforderungen sind im Ansatz des institutionellen Entrepreneurs sehr entscheidend, so geht es nicht um die Interessen einzelner Beteiligter, sondern viel mehr um die Interessen aller Betroffenen. Dabei liegt die Grundlage jeglicher Handlungen nicht auf dem „Sollen“, sondern auf dem „Können“. Ganz nach dem Motto: „Verbessere deine Fähigkeiten und/oder wirke durch bestimmte Praktiken, denn diese Praktiken haben wichtigen Einfluss auf das Handeln anderer Akteure.“ (Beschorner, 2004, S.270) Der institutionelle Entrepreneur, egal ob in Form eines Unternehmens, einer Organisation, Verbandes o.ä., passt sich also nicht an seine institutionelle Umwelt an, sondern prägt diese durch sein spezielles Handeln außerhalb der herkömmlichen Norm und kann dadurch durchaus ein bedeutender Motivator und Impulsgeber für Veränderungsprozesse und neue Strukturen sein. Sichtbar werden sie, sobald Marktpotenziale erkannt werden, oder indem sie bedeutende Anspruchsgruppen, die sog. Champions, bei ihren Anliegen bestärken (Beschorner, 2004, S.264). So wirken sie nicht nur im Rahmen der eigenen Institution, sondern prägen Beschorner (2004, S. 264) zufolge, die Konstitution des gesamten organisationalen Feldes für Transformationsprozesse und strahlen dieses Veränderungspotenzial auf Prozesse und Strukturen im organisationalen Feld aus. Sie halten dem Druck der Aufforderung zur Anpassung stand und experimentieren stattdessen mit neuen Handlungsstrategien.

Die klare Definition und Explikation ist der beginnende Schritt jeder unternehmensethischen Untersuchung und so gilt es diesen Vorgang ernst und ausführlich durchzuführen, denn die Problematiken innerhalb der Unternehmensethik sind unglaublich vielseitig und herausfordernd (Beschorner, 2004, S.265).

Im weiteren Schritt, welcher im klassischen Stakeholder-Ansatz das screening wäre, gilt es das organisationale Feld um das definierte Problem herum, zu definieren. Es gilt also zu erschließen, welches Umfeld für den jeweiligen Handlungsfall von Bedeutung ist und zu welchen Änderungen und Konsequenzen die angestrebten Handlungsveränderungen führen würden. Allerdings wird nicht wie im klassischen screening aus unternehmerischer Sicht beurteilt, sondern viel mehr erfragt, welche Akteure fördernd bzw. hemmend sind - sprich welche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Organisationen/Unternehmen zu einer Lösung oder Verschlimmerung der Problemstellung beitragen könnten (Beschorner, 2004, S.265). Somit werden zum einen ökonomische und strategische Vorteile für die Organisation/Unternehmen, sowie normative Anforderungen an die Organisation/Unternehmen sichtbar, welche nicht den einzelwirtschaftlichen Interessen entsprechen.

Im Idealfall gehen in diesem Ansatz ethisch Wünschenswertes und ökonomische Vorteile einher. Nicht beantwortet ist im Rahmen des institutional Entrepreneur bislang, welche speziellen institutionellen Maßnahmen innerhalb der Praxis zur Umsetzung gesellschaftlicher Werte dienlich sein können (Beschorner, 2004, S.269). So sollen im folgenden empirischen Teil der Arbeit am Case der „Ökonomie der Menschlichkeit“ Erkenntnisse gewonnen werden.

2.2 Alternative Wirtschaftsweisen

2.2.1 Vorstellung alternativer Wirtschaftsweisen

Die Folgen der jüngsten Krisen sind bis heute noch weltweit spürbar: Lohnsenkungen, steigende Arbeitslosenquoten sind globale Folgen von und führen gezwungenermaßen zu einer ehrlichen und breiten Auseinandersetzung mit herkömmlichen und alternativen Wirtschaftsmodellen. Zwar versucht der Staat durch gezielte Maßnahmen, wie etwa im Rahmen einer regionalen Strukturpolitik, zu intervenieren, doch sind dies meist auch nur vorübergehende Lösungsansätze. Die Dringlichkeit und Notwendigkeit einer stabilen wirtschaftlichen Ordnung wird in Zeiten wie diesen also immer wichtiger, wobei die Frage gestellt werden muss, welche alten Formen überhaupt noch zeitgemäß sind und ob es nicht sogar Zeit für einen gesamten wirtschaftlichen Umbruch ist. Diesen Gedanken unterstreicht das Zukunftsinstitut (2022) mit seiner Aussage: „Die Wirtschaft der letzten Jahrzehnte hat den Bezug zur Welt über weite Strecken ignoriert und sabotiert.“ Den Bezug zur Welt und so auch den Bezug zur Menschlichkeit innerhalb der profitgesteuerten Wirtschaft.

Um der derzeitigen globalen Entwicklung entgegenzuwirken, stellt sich die Frage, ob einzelne Änderungen innerhalb des bisherigen wirtschaftlichen Systems genügen oder ob eine neue Art des Wertschöpfens definiert werden muss.

Um einen Einblick in bisherige Ansätze zu geben, werden im Folgenden der Stand der Forschung, sowie alternative Wirtschaftsweisen beleuchtet.

Besteht das Ziel, eine gesunde und demokratische Gesellschaft aufrechtzuerhalten, ist es unabdingbar, die moralischen, prosozialen, sowie demokratischen Kompetenzen aller Bürger*innen zu stärken und zu fördern (Abun et al., 2022, S. 161f.) Bereits 1970 stellte Paterman das Potenzial von Unternehmen für eine gesunde und demokratische Gesellschaft in den Fokus. Ihre Spill-Over-Hypothese besagt, dass demokratische Praktiken in Organisationen die Entfaltung und (Weiter-)Entwicklung von prosozialen und bürgerlichen Einstellungen oder Verhaltensweisen der Mitarbeiter*innen fördern (Unterrainer, 2020, S. 131).

Strukturen und Systeme können nur mitbestimmt werden, wenn ein Bewusstsein und Wissen über mögliche Alternativen vorherrschen. Um ein neues Bewusstsein zu erreichen, müssen Vor- und Nachteile herkömmlicher Theorien, sowie alternative Ansätze abgewogen werden. Dabei empfiehlt sich kritisch an die Sache heranzugehen, denn nur durch eine kritisch denkende Gesellschaft, welche im Diskurs ist, können sich Änderungen, neue Lösungen oder gar ein alternatives System etablieren.

Im Rahmen einiger alternativer Wirtschaftssysteme, geht es darum, die Marktwirtschaft vorerst zu erhalten und dennoch eine Wirtschaft zu kreieren, die dem Menschen dient - und nicht umgekehrt. Demokratie, die individuelle Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung sind maßgeblich, um die Rolle des Staates zu wandeln. Es gibt aber auch Ansätze, welche die klassische Marktwirtschaft prinzipiell ablehnen, wie etwa bedürfnisorientierte Versorgungswirtschaften, Geschenk- oder Subsistenzwirtschaft, dezentral gesteuerte Planwirtschaften und Ausrichtungen solidarischer Wirtschaften (Felber, 2018, S. 23ff.).

Eine mögliche alternative Wirtschaftsweise ist die im Jahr 2010 in Österreich gestartete Reformbewegung der „**Gemeinwohl-Ökonomie**“. „Das Wohl von Menschen und Umwelt wird zum obersten Ziel des Wirtschaftens“, (Gemeinwohl-Ökonomie, 2022a, o.S.) so etabliert die GWÖ ein ethisches Wirtschaftsmodell.

Die GWÖ sieht sich also als ein Modell mit Zukunft, worin Kapitalismus und Sozialismus keinen Platz mehr finden. Sie ist eine ethische, lebbare, konkret umsetzbare Möglichkeit für Unternehmen, die bewusst zum Wohle der Gemeinschaft wirtschaften möchten und Konkurrenzdenken zur bloßen Gewinnmaximierung ablehnen. Dabei agiert die Initiative unabhängig von Regierungen, wirtschaftlichen Anspruchsgruppen, Parteien und Glaubensgemeinschaften.

Der Zweck des Wirtschaftens und die Bewertung von Unternehmenserfolg werden mittels 20 gemeinwohl-orientierter Werte definiert und mit der Gemeinwohl-Matrix zur Bewertung von unternehmerischen Tätigkeiten und gemeinnützigen Aktivitäten ausgewertet (Gemeinwohl-Ökonomie, 2022, o.S.). Die Ergebnisse sind schlussendlich die Grundlage für die Erstellung des Gemeinwohl-Berichts des jeweiligen Unternehmens oder der Organisation.

Es gibt jedoch auch kritische Stimmen an der Gemeinwohl-Ökonomie, wie etwa 2013 von Seiten der Wirtschaftskammer Österreichs. Gründe hierfür waren beispielsweise, dass die GWÖ auf Wertungen beruhe, der Marktwirtschaft und Konkurrenz abdanken möchte, sowie bürokratisch nicht marktgerecht, ineffektiv und von einzelnen Ländern nicht umsetzbar sei (Steigenberger, 2013, S. 19ff.).

Als eine weitere Form alternativer Wirtschaftsweisen ist die „**Soziale Dreigliederung**“ zu nennen. Sie beruht auf dem Ansatz des Anthroposophen Rudolf Steiner, welcher die Anthroposophie als „Bewusstsein des Menschentums“ definierte. Aus dem Anliegen der Anthroposophie heraus entstanden Ausführungen in verschiedenen Bereichen: Bildungseinrichtungen, wie etwa der Waldorfschulen, in der Medizin, der Religion, aber auch im wirtschaftlichen und sozialen Bereich - so auch die soziale Dreigliederung.

Freiheit und individuelle Begabung im Geistesleben, Gleichheit im Rechtsleben und Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben, sind Komponenten der Dreigliederung. Im einzelnen Menschen, in Unternehmen, Organisationen und der Wirtschaft münden diese Prinzipien zusammen, da jeder Mensch an der Gesamtheit des sozialen Organismus beteiligt ist. Sobald es gelingt, jedes Individuum zum Mitgestalter*in der Wirtschaft, des Rechts,- und Geistesleben werden zu lassen, können im selben Prozess alte Muster von Differenzierungen der Menschen in sozialen Schichten überwunden werden, denn letzten Endes geht es um die „Menschlichkeit“ (Institut für soziale Dreigliederung, 2022).

Die angestrebte „Brüderlichkeit“ im Wirtschaftsleben soll durch eine sog. Assoziation im sozialen Organismus erfolgen. Eine Assoziation meint einen Zusammenschluss von Händler*innen, Konsument*innen und Produzent*innen mit der Absicht, die Preise so zu beeinflussen, dass alle Beteiligten zufrieden sind. Das Wirtschaftsleben entfaltet sich dann in einem freien Markt, welcher faire Preise und darüber hinaus eine gerechte Güterverteilung beabsichtigt, im Kreislauf der Warenherstellung (Produktion), des Vertriebs (Handel) und Verbrauchs (Konsum) (Anthro Wiki, 2021, o.S.).

Als weiterer alternativer Ansatz ist „**Die partizipatorische Ökonomie**“, auch bekannt als „Parecon“, zu nennen. Michael Albert gilt als Ideengeber dieses Wirtschaftssystems und veröffentlichte 2003 sein Buch „Parecon – Leben nach dem Kapitalismus“ (Albert & Richter, 2006, S. 22). Es geht darum, den Kapitalismus und Gesellschaftsklassen zu verabschieden, die so, keine Macht mehr auf die Beschäftigten ausüben und diese nicht mehr koordinieren

und kontrollieren können (Albert, 2008, S. 396). Albert hat die Vision, mit dem Schaffen von neuen Institutionen, Hoffnung und Inspiration zu geben und Programme ins Leben zu rufen, die mögliche Alternativen unseres jetzigen Wirtschaftssystems aufzeigen (Albert, 2008, S. 396).

Das System stützt sich auf Gemeinde- und regionale Räte, in denen alle teilnehmenden Mitglieder stimmberechtigt sind und Entscheidungen mehrheitlich beschlossen werden.

Ziel der partizipatorischen Ökonomie ist auch, die Solidarität, das Selbstbewusstsein und die Kreativität aller Individuen stärken. Dies soll beispielsweise durch eines der Hauptprinzipien der partizipativen Ökonomie geschehen, das sich auf die Umstrukturierung von Arbeitsplätzen bezieht. Demnach würden Unternehmensentscheidungen nicht nur vom oberen Management getroffen werden, sondern von allen Mitarbeitern*innen. Auch der Ansatz des oberen Managements würde durch die zunehmende erweiterte Verantwortlichkeit einzelner Posten verabschiedet werden, da nun ein durchschnittliches Kräfteverhältnis, anstelle einer Hierarchie, entsteht. Die Vergütung würde nach Aufwand und Opfer erfolgen, was bedeutet, dass Personen in gefährlichen Positionen, wie etwa Feuerwehr, möglicherweise etwas höher vergütet werden, als Personen in relativ sicheren Jobs. Darüber hinaus sieht die Theorie die Beseitigung des fließenden Geldumlaufs vor. So verdienen Menschen kommerzielle Kredite durch Arbeiten, gestützt auf dem Aufwand- und Opfermodell für Einkommen, die dann gegen Waren und Dienstleistungen eingetauscht werden können (Albert, 2008, S. 400).

Diese Theorie bringt jedoch auch Kritik mit sich, wie die Tatsache, dass auf einer bestimmten Ebene „Anstrengung und Opfer“ definiert werden müssen, worauf sich letztendlich die Stellung eines Jobs bezieht (Netinbag.Com, o. J.).

Als eine letzte Möglichkeit alternativer Wirtschaftsweisen ist **„Der Upstalsboom-Weg“**, als direktes Beispiel aus der Praxis zu nennen. Hier steht dank einer werteorientierten Unternehmensphilosophie der Mensch im Mittelpunkt, doch dies war nicht immer so. Um unternehmerisches Handeln erfolgreich, glaubwürdig und zum Wohle aller Beteiligten umzusetzen, braucht es im Vorfeld eine mutige Selbstreflexion. Bodo Janssen, der Chef der Upstalsboom-Hotelkette, eine der führenden Ferienanbieter an der Nord- und Ostsee, hat dies bei einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010 hautnah erfahren. „Wir brauchen einen anderen Chef als Bodo Janssen“ (Upstalsboom, 2022, o.S.)

ist eine der milderer Aussagen der Befragung, denn die Mitarbeiter*innen fühlten sich schlecht geführt und es fehlte an Menschlichkeit im Unternehmen. Aufgrund dieser schmerzhaften und ernüchternden Beurteilungen ging er regelmäßig ins Kloster, beschäftigte sich mit Psychologie und Neurobiologie, um seinen Mustern und Sichtweisen auf den Grund zu gehen. Aus diesem intensiven und auch schmerzhaften Prozess heraus, hat er begonnen, den Upstalsboom Weg – den Weg in die Freiheit, für sich und sein Unternehmen - zu gehen.

Dabei soll jeder bei seiner Arbeit die Freiheit haben, sich persönlich weiterzuentwickeln und sich für das einzusetzen, was ihm persönlich wichtig erscheint. Dies hat auch die Struktur im Unternehmen verändert und so wurden einige Positionen im Unternehmen abgeschafft und von selbstorganisierten Teams abgelöst. Die Zahlen sprechen für sich, denn so konnte die Zufriedenheit der über 600 Mitarbeiter*innen auf 80% gesteigert werden. Darüber hinaus ist die Krankheitsquote der Mitarbeiter*innen von 8% auf 3% gesunken und die Unternehmensumsätze haben sich innerhalb von drei Jahren verdoppelt. Inzwischen ist sich Janssen sicher, „Führung ist Dienstleistung, kein Privileg“ (Upstalsboom, 2022, o.S.) und so geht „Der Upstalsboom Weg“ – der Weg in die Freiheit - stets weiter und fordert täglich auf, die Komfortzone zu verlassen, Gewohnheiten im Unternehmen zu hinterfragen und Neues zu wagen (Upstalsboom, 2022, o.S.).

2.2.2 Kommunikation alternativer Wirtschaftsweisen

Zwar gibt es einige Ansätze und Literatur zu alternativen Wirtschaftssystemen, jedoch wenig darüber, wie diese Transformationsansprüche nach Außen kommuniziert werden.

Der Forschungsstand zur „Partizipatorischen Ökonomie“ und zur „Sozialen Dreigliederung“ war hierbei am beschwerlichsten. Die allgemeinen Informationen zur sozialen Dreigliederung waren zwar recht umfangreich, jedoch auch sehr philosophisch formuliert. Hier war es wichtig, lediglich die Essenz für die vorliegende Arbeit zu filtern, um sachlich zu bleiben. Im Rahmen der kommunikativen Umsetzung des Transformationsanspruches, war zu den Ansätzen Literatur zu finden. Anders im Bereich der Upstalsboom-Bewegung und der Gemeinwohl-Ökonomie. Upstalsboom möchte durch die gewonnenen Erkenntnisse auch andere Unternehmen und Menschen auf öffentlichen Veranstaltungen, in Seminaren und Vorträgen inspirieren den Weg der Menschlichkeit zu gehen. Das Buch „Die stille Revolution“ und der gleichnamige Kinofilm sollen zeigen, wie die Veränderung von der Ressourcenausnutzung hin zur Potentialentfaltung erreicht werden kann.

Die GWÖ hingegen ist stark auf dem Gebiet der Bildung, Wissenschaft und Forschung an verschiedenen Universitäten tätig und auf diesem Weg in der Kommunikation aktiv. Auch Fachzeitschriften informieren bereits über diese Initiative und so veröffentlichte beispielsweise im Jahr 2019 die Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik eine Sonderausgabe Ökonomie und Gemeinwohl. Zu Beginn 2021 veröffentlichte das wissenschaftliche Journal sustainability ein Special Issue „Sustainable Economy for the Common Good“, einen Beitrag des Gründers der Gemeinwohl-Ökonomie, Christian Felber (Wikipedia, 2012, o.J.). 2021 erschien darüber hinaus das Buch „24 wahre Geschichten vom Tun und vom Lassen“. Darin sind Erfahrungsberichte und visionäre Entwicklungen von 24 Mitgliedern der GWÖ zu finden. Allerdings ist das Thema der Glaubwürdigkeit und der

Selbstsicht nach wie vor nicht ganz geklärt und offensichtlich, weshalb im Bereich der Kommunikation und Umsetzung alternativer Transformationsansprüche mehr in Erfahrung gebracht werden muss. Vor allem im Bereich der Selbstsicht und Innenperspektive gilt es noch mehr zu erfahren, weshalb diese Forschungslücke am Beispiel der Initiative „Ökonomie der Menschlichkeit“ im folgenden empirischen Teil der Arbeit thematisiert werden soll.

3 Empirisches Forschungsdesign

Das folgende Kapitel behandelt das empirische Design, sowie die damit verbundenen Vorgehensweisen.

3.1 Methodologische Begründung

Der empirische Teil der Bachelorarbeit gestaltet sich qualitativ. Für die qualitative Forschung wird die Organisation 'Ökonomie der Menschlichkeit', sowie vier ihrer Branchensprecher herangezogen, welche im darauffolgenden Sampling vorgestellt werden. Wie bereits im Theorieteil der Arbeit erklärt, gibt es umfangreiche Literatur zur CSR und CSR Kommunikation, sowie den einhergehenden auftretenden Problemen. Der Forschungsstand einer neuen, alternativen Wirtschaftsweise mit einem gemeinsamen Transformationsanspruch ist recht jung und daher noch unspezifisch, vor allem, was die lokale Umsetzung betrifft.

Um herauszufinden, wie eine im Sinne der Menschlichkeit handelnde Organisation, ihren Transformationsanspruch in Österreich umsetzt, wird innerhalb dieser Arbeit mithilfe eines qualitativen Forschungsdesigns vorgegangen. Hierzu werden qualitative Interviews mit den Branchensprecher*innen durchgeführt und darüber hinaus der Gründer der Allianz befragt, um einen noch tieferen Einblick zu bekommen und die Zusammenhänge besser darstellen zu können. Des Weiteren wird das Manifest, bzw. Wertefundament der Organisation, sowie die Informationen der Website analysiert, um anhand dieser gesammelten Daten und der im Zuge der Interviews gewonnenen Einblicke, die Forschungsfrage zielführend beantworten zu können. Die Leitfäden der Interviews werden aus dem Selbstverständnis und der Analyse des Manifests generiert. Um die Interviews, das Manifest und die Informationen der Websites auswerten zu können, wird mittels der Inhaltsanalyse von Mayring induktiv argumentiert. Hierzu wird im späteren Verlauf ein umfassender Überblick gegeben und die Methode der Kategorienbildung vorgestellt. Gerade die induktive Vorgehensweise eignet sich im Zuge dieser Arbeit, da es noch keine vergleichbare Forschung gibt und sich daher die Kategorien aus dem eigens generierten Material, mittels der Interviews, dem Selbstverständnis über das Manifest und der Homepage ergeben. Alle hier aufgeführten Faktoren rechtfertigen die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns.

3.2 Feldzugang und Sampling

Auf Grundlage der gesellschaftlichen Relevanz und Problemstellung der Arbeit wird im Folgenden der genaue Untersuchungsgegenstand definiert. Zur ausführlichen Analyse der thematisierten Problemstellung und zur zielführenden Beantwortung der genannten Forschungsfragen, vor allem der empirischen Fragen dieser Bachelorarbeit, wird der Untersuchungsgegenstand für die Forschung exakt definiert und eingegrenzt.

Hierbei gilt es, für die Durchführung qualitativer Interviews im Vorfeld einen Zugang zu potenziell interessierten Personen herzustellen (Misoch, 2019, S. 201). Der Zugang zu diesem Feld, bzw. in diesem Fall der Organisation, ist aus eigener Recherche anlässlich eines Onlinevortrags entstanden. Nach weiterer Recherche war der Wunsch, diese Organisation im Rahmen der Bachelorarbeit zu behandeln entstanden, weshalb sich das Sampling selektiv gestaltet.

Die Forschung wird anhand des institutional Entrepreneur, nämlich der Organisation 'Ökonomie der Menschlichkeit', sowie anhand von vier Branchensprecher*innen aus unterschiedlichen Sparten der Organisation durchgeführt. Da es sich um eine österreichische Organisation mit Sitz in St. Johann im Pongau handelt, verlief die Kontaktaufnahme unbeschwert. Der direkte Kontakt und Austausch mit dem Gründer der Allianz, Georg Dygruber, war erfolgreich und dank seiner Hilfe als Gatekeeper folgten weitere Informationen und Kontaktherstellungen für die Interviews. „Unter einem Gatekeeper (engl. Pförtner), wird eine Schlüsselperson verstanden, die dem Interviewenden den Zugang zum Feld ermöglicht.“ (Misoch, 2019, S. 201) Auch der Gründer Georg Dygruber, stellte sich für ein Interview zur Verfügung.

Für die Auswahl der vier Sektoren und deren Branchensprecher*innen wurde das Prinzip der maximalen Kontrahierung gewählt. Es geht um Branchen, die an sich wenig miteinander zu tun haben, sich aber unabhängig voneinander Gedanken machen und ein gemeinsames Miteinander schaffen möchten, um Menschlichkeit in der Wirtschaft in all seinen Facetten glaubwürdig intern sowie extern zu leben und zu kommunizieren. Innerhalb der Wertschöpfungskette soll es dabei allen gut gehen. Es sind Unternehmen aus den Bereichen Handwerk, Gastronomie, der Baubranche und der Hotellerie, die aus tiefster Überzeugung der Menschlichkeit handeln und so die Zukunft neugestalten möchten. Das Sampling ist insofern vorab festgelegt, da die Grundgesamtheit bekannt ist (Misoch, 2019, S. 208). Aus dieser Grundgesamtheit heraus, bestehend aus den Mitgliedern der ÖDM, wurden die Interviewpartner*innen gewählt. Bewusst wurde ein Interview mit den Inhaber*innen bzw. Geschäftsführer*innen der jeweiligen Unternehmen vereinbart, da diese die strategische und unternehmensphilosophische Ausrichtung, sowie die Werte des Unternehmens vertreten und

kennen. Darüber hinaus kennen sie dessen Positionierung am Markt, bestimmen notwendige Investitionen, sind verantwortlich für den Einsatz von Mitarbeiter*innen, den Ausbau des Kundenstammes, der Lieferant*innen, sowie der Sicherung der Auftragslage.

Die branchenvertretenden Unternehmen stammen aus Salzburg, Salzburger Land, Tirol und Wien, wodurch eine räumliche Vielfalt zur Veranschaulichung geschaffen wird, denn auch die restlichen Mitglieder der ÖDM stammen aus unterschiedlichsten Teilen Österreichs.

Die erste Kontaktaufnahme mit den Interviewpartner*innen erfolgte etwa einen Monat vor der geplanten Durchführung, sowie die Konkretisierung eine Woche vor den Interviews. Die Reihenfolge der Interviews, gliedert sich nach der Verfügbarkeit der Interviewgeber*innen.

Neben der Organisation selbst, werden die innerhalb der Organisation ernannten Branchensprecher im Folgenden kurz vorgestellt. Die Kategorienbildung und Auswertung erfolgen später in Zusammenhang mit den Interviews.

3.2.1 Allgemeines zur Organisation

Die Ökonomie der Menschlichkeit ist ein Zusammenschluss von Menschen, Initiativen und Unternehmen, die sich aus tiefer Überzeugung der 'Menschlichkeit' zuwenden und die Zukunft neugestalten möchten. Die Wegbereiter*innen und Wertebotschafter*innen sind beherzte Persönlichkeiten aus Kultur, Wirtschaft und Tourismus, die dazu einladen, Teil einer „menschlichen“ Zukunft zu sein. Der Wandel hin zu einer neuen Art des Wirtschaftens ist von offenen, transparenten, sowie zukunftsdenkenden Unternehmen geprägt, - so reicht das Netzwerk über alle neun österreichischen Bundesländer: Die Luftburg im Wiener Prater, der Adamah Biohof im Marchfeld, die Umweltcenter Raiffeisenbank in Gunskirchen, Schneiderei Wimmer aus Salzburg, die Fohrenburger Brauerei in Vorarlberg, Zotter Schokolade, Wolf Nudeln, oder der Stanglwirt in Going, sind nur Beispiele der vielen Unternehmen. Als weitere inspirierende Unterstützer*innen, sind beispielsweise der Weltenwanderer Gregor Sieböck, die Dirigentin und Leiterin der Kinderfestspiele Elisabeth Fuchs, Holzpionier Erwin Thoma, Transformationscoach Matthias Strolz, Felix Gottwald - Österreichs erfolgreichster Olympiateilnehmer, sowie der Obmann der bäuerlichen Direktvermarktung, Anton Heritzer zu nennen.

Einen Impuls für diese neue Art des Wirtschaftens gab Neurobiologe Gerald Hüther, der auch Teil der Geburtsstunde der Ökonomie der Menschlichkeit war. Bereits 2013 erschien sein Buch „Kommunale Intelligenz“, in dem er das Entwicklungspotenzial von Städten, Kommunen und Firmen beschreibt. So wie das Gehirn nicht stetig größer wird, aber sich dennoch ständig weiterentwickelt, können auch Städte und Gemeinden wachsen und sich entfalten. Dies wiederum habe positive Auswirkungen auf die Wirtschaft, da nicht ein "immer mehr", sondern

die Verbesserung und Intensivierung der Beziehungen und Potenziale, diese Weiterentwicklung positiv vorantreiben. Hüther ist zudem aufgrund seiner langjährigen Forschung und Erfahrung fest davon überzeugt, dass der wahre Wandel größtenteils auch über die Wirtschaft geschieht (Hüther, 2013, S. 56-63).

Ziel der Ökonomie der Menschlichkeit ist ein bewusstes gemeinsames Wirken, eine umfassende Bewusstseinsbildung, das Ermöglichen von Co-Kreation und Wissenstransfer, sowie eine authentische, glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation.

Eine Ökonomie der Menschlichkeit zu leben, bedeutet auch, Arbeitnehmer*innen ganz bewusst als Menschen zu würdigen und wertzuschätzen, denn ohne Wertschätzung gibt es keine langfristige Wertschöpfung. Auf der Grundlage eines ehrlichen und liebevollen Umgangs mit Mitarbeiter*innen, wirkt die positive Resonanz wieder zurück.

Die ÖDM arbeitet als Allianz bzw. Organisation und finanziert sich größtenteils über die Beiträge ihrer Mitglieder. Unternehmen, die bereits einen Paradigmenwechsel für eine Wirtschaft auf der Basis von Lebensfreude, Vertrauen und Mut in ihrem Unternehmen verspüren, sind stets willkommen, sich zu registrieren. So soll die ÖDM als Plattform dienen, um sich mit Gleichgesinnten zu verweben und gemeinsam besser sichtbar zu werden.

Die Anmeldung erfolgt per E-Mail über die Homepage gefolgt von einer Einladung zum Online-Erstgespräch. So freilassend und transparent die neue Wirtschaft gestaltet werden soll, ist auch der Mitgliedsbeitrag sehr individuell. Die ÖDM spricht hierbei von einem „Bewusstseinsbeitrag“ beginnend ab 250€ pro Jahr. Durch dieses Modell soll sich jeder „abgeholt“ fühlen und beispielsweise auch kleine Unternehmen, zukünftige Botschafter und Mentoren der Organisation, kleine Ladenbesitzer und Landwirte die Möglichkeit bekommen, dabei zu sein (Ökonomie der Menschlichkeit, 2022b).

Bei einem Erstgespräch via Zoom geht es darum, sich gegenseitig kennenzulernen und das eigene Unternehmen vorzustellen. Ebenso geht es darum, das Gemeinsame und die Stärken eines jeden Einzelnen zu erkennen. Das Online-Meeting wird aufgezeichnet und kann später als Impuls für befreundende Unternehmen frei verwendet werden (Ökonomie der Menschlichkeit, 2022a, o.S.).

Ende des Jahres 2019 gab es in Österreich rund 694.800 Unternehmen (Statistika, 2021, o.S.). In tiefem Vertrauen, dass es in Österreich so viele einzigartige und herausragende Unternehmer*innen mit vielseitigen Potenzialen gibt und diese in der heutigen Zeit besonders gebraucht werden, blickt die ÖDM sehr optimistisch in eine neue Zukunft.

Wertefundament der ÖDM für einen gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandel bildet ein gemeinsames Manifest, gegliedert anhand der verschiedenen Anliegen (Ökonomie der Menschlichkeit, 2022, o.S.). Dieses wird nun im Folgenden vorgestellt.

Manifestanalyse

Das Wertefundament der Ökonomie der Menschlichkeit bildet ein Manifest. So seien all die vielseitigen und branchenunterschiedlichen Unternehmen, Landwirte und Betriebe verantwortlich für das, was sie tun und im Umkehrschluss auch für das, was sie nicht tun. Es geht um eine innere, ehrliche Haltung und klare Ausrichtung jedes einzelnen. Dabei geht es nicht darum, sich gegen bisherige Wirtschaftsformen aus einer Revolutionsintention heraus aufzubäumen, sondern viel mehr, mit ehrlicher Kraft, klarer Vorstellung und beherztem, wohlwollendem Handeln, für die notwendige Veränderung und eine nachhaltige Wende des Wirtschaftens einzustehen (Ökonomie der Menschlichkeit, 2021, o.S.).

Der Impuls für die Grundlage des Manifests entspringt der Initiative Bewusst Gemeinsam Leben, die zugleich Vorläufer der ÖDM ist. Es ist eine Allianz zur Verbreitung eines ganzheitlichen Bewusstseins in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Natur (Bewusst Gemeinsam Leben, 2022, o.S.).

Wie bereits erwähnt, geschieht Gerald Hüther zufolge, der Wandel über die Wirtschaft. Er erkannte, dass alle lebenden Systeme, sich im Grunde selbst organisieren. Der Schlüssel hin zur Selbstorganisation in unserer Zeit, scheint die Eigenverantwortung zu sein. Um ein Unternehmen langfristig zu stärken, gilt es, jegliche Barrieren und Muster zu beseitigen, die die Selbstorganisation und das Wachstum aus der Eigenverantwortung heraus hemmen (Gatterer et al., 2018, S. 56).

Das Manifest kann als offene Einladung an alle verstanden werden, die den starken Wunsch einer menschlichen Wirtschaft verspüren.

Grundüberlegung

Der Schlüssel für eine wohlwollende, ehrliche, wertschöpfende und wertschätzende Wirtschaft, scheint die Transparenz zu sein.

Branchenübergreifend zeigen die engagierten Unternehmen die Vielfalt, Produktionsketten, Arbeitsabläufe, Grundmaterialien und deren Herkunft. Vor allem jedoch die wertvollen Menschen, die das Produkt und die Dienstleistung überhaupt erst ermöglichen.

Wirtschaftlicher Erfolg und Menschlichkeit werden oft als Widerspruch gesehen. Doch ganz im Gegenteil, die im Sinne der Menschlichkeit handelnden Betriebe überstehen zum einen Krisen leichter und sind darüber hinaus wirtschaftlich sehr erfolgreich, da das Wohl der Natur, der Menschen und Tiere im Zentrum stehen (Ökonomie der Menschlichkeit, 2021, o.S.).

Die Rückbesinnung zur Natur

Welcher Wert der Natur heutzutage beigemessen wird, hängt im Wesentlichen davon ab, welche Auffassung des Verhältnisses von Menschen und Natur zugrunde gelegt wird.

Um im Sinne der Natur und der Erde zu wirtschaften, ist es wichtig, im Einklang mit der Erde und allen Lebewesen zu sein.

Auch alle von uns Menschen hervorgebrachten Bereiche, - wie Wirtschaft, Wissenschaften, Medizin, Kultur-, hängen zusammen und bedingen sich wechselseitig. Nur wenn sich Menschen wieder zurückbesinnen und als voneinander abhängige Wesen im Einklang mit der Natur handeln, können zerstörerische Aktivitäten und der Raubbau der Natur ein Ende haben (Ökonomie der Menschlichkeit, 2021, o.S.)

Die Lebensmittelproduktion und -versorgung

„Du bist, was du isst.“ – so lautet ein allzeit bekanntes Sprichwort. Die Rückbesinnung zur Natur geht mit der Wahl der richtigen Lebensmittel einher. Daher braucht es sowohl von Seiten der Konsument*innen als auch der Lebensmittelproduzent*innen ein Umdenken. Die lokale Versorgung und das Beziehen regionaler Produkte stärken nicht nur regionale Produzenten*innen und Landwirte, sondern hilft auch die Versorgung in Krisenzeiten zu sichern.

Es geht darum, die landwirtschaftliche Produktion bedarfsgerecht auszurichten und dies nicht nur um die Versorgung garantieren zu können, sondern auch um die Nutzflächen und die Bodenqualität zu verbessern.

Österreich zeichnet sich über eine Vielzahl hochwertiger Lebensmittel aus. Es gilt sowohl Produkten und Erzeugnissen als auch ihren Erzeuger*innen wertschätzend und würdevoll zu begegnen. Im Gegenzug ist die Transparenz, ein entscheidender Indikator, denn der Produktionsprozess soll sichtbar gemacht werden.

Die vielen Berg- und Grünlandbauern in Österreich, die durch ihre natur- und umweltbewusste Arbeit das Landschaftsbild und Ökosystem erhalten, tragen zum Wohl der Natur und der Bevölkerung bei. Aufgrund der erschwerten Arbeitsbedingungen in Berggebieten und den strikten Normen ist eine finanziell faire Entlohnung vorausgesetzt.

Menschen in Stadt und Land sind mit ihrem Konsumverhalten beauftragt, die ländliche Struktur zu erhalten, indem sie auf ursprüngliche und regionale Produkte zurückgreifen (Ökonomie der Menschlichkeit, 2021, o.S.)

Die Energiesicherheit

Der Einsatz klimafreundlicher Energien gehört zu den zentralen Aufgaben der heutigen Zeit. Daher wird bewusst weitestgehend auf die Nutzung fossiler Ressourcen für die Erzeugung von Strom, Wärme und Kälte verzichtet.

Als neue Energiequelle wird sich nun auf Wasser, Wind, Sonne, Biomasse und Reststoffe sowie Energieträger wie Wasserstoff und andere technische Lösungen besonnen. Dank der nachhaltigen, regionalen und erneuerbaren Produktion von Energie, kann mehr und mehr auf den Import von Erdöl und Erdgas verzichtet werden. Diese Unabhängigkeit ist gerade in der aktuellen Zeit ein großer Pluspunkt (Ökonomie der Menschlichkeit, 2021, o.S.).

Die Finanzierungssicherheit

Ohne Wertschätzung ist eine langfristige Wertschöpfung kaum möglich. Aus diesem Impuls heraus soll das Geld wieder dem Menschen dienen und nicht umgekehrt. Das Bankgeschäft soll sich nach ökologischen, ökonomischen und sozialen Kriterien richten.

Die Infrastruktursicherheit

Die Versorgung ländlicher Regionen, die durch eine schwache Infrastruktur geprägt sind, sollen mit zeitgemäßen Konzepten und starken Partnern unterstützt werden.

Aktivitäten

Die besten Ideen und Konzepte sind unbedeutend, wenn sie keine Anwendung finden. Daher gilt es, Regionen in allen Bundesländern zu besuchen und innovative Menschen kennenzulernen, um sie zu verbinden und gemeinsam eine neue Zukunft der Wirtschaft zu kreieren.

Darüber hinaus sieht es die ÖDM als ihre Aufgabe, weniger bekannte Projekte sichtbarer und wirksamer zu machen. Österreich hat über 2000 Gemeinden, welche als Transformationsraum dienen. Es geht darum, gemeinsam mit Verantwortlichen und Bewohner*innen aus allen gesellschaftlichen Schichten, Vorbildgemeinden - sogenannte „Lebenswerte Gemeinden“ -, zu schaffen, in denen die kommunale Intelligenz genützt wird (Ökonomie der Menschlichkeit, 2021, o.S.).

3.2.2 Auswahl der Branchensprecher*innen

Wie bereits erwähnt, wurde für die Wahl der Interviewpartner*innen das Prinzip der maximalen Kontrahierung gewählt, da die Branchenvertreter aus unterschiedlichsten Branchen kommen. Das Sampling gestaltete sich selektiv und so werden im Folgenden die einzelnen Unternehmen im Wesentlichen vorgestellt.

Gastronomie:

Als Branchensprecher für die Gastronomie ist das Restaurant Luftburg – Kolarik im Wiener Prater zu nennen. Im Jahr 1992 eröffnete Elisabeth Kolarik das Café-Restaurant Luftburg im Wiener Prater. „Wir stehen für den bewussten Umgang mit unserem Boden, unserem Wasser und den Lebewesen auf unserer Erde“ (Kolarik, 2022, o.S.), so beschreibt die Gründerin ihren Ansatz. Neben dem Restaurant und weiteren Prater-Freizeitbetrieben, die Elisabeth Kolarik mit ihrem Unternehmergeist ins Leben gerufen hat, ist sie eine bemerkenswerte Erfinderin, denn der Name „Luftburg“ (Hüpfburg), kommt nicht von irgendwo. In den 80er- und 90er Jahren entpuppte sich diese zu einem weltweit beliebten Phänomen und ist bis heute das Ereignis auf sämtlichen Veranstaltungen. Verantwortlich für diese glorreiche Erfindung aus dem Jahr 1977 ist die kreative Wienerin selbst (König, 2018, o.S.).

Das Erfolgsrezept ihres anhaltenden unternehmerischen Erfolgs, scheint ihr vorausschauendes Denken zu sein. Menschen, Gesundheit und Umwelt sind für Elisabeth Kolarik entscheidende Faktoren, welche sie immer wieder neue und kreative Wege mit gesundem Optimismus und Freude gehen lässt. „Nur wenn man ein konkretes Ziel vor Augen hat, ist das Ergebnis ein gutes. Die Dinge kommen, wenn die Zeit reif ist.“ (Stammgast online, 2019, o.J.).

Das Thema Nachhaltigkeit ist schon lange im Kolarik-Restaurant im Wiener Prater angekommen:

Wir haben uns nie nach Trends gerichtet, sondern uns immer unsere Identität bewahrt. Es geht einfach darum, unseren Gästen und der Umwelt mit qualitativ hochwertigen Speisen Gutes zu tun. Man denkt immer, „Bio“ sei viel teurer, doch eigentlich kosten konventionelle Spritzmittel sehr viel. Der Preisunterschied zwischen herkömmlichen und Bio-Produkten ist in Wahrheit in größeren Mengen gering. (Stammgast online, 2019, o.J.).

Qualität, Innovation, Familienfreundlichkeit und engagierte Mitarbeiter*innen sind Gründe, warum Kolariks Restaurant zum größten Bio-Restaurant der Welt gekürt wurde. Der nachhaltige Umgang innerhalb des Unternehmens spiegelt sich beispielsweise auch in der Umsetzung der sogenannten 4 R`s (Reduce, Reuse, Recycle, Rethink) wieder.

Müll trennen, kompostieren, Öko-Papier doppelseitig bedrucken, alte Geräte reparieren, all dies ist bei den Kolarik-Freizeitbetrieben selbstverständlich. So wird beispielsweise Altspeiseöl bewusst gesammelt und zu Bio-Diesel verarbeitet, wodurch im Jahr 2021 etwa 15 Tonnen CO₂ eingespart werden konnte, indem etwa 5,5 Tonnen Frittieröl zu nachhaltigem Kraftstoff verarbeitet wurde (Hana, 2022, o.S.). Nach einer langjährigen Entwicklung hat Elisabeth Kolarik im Vertrauen an die nächste Generation die Leitung der Luftburg 2020 an Bianca & Paul Kolarik übergeben. Ihre visionäre Betriebsführung bildet dennoch nach wie vor den Grundstock des Unternehmens. „Was uns Freude, Leichtigkeit und Erfolg bringt ist, wenn wir im Sinne der Menschlichkeit wirtschaften und dies in all seinen Facetten. Egal ob Bio, Nachhaltigkeit oder der internen und externen Kommunikation, hier ist alles eingeschlossen.“ (Ökonomie der Menschlichkeit, 2021, 00:12-01:12).

Handwerk:

Für den Handwerkssektor wird „Wimmer Schneidert“ aus Schleedorf bei Salzburg herangezogen. Dieser Familienbetrieb, gegründet im Jahr 1741, schneidert in 9. Generation Trachtenmode in höchster Qualität. Über die Jahre ist der Betrieb stetig gewachsen und zählt mittlerweile etwa 20 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die jeden Tag gemeinsam eine „Mission“ erfüllen möchten: Ein Lächeln in das Gesicht ihrer Kund*innen zu zaubern. Diese Arbeitsmoral beginnt bereits in der Ausbildung der Lehrlinge, denn die Lehrlinge von Wimmer schneidert gehören zu den Besten des Landes und erhalten jährlich Preise und Auszeichnungen.

Die letzten Jahre beschäftigte den Schneidermeister Stefan Wimmer stets die Sorge, dass das echte Schneiderhandwerk in Europa ausstirbt, da sich eine Tendenz bereits im Rückgang der Ausbildungsbetriebe zeigt. Bereits vor Jahrzehnten ist die Produktion in Billiglohnländer ausgelagert worden, wo das Schneiderhandwerk durch Akkordarbeit ersetzt wurde und die Produkte unter schlechten Arbeitsbedingungen und Materialien produziert werden. Dennoch sei die Nachfrage, das traditionelle Schneiderhandwerk zu erlernen, unglaublich hoch.

Das Dilemma hierbei ist jedoch, dass die Zahl potenzieller Ausbildungsbetriebe so unglaublich gering ist. Auch die Schneiderei Wimmer kann jährlich maximal zwei Lehrlinge ausbilden und so belastet es den Schneidermeister Stefan Wimmer zutiefst, jährlich so viele Bewerber*innen ablehnen zu müssen. Um all den Menschen, die diese Handwerkskunst erlernen möchten, einen Zugang zu diesem Wissen zu ermöglichen, hat der Schneidermeister die Schneiderakademie ins Leben gerufen. Ihm geht es darum, das Wissen und die Freude an diesem besonderen Handwerk zu teilen, damit es nicht verloren geht. Stefan Wimmer möchte mit diesem Kurs sein gesamtes Know-how, inklusive praxisorientierten Tipps, der Welt und den nächsten Generationen zur Verfügung stellen. „Learning-by-Doing“ ist das Konzept der online Akademie und so bietet der Online-Nähkurs eine professionelle Schneiderausbildung für Anfänger*innen und Fortgeschrittene. Dank der geschickt aufgebauten Module und der im

Preis inkludierten kostenlosen Premium Schnitte für jedes Modell, haben am Ende jeder Kurseinheit die Teilnehmer*innen ein eigenes Kleidungsstück gefertigt. Der praxisorientierte Nähkurs wird auf deutsch, englisch, spanisch und künftig in französischer Sprache, angeboten (Schneider Akademie, 2022, o.S.).

Hotellerie:

Im Rahmen der Hotellerie ist die Wahl auf das Alpenresort Schwarz in Tirol gefallen. Bereits im Jahr 1960 wurde der Grundstein des Alpenresorts gelegt und ist heute im Besitz der Familie Pirktl. Unterschiedliche Zielgruppen sollten sich unter einem Dach wohlfühlen und krafttanken können. Ein achtsamer Umgang mit der Natur und dem Umfeld steht hier außer Frage. Die „Vision des Alpenresort Schwarz: "Wir schaffen den Raum für herzliche Begegnungen, Wohlbefinden und Weiterentwicklung" (Schwarz, 2022, o.S.). Dabei haben sich die Werte aus dem Unternehmen heraus entwickelt und wurden so zusammen mit Mitarbeiter*innen und Gastgeber*innen formuliert. „In unserem Haus ist der Mitarbeiter genauso wichtig wie alle anderen Stakeholder. Mitarbeiter, Gäste und Lieferanten, sie alle sind gleichwertige Säulen eines erfolgreichen Betriebs“ (Hotels, B. A. W.,2021, o.S.), sind Worte der Geschäftsleiterin Katharina Pirktl, die für die Mitarbeiterführung und das Qualitätsmanagement des Alpenresorts zuständig ist. Ihre Divise: „Wenn sich die Mitarbeiter wohlfühlen, geht es den Gästen und dem Unternehmen gut.“ (Hotels, B. A. W.,2021, o.S.) So schafft das Alpenresort Schwarz diesen besonderen Wohlfühlraum nicht nur für seine Gäste, sondern auch für seine Mitarbeiter*innen. Nur gesunde und ausgeglichene, Mitarbeiter*innen, die auf ihren Körper, ihr mentales Wohlbefinden und ihren Umgang mit Belastungen achten, können den Hotelgästen ein ausgewogenes, nachhaltiges, gesundes, authentisches Lebensgefühl und eine positive Grundstimmung vorleben und vermitteln (Hotels, B. A. W.,2021, o.S.). In den letzten Jahren ist das Thema Nachhaltigkeit im Alpenressort Schwarz immer mehr in den Fokus gerückt und so handelt das Unternehmen bewusst transparent nach dem EFQM Modell 2020. Als Branchensprecher innerhalb der Ökonomie der Menschlichkeit kommuniziert Familie Pirktl klar ihre Werte, Vorstellungen sowie die Menschlichkeit - und dies mit Erfolg. Als eines der ersten Urlaubsresorts in Österreich setzt es Maßnahmen zu den Sustainable Development Goals (SDG) um. Diese leiten das Unternehmen im Umgang mit allen Stakeholdern und darüber hinaus dahingehend, wie das Unternehmen seine Infrastruktur weiterentwickelt und wie es seine Produktauswahl und Leistungen gestaltet. Im Jahr 2020 bekam das Alpenressort für sein Projekt „Ganzheitliche Gastgeber-Initiative zur Weiterentwicklung der Unternehmensphilosophie durch Einbindung der Sustainable Development Goals (SDGs)“ die Auszeichnung des TRIGOS Tirol in der Kategorie Vorbildliche Projekte (Schwarz, 2022, o.S.). "TRIGOS" ist Österreichs renommierteste Auszeichnung für verantwortungsvolles Wirtschaften, dabei wurden Unternehmen ausgezeichnet, die eine Führungsrolle und

besondere Vorbildwirkung für verantwortliches Wirtschaften und Nachhaltigkeit übernehmen und die zur Zukunftsfähigkeit der österreichischen Wirtschaft, Gesellschaft sowie Umwelt beitragen.

Baubranche:

Innerhalb des Bausektors wird das Architekturbüro LP architektur mit Sitz in Altenmarkt im Salzburger Pongau gewählt. Mittlerweile zählt das Unternehmen über 18 Mitarbeiter*innen und ist aufgrund der hohen Nachfrage stets auf der Suche nach engagiertem und motiviertem Personal. Den Durchbruch schaffte Tom Lechner mit dem emblematischen Österreich-Haus für die Winter-Olympiade in Turin 2006, wobei es ihm gelang, Tradition mit Modernität und Mobilität zu verbinden. Seither hat das nationale und internationale Architekturbüro aus dem Pongau viele Architekturpreise erhalten, und die Aufträge, Bauten und Planungen gehen bereits längst über die Region hinaus.

Tom Lechner zufolge wird in der heutigen Zeit schlechter gebaut, obwohl die besseren technischen Möglichkeiten vorhanden wären und darüber hinaus ein anderes wirtschaftliches Potenzial gegeben ist. Es geht darum, die Regionalität wieder aktiver ins Bauen zu integrieren und im Einklang mit der Natur authentische Materialien zu verwenden.

Auch dieses Unternehmen ist seit Beginn eine wegbereitende Komponente der Ökonomie der Menschlichkeit und inzwischen auch Branchensprecher innerhalb der Organisation. Durch das Wirken als Teil der Organisation und dem Weitergeben seines Wissens möchte Tom Lechner die Qualität im Bau, die Regionalität sowie die damit verbundene Verantwortung, wieder stärker in den Fokus der Gesellschaft rücken. Dadurch soll das gesamte Lebensumfeld und der Lebensraum profitieren (LP architektur, 2022, o.S.).

Interessant ist auch das gemeinsame Wirken der Unternehmen innerhalb der ÖDM, denn so hat die LP architektur den Umbau der Schneiderei Wimmer in Schleedorf bei Salzburg übernommen. Für diese Leistung wurde Lechner mit einer Anerkennung beim deutschsprachigen Landbaukulturpreis 2020 (Deutschland, Österreich, Schweiz) für den Umbau der Schneiderei Wimmer ausgezeichnet.

Bewusst wurden als Fallbeispiele diese vier zukunftsorientierten Branchensprecher gewählt, da diese scheinbar klar für eine ÖDM eintreten, aus tiefer Überzeugung der Menschlichkeit handeln, diese kommunizieren und für einen Wandel in der Wirtschaft wirken.

3.3 Erhebungs- und Auswertungsverfahren

Im Zuge der Forschung dieser Bachelorarbeit werden fünf qualitative Einzelinterviews geführt. „Qualitative Forschung hat zum Ziel, die Personen in möglichst natürlichen, d.h. für sie gewohnten Umgebungen zu befragen, weswegen Interviews teilweise im Feld selbst

stattfinden (z.B. bei ethnografischen Interviews).“ (Misoch, 2019, S. 200) Die beiden Datenquellen, auf die die empirische Analyse dieser Arbeit beruht, sind einerseits das Manifest der ÖDM und zum anderen die Interviews. So generierten sich die Interviewleitfäden aus der Analyse und dem Selbstverständnis des Manifests der ÖDM.

Qualitative Interviews gehören zu einem der meistgenutzten Erhebungsverfahren innerhalb der Sozialforschung. Dabei existieren verschiedene Formen von qualitativen Interviews, wie beispielsweise das fokussierte Interview, das problemzentrierte Interview und das Leitfadeninterview. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit fällt die Entscheidung auf das Leitfadeninterview. Diese Art von Interview ermöglicht einen genauen, tiefen und persönlichen Einblick in und hinter die Aussagen der Interviewpartner*innen. Allerdings gilt es dabei zu beachten, dass sich die Interviewer*in nicht auf den Leitfaden fixiert und dadurch eine künstliche Sprechsituation erzeugt, denn dies würde zur Folge haben, dass den Interviewpartner*innen die Möglichkeit verwehrt wird, eigene Aspekte und Themen ins Gespräch einzubringen (Moll, 2012, 241f.).

Wie der Name bereits verrät, ist der Leitfaden dank seiner Steuerungs- und Strukturierungsfunktion, das zentrale Element qualitativer Interviews (Misoch, 2019, S. 65). „Als Leitfadeninterviews werden demnach alle Interviewformen bezeichnet, die halbstrukturiert vorgehen und einen vorab ausgearbeiteten Leitfaden verwenden.“ (Misoch, 2019, S. 65)

Der Leitfaden muss inhaltlich alle im Interview anzusprechenden relevanten Themen auflisten, wobei diese eindeutig und unmissverständlich formuliert sein müssen. Die Reihenfolge der Fragestellung ist dem Interviewenden freizustellen (Misoch, 2019, S. 66). Die im Leitfaden aufgelisteten Fragen dienen somit als hilfestellende Impulse während des Interviews, dennoch wird während den Gesprächen ein flexibler Umgang mit dem Leitfaden empfohlen, um die jeweiligen Fragen je nach Gesprächsentwicklung zu stellen (Misoch, 2019, S. 123).

Darüber hinaus sollten die Fragestellungen stets neutral sein und der Leitfaden keine geschlossenen oder wertenden Fragen beinhalten. Es sollten keine Erwartungen angedeutet, keine Scham- oder Schuldgefühle ausgelöst- und keine empathischen Kommentare und Deutungsangebote abgegeben werden, da dies dazu führen könnte, dass sich die Interviewpartner*innen in eine gewisse Richtung gedrängt fühlen. Genauso sollten Tabuthemen mit Bedacht und eher gegen Ende eines Interviews angesprochen werden, um den Gesprächsfluss nicht zu hemmen (Heisting, 2006, S.9).

Die Experteninterviews mit dem Gründer der Allianz und drei der Branchensprecher*innen, wurden in Präsenz, als Face-to-Face-Interview geführt. Dabei wurden die gewählten Personen in ihren Unternehmen besucht und die Interviews in entspannter, herzlicher Atmosphäre in den Büros bzw. Unternehmensräumen geführt. Pro Interview wurde mindestens eine Stunde eingeplant, um dieses ohne Hast und Zeitdruck führen zu können. Die geführten Interviews

wurden mittels Sprachaufnahme bzw. der klassischen Sprachmemo-Funktion des iPhones nach Einwilligung der Interviewpartner*innen aufgezeichnet.

Das Interview mit der Geschäftsleitung Katharina Pirktl des Alpenressort Schwarz, wurde als Ausnahme aufgrund der Distanz mittels Telefons durchgeführt. Aber auch in diesem Fall wurde das Gespräch aufgezeichnet.

Die Art der Erhebung in Form von Interviews bietet zudem die Möglichkeit der unmittelbaren Hilfestellung, sofern Interviewpartner*innen bei einzelnen Fragen Erklärungsbedarf wünschen. Bei auftretenden Unklarheiten während des Interviews können also Fragen gestellt und unkompliziert beantwortet werden.

Kategorien wurden zum Teil im Vorhinein gebildet und im Leitfaden thematisch Anhand der einzelnen Einheiten gegliedert. Allerdings handelt es sich hierbei um keine strikten Kategorien, sondern lediglich um eine Idee bzw. einen Richtwert, die möglichen Antworten zu gliedern. Die letztendliche Kategorisierung erfolgte erst zum Zeitpunkt der Auswertung.

*Interviewpartner*innen:*

- Gründer der Initiative „Ökonomie der Menschlichkeit, *Georg Dygruber* aus Eben im Pongau. Er hat die die Bewegung „Bewusst gemeinsam leben“ initiiert, aus der im Folgenden unter seiner Intention heraus auch die Allianz `Ökonomie der Menschlichkeit´ hervorging. Mit Herzblut, Elan, einem starken Willen und dem Vertrauen, für die Gesellschaft in wandelnden Zeiten einen wichtigen und guten Impuls vorzubringen, leitet er die Organisation und trägt den Ansatz einer menschlichen Wirtschaft vor allem in alle Teile Österreichs.

Anhand dieses Interviews soll deutlich werden, welche die Kernaufgaben der Organisation sind und wie der Transformationsanspruch, die Kommunikationsleistung und die Glaubwürdigkeit einer menschlichen Wirtschaft umgesetzt und nach außen kommuniziert werden. Das Interview wurde am 14. Juni 2022 in Altenmarkt durchgeführt, die Dauer betrug etwa 53 Minuten.

- Branchensprecher 1 ist *Stefan Wimmer* der `Schneiderei Wimmer´ aus Schleedorf bei Salzburg. Als wichtiger Branchensprecher innerhalb des Schneiderhandwerks tritt `Wimmer schneidert´ für eine menschliche Wirtschaft ein. Anhand dieses Interviews soll aufgezeigt werden, wie sie als Schneiderei den Transformationsanspruch, die Kommunikationsleistung, sowie die Glaubwürdigkeit einer menschlichen Wirtschaft konkret umsetzen und kommunizieren. Das Interview erfolgte am 31. Mai 2022 in der Schneiderei in Schleedorf und erstreckte sich über 56 Minuten.

- Branchensprecher 2 ist *Elisabeth Kolarik*, die Gründerin der Luftburg am Wiener Prater. Auch anhand dieses Interviews soll herausgefunden werden, wie Familie Kolarik bzw. das Biorestaurant „Luftburg – Kolarik im Prater“ den Transformationsanspruch, die Kommunikationsleistung, sowie die Glaubwürdigkeit einer menschlichen Wirtschaft konkret umsetzen und kommunizieren. Das Interview mit der Gründerin Elisabeth Kolarik wurde am 9. Juni 2022 im Restaurant der Familie Kolarik im Wiener Prater geführt und dauerte etwa 40 Minuten.
- Branchensprecher 3 ist *Tom Lechner*, Geschäftsführer der LP architektur in Altenmarkt im Pongau. Bauen ist baukünstlerischer Ausdruck einer Gesellschaft. Das bedeutet Tom Lechner zufolge auch, wie wir die Umwelt durch unser Tun und Handeln prägen. Mit diesem Interview soll sich zeigen, wie das Team der LP architektur den Transformationsanspruch, die Kommunikationsleistung, sowie die Glaubwürdigkeit einer menschlichen Wirtschaft konkret umsetzt und nach außen kommuniziert. Das Interview wurde am 14. Juni 2022 im LP Architektur-Büro in Altenmarkt im Pongau geführt und dauerte etwa 45 Minuten.
- Branchensprecherin 4 ist *Katharina Pirktl*, Geschäftsleitung HR- und QM-Management des Alpenressort Schwarz in Tirol. Das Alpenresort Schwarz schaffte über Generationen einen Raum, in dem sowohl Gäste als auch Mitarbeiter gleichermaßen, gegenseitig und gemeinsam, von einem gesunden und nachhaltigen Umfeld profitieren. Anhand dieses Interviews soll erfragt werden, wie das Alpenresort Schwarz den Transformationsanspruch, die Kommunikationsleistung, sowie die Glaubwürdigkeit des Resonanz-Tourismus einer menschlichen Wirtschaft konkret umsetzt und kommuniziert. Das Interview mit Katharina Pirktl wurde am 16. Juni 2022 via Telefon durchgeführt und dauerte etwa 33 Minuten.

Der Aufbau der Leitfäden ist recht ähnlich. Allerdings ist für den Gründer der Initiative ein gesondertes Leitfadenelement vorgesehen, da hier spezielle Informationen zur Organisation und deren Wirken in Erfahrung gebracht werden sollen. Die vier Branchensprecher*innen hingegen bekommen jeweils die gleichen Leitfäden, um im Endeffekt einen Vergleich und Zusammenhang herstellen zu können.

Der Analysezugang erfolgt mittels der Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Analyseform „ist eine systematische Methode zur Textanalyse, die in der Tradition der Hermeneutik steht.“ (Krüger & Riemeier, 2014, S. 133) Da diese Analyse das Ziel der Informationsgewinnung verfolgt, eignet sie sich im Rahmen dieser Arbeit zur Auswertung der Interviews am besten (Bogner et al., 2014, S. 72). Speziell bei der qualitativen Inhaltsanalyse gilt es, auf Basis der

systematischen Analyse und dem Vergleich der generierten Experteninformationen, Kausalabhängigkeiten aufzudecken und aufzuzeigen (Bogner et al. 2014, S. 72). Das Prinzip der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich insbesondere in Folge einer induktiven Kategorienbildung umsetzen. „Eine induktive Kategoriendefinition [...] leitet die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen“. (Mayring, 2015, S. 85)

Der erste Schritt der Auswertung beinhaltet die Transkription der Interviews. Unter Transkription wird die Umwandlung von Gesprächen und Diskursen in graphischen Repräsentationen verstanden (Dittmar, 2009, S. 9). Die Audioaufnahmen von Experteninterviews werden in der Praxis meist nicht vollständig, sondern selektiv transkribiert. Somit werden lediglich jene Passagen und Phrasen niedergeschrieben, die von thematischer Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfrage sind (Misoch, 2019, S. 123). Teilweise sprechen Expert*innen im Dialekt, diese Aufzeichnungen werden auf Hochdeutsch transkribiert, um eine Gleichwertigkeit und ein allgemeines Verständnis garantieren zu können. Im weiteren Verlauf werden die relevanten Passagen paraphrasiert, um die generierten Aussagen inhaltsgetreu aber dennoch komprimiert darzustellen.

Im nächsten Schritt erfolgt die Codierung des Materials, welche die thematische Zuordnung der einzelnen Passagen beinhaltet. Ziel ist es, die Codierung weitestgehend nah am Text zu vollziehen. Dieser Vorgang ist einer der Teilschritte der Kategorienbildung im Rahmen des thematischen Vergleichs. Die Textteile der Interviews werden bestimmten Codes zugeordnet und dabei alle wichtig geltenden Textpassagen mit Hinweisen markiert (Kaiser, 2014, o. S.). Zum Schluss erfolgt die typologische Analyse, bei der das gesamte Material anhand der Teilthemen reorganisiert wird. Von nun an bestimmen nicht mehr die Fälle, sondern die Themen die Dimensionen (Misoch, 2019, S. 124).

Für die Codierung wird die Software MAXQDA verwendet, mit deren Hilfe ein Codebaum erstellt wird. Hier werden die einzelnen Sinneinheiten den passenden Codes zugeordnet und können im Folgenden aus der Theorie und dem Forschungsstand abgeleitet werden (Krüger & Riemeier, 2014, S. 140). Dank der Software MAXQDA gelingt es, sämtliche innerhalb der empirischen Sozialforschung erhobenen Daten übersichtlich und zielführend auszuwerten (Rädiker & Kuckartz, 2019, S. 4).

4 Empirische Ergebnisse und Interpretation

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse, welche anhand der Experteninterviews gewonnen werden konnten, dargelegt und interpretiert.

4.1 Kategorien

Aus den Interviews heraus, wurden induktiv folgende acht Kategorien gebildet. Anhand dieser wird das transkribierte Interviewmaterial im weiteren Verlauf der Arbeit ausgewertet. Wie auf der Abbildung zu sehen, steht im Fokus der empirischen Auswertung die Organisation „Ökonomie der Menschlichkeit“ als „Verbinder“ der vier branchenvertretenden Unternehmen. So sind deren gemeinsame Anliegen und Indikatoren ihrer Vorstellung einer menschlichen Wirtschaft, den Kategorien untergliedert.

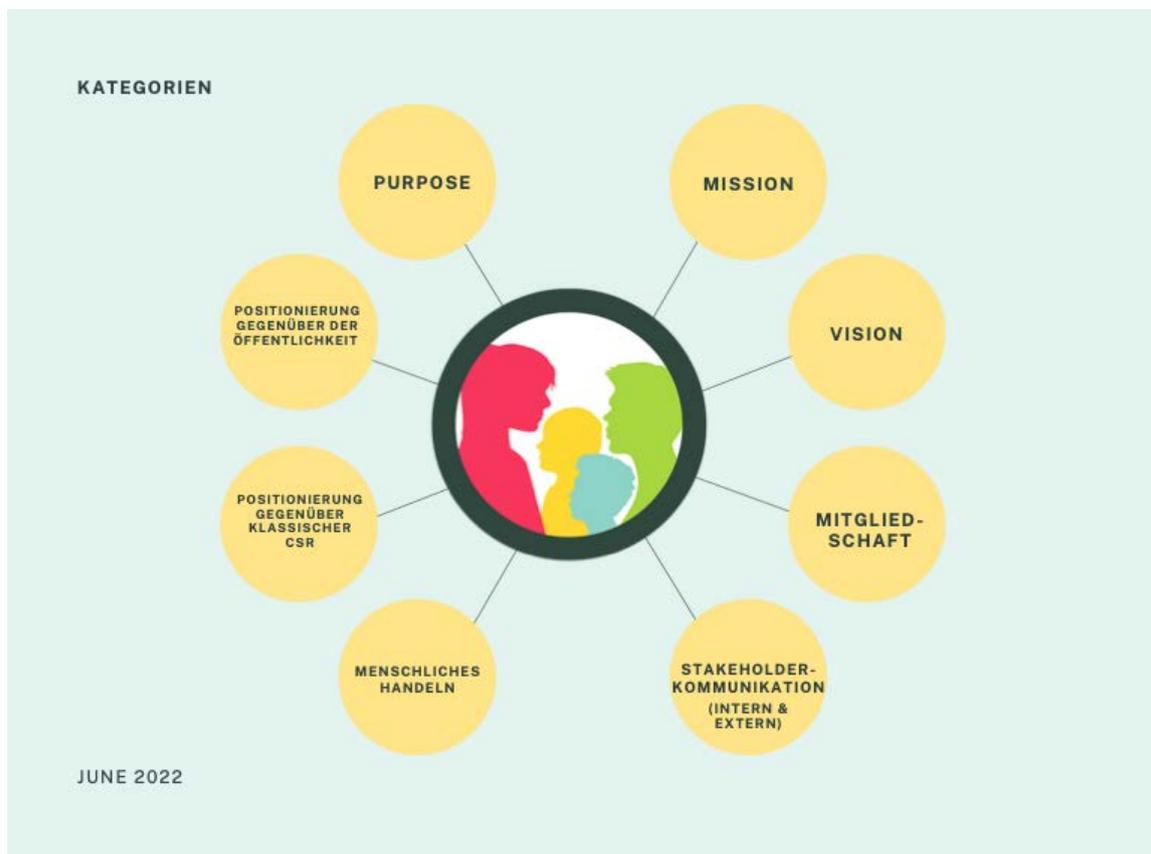


Abbildung 1: Kategorienschema (Eigene Darstellung)

4.2 Purpose

Anhand dieser Kategorie soll veranschaulicht werden, was aus Sicht der Branchensprecher*innen *Sinn und Zweck* der ÖDM bzw. ihres Seins ist.

Tom Lechner zufolge, ist die Aufgabe der ÖDM, eine Bühne der Begegnung zu schaffen, auf der ein Miteinander definiert wird, man sich wohlfühlt, verstanden wird, die eigenen Potenziale ausschöpft und sich gegenseitig bereichert (Lechner, 2022, Z. 27-29). „Es sind Gott sei Dank viele, die jetzt mittlerweile in die Richtung denken aber sie fühlen sich allein.“ (Kolarik, 2022, Z. 22f.)

Im Außen heißt es oft, dass eine solche menschliche Herangehensweise nicht möglich sei, weil es mit keinem Businesskonzept zusammenpasste und es an Vergleichsstudien fehle. „Dieser Weg ist analytisch nicht verifizierbar, aber wir haben uns da einfach auf das Gefühl eingelassen und sind dem Impuls gefolgt. Das ist denke ich der Weg, der uns in eine gute Zukunft bringen wird. Weil diese tiefe Ehrlichkeit, die täuscht nicht.“ (Dygruber, 2020, Z. 21-24) Auch Wimmer zufolge geht es darum, dass aus dem Zusammenschluss von Firmen, die ähnlich denken und dieselbe Ausrichtung haben, etwas Neues und Zukunftsträchtiges entstehen kann (Wimmer, 2022, Z. 21ff.). „[...] umso mehr Menschen sich zusammenschließen, zusammenfinden und sich für ein menschliches Miteinander einsetzen, egal ob mit großem Erfolg oder nicht, hat trotzdem seine Wirkung. Die ÖDM ist da eine gute Bühne für.“ (Pirktl, 2022, Z. 26-29).

Menschlichkeit als gemeinsamer Nenner. „Der Schlüssel ist das Menschliche, dort treffen wir uns. Hier werden Vorurteile und Distanzen zerstört und jeder angenommen, wie er ist.“ (Lechner, 2022, Z. 37f.) „Der Grundgedanke der ÖDM spiegelt sich in unserer Werthaltung.“ (Pirktl, 2022, Z. 7) Auch wenn es am Ende verschiedene Definitionen der ÖDM gibt, so ist sich auch der Gründer der ÖDM ganz bewusst, um was es letztendlich geht, indem er voller Überzeugung folgende Worte des Branchensprechers Josef Zotter zitiert: „Es geht um die Maximierung der Menschlichkeit, desto öfter ich Mensch bin, wie ich bin, desto mehr darf ich mich mit all meinen Gefühlen, meinem Ausdruck und auch meinen Ängsten, zeigen und desto mehr transformieren und wir heilen Traumata.“ (Dygruber, 2022, Z. 135-138) Bei Aufeinandertreffen, egal ob im Alltag oder auf beruflicher Ebene, entsteht also ein Gefühl. Dieses kann entweder positiv, neutral oder etwas negativ gestimmt sein. Welches Gefühl zum Tragen kommt,“ „[...]“, das hat mit uns Menschen generell und mit der Menschlichkeit zu tun und eben auch mit der Wertschätzung, wie man miteinander umgeht.“ (Lechner, 2022, Z. 23-26)

4.3 Mission

In der folgenden Kategorie soll ersichtlich werden, wofür die Mitglieder der ÖDM speziell stehen bzw. was ihre „Mission“ oder „innerer Antreiber“ ist.

Die Verabschiedung des Konkurrenzdenkens spielt hierbei eine entscheidende Rolle. „Das Konkurrenzdenken muss verabschiedet werden, das ist von gestern. Es gibt entweder Mit- oder Gegeneinander, aber Gegeneinander funktioniert nicht.“ (Wimmer, 2022, Z. 34f.) Auf der menschlichen Ebene ist es also möglich, sich auf Augenhöhe wertfrei zu begegnen. „Wenn sich Menschen, die auf dieser Ebene ein Unternehmen führen oder

arbeiten, begegnen, dann können wir voneinander lernen. Aber nicht zwingend bezogen auf die eigene Fachexpertise, das passiert auch in einem anderen Gremium.“ (Lechner, 2022, Z. 34.37)

Es geht also um ein *Ineinanderwirken anstelle von Abgrenzung*.

In diesem Zusammenhang zitierte Dygruber die Branchensprecherin Katharian Pirktl „Das wichtigste ist der Wissenstransfer. Auch das Lernen aus anderen Branchen und Bereichen.“ (Dygruber, 2022, Z. 110f.) Diese Aussage bestätigt Pirktl, indem sie davon spricht, etwas Verbindendes zu schaffen, indem voneinander gelernt wird. „Verbunden mit wertschätzenden Gesprächen, Aufeinandertreffen, inspirierenden Menschen, um dann gestärkt auseinanderzugehen, um neue Projekte und Aktivitäten umzusetzen.“ (Pirktl, 2020, Z. 33-36). Es geht darum, Miteinander zu kreieren und zu unterstützen. „Die Resonanz stärkt einander und auch wenn jede Firma mal einen Durchhänger hat, gemeinsam kann man sich wieder stärken und aufbauen.“ (Wimmer, 2022, Z. 35-38) Aus dieser Co-Kreation heraus zu gestalten, wird eine ganz große Chance werden. Voraussetzung hierfür ist jedoch, der Veränderung Zeit und Raum zu geben. Sobald ein Unternehmen dauerhaft im Stress und hektischen Alltag gefangen ist, wird dies herausfordernd (Dygruber, 2022, Z. 56-58).

Egal in welcher Branche. Wir sind so oft Teilnehmer, es geht aber mehr darum Teilhaber zu werden. Das hat eine andere Qualität. Ich bin Teil des Ganzen und nehme nicht, sondern „habe“ Teil. Das ist dann auch der Sinn des Ganzen, dass wir alle als Menschen Teil des großen Ganzen sind und jetzt bezogen auf unser Architekturbüro, Teil der Architektur und des Prozesses sind. (Lechner, 2022, Z. 46-50)

Die Klarheit der eigenen Werte ist also der entscheidende Faktor, um als Unternehmen aus der Anonymität herauszutreten. Für Elisabeth Kolarik sind diese Werte die Freude der Menschen, ein respektvoller und freundlicher Umgang, sowie die Dankbarkeit. (Kolarik, 2022, Z. 32ff.) „Bei den Gästen habe ich das genauso. Wenn der Gast zufrieden ist, passt auch der Preis. Wenn er nicht zufrieden ist, kann er um einen Euro essen, ihm passt nicht und ich habe dann auch keine Freude. Wenn du freundlich bist, kommt alles von selbst und der Rest erübrigt sich.“ (Kolarik, 2022, Z. 35-39) Genau dieses Anliegen versucht auch die Schneiderei Wimmer umzusetzen. Bereits ihre Mailadresse „Lebensfreude@wimmertracht.at“ soll zum Ausdruck bringen, dass hier Leichtigkeit und Lebensfreude geschneidert werden (Wimmer, 2022, Z. 46-49).

Ziel ist also, diese Werte und Anliegen nach außen zu tragen. „[...] und wenn das mal 10.000 sind, dann ist das eine Bewusstseinsbildung, die nicht mehr zu stoppen ist. Da ist

dann einfach ein Gefühl, eine Emotion und eine Herzlichkeit mitverbunden.“ (Dygruber, 2022, Z. 34-37)

Mit dem Bewusstwerden der eigenen Werte, wird auch der Stellenwert des monetären hinterfragt und deutlich: *Geld ist nicht „Alles“*. Kolarik zufolge geht es in eine Richtung, in der jeder mehr Geld verdienen möchte, aber nicht glücklicher ist. „Bei Wirtschaftswachstum denkt immer jeder in Euro oder Dollar aber nicht auf das, was für den Menschen gut ist.“ (Kolarik, 2022, Z. 12f.) Auf die Frage nach einer Umsatzsteigerung antwortet Kolarik stets, dass die Gästezufriedenheit gestiegen ist.

Ich habe mich nie damit beschäftigt, wie viel Umsatz wir haben, das geht nebenbei, das Geld ist nur ein Austausch. Ich habe den Betrieb nicht aufgebaut, um jetzt mehr Geld zu haben. Es geht um was anderes. Mein Vater hat immer gesagt, das Geld kannst du auf der WC Tür bekleben, weil Papier kannst nicht essen. (Kolarik, 2022, Z. 23-29)

Auch für Tom Lechner ist es ähnlich, es brauche demnach genug, um sich nicht Sorgen zu müssen, der Familie ein gutes Leben zu ermöglichen und die Mitarbeiter*innen entsprechend entlohnen zu können (Lechner, 2020, Z. 202-210).

Ein zufriedener Kunde, den ich nach zwei Jahren auf der Straße treffe und mich anschaut, lacht und sagt: Ich habe immer noch eine Freude, wenn ich ins Haus gehe. Das ist mein Lohn. Wenn ich nur gewinnmaximiert wäre, müsste ich in meiner Position viele Wohnungen, Autos usw. haben. Aber das ist es nicht für mich. (Lechner, 2022, Z 210-214)

Zusammenfassend könnte also gesagt werden, dass es den monetären Ausgleich zwar braucht, aber dieser nur in Zusammenhang mit anderen Werten sinnstiftend ist. So erzählte Dygruber im Interview von dem Organisationsmitglied Maria Hauser (Stanglwirt), welche meint „die Wirtschaftlichkeit ist nicht von der Ökologie oder vom Sozialen getrennt, sondern es ist ein Dreibein. Dies ist dann die gesamte Ertragskraft, die Außenwirkung eines Unternehmens.“ (Dygruber, 2022, Z. 180-183)

4.4 Vision

In dieser Kategorie soll ersichtlich werden, wohin sich die ÖDM ihren Branchensprecher*innen und dem Gründer zufolge hin entwickeln soll und was in Zukunft von Bedeutung sein wird.

Die *Wertevermittlung* spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Es geht darum, dass die Werte wieder ursprünglicher werden und zu hinterfragen, was im Leben wirklich wichtig ist (Kolarik, 2022, Z. 17f.). „So ist es auch unsere Aufgabe zu schauen: Wie können wir schauen, dass der Mensch weiß, was ihm guttut?“ (Pirktl, 2022, Z. 20f.) Dygruber zufolge geht es ganz klar darum, Freude, Leichtigkeit und Vertrauen in die Welt zu bringen und dies zu leben. Unternehmen, die dies bereits leben und ausstrahlen, dürfen andere Menschen und Unternehmen inspirieren und bereichern, so auch sich selbst (Dygruber, 2022, Z. 96-99). „Das Mensch sein“, der Umgang im Miteinander auf einer ganz einfachen, respektvollen Art und Weise, sollte wieder viel mehr unseren Alltag prägen.“ (Lechner, 2022, Z. 133ff.) Dies hat jedoch nichts mit Zurechtweisung zu tun:

Es geht darum, einen respektvollen Umgang aus einer inneren, echten Haltung heraus, nach außen in den anderen „hineinzukommunizieren“. Wenn mein Gegenüber beispielsweise mit einem ganzen Stapel Servietten den Tisch aufwischt, ist das nicht respektvoll. Es geht nun aber nicht darum zu sagen, „du hast keinen Respekt“, sondern vielmehr zu überlegen, wie ich ihm mein Verständnis von Respekt weitergeben kann. Das ganze Leben ist ein Spiel. Es geht einfach darum, Strategien zu finden, dass jeder mit Freude mitspielt und immer dabeibleibt. (Kolarik, 2022, Z.48-56)

Katharina Pirktl (2022) ist der Überzeugung, dass das Thema „Menschlichkeit“ noch viel mehr in der Politik und Öffentlichkeit ankommen muss. „Beispielsweise sollte es in Kindergärten und an Schulen Fächer geben, in denen gelernt wird: Was ist eigentlich eine innere Haltung und was sind meine Werte, um möglichst authentisch leben zu können.“ (Z. 150ff.) Im Alpenresort wird nach den von der UN 2015 fixierten SDGS, gehandelt. „Auch in der UNI sollten diese SDGS beispielsweise behandelt werden. Es ist so wichtig, dass wir über Sachen wie Armut, Klimaschutz, Nachhaltigkeit und co. sprechen.“ (Pirktl, 2022, Z. 169ff.)

Diese Ziele der UN bzw. die SDGS verfügen natürlich auch über ein eigenes Logo, um einen Wiedererkennungswert zu erzeugen. Stellt sich die Frage, ob auch für die ÖDM ein *Logo zur Sichtbarmachung der Wertschöpfungskette* sinnvoll wäre. Pirktl (2022) zufolge hat es eine große Kraft, die Wertschöpfungskette sichtbar zu machen und mit allen involvierten Unternehmen in Form eines speziellen Logos zu kommunizieren (Z. 22-25). „Nicht weil ich denke, dass Marken wichtig sind, sondern weil ich denke, umso mehr Menschen sich zusammenschließen und für ein menschliches Miteinander einsetzen, egal ob mit großem Erfolg oder nicht, dies trotzdem seine Wirkung hat.“ (Pirktl, 2022, Z. 25-28) Auch Wimmer würde ein gemeinsames Logo begrüßen, vor allem auch, um den Transformationsanspruch der Vorlieferant*innen, durch ihren direkten Kundenkontakt mitzutransportieren. „Es wäre gut,

sichtbar zu machen, wer an der gesamten Wertschöpfung eines Produktes beteiligt ist. Wenn viele dieses Logo transportieren, wird es wahrgenommen. So werden andere auch motiviert und ermutigt, umzudenken.“ (Wimmer, 2022, Z. 181-185)

Auch die Möglichkeit der künftigen *Messbarkeit der Menschlichkeit* ist wichtig in Erwägung zu ziehen. Mithilfe von Kennzahlen, wie etwa den SDGs, kann es gelingen, das Tun und Denken klar und authentisch für das allgemeine Verständnis nach außen zu kommunizieren. „Spiritualität finde ich sehr wichtig, aber das löst bei jedem etwas anderes aus. Da haben wir noch nicht die richtigen Worte gefunden, bzw. ist das noch unser Prozess das gut und zugänglich für das allgemeine Verständnis zu kommunizieren. Es soll authentisch sein. (Pirktl, 2022, Z. 53-56)

Andererseits könnte auch gesagt werden, „Warum brauchen wir immer etwas, an dem wir uns festhalten können? Ist das eine Sicherheit oder etwas, mit dem ich mein Gespür außer Kraft setzen kann?“ (Lechner, 2022, Z. 146-148)

Trotzdem brauche es im bestehenden System auch Kennzahlen, um in einer bestimmten Arbeitswelt, wie auch in der Hotellerie, agieren zu können (Pirktl, 2020, Z. 172-178). „Wir müssen schauen, dass wir in irgendeiner Form die Menschlichkeit in Zukunft messen können. Klingt nicht sehr romantisch, aber ich denke, das ist ganz wichtig, weil sonst genau Themen wie das Greenwashing stark zu tragen kommen.“ (Pirktl, 2022, Z. 181-184) Spezifische Umfragen zur allgemeinen Zufriedenheit könnten hier eine Möglichkeit sein.

4.5 Mitgliedschaft

In dieser Kategorie soll thematisiert werden, warum sich die Branchenvertreter*innen gerade der ÖDM zugehörig fühlen.

Dass die gemeinsame Ausrichtung motiviert, ist bereits in den vorherigen Kategorien thematisiert worden. „Es ist auch ein Sichtbarmachen, dass es viele gibt, die so denken. Die gemeinsame Energie zu verbreiten, um das geht es.“ (Wimmer, 2022, Z. 23ff.) „Es ist immer so, du triffst auf jemanden und spürst seine innere Haltung. Wenn sie dir gefällt, dann kann eine Beziehung und ein gemeinsames Wirken entstehen.“ (Pirktl, 2022, Z. 84ff.) Auch für Elisabeth Kolarik ist die ÖDM ein Netzwerk, in dem sich gleichgesinnte Unternehmen treffen und austauschen, ohne dass ständig über das Geld geredet wird (Kolarik, 2022, Z. 14ff.). „Schritt für Schritt entwickeln wir uns weiter. Ich freue mich immer, wenn ich andere Mitglieder und Betriebe kennenlerne. Es ist so motivierend zu sehen, dass es viele Unternehmen gibt, die ähnlich denken und man da nicht allein unterwegs ist.“ (Wimmer, 2022, Z. 27-30)

Zudem kommt, dass die *Menschlichkeit der einzige Ausweg* für eine lebenswerte Zukunft zu sein scheint. „[...] es ist mittlerweile, wirklich der einzige Weg, wo man wirtschaftlich gesehen für den Menschen etwas tut und nicht fürs Geld.“ (Kolarik, 2022, Z. 7-10) Zwar gibt es viele Organisationen, die sich für eine Kooperative oder einen Wirtschaftskreislauf einsetzen, was auch wichtig ist, allerdings orientieren sich diese Netzwerke vermehrt am Außenerfolg und es geht weniger um die innere, eigene Kraft und das Erkennen des inneren Menschseins. Dies fokussiert wiederum die ÖDM und so ist Dygruber (2022) überzeugt „Wir wollen ein gutes Leben haben für alle und die Wirtschaft ist die Basis. Es geht nicht in Trennung, sondern in der Verbindung.“ (Z. 130) Die zunehmende Selbstreflexion der Menschen beschleunige diesen Prozess (Pirktl, 2022, Z. 17ff.).

Auch im Anliegen der *Wertschätzung früherer Generationen*, haben sich die Branchenvertreter*innen der ÖDM wiedergefunden. „Für mich ist ganz wichtig der Respekt den eigenen Kindern, den Mitarbeitern und der Firma gegenüber aber auch den früheren Generationen“ (Kolarik, 2022, Z. 57ff.) Es sei wichtig, deren Arbeit und früheren Werte zu schätzen und respektieren, denn was sie vor Jahren mit Fleiß aufgebaut haben, wird von der heutigen Generation als selbstverständlich wahrgenommen (Pirktl, 2022, Z. 115-119). „Dennoch ist es völlig in Ordnung und wichtig, dass jetzt ein Gegentrend stattfindet und wir nochmal neue und andere Werte haben möchten.“ (Pirktl, 2022, Z. 111f.)

4.6 Stakeholder-Kommunikation

Anhand dieser Kategorie wird die Stakeholder-Kommunikation der Branchenvertreter*innen der ÖDM beleuchtet. Genauer gesagt, wird ihre Art und Weise der internen Kommunikation mit ihren Mitarbeiter*innen und auch die externe Kommunikation mit Geschäftspartner*innen und Kund*innen kategorisiert und analysiert.

4.6.1 Interne Kommunikation

Alle vier Branchenvertreter*innen identifizieren sich stark mit einem *persönlichen, familiären, wertfreien und achtsamen Umgang* und so sind auch diese Werte wieder auf den bereits bekannten Nenner - der Menschlichkeit - zurückzuführen. „Ein feiner Umgang im Miteinander ist der gleiche Aufwand, wie wenn ich nicht achtsam miteinander umgehe, aber die Resonanz ist einfach eine ganz andere. Wir sehen unsere Mitarbeiter als Teil der Familie und sie uns denke ich auch.“ (Wimmer, 2022, Z.62-64) In der Schneiderei sind daher alle per Du und auch Dinge, die nicht die Arbeit betreffen, seien es neue Ideen, Erkenntnisse, Nöte oder Sorgen, können besprochen werden (Wimmer, 2022, Z. 10-15). „[...] sie wissen, ich quatsche das nicht

weiter. Es geht einfach darum, dass man sich mit jemandem austauschen kann. Die Zeit in der Arbeit wollen wir so echt und schön wie möglich gestalten, denn so geht es unseren Mitarbeitern gut und uns auch (Wimmer, 2022, Z. 12-15). Auch Katharina Pirktl (2022) zufolge, soll es dem bzw. der Mitarbeiter*in mindestens genauso gutgehen, wie dem Gast selbst, denn nur wenn es ihnen gutgehe und sie sich im Unternehmen wohlfühlen, könne es dem Gast wirklich gutgehen (Z.10-17).

Summa summarum geht es allen vier Unternehmen darum, *Menschlichkeit im Unternehmen mehr zu leben, anstatt zu kommunizieren*. „Wie genau man es kommuniziert ist schwierig zu sagen, es geht einfach um ein Gefühl. Ich glaub ja, dass wir nichts Besonderes machen. Wir sind wie wir sind und versuchen, Dinge authentisch zu machen und uns nicht zu verstellen.“ (Lechner, 2022. Z. 115-129) Auch in der Schneiderei spiegelt sich die Menschlichkeit darin wider, dass der Verkaufsdruck bzw. das Umsatzlimit der Verkäufer*innen nicht als Maßstab gelten.

Man misst sich sowieso unbewusst, das ist vielleicht die Eigenheit des Menschens, aber deshalb muss ich das im Unternehmen nicht fördern. Wenn beispielsweise jemand mit seiner Lederhose kommt und sagt, er braucht für die Hochzeit eine Jacke und ein fesches Gilet, dann schauen wir, dass wir das passende finden. Es gibt jetzt aber keinen Druck zu sagen, dass der Kunde auch noch eine neue Lederhose braucht oder ihm die mitgebrachte madig zu reden, wenn er eh schon so ein schönes Stück besitzt. Um das geht es nicht. Die Ehrlichkeit braucht es einfach. (Wimmer, 2022, Z. 50-59)

Auch Pirktl erzählt in diesem Zusammenhang, dass in ihrem Unternehmen die Werte dank der tollen Mitarbeiter*innen zu spüren sind. „[...] das mit der Kommunikation finde ich gar nicht so einfach. Für andere mag gerade das einfach sein, aber wir kommunizieren weniger unsere Werte und so spürt man wahrscheinlich eher unser Tun, wenn man im Haus ist.“ (Pirktl, 2022, Z. 43-49)

Auch die *Position der Unternehmensführung* scheint eine zentrale Rolle zu spielen. Lechner (2022) versucht in seinem Unternehmen eine Bühne zu schaffen, auf der sich Mitarbeiter*innen mit ihren Kompetenzen frei entfalten können. Es geht um die gemeinsame Weiterentwicklung und Unterstützung. „Da lerne ich unglaublich viel von meinen Mitarbeitern und sie hoffentlich auch von mir.“ (Lechner, 2022, Z. 115ff.) Auch Pirktl (2022) ist sich sicher, dass die innere Haltung eines Menschen ganz klar auch das Unternehmen trägt. „Nur wenn man ehrlich zu sich selbst ist, kann man auch ein Unternehmen glaubwürdig und wohlwollend führen.“ (Pirktl, 2022, Z. 131ff.)

4.6.2 Externe Kommunikation

In der Kommunikation mit *Kund*innen und Geschäftspartner*innen* ist das *Prinzip der Anziehung* festzustellen.

Sobald auf menschlicher Ebene gehandelt wird, geht die Zusammenarbeit viel leichter und es werden die richtigen Partner und Kund*innen angezogen (Wimmer, 2022, Z. 89f.). „Wir bekommen oft Dankeskarten, Fotos oder manchen rufen auch an und bedanken sich, weil sie so glücklich über ihre neue Tracht sind. Es kommt sehr viel zurück und das motiviert“ (Wimmer, 2022, Z. 114ff.)

In gewissen Bereichen ist ein Regulativ in Form eines Vertrages trotz des feinen Umgangs, völlig legitim, aber trotzdem gehe es um die Ehrlichkeit. Das im Gegenzug entgegengebrachte Vertrauen des Auftragsgebers wird niemals missbraucht werden (Lechner, 2022, Z. 98-103). Auch ein persönlicher Kontakt zu Lieferanten aus der Umgebung wird gepflegt, „so ist der Kontakt da und wir können klar für das stehen, was wir verkaufen.“ (Wimmer, 2022, Z. 137f.) Stimmt die Resonanz mit Geschäftspartner*innen nicht, so ist für Kolarik (2022) die Entscheidung ganz klar, „[...] wenn Menschen, nur aufs Geld aus sind, spüre ich das gleich. Mit denen komm ich gleich gar nicht ins Geschäft.“ (Z. 30ff.)

Dennoch gibt es auch Mitarbeiter*innen und Geschäftspartner*innen, die mit dieser offenen Art der Zusammenarbeit nicht umgehen können.

Das ist auch völlig in Ordnung aber die passen halt dann nicht zu uns. Allerdings denke ich, dass diese oft „Großbetriebsverdorben“ sind. Wenn du viele Jahre in großen Betrieben unter großem Druck gearbeitet hast, hast du vergleichsweise bei uns zu viel Freiheiten. Bei uns gibt's halt nicht ständig ein qualifiziertes Feedback, da wir ja gemeinsam arbeiten. (Wimmer, 2022, Z. 67-72)

Auch Tom Lechner (2022) ist diese Situation bekannt. „Das ist immer wieder herausfordernd, weil manche mit dieser positiven Energie gar nicht so umgehen können, als müsste eine gewisse Etikette im Auftragsverhältnis gewahrt werden.“ (Lechner, 2022, Z. 120-123)

Stimmt jedoch die Resonanz und es kommt zu einer Zusammenarbeit, so sind *faire Preise* selbstverständlich. „Es geht eigentlich immer ums Produkt und die Dienstleistung. Wenn das Produkt gut ist, bin ich bereit dafür zu zahlen. Wenn allerdings die Ware qualitativ nicht gut ist, will ich über den Preis gar nicht reden.“ (Kolarik, 2022, Z. 39ff.) Kolarik werde also nicht zum Gast sagen: „Sorry, das Schnitzel ist zwar hart, aber der Preis war gut.“ (Kolarik, 2022, Z. 72f.)

Auch für Stefan Wimmer (2022) ist die finanzielle Fairness ein Gradmesser von Menschlichkeit und Respekt: „[...] so handle ich meine Partner, beispielsweise den Gerber, auch preislich nicht herunter, weil er seinen Gewinn mit Sicherheit auch guten Gewissens kalkuliert hat.“ (Z. 87-89)

Der *respektvolle Umgang* ist essenziell für eine Zusammenarbeit auf menschlicher Ebene. „Uns ist wichtig, dass wir unseren Auftraggebern, egal wer sie sind, auf derselben Ebene begegnen. Durch das Legere und Menschliche kann man da wirklich Menschen aus der Reserve locken“ (Lechner, 2022, Z. 119ff.) Auch in den coronabedingt herausfordernden Quartalen, ohne Feste, Hochzeiten usw., ist Wimmer seinem Blusenlieferant würdevoll begegnet.

[...] da die Messe mit Bestellungen für den Herbst, eine Woche vor dem ersten Lockdown war, hatte er genügend Aufträge. Allerdings hat ihn das ganze Dilemma zeitverzögert im Herbst eingeholt, als Firmen die Waren einfach nicht mehr angenommen haben. Als Blusenlieferant kann man überlegen, was mache ich damit. Wir haben alles genommen und gezahlt. Was kann der Blusenlieferant dafür, wir sitzen alle im selben Boot. Ich könnte da nicht ruhig schlafen, wenn ich dem beispielsweise Ware im Wert von 50.000 nicht abnehme, der muss ja auch seine Löhne und co. zahlen. Aber wenn ich jetzt was Bestimmtes benötige, wie eine besondere Bluse für ein Modell, wird er sich mit Freude darum kümmern. (Wimmer, 2022, Z. 189-202)

4.7 Menschliches Handeln

Menschliches Handeln bringt den Branchenvertreter*innen zufolge nur *Vorteile*. „Es gibt keinen Nachteil. Die Leute müssen verstehen, dass es nur einen Vorteil bringen kann. Geld, Geld, Geld, das hat in den Augen vieler Anerkennung, aber da fehlt das Menschliche.“ (Kolarik, 2022, Z. 62ff.) Dieser menschliche Umgang wirke sich dann auch ganzheitlich z.B. auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen aus, denn „[...] man hat dann weniger Blockaden, mehr Energie und mehr Freude.“ (Dygruber, 2022, Z. 133f.)

Dennoch bringt menschliches Handeln auch *Herausforderungen* mit sich. „In gewissen Kreisen zählt man als Schwächling, weil in der Wirtschaft viele den Eindruck haben, dass man sich mit den Ellbogen vorarbeiten und Unternehmertum als Kampf sehen muss.“ (Wimmer, 2022, Z. 78-80) So beschreibt auch Lechner, dass die menschliche Herangehensweise in der Baubranche teils ausgenutzt wird.

Als Architekt ist man der erste Vertreter für einen Bauherren und dadurch in einer hohen Position und Verantwortung. Bei gewissen Sachen ist es wie ein kleines Rollenspiel. Da gibt's den good Guy und Bad Guy. Ich bin recht konsens- und harmonieorientiert, da muss man trotzdem einfach aufpassen, dass man nicht „gekauft“ wird. (Lechner, 2022, Z. 85-89)

4.8 Positionierung gegenüber klassischer CSR

In dieser Kategorie wird verstärkt auf die CSR eingegangen, welche auch zentrales Thema dieser Arbeit ist. Es soll aufgezeigt werden, wie sich die Branchenvertreter*innen der ÖDM gegenüber der CSR positionieren und inwiefern sie sich unterscheiden.

Alle vier Unternehmen setzen ganz klar auf *innere Werte und Überzeugung anstelle von öffentlicher Aufmerksamkeit*. „Ich behaupte ja, dass man bei allem, was laut kommuniziert werden muss, etwas vorsichtig sein sollte. Warum ist es notwendig, alles laut zu kommunizieren und plakativ zu machen. Kann es nicht eine viel subtilere Selbstverständlichkeit haben?“ (Lechner, 2022, Z. 175-178) Das wohl der Umwelt und der Nachhaltigkeit ist den Branchenvertreter*innen ein großes Anliegen und so ist es ihnen nicht nur privat, sondern auch im Unternehmen unglaublich wichtig, nachhaltig einzukaufen, die Natur zu schützen und im Kreislauf zu wirtschaften. Öffentlich kommuniziert wurde ihr Engagement jedoch lange Zeit nicht. „Wir haben gesagt wir kommunizieren unsere Werte ja im täglichen mit unseren Mitarbeitern und Kunden, da braucht es das nicht.“ (Wimmer, 2022, Z. 166ff.)

Auch Kolarik bekräftigt diese Meinung, denn auch in der Luftburg wurde über viele Jahre hinweg nachhaltig sowie ökologische gearbeitet und so fiel erst im Nachhinein auf, dass die Kriterien des Umweltzeichens schon lange erfüllt waren. „Wir hatten es also nur noch nirgends niedergeschrieben, sondern haben es einfach wirklich gelebt. Ich habe lange auch gar nicht an diese ganzen Zertifikate gedacht, für mich war dieses Handeln einfach selbstverständlich.“ (Z. 87-92)

Dubiose Zertifikate werden daher dankend abgelehnt. „CO2 Zertifikate habe ich mal ganz gut gefunden, bis ich draufkam, wo die Gelder eigentlich hinfließen.“ Das sind oft nur neue, fragwürdige Geschäftsmodelle, die mit der Würdigung und Erhaltung unserer Natur und Erde nichts zu tun haben.“ (Dygruber, 2022, Z. 157-160)

Wir hätten auch ganz leicht so ein „Mascherl“ bekommen können, wo es darum ging, dass man CO2 neutral wirtschaftet. Dafür wären dann über irgendeinen

Verein Bäume gepflanzt worden. Wir hätten das dann auf der Website und co. kommunizieren können. Aber das hat sich nicht richtig angefühlt, man hat gespürt, dass das so nicht ganz glaubwürdig funktionieren kann. (Wimmer, 2022, Z. 144-151)

Vorgespielte *Menschlichkeit als Marketing hat den Unternehmen zufolge keine Zukunft*. „Genau dieses übermäßige und laute Kommunizieren ist ja gerade das Thema beim Greenwashing und der Schein-Nachhaltigkeit.“ (Lechner, 2022, Z. 180ff.) Auch Wimmer (2022) bezieht ganz klar Stellung: „Das System dieser Scheinheiligkeit widert mich an, viele Unternehmen haben CSR als Marketingstrategie gesehen, sind damit auch teilweise auf den Kopf gefallen.“ (Z. 141f.) Pirktl ist der Meinung, dass diese Unternehmen früher oder später realisieren, dass sie einen falschen Weg gegangen sind und sich daraufhin verändern oder aber aufgrund der jahrelang, falschen Herangehensweise nicht mehr weitermachen können (Pirktl, 2022, Z. 140-144). Eines ist sie sich jedoch sicher: „Greenwashing lassen sich die jungen Leute nicht mehr gefallen und so wird das nicht mehr lange funktionieren. Vielleicht noch 5, oder 10 Jahre, wer weiß, aber sich besser darzustellen, als man ist, das wird auf Dauer nicht mehr funktionieren.“ (Pirktl, 2022, Z. 137-140)

Viele CSR-Treibende Unternehmen, sind also reine Geschäftskonzepte und werden deshalb auch von Kund*innen mit all ihren Zertifikaten nicht mehr ernstgenommen. „Es hat immer die Doppelmoral von, „ist das ehrlich oder ist es reine PR bzw. unstimme CSR.“ Dies ist also für mich keine Messlatte mehr. Die Wahrheit zeigt sich innerbetrieblich anhand der Fluktuation und der Gesamtsituation des Unternehmens.“ (Dygruber, 2022, Z. 143-147) Auf die Frage, wie die Glaubwürdigkeit der Unternehmen geprüft wird, meint Dygruber:

[...] indem Unternehmer*innen erkennen, dass ihre Verantwortung und Authentizität entscheidend ist, ob sie als Unternehmen künftig am Markt erfolgreich sein werden oder nicht. Diese Zeit der Täuschung, des Tarnens und Niederdrückens, ist definitiv vorbei und wird sich selbst regulieren. Es gilt, die Menschen zu motivieren, wieder wahrhaftig zu handeln. (Dygruber, 2022, Z. 192-196)

Es geht also darum, das *Vertrauen in das eigene Gefühl zu stärken*. „Da braucht man nichts erklären, da spürst und siehst du sofort, was Sache ist.“ (Kolarik, 2022, Z. 100) Für Tom Lechner gab es auch Zeiten, in denen er als Architekt noch nicht auf seine Referenzen und Bauten verweisen konnte. „Ihr müsst mir jetzt einfach vertrauen, dass ich mir alle Mühe mache und das Beste gebe, dieses Projekt in eurem Sinne umzusetzen. Irgendwann muss jeder beginnen zu vertrauen und dem Entwicklungsprozess Raum zu geben.“ (Lechner, 2022, Z.168-171) Aber auch die Besichtigungsmöglichkeit der Unternehmen kann Vertrauen stiften: „Unsere Werkstatt ist immer offen und die Kunden sollen sich das jederzeit anschauen

können. So nehmen sie am besten wahr, ob das was wir machen authentisch ist, also ob z.B. der Mitarbeiter griesgrämig ist oder Freude an seiner Arbeit hat.“ (Wimmer, 2022, Z. 128-131) Diese Art und Weise sei eine neue Art der Öffentlichkeitsarbeit. „Keine Schauproduktion, sondern wirklich zeigen, wie gearbeitet wird.“ (Dygruber, 2022, Z. 187f.)

4.9 Positionierung gegenüber der Öffentlichkeit

In der abschließenden Kategorie soll gezeigt werden, welche Rolle die Öffentlichkeit aus Sicht der Branchenvertreter*innen einnimmt und welche Anliegen einhergehen.

So ist erwünscht, dass jeder seine *Werte überdenkt und definiert*. „Das kann jeder für sich täglich ganz allein machen. Und wenn für jemanden die Gewinnmaximierung der Gradmesser ist, über den er sich definiert, dann ist es halt so. Aber er weiß wahrscheinlich noch nicht, was er damit aufs Spiel setzt oder verliert.“ (Lechner, 2022, Z. 191-193) „Es gilt also täglich zu überprüfen, ob das Tun nur mir oder dem ganzen Kreislauf dient. Die Antwort geben wir uns eh selbst.“ (Dygruber, 2022, Z. 40f.)

Auch *Eigenverantwortung der Konsument*innen* ist hierbei entscheidend. „Hinschauen und bewusst einkaufen. Viele sagen, ich kann mir das nicht leisten, aber oft ist da nicht viel um.“ (Wimmer, 2022, Z. 175f.) Die heutige Gesellschaft lebe teilweise in einem so unglaublichen Reichtum, was das Materielle anbelangt. „Wenn nicht wir versuchen dürfen zu vertrauen, dass man einen anderen Weg einschlagen darf, wer dann.“ (Lechner, 2022, Z. 197f.) Darüber hinaus sei es unglaublich wichtig, Fragen zu stellen. „[...] nur so können sie andere beantworten und zugleich ihre eigene Sicht zu hinterfragen.“ (Kolarik, 2022, Z. 112ff.)

5 Conclusio

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der durchgeführten Forschung im Rahmen dieser Bachelorarbeit reflektiert und diskutiert. Abschließend wird ein Ausblick gegeben.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Zu Beginn soll sich auf die empirische Forschungsfrage ***Wie verstehen Branchensprecher*innen der Ökonomie der Menschlichkeit ihren wirtschaftlichen Transformationsanspruch und wie wird dieser von ihnen kommuniziert?***, rückbezogen werden.

Anhand der empirischen Ergebnisse und ausführlichen Interpretation der Interviews wurde umfassend aufgezeigt, wofür die Branchenvertreter*innen der ÖDM stehen, aus welchen Gründen sie der Organisation angehören, was ihr Handeln auszeichnet und wie sie die „Menschlichkeit“ nach außen transportieren. Im Verlauf der Auswertung wird schnell klar, dass sich die Branchenvertreter*innen von der klassischen CSR deutlich unterscheiden, sofern überhaupt ein Zusammenhang hergestellt werden kann. Summa summarum glauben all die beispielhaften Unternehmen an eine menschliche Zukunft, denn nur so wird es langfristig möglich sein, im Sinne des Menschen und der Natur „erträglich“ zusammenzuleben und zu wirtschaften. Aus diesem Grund committen sich die Unternehmen und finden im Rahmen der ÖDM zusammen, um diese Werte zu vertreten und nach außen zu tragen. Nach der intensiven Auseinandersetzung kann guten Gewissens gesagt werden, dass aus dieser Intention heraus kein Marketing oder scheinheilige CSR-Aktivitäten entstehen werden, da das Fundament ein völlig anderes ist.

Theoretische Forschungsfragen:

Welche Erwartungshaltungen an oder gegenüber Organisationen lassen sich aus der neoinstitutionalistischen CSR-Literatur ableiten?

Um die erste theoretische Forschungsfrage im theoretischen Rahmen zu beantworten, wird auf die Erwartungshaltungen neoinstitutioneller CRS-Literatur eingegangen. Aus der Literatur von Eisenegger und Imhof geht hervor, dass Reputation mit Vertrauen gleichgesetzt werden kann. Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen und um dieses zu generieren, wirken Unternehmen und Organisationen im Rahmen der CSR. Reputation ist demnach also im Prozess der Rangordnung und Positionierung bzw. des Ausdrucks der besonderen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in Konkurrenz zu ihren Mitstreitern, unabdingbar. Allerdings kommen hierbei auch Konsument*innen, Partner*innen und Verbraucher*innen ins Spiel, denn Reputation bedeutet gleichzeitig, dass die Handlungen der Unternehmen, kollektiv geteilten Zielen und Werten im jeweiligen Handlungsfeld entsprechen. Gleichzeitig bringt Reputation Macht und somit große betriebswirtschaftliche Vorteile für ökonomische Organisationen und Unternehmen mit sich und so kann eine funktionierende Reputation beispielsweise das Kundenvertrauen stärken. „Insgesamt errichten Unternehmen durch den Aufbau einer hohen Reputation eine Barriere, die Kundenabwanderungen verhindert und Markteindringlinge abschreckt.“ (Eisenegger & Imhof, 2009, S. 251) Dieses direkte Zitat fasst die Erwartungshaltung der CSR aus neoinstitutioneller Sicht recht gut zusammen.

Um jedoch Bezug zur Hauptforschungsfrage zu nehmen, ist es wichtig, die „Menschlichkeit“ als Parameter zu berücksichtigen und diese hat nichts mit der genannten „Abschreckung“ zu tun. Daher erscheint der Ansatz aus neoinstitutioneller Perspektive zur Förderung der Menschlichkeit innerhalb der Wirtschaft und dem Abkommen von trügerischen CSR-

Aktivitäten nicht als dienlicher Impulsgeber, denn im Grunde genommen, geht es hier um den bloßen Profit und so wird die Glaubwürdigkeit nur benutzt, um Gewinne, Macht und Erfolg zu erzielen. Nicht ohne Grund steht das sog. Greenwashing stark im Fokus, denn auf der einen Seite nutzen Unternehmen und Organisationen diese Schein-Glaubwürdigkeit, um Gewinne zu erzielen, auf der anderen Seite wird die Gesellschaft stets sensibler. So kommen auch unmoralische Aktivitäten von Unternehmen schneller ans Licht. Dies zeigt auch, welche Macht der Verbraucher haben kann. So könnte auch gesagt werden, dass der Mensch nicht nur Schöpfer seines Selbst, sondern auch Schöpfer seiner Wirtschaft sein kann. Es braucht also die Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, sowie die Verantwortung von Unternehmer- und Verbraucherseite. Wie wäre es, anstelle der Reputation die Menschlichkeit zu nennen? Würde der Reputationsansatz nach der Eliminierung des Konkurrenzdenkens angewendet werden, hätte dies womöglich ehrlichere und vor allem zukunftssträchtigere Wirkungen zum Wohle aller.

Welche Kommunikationsanforderungen lassen sich für die Rolle des institutional Entrepreneur auf Basis der Literatur ableiten?

Beim soziologischen Neo-Institutionalismus mit Erweiterung zum Institutionellen Entrepreneur, handelt es sich wie im theoretischen Teil beschrieben, um eine allgemeine Institutionstheorie, mit der die zweite unternehmensethische Subforschungsfrage und Hauptforschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden sollen.

Die Anforderungen an den institutional Entrepreneur sind dabei ganz klar und so geht es darum, alte Routinen und Muster zu verabschieden und mit neuen Optionen, ungewöhnlichen Aufgaben und unternehmerischen Herangehensweisen zu wirken. Es wird erwartet, dass sich derartige Organisationen und Unternehmen nicht an ihre institutionelle Umwelt anpassen, sondern diese durch ihr außergewöhnliches Handeln fernab der herkömmlichen Norm bereichern und dabei ihren Standpunkt klar kommunizieren. Durch diese breite Kommunikation ihrer Herangehensweisen, können die sog. institutional Entrepreneurs durchaus als Motivatoren und mutige Impulsgeber für Veränderungsprozesse und neue Strukturen dienen. Sie sollen also nicht nur in der Organisation oder im eigenen Unternehmen wirken, sondern das gesamte organisationale Feld der Transformationsprozesse prägen und mit motivierendem Beispiel voranschreiten. Durch ihre besondere Strahlkraft, Überzeugung und Glaubhaftigkeit im Handeln und der Kommunikation, sollen andere Institutionen inspiriert werden, ihr individuelles Potenzial zu entfalten. Wie bereits erwähnt ist jedoch im Ansatz des institutional Entrepreneurs noch nicht beantwortet, welche direkten institutionellen Maßnahmen zur Umsetzung gesellschaftlicher Werte in der Praxis gefordert sind. Auf jeden Fall geht es darum, nicht nur Erwartungen zu erfüllen, sondern neue Erwartungen auf den Weg zu bringen. Genau das ist nach Auswertung des empirischen Teils auch das Anliegen der Ökonomie der Menschlichkeit und deren Unternehmen. Sie agieren durch ihr Handeln im

Sinne der Menschlichkeit, der Freiheit und der Sehnsucht nach einem achtsamen Miteinander und schlagen somit einen anderen Weg als den der klassischen CSR ein.

5.2 Verbesserungspotenzial und Kritik

Die ÖDM, als institutional Entrepreneur, ist zu diesem Zeitpunkt der Arbeit noch recht jung und überschaubar. Dies ist spannend, um den derzeitigen Status Quo organisationssoziologisch festzuhalten, es kann sich jedoch noch nicht auf eine jahrelang entwickelte Struktur bezogen werden. Häufig erleben Organisationen den Moment des schnellen Wachstums, weshalb Binnenstrukturen herausgearbeitet werden müssen was wiederum zu internen Glaubenskonflikten und Unstimmigkeiten führen kann. Ob die ÖDM an diesem Punkt geraten wird, und wenn ja, ob sie in ihrer bisherigen Mentalität weiterhin bestehen kann, kann bislang noch nicht gesagt werden.

Im Hinblick auf das Manifest der ÖDM wäre es hilfreich, dieses besser zu strukturieren und speziell im Namen der ÖDM zu kommunizieren, da der derzeitige Bezug zu „Bewusst gemeinsam leben“, auf Interessenten verwirrend wirken kann.

Dem Gründer der ÖDM zufolge, ist jedoch bereits ein neuer Ansatz im Entstehen, indem die Werte erneut klar definiert werden sollen.

5.3 Ausblick

Am Ende dieser wissenschaftlichen, empirischen Auseinandersetzung kann klar gesagt werden, dass die Menschlichkeit, die uns alle verbindet, der Schlüssel für eine harmonische, wohlwollende und glaubwürdige Wirtschaft zu sein scheint. „Der Sinn des Unternehmens ist größer als seine Produkte. Die Sinnvision des Unternehmens ist die Seele eines Unternehmens. Die Seele ist der Wirtschaftsmotor.“ (Lebendige Wirtschaft, 2017, S. 163), denn das Greenwashing und die scheinheiligen CSR Aktivitäten vieler Unternehmen werden immer mehr Zweifel hervorrufen. Es geht also darum zu beginnen, als Unternehmen aber auch als Individuum, eigene Handlungen, Gewohnheiten und Sichtweisen zu reflektieren und seine Werte klar zu definieren. Werte hin zu mehr Menschlichkeit, Leben im Miteinander für einer Zukunft, in der jeder sein Potenzial frei entfalten kann und zugleich der Grundstein für weitere Generationen gelegt wird.

Der Ansatz der ÖDM, der sich ganz anders als bestehende Verhältnisse gestaltet, ist noch recht jung und überschaubar. So wäre es sehr spannend, diesen Prozess zu begleiten oder zu einem späteren Zeitpunkt erneut zu untersuchen. Auch im Bereich der institutionellen Maßnahmen zur praktischen Umsetzung gesellschaftlicher Werte im Rahmen des institutional Entrepreneurs könnte es dann bereits neue wissenschaftliche Erkenntnisse geben. Der jetzige

Stand dieser Arbeit könnte beispielsweise mit dem in fünf Jahren verglichen werden und würde somit theoretische, als auch praktische Entwicklungsrückschlüsse erlauben, was organisationssoziologisch sehr interessant wäre. Momentan ist die Initiative in Österreich vertreten, schließt jedoch eine Co-Kreation in anderen Ländern keineswegs aus und so wäre es auch interessant, den räumlichen Aspekt weiterhin zu beobachten. Auch die Beobachtung der Branchensprecher*innen im Hinblick auf deren Weiterentwicklung, Kommunikation und weitere Umsetzung der Transformationsansprüche bleibt spannend. So könnten die Branchensprecher*innen der ÖDM durch eine erneute, spätere wissenschaftliche Aufbereitung durch ihre Erfahrung als authentische Mutmacher für eine menschliche und glaubwürdige Wirtschaft auf unsere Erde inspirieren und andere Unternehmen/Organisationen in ihrem Prozess unterstützen.

6 Literaturverzeichnis

Abubakar, A., Belwal, S., Mohammed, N. & Mohammed, U. D. (2022). Sustainable Competitive Advantage through Corporate Social Responsibility (CSR) and Green Behavior Strategies. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2022/3734707>

Abun, D., R. Macaspac, L. G., Magallanes, T., C. Catbagan, N. & Mansueto, J. M. (2022). The effect of organizational politics on the individual work performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(2), 157–171. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1643>

Albert, M. & Richter, H. (2006). *Parecon: Leben nach dem Kapitalismus* (1., Aufl.). Trotzdem. Ankele, K. (2005). Mit CSR zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung? *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 20(3). <https://doi.org/10.14512/oew.v20i3.399>

Albert, M. (2008). Building a Pareconish Movement, in: Spannos, C. (Hrsg.): Real Utopia. Participatory Society for the 21st Century, AK Press, Oakland, S. 396-406.

Anthro Wiki. (2021). *Dreigliederung des sozialen Organismus – AnthroWiki*. Anthro Wiki. Abgerufen am Juni 2022, von https://anthrowiki.at/Dreigliederung_des_sozialen_Organismus#Wirtschaftsleben

Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S. & Polterauer, J. (2009). *Corporate Citizenship in Deutschland: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven (Bürgergesellschaft und Demokratie, 27, Band 27)* (2., akt. u. erw. Aufl. 2010 Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Barmer, B. (2021). *Krisenzeiten als Chance für einen Neuanfang | BARMER*. © BARMER 2022. Alle Rechte vorbehalten. Abgerufen am 10. April 2022, von <https://www.barmer.de/gesundheitsverstehen/coronavirus/neuanfang-1070950>

Beschorner, T. (2004). Unternehmensethische Untersuchungen aus gesellschaftlicher Perspektive. Von der gesellschaftsorientierten Unternehmenslehre zur unternehmensorientierten Gesellschaftslehre. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 255–276. <https://doi.org/10.5771/1439-880x-2004-3-255>

Bewusst Gemeinsam Leben. (2022). *Initiative*. Abgerufen am 13. Mai 2022, von <https://bewusst-gemeinsam-leben.at/initiative/>

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung (Qualitative Sozialforschung)* (2014. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Brugger, F. (2010). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation: Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen (German Edition)* (2010. Aufl.). Gabler Verlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (o. D.). *CSR - CSR in der EU*. www.bmas.de. Abgerufen am 31. Mai 2022, von <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/csr-in-der-eu.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2022). *CSR - CSR-Grundlagen*. www.bmas.de. Abgerufen am 29. Mai 2022, von <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Grundlagen/csr-grundlagen.html>

Burghardt, D. & Burghardt, M. (2017). *lebendige WIRTSCHAFT: Auf der Suche nach Erfolg & Erfüllung* (1. Aufl.). Frankfurt: Perl-Mut.

Costa, C., Lages, L. F. & Hortinha, P. (2015). The bright and dark side of CSR in export markets: Its impact on innovation and performance. *International Business Review*, 24(5), 749–757. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.008>

Devin, B. (2016). Half-truths and dirty secrets: Omissions in CSR communication. *Public Relations Review*, 42(1), 226–228. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.09.004>

Dittmar, N. (2009). *Transkription: Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien (Qualitative Sozialforschung) (German Edition)*, 3. Auflage (Qualitative Sozialforschung, 10, Band 10) (3. Aufl. 2009 Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eisenegger, M., & Imhof, K. (2009). Funktionale, soziale und expressive Reputation–Grundzüge einer Reputationstheorie. In *Theorien der Public Relations* (pp. 243-264). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Eisenegger, M. & Schranz, M. (2011). CSR – Moralisierung des Reputationsmanagements. In J. Raupp, S. Jarolimek & F. Schultz (Hrsg.), *Handbuch Corporate Social Responsibility. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen* (1. Aufl., S. 463-479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV).

Fahrenschon, G., Kirchhoff, A. G. & Simmert, D. B. (2016). *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft: Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation* (1. Aufl. 2015 Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Forehand, M. R. (2000). Extending overjustification: The effect of perceived reward-giver intention on response to rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 919–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.919>

Fuchs-Gamböck, K. (2006). *Corporate Social Responsibility im Mittelstand: Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt (Wirtschaft in der Praxis)* (1. Aufl.). Heidelberg: Economica.

Gatterer, H., Horx, M., Lösch, L.,Muntschick, V., Schuldt, C., Seitz, J. & Varga, C. (2018). Siegeszug der Emotionen. Emotionale Emanzipation: Erst die Differenzierung zwischen Reiz und Reaktion befähigt zu selbstwirksamem Handeln. Frankfurt: Zukunftsinstitut GmbH.

Gemeinwohl-Ökonomie. (2022a). *GWA - Die Gemeinwohl-Ökonomie*. Gemeinwohl-Ökonomie. <https://web.ecogood.org/de/>

Gemeinwohl-Ökonomie. (2022b). *Unsere Arbeit*. Gemeinwohl-Ökonomie. Abgerufen am 2022, von <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/>

Global Change. (2022). *Über mich | Global Change*. Abgerufen am 20. April 2022, von <https://www.globalchange.at/about-me/>

Hana, J. (2022a). *30 Jahre Restaurant Luftburg*. Kolarik im Prater. Abgerufen am 21. April 2022, von <https://kolarik.at/30-jahre-restaurant-luftburg/>

Hana, J. (2022b). *Nachhaltigkeit*. Kolarik im Prater. Abgerufen am 22. Mai 2022, von <https://kolarik.at/nachhaltigkeit/>

Heinrich, P. (2018). *CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln (Management-Reihe Corporate Social Responsibility)* (2., akt. u. überarb. Aufl. 2018 Aufl.). Heidelberg: Springer Gabler.

Heisting, A. (2006). Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen. Abgerufen am 5. April, 2022, von [https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/seniorlecturer/bernd_lederer/downloads/durchfu](https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/seniorlecturer/bernd_lederer/downloads/durchfu%u00e4hrung_von_qualitativen_interviews_uniwi_ien.pdf)

Hotels, B. A. W. (2021). *Der Schwarz Erfahrungsbericht*. Best Alpine Wellness Hotels. Abgerufen am 5. Mai 2022, von <https://www.wellnesshotel.com/de/inspiration/social-blog/schwarz-erfahrungsbericht>

Hüther, G. (2013). *Kommunale Intelligenz: Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden*. Hamburg: Edition Körber.

Institut für soziale Dreigliederung. (2022). *Was ist soziale Dreigliederung?* Abgerufen am Juni 2022, von <https://www.dreigliederung.de/gliederung>

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen Und Praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer vs.

König, C. (2018). *Luftburg-Erfinderin Elisabeth Kolarik: „Ein Hit wie der Game Boy!“* helden der freizeit. Abgerufen am 25. Mai 2022, von <https://www.heldenderfreizeit.com/luftburg-erfinderin-elisabeth-kolarik-ein-hit-wie-der-game-boy/>

Krüger, D. & Riemeier, T. (2014). Die qualitative Inhaltsanalyse – eine Methode zur Auswertung von Interviews. In Dirk Krüger, Ilka Parchmann, & Horst Schecker (Hg.), *Methoden in der naturwissenschafts-didaktischen Forschung* (S. 133-146). Berlin Heidelberg: Springer-Spektrum.

Kuckartz, U. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis* (2., aktualisierte Aufl. 2008 Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lin-Hi, N. (2021). *Greenwashing*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 1. Juni 2022, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592>

Lock, I. (2016). Glaubwürdigkeit in der CSR-Kommunikation. *Publizistik*, 61(4), 413–429. <https://doi.org/10.1007/s11616-016-0300-x>

Lorentsichs B, Walker, T. (2012) Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg.) *Corporate social responsibility*. Heidelberg: Springer Gabler.

LP architektur - Wegbereiter in eine Ökonomie der Menschlichkeit, einer zeitgemäßen Wirtschaft. (2021). YouTube. Abgerufen am 25. Mai 2022, von https://www.youtube.com/watch?v=32_pQKERyIY

LP architektur, ZT GmbH. (2021). *Anerkennung Landbaukulturpreis 7. Oktober 2021*. LP architektur. Abgerufen am 24. Mai 2022, von <https://www.lparcitektur.at/de/aktuelles/anererkennung-landbaukulturpreis-7-oktober-2021/>

LP architektur, ZT GmbH. (2022). *Ökonomie der Menschlichkeit*. LP architektur. Abgerufen am 24. Mai 2022, von <https://www.lparcitektur.at/de/oekonomie-der-menschlichkeit/>

Macharzina, K. & Wolf, J. (2021). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Konzepte – Methoden – Praxis* (11., vollst. überarb. und erw. Aufl. 2022 Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (Beltz Pädagogik)* (Neuausgabe Aufl.). Weinheim: Beltz.

Melican, D. B. & Dixon, T. L. (2008). News on the Net. *Communication Research*, 35(2), 151–168. <https://doi.org/10.1177/0093650207313157>

Menn, A. (2012). Die Gut-Geschäftler. *Wirtschaftswoche* 23/2012:111–112

Misik, R. (2013). Auf der Suche nach dem guten Kapitalismus. *Indes*, 2(1), 21–29. <https://doi.org/10.13109/inde.2013.2.1.21>

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews (De Gruyter Studium)* (2., erweiterte und aktualisierte Aufl.). Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Moll, L. (2012). Explorative Analyse des HR-Shared Services Konzepts. In: *Strategische Erfolgsfaktoren von Shared Services im Personalbereich*. mir-Edition. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Netinbag.Com. (o. J.). *Was ist partizipative Ökonomie?* Netinbag.com. Abgerufen am Juni 2022, von <https://www.netinbag.com/de/business/what-is-participatory-economics.html>

Ökonomie der Menschlichkeit. (2021). *Manifest*. Menschlichkeit.jetzt | Ökonomie der Menschlichkeit. Abgerufen am 14. Mai 2022, von <https://menschlichkeit.jetzt/das-manifest/>

Ökonomie der Menschlichkeit. (2022). *Wanderung durch Österreich*. Menschlichkeit.jetzt | Ökonomie der Menschlichkeit. Abgerufen am 20. April 2022, von <https://menschlichkeit.jetzt/wanderung/>

Ökonomie der Menschlichkeit. (2021). *Verleiht Elisabeth Kolarik ihre Luftburgen im Wiener Prater Freude, Leichtigkeit und Vertrauen?* YouTube. Abgerufen am 24. April 2021, von <https://www.youtube.com/watch?v=aSvyYSOI6Z4>

Ökonomie der Menschlichkeit. (2022a). *Co-Kreation: Wir leben eine Ökonomie der Menschlichkeit | Zoom-Austausch im Mai.* Menschlichkeit.jetzt | Ökonomie der Menschlichkeit. Abgerufen am 5. Mai 2022, von <https://menschlichkeit.jetzt/co-kreation-mai-2022/>

Ökonomie der Menschlichkeit. (2022b). *Partner werden.* Menschlichkeit.jetzt | Ökonomie der Menschlichkeit. Abgerufen am 28. Mai 2022, von <https://menschlichkeit.jetzt/partner-werden/>

Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92.

Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (2010). *Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar* (2011. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röttger, U. (2014). *Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (2., akt. Aufl. 2014 Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schneider Akademie. (2022). *Schneider Akademie - Expertise seit 1741.* Abgerufen am 23. Mai 2022, von <https://www.schneiderakademie.com>

Schwarz Alpenresort Tirol. (2022). *Alpenresort Schwarz, Alpenresort Schwarz in Tirol.* Abgerufen am 23. April 2022, von <https://www.schwarz.at/de>

Seco, S. F. W. (2021). *CSR-Themen.* Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Abgerufen am Juni 2022, von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit_unternehmen/gesellschaftliche_verantwortung_der_unternehmen/csr-themen.html

Siebert, G., Kempf, S. & Maßalski, O. (2008). *Benchmarking: Leitfaden für die Praxis* (3., vollständig überarbeitete Aufl.). München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

Stammgast online. (2019). *Frau Kolarik, warum stellen Sie auf Bio um?* Abgerufen am 22. Mai 2022, von <https://stammgast.online/news/detail/frau-kolarik-warum-stellen-sie-auf-bio-um.html>

Statista. (2021). *Unternehmen in Österreich bis 2019*. Abgerufen am 6. Juni 2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1171708/umfrage/unternehmen-in-oesterreich/>

Staudinger, F. (2022). *Ökonomie der Menschlichkeit: Ungewöhnliche Wanderung quer durch Österreich - Kirchdorf*. MeinBezirk.at. Abgerufen am 20. April 2022, von https://www.meinbezirk.at/kirchdorf/c-leute/ungewoehnliche-wanderung-quer-durch-oesterreich_a5192341

Steigenberger, K. (2013). *Gemeinwohlökonomie am Prüfstand. Eine Umfassende und kritische Analyse*. Abgerufen am 6. Mai 2022, von https://web.ecogood.org/media/filer_public/ca/c6/cac6ed23-ebd0-4026-9b10-711cb4e140a6/dossier_2013-08_gemeinwohloekonomie.pdf (05.06.2022).

Times, T. N. Y. (1970). *A Friedman doctrine– The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. The New York Times. Abgerufen am Juni 2022, von <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Unterrainer, C. (2020). *Psychologische Auswirkungen von demokratischen Praktiken in Organisationen*. Abgerufen am 8. Mai 2022, von https://www.armutskonferenz.at/media/unterrainer_psychologische-auswirkungen-demokratische-praktiken_2020.pdf

Upstalsboom. (2022). *Die Geschichte » Der Upstalsboom Weg*. Upstalsboom. Abgerufen am Juni 2022, von <https://www.der-upstalsboom-weg.de/der-upstalsboom-weg/die-geschichte/>

Waddock, S., & Goggins, B. K. (2011). The paradoxes of communicating corporate social responsibility. In O. Ihlen, J.L. Bartlett & S. May (Hrsg.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (S. 23–43). Chichester: Wiley and Blackwell.

Waßmann, J. (2014). *Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings: Historische Entwicklung und Begriffsklärung (essentials)* (2014. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Wikipedia. (2012). *Gemeinwohl-Ökonomie*. Wissenschaftliche Aktivitäten. Abgerufen am Juni 2022, von https://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinwohl-%C3%96konomie#cite_note-37

Zukunftsinstitut. (2022). *Aufbruch in die neue Wirtschaft*. Zukunftsinstitut. Abgerufen am 4. Juni 2022, von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/aufbruch-in-die-neue-wirtschaft/>

7 Anhang

Anhang 1: Liste der Codes

Codesystem	119
+ (1) Purpose	0
+ ÖDM als Bühne der Begegnung	5
+ Menschlichkeit als gemeinsamer Nenner	5
(2) Mission	0
Verabschiedung des Konkurrenzdenkens	2
Ineinanderwirken anstelle von Abgrenzung	6
Klarheit der eigenen Werte	5
Geld ist nicht "Alles"	5
(3) Vision	0
Wertevermittlung	8
Logo zur Sichtbarmachung der Wertschöpfungskette	8
Messbare "Menschlichkeit"	3
(4) Mitgliedschaft	0
Gemeinsame Ausrichtung motiviert	6
Wertschätzung früherer Generationen	2
Menschlichkeit als einziger Ausweg	3
(5) Stakeholder - Kommunikation	0
Mitarbeiter*innen	0
Persönlicher, familiärer, wertfreier, achtsamer Umgang	4
Menschlichkeit Leben anstatt zu Kommunizieren	5
Position der Unternehmensführung	5
Geschäftspartner*innen und Kund*innen	0
Das Prinzip der Anziehung	10
Faire Preise	3
Respektvoller Umgang	4
Menschliches Handeln	0
Vorteile	6
Herausforderungen	3
Positionierung gegenüber klassischer CSR	0
Innere Werte/Überzeugung statt öffentlicher Aufmerksamkeit	4
Ablehnung dubioser Zertifikate	2
„Menschlichkeit“ als Marketingstrategie ohne Zukunft	6
Transparenz und das Vertrauen in das eigene Gefühl stärken	6
Positionierung gegenüber der Öffentlichkeit	0
Eigene Werte definieren	3
Eigenverantwortung der Verbraucher und Konsument*innen	5
Sets	0

Anhang 2: Auswertungsbeispiel MAXQDA

The screenshot displays the MAXQDA interface with several windows open:

- Dokument-Browser:** Shows a list of documents including 'Interview Katharina Pirtki'.
- Liste der Codes:** Shows a hierarchical list of codes, with 'Menschlichkeit als einziger Ausweg' selected.
- Dokument-Browser (Interview Katharina Pirtki):** Shows a text excerpt with yellow highlights. The text reads: "ganze Leben ist ein Prozess und so brauchen manche Prozesse länger, manche nicht so lang. Hinzu kommt vor allem seit den letzten Jahren ganz stark die Selbstreflexion; Der Mensch denkt selber nach: wann geht's mir gut und was kann ich machen, dass es mir gut geht. So ist es auch unsere Aufgabe zu schauen: Wie können wir schauen, dass der Mensch weiß, was ihm auftrifft?"
- Codierte Segmente:** A window showing a table of coded segments for the code 'Code: 4) Mitgliedschaft(Menschlichkeit als einziger Ausweg)'. The table has 3 coded segments.

Kommentar	Dokumentgr...	Dokument...	Code	Anfang	Ende	Gewicht	Vorschau
		Interview Kath...	Menschlichkeit ...	17	19	0	Hinzu kommt v...
		Interview Geor...	Menschlichkeit ...	121	130	0	Es gibt unglaub...
		Interview Elisab...	Menschlichkeit ...	7	10	0	Wir sind der Ö...

Below the table, the text of the document is visible, showing sections like 'Einheit 2: Manifest' and 'Einheit 3: Kommunikationsleistung'.

Gesprächsleitfaden 1

Gesprächsleitfaden 1 wurde für das Interview mit dem Gründer der Allianz Georg Dygruber verwendet.

Mein Name ist Theresa Weis und ich bin Studentin am Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg. Im Rahmen meines Bachelorseminars mit dem Schwerpunkt Organisationskommunikation führe ich nun das heutige Gespräch mit Ihnen durch.

Zur wissenschaftlichen Bearbeitung werde ich das Interview aufzeichnen, um es später für die wissenschaftliche Auswertung zu verschriftlichen. Ich versichere Ihnen hiermit, dass mit den Interviewdaten sorgfältig und vertrauensvoll umgegangen wird. Die Daten und Aussagen werden auch nicht an Dritte weitergegeben, sondern lediglich für wissenschaftliche Zwecke ausgewertet.

Einheit 1: Allgemeines zur Organisation

Was war der Impuls, die Ökonomie der Menschlichkeit zu gründen?

Was ist die Kernaufgabe der Ökonomie der Menschlichkeit?

Einheit 2: Manifest

Wie entstand das sogenannte „Manifest“ der Ökonomie der Menschlichkeit und wie wird es weiterentwickelt?

Wie setzen sie die Anliegen des Manifests um und wie kommunizieren sie es nach außen?

Einheit 3: Branchensprecher/Mitglieder

Wie wird ein Unternehmen Branchensprecher innerhalb der Initiative?

Worin unterscheiden sich Mitgliedern der ÖDM sowie deren Produkte/Dienstleistungen von anderen CSR treibenden Unternehmen auf dem Markt?

Einheit 3: Transformationsanspruch

Wie stellen sie sicher, dass die Unternehmen, welche sich der ÖDM anschließen, Ihre Anliegen mittragen?

Einheit 4: Kommunikationsleistung

Was sind die Vor- und Nachteile über den Transformationsanspruch einer menschlichen Wirtschaft zu sprechen?

Wie stellen sie eine glaubwürdige Kommunikation her? Was muss hierfür gewährleistet sein?

Einheit 5: Glaubwürdigkeit

Wird die Authentizität der Unternehmen geprüft?

Worin liegt Ihrer Meinung nach der Unterschied zwischen einem „glaubwürdigen Transformationsanspruch“ eines Unternehmens und einer bloßen Unternehmensprofilierung?

In die Zukunft gedacht, wie kann man eine glaubwürdige Kommunikation der Menschlichkeit innerhalb der Wirtschaft voranbringen?

Einheit 6: Anliegen Sonstiges

Gibt es ihrerseits noch Ergänzungen / Anliegen?

Anhang 4: Leitfaden Branchensprecher*innen

Gesprächsleitfaden 2

Gesprächsleitfaden 2 wurde für das Interview mit den Branchensprecher*innen der Organisation 'Ökonomie der Menschlichkeit', Stefan Wimmer, Elisabeth Kolarik, Tom Lechner und Katharina Pirktl verwendet.

Mein Name ist Theresa Weis und ich bin Studentin am Institut für Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg. Im Rahmen meines Bachelorseminars mit dem Schwerpunkt Organisationskommunikation führe ich nun das heutige Gespräch mit Ihnen durch.

Zur wissenschaftlichen Bearbeitung werde ich das Interview aufzeichnen, um es später für die wissenschaftliche Auswertung zu verschriftlichen. Ich versichere Ihnen hiermit, dass mit den Interviewdaten sorgfältig und vertrauensvoll umgegangen wird. Die Daten und Aussagen werden auch nicht an Dritte weitergegeben, sondern lediglich für wissenschaftliche Zwecke ausgewertet.

Einheit 1: Transformationsanspruch

Grundidee der ÖDM: Wofür stehen sie als Mitglied der ÖDM und warum sind sie beigetreten?

Was ist aus Ihrer Sicht die Kernaufgabe der Ökonomie der Menschlichkeit?

Einheit 2: Manifest

Wie setzen sie die Anliegen des Manifests um und wie kommunizieren sie es nach außen?

Einheit 3: Kommunikationsleistung

Wie kommunizieren sie den Transformationsanspruch einer menschlichen Wirtschaft nach außen?

Was sind die Vor- und Nachteile über den Transformationsanspruch einer menschlichen Wirtschaft zu sprechen?

Welche Öffentliche Wahrnehmung folgt darauf?

Einheit 4: Glaubwürdigkeit

Worin liegt Ihrer Meinung nach der Unterschied zwischen einem „glaubwürdigen Transformationsanspruch“ eines Unternehmens und einer bloßen Unternehmensprofilierung?

Wie stellen sie sicher, dass das was sie machen, glaubwürdig ist?

Wie beurteilen sie andere Initiativen im Bereich der CSR? Was unterscheidet sie von ihnen?

Wie kann man den Transformationsanspruch künftig bestmöglich in einem weiteren Sinne kommunizieren, um glaubwürdig die Menschlichkeit innerhalb der Wirtschaft voranzubringen?

Einheit 6: Anliegen Sonstiges

Gibt es ihrerseits noch Ergänzungen / Anliegen?