

Elisabeth Geursen

# Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften

Eine linguistische Diskursanalyse  
ausgewählter Unternehmenstexte  
und Printmedien

OPEN ACCESS



J.B. METZLER

---

# Sprache und Wirtschaft

## Reihe herausgegeben von

Simone Burel, Linguistische Unternehmensberatung, LUB GmbH, Mannheim,  
Baden-Württemberg, Deutschland

Ekkehard Felder, Germanistisches Seminar der Universität Heidelberg, Universität  
Heidelberg, Heidelberg, Baden-Württemberg, Deutschland

Die Themen der Reihe umfassen Schnittstellen und Synergien zwischen den Geistes- und Wirtschaftswissenschaften. Der Fokus liegt dabei auf innovativen Zukunftsthemen, in denen Sprache eine tragende Rolle spielt. Denn über das Medium Sprache werden diese Themen schließlich vermittelbar und somit zugänglich für die breite Gesellschaft. Beispiele sind Sprache in Stellenanzeigen, Unternehmenskommunikation, Sprache in künstlicher Intelligenz (KI). Die Reihe umfasst sowohl Dissertationen als auch Sammelbände und Monografien.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/16734>

---

Elisabeth Geursen

# Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften

Eine linguistische Diskursanalyse  
ausgewählter Unternehmenstexte  
und Printmedien



**J. B. METZLER**

Elisabeth Geursen  
Mannheim, Deutschland

Die vorliegende Arbeit wurde mit dem Titel „Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften. Eine linguistische Diskursanalyse über die Repräsentation des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement in ausgewählten Unternehmenstexten und Printmedien“ von der Neuphilologischen Fakultät der Universität Heidelberg als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Klaus-Peter Konerding

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Ekkehard Felder

Tag der mündlichen Prüfung: 13. Juli 2021



ISSN 2731-0264

ISSN 2731-0272 (electronic)

Sprache und Wirtschaft

ISBN 978-3-662-64737-0

ISBN 978-3-662-64738-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2022. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

**Open Access** Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheneinhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marija Kojic

J.B. Metzler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Für meine Kinder.*

*„Nachhaltigkeit ist für uns fester Bestandteil einer auf hochwertige Lösungen und langfristigen Erfolg ausgerichteten Unternehmenspolitik. Unsere Vision: Wir wollen Nachhaltigkeit erreichen in allem, was wir tun.“ (Bayer AG NB 2009)*

*„Nachhaltig nachdenken. Viele halten sie für einen Modebegriff, doch in Wirklichkeit ist sie längst ein ernstzunehmender Wirtschaftsfaktor. ‚Nachhaltigkeit‘ fasst vieles von dem zusammen, was die BMW Group seit jeher bewegt: die Orientierung an langfristigem, wertorientiertem Wachstum anstelle kurzlebiger Erfolge beispielsweise.“ (BMW AG GB 2004)*

*„Nachhaltigkeit ist ein leitendes Prinzip in unserem Unternehmen, verankert in unserer Philosophie, zentrales Element unserer Unternehmensstrategie und integraler Bestandteil des Siemens-Management-Modells.“ (Siemens AG JB 2014)*

---

# Danksagung

Die Diskussion nachhaltigkeitsrelevanter Themen im öffentlichen Raum hat mich dazu bewogen, einen Forschungsgegenstand auszuwählen, der meinem Interesse und meiner Neugier entsprach und gleichzeitig im deutschen und auch internationalen Kontext Aktualität und gesellschaftspolitische Relevanz aufzeigt. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Durchführung und Fertigstellung meiner Dissertation auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt haben:

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer und Erstgutachter Professor Dr. Klaus-Peter Konerding, der mich seit 2009 in Seminaren, Kolloquien und Beratungsgesprächen unterstützt und motiviert. Er hat mich bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit fachlich und wissenschaftlich äußerst kompetent und stets hilfsbereit betreut. Die optimalen Rahmenbedingungen, sein Forschungsansatz sowie die konstruktive Atmosphäre in den Einzel- und Gruppensitzungen trugen maßgeblich zum Gelingen der Arbeit bei. Für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine wertvolle Unterstützung danke ich Professor Dr. Ekkehard Felder.

Zusätzlich geht mein Dank an Katharina Gilarski für ihre Bereitschaft, das Manuskript zu lesen. Mit ihrem Sprach- und Stilgefühl hat sie zur Verbesserung der Arbeit beigetragen. Außerdem möchte ich Anna-Lena Hönig für den intensiven interdisziplinären Diskurs, insbesondere auf dem Gebiet der statistischen Methodik, danken.

Mein tief empfundener Dank geht an meinen Mann Adriaan Geursen für seine Ermutigung und aufmerksame sowie liebevolle Unterstützung. Er hat mir während des gesamten Entstehungsprozesses den Rücken gestärkt und durch konstruktive Kommentare meine Arbeit inhaltlich bereichert. Ebenso möchte ich ihm für seine kompetente Beratung zu technischen Fragen, insbesondere in Bezug



auf die aufwendigen Datenerhebungen, danken. Von ganzem Herzen danke ich meinen drei Kindern für ihre Liebe und Inspiration.

Zum Schluss gilt mein Dank meiner Familie und meinen Freunden für ihr großes Interesse an meiner Arbeit und ihr Verständnis sowie ihren Rückhalt und Zuspruch, den sie mir während des gesamten Entstehungsprozesses gegeben haben. Abschließend danke ich meinen Eltern für die vielfältigen Unterstützungen auf meinem Lebensweg.

Mannheim  
Januar 2022

---

## Zusammenfassung

Das Thema Nachhaltigkeit hat in den letzten 25 Jahren eine enorme Bedeutung erlangt und ist zu einem wichtigen Bestandteil in der öffentlichen Diskussion geworden. Dabei ist die Nachhaltigkeitsdefinition der intergenerativen ökologischen Gerechtigkeit der Brundtland-Kommission präsent, die sich auf viele Bereiche, beispielsweise den sozialen, politischen und wirtschaftlichen Kontext, anwenden lässt. Für spezielle Fragestellungen sind differenzierte Definitionen nötig. Ausgehend von einer Charakterisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs werden in der Arbeit Aspekte grundlegender Nachhaltigkeitsforschung umrissen und diese auf das Personalmanagement angewandt. Daraus wird ein Nachhaltigkeitsbegriff entwickelt, der als Referenzobjekt für das Forschungsvorhaben im Rahmen einer linguistischen Untersuchung dient.

Eine erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im unternehmerischen Handeln setzt voraus, dass die Idee vom Arbeitgeber und von den Arbeitnehmern getragen wird. Dazu muss sie wahrgenommen, verstanden und letztendlich deren Handlungsziele umgesetzt werden. Wie der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement in Unternehmen und Printmedien thematisch abgebildet wird, ist Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit. Ziel ist es, über die sprachlichen Phänomene des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement die thematische Entfaltung sowie die am Diskurs beteiligten Akteure und ihre verbalen Handlungen darzustellen. Es erfolgt eine Erweiterung bisheriger Nachhaltigkeitsforschung in einem wirtschaftswissenschaftlichen Themenfeld durch eine operationalisierte, theoretisch-fundierte linguistische Methodik. Ausgehend von entsprechenden methodischen Überlegungen werden im Forschungsvorhaben spezifische relevante methodologische Charakteristika der linguistischen Diskurs- und Frame-Analyse (hier dem Verfahren nach Konecny entsprechend) vorgestellt und diese auf das Forschungsthema angewandt. Im Rahmen des Forschungsvorhabens

werden die Unternehmensberichterstattung von drei bedeutenden Unternehmen (Bayer AG, BMW AG und Siemens AG) und die Medientexte von vier überregionalen Printmedien (*Die Welt*, *Die Zeit*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* und *Süddeutsche Zeitung*) untersucht. Dabei ermöglicht die quantitative und qualitative Analyse der Unternehmens- und Medientexte eine kontrastive Untersuchung des Forschungsgegenstands.

Die Forschungsarbeit zeigt auf, dass im untersuchten Diskurs eine Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement in Wissenschaft und Praxis sowie in unterschiedlichen Bereichen des unternehmerischen Handelns erfolgt. Die hier präsentierten Ergebnisse in Bezug auf die Themabehandlung zeigen, wie präsent und vielschichtig das Konzept der Nachhaltigkeitsidee im Umgang mit Mitarbeitern in Unternehmen und dessen Repräsentation in der deutschen Öffentlichkeit ist.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
1.1	Themenwahl	3
1.2	Fragestellung und Zielsetzung	7
1.3	Aufbau der Arbeit	8
<b>2</b>	<b>Theorie und Methodik</b>	11
2.1	Diskurs und Diskursanalyse	12
2.1.1	Der linguistische Diskursbegriff	13
2.1.2	Linguistische Diskursanalyse	18
2.2	Linguistische Frame-Analyse	22
2.2.1	Der linguistische Frame-Begriff	23
2.2.2	Linguistische Frame-Analyse nach Konearding	24
2.3	Linguistische Diskursanalyse in dieser Arbeit	28
2.3.1	Handlungsanweisungen für eine Diskursanalyse nach Konearding	29
2.3.2	Inhaltsanalyse: Explorationsphase und „Basiswissengeleitete offene Kategorienbildung“ nach Früh	35
<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeit im Personalmanagement</b>	39
3.1	Der Nachhaltigkeitsbegriff	40
3.1.1	Entstehungs- und Begriffsgeschichte	40
3.1.2	Ursprünge und Bedeutung	44
3.2	Nachhaltigkeit im Unternehmen	47
3.2.1	Ausgangslage	48
3.2.2	Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen	49
3.2.3	Nachhaltigkeit im Management	50

3.2.4	Erfolgreiches nachhaltiges Handeln am Beispiel des Personalmanagements .....	54
3.3	Nachhaltigkeit im Personalmanagement .....	55
3.3.1	Forschungsstand .....	56
3.3.2	Unternehmerische Aspekte .....	58
3.3.3	Aufgaben, Ziele und Herausforderungen .....	62
<b>4</b>	<b>Forschungsmaterial und Korpuskonstitution</b> .....	67
4.1	Auswahl der Unternehmen .....	68
4.2	Unternehmenstextkorpus .....	78
4.2.1	Auswahlkriterien .....	79
4.2.2	Korpuskonstitution .....	81
4.3	Medientextkorpus .....	87
4.3.1	Auswahlkriterien .....	88
4.3.2	Korpuskonstitution .....	91
<b>5</b>	<b>Diskurslinguistische framebezogene Analyse</b> .....	99
5.1	Methodisches Vorgehen .....	100
5.1.1	Kategorienbildung .....	101
5.1.2	Kodierung der relevanten Textsegmente .....	108
5.1.3	Erstellung von Prototypen .....	111
5.2	Analyse der Unternehmenstexte .....	120
5.2.1	Relevanz von Nachhaltigkeits- und Personalthemen .....	121
5.2.2	Nachhaltigkeitsrelevante Themen in den Unternehmenstexten .....	133
5.2.3	Themen in Relation zum übergeordneten Matrixframe <i>Zustand</i> .....	145
5.2.3.1	Diskursive Themen zu ZIELZUSTAND .....	151
5.2.3.2	Diskursive Themen zu EIGENSCHAFTEN .....	167
5.2.3.3	Diskursive Themen zu URSACHEN UND ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG .....	180
5.2.3.4	Diskursive Themen zu HANDLUNGEN .....	187
5.2.3.5	Diskursive Themen zu FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER .....	232
5.2.3.6	Untersuchungsrelevante AKTEURE .....	242
5.2.4	Zusammenfassung der Analyseergebnisse der Unternehmenstexte .....	252
5.3	Analyse der Medientexte .....	256

5.3.1	Intertextuelle Kohärenzbeziehungen am Beispiel von Frauenförderung .....	263
5.3.1.1	ZIELZUSTAND-Prototypen .....	268
5.3.1.2	URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen .....	273
5.3.1.3	HANDLUNGEN-Prototypen .....	280
5.3.1.4	BEWERTUNGEN-Prototypen .....	286
5.3.1.5	FORDERUNGEN-Prototypen .....	295
5.3.2	Intertextuelle Kohärenzbeziehungen am Beispiel vom Kampf um Talente .....	306
5.3.2.1	ZIELZUSTAND-Prototypen .....	310
5.3.2.2	URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen .....	311
5.3.2.3	HANDLUNGEN-Prototypen .....	316
5.3.2.4	BEWERTUNGEN-Prototypen .....	319
5.3.2.5	FORDERUNGEN-Prototypen .....	322
5.3.3	Intertextuelle Kohärenzbeziehungen am Beispiel vom Führungsstil .....	326
5.3.3.1	ZIELZUSTAND-Prototypen .....	333
5.3.3.2	URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen .....	337
5.3.3.3	HANDLUNGEN-Prototypen .....	344
5.3.3.4	BEWERTUNGEN-Prototypen .....	347
5.3.3.5	FORDERUNGEN-Prototypen .....	354
5.3.4	Untersuchungsrelevante AKTEURE .....	359
5.3.5	Zusammenfassung der Analyseergebnisse der Medientexte .....	369
<b>6</b>	<b>Ergebnisdiskussion</b> .....	<b>377</b>
6.1	Frauenförderung .....	381
6.2	Kampf um Talente .....	405
6.3	Führungsstil .....	421
6.4	Zusammenfassung der Ergebnisdiskussion .....	451
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>461</b>
7.1	Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage .....	463
7.2	Ausblick und Vorschläge für die weitere Forschung .....	472
	<b>Datenmaterial</b> .....	<b>479</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>501</b>

---

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AN	Arbeitnehmer
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMW AG	Bayerische Motorenwerke AG
BoK	Basiswissengeleitete offene Kategorienfindung
BSC	Die Balanced Scorecard
CC	Corporate Citizenship
CCR	Corporate Citizenship Report
CDP	Carbon Disclosure Project
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economics
CRR	Corporate Responsibility Report
CSM	Centre for Sustainability Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DJSI	Dow Jones Sustainability Index: eine weltweit führende Indexfamilie, die sich aus den globalen (DJSI World) und europäischen Indizes (DSJI STOXX) zusammensetzt
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societs: Dachverband der nationalen Verbände der europäischen Finanzanalysten

EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESM	Europäischer Stabilitätsmechanismus
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GB	Geschäftsbericht
GRI	Global Reporting Initiative
IAB	Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung
IEA	International Energy Agency
IIRF	International Integrated Reporting Framework
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
IW	Institut der deutschen Wirtschaft in Köln
JB	Jahresbericht
KSA	Korpussuchanfragen
NB	Nachhaltigkeitsbericht
NGO	Non-governmental organisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (dt. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
PwC	PricewaterhouseCoopers AG
s.	Siehe
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SZ	Süddeutsche Zeitung
UNCED-Conference	Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro im Jahr 1992 (engl. United Nations Conference on Environment and Development)
UNEP	United Nations Environment Programme (dt. Umweltprogramm der Vereinten Nationen)
UN Global Compact	United Nations Global Compact (dt.: Globaler Pakt der Vereinten Nationen)
vgl.	vergleiche
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development (dt. Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung)



---

## Notation Bezugsgröße

„“	Direkte Zitate Redewendungen Suchanfragen für die Archivanfrage
,‘	Zitate im Zitat
()	Ergänzungen Erklärungen Quellenangaben
<i>kursiv</i>	Inhaltliche Hervorhebungen Themen/Themawörter Konzepte Eigennamen
KAPITÄLCHEN	Codes Prototypen bzw. Themen/Subthemen Slots
UT	Unternehmenstextbeispiel
MT	Medientextbeispiel

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Einflussbereiche des Managements auf die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen .....	52
Abb. 3.2	Nachhaltigkeit als Lösungsansatz und alternative Personalmanagementstrategie .....	59
Abb. 4.1	Übersicht über die Dow Jones Sustainability Indizes .....	76
Abb. 4.2	Gliederung des Nachhaltigkeitsberichts „Sustainable Value Report 2014“ der BMW AG .....	85
Abb. 4.3	Auswahl von Korpusanfragen für die Erstellung des Textkorpus .....	94
Abb. 5.1	Hauptanalysekategorien für den Frame <i>Zustand</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für das Unternehmens- und Medientextkorpus .....	105
Abb. 5.2	Auswahl der nominalisierten Prototypen der Makro-Rollen als Unter- bzw. Sub-Kategorien der Medientexte für die Personalentwicklung .....	107
Abb. 5.3	Kategoriensystem für die Analyse der Unternehmens- und Medientexte in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens .....	109
Abb. 5.4	Beispiel eines kodierten Textabschnitts des Nachhaltigkeitsberichts der Bayer AG .....	110
Abb. 5.5	Beispiel eines kodierten Textabschnitts des Medientextes „Frau am Steuer!“ ( <i>Die Welt</i> , 19.03.2011) ....	111
Abb. 5.6	Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Textstellen sowie deren Überlappung in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	122

Abb. 5.7	Nachhaltigkeitsstrategie der Bayer AG .....	123
Abb. 5.8	Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Geschäftsberichten der Bayer AG (1995–2014) .....	125
Abb. 5.9	Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Nachhaltigkeitsberichten der Bayer AG (1995–2014) .....	125
Abb. 5.10	Nachhaltigkeitsziele der BMW AG .....	126
Abb. 5.11	Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Geschäftsberichten der BMW AG (1995–2014) .....	128
Abb. 5.12	Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Nachhaltigkeitsberichten von der BMW AG (1995–2014) .....	129
Abb. 5.13	Gliederung des Corporate Responsibility Reports der Siemens AG .....	130
Abb. 5.14	Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Geschäftsberichten der Siemens AG (1995–2014) .....	131
Abb. 5.15	Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Nachhaltigkeitsberichten der Siemens AG (1995–2014) .....	131
Abb. 5.16	Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen der Siemens AG .....	155
Abb. 5.17	Thematische Entfaltung des <i>Zustands</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ entsprechend des Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens .....	188
Abb. 5.18	Überblick über die Relevanz von Frauenförderung in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	194
Abb. 5.19	Überblick über die Relevanz vom Kampf um Talente in den Unternehmenstexten (1995–2014) .....	202

Abb. 5.20	Überblick über die Relevanz des Führungsstils in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	212
Abb. 5.21	Stakeholder der Bayer AG .....	238
Abb. 5.22	Stakeholder der BMW AG .....	239
Abb. 5.23	Beteiligte Stakeholder und ihre Interessen an unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten .....	243
Abb. 5.24	Zusammenhang von den Nachhaltigkeitsthemen und den Stakeholdern bei der BMW AG .....	244
Abb. 5.25	Stakeholder der Bayer AG .....	248
Abb. 5.26	Mitarbeiterdialog der Bayer AG .....	250
Abb. 5.27	Überblick über die Relevanz von Frauenförderung in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	263
Abb. 5.28	Jahresüberblick zur Frauenförderung nach Slot in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	267
Abb. 5.29	Überblick über die Relevanz vom Kampf um Talente in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	307
Abb. 5.30	Jahresüberblick zum Kampf um Talente nach Slot in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	309
Abb. 5.31	Überblick über die Relevanz vom Führungsstil in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	327
Abb. 5.32	Jahresüberblick zum Führungsstil nach Slot in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	332
Abb. 6.1	Erste Nennung eines (Sub-)Themas in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG .....	457
Abb. 6.2	Erste Nennung eines (Sub-)Themas in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> .....	458
Abb. 7.1	Handlungsempfehlungen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement .....	469

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 4.1	Personalrelevante Leistungsindikatoren im Deutschen Nachhaltigkeitskodex .....	71
Tab. 4.2	Ranking der Nachhaltigkeitsberichte der untersuchungsrelevanten Unternehmen .....	77
Tab. 4.3	Untersuchungsrelevante Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG .....	82
Tab. 4.4	Untersuchungsrelevante Medien und ihre elektronischen Archive .....	91
Tab. 4.5	Primäre Anzahl der Rechercheergebnisse der Medientexte pro Unternehmen und Medienquelle nach der Formulierung der Korpusanfragen .....	95
Tab. 4.6	Nicht-relevante Themen und Rubriken pro Unternehmen und Medienquelle in alphabetischer Ordnung .....	95
Tab. 4.7	Rechercheergebnisse der relevanten Medientexte pro Unternehmen und Medienquelle nach der Relevanz-Entscheidung nach Überschriften .....	96
Tab. 4.8	Rechercheergebnisse der relevanten Medientexte pro Unternehmen und Medienquelle nach dem Close Reading .....	97
Tab. 4.9	Gesamtzahl der untersuchungsrelevanten Medientexte pro Medienquelle .....	97
Tab. 5.1	Auswahl der nominalisierten Hauptthemen zu NACHHALTIGKEIT in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	112

Tab. 5.2	Hauptanalysekategorien und Auswahl der nominalisierten (Sub-)Themen des <i>Zustands</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	113
Tab. 5.3	Hauptanalysekategorien und Auswahl der nominalisierten (Sub-)Themen der <i>HANDLUNGEN</i> zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	114
Tab. 5.4	Nominalisierte Hauptthemen in den Medientexten in Bezug auf die untersuchten Unternehmen (1995–2014) .....	117
Tab. 5.5	Allgemeine Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs in den Unternehmenstexten .....	134
Tab. 5.6	Codes zu <i>NACHHALTIGKEIT</i> und Anzahl der Codings in den Unternehmenstexten .....	135
Tab. 5.7	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2004) .....	147
Tab. 5.8	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG (1995–2004) .....	147
Tab. 5.9	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der BMW AG (1995–2004) .....	148
Tab. 5.10	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Siemens AG (1995–2004) .....	148
Tab. 5.11	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (2005–2014) .....	149
Tab. 5.12	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG (2005–2014) .....	149
Tab. 5.13	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der BMW AG (2005–2014) .....	150
Tab. 5.14	Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Siemens AG (2005–2014) .....	150
Tab. 5.15	Überblick über die Prototypen von <i>ZIELZUSTAND</i> in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	152
Tab. 5.16	Behandlung von <i>VIELFALT</i> in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	159

Tab. 5.17	Überblick über die Prototypen von EIGENSCHAFTEN in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	168
Tab. 5.18	Behandlung von PERSONALMARKETING in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	170
Tab. 5.19	Behandlung von LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNGSSYSTEMEN in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	171
Tab. 5.20	Überblick über die Prototypen von URSACHEN UND ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	180
Tab. 5.21	Hauptanalysekategorien und nominalisierte (Sub-)Themen der HANDLUNGEN zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	189
Tab. 5.22	Überblick über die diskursiven (Sub-)Themen von VIELFALT in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	193
Tab. 5.23	Überblick über die Prototypen von HANDLUNGEN zum Kampf um Talente in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	201
Tab. 5.24	Überblick über die Prototypen von HANDLUNGEN zum Führungsstil in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	211
Tab. 5.25	Überblick über die Prototypen von FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	233
Tab. 5.26	Interessen der Stakeholder am Nachhaltigkeitsthema in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	245
Tab. 5.27	Minimierter Matrixframe <i>Zustand</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für die Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) .....	254
Tab. 5.28	Bedeutende politische Gesetze, Regelungen und Verordnungen im Untersuchungszeitraum (1995–2014) .....	257

Tab. 5.29	Prominente Themen in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2004) .....	261
Tab. 5.30	Prominente Themen in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (2005–2014) .....	261
Tab. 5.31	Prototypen von Zielzustand zur Frauenförderung in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	268
Tab. 5.32	UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER .....	269
Tab. 5.33	ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN .....	270
Tab. 5.34	ARBEITNEHMERBINDUNG UND SABBATJAHR ALS ANREIZ FÜR TOP-ARBEITNEHMER .....	271
Tab. 5.35	ARBEITNEMERGEWINNUNG UND -BINDUNG DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE .....	272
Tab. 5.36	Prototypen von Ursachen und übergeordnetem Zusammenhang zur Frauenförderung in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	274
Tab. 5.37	GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN .....	275
Tab. 5.38	MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN .....	276
Tab. 5.39	FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA .....	277
Tab. 5.40	POSITIVE BEWERTUNG DER FRAUENFÖRDERUNG AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE .....	278
Tab. 5.41	KEINE EINIGKEIT BEI DER FRAUENFÖRDERUNG .....	279
Tab. 5.42	FRAUEN IM OSTEN DEUTSCHLANDS IN MEHR FÜHRUNGSPPOSITITIONEN VERTRETEN ALS IM WESTEN ....	280
Tab. 5.43	Prototypen von Handlungen zur Frauenförderung in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	281
Tab. 5.44	DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG .....	282
Tab. 5.45	VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT .....	283
Tab. 5.46	FÖRDERUNG VON TEILZEIT AUF ALLEN UNTERNEHMENSEBENEN .....	284



Tab. 5.47	VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH REINTEGRATION, FORTBILDUNG UND WIEDEREINSTELLUNGSGARANTIE .....	285
Tab. 5.48	Prototypen von Bewertungen zur Frauenförderung in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	286
Tab. 5.49	KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN .....	287
Tab. 5.50	FRAUENFÖRDERUNG POSITIV FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG .....	288
Tab. 5.51	KEINE EINIGUNG BEI DER FRAUENQUOTE ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT .....	290
Tab. 5.52	KRITIK AN UNSERIÖSEN FRAUENFÖRDERNETZWERKEN .....	291
Tab. 5.53	LOB FÜR DAS EIGENENGAGEMENT DER FRAUEN .....	292
Tab. 5.54	KRITIK AM ALLGEMEINEN GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ UND DER FRAUENQUOTE .....	293
Tab. 5.55	STAATLICHE REGELN ZUR AUSÜBUNG VON DRUCK AUF DIE FRAUENFÖRDERUNG .....	294
Tab. 5.56	Prototypen von Forderungen zur Frauenförderung in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	295
Tab. 5.57	RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN .....	296
Tab. 5.58	FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE .....	298
Tab. 5.59	RUF NACH EINER FRAUENQUOTE .....	300
Tab. 5.60	MEHR FRAUENFÖRDERPROGRAMME, NICHT NUR QUOTE FÜR DEN AUFSICHTSRAT .....	301
Tab. 5.61	FRAUENFÖRDERUNG DURCH SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN .....	303
Tab. 5.62	MEHR ENGAGEMENT BEI DER WIEDEREINGLIEDERUNG VON FRAUEN .....	304
Tab. 5.63	Prototypen von Zielzustand zum Kampf um Talente in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	310
Tab. 5.64	ERHALT UND STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT .....	311
Tab. 5.65	Prototypen von URSACHEN UND ÜBERGEORNETEM ZUSAMMENHANG zum Kampf um Talente in den Medientexten von <i>Die Welt, Die Zeit, FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	312

Tab. 5.66	ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS .....	312
Tab. 5.67	DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT .....	314
Tab. 5.68	VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL .....	315
Tab. 5.69	GLOBALE VERNETZUNG DIENST ALS PERSONALQUELLE .....	316
Tab. 5.70	Prototypen von HANDLUNGEN zum Kampf um Talente in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	317
Tab. 5.71	FINANZIELLE ANREIZSYSTEME WIE DIE STEIGERUNG DES GEHALTS .....	317
Tab. 5.72	ATTRAKTIVE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN UND AUFSTIEGSCHANCEN .....	318
Tab. 5.73	MAßNAHMEN ZUR FORT- UND WEITERBLDUNG .....	318
Tab. 5.74	Prototypen von BEWERTUNGEN zum Kampf um Talente in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	319
Tab. 5.75	DEUTSCHLAND ALS STANDORT IST UNATTRAKTIV FÜR DIE TALENTGEWINNUNG .....	319
Tab. 5.76	MAßNAHMEN ZUR GEWINNUNG VON TALENTEN DURCH STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT SICHERT ARBEITSPLÄTZE UND MACHT DEUTSCHLAND ZU EINEM ATTRAKTIVEN STANDORT .....	320
Tab. 5.77	POSITIVE BEWERTUNG VON MAßNAHMEN ZUR TALENTGEWINNUNG .....	321
Tab. 5.78	Prototypen von Forderungen zum Kampf um Talente in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	322
Tab. 5.79	TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES .....	323
Tab. 5.80	RUF NACH EFFIZIENTEREN TALENT-MANAGEMENT-PROZESSEN .....	324
Tab. 5.81	Prototypen von ZIELZUSTAND zum Führungsstil in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	333
Tab. 5.82	STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS .....	334
Tab. 5.83	KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL .....	335

Tab. 5.84	STEIGERUNG DER ARBEITNEHMERMOTIVATION UND GESUNDHEIT DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL .....	336
Tab. 5.85	Prototypen von URSACHEN UND ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG zum Führungsstil in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	338
Tab. 5.86	DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN .....	339
Tab. 5.87	EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN .....	341
Tab. 5.88	DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN .....	343
Tab. 5.89	ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN .....	344
Tab. 5.90	Prototypen von HANDLUNGEN zum Führungsstil in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	345
Tab. 5.91	ANGEBOT VON WEITERBILDUNGS- und ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE .....	345
Tab. 5.92	SCHAFFUNG VON EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE .....	347
Tab. 5.93	Prototypen von BEWERTUNGEN zum Führungsstil in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	348
Tab. 5.94	NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL .....	349
Tab. 5.95	POSITIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL .....	351
Tab. 5.96	KRITIK AN FACHKARRIEREN .....	352
Tab. 5.97	BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN .....	353
Tab. 5.98	Prototypen von Forderungen zum Führungsstil in den Medientexten von <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> (1995–2014) .....	354
Tab. 5.99	RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR .....	355
Tab. 5.100	ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE .....	357
Tab. 5.101	Prominente DISKURSAKTEURE aus der Sphäre WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMEN .....	363
Tab. 5.102	Prominente DISKURSAKTEURE aus der Sphäre WISSENSCHAFTLICHE INSTITUTIONEN UND WISSENSCHAFTLER .....	364

---

Tab. 5.103	Prominente DISKURSAKTEURE aus den Sphären POLITIK, STAAT und JUSTIZ .....	367
Tab. 5.104	Prominente DISKURSAKTEURE aus der Sphäre GEWERKSCHAFTEN .....	368
Tab. 5.105	Minimierter Matrixframe <i>Zustand</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für die Medientexte <i>Die Welt</i> , <i>Die Zeit</i> , <i>FAZ</i> und <i>SZ</i> .....	371



# Einleitung

# 1

In den letzten Jahren erlebt die Nachhaltigkeitsdebatte eine Konjunktur und der Nachhaltigkeitsanspruch ist zu einer großen und polarisierenden Streitfrage in Unternehmen und in der Gesellschaft geworden. Große und global agierende Unternehmen können sich heute nicht mehr leisten, auf soziales Engagement im Unternehmen oder einen ökologischen Beitrag in der Gesellschaft zu verzichten, wie die eingangs aufgeführten Unternehmenstextbeispiele zeigen. Gewinnmaximierungsstrategien und die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter konkurrieren in Unternehmen jedoch mit dem Wohlbefinden und der optimalen Förderung von Arbeitnehmern. Dies hat einen enormen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung. Dieses Spannungsverhältnis, in dem sich Unternehmen und Mitarbeiter befinden, ist nicht nur für Unternehmen, sondern gesamtgesellschaftlich von Bedeutung und wird intensiv über die Medien ausgehandelt. Dabei bieten die von den Diskursteilnehmern ausgedrückten Diskursbeiträge in Form von Bewertungen, Forderungen und Handlungsempfehlungen ein geeignetes Mittel, um Konzeptbildungen und Deutungsmuster sowie deren historische Entwicklung, Differenzierung und Veränderung diskurslinguistisch zu untersuchen.

Vor dem Hintergrund der praktischen Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee in Unternehmen und den damit zusammenhängenden Fragen nach der Vereinbarkeit von nachhaltigem Handeln und unternehmerischer Gewinnmaximierung<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Für die Analyse des Diskursausschnitts „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ist es wichtig, die Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs und historische Ereignisse sowie betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu klären, um die verbalen Äußerungen von bedeutenden Akteuren vor dem Hintergrund historischer und wirtschaftlicher Zusammenhänge einordnen zu können. Eine Abhandlung zum Nachhaltigkeitsbegriff und zur praktischen

erforscht die vorliegende Arbeit das Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ auf mehreren Ebenen: in der Wissenschaft, in Unternehmen und in der Öffentlichkeit. In den Wirtschaftswissenschaften werden für die Unternehmen Empfehlungen für wirtschaftliches Handeln unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit entwickelt. Unternehmen versuchen im Hinblick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen den Nachhaltigkeitsgedanken auf verschiedenen Ebenen umzusetzen: Das Spannungsverhältnis von wirtschaftendem Mensch und Natur ist für die Anwendung von Nachhaltigkeitsstrategien im ökologischen Bereich relevant. Für das Verhältnis von Mitarbeitern und Unternehmen ist im sozialen Bereich, insbesondere dem Personalmanagement, nachhaltiges Handeln im Unternehmen gefragt. Auf die unternehmenspraktischen Umsetzungen der Nachhaltigkeitsidee reagiert die Öffentlichkeit und die thematisch verbundenen Konzepte<sup>2</sup> werden über die Medien transportiert. Diese öffentliche Aushandlung von thematischen Ausdrücken wie Vielfalt<sup>3</sup>, Frauenförderung oder faire Vergütungssysteme in Bezug auf nachhaltiges Handeln im Personalmanagement zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit bildet den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit, deren zugrundeliegende konzeptuelle Wissensseinheiten linguistisch analysierbar gemacht werden sollen. Die untersuchten Unternehmen begegnen einer Vielfalt der Belegschaft, Kunden und Märkte und müssen darauf reagieren, indem sie Probleme lösen und Vorteile der Vielfalt nutzen, da eine heterogene Belegschaft zu mehr Kreativität und Innovationsfähigkeit und schließlich zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt (vgl. Franken 2015: 6 ff.). Unabhängig von Nationalität, Herkunft, Religion, Alter, Geschlecht und sexueller Orientierung sollen alle Mitarbeiter Chancengleichheit und Wertschätzung erfahren. Für ein Unternehmen kann die Förderung von Vielfalt wirtschaftliche Vorteile wie die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen sowie die Gewinnung von hoch qualifizierten Fachkräften bringen (vgl. Franken 2015: 26 ff.).

Die vorliegende Untersuchung klärt mithilfe einer linguistischen – diachronen und synchronen – Analyse, was unter dem Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement im wirtschaftswissenschaftlichen und unternehmerischen Kontext

---

Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen, insbesondere im Personalmanagement, erfolgt in Kapitel 3 „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“.

<sup>2</sup> Näheres zum Konzeptbegriff siehe Abschnitt 2.1.1 „Der linguistische Diskursbegriff“ und 2.2 „Linguistische Frame-Analyse“.

<sup>3</sup> Das Diversity Management ist ursprünglich ein in den USA entwickeltes Konzept für den bewussten Umgang mit der Vielfalt in der Gesellschaft oder in Unternehmen, das später nach Europa und Deutschland überliefert wurde. Im deutschsprachigen Raum sind die Termini „Vielfalt“, „Diversität“ und „Diversity“ üblich. Die vorliegende Arbeit verwendet „Vielfalt“, um alle drei gängigen Ausdrücke einzuschließen.

sowie in der Öffentlichkeit verstanden wird. Hinsichtlich des Forschungsstands im Bereich der Untersuchungen zum Öffentlichkeitsbild des Personalmanagements unter Berücksichtigung von Unternehmenstexten sind in der Forschungslandschaft keine entsprechenden wissenschaftlichen sprachbasierten Untersuchungen zu finden, insbesondere für diachrone oder vergleichende Analysen (vgl. dazu Hundt 2000). Die vorliegende Arbeit knüpft an dieses Forschungsdesiderat an. Zur Analyse des Diskursausschnitts<sup>4</sup> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ werden Nachhaltigkeitsberichte von drei bedeutenden Unternehmen (Bayer AG, BMW AG und Siemens AG)<sup>5</sup> sowie thematisch korrespondierende überregionale Medientexte (*Die Welt*, *Die Zeit*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* und *Süddeutsche Zeitung*)<sup>6</sup> im Untersuchungszeitraum von 1995 bis 2014 untersucht.

In diesem Kapitel wird zuerst die Themenwahl geklärt (1.1). Anschließend wird auf die Fragestellung und Zielsetzung der Untersuchung eingegangen (1.2). Abschließend wird der Aufbau der Arbeit vorgestellt (1.3).

---

## 1.1 Themenwahl

Die Analyse der Medientexte ermöglicht die Abbildung von öffentlicher Meinungs- und Bewusstseinsbildung in Bezug auf die zu untersuchenden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und setzt diese zu wirtschaftspolitisch zentralen Ereignissen in Beziehung<sup>7</sup>, um die Themenkarriere des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement sowie die damit zusammenhängenden Handlungen und Umsetzungsstrategien im Unternehmen abzubilden. Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sind wichtige Diskursbeiträge, da Unternehmen über ihre jeweiligen Darstellungen in den betreffenden Texten ihre Perspektivierungen und die jeweiligen Konzeptualisierungen sowie die Bewertungen der zugehörigen Handlungsprojekte transportieren. Die in den Medientexten abgebildeten Meinungs- und Bewusstseinsbildungsprozesse haben einen selektiven Charakter, da sie die Produkte individueller Verfasser sind, die einem speziellen

---

<sup>4</sup> Zu den theoretischen Ausführungen zum Diskursbegriff und zu Diskursausschnitten siehe Abschnitt 2.1.1 „Der linguistische Diskursbegriff“.

<sup>5</sup> Zur Auswahl der Unternehmen und deren Unternehmenstexte (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte) als Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit siehe Abschnitt 4.1 sowie 4.2.

<sup>6</sup> Zur Korpuskonstitution der Medientexte siehe Abschnitt 4.3.

<sup>7</sup> Zur Untersuchung wird einschlägige wirtschaftswissenschaftliche Literatur konsultiert wie *Das Wirtschaftslexikon* (2004) oder *Gabler Wirtschaftslexikon* (2019).

politisch-ideologischen Hintergrund und einer bestimmten kognitiven Perspektive zuzuordnen sind.

Zur diskursanalytischen Untersuchung der öffentlichen Darstellungen des thematischen Bereichs „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ werden Unternehmenstexte sowie Medientexte aus dem Zeitraum 1995–2014 untersucht. Als Untersuchungszeitraum wurden 20 Jahre gewählt, um die historischen Entwicklungen innerhalb einer diachronen Analyse herauszuarbeiten, da sich das heutige Verständnis vom Nachhaltigkeitsbegriff in diesem Zeitraum entscheidend entwickelte und folglich die von den Akteuren thematisierten Vorstellungen zum Nachhaltigkeitsbegriff im historischen Zusammenhang gesehen werden müssen. Das Jahr 1995 markiert den Beginn des Untersuchungszeitraums, da der Terminus „Nachhaltigkeit“ in diesem Jahr im politischen Kontext in Deutschland durch die Gründung der Enquête-Kommission an Bedeutung stark zunahm.<sup>8</sup> In den Untersuchungszeitraum fallen unter anderem der Beschluss vom Europäischen Rat in Amsterdam zur Erweiterung zum Grundsatz des gleichen Entgelts bei gleicher Arbeit (1995), die Kampagne des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (2001), der Bericht der Bundesregierung zur Entgeltgleichheit und zur ökonomischen Situation von Frauen (2002), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (2006), das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) (2007) sowie die Agenda 2010. Ein besonderer Fokus soll bei der Analyse zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im gesamten Personalmanagement – von der Personalgewinnung bis zur -freisetzung – auf die unternehmerische und mediale Resonanz in Bezug auf die Frauenförderung, den Kampf um Talente und den damit zusammenhängenden demografischen Wandel sowie den Führungsstil von Führungskräften gesetzt werden.

---

<sup>8</sup> Die Enquête-Kommission wurde in Anlehnung an politische, ökonomische, ökologische und soziale Entwicklungen von den Mitgliedern des 12. Bundestages mit Ausnahme der Partei des Demokratischen Sozialismus (PDS) ins Leben gerufen und beschäftigte sich mit der ökologischen und sozialen Dimension des Nachhaltigkeitsbegriffs. Das Ziel bestand darin, sich über Parteigrenzen hinweg mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen und Handlungsstrategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu entwickeln. Dabei forderte die Enquête-Kommission beispielsweise nicht nur Gesetze im ökologischen Bereich, sondern sie berücksichtigte auch das ökonomisch-soziale Handlungsfeld. Dem Terminus Nachhaltigkeit wurden schon 1995 ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen zugesprochen, die auch für den Bereich Personalmanagement relevant sind (vgl. dazu Abschlußbericht der Enquête-Kommission 1998: 16–29).



Ein gesellschaftlicher Konsens besteht darin, dass Nachhaltigkeit als erstrebenswerter Zustand bzw. als Prinzip wünschenswert ist.<sup>9</sup> Unternehmens- und Medientexte bieten wichtige Diskursbeiträge, deren sprachliche Aushandlungen – explizit oder unterhalb der Textoberfläche – Begriffsbesetzungen des Untersuchungsthemas abbilden. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die sprachlichen Aushandlungen der thematischen Ausdrücke von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ zu untersuchen, um die entsprechenden konzeptuellen Vorstellungen und Umsetzungsstrategien bedeutender Akteure aufzudecken.

Diskursanalytische Untersuchungen bieten für unterschiedliche Forschungsthemen einen idealen Zugang – so auch in dieser Arbeit. Der Diskursbegriff und die praktische Anwendung der Diskursanalyse mit ihren methodischen Instrumenten haben in den letzten Jahren in der Linguistik und darüber hinaus, wie in den Sozial- und Kulturwissenschaften, eine beispiellose Entwicklung erfahren (vgl. Konerding 2009a, Warnke 2007, Warnke/Spitzmüller 2008a, Busse/Teubert 2013). Die linguistische Diskursanalyse mit einem frame-analytischen Ansatz nach Konerding (1993, 2005, 2007) dient in der vorliegenden Untersuchung als Vorlage für das methodische Vorgehen, da so eine qualitative Untersuchung des komplexen Themas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ermöglicht und die Ergebnisse zudem für weitere linguistische Forschungsarbeiten genutzt werden können. Die vorliegende Diskursanalyse ist den übergeordneten Forschungsaktivitäten von Konerding zuzuordnen.<sup>10</sup> Einen frameanalytischen Zugang für die vorliegende Untersuchung zu wählen bietet sich an, da diese eine praktische Anwendung ermöglicht, quantitative und qualitative Forschungsmethoden zu konkretisieren und zu illustrieren.

Warum unterschiedliche Unternehmen? In der vorliegenden Arbeit werden Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen untersucht, um dadurch gewinnbringende Einblicke in branchenspezifische Charakteristika zu erhalten. Die Unternehmen wurden entsprechend ihrer positiv bewerteten Nachhaltigkeitsaktivitäten ausgewählt (vgl. dazu Abschnitt 4.1).

---

<sup>9</sup> Im Diskurs um Nachhaltigkeit kann keine unmittelbare agonale Gegenüberstellung von Bewertungen und Forderungen wie in anderen Diskursausschnitten festgestellt werden, beispielsweise zur Sterbehilfe (Felder/Stegmeier 2012). Auch wenn Nachhaltigkeit ein konsensuell wünschenswerter und erstrebenswerter Zielzustand ist (vgl. dazu Kapitel 3 „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“), ist die dem Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement zugrundeliegende (sub-)thematische Be- und Aushandlung in den Unternehmens- und Medientexten divers.

<sup>10</sup> Näheres zum aktuellen Forschungsprojekt „*Linguistik der diskursiven Phänomene gesellschaftlichen Handelns: Wirtschaft – Umwelt – Mensch*“ siehe unter: <http://www.gs.uni-heidelberg.de/personen/konerding.html>.

Warum Unternehmenstexte? Unternehmerische Berichterstattung bildet die zwischen den Unternehmen und Stakeholdern stattfindenden Kommunikationsprozesse<sup>11</sup> textuell ab. Die Berichterstattung zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen ist dabei ein Aspekt, der zu Beginn des Untersuchungszeitraums in den Geschäftsberichten und später in den Nachhaltigkeitsberichten behandelt wird. Über die Sprache in den Unternehmenstexten wird die Aufmerksamkeit gezielt auf spezifische Themen gelenkt. Somit werden sozio-kulturelle Entwicklungen oder Handlungen innerhalb einer Gesellschaft beeinflusst. In diesem Zusammenhang bieten sich die Unternehmenstexte der ausgewählten Unternehmen für die Untersuchung an, da sie als Sprachrohr zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern dienen, indem sie über ökonomisch, ökologisch und sozial relevante Themen informieren. Die Unternehmenstexte – Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte – bilden das erste Textkorpus der Analyse.

Warum Medientexte? Das zweite zu untersuchende Textkorpus setzt sich aus Beiträgen aus überregionalen Printmedien zusammen, die unterschiedliche politische Spektren abbilden. Medientexte sind aufgrund ihrer breiten gesellschaftlichen Reichweite und Zugänglichkeit sowie durch die Art der kommunikativen Be- und Verhandlung bestimmter Themen von großer Bedeutung, da sie maßgeblich den Aufmerksamkeits- und Bewusstseinsbereich der Öffentlichkeit beeinflussen (vgl. Götz-Votteler/Hespers 2019: 76 ff., Konerding 2009a: 163, Luhmann 2017, Meyn/Tonnemacher 2012). Daher ist es aus wissenschaftlicher Perspektive wertvoll und für die Gesellschaft lohnend, massenmedial bestimmte Diskurse zu analysieren und diese in Beziehung zu anderen Diskursbereichen der Gesellschaft zu setzen. In der Untersuchung wird analysiert, wie in massenmedial bestimmten Diskursen prominente Themen ausgehandelt und die dazugehörigen Mitteilungs-, Verstehens- und Meinungsbildungsprozesse über die Zeit hin in den Medientexten zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Assmann/Assmann 1994, 114 ff., Götz-Votteler/Hespers 2019: 97 ff., Konerding 2009a). Außerdem werden Akteure bzw. Akteursgruppen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft dargestellt, die sich zu einem Thema äußern oder selbst zum Thema werden. Die Untersuchung massenmedialer Texte ist ein geeignetes und gewinnbringendes Unternehmen, um die Entwicklung von Meinungs- und Entscheidungsprozessen zu erfassen und die daraus resultierenden Handlungserfordernisse sowie die inhaltlichen Äußerungen auf Faktizität und Bewertungscharakter hin zu analysieren (Konerding 2009a: 155).

---

<sup>11</sup> Vgl. dazu Abschnitt 5.2 „Analyse der Unternehmenstexte“.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Ein Forschungsdesiderat besteht hinsichtlich der Untersuchung von unternehmerischer Berichterstattung in Bezug auf nachhaltigkeitsrelevante Themen (vgl. Abschnitt 1.1). In der vorliegenden Untersuchung werden zur Untersuchung des Diskursthemas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ Unternehmenstexte – Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte (Untersuchungsgegenstand) – diachron analysiert, denen ein Vergleichskorpus in Form von Medientexten gegenübergestellt wird.

Die vorliegende linguistische Diskursanalyse untersucht in einem ersten Schritt, welche Definitionen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement auf Seiten der Unternehmen und der Medien vor dem Hintergrund von einschlägigen Ereignissen im wirtschaftspolitischen Bereich konzeptualisiert werden. Im Zusammenhang mit den Ereigniskonzeptualisierungen soll in einem weiteren Schritt methodengeleitet eruiert und systematisch aufgezeigt werden, welche Bewertungen und Forderungen von ausgewählten Akteuren bzw. Akteursgruppen in Bezug auf nachhaltiges Handeln im Personalmanagement in den Medientexten ausgedrückt werden.

Die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung lauten:

1. Wie wird das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Unternehmen (bzw. Unternehmenstexten) gezeichnet? Welche strittigen Diskurssubthemen existieren in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Unternehmen? Wie wird Nachhaltigkeit im Personalmanagement definiert und wie soll sie erreicht werden?
2. Wie wird das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Medien (bzw. Medientexten) gezeichnet? Welche strittigen Diskurssubthemen existieren in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Medium? Wie wird Nachhaltigkeit im Personalmanagement definiert und wie soll sie erreicht werden?
3. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf Diskursthemen lassen sich zwischen dem in den Unternehmens- und Medientexten vermittelten Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement erkennen?
4. Hat sich die Konzeptualisierung und Bewertung sowie Forderung des nachhaltigen wirtschaftlichen Handelns im Personalmanagement in den ausgewählten Unternehmens- und Medientexten über den Untersuchungszeitraum von 20 Jahren (1995–2014) geändert?

In diesem Zusammenhang wird untersucht, welches wirtschaftliche Handeln ausgewählter Akteure bzw. Akteursgruppen in den Medientexten konzeptualisiert, kommentiert und bewertet wird. Dabei wird analysiert, welche Akteure bzw. Akteursgruppen in den Medientexten thematisch werden, wodurch sich ihr Handeln auszeichnet und welche Forderungen sich daraus für die zukünftige nachhaltige Entwicklung im Personalmanagement aus der Perspektive der Mediendarstellungen abzeichnen lassen.

Weiterhin wird untersucht, inwiefern die wirtschaftspolitischen Ereignisse in der Medienöffentlichkeit thematisch und diskursiv behandelt werden. Dabei werden die Unterschiede bezüglich der einzelnen Standpunkte und die mediale Resonanz über den Untersuchungszeitraum eruiert. Besonderer Fokus wird auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der medialen Darstellung der Themen in Bezug auf die untersuchten Unternehmen gelegt. Bei der Analyse werden zudem Bewertungen zu wirtschaftsethischen Einstellungen und Werten berücksichtigt, die in den Medientexten zum Ausdruck kommen.

Mithilfe des nachfolgend noch vorzustellenden linguistischen Vorgehens können nicht nur die prominenten Themen, Akteure bzw. Akteursgruppen und ihre verbalen Handlungen innerhalb des Diskurses erfasst werden, sondern es lassen sich auch die für die Unternehmen und Gesellschaft zentralen Themen sowie ihre Relevanz und Häufigkeit spezifischer Phänomene im Bereich „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ nachzeichnen: Die gewonnenen Ergebnisse der diskurslinguistischen Analyse ermöglichen es schließlich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der thematischen Konzeptualisierung und Bewertung von nachhaltigem wirtschaftlichen Handeln im Personalmanagement zwischen dem Unternehmens- und Medientextkorpus sowie zwischen den einzelnen Unternehmen und Medien aufzuzeigen.

---

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit umfasst sieben Hauptkapitel. Den Rahmen dieser Arbeit bilden die Einleitung in Kapitel 1 und eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit Ausblick in Kapitel 7.

In Kapitel 2 werden die der Arbeit zugrundeliegenden diskurslinguistischen Ansätze sowie das hiermit verbundene praktisch-methodische Vorgehen vorgestellt. Es wird zunächst der linguistische Diskursbegriff sowie das Vorgehen einer linguistischen Diskursanalyse erläutert. Im Anschluss daran wird auf den Frame-Begriff und den Ansatz einer linguistischen Frameanalyse nach Konerding (1993, 2005) eingegangen, da dieser die methodische Grundlage für die vorliegende

Untersuchung bildet. Anschließend wird die Qualitative Inhaltsanalyse (hier nach Früh 2001, 2007, 2011) kurz charakterisiert, da diese für die Kategorienbildung für die Analyse eingesetzt wird.

Das dritte Kapitel skizziert die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs im Allgemeinen und Besonderen. Dabei wird neben der Begriffsgeschichte und gesellschaftsrelevanten Bedeutung des Nachhaltigkeitskonzepts dessen Besonderheit im unternehmerischen Kontext und im Personalmanagement herausgearbeitet. Die thematisierten Zusammenhänge des Kapitels dienen als theoretische Grundlage, auf die sich die Überlegungen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement in der anschließenden Untersuchung des Diskursausschnitts zum Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ beziehen.

In Kapitel 4 wird die Zusammenstellung der Untersuchungskorpora dargestellt. Die Ausführungen klären die Auswahl der Unternehmen und Printmedien (Unternehmenstexte und Printmedientexte) sowie die Kriterien der Textauswahl und Korpuskonstitution.

An die Datenauswahl und Korpuskonstitution knüpft die Analyse an. Die aus der Analyse gewonnenen Ergebnisse werden zuerst in Kapitel 5 quantitativ dargestellt und anschließend in Kapitel 6 im Rahmen einer umfangreichen Diskussion qualitativ charakterisiert. In Kapitel 5 werden zuerst konzeptionelle Grundlagen zum analytischen Vorgehen und zu der nachfolgenden Datenauswertung vorgestellt. Es werden die forschungspraktischen Analyseschritte nach den Handlungsanweisungen für die linguistische Diskurs- und Frame-Analyse nach Konerding (2005, 2007) erläutert. Anschließend werden die Analysekategorien vorgestellt, mit denen das Unternehmens- und Medientextkorpus untersucht wurde. Die Hauptanalysekategorien werden dabei nach Konerding (2007) als thematische Makro-Rollen dem gemeinsamen linguistischen Matrixframe *Zustand* zugeordnet. Dadurch wird ein präziser kontrastiver Vergleich der Analyseergebnisse zwischen den Texten möglich. Darauf aufbauend lassen sich anschließend Prototypen zu den Analysekategorien bilden, die das Erfassen von Konzeptualisierungen und Deutungsmustern im Rahmen einer synchronen und diachronen Entwicklung ermöglichen.

In Kapitel 6 erfolgt die Zusammenführung und Diskussion der in Kapitel 5 vorgestellten Analyseergebnisse unter Berücksichtigung von wirtschafts- und gesellschaftsrelevanten Entwicklungen. Es wird kontrastiv auf die beiden Textkorpora sowie die Besonderheiten der Unternehmenstexte und Positionen der Printmedien eingegangen. Dabei wird methodisch das Konzept der intertextuellen thematischen Kohärenzbeziehungen nach Konerding (2005, 2007) angewandt, da dieses den präzisen Nachvollzug der thematischen Entfaltung pro Medium und Unternehmen über den Untersuchungszeitraum ermöglicht. Dabei wird

kontrastiv auf die Makro-Rollen bzw. Frame-Attribute eingegangen. Die qualitativen Analyseergebnisse werden durch das Darstellen repräsentativer Textstellen entsprechend der zugehörigen Prototypen detailliert ausgewertet. So können Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die Relevanz der Entwicklung von Prototypen der Makro-Rollen-Spezifikationen in Bezug auf die beiden Textkorpora herausgearbeitet werden. Dadurch werden zentrale Entwicklungen in den Meinungsbildungsprozessen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement abgebildet, die in den Unternehmenstexten und massenmedial unter Berücksichtigung von wirtschafts-politischen Ereignissen im Untersuchungszeitraum sprachlich dargestellt und konzeptualisiert werden.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Die steigende Bedeutung von Diskursen zeigt ein wachsendes Bewusstsein der Öffentlichkeit für Sprache im Hinblick auf gesellschaftliche Sinn- und Meinungsbildungsprozesse sowie Entscheidungsprozesse (vgl. Konerding 2009a: 155). Die Verwendung des Diskursbegriffs erzeugt in der Öffentlichkeit zudem eine größer wahrgenommene Rolle von Sprache bei „Wissenskonstruktion, Wissensversicherung, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen“ (Konerding 2009a: 155) in der Gesellschaft. Sprache konstituiert Wirklichkeit (vgl. Warnke 2009: 116 f.) und ermöglicht über den Diskurs einen Austausch über die Wirklichkeit (vgl. Teubert 2012: 253). Indem über Texte Wirklichkeit kommuniziert, erfahren und angenommen wird, sind die Bedeutungsrelationen der Wörter im Text wichtig für das Verständnis der Wirklichkeitsrepräsentation.

In der Analyse der vorliegenden Arbeit werden keine Einzeltexte, sondern Textkorpora bzw. Aussagenkorpora<sup>1</sup> im Rahmen einer für die Forschungsfrage ausgestalteten diskurslinguistischen Herangehensweise untersucht. Bevor die Korpuskonstitution, die Kategorienbildung und die für die Arbeit angepasste Ausgestaltung der linguistischen Diskursanalyse kombiniert mit einer Frame-Analyse vorgestellt werden, werden in diesem Kapitel die dafür essenziellen theoretischen und methodisch-konzeptionellen Grundlagen zur Beantwortung der Forschungsfragen erläutert. Zuerst werden der Diskursbegriff und die Diskursanalyse dieser Arbeit näher expliziert (2.1). Zweitens widmet sich das Kapitel

---

<sup>1</sup> Ausführungen zu „Aussage“ im Sinne Foucaults siehe Abschnitt 2.1.1 „Der linguistische Diskursbegriff“.

---

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann [https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7_2).

dem Frame-Begriff und seiner praktischen Anwendung in der vorliegenden Abhandlung (2.2). Anschließend wird der methodische Zugang (inklusive der methodischen Werkzeuge) der vorliegenden Untersuchung vorgestellt, der auf verschiedene Traditionen der Inhaltsanalyse sowie der linguistischen Diskurs- und Frame-Analyse zurückgreift (2.3).

---

## 2.1 Diskurs und Diskursanalyse

Die Besonderheit von Diskursen besteht in ihrem dialektischen Charakter: Diskurse konstruieren kollektive Wirklichkeiten und repräsentieren diese zugleich auch. Demnach sind Aussagen innerhalb eines Diskurses nicht nur repräsentational, indem sie auf sogenannte „außersprachliche“ Wirklichkeit Bezug nehmen, sondern weisen gleichzeitig einen konstruktiven Charakter auf, indem sie „systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen“ (Foucault 1973: 74). An diesen Zusammenhang von Konstruktion und Repräsentation sowie den Konnex zwischen diskursiver Praxis und verfestigtem Textarrangement knüpft die Diskursanalyse an (vgl. Warnke 2013: 103).

Die Philologie, die Wissenschaft der Texte, leistet einen wichtigen Beitrag zur Erschließung von sprachlicher Wirklichkeit. Es werden nicht nur Regularitäten der Sprachverwendung beschrieben, sondern es werden – im Rahmen der linguistischen Diskursanalyse –, auch Aspekte der „zeittypischen Formationen des Sprechens und Denkens über die Welt“ (Warnke/Spitzmüller 2008a: 15) erschlossen:

Philologie beschäftigt sich mit der Analyse, Deutung und Edierung weitgehend dekontextualisierter schriftsprachlicher Dokumente, d. h. von ‚Texten‘, und ist bemüht, den jeweiligen Handlungs- und Stellenwert im ursprünglichen diskursiven Zusammenhang und soziohistorischen Umfeld zu rekonstruieren. (Konerding 2007: 108)

Zudem hat der Diskurs eine „zentrale Relevanz für alle Bereiche gesellschaftlicher und kultureller Realität“ (Konerding 2007: 107). In der Linguistik hat die Diskursforschung enorm an Bedeutung gewonnen und die Diskurslinguistik ist zu einem konstitutiven Teilbereich der Linguistik herangewachsen, da darüber neue Einsichten in traditionelle linguistische Problemstellungen erzielt werden können (vgl. Warnke 2013: 98). Die Bedeutung der Untersuchungen von Diskursen in der Linguistik betont etwa auch Spieß (2013):



Dass die Diskurslinguistik u. a. als eine notwendige Erweiterung der Textlinguistik zu interpretieren ist, kann mittlerweile als Grundkonsens konstatiert werden. Auch wenn sich innerhalb der Linguistik im Anschluss an Foucault unterschiedliche Formen linguistischer Diskursanalyse und Diskursbegriffe herausgebildet haben, gilt doch der Zugriff auf Texte, die als materialisierte Diskurse verstanden werden können, als ein zentrales Kennzeichen von Diskursanalysen, wenngleich Diskurse naturgemäß mehr sind als bloße Ansammlungen von Texten. (Spiess 2013: 19)

Im Folgenden wird der Diskursbegriff, der dieser Arbeit zugrunde liegt, geklärt. Daran schließen sich Ausführungen zur linguistischen Diskurs- und Frame-Analyse sowie Korpuskonstitution in dieser Arbeit an.

### 2.1.1 Der linguistische Diskursbegriff

Nicht nur die Linguistik hat sich seit Ende der 1980er Jahre mit dem Diskursbegriff Foucaults befasst. Vor allem die Sozial-, Geschichts- und auch Medienwissenschaften zeichnet eine rege und dynamische Diskursforschung aus, die sich durch unterschiedliche Akzente fachspezifischer Schwerpunkte charakterisiert (vgl. Spiess 2013: 17). Um bestimmte gesellschaftliche Prozesse zu untersuchen, gewinnt der Diskursbegriff zunehmend an Bedeutung, da er – wie oben erwähnt – den zentralen Einfluss des Mediums Sprache auf Entscheidungsprozesse herausstellt. Aus diesem Grund soll im Folgenden der linguistische Diskursbegriff näher beleuchtet werden, an dem sich die vorliegende Arbeit orientiert. Dieser Diskursbegriff stützt sich auf den hier grundlegenden Vorschlag nach Busse/Teubert 1994. Busse/Teubert (1994) haben einen für die linguistische Operationalisierung verwendbaren Diskursbegriff entwickelt, der kürzlich wieder in Busse/Teubert (2010) erneut abgedruckt wurde. Unter *Diskurs* wird im forschungspraktischen Sinne dort die Menge aller Texte verstanden, die

- sich mit einem als Forschungsstand gewählten Gegenstand, Thema, Wissenskomplex oder Konzept befassen, untereinander semantische Beziehungen aufweisen und/oder in einem gemeinsamen Aussage-, Kommunikations-, Funktions- oder Zweckzusammenhang stehen,
- den als Forschungsprogramm vorgegebenen Eingrenzungen im Hinblick auf Zeitraum/ Zeitschnitte, Areal, Gesellschaftsausschnitt, Kommunikationsbereich, Texttypik und anderen Parametern genügen,
- und durch explizite oder implizite (text- oder kontextsemantisch erschließbare) Verweisungen aufeinander Bezug nehmen bzw. einen intertextuellen Zusammenhang bilden. (Busse/Teubert 1994: 14)

In der Definition von Busse/Teubert ist der Diskursbegriff intertextuell geprägt und korpuslinguistisch ausgerichtet. Daraus folgt, dass ein Diskurs nur mittels eines geeigneten Textkorpus, das mehrere Texte umfasst, im Rahmen einer Untersuchung zugänglich ist. Nach diesem Diskursverständnis entsprechen diskursanalytische Untersuchungen einer empirisch ausgerichteten Disziplin mit einem ausgeprägten Theorie- und Methodenbewusstsein. Für die wissenschaftliche Untersuchung innerhalb einer Diskursanalyse sind nicht einzelne Texte, sondern Textkorpora entscheidend.

Wichtig für die Korpuskonstitution ist nicht die willkürliche Zusammenstellung von Texten, sondern ein wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren. Im Folgenden werden theoretische Punkte für ein adäquat zusammengestelltes Textkorpus skizziert, da dieses für die Diskursanalyse wichtig ist. Bei der Erstellung eines Textkorpus trifft der Forschende Annahmen und Vorentscheidungen in Bezug auf die Relevanz der Texte für die Korpuskonstitution: „Ob eine bestimmte Textmenge als zugehörig zu einem Diskurs X oder Y aufgefasst wird, ist daher immer Ergebnis von objekt-konstituierenden Akten der wissenschaftlichen Beobachter und Analytiker“ (Busse 2013a: 148).

Für die vorliegende Analyse des Diskurses um „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ wird eine Vielzahl von Texten herangezogen, um einen möglichst repräsentativen und aussagekräftigen Querschnitt zu erhalten. Für die vorliegende Untersuchung wurde das zu untersuchende Textkorpus nach verschiedenen Kriterien zusammengestellt, damit dieses eine optimale Grundlage für die anschließende Analyse bietet (vgl. Lemnitzer/Zinsmeister 2010: 50 ff.). Die Korpuskonstitution erfolgt im Weiteren nach in Konerding (2007) aufgestellten Kriterien, deren theoretische Abhandlung in Kapitel 4 „Forschungsmaterial und Korpuskonstitution“ und im Rahmen der Vorstellung des forschungspraktischen Vorgehens in Kapitel 5 „Diskurslinguistische framebezogene Analyse“ zu finden ist.

Busse/Teubert (1994) betonen die wechselseitige Verbundenheit von Textkorpora und dem dort thematischen Untersuchungsgegenstand für die Untersuchung eines Diskurses. Der Forschende verfügt bereits vor der Analyse über ein bestimmtes Wissen zu den Themen bzw. Gegenständen eines Diskurses. Entsprechend werden ein spezielles Vor-Wissen und ein weiteres Klärungsinteresse zum Gegenstand eines Diskurses hermeneutisch vorausgesetzt:

Die Einheit eines Diskurses (im Hinblick auf semantische Beziehungen, Thema, Gegenstand, Wissenskomplexe, Funktions- bzw. Zweckzusammenhänge) wird vom

Untersuchungsziel, Interesse oder Blickwinkel der Wissenschaftler bestimmt. Diskursive Beziehungen sind – in einem weiten Sinne von Semantik – semantische Beziehungen. Jedenfalls setzt ihre Feststellung und Eingrenzung semantische Akte voraus. Diskursive Beziehungen können erst festgestellt werden, wenn ein Kriterium für die Korpusbildung feststeht. Gleich welcher Art dieses Kriterium auch sein mag, es setzt die Kenntnis des Inhalts der in Frage kommenden Texte voraus. So gesehen setzt also schon die Korpusbildung das Verstehen der Texte voraus. (Busse/Teubert 1994: 16)

Laut Busse/Teubert fundiert die Korpuskonstitution auf Deutungsakten des Analysierenden:

Die Korpusbildung, d.h. die Konstitution einer diskursiven Einheit als prospektiven Untersuchungsgegenstandes der Linguistik, basiert daher auf Deutungsakten. Diskursive Relationen können (wie intertextuelle Relationen jeglicher Art) als Bedeutungsbeziehungen nicht unabhängig von ihrer Deutung bestehen. Die Konstitution des Diskurses, der das Forschungsobjekt bilden soll, setzt daher stets schon Interpretationshandlungen der Forscher voraus. (Busse/Teubert 1994: 16)

Folglich geht der Textauswahl für das Untersuchungskorpus eine Interpretationsleistung des Forschers voraus. Ähnlich wie Busse/Teubert (1994) betonen auch Spitzmüller (2005) und Spieß (2011), dass der Forscher wesentlich zum Diskurs beiträgt, indem er bestimmt, was er unter dem zu untersuchenden Diskurs versteht, die Auswahlkriterien für die Korpuskonstitution festlegt und demnach einen Text als relevant einschätzt. Somit wird er selbst Teil des Diskurses. Laut Spieß (2011) stellt die Korpuskonstitution explizit einen hermeneutischen Prozess dar, da der Forscher das Textkorpus entsprechend sich neu erschließender Erkenntnisse durch intertextuelle Bezüge während der diskursanalytischen Untersuchung immer wieder neu anpasst, also erweitert oder reduziert (ebd. 252). Folglich nimmt Intertextualität bei der Korpuskonstitution eine besondere Stellung ein. Diese ist bei Busse/Teubert (1994) nicht nur in Bezug auf die Korpuskonstitution, sondern auch bezüglich der Begriffsdefinition des Diskurses wichtig, indem die Texte ein gemeinsames Thema aufweisen und gegenseitig aufeinander Bezug nehmen (ebd. 15 f.). Auch Konerding (2005, 2007) geht von Texten im Sinne von Busse/Teubert aus: Texte sind frei zugänglich und über ein gemeinsames Thema miteinander verbunden. Hierbei wird das Thema im Diskurs zwischen den Texten „verhandelt“ (vgl. Konerding 2007: 124), indem die Texte durch Bezugnahme, Wiederaufnahme, Kommentierung und Respondierung intertextuell aufeinander wirken. Zur Untersuchung der Dynamik thematischer Entwicklungen von Diskursen sind die Begriffe „thematische Kongruenz, thematische Variation, thematische

Elaboration und thematische Kontrastierung“ (Konerding 2005: 24 ff., Konerding 2007: 124 ff.) relevant.<sup>2</sup> Durch die intertextuelle Aushandlung der Themen zwischen den Texten wird der Diskurs zu einem virtuellen Ort, der ein „offenes Korpus“ (Busse/Teubert 1994:15) von thematisch zusammengehörigen Texten abbildet. Angewandt auf das Frame-Konzept nach Konerding (1993, 2007) äußert sich Ziem zur Busse/Teubert’schen Definition des Diskurses wie folgt:

Geht man also aus frame-semantischer Sicht der Frage nach, was ein Diskurs ist, so lautet die Antwort: Ein Diskurs ist eine virtuelle Menge von Texten (oder Textsequenzen), in denen Leerstellen eines Frames mit konkreten Füllwerten belegt werden. (Ziem: 2008a: 388 f.)

Auch bei Ziem (2008a) sind die Texte einem Diskurs zugehörig, die ein gemeinsames Thema aufweisen, das über ähnliche Makro-Propositionen (vgl. dazu Konerding 2005, 2007) oder gemeinsame Textinhalte (vgl. dazu Böke 1996, Wengeler 2003a) zwischen den einzelnen Texten nachzuweisen ist.

Die Annahme, dass bei der Korpuskonstitution Einzeltexte eines Diskurses über ein gemeinsames Thema verfügen sollen, kritisiert Jung (1996) und leistet einen entscheidenden Beitrag zur Weiterentwicklung der Busse/Teubert’schen Diskursdefinition. Nicht jeder Text lässt sich ausschließlich einem Thema zuordnen und in jedem Text gibt es Aussagen, die nicht das Diskursthema behandeln. Es stellt sich, so Jung, die Frage, ob ein Text dennoch zum Diskurs gezählt werden kann, auch wenn nicht jeder Textabschnitt das Diskursthema behandelt (Jung 1996: 459 f.). Für Jung ist der Diskurs demnach weniger eine Sammlung von Texten, sondern ein „Aussagengeflecht“ (Jung 1996: 461), wobei Aussagen innerhalb von Texten zueinander in Beziehung zu setzen sind. Jung definiert Diskurs als die „Gesamtheit der Beziehungen zwischen thematisch verknüpften Aussagenkomplexen“ (Jung 1996: 461). Angewandt auf die Diskursanalyse werden demnach nicht Textkorpora, sondern Aussagenkorpora erstellt. Damit hat Jung den Busse/Teubert’schen Diskursbegriff modifiziert. Jung bezieht sich auf den ursprünglichen Diskursbegriff von Foucault<sup>3</sup> und die Bedeutung der Aussage (frz.: *énoncé*). Nach Foucault sind Diskurse aussagengebunden:

---

<sup>2</sup> Ausführungen zum Themabegriff und den Handlungsanweisungen nach Konerding siehe Abschnitt 2.3.1 „Handlungsanweisungen für eine Diskursanalyse nach Konerding“.

<sup>3</sup> Dem Diskurs kommt laut Foucault eine wichtige Bedeutung in Bezug auf die gesellschaftliche – sprachgetragene – Wissensgenese und Wissensformation zu: „Es gibt kein Wissen ohne definierte diskursive Praxis; und jede diskursive Praxis kann durch das Wissen bestimmt werden, das sie formiert“ (Foucault 1973: 260).

Diskurs wird man eine Menge von Aussagen nennen, insoweit sie zur selben diskursiven Formation gehören. Er bildet keine rhetorische oder formale, unbeschränkt wiederholbare Einheit, deren Auftauchen oder Verwendung in der Geschichte man signalisieren (und gegebenenfalls erklären) könnte. Er wird durch eine begrenzte Zahl von Aussagen konstituiert, für die man eine Menge von Existenzbedingungen definieren kann. (Foucault 1973: 170)

Foucaults Werk hat den Diskursbegriff und die Diskursforschung maßgeblich beeinflusst. Viele Linguisten, so auch Busse/Teubert und Jung, greifen auf die ursprüngliche Definition von Foucault zurück. In diesem Sinn spricht Jung nicht von einem Textkorpus, sondern von einem „Aussagenkorpus“ (Jung 1996: 460). Auch in Jungs aussagengeprägtem Korpus erfolgt zuerst die Zusammenstellung des Textkorpus nach thematisch gleichen Texten. Jung misst der Thematizität von Texten ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Korpuskonstitution bei. In Jungs Ansatz werden textlinguistische Analysepunkte, wie Aufbau und Intention, jedoch als zweitrangig bewertet (vgl. Jung 1996: 461), da nur die diskursrelevanten Aussagen, das heißt die thematisch absolut relevanten Textabschnitte, analysiert werden. Dies lässt sich auch auf die vorliegende Untersuchung anwenden, da das zu untersuchende Textkorpus diskursrelevante Texte und deren Aussagen umfasst. Die Ordnung von thematisch ähnlichen Texten für die Zusammenstellung eines zu untersuchenden Textkorpus ist für die anschließende Analyse und Auswertung der Aussagen elementar (vgl. dazu Jung 1996: 463).

An dem oben vorgestellten Ansatz orientiert sich die vorliegende Arbeit. Der zu untersuchende Diskurs wird als ein Korpus von Texten verstanden, dessen Inhalt sich auf einen intertextuellen „Dialog“ in einer Sprachgemeinschaft bezieht. Die Äußerungen bzw. Aussagen innerhalb des Diskurses konstituieren und differenzieren das spezifische und bedeutende Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ und nehmen durch thematische Konzepte<sup>4</sup> Bezug zueinander. Für die Arbeit ist ein Bezug auf Konearding's Diskursverständnis zentral:

---

<sup>4</sup> In der kognitiven Psychologie werden *Konzepte* als eine begriffliche Grundvorstellung bezeichnet, die bereits bekannte und erlernte Kenntnisse organisieren, strukturieren, speichern und neue Informationen verarbeiten (vgl. Schwarz 1992a, 1992b). Das Weltwissen wird in Konzepten gespeichert, die durch Relationen zu Schemata bzw. Rahmen verbunden sind (vgl. de Beaugrande/Dressler 1981). Konearding versteht unter *Konzept* „ganzheitlich organisierte Bewusstseinsgehalte bzw. Wissenseinheiten“ (Konearding 2008: 127). Für linguistische Untersuchungen werden unter Rückbezug auf Barsalou (1992) Konzepte als „eine kognitive Einheit oder Inhaltskomponente verstanden, an der Attribute oder (sich ausdrucksseitig manifestierende) Teilbedeutungen identifiziert werden können“ (Felder 2013: 21).

„Bei einem ‚Diskurs‘ handelt es sich um ein Ensemble von öffentlich zugänglichen Texten, die über ein gemeinsames Thema verbunden sind“ (Konerding 2005: 21 f.). Die diskurskonstituierenden Texte können hierbei auch als „Aus-sagengeflechte“ (vgl. Jung) verstanden werden. „Diskursthemen als strittige oder defizitäre spezifikationsbedürftige Wissensbestände lassen sich über Makro-Propositionen repräsentieren“ (Konerding 2007: 122). Für die Erstellung des Textkorpus im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfolgt im vorliegenden Fall eine Anknüpfung an Konerding's thematisch bestimmte Kriterien und deren Zugriffsweisen, die an die grundlegenden klassischen Begrifflichkeiten nach Teun van Dijk anschließen:

Ausgehend von der zuvor genannten Bedingung dafür, dass ein Text Bestandteil eines spezifischen Diskurses wird, ist, dass der betreffende Text zu wesentlichen Teilen gerade dasjenige Thema oder ein Thema aus demjenigen Themenkomplex behandelt, welches bzw. welcher für den betreffenden Diskurs konstitutiv ist. Ist diese zentrale Bedingung für eine Diskursbindung erfüllt, so sind nach den bisherigen Ausführungen auch die folgenden Bedingungen erfüllt: Der betreffende Text – bzw. der einschlägige Teiltext – weist bezüglich des jeweils relevanten Themas die gleiche oder doch sehr ähnliche Makro-Proposition wie die übrigen diskurskonstitutiven Texte auf. Die Texte können dann entsprechend durch einen gemeinsamen *Makro-Rahmen* im vorgenannten Sinne analysiert werden, und die in den Texten präsentierten Prädikationen müssen zugehörigen *Makro-Rollen* als jeweilige Rollenwerte zugeordnet werden können. (Konerding 2007: 124)

Für das methodische Vorgehen der Analyse ist der Konzeptbegriff zentral, der Semantik und Weltwissen verbindet. Die Explikation des Konzeptbegriffs und dessen praktische Anwendung für die Diskursanalyse (Konerding 2005, 2007) erfolgt in Abschnitt 2.2 „Linguistische Frame-Analyse“. Zuvor werden im folgenden Kapitel die übergeordneten Aspekte der linguistischen Zugangsweise der vorliegenden Arbeit vorgestellt.

### 2.1.2 Linguistische Diskursanalyse

Die vorliegende Untersuchung ist, wie bereits festgestellt, dem Bereich der sich stetig weiterentwickelnden diskurslinguistischen Ansätze und Methoden zuzuordnen. In der Forschungslandschaft hat ein diskursanalytisches Vorgehen in vielen Bereichen Verbreitung gefunden, da verschiedene Akteure, Institutionen, Organisationen, Gemeinschaften und deren verbale Handlungsakte in verschiedenen Kontexten analysiert und interpretiert werden können.

Da es kein einheitliches Vorgehen oder Mindeststandards zu diskurswissenschaftlichen Arbeiten gibt, ist eine Klassifikation diskursanalytischer Arbeiten jedoch schwierig:

Die linguistische Diskursanalyse ist kein homogenes, sprachwissenschaftliches Programm, sie ist ein Sammelbegriff, hinter dem sich zahlreiche, nicht immer miteinander harmonisierende Varianten verbergen, welche wiederum jeweils unterschiedliche Erkenntnisinteressen und -ziele verfolgen. (Spitzmüller/Warneke 2011: 4)

Die Diversität von unterschiedlichen theoretischen und methodischen Ansätzen kann als steigendes Interesse an diesem Bereich gewertet werden (vgl. de Beaugrande/Dressler 1981: 29). In der Wissenschaftsliteratur gibt es weite und eng gefasste Definitionen zur Diskursanalyse, die je nach kulturellem Raum und Zeit variieren. Allen Ansätzen und Traditionen ist ein Diskursbegriff gemein, der von Donati wie folgt beschrieben wird und die Relevanz der Diskursanalyse für die Forschung in der Linguistik zum Ausdruck bringt:

Alle diskursanalytischen Ansätze haben ihre Wurzeln in einer mehr oder weniger klaren linguistischen Perspektive, die Diskurse als ‚sprachliche Ereignisse‘ begreift, als eine Handlung, durch die ideelle und symbolische Konstrukte in der sozialen Welt aktualisiert und ‚realisiert‘ werden. (Donati 2006: 147)

Foucault und Derrida beschäftigten sich damit, welche Rolle Sprache bei der Konstruktion von komplexen Wissenssystemen einnimmt. Foucaults „Archäologie des Wissens“ (1969) und „Die Ordnung des Diskurses“ (1974) werden in diesem Sinne als Grundlagenwerke für die linguistische Diskurstheorie verstanden (vgl. Auer 2013, Warnke 2007, Warnke/Spitzmüller 2008a und 2008b). In Foucaults Arbeiten wird Diskurs als System von Beziehungen zwischen Macht und Wissen verstanden, was in einem spezifischen Kontext, Raum und zu einer bestimmten Zeit situiert ist. Dieser Ansatz prägt bis heute die sozialwissenschaftliche Forschungslandschaft<sup>5</sup> und die Linguistik. Daraus entwickelte sich ein zunehmend transdisziplinäres, sich stetig weiter entwickelndes Forschungsfeld.

Was das methodisch-praktische Vorgehen diskurslinguistischer Arbeiten angeht, so muss die linguistische Diskursanalyse von nicht-linguistischen und nicht-semantischen Konzeptionen der Diskursanalyse abgegrenzt werden (vgl.

---

<sup>5</sup> Eine detaillierte Übersicht über die Entwicklung diskursanalytischer Herangehensweisen in den Sozialwissenschaften findet sich bei Keller (2011a, 2011b, 2012 sowie Keller/Hirsland/Schneider/Viehöver 2010, 2011 und Viehöver/Keller/Schneider 2013).

Busse 2008a: 58). Die Diskurslinguistik lässt sich als Bereich der Sprachwissenschaft beschreiben. Sie versteht sprachliche Formen als Werkzeuge der Wissenskonstituierung (vgl. Warnke 2013: 79) und beschäftigt sich mit Aussagen- und Äußerungskomplexen, in denen Sprache als symbolische Form rekurrent verwendet wird oder beteiligt ist. Somit ist eine linguistische Diskursanalyse eine primär sprachbezogene Analyse. Eine Übersicht zur Entwicklung diskursanalytischer Methoden speziell im Bereich der germanistischen Linguistik bieten die Arbeiten von Bluhm u. a. (2000), Konerding (2009a), Busse (2013a, 2013b), die Sammelbände von Warnke (2007, 2012) sowie Warnke und Spitzmüller (2008a und 2008b). In dem von Busse/Teubert geprägten Forschungsfeld (vgl. Busse/Teubert 1994) hat unter anderem Konerding durch seinen Beitrag praktisch-methodologischer Instrumentarien eine bedeutende Weiterentwicklung diskurslinguistischer Forschung und Methodik geleistet (Konerding 1993, 2005, 2007, 2008a, 2009a). Diesem Ansatz folgten unter anderem Fraas (1996), Klein (1999, 2002a und 2002b), Klein und Meißner (1999), Holly (2001), Habscheid (2003), Lönneker (2003), Ziem (2008a), Wengeler (2010), Stein (2012) und Kalwa (2013), auf deren Arbeiten in Abschnitt 2.2.2 „Linguistische Frame-Analyse nach Konerding“ näher eingegangen werden soll.

Die unterschiedlichen linguistischen Ansätze zur Untersuchung von Diskursen weisen je nach Untersuchungsziel und -tradition besondere Merkmale auf: Die „Kritische Diskursanalyse“, die darauf abzielt, Kommunikationsprozesse zu politischen Themen unter Berücksichtigung des sozio-historischen und ideologischen Kontexts zu erforschen, erfreut sich besonderer Beliebtheit. Hier sind die Arbeiten von Wodak (1999) und Jäger (2012) zu nennen. Gegenstand von Jägers Arbeiten (2007, 2012) ist die Beziehung von Denken, Sprache und Interaktion zwischen Menschen in spezifischen Kontexten. Jägers methodisches Vorgehen stützt sich auf Instrumente der empirischen Sozialforschung, kombiniert mit linguistischen Analysetechniken unter Rückbezug auf Foucaults Ansatz. Mediendiskurse sind dabei aufgrund ihrer einfachen Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von besonderer Bedeutung: In ihnen können Themenkarrieren sowie deren Be- und Verhandlung über einen bestimmten Zeitraum untersucht werden, die in den prominenten Leitmedien einer Gesellschaft vorzufinden sind und somit das Bewusstsein der Öffentlichkeit für ein bestimmtes Thema schärfen (vgl. Konerding 2009a).

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an drei zentralen Forschungstraditionen, die sich in den 1990er Jahren in Deutschland entwickelt haben. Die erste Forschungstradition ist die „Heidelberg-Mannheimer-Schule“, deren Forschungsschwerpunkt in der historischen Diskurssemantik zu finden ist. Ihre Anhänger, Busse, Hermanns und Teubert, leisteten die erste erfolgreiche linguistische Operationalisierung des Diskursbegriffs mit dem Einsatz von konkreten



Textkorpora und zugehörigen Verfahren (vgl. Konearding 2009a). In der Tradition der „Heidelberg-Mannheimer-Schule“ werden diskursrelevante Texte thematisch bestimmt und danach thematische Korpora gebildet. Die zweite Tradition, die „Düsseldorfer Schule“, gründet auf Arbeiten aus der Forschungsgruppe der „Heidelberg-Mannheimer-Schule“. Als Vertreter sind Stötzel, Jung, Wengeler und Böke zu nennen. Diese Forschungsgruppe entwickelte die diskursanalytischen Methoden durch forschungspragmatische Fragen weiter, beispielsweise durch das Untersuchen von Metaphern (Böke 1996). Als dritte Forschungstradition ist die „Oldenburger Gruppe“ um Gloy aufzuführen, wobei das Aufzeigen von intertextuellen Beziehungen zwischen den Texten im Forschungsinteresse steht.

Entsprechend der Forschungsfrage erfolgt in der vorliegenden Arbeit die methodische Ausrichtung. Zur Zeit der Erstellung der Arbeit ist das elaborierteste semantisch basierte Modell für eine linguistische diskursanalytische Vorgehensweise das von Konearding zur Themaentwicklung und deren intertextuellen Bezügen, das einen Zugang zum Untersuchungsgegenstand über lexikalsemantische Frames ermöglicht. Mithilfe der linguistischen Frame-Analyse nach Konearding kann für jedes Thema seine thematische Entfaltung untersucht werden. Dabei werden über den Makro-Rahmen und seine entsprechenden Makro-Rollen Bündel von offenen Propositionen konstruiert, mit denen handlungssemantisch die Kontextualisierungspotenziale nominalisierter Makropropositionen korrespondieren. Die einzelnen Slots (Leerstellen) der offenen Propositionen werden im Rahmen der thematischen Entfaltung sukzessive mit spezifischen Fillern (Füllwörter) in den jeweiligen Aussagen des Diskurses belegt.

Auf der Grundlage dieses Modells, das für die nachfolgende Untersuchung leicht modifiziert wurde, soll nun im Folgenden kontrastiv die thematische Behandlung bzw. Verhandlung des Themas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ an einem zentralen Diskursausschnitt betrachtet werden. Dabei erfolgt die thematische Behandlung und Veränderung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement auf drei Ebenen: 1. über die historische Dimension, 2. im Spiegel der Medien und 3. in einzelnen Wirtschaftsbranchen.

Schlüsselwörter oder Ausdrücke, die die thematische Struktur eines Textes tragen, bilden die zentrale Sinnstruktur des Diskurses. Sie bestimmen zugleich typspezifische semantische Frames und darüber das Kontextualisierungspotenzial in Form der offenen Propositionen (vgl. Konearding 1993, 2008), das als Analyseraster fungiert: Die offenen Propositionen bilden gewissermaßen ein komplexes semantisch bestimmtes Netz, in dessen Maschen bzw. Slots die relevanten Aussagenbestandteile der diskurszugehörigen Aussagen, gesteuert durch allgemeine semantisch-systematische Relationen, „eingefangen“ werden (dies

geschieht – technischer gesprochen – über einen speziellen, merkmalsgestützten Unifikationsmechanismus). Die korpusgestützte Suche nach Schlüsselwörtern oder Ausdrücken erfolgt mithilfe computergestützter Suchanfragen, um die großen Untersuchungskorpora bearbeiten zu können. In der anschließenden qualitativ-textanalytischen Untersuchung können dann konkrete Realisierungen lexikalischer Phänomene eruiert werden. Für die Auswahl des Diskursausschnitts und die Korpuskonstitution nach Konnektoren ist laut Felder Folgendes zu beachten:

Die große theoretische und methodische Schwierigkeit besteht darin, Einzelphänomene – die für sich genommen ausgesprochen aufschlussreich und erhellend sind – in der Form in einen Untersuchungszusammenhang zu integrieren, dass sie nicht als beliebige Einzelbeobachtung unverbunden dastehen, sondern dass ihre systematische Verortung im gesamten Untersuchungsansatz und ihr epistemisches Potential innerhalb der Gesamtanalyse deutlich werden. Das ist die große Herausforderung, die die linguistische Diskursanalyse gleich welcher Feindifferenzierung zu beantworten hat. Letztlich wird sich auch die Rezeption und Wirkung der linguistischen Ansätze in anderen diskursanalytisch interessierten Wissensdomänen genau an dieser Frage orientieren. (Felder 2012: 131)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diskurslinguistische Ansätze auf die diskurstheoretische Tradition von Foucault zurückgehen und entsprechend ihrer fachspezifischen Herangehensweise modifiziert wurden. Diskurse als Analysegegenstand werden in Anlehnung an die Definition von Busse/Teubert (2013) für eine linguistische Herangehensweise operationalisierbar gemacht – so auch in dieser Arbeit. Ein linguistisch-diskursanalytischer Vergleich der beiden Untersuchungskorpora<sup>6</sup> ermöglicht eine systematische diachrone und synchrone Analyse, deren übergeordneter methodischer Zugang im Wesentlichen auf Konearding (1993, 2005, 2007) zurückzuführen ist. Das folgende Kapitel widmet sich nun eingehender dem Frame-Begriff (Konearding 1993, 2005, 2007) und dem der Arbeit zugrundeliegenden methodischen frame-analytischen Vorgehen.

---

## 2.2 Linguistische Frame-Analyse

Ein frametheoretischer Ansatz ist für diskursanalytische Untersuchungen von besonderer Bedeutung (vgl. Konearding 2009a), da dieser für Verstehens- und Interpretationsprozesse zentral ist. Ein frameanalytischer Zugang ermöglicht die

---

<sup>6</sup> Ausführungen zur Korpuskonstitution der Unternehmens- und Medientexte siehe Kapitel 4.

Rekonstruktion und das Verständnis von semantischen Verknüpfungen im Diskurszusammenhang. Die Frame-gestützte Analyse von Diskursen nach Konearding (1993) ist ein geeignetes Instrument für die vorliegenden Analyseziele. Das methodische Vorgehen bei der Analyse unter Rückbezug auf Koneardings Ansatz wird im Folgenden vorgestellt.

### 2.2.1 Der linguistische Frame-Begriff

Konearding (1993, 2005, 2007, 2008) hat mit seinen Arbeiten zum framebasierten Zugang zur linguistischen Diskursanalyse wesentlich zur methodischen Operationalisierbarkeit derselben beigetragen. Entsprechend der unterschiedlichen Forschungstraditionen werden *Frames* (dt.: Rahmen) auch als „Wissens-“ oder „Deutungsrahmen“ bezeichnet, die methodisch gewinnbringend sind, insbesondere durch die Anwendung einer rahmengeleiteten Kontextualisierung und Kontextkonstitution für sprachliche Äußerungen. In der kognitiven Psychologie wie auch in der Linguistik und künstlichen Intelligenz spielen Frames eine wichtige Rolle. Sie sind ein wichtiges methodisches Instrument zur Klärung sprachlicher und kognitiver Phänomene (vgl. Konearding 1993: IV). Das Konzept *Frame* bietet in seiner methodischen Operationalisierung einen transdisziplinären Zugriff zur Erschließung von unterschiedlich kommunizierten und vielfältig organisierten Wissensinhalten. „So greifen nicht nur kognitionswissenschaftliche und linguistische Ansätze auf das Frame-Konzept zurück, sondern auch sozialwissenschaftliche Forschungen“ (Fraas/Meier 2013: 137). In der Linguistik heben sich Deutungsrahmen davon ab, da sie

in unmittelbarer Korrespondenz mit der Tradition der klassischen Logik, Rhetorik und Topik auf (kognitions-)linguistischer Grundlage theorie- und methodengeleitet expliziert und für die Diskursanalyse fruchtbar gemacht werden können. (Konearding 2008: 146)

Konearding (1993) bezeichnet Frames als komplexe kognitive Strukturen, in denen Wissen zu einem bestimmten Thema gespeichert ist:

Frames sind themenbestimmte komplexe kognitive Strukturen, die das allgemeine, stereo- bzw. prototypische Wissen in Form kulturell erzeugter und kollektiv geteilter kognitiver Konzeptstrukturen zu einem Thema bzw. thematisierten Gegenstand umfassen bzw. modellieren. (Konearding 2009a: 171)

Diese komplexen Wissensstrukturen werden von der Diskursgemeinschaft konstituiert: „Deutungsrahmen respektieren die sortalen bzw. ontologischen Grundentscheidungen einer Diskursgemeinschaft, die in Diskurstadien emergieren und sich dort auch sprachlich manifestieren“ (Konerding 2008: 133).

Aufbauend auf den grundlegenden Überlegungen von Konerding stellt Ziem (vgl. 2008a) fest, dass Frames zur Erschließung von Wissen dienen, allerdings selbst keine mentalen Einheiten darstellen: „Als Analyseinstrumente [...] bilden Frames inhaltsleere Formate, die Möglichkeiten der Wissensspezifikation (Prädikatoren) anzeigen“ (Ziem 2008a: 374). Der Sprachnutzer versucht mittels semantischer Konstruktion die Wissenslücken, die Leerstellen des Frames, zu schließen (vgl. Fillmore 1986; Ziem 2008a).

Auf die Bedeutung der Frame-Theorie für linguistische Untersuchungen<sup>7</sup> hat erstmals Fillmore (1975, 1977a, 1977b)<sup>8</sup> aufmerksam gemacht, der in seiner Forschung mithilfe großer Textkorpora auf Valenzstellen hingewiesen hat. Im Gegensatz zu Fillmores verbbezogenem Ansatz steht Konerdings nominalbezogenes Vorgehen. Konerdings lexikologisch orientierter Ansatz ist für diskursanalytische Untersuchungen fruchtbar, da so „Wissen‘ im Sinne kleiner kompakter ‚Pakete‘, d. h. im Sinne von *Frames* bestimmt werden kann, und [verdeutlicht,] welche Rolle die *Sprache* bei dieser Bestimmung spielt“ (Konerding 1993: 87, vgl. dazu auch Konerding 2008). Konerdings Theorie zeichnet sich dadurch aus, dass Frames hier eine theoretische und methodische Fundierung im Rahmen der Linguistik erfahren haben und weitergehend für eine Operationalisierung der linguistischen Diskursanalyse fruchtbar gemacht wurden.

## 2.2.2 Linguistische Frame-Analyse nach Konerding

Die Anwendung frametheoretischer Vorgehensweisen in linguistischen Diskursanalysen ermöglicht es, umfangreiche Untersuchungskorpora zu bearbeiten und die Texte den Diskursthemen zuzuordnen. Die Verknüpfung von *Diskursthema*,

---

<sup>7</sup> Die Ursprünge und Geschichte des Frame-Begriffs sowie seine sozialwissenschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Einordnung finden sich bei Konerding (1993, 2009a), Ziem (2008a) und Busse (2012).

<sup>8</sup> Fillmore entwickelte die Theorie der Frame-Semantik, wobei linguistische Semantik mit enzyklopädischem Wissen verknüpft wird. Die Analyse der sogenannten semantischen Rahmen basiert darauf, dass das gesamte Wissen eines Wortes erfasst werden muss, um dessen Bedeutung zu verstehen. Demnach wird durch ein Wort ein Rahmen von semantischem Wissen aktiviert. Dabei ergeben die untereinander in Beziehung stehenden Konzepte den semantischen Rahmen (vgl. Fillmore 1977a).

seiner *thematischen Entfaltung*, *Textthema* sowie der *diskursiven Entwicklung* wird – wie bereits erwähnt – über Koneerdings (1993) Konzept der Matrixframes und den intertextuellen thematischen Kohärenzbeziehungen (Konearding 2005) realisiert.

Das Konzept Nachhaltigkeit wird in den untersuchten Texten thematisiert, ohne explizit als Textthema „Nachhaltigkeit“ ausdrucksseitig zu sein. Die Texte werden dem Diskursausschnitt zugeordnet, wenn Nachhaltigkeit als Konzeptframe untersucht wird, in dem sich die Textthemen als Filler von Slots modellieren lassen (vgl. Konearding 2005). Unter Einbezug von Matrixframes werden Aussagen bzw. Prädikationen von Äußerungsprodukten bzw. Texten als potenzielle Füllwerte den Leerstellen der offenen Propositionen eines Matrix- bzw. Makro-Rahmens zugeordnet. Dies geschieht auf der Grundlage von Hyperonym-Relationen von Nominalgruppen. Die Leerstellen des Makro-Rahmens definiert Konearding als Makro-Rollen, die sich den offenen Propositionen der Rahmen zuordnen lassen (zur Konstruktion der Makrorahmen bzw. Matrixframes vgl. Konearding 1993, 2008). Diese Propositionen dienen wiederum als Präsuppositionen für valenzorientierte Fragen als heuristische Suchanweisungen, die für die Bestimmung der relevanten Ähnlichkeitsmerkmale im Rahmen der Analyse fungieren: „Die Frames werden also als Listen ‚strategisch entscheidender‘ Fragen [...] konzipiert“ (Konearding 1993: 169). Mögliche Fragen sind zum Beispiel, was, wann, wie und warum etwas stattgefunden hat oder nicht und was dabei ein- oder ausgeschlossen wird (vgl. Konearding 1993: 212). Über die Slot-Filler-Relation des zugehörigen Matrixframes wird in den Texten das identifizierte Subthema spezifiziert und offengelegt. Die einzelnen Texte bzw. einzelnen thematisch zum Diskursthema passenden Sätze oder Absätze werden so dem Diskursausschnitt zugeordnet.

Ziem (2008b) betont, hier gestützt auf Konearding 2003, dass ein sprachlicher Zugang zu Wissen, das in konzeptuellen Einheiten verfügbar ist, nur über Prädikationen möglich ist, wie sie in einer Sprachgemeinschaft angewandt werden. Dabei wird das Potenzial der Prädikationen durch die Anzahl der Leerstellen derjenigen Propositionen bestimmt, die von einem thematischen Ausdruck bzw. von einem über ihn identifizierten Referenzgegenstand dem ontologisch-semantischen Typ nach präzisierbar sind (qua Merkmalsunifikation). Folglich werden mithilfe von Frames Kontextualisierungsmöglichkeiten eines Konzepts dargestellt und so sind Frames konstitutiv für das Erschließen von Wissenslücken (vgl. Konearding 1993, Konearding 2007, 2008 und Ziem 2008b). Zur Ermittlung der offenen Propositionen und ihren Slots alias „Attributen“ eines Frames entwickelte Konearding die Hyperonymtypenreduktion. Auf diese Art und Weise kann jedes nominale Wort dem höchsten Hyperonym

und dem darauf bezogenen Matrixframe mit seinem dazugehörigen Propositionsbündel bzw. Fragenkatalog zugeordnet werden (vgl. Konerding 1993, 2007). Nominale sind wichtig, da nur diese Prädikationsbasen repräsentieren können, und so wird bei der Bestimmung von Frames von nominalen Wörtern ausgegangen. Die Hyponyme und Hyperonyme beziehen sich auf einen gleichen Frame, allerdings werden die Leerstellen mit Füllwerten unterschiedlichen Abstraktions- und Spezifikationsgrades besetzt (vgl. Ziem 2008a: 310 f. und Ziem 2008b: 103). Konerding unterscheidet zwischen zwölf unterschiedlichen nominalen Sorten, die als sprachbestimmte ontologische Typologie für die Erstellung der Matrixframes dienen wie „Gegenstand“, „Organismus“, „Person/Aktant“, „Institution“, „Ereignis“, „Handlung“, „Zustand“, „Teil und Ganzes“ (vgl. Konerding 1993: 184). Diese Konzepte bieten einen geeigneten Zugriff für das Verständnis und die Verarbeitung eines Textes.

In der vorliegenden Arbeit kommt der Matrixframe *Zustand* zum Einsatz. Dabei wird das signifikante Vorkommen von Prädikatoren zum Nachhaltigkeitsbegriff untersucht, indem Muster durch bestimmte Slots (Leerstellen) und zugehörige Filler (Füllwörter bzw. Aussagebestandteile alias Prädikationen) definiert werden.<sup>9</sup> Es wird der Matrixframe *Zustand* (vgl. Konerding 1993: 169–199, 473) herangezogen, da es sich bei dem Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ um einen gewünschten Soll-Zustand handelt, der mithilfe konkreter Handlungen den Ist-Zustand, also das bisher traditionelle Personalmanagement, ablöst.<sup>10</sup> Ausgehend vom Makro-Rahmen *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ lassen sich hier Sub-Makro-Rahmen, wie URSACHEN, BEWERTUNGEN oder FORDERUNGEN, ableiten. Die im Anhang im elektronischen Zusatzmaterial aufgeführte Abbildung „Frame für den Substantivtyp Zustand in gekürzter Fassung (Quelle: Konerding 1993: 196–199)“ stellt den Frame für den Substantivtyp Zustand sowie die entsprechenden Fragen bzw. die diesen zugrundeliegenden offenen Propositionen (als grundlegenden Kontextualisierungspotenzialen) detailliert dar. Die Reduktion auf die für die Arbeit relevanten Fragen erfolgt bei der Vorstellung des praktisch-analytischen Vorgehens in Abschnitt 5.1 „Methodisches Vorgehen“.

---

<sup>9</sup> Die Begriffe „Slots“ und „Fillers“ in der Frame-Theorie entstammen der Terminologie aus der Kognitionswissenschaft. Sie werden in Kapitel 5 im Zusammenhang mit dem praktisch-analytischen Vorgehen näher erläutert.

<sup>10</sup> Eine Explikation, wie sich der Matrixframe *Zustand* auf das Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ anwenden lässt, erfolgt im dritten Kapitel „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“.

Die Bedeutung und Wichtigkeit von Koneerdings (1993) Vorgehen bei der Erforschung konzeptgebundenen Wissens und seiner Theorie der Hyperonymtypenreduktion findet in der Forschung mittlerweile umfassende Beachtung (vgl. Ziem 2008b). Ziem äußert hierzu, dass das von Koneerding entwickelte Verfahren der Hyperonymtypenreduktion zur Erschließung von Leerstellen von Frames die „einzige systematische und linguistisch fundierte“ (Ziem 2008a: 310) Methode ist, bei der die Leerstellen in Form von Fragen ermittelt werden.

Eine entscheidende Frage in der Arbeit lautet, welchen Beitrag Sprache liefert, dass Wissen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement der Öffentlichkeit in einer ganz bestimmten Form zugänglich ist. Der Zugriff über Matrixframes bietet dafür eine wissenserschließende Methode, die die Ermittlung konzeptgebundenen Wissen ermöglicht (vgl. Koneerding 1993; Ziem 2008b). Koneerding betont die besondere Eignung von Frame-Analysen für die Erschließung von Wissen, da es sich dabei um eine „theoretisch überzeugende, methodisch begründete und empirisch adäquate Fundierung der Repräsentation stereotypischen Wissens“ (Koneerding 1993: 221 f.) handelt. Im Rahmen der Frame-Analyse können – wie oben ausgeführt – für jeden Matrixframe die offenen Propositionen bzw. Fragen formuliert werden, aufgrund derer die Leerstellen spezifiziert werden können (vgl. Koneerding 2007). Dabei handelt es sich um Leerstellen, die für den Diskurs potenziell relevant sind und mit entsprechenden Füllwerten der diskurskonstituierenden Textaussagen (Prädikationen) belegt werden können. In der Analyse werden die Füllwerte mithilfe der offenen Propositionen (bzw. Fragen) aus dem Untersuchungstextkorpus eruiert (vgl. dazu Wengeler 2010:140).

Koneerdings Konzept der Matrixframes (1993) ist einschlägig in der deutschen Forschungslandschaft manifestiert, insbesondere durch den Rückbezug auf seine Arbeiten und die praktische Anwendung seiner Theorie in zahlreichen diskurs- und korpusanalytischen Untersuchungen. Dazu zählen beispielsweise die Arbeiten von Fraas (1996), Klein und Meißner (1999), Holly (2001), Klein (2002a, 2002b), Lönneker (2003), Ziem (2008a), Wengeler (2010), Stein (2012) und Kalwa (2013). Die einzelnen Korpusanalysen weisen unterschiedliche inhaltlich-thematische Schwerpunkte auf: Fraas (1996) untersucht in Anlehnung an Koneerding (1993) mithilfe von Fragen die einzelnen Frame-Elemente der Konzepte „Identität“ und „Deutsche“ im Diskurs zur deutschen Wiedervereinigung. In den Korpusanalysen von Klein und Meißner (1999) werden Frames zur Untersuchung von konzeptuellem Wissen von jungen Erwachsenen zu ökonomischen Themen im Medienkontext eingesetzt. Klein setzt Koneerdings methodisches Vorgehen in seinen Untersuchungen zur Konzeptualisierung von Politik in der Weg-Metapher (2002a) sowie im Kolonialdiskurs (2002b) ein. Holly (2001) setzt die Frame-Analyse bei Untersuchungen zu politischen Diskursen

ein. Lönneker (2003) knüpft bei ihrer Untersuchung von semantischen Fragen von Übersetzern zu Begriffen und Übersetzungsproblemen an Koneerdings Modell der Matrixframes an und entwickelt dieses weiter. Dazu werden mithilfe eines Computerprogramms automatisiert Textstellen ermittelt, aus denen anschließend ebenfalls voll- oder halbautomatisiert das begriffsbezogene „Weltwissen“ abgeleitet werden kann. Für Lönnekers begriffs-klassifikatorische Arbeit eigneten sich Koneerdings Prädikatorenklassen (Leerstellentypen) für Korpusanalysen, die eine Modifizierung der Matrixframes erfuhren, an die auch Ziem (2008a) anknüpft. In der Untersuchung von lexikalischer Bedeutung und Metaphern ermittelt Ziem mithilfe von Matrixframes „Standardwerte“ und definiert wie Konearding (1993) einen Frame als eine semantische Organisationseinheit, die konzeptgebundenes Wissen abbildet und organisiert sowie für die Interpretation von Ausdrücken verfügbar macht (vgl. Ziem 2008a). Wengeler (2010) setzt die Frame-Analyse zur linguistischen Untersuchung der Wirtschaftskrise 2008/2009 ein. Gegenstand in Steins Korpusanalyse (2012) ist die Untersuchung von diskursgebundenen Stereotypen als Wissens Elemente und die Konzeptualisierung der Thematik „Integration“. Die Untersuchung zeigt, dass von einem Begriff ausgehend ein ganzes Geflecht an verstehensrelevanten Wissens Elementen ermittelt werden kann. Kalwa (2013) führte eine Hyponymtypenreduktion zum Thema „Islam“ durch und ermittelte die verschiedenen zugehörigen Matrixframes und deren Präsuppositionen. Neben den aufgeführten Arbeiten gibt es eine Vielzahl von Einzeltexten, in denen Matrixframes methodisch eingesetzt wurden, beispielsweise bei Klein (2002) und Holly (2002) (Näheres dazu vgl. Ziem 2008a: 269 f.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die qualitative Analyse von komplexen Themen die Grundlage für weitere linguistische Untersuchungen bildet. Mithilfe der framesemantischen Analyse kann die Zuordnung von (Sub-)Themen zu den zu untersuchenden Medientexten erfolgen und folglich können sprachliche Strategien offengelegt werden. Die Spezifikation des Themas (Konearding 1993, 2005, 2007) als theoretischer Rahmen zur Analyse sowie das Vorgehen der Kategorienbildung als Grundlage für die Analyse erfolgt im folgenden Kapitel.

---

### **2.3 Linguistische Diskursanalyse in dieser Arbeit**

Das von Konearding entwickelte methodisch-operationalisierte Verfahren der Rahmen-gestützten Diskurs-Analyse bietet bis zum Zeitpunkt des Entstehens der vorliegenden Abhandlung das elaborierteste verfügbare Modell zur Untersuchung der Themenbe- und verhandlung in Diskursen. Konearding (2005) zeigt unter



Rückbezug auf seinen Ansatz zu Konzept- bzw. Matrixframes (1993) auf, wie Diskursthema, Textthema und die thematische Entfaltung verbunden werden können. Ausgehend vom Diskursthema wird die Vorgehensweise der vorliegenden Untersuchung bestimmt (top-down). Dabei sind Koneerdings Ausführungen zum Diskursthema zentral, wobei „Thema als spezifikationsbedürftiger Konzeptframe“ (vgl. Abschnitt 2.2) verstanden und für die Abbildung von thematischen Korpora berücksichtigt wird. Dem übergeordneten Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“, verstanden als spezifikationsbedürftiger Konzeptframe einer nominalisierten Makroposition, wird ein allgemeiner sortal bestimmter Matrixframe – *Zustand* (vgl. dazu Abschnitt 2.2) – zugeordnet (Konearding 1993, 2005). Auf dieser Grundlage werden diskurskonstituierende Medientexte recherchiert, die über die Differenzierungstypen der thematischen Kohärenzbeziehungen – Kongruenz, Variation, Elaboration und Kontrastierung – miteinander verbunden sind, auf die in Abschnitt 2.3.1 näher eingegangen wird. Koneerdings thematische Frame-Analyse lässt sich mit dem sozialwissenschaftlichen Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Früh (2001, 2007, 2011) vereinen, die in Abschnitt 2.3.2 vorgestellt wird. Ausgehend von den Texten erfolgt die Erschließung und Typisierung der Themen (bottom-up), die schließlich zentral für die Kategorienbildung mit den zugehörigen Codes sind.

### **2.3.1 Handlungsanweisungen für eine Diskursanalyse nach Konearding**

Für die Untersuchung wird ein thematisches Korpus (vgl. Busse/Teubert 1994) erstellt, weshalb im Folgenden der „Thema-Begriff“ näher bestimmt wird. Ein Diskurs verbindet Texte, die ein gemeinsames Thema behandeln (vgl. Konearding 2007: 124). In Anlehnung an Konearding ist entsprechend ein Rückgriff auf den Themenbegriff für eine erfolgreiche Diskursanalyse sinnvoll (Konearding 2005: 21).

Der Thema-Begriff ist ein komplexer Begriff, dessen theoretische Abhandlungen bibliothekenfüllend sind. Hier wird der Versuch unternommen, den Begriff unter Bezugnahme auf Konearding zu spezifizieren: Ohne Thema gibt es keinen Diskurs, denn das Thema bestimmt die thematische Ausrichtung innerhalb von Texten wie auch intertextuell (vgl. Konearding 2007: 108). Konearding (2005, 2007) betont, dass der linguistische Themabegriff untrennbar mit dem Wissensbegriff, insbesondere mit dem semantisch spezifizierten konzeptuellen Wissen, verbunden ist, und bezeichnet Themen als „spezifikationsbedürftige Wissensbestände“, die sprachlich sichtbar werden:

*Wissen* findet zur Bezeichnung eines handlungs- bzw. verhaltensrelevanten mentalen Zustands einer Person Verwendung, wobei sich dieser Zustand entweder über ein bestimmtes sprachliches oder anderweitiges Verhalten ‚zeigt‘. Mentale Zustände sind [...] nicht direkt beobachtbar. Mentale Zustände sind offensichtlich nur anhand von sprachlich vermittelten Modellen dem Bewußtsein spezifiziert verfügbar. (Konerding 1993: 83 f.)

Die sprachliche Untersuchung zur thematischen Eingebundenheit von Texten in Diskursen erfolgt sprachpragmatisch über Fragehandlungen, die als Suchanweisungen für betreffende Wissensspezifikationen dienen (Konerding 2007): In diesem Zusammenhang ist auf das *Quaestio*-Konzept zu verweisen (vgl. Stutterheim 1997). Dabei wird aus sprachpsychologischer und textlinguistischer Herangehensweise die kommunikative Aufgabe, die *Quaestio*, einer Äußerung bzw. eines Textes mithilfe der klassischen *w*-Fragen spezifiziert. „Jede *w*-Frage setzt semantisch eine offene Proposition als Präsupposition voraus“ (Konerding 2007: 110). Eine Definition zum Themabegriff gibt Konerding in Anlehnung an aktuelle Forschungsergebnisse aus der Linguistik, der kognitiven Psychologie und den Informationswissenschaften:

Jeder Wissenskomplex lässt sich nominal identifizieren, damit pauschal abstrakt klassifizieren und nachfolgend prädikativ spezifizieren. In der Regel vollzieht sich eine solche Spezifikation in Form einer multiproportionalen sprachlichen Struktur, d. h. mit Hilfe mehrerer Sätze, bzw. mit Hilfe eines mehr oder weniger umfangreichen Textes. (Konerding 2005: 13)

Demnach entwickelt sich das Thema ausgehend vom Einzeltext der Untersuchung. Dabei lässt sich jeder Wissenskomplex nominal identifizieren, klassifizieren und folglich prädikativ spezifizieren:

Mit der nominalen Identifikation und Klassifikation der Makroproposition verbindet sich zugleich ein allgemeiner, sortal bestimmter Relevanzrahmen, in dem grundlegende Beschreibungsdimensionen für eine prädikative Spezifizierung potentiell bereitgestellt werden. Jede Makroproposition lässt sich nominalisieren. (Konerding 2005: 13)

Unter Rückgriff auf *Matrixframes*, die qua semantischer Typisierung der Nominale denselben systematisch zugeordnet werden können, stehen Makrorahmen mit offenen Propositionen als Suchraster und Spezifikationsbasen für die Wissensspezifikation bereit:

Entsprechend steht für jede [nominalisierte] Makroproposition ein allgemeiner, sortal bestimmter Beschreibungsrahmen bereit, der die nachfolgende Spezifikation des Wissenskomplexes und damit die ‚thematische Entfaltung‘ sowie die Beantwortung der ‚Textfrage‘ global leitet. (vgl. Konerding 2005: 13)

Die Bestimmung und Klassifikation der nominalisierten Makroproposition bzw. des Themas sind von einer multipropositionalen Struktur gekennzeichnet, die in einem „Beschreibungsrahmen“ organisiert ist:

Das Wesentliche der Nominalisierung und bisher nur unzureichend beachtete Faktum ist: Es gibt überzeugende Argumente dafür, dass sich mit der nominalen Klassifikation einer (Makro-)Proposition konventionell zugleich ein allgemeiner, semantisch kodierter, sortal bestimmter Relevanzrahmen verbindet. (Konerding 2007: 111)

Der Relevanz- bzw. Beschreibungsrahmen ist *allgemein* und *sortal bestimmt*, da ihm je nach Konzepttyp (im vorliegenden Fall: *Zustand*) die zugehörigen Frame-Slot-Relationen (vgl. Konerding 1993) zugeordnet werden, die in den zu untersuchenden Texten als subthematische Einheiten (Slot-Filler-Relationen) behandelt werden können. Die eruierten Subthemen spezifizieren über die Slot-Filler-Relation das Text- und Diskursthema sowie den entsprechenden Konzept- bzw. Matrixframe.

Zentral für die vorliegende Untersuchung ist, dass sich die in den Texten behandelten Themen dem übergeordneten Matrixframe *Zustand* zuordnen lassen, um die Beziehung der Texte untereinander aufzeigen zu können. Das Thema wird im Diskurs intertextuell „verhandelt“ (vgl. Fraas 1996). Konerdings (2005, 2007) spezifische und differenzierte Themadefinition bzw. -abgrenzung im Diskurs ist untrennbar mit seinem linguistischen intertextuellen Modell der semantisch-thematischen Kohärenz verknüpft. Das Modell der „intertextuellen thematischen Kohärenzbeziehungen“ (vgl. Konerding 2005: 23 ff., 2007:125 ff.) ermöglicht die systematische diachrone und synchrone Untersuchung der thematischen Einbindung von Texten im Diskurs und deren Beziehung untereinander. Das Modell stellt ein praxisorientiertes linguistisches Mittel für eine rahmen- bzw. frameorientierte Untersuchung auf makrostruktureller Ebene dar. Die vorliegende Analyse knüpft an dieses Vorgehen an, indem die intertextuelle Erforschung des Themas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ durch „Wiederaufnahme, Bezugnahme, Kommentierung und (kontroverse) Respondierung in den jeweiligen Texten“ (Konerding 2007: 124) erfolgt. Folgende Themenentwicklungen bzw. -verhandlungen lassen sich intertextuell unterscheiden: thematische Kongruenz, thematische Variation, thematische Elaboration und thematische Kontrastierung (Konerding 2005: 23 ff. und 2007: 125 ff.).

### 1 Thematische Kongruenz

Thematische Kongruenz „liegt dann zwischen zwei (oder mehreren) Texten vor, wenn – intuitiv gesprochen – über die gleichen ‚Aspekte‘ eines Themas gesprochen/geschrieben wird“ (Konerding 2007: 125). Sie bezeichnet die „Realisierung von jeweils gleichen Makro-Rollen“ (Konerding 2007: 126) des entsprechenden Makro-Rahmens durch textspezifische Prädikationen für die konkreten Rollenwerte (Füllwerte). In dem Diskurs zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ könnten in den untersuchten Texten bzw. in den relevanten Aussagen Informationen zu BEWERTUNGEN des Schwerpunktthemas Frauenförderung aufgeführt werden. Dabei können die einzelnen Aussagen inhaltlich divergieren. Folgende BEWERTUNGEN könnten beispielsweise in den untersuchten Texten bzw. Textsegmenten thematisch behandelt werden: die Kritik an einem geringen Frauenanteil in Führungspositionen, das Lob für das Eigenengagement der Frauen sowie die Kritik am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und der Frauenquote.

### 2 Thematische Variation

Bei der thematischen Variation werden unterschiedliche „Aspekte“ eines gemeinsamen Themas in den diskurskonstituierenden Texten bzw. Textsegmenten besprochen. Thematische Variation benennt folglich die „Realisierung von wechselseitig verschiedenen Rollen“ (Konerding 2007: 126) durch textspezifische Prädikationen. Für die vorliegende Arbeit bedeutet das, dass in bestimmten Texten etwas zu dem gewünschten ZIELZUSTAND geäußert wird, in anderen Texten jedoch nicht. Beispielsweise in Bezug auf das Schwerpunktthema Frauenförderung könnten in den Texten bzw. Textsegmenten folgende gewünschte ZIELZUSTÄNDE geäußert werden: Arbeitnehmerbindung und -gewinnung sowie Sabbatjahr als Anreiz für weibliche Arbeitnehmer. Dies kann beispielsweise durch Investitionen in betriebliche Kindertagesstätten, durch das Ermöglichen eines Sabbatjahrs oder über ein Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen erreicht werden.

### 3 Thematische Elaboration

Thematische Elaboration liegt zwischen Texten bzw. relevanten Textsegmenten vor, wenn gleiche „Aspekte“ eines Themas dargelegt werden, allerdings in unterschiedlicher Ausführlichkeit und Intensität. Sie beschreibt die „Realisierung von gleichen Makro-Rollen mit gleichen Rollenwerten, aber unterschiedlich umfassend ausgeführt“ (Konerding 2007: 127). Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, dass ein Text bzw. Aussagekomplex beispielsweise etwas zu den einzelnen Prozessen zu Nachhaltigkeitsaktivitäten aufführt, ein anderer Text bzw. Aussagekomplex die gleichen Punkte erwähnt, allerdings viel umfangreicher und

detaillierter. Für das Schwerpunktthema Frauenförderung wird zum Beispiel in einem Text bzw. Textsegment ausführlich zu einer bestimmten HANDLUNG informiert, während ein anderer Text bzw. ein anderes Textsegment diese nur kurz anführt. Zu den möglichen HANDLUNGEN zählen beispielsweise: diverse Maßnahmen zur Frauenförderung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Telearbeit, die Förderung von Teilzeit auf allen Unternehmensebenen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Reintegration, Fortbildung und Wiedereinstellungsgarantie.

#### 4 Thematische Kontrastierung

Bei der thematischen Kontrastierung werden die gleichen „Aspekte“ eines Themas in den Texten bzw. Aussagekomplexen präsentiert, jedoch mit wechselseitig verschiedenen inhaltlichen Informationen:

Thematische Kontrastierung zwischen zwei (oder mehreren) Texten liegt dann vor, wenn die Realisierung bzw. Füllung von gleichen Rollen des zugehörigen Makro-Rahmens durch textspezifische Prädikationen erfolgt, die wechselseitig verschiedene Informationen bzw. Argumente präsentieren. (Konerding 2007: 127)

Das heißt, die gleichen Slots desselben Makro-Rahmens sind auf unterschiedliche Weise belegt. Für die vorliegende Arbeit hieße das, dass ein Text etwas zu einer FORDERUNG sagt, während ein anderer Text etwas Konträres dazu äußert. Bezogen auf das Beispiel Frauenförderung könnten beispielsweise folgende FORDERUNGEN thematisiert werden: der Ruf nach mehr Frauen in Führungspositionen, die Kritik an der Frauenquote sowie der Ruf nach mehr Frauenförderung durch die Selbstverpflichtung der Unternehmen.

Aus diesem Modell der intertextuellen Kohärenzbeziehungen lassen sich konkrete Handlungsanweisungen für die vorliegende linguistische Diskursanalyse ableiten. Konerdings (2005, 2007) Modell zeichnet sich durch den Rückgriff auf seine Theorie der Matrixframes (vgl. 1993) aus, die die thematischen Makro-Rahmen strukturiert. Die von Konerding aufgestellten Handlungsanweisungen<sup>11</sup> werden für die Analyse der vorliegenden Arbeit eingesetzt:

Wie in Konerding (2007) ausgeführt wurde, bietet der methodische Zugriff über Frames ein unvergleichlich starkes und zugleich kohärentes Instrument, um auf der Grundlage einer Operationalisierung von forschungspraktischen Begriffen wie ‚thematischer Kongruenz‘, ‚thematischer Variation‘, ‚thematischer Elaboration‘ und

---

<sup>11</sup> Ausführungen zu den Handlungsanweisungen siehe Abschnitt 5.1 „Methodisches Vorgehen“.

„thematischer Kontrastierung“ die Dynamik einer Diskursentwicklung detailliert zu erschließen und in ihrem Verlauf methodisch kontrolliert zu modellieren. (Konerding 2009a: 172)

Die vorliegende Diskursanalyse knüpft, wie oben erwähnt, an das theoretische und methodische Fundament einer Diskursanalyse nach Konerding (2005, 2007) unter Einbezug eines korpusbasierten Ansatzes an. Die Handlungsanweisungen und damit konkreten Verfahrensschritte wurden entsprechend der Forschungsfrage wie folgt modifiziert und formuliert:

1. Bestimmung der Hauptthemen der diskurskonstituierenden Texte (als Makro-Proposition) und des dazugehörigen Matrixframes als Makro-Rahmen in Form von Nominalisierung sowie Zuordnung eines Matrixframes zur nominalisierten Makro-Proposition.
2. Bestimmung der Prädikationstypen (Makro-Rollen) des Makro-Rahmens.
3. Bestimmung der gemeinsamen Prädikationstypen (Makro-Rollen) und der konkreten Realisierung in Form von Prädikationsausprägungen (Rollenwerten) für die Makro-Propositionen (Hauptthemen) des Makro-Rahmens auf der Grundlage von Hyperonym-Relationen.
4. Bestimmung wechselseitig gemeinsamer und verschiedener Realisierungen (Rollenwerte) von gemeinsamen Prädikationstypen (Makro-Rollen).
5. Wiederholung des Verfahrens zur Überprüfung und Bestimmung von Prädikationstypen (Makro-Rollen) und Realisierungen (Rollenwerte) mit unterschiedlichen Hauptthemen sowie Ursachenforschung für diese unterschiedlichen Thematisierungen und Subthematisierungen. (In Anlehnung an Konerding 2005: 26 und 2007: 123, 128)

Die Handlungsanweisungen<sup>12</sup> dienen dazu, die zur Analyse ausgewählten Texte anhand des relevanten Makro-Rahmens vergleichend zu untersuchen. Im Rahmen der nachfolgenden Analyse soll Reduktion für Übersicht sorgen. Nachhaltigkeit als Untersuchungsgegenstand ist ein abstraktes Diskursthema, das in verschiedene Unterthemen unterteilt werden kann. Den einzelnen Unterthemen sind weitere Subthemen (beispielsweise Ereignisse und Handlungen) zuzuordnen, die zur Erreichung des gewünschten Zielzustands von Nachhaltigkeit führen sollen. Die Subthemen der Medientexte können entsprechend der Frame-Slot- bzw. Slot-Filler-Relationen des Matrixframes *Zustand* zum übergeordneten Thema in

---

<sup>12</sup> Ausführungen zu den Analyseschritten dieser Handlungsanweisungen siehe Abschnitt 5.1 „Methodisches Vorgehen“.

Beziehung gesetzt werden. Das heißt, die Texte und ihre Inhalte werden mithilfe des übergeordneten Matrixframes gebündelt und sortiert.

Die gemeinsame Themenspezifikation der Untersuchungstexte ermöglicht es, sprachliche Handlungen wie Bewertungen herauszuarbeiten. Zudem ist für die Recherche zentral, dass die recherchierten Texte die von Konearding aufgestellten intertextuellen thematischen Kohärenzbeziehungen aufweisen, was in den Untersuchungskorpora der vorliegenden Arbeit der Fall ist. Für die vorliegende Untersuchung werden Unternehmen ausgewählt, zu denen ausreichend unternehmerisches und mediales Forschungsmaterial vorhanden ist,<sup>13</sup> sodass das Untersuchungskorpus in Bezug auf die Verfügbarkeit und die Zugänglichkeit der Unternehmenstexte quasi vorbestimmt ist. Für die Konstitution des Medientextkorpus werden Suchanfragen (entsprechend des Diskursthemas und der eruierten Themen in den Unternehmenstexten) in den Archiven der Printmedien gestellt.<sup>14</sup> In der diskursanalytischen Frame-Analyse wird untersucht, wie sich herausgearbeitete Aspekte in den Texten manifestieren. Dabei wird die Frage nach thematischen Bezügen – wie oben aufgeführt – besonders berücksichtigt. Die Klärung der Kategorienbildung für die Korpuskonstitution und Analyse der Texte erfolgt im folgenden Kapitel.

### **2.3.2 Inhaltsanalyse: Explorationsphase und „Basiswissengeleitete offene Kategorienbildung“ nach Früh**

Für die vorliegende Untersuchung wird die qualitative Textanalyse durch weitere Verfahren ergänzt, die entsprechend der Forschungsfrage modifiziert und weiterentwickelt werden. In der Untersuchung kommen Frames (vgl. dazu Abschnitt 2.2) sowie das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Früh (2007, 2011) zum Einsatz, das für die Korpuskonstitution und die zugehörige Kategorienbildung zentral ist.

In den Sozialwissenschaften werden komplexe inhaltliche Forschungsprojekte auf der Grundlage großer und aufwendiger Untersuchungskorpora durchgeführt, deren Diskurs- und Inhaltsanalysen auch für die Linguistik bedeutende Aspekte zur praktischen Umsetzung liefern. Daher wird in Anlehnung an Früh (2011)

---

<sup>13</sup> Zur Auswahl der Unternehmen und Zusammenstellung des Datenmaterials siehe Kapitel 4 „Forschungsmaterial und Korpuskonstitution“.

<sup>14</sup> Zum Vorgehen der Printmedienkorpuserstellung siehe Abschnitt 4.3 „Medientextkorpus“.

eine sozialwissenschaftlich geprägte Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand berücksichtigt. Bei Fröhs Kategorienbildung handelt es sich zwar nicht um linguistische Kategorien, jedoch können sie für eine linguistische Vorgehensweise bei der Analyse von Themen nach Konearding (2005, 2007) angewandt werden. Die Kategorien können induktiv ermittelt werden, wobei ein strukturiertes Vorgehen erfolgt, das im Folgenden vorgestellt wird. Zentrale Arbeitsschritte bei der Korpuskonstitution<sup>15</sup> sind die von Früh (2001, 2007) entwickelte „vorgeschaltete Explorationsphase“ der Inhaltsanalyse sowie die „Basiswissengeleitete offene Kategorienfindung“ (Bok).

Die BoK ermöglicht eine theoriegeleitete Kategorienbildung, wobei das Medientextkorpus ebenfalls materialgeleitet erstellt wird, indem das zur Verfügung stehende Datenmaterial aufgrund allgemeinen Basiswissens ausgewählt und reduziert wird. Es werden zuerst mithilfe des Basiswissens, also des allgemeinen Hintergrundwissens, der Forscherin zum Forschungsgegenstand bzw. zur Forschungsfrage erste Kategorien erstellt, die als Orientierung im Untersuchungsbereich dienen und bei der weiteren Korpuskonstitution für neue Suchanfragen angepasst werden (Früh 2007: 78 f.). Diese ersten erstellten Kategorien werden auf eine repräsentative Auswahl des Datenmaterials angewandt und daraus ableitend werden neue Unterkategorien erstellt und spezifiziert. Die empiriegeleitete Kategorienbildung ermöglicht eine Auswahl bzw. Erweiterung, Spezifizierung und Differenzierung der ersten Kategorien in Hauptkategorien und deren Unterkategorien, die das finale Kategorien- und Unterkategoriensystem bilden (vgl. Früh 2007).

Das von Früh (2001, 2007, 2011) entwickelte Verfahren ist für korpuslinguistische Arbeiten gewinnbringend, da es über den Ansatz von korpusbasierten (corpus-based) und korpusgesteuerten (corpus-driven) Verfahren<sup>16</sup> hinausgeht

---

<sup>15</sup> Ausführungen zur Auswahl der Quellen siehe Kapitel 4 „Forschungsmaterial und Korpuskonstitution“, insbesondere Abschnitt 4.3 „Medientextkorpus“.

<sup>16</sup> Textkorpora dienen als Grundlage für die empirische linguistische Forschung, wobei die Menge und Zugänglichkeit der verfügbaren Datenmengen neue Dimensionen angenommen hat. In der Korpuslinguistik existiert eine Kontroverse um die Korpusgesteuertheit, wobei zwischen einer korpusbasierten (corpus-based) und korpusgesteuerten (corpus-driven) Herangehensweise unterschieden wird. Die Unterscheidung zwischen korpusbasierten und korpusgesteuerten Textkorpora wurde von Tognini-Bonelli (2001) eingeführt. Das korpusbasierte, deduktive Vorgehen dient dazu, Hypothesen und Theorien mithilfe der Daten zu belegen, widerlegen oder exemplifizieren (vgl. Tognini-Bonelli 2001). Dagegen werden bei dem korpusgesteuerten, induktiven Vorgehen Hypothesen und Theorien unmittelbar aus dem Textkorpus generiert (vgl. Tognini-Bonelli 2001). Zu beiden korpuslinguistischen Verfahren existieren Kritikpunkte (vgl. Bubenhofer 2009, Lemnitzer/Zinsmeister 2006). So kritisiert beispielsweise Bubenhofer das korpusbasierte Verfahren wie folgt: „Korpora mit ganz



(vgl. Bubenhofer 2009a, 2009b). Spitzmüller und Warnke (2011) zeigen, inwieweit eine korpusbasierte oder korpusgesteuerte Herangehensweise vorliegt. Die Kombination beider Möglichkeiten des Vorgehens – korpusbasiert und korpusgesteuert – ist bei der Korpuskonstitution sinnvoll (vgl. Spitzmüller/Warnke 2011: 39). So werden Forschungshypothesen im Textkorpus überprüft (korpusbasiert) und umgekehrt beeinflusst das Datenmaterial die Kategorienbildung (korpusgesteuert) und berücksichtigt diskurskonstituierende Merkmale, die bei der vorherigen Kategorienbildung vielleicht nicht berücksichtigt wurden. Dies wird auch von Bubenhofer (2009) bekräftigt, der vorschlägt, zuerst korpusgesteuert das Textkorpus zu konstituieren, um anschließend Kategorien zu bilden. Dieses Vorgehen entspricht der von Früh (2001, 2007) aufgeführten Herangehensweise und wird daher auch bei der Kategorienbildung in dieser Arbeit<sup>17</sup> angewandt: Es wird zuerst korpusgesteuert das Textkorpus erstellt und in der anschließenden Analyse korpusbasiert vorgegangen. Auf diese Weise werden Kategorien gebildet, aus denen sinnstiftende Muster abgeleitet werden können, die es wiederum ermöglichen, thematisch relevante Äußerungen der Diskursteilnehmer zu rekonstruieren, vorausgesetzt sie sind in den Texten manifestiert. Mithilfe der Kategorienbildung kann die Komplexität des Untersuchungsthemas sinnvoll reduziert und das analytische Vorgehen durchführbar gemacht werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich bei der von Früh entwickelten Vorgehensweise um ein induktives Vorgehen handelt, das mit theoretischem Vorwissen zur Themabehandlung (Konerding 2005, 2007) umgesetzt wird. Die induktive Kategorienbildung ist die Grundlage für die anschließende systematisierte Analysebeschreibung. In Kapitel 2 wurden die theoretischen und forschungspraktischen Grundlagen zur Untersuchung des Diskursthemas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ vorgestellt. Die Entstehung und Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs sowie dessen Bedeutung für nachhaltiges unternehmerisches Handeln, insbesondere in personalrelevanten Bereichen, werden im folgenden Kapitel erläutert.

---

bestimmten Theorien als Prämissen zu befragen, birgt die Gefahr, in den Daten nur die Strukturen zu finden, die mit der Theorie kompatibel sind und blind gegenüber Evidenzen zu sein, die quer zu einer Theorie stehen“ (Bubenhofer 2009: 101).

<sup>17</sup> Ausführungen zur Kategorienbildung für die vorliegende Untersuchung siehe Abschnitt 5.1.1 „Kategorienbildung“.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Nachhaltigkeit im Personalmanagement

# 3

Es gibt kaum einen Begriff, der von Top-Managern so häufig benutzt wird wie „Nachhaltigkeit“ (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, Hansen/Schrader 2005, Krüger/von Schubert/Wittberg 2010). Die Idee, dass durch das heutige Wirtschaften nicht mehr die Bedürfnisse zukünftiger Generationen befriedigt werden können, ist aktuell, relevant und omnipräsent (vgl. Angermüller/Schwerk 2004, Pufé 2012). Allerdings existieren unterschiedliche Definitionen und Positionen seitens der Unternehmen und Medien zum Nachhaltigkeitsbegriff. Aus diesem Grund ist eine wissenschaftliche Annäherung an das Thema unerlässlich, um den Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement näher zu beleuchten und dessen Entwicklungs- und Bedeutungsgeschichte zu verstehen. Die folgende Abhandlung zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement dient im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Forschungsarbeit als Referenzrahmen, worauf in der anschließenden Analyse der Unternehmens- und Medientexte Bezug genommen wird. Für die Diskursanalyse ist es unabdinglich, den wirtschaftlichen und soziokulturellen Kontext um „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ zu verstehen. Denn der Kontext wird als der Raum verstanden, in dem Diskurse entstehen und ihnen Bedeutung zugesprochen wird (vgl. Ruiz 2009). Für die Klärung des Nachhaltigkeitsbegriffs wurde einschlägige Forschungsliteratur aus den Wirtschafts-, Sozial- und Kulturwissenschaften konsultiert. Die Literatur zum Nachhaltigkeitsbegriff ist umfassend, weshalb in diesem Kapitel der Fokus auf die für die Forschungsarbeit relevanten Begriffe gesetzt wird.

Experten aus unterschiedlichen Bereichen wie Wohnen, Energie und Umwelt haben sich mit der Nachhaltigkeitsidee auseinandergesetzt. Allerdings ist die Literatur oft auf Expertenkreise, vor allem in technischen Fragestellungen, zugeschnitten. Daher ist eine Behandlung des Themas mit einer sozialgesellschaftlichen Perspektive erforderlich, um die Forschungsfrage adäquat beantworten zu können. Ziel der folgenden Abhandlung ist die Klärung des

Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement im Unternehmen und in der Gesellschaft. Zuerst wird die historisch-gesellschaftliche Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs skizziert (3.1). Im zweiten Schritt wird die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Unternehmen beleuchtet (3.2) und abschließend auf die Relevanz des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement eingegangen (3.3).

---

## 3.1 Der Nachhaltigkeitsbegriff

Die Leitbilder zur Erreichung des *Zustands* „Nachhaltigkeit“ sind in der Gesellschaft heute fest verankert. Im Folgenden wird auf die Ursprünge und die wichtigsten Etappen in der Geschichte des Nachhaltigkeitsbegriffs eingegangen (3.1.1). Ebenso wird die Bedeutung und Anwendbarkeit des Nachhaltigkeitsbegriffs untersucht. Außerdem werden der sozio-historische Kontext sowie die Rahmenbedingungen vorgestellt, die zum Entstehen des Nachhaltigkeitskonzepts geführt haben (3.1.2). Dabei werden neben den historischen Ereignissen auch die Inhalte bedeutender Konferenzen und Dokumente thematisiert. Um den Nachhaltigkeitsbegriff im wirtschafts- und gesamtgesellschaftlichen Kontext adäquat einordnen zu können, ist der historische Rückblick mit einem Blick auf den sozio-politischen Kontext kombiniert.

### 3.1.1 Entstehungs- und Begriffsgeschichte

Der Begriff wurde erstmals 1713 im Bereich der Forstwirtschaft erwähnt. Carl von Carlowitz, Oberberghauptmann und Leiter des Oberbergamts in Freiberg, forderte in seinem Werk „*Sylvicultura oeconomica*“ „eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung“ (von Carlowitz 1732: 150) des Waldes. Damit äußerte er erstmals das Prinzip Nachhaltigkeit als Lösungsansatz für einen Holzmangel, der die Gesellschaft damals beschäftigte:

Wird derhalben die größte Kunst / Wissenschaft / Fleiß und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen / wie eine sothane Conversation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung ergebe / weñ es eine unentberliche Sache ist / ohne welches Land in seinem Esse [im Sinne von Wesen, Dasein] nicht beiben mag. (von Carlowitz 1713: 105–106)

Das sich daraus ableitende Prinzip lässt erkennen, dass nur so viel Holz abgeholzt werden darf, wie durch Säen und Anpflanzen wieder nachwachsen kann.

Diese ökonomisch wie ökologisch durchdachte Art der Waldnutzung wird als maßgebende Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs und Referenz in der Nachhaltigkeitsforschung bis heute verwendet. Der moderne Nachhaltigkeitsbegriff beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Ressource „Holz“, sondern kann sich auf alle Lebensbereiche umfassende Ressourcen beziehen (vgl. Grober 2013: 13). Somit beinhaltet die Definition im ursprünglichen Sinn, dass die Nutzung eines regenerierbaren Systems auf eine Art und Weise geschieht, dass dieses im Wesentlichen erhalten bleibt und sich der Bestand natürlich erholen kann. Dieses ressourcenökonomische Prinzip ist als „Vorbild für spätere Nachhaltigkeitsüberlegungen“ (Grunwald/Kopfmüller 2006: 14) bekannt.

Im 18. Jahrhundert war es das Ziel, die ökonomischen Interessen mit der Natur in Einklang zu bringen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006: 14). Später wurde das Prinzip auf die Fischereiwirtschaft ausgeweitet. Über 200 Jahre wirkte sich das Nachhaltigkeitsprinzip im Wesentlichen auf die Forst- und Fischereiwirtschaft aus, darüber hinaus jedoch kaum. Mit dem Beginn des 19. Jahrhunderts, dem Zeitalter der Industrialisierung, stießen die Interessen von Ökonomie und Ökologie aufeinander. Dabei kamen die soziale Frage und die Nachhaltigkeitsidee auf. Heute ist der Nachhaltigkeitsbegriff in nahezu allen den Menschen betreffenden Handlungsfeldern, zum Beispiel Wirtschaft, Recht, Forschung und Lehre, Wohnen und Bauen, Verwaltung und Wissenschaft, vorzufinden. Während der Begriff früher in monokausalen Problemfeldern, insbesondere in Umweltfragen, verwendet wurde, wird er heute in vielen Kontexten und von unterschiedlichen Akteuren benutzt. So findet er heute auch in polykausalen Feldern Anwendung wie im Bereich Ökonomie und Soziales. Daher ist es wichtig, aufgrund der komplexen Arbeits- und Lebenswelten den Nachhaltigkeitsbegriff ganzheitlich anzugehen und für den entsprechenden Anwendungsbereich zu definieren.

Ein bedeutendes Ereignis im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung ist Meadows' Studie „Grenzen des Wachstums“ (engl.: *The Limits to Growth*) (1972), die er im Auftrag des „Club of Rome“ anfertigte. Darin werden die natürlichen und sozialen Grenzen von Wachstum aufgezeigt: Bei einem weiterhin ansteigenden Wirtschaftswachstum entwickelten sich schwerwiegende Folgen für die Gesundheit der Menschen und die Umwelt. Durch die Erschöpfung von Ressourcen entstünden Hungersnöte und daraus resultierend sinke die Bevölkerungszahl, was wiederum Wirtschaftswachstum auf globaler Ebene verringere. Laut dem Bericht werde in den folgenden 100 Jahren die absolute Wachstumsgrenze erreicht, wenn das ökologische und wirtschaftliche Gleichgewicht nicht wieder hergestellt werde. Durch den Club of Rome wurde 1972 das Bild einer zukunftsorientierten Wirtschaftsweise in den Industrienationen zerstört. Es wurde aufgezeigt, dass die Art des Wirtschaftens die

Existenzgrundlagen der Menschen dauerhaft zerstören wird (vgl. Meadows et al. 1972).

Im Erscheinungsjahr des Berichts wurde auch die erste UNO-Umweltkonferenz durchgeführt und das UNO-Umwelt-Programm gegründet. Damals wie heute wurde erkannt, dass globale Probleme nur durch ein internationales Vorgehen in Form von internationalen Kooperationen gelöst werden können und dafür gemeinsame Ziele sowie kooperatives Handeln nötig sind. In diesem Zusammenhang hat die Brundtland-Kommission, benannt nach der norwegischen Premierministerin Gro Harlem Brundtland, mit ihrem Abschlussbericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ (1987) einen entscheidenden Beitrag zur Sensibilisierung für Nachhaltigkeit geleistet. Darin werden ökologische, ökonomische und soziale Probleme zusammenhängend betrachtet. Brundtland hatte den Vorsitz der Kommission und prägte durch ihre Arbeit den Begriff der nachhaltigen Entwicklung. Die Idee einer nachhaltigen Entwicklung wird in dem Bericht wie folgt definiert: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (Brundtland Report 1987: 15). In diesem Sinne ist das Ziel von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung die Wahrung einer intergenerativen und intragenerativen Gerechtigkeit. Erstere bezeichnet die Gerechtigkeit in der Gegenwart und zweitere die Verantwortung für zukünftige Generationen.

Heute gilt das Jahr 1987 als das „Geburtsjahr des Begriffs der nachhaltigen Entwicklung“ (Grunwald/Kopfmüller 2006: 26), in dem der Brundtland-Bericht veröffentlicht wurde. Schließlich folgten in den achtziger Jahren internationale Debatten über Umwelt und Entwicklung. Die Brundtland-Kommission hatte einen entscheidenden Einfluss auf die UN-Konferenz „Umwelt und Entwicklung“, die fünf Jahre später in Rio de Janeiro durchgeführt wurde. Die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (engl. United Nations Conference on Environment and Development, UNCED-Conference) in Rio de Janeiro im Jahr 1992 ist eine der wichtigsten politischen Etappen auf dem Weg zu einer globalen Nachhaltigkeitsentwicklung. Im Rahmen der Konferenz wurden Meilensteine zur Lösung von globalen Problemen definiert und wichtige Beschlüsse zur entwicklungspolitischen Zusammenarbeit unterzeichnet (vgl. Bardt 2012). Erstmals wurden in der Politik neben umweltpolitischen Aspekten auch ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigt und galten fortan als die drei Säulen der Nachhaltigkeitspolitik. Diese Dreiteilung wird auch in den Unternehmenstexten berücksichtigt, wie das folgende Textbeispiel belegt:

UT1: Das Thema Nachhaltigkeit (engl. Sustainability) ist einerseits eng mit unserem Konzern verknüpft, andererseits befindet sich der Begriff durch die öffentliche Diskussion in einem ständigen Wandel. Wir sind gefordert, an die externe Diskussion und Interpretation anzuknüpfen, gleichzeitig aber unser spezifisches Vorgehen zu entwickeln und zu benennen. Für uns bedeutet Sustainable Development, Ökonomie, Ökologie und Gesellschaftliche Verantwortung in Einklang zu bringen. (Bayer AG NB 2004)

In der Wirtschaft führte der Engländer John Elkington die ökologische und soziale Dimension in die unternehmerische Bilanzierung ein. Das Drei-Dimensionen-Modell wird nicht nur auf makroökonomischer Ebene angewandt, sondern auch auf mikroökonomischer Ebene. Hier findet das Prinzip der „Triple Bottom Line“ bis heute Anwendung (vgl. Elkington 1997, Schmidt 2014). Dieser dreigeteilte Ansatz hat sich als messbare Erfolgsgröße zur langfristigen und ganzheitlichen Verbesserung wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen erwiesen (vgl. Crone/Hoch 2002).

Es folgten weitere Konferenzen in Rio: Rio +5 in New York im Jahr 1997, Rio +10 in Johannesburg im Jahr 2002 und Rio +20 in Rio de Janeiro im Jahr 2012. Den in Rio verabschiedeten Konventionen folgten internationale Folgekonferenzen, beispielsweise die UN-Klimakonferenzen und die UN-Artenschutzkonferenzen. Auf den Konferenzen wurden ökologische, ökonomische und soziale Probleme erörtert. Bis heute hat die Aktualität von Nachhaltigkeit und einer nachhaltigen Entwicklung im ökologischen, ökonomischen und sozialen Kontext nicht abgenommen, wie auf der Konferenz der Vereinten Nationen über nachhaltige Entwicklung (Rio+20) betont wurde:

Wir sind uns daher der Notwendigkeit bewusst, die nachhaltige Entwicklung weiter systematisch auf allen Ebenen zu etablieren, ihre wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte unter Berücksichtigung der zwischen ihnen bestehenden Verbindungen zu integrieren und so eine nachhaltige Entwicklung in allen ihren Dimensionen herbeizuführen. (RESOLUTION 66/288 „Die Zukunft, die wir wollen.“)

In Deutschland wurde 1994 die Nachhaltigkeitsidee in Artikel 20a des deutschen Grundgesetzes festgehalten. Das erklärte Staatsziel fordert politisches Handeln, beispielsweise die Einführung neuer Gesetze oder Richtlinien. Im Jahr 2002 wurde die Strategie zur nachhaltigen Entwicklung ins Leben gerufen. Diese bestimmt seitdem die Ausrichtung der nachhaltigen Entwicklung. Dazu zählen beispielsweise konkrete Ziele und Aktionen, zum Beispiel die Einbeziehung erneuerbarer Energien in die Energieversorgung sowie die Anpassung

sozialer Systeme und die Einbeziehung der Potenziale älterer Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft als Reaktion auf den demografischen Wandel. Seit 2004 begleitet der Parlamentarische Beirat für nachhaltige Entwicklung die nationale Nachhaltigkeitsstrategie.

Auch die Europäische Union hat 2001 eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die auf der Lissabonstrategie aufbaut, die der Europäische Rat im Jahr 2000 ins Leben rief. Deren Ziel war es, bis 2010 der weltweit wettbewerbsfähigste Wirtschaftsraum zu werden. Allerdings ist dieses Ziel aufgrund des geringen Produktivitätszuwachses nur unzureichend erreicht worden. Daher wurde sie 2010 von der Strategie „Europa 2020“ abgelöst.

Heute wird der Nachhaltigkeitsbegriff in allen gesellschaftlichen Bereichen nahezu inflationär verwendet und der politisch-kulturellen Dimension nicht immer Tribut gezollt (vgl. Grober 2010, Schmoldt 2010). Daher ist es sinnvoll, sich der Ursprünge und historischen Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs bewusst zu sein, wie auch Grober die Bedeutung von Nachhaltigkeit als „ursprünglichstes Weltkulturerbe“ (Grober 2010: 13) und die damit einhergehende kulturelle Verwurzelung der Nachhaltigkeitsidee betont.

### **3.1.2 Ursprünge und Bedeutung**

In diesem Kapitel werden die Ursprünge des Nachhaltigkeitsbegriffs und deren Bedeutung für die heutige Gesellschaft geklärt. Die wachsende Popularität des Nachhaltigkeitsbegriffs lässt sich mit einer genaueren Untersuchung des sozio-historischen Kontextes erklären. Der Bedeutungswandel des Nachhaltigkeitsbegriffs ist eng an die ressourcenökonomische Entwicklung geknüpft. Zwischen den Jahren 1950 und 2000 hat sich die Weltbevölkerung verzehnfacht. Im Jahr 2011 wurde die Sieben-Milliarden-Menschen-Marke überschritten. Gleichzeitig ist die Menschheit in der westlichen Gesellschaft so wohlhabend wie nie zuvor (vgl. Pufé 2012: 12). In Anbetracht der wachsenden Weltbevölkerung und der parallel stattfindenden Ressourcenerschöpfung ist der Mensch vor die Herausforderung gestellt, wie die heutige Generation mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen umgeht und dabei zukunftsorientiert und nachhaltig wirtschaftet. Dabei sind folgende Fragen besonders brisant, da sie jeden Einzelnen betreffen: Wie wird die Beziehung zwischen Natur, Mensch und Technik in einer sich immer rasanter entwickelnden Welt neu definiert? Welche Interdependenzen bestehen zwischen Profit, unternehmerischem Handeln und Nachhaltigkeit? Die Welt wirtschaftlichen Handelns ist ein komplexes System und die vom Menschen ausgeführten Aktivitäten sind darin eng miteinander verwoben. Doch hoch



komplexe Systeme sind anfällig für Störungen. Kleine Ursachen haben oft große Auswirkungen. Dies lässt sich beispielsweise am Klimawandel oder den Auswirkungen der Finanzkrise in allen ihren Facetten erkennen. Daran zeigt sich die Relevanz einer Diskussion um den Nachhaltigkeitsbegriff in einer komplexen Lebens- und Arbeitswelt.

Auffällig ist, dass die Nachhaltigkeitsidee in vielen Bereichen, beispielsweise im Bereich der Wirtschaft oder Wissenschaft, auf große Begeisterung und Akzeptanz stößt (vgl. Goldbeck 2010, Schaltegger 2008). Wenn es allerdings um die Vereinbarung von Zielen und deren Umsetzung geht, dann klaffen Anspruch und Realität auseinander. Gerade in Bezug zum wirtschaftlichen Handeln wird das besonders deutlich (vgl. Schubert/Wittberg 2010). Denn Investitionen, um neue umweltfreundliche Verfahren oder mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen einzuführen, sind mit Geldaufwendungen verbunden und daher mit dem marktwirtschaftlichen Grundsatz der maximalen Gewinnerzeugung kaum vereinbar.

Laut Pufé ist Nachhaltigkeit „ein erst noch an Kontur gewinnendes, abweichend interpretiertes Leitbild, wenn [es] nicht gegensätzliche Natur-, Mensch- und Weltbilder ebenso wie Anliegen, Bedürfnisse und Modelle einer ‚guten Gesellschaft‘ unter sich vereint“ (Pufé 2012: 17). In der Gesellschaft findet nachhaltiges Handeln von Unternehmen immer mehr Anklang. So fand das Meinungsforschungsinstitut Emnid in einer repräsentativen Umfrage heraus, dass die Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften immer mehr zunimmt und die Befragten auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen bedeutender einschätzten als rein profitorientierte (vgl. TNS Emind 2015). Neben ökologischen Fragestellungen, beispielsweise in Bezug auf den Umwelt- und Klimaschutz, waren personalrelevante sowie die Unternehmenskultur und -ethik betreffende Aspekte von zentraler Bedeutung. Diese Erkenntnis wird auch in dem von PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführten Projekt „2050“ bestätigt, das Motive nachhaltigen Wirtschaftens in Bezug zum Erfolg von Geschäftschancen und nachhaltigem Wirtschaften auf globaler Ebene präsentiert. Es basiert auf den Daten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), der International Energy Agency und der Weltbank (vgl. PwC-Studie 2017). Laut diesem Bericht ist das Hauptmotiv für Nachhaltigkeit im Unternehmen eine Kostenersparnis durch verbesserte Prozesse und sparsameren Ressourceneinsatz. Dadurch kann zugleich eine Steigerung der Energie- und Materialeffizienz erzielt werden. Neben diesen Gründen lassen sich laut Lutz und Kloiber (2010) weitere Motive für nachhaltiges Handeln im Unternehmen in den folgenden vier Bereichen identifizieren: Erstens sind die zunehmende Rohstoffverknappung und -verteuerung

zu nennen, die ökologisch motiviertes Handeln fördern. Zweitens entsteht in der Gesellschaft ein wachsender politischer Druck und auch der Wunsch nach Transparenz wirtschaftlichen Handelns. Drittens erhoffen sich die Unternehmen durch eine nachhaltige Ausrichtung eine positive Imagepositionierung sowie die Gewinnung und Bindung von besseren und motivierteren Mitarbeitern. Viertens steht im ethischen Kontext das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt, Gesellschaft, zukünftigen Generationen und den eigenen Mitarbeitern im Vordergrund (vgl. Lutz/Kloiber 2010: 182).

Parallel zu den positiven Auswirkungen von Nachhaltigkeit gibt es auch Widerstand. Die Gründe dafür sind divers: Hier sind die Unvereinbarkeit von unternehmerischen und ökologischen Zielen sowie die eingeschränkte Durchführbarkeit nachhaltiger Vereinbarungen aufgrund von zu komplexen Systemen zu nennen. Zudem werden durch nachhaltiges Handeln im unternehmerischen Kontext Mehrkosten befürchtet und nicht immer steht für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee das notwendige Wissen und Personal zur Verfügung (vgl. Mohr 1998).

In der Wissenschaft existieren viele unterschiedliche Definitionen für den Nachhaltigkeitsbegriff. Dennoch besteht der Konsens, dass bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten und -strategien die ursprünglichen Definitionen von Carlowitz (1732: 150) sowie Brundtland (Brundtland Report 1987: 15) herangezogen werden. In Anlehnung an diese beiden Definitionen werden Theorien, Modelle und Handlungsleitlinien zur Nachhaltigkeitsidee in unterschiedlichen Bereichen und Branchen entwickelt, beispielsweise bei der Einführung und Einhaltung von Emissionsstandards oder Managementstrategien im Unternehmen. Auch diese Arbeit knüpft an die Tradition der beiden vorgestellten Definitionen an. Allerdings wird diese durch Definitionen und Modelle weiter ergänzt, die im dritten Teil dieses Kapitels vorgestellt werden.

Da der Nachhaltigkeitsbegriff verschiedene Definitionen impliziert, ist bezüglich der Bedeutung des Begriffs auf die Verwendung unterschiedlicher Attribute zu achten: Beispielsweise sind Akteure, die nachhaltig handeln, im Umkehrschluss nicht zwingend nachhaltig. Der Nachhaltigkeitsbegriff zielt nicht nur auf regionale oder nationale Umsetzungsstrategien ab, sondern er ist zu einer globalen ethischen Grundlage von nachhaltiger Entwicklung geworden.

Für den Nachhaltigkeitsrend gibt es unterschiedliche Gründe. Internationalisierung, Globalisierung und die weltweite Vernetzung durch das Internet werfen komplexe Fragestellungen auf, die mithilfe des Nachhaltigkeitskonzepts gelöst werden können: Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext steht dafür, dass wirtschaftlichem Handeln eine neue Verantwortlichkeit zugesprochen wird, bei der ethische Werte eingehalten werden. Nachhaltiges Wirtschaften lässt sich nicht

nur auf die ökologische Ebene, sondern auch auf eine globale und die Gesellschaft betreffende Komponente beziehen. Der Nachhaltigkeitsbegriff wird für Unternehmen immer wichtiger, da er für langfristigen Erfolg und Zukunftsfähigkeit steht. Daher kommen Unternehmen nicht umhin, das Nachhaltigkeitsprinzip im Personalmanagement umzusetzen, wenn sie langfristig erfolgreich wirtschaften möchten. Auf die Nachhaltigkeitsidee und deren Umsetzung im Unternehmen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

---

## 3.2 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Im Folgenden wird der Nachhaltigkeitsbegriff in den wirtschaftlichen und unternehmerischen Kontext eingeordnet. Eng daran geknüpft sind Begrifflichkeiten wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) sowie nachhaltige Entwicklung und Unternehmensführung. Diese Begriffe werden häufig synonym verwendet. Dabei löst sich häufig der Terminus CSR in dem Nachhaltigkeitskonzept auf und wird als ein Teilaspekt von Nachhaltigkeit gesehen. Während sich CSR auf das Kerngeschäft von Unternehmen bezieht, beispielsweise bei den Prozessen und deren Ausgestaltung, definiert das Prinzip der CC im unternehmerischen Kontext eine Strategie, wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können (vgl. Goldbeck 2010, Herzig/Schaltegger 2009). In der Wissenschaft, Forschung und im öffentlichen Diskurs werden diese Begriffe häufig benutzt, auch wenn dazu unterschiedliche Begriffsbedeutungen existieren.<sup>1</sup> Das wirft die Frage auf, warum das Konstrukt um Nachhaltigkeit und CSR so oft verwendet wird. Dem Anschein nach sind Unternehmen heute mit Fragestellungen konfrontiert, die in dieser Art erst seit einigen Jahren bestehen. Die Nachhaltigkeitsidee und CSR sind eine Reaktion darauf.

Die Handlungsmaxime „Es gibt nichts Gutes/ außer: Man tut es“ (Erich Kästner) gilt auch bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee. Hierbei ist konkretes Handeln in Unternehmen gefragt und keine leeren Versprechungen ohne konkrete Ziele und Handlungsleitlinien. Oft schmücken sich Unternehmen mit speziellen ökologischen Produkten oder Nachhaltigkeitsfloskeln, um erfolgreich

---

<sup>1</sup> Die zahlreichen Ausdrücke zur unternehmerischen Verantwortung in Theorie und Praxis (CSR, CC und weitere) lassen sich auf die unterschiedlichen Entstehungstraditionen von ökologischer, ökonomischer und sozialer Verantwortung sowie die branchenspezifischen Charakteristika in der Berichterstattung zurückführen. Die Termini unterscheiden sich inhaltlich jedoch kaum (Goldbeck 2010, Herzig/Schaltegger 2009), sodass sie in der vorliegenden Untersuchung zwar berücksichtigt, aber nicht weiter differenziert werden (insofern sie sich auf das Untersuchungsthema beziehen).

zu sein, ohne dabei den Ansprüchen des Nachhaltigkeitskonzepts gerecht zu werden. Unter dem Deckmantel der Nachhaltigkeit oder CSR werden dann medienwirksame Maßnahmen unternommen, um das Unternehmen bestmöglich in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Dies kann jedoch nicht unter nachhaltigem Handeln im Unternehmen verstanden werden. Stattdessen sollen Unternehmen durch nachhaltiges Handeln positive Effekte erzielen (vgl. von Schubert 2010: 24, Koplin/Müller 2009).

Schließlich umfasst Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung mehr als nur das Schaffen von nachhaltigen ökologischen Rahmenbedingungen: Sie bezieht sich auf die Einhaltung konkreter Handlungsmaximen, die von allen Verantwortlichen getragen werden sollten, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche vorgestellt, in denen nachhaltiges Handeln im Unternehmen relevant und für die Forschungsarbeit von Bedeutung ist.

### **3.2.1 Ausgangslage**

Gesellschaftlicher Vertrauensverlust in die Marktwirtschaft und das Unternehmertum, die Infragestellung des unternehmerischen Gewinnmaximierungsprinzips sowie die zunehmende Kritik an unternehmerischer Wertschöpfung lassen die Frage nach einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Öffentlichkeit aufkommen. In diesem Zusammenhang liegt es an den Unternehmen, ihr Handeln im öffentlichen Diskurs zu erklären. Allerdings besteht hierbei das Problem, dass Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen kompetent sein müssen, um ethische Fragen in Bezug auf die Unternehmensverantwortlichkeit beantworten zu können. Da im wirtschaftlichen und unternehmensethischen Kontext die Handlungsleitlinien nicht immer klar definiert sind, ist es umso wichtiger, dass zuerst Fragen in Bezug auf die Verantwortlichkeiten nachhaltigen Wirtschaftens gestellt werden. Denn die Verantwortungübernahme von Unternehmen kann nicht isoliert von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden, da diese anreizkompatibel ist.

Die Herausforderungen im 21. Jahrhundert im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich sind enorm und komplex (Lutz/Kloiber 2010, Carroll/Buchholtz 2008). Um diese Probleme lösen zu können, bedarf es Institutionen, die Anreize setzen, beispielsweise über die Verfassung, das BGB, DIN- und ISO-Normen. Beispiele hierfür sind relevante Sozialgesetze wie das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG).

Das ArbZG zielt darauf ab, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeitszeitgestaltung zu garantieren. Das AGG dient der Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Religion, Herkunft etc. und das ArbSchG soll den Gesundheitsschutz durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes verbessern und sichern. Das ASiG soll die Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz verbessern und der Unfallverhütung dienen.

Aber auch bei diesen Bemühungen muss hinterfragt werden, wie und durch welche moralische Instanz diese Anreizsysteme definiert werden. Schließlich stellt sich die Frage, wie nachhaltiges Wirtschaften möglich ist, denn unternehmerisches Handeln hat auch immer eine moralische Dimension, die Verantwortlichkeiten und deren Umsetzung sowie Überprüfung in konkreten Handlungen impliziert.

Im Unternehmen führt nicht nur wirtschaftliches Kalkül zum Erfolg, sondern auch gute Beziehungen zwischen Mitarbeitern und zu Kunden sind entscheidend (vgl. Goldbeck 2010: 161). In diesem Zusammenhang ist Verantwortung eng an Beziehungen geknüpft, denn langanhaltende erfolgreiche Geschäftsbeziehungen brauchen Zeit und Vertrauen. Dabei sind Sensibilität und Einfühlungsvermögen genauso wichtig wie Begeisterungsfähigkeit. „Jede gelingende Beziehung basiert auf dem Prinzip des Respekts gegenüber dem jeweils anderen. Sie ist ein System, das nicht einseitig zu steuern ist, sondern auf Gegenseitigkeit beruht“ (Goldbeck 2010: 167). Daher sollte die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement nicht nur eine leere Floskel sein, sondern in konkrete Handlungsschritte überführt werden, beginnend mit der Verankerung in der Unternehmensführung und im Management (vgl. Krüger/von Schubert/Wittberg 2010: 18).

### **3.2.2 Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen**

Nachhaltiges Wirtschaften findet auf allen betrieblichen Ebenen statt: „Für die Umsetzung ist es entscheidend, die Nachhaltigkeitsdimensionen unternehmensspezifisch in Leitbild, Zielsystem, Strategie, Strukturen und Prozesse zu integrieren“ (Koplin/Müller 2009: 36). Ziele sind dabei wichtig, um das Handeln dementsprechend auszurichten und zu dokumentieren. Schließlich spiegeln sich darin auch wichtige gesellschaftliche Themen wider, die Bestandteil der Leitbilder von Unternehmen sind. Somit fordert eine „Nachhaltigkeitsorientierung [...] strukturelle und organisatorische Änderungen und Anpassungen an Unternehmen“ (Mahammadzadeh 2012: 107). Wichtig dabei ist die Verankerung auf der Führungsebene und daran anknüpfend deren strukturelle Umsetzung

(vgl. Künkel/Fricke 2008). Dabei sollten Verantwortliche den Prozess überprüfen, beispielsweise mithilfe von Nachhaltigkeitsbeauftragten, einer firmeninternen CSR-Abteilung sowie entsprechender interner und externer Kommunikationsmedien wie Umwelt-, Nachhaltigkeits-, Unternehmens- und CSR-Berichte (vgl. Loew/Braun 2008). Die Balanced Scorecard (BSC), das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), die Umweltmanagementnorm ISO 14.001 und der Erwerb von Key Sustainability Performance Indicators sind einige Methoden, die in Unternehmen angewandt werden (vgl. dazu Abschnitt 4.1). Viele Unternehmen orientieren sich in ihrer Berichterstattung an der Global Reporting Initiative (GRI), die einen Multi-Stakeholder-Ansatz umfasst. Dabei werden ökologische, ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigt. Die Ziele und Umsetzungsmittel sind so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst. Außerdem stellt sich die Überprüfung nachhaltiger Unternehmensaktivitäten als schwierig dar. Aufgrund des steigenden Bewusstseins der Öffentlichkeit und der Forderung nach einer stärkeren Transparenz unternehmerischen Handelns ist es allerdings unabdingbar, dass Unternehmen der Öffentlichkeit ihr wirtschaftliches Handeln offenlegen. Die Basis für ihr Vorgehen wird dafür im Management gelegt.

### **3.2.3 Nachhaltigkeit im Management**

Laut Managementforscher Mintzberg (2013) gehen mit der Nachhaltigkeitsidee Fragen nach der modernen Unternehmensführung und somit nach Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Managements einher. Aus der Forschungsliteratur geht hervor, dass es beim Thema „Unternehmen und Nachhaltigkeit“ viele Widersprüche und kein einheitliches Umsetzungsmodell gibt. Die Nachhaltigkeitsidee im unternehmerischen Kontext ließe sich laut einiger Forscher nur an kurzfristige Gewinnziele knüpfen (vgl. Loew/Braun 2006, Müller-Christ/Hülsmann 2007: 9). Der DFG-Sonderforschungsbereich 637 der Universität Bremen fand heraus, dass das „Management von Unternehmen [...] im Wesentlichen ein Management von Widersprüchen“ (Müller-Christ/Hülsmann 2007: 9) sei. Daraus ableitend ist im Unternehmen „Nachhaltigkeit [...] auf einzelwirtschaftlicher Ebene primär als ein freiwilliger, offener, langfristiger und kontinuierlicher Verständigungs-, Such-, Lern- und Gestaltungsprozess zu verstehen“ (Mahammadzadeh 2012: 100). Demnach ist Nachhaltigkeit an eine ständige Reflexion von Ideen und Konzepten geknüpft.

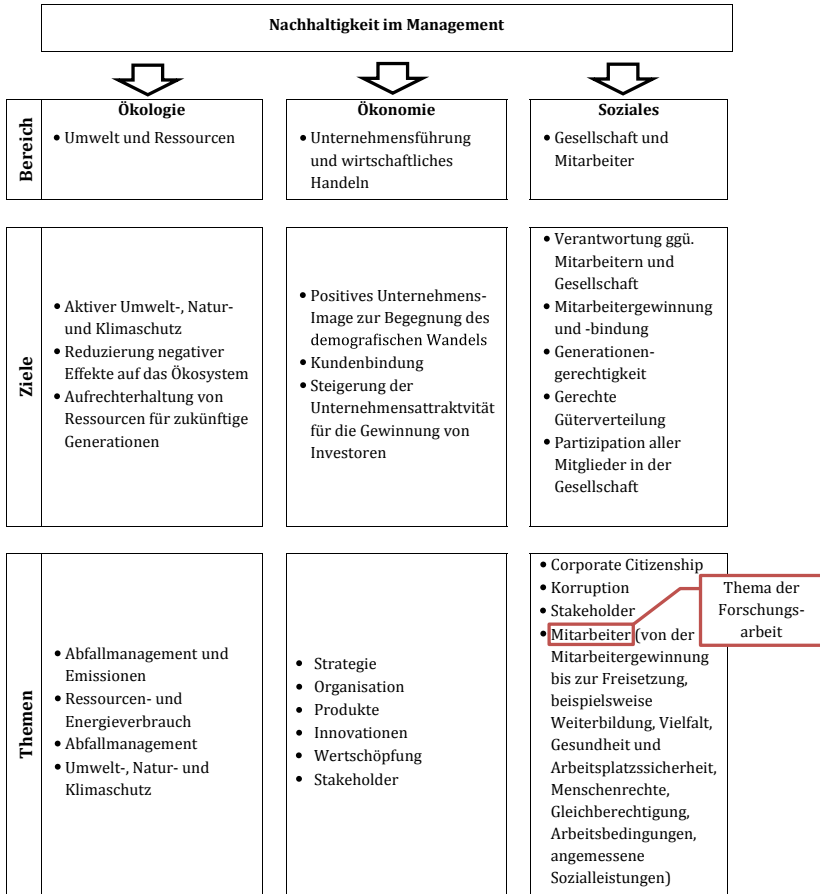
Dem Nachhaltigkeitsprinzip in Unternehmen wird eine wichtige Funktion zugesprochen (vgl. Gminder 2006):

Trotz aller Schwierigkeiten bei der Operationalisierung, Implementierung und marktgerichteten Kommunikation bleibt festzuhalten, dass Nachhaltigkeit ein normatives Postulat im Sinne eines langfristigen Leitbilds ist. (Mahammadzadeh 2012: 100)

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee setze demnach auch Handlungsprinzipien und klare Vorgaben voraus. Mahammadzadeh unterscheidet drei wesentliche Prinzipien als Kernelemente eines Nachhaltigkeitskonzepts: Erstens thematisiert das Verantwortungsprinzip die Verantwortung der heutigen Generationen für zukünftige Generationen. Zweitens werden im Kreislaufprinzip die Beziehungen zwischen ökonomischen und ökologischen Systemen sowie damit einhergehend das Interesse an der Art und Weise der Umgestaltung von ökonomischen Prozessen untersucht. In diesem Sinn kann so dauerhaft der Erhalt der Umwelt gesichert und ein technologischer Fortschritt erzielt werden, ebenso wie eine Erhöhung der Ressourcen- und Energieeffizienz. Drittens werden im Kooperationsprinzip das Zusammenspiel von ökonomischen und ökologischen Prozessen sowie von deren Akteuren fokussiert (vgl. Mahammadzadeh 2012: 100). Diese drei Prinzipien gehören zu den wenigen konkreten Vorschlägen für nachhaltiges unternehmerisches Handeln aus dem Bereich der Forschung. Die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts bedingt folglich eine „adäquate Anpassung oder Neuorientierung der Unternehmenskultur, -strategie und -struktur“ (Mahammadzadeh 2012: 101). Neben der strukturellen Ebene, beispielsweise der Firmen- und Wettbewerbsstrategie, und strukturellen Veränderungen, zum Beispiel Kooperationen und der Kommunikation mit Stakeholdern, bedarf es einer Veränderung im Hinblick auf die Unternehmenskultur wie das Führungsverhalten, die Mitarbeiteraus- und weiterbildung sowie -motivation (vgl. Künkel/Fricke 2008, Mödinger/Armutat 2011, Ruppel 2000). Ebenso ist die interne und externe Unternehmenskommunikation von entscheidender Bedeutung, da diese die Öffentlichkeit über Nachhaltigkeitsstrategien informiert. Letztendlich ist die Akzeptanz seitens der Öffentlichkeit wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Folglich stellt

Nachhaltigkeit [...] die Unternehmen vor die zentrale Aufgabe, einerseits die ökologischen und sozialen Anliegen wirksam und effizient zu befriedigen und diese andererseits in das herkömmliche ökonomische Management zu integrieren. (Mahammadzadeh 2012: 101)

Die folgende Abbildung zeigt die Verantwortungsbereiche des Managements in Bezug auf Nachhaltigkeit. In der Darstellung werden konkrete Handlungsempfehlungen und Kriterien zu deren Überprüfbarkeit präsentiert (Abbildung 3.1).



**Abb. 3.1** Einflussbereiche des Managements auf die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen

Das Thema der vorliegenden Untersuchung lässt sich der Spalte „Soziales“ zuordnen. Für Unternehmen ist die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft ein besonderes Anliegen, da die Mitarbeitergewinnung und -bindung aus unternehmerischer Sicht entscheidend ist, um erfolgreich zu



wirtschaften. Die damit verbundenen Themen sind vielfältig und umfassen beispielsweise die Gewährleistung eines sicheren Arbeitsplatzes sowie das Schaffen guter Arbeitsbedingungen bis zum Angebot angemessener Sozialleistungen.<sup>2</sup>

Die Diskrepanz zwischen der Idee und der Umsetzung bzw. Selbstverpflichtung von Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit wird anschaulich in einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (IW) aufgezeigt. Im Rahmen der Studie wurde die Zahl der Unternehmen untersucht, die der Nachhaltigkeitsidee zwar zustimmen, von denen sich allerdings nur ein Bruchteil tatsächlich dazu verpflichtet hat, danach zu handeln (vgl. Bardt 2012). Dies hat politische, gesellschaftliche und marktbezogene Gründe. Dementsprechend bemerkenswert ist hierbei die Diskussion über den Umweltschutz. Wenn Nachhaltigkeit und deren Ziele über Gesetze geregelt und umgesetzt werden, dann geschieht das vorwiegend zur Imagepflege von Unternehmen (vgl. Goldbeck 2010, Leitschuh-Fecht/Steger 2003, Mahammadzadeh 2012: 104). „An diesen freiwilligen nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten hat auch die Wirtschafts- und Finanzkrise nichts geändert“ (Mahammadzadeh 2012: 105). Trotz dieser nüchternen Einschätzung gibt es aber auch Unternehmen, die trotz der Finanzkrise versuchen, ökologische und soziale Herausforderungen zu bewältigen. Allerdings wurde die Motivation im wirtschaftlichen und unternehmerischen Kontext wissenschaftlich bisher nicht ausreichend untersucht. Vereinzelt Studien, insbesondere aus dem Wirtschaftssektor, bieten einige Erklärungsansätze. Stellvertretend ist das Kooperationsprojekt zwischen dem Centre for Sustainability (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg und PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2010 zu nennen (vgl. PwC/CSM-Studie 2010). Insgesamt wurden 112 Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen und unterschiedlicher Größe nach ihren Aktivitäten im Personalmanagement befragt. Aus der Studie geht hervor, dass für die Unternehmen die Themen Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften zentral sind. Darüber hinaus gibt es weitere Gründe für nachhaltiges unternehmerisches Handeln, zum Beispiel das Aufrechterhalten der Motivation der Mitarbeiter, die für eine erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung bedeutend sind. Schließlich sind nicht nur die Unternehmensbewertung durch Indizes und die Medienberichterstattung für ein erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmensprofil wichtig, sondern auch die

---

<sup>2</sup> Weitere in den untersuchten Texten eruierte Themen des Forschungsgegenstands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ sind in Kapitel 5 „Diskurslinguistische framebezogene Analyse“ detailliert aufgeführt.

Motivation des einzelnen Mitarbeiters, die daher im Personalmanagement ein besonders wichtiges Thema ist.

### **3.2.4 Erfolgreiches nachhaltiges Handeln am Beispiel des Personalmanagements**

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee ist für den strategischen Erfolg eines Unternehmens wichtig, insbesondere im Personalmanagement. So wird „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ wie folgt definiert: „the management of human resources to meet the optimal needs of the company and community of the present without compromising the ability to meet the needs of the future“ (Mariappanadar 2003: 910). Im Personalmanagement ist die Nachhaltigkeitsdebatte primär von sozialer Verantwortung und ökonomischer Rationalität geprägt: „Wie kann das Personalmanagement gleichzeitig die Widersprüche zwischen dem heutigen Einsatz von Humanressourcen und der zukünftigen Verfügbarkeit mit qualifizierten und motivierten Beschäftigten beeinflussen und ausgleichen?“ (Ehnert 2007: 327). Diese und ähnliche Fragestellungen, die zeitgleich zum Brundtland-Bericht aufkommen, lassen die Wichtigkeit eines nachhaltigen Personalmanagements erkennen. Der Aufschwung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement in den letzten Jahren hängt mit der CSR-Berichterstattung zusammen (vgl. Schaltegger/Müller 2008).

Beim Umgang mit der oben genannten Problematik bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement in Unternehmen entsteht häufig ein Konflikt zwischen kurzfristiger Profitorientierung und langfristiger unternehmerischer Überlebensfähigkeit. „Kurzfristig müssen Personalressourcen effizient eingesetzt werden, aber gleichzeitig muss dafür gesorgt werden, dass Personalressourcen weiterhin zur Verfügung stehen“ (Ehnert 2007: 331). Die Herausforderung für die Personalverantwortlichen besteht darin, das Personal effizient einzusetzen, die Regeneration sowie die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu ermöglichen und Personalressourcen auch zukünftig verfügbar zu machen (vgl. Ehnert 2006, Thom/Zaugg 2004).

Diese Reproduktion geht über das traditionelle Verständnis von Personalentwicklung hinaus und umfasst eine langfristige Perspektive bezüglich der Erhaltung des Zugangs zu hochqualifiziertem und motiviertem Personal. (Ehnert 2007: 331)

Zudem wird neben den Faktoren Kapital und Ressourcen den Mitarbeitern eine immer größere Bedeutung in Bezug auf die Wertschöpfung innerhalb einer Unternehmung und schließlich auch der Gesellschaft zugesprochen:

Menschliche Arbeit und die Gestaltung ihrer Bedingungen stellen sowohl einen zentralen Faktor für die Wertschöpfung einer Gesellschaft dar – gemeinsam mit den Faktoren Kapital und natürliche Ressourcen – als auch ein wichtiges Element eines individuell erfüllten Lebens, und zugleich eine wichtige Voraussetzung für die Erfüllung verschiedener Bedürfnisse. (Grunwald/Kopfmüller 2012: 148)

Das Modell der Arbeitsgesellschaft und der damit verbundene Faktor Arbeit befinden sich im Wandel. Während bis zum 19. und 20. Jahrhundert vor allem Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit im Vordergrund standen und damit einhergehend soziale und gesundheitsbezogene Fragen, traten die organisatorischen, strukturellen und technologischen Veränderungen sowie deren Folgen in den letzten Jahren in den Vordergrund (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 149, Krüger 2010). In diesem Zusammenhang sind die Folgen der Globalisierung, Rationalisierung, Wertschöpfungsketten, Flexibilisierung und Tertiärisierung zu nennen, die einen besonderen Einfluss auf das Konzept Arbeit haben (vgl. Cernavin 2007). Laut Grunwald/Kopfmüller wird mit der Ressource Mensch derzeit ebenso wenig nachhaltig umgegangen wie mit anderen Ressourcen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 151). Die Themen Nachhaltigkeit und Personal sind für Unternehmen erst seit kurzer Zeit populär. Grunwald und Kopfmüller schlagen zwei Handlungsoptionen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement vor: Erstens solle für jeden Arbeit geschaffen und zweitens Arbeitszufriedenheit in bestehenden Systemen gesteigert werden (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 152). Dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement nicht so einfach ist, wie von den Autoren vorgeschlagen, schildert das folgende Kapitel.

---

### **3.3 Nachhaltigkeit im Personalmanagement**

Die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement ist zu einem Schlüsselkonzept für Unternehmen geworden, die im 21. Jahrhundert in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht erfolgreich und verantwortungsbewusst wirtschaften wollen. Im Vordergrund steht dabei, wie Unternehmen ihre Reputation und den Umgang mit ihren Mitarbeitern beeinflussen und somit gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (vgl. Dyllick 2003).

Nachhaltigkeit im Personalmanagement wird in Praxis und Forschung bisher häufig mit sozialer Verantwortung gleichgesetzt. Dennoch vernachlässigt diese Betonung moralischer und ethischer Werte, dass Nachhaltigkeit auch ökonomisch rational sein kann. (Ehnert 2007: 314)

Laut Ehnert ließe sich der Nachhaltigkeitsbegriff konstruktiv nutzen. In der Wissenschaft besteht die Ansicht, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftspraxis hauptsächlich für den ökologischen Bereich wie den Umweltschutz relevant sind. Erst seit kurzem ist der Nachhaltigkeitsbegriff auch ein gängiger Begriff in der Personalführung (vgl. Ehnert 2007: 315). Dies lässt sich an den Veröffentlichungen des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ablesen, der von Unternehmensvorständen geführt wird und sich exklusiv mit dem Thema Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung beschäftigt. Der WBCSD umfasst ein globales Netzwerk von Wirtschaftsunternehmen im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Darin haben sich 180 Unternehmen aus über 30 Ländern und 20 Industriezweigen zusammengeschlossen. Anhand dieser Berichte lassen sich folgende interessante Maßnahmen europäischer Unternehmen zu Nachhaltigkeit und Personalmanagement ableiten:

- Rekrutierung und Erhaltung von hochqualifizierten Talenten und Entwicklung von Kompetenzen,
- Förderung der Mitarbeitermotivation für außergewöhnliche Leistungen,
- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und des lebenslangen Lernens,
- Berücksichtigung der demographischen Entwicklung und alternden Belegschaften,
- Erhaltung der Gesundheit, Lebensqualität und Work-Life-Balance von Beschäftigten sowie
- Förderung von Sicherheit, Gerechtigkeit, Ethik und Corporate Social Responsibility. (vgl. WBCSD 2005, 2006)

In der Personalpraxis besteht ein Interesse am Thema Nachhaltigkeit. Allerdings gibt es noch kein zur Anwendung geeignetes einheitliches Anwendungskonzept unter Führungskräften. Auch in der Forschung (vgl. Thom/Zaugg: 2004) wird belegt, dass das Thema Nachhaltigkeit im Bereich Personalmanagement als Konzept bisher ignoriert wurde.

### **3.3.1 Forschungsstand**

In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erschien bis heute viel Literatur zu Nachhaltigkeit im Personalbereich und es lassen sich unterschiedliche

Forschungsgebiete ausmachen. In der Forschung wurden einzelne unternehmerische Teilbereiche in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte untersucht, beispielsweise im Bereich Marketing, Controlling und Unternehmensführung. Die zentralen Forschungsrichtungen, die sich mit dem Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement beschäftigen, werden im Folgenden vorgestellt.

Der Forschungsrichtung innerhalb der Personalentwicklung sind Docherty, Forslin und Shani (2002a) zuzuordnen, die sich hauptsächlich mit der Frage der Arbeitnehmerführung beschäftigen. Müller-Christ und Remer (1999) sowie Thom und Zaugg (2004) untersuchen, was im Verantwortungsbereich von Unternehmen liegt, um langfristig qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Ebenso untersuchen Thom und Zaugg (2004), wer dabei welche Verantwortlichkeiten übernimmt. Bisher gibt es Erkenntnisse zu nachhaltigen Arbeitssystemen (Docherty/Forslin/Shani 2002a, Kira 2003), nachhaltigen Personalstrategien (Mariappanadar 2003), nachhaltigem Lernen und Wandel in der Arbeitswelt (Boud/Cressey/Docherty 2006, Shani/Docherty 2003), nachhaltigem Personalmanagement (Müller-Christ/Remer 1999, Zaugg 2006) sowie zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Talentforschung und für das Verständnis von strategischem Erfolg (Boudreau/Ramstadt 2005). Allerdings bleibt in der Literatur ungeklärt, wie Nachhaltigkeit konkret als Strategie umgesetzt werden kann, um gesamtunternehmerisches Handeln gezielt nachhaltig auszurichten.

Es ist kritisch anzumerken, dass sich die einzelnen Forschungsrichtungen mehrheitlich normativ mit dem Thema des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement beschäftigen und nicht klären, welche konkreten Vorstellungen die einzelnen im Unternehmen beteiligten Akteure zur Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement haben. Daher ist es notwendig, Fragen nach dem Stellenwert des Nachhaltigkeitskonzepts für das Personalmanagement zu stellen und daraus die Beurteilung einzelner Akteure abzuleiten. Die Erkenntnisse werden im Folgenden vorgestellt.

Die ursprüngliche Definition von Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Knappheit oder Bedrohung ökologischer, ökonomischer oder sozialer Ressourcen (vgl. Bardt 2012 und Abschnitt 3.1). Die Sorge des Mangels lässt sich in ähnlicher Art und Weise auch auf das Personalmanagement übertragen. So soll Nachhaltigkeit im Personalkontext den „Mangel an kompetenten und engagierten Mitarbeitern sowie unerwünschten Nebenwirkungen von Personalpraktiken und -strategien auf Beschäftigte, das Personalmanagement selbst und die Gesellschaft“ (Ehner 2007: 317) vermeiden.

Nachhaltigkeit [wird] in europäischen Unternehmen bereits heute als Konzept zur Bewältigung von Widersprüchen verwendet [...]. Die Herausforderung für Forscher

und Personalverantwortliche besteht darin, eine kontextuell und kulturell angemessene Balance für ein nachhaltiges Personalmanagement zu finden und aufzubauen. (Ehnert 2007: 332)

Die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement ist ein neues Phänomen und über ein wertebasiertes Konzept hinaus zu verstehen, wobei unterschiedliche Anwendungspraktiken zu berücksichtigen sind. Jedoch ist nach dem derzeitigen Forschungsstand Vorsicht bei Handlungsempfehlungen geboten (vgl. Ehnert 2007: 333). Nachhaltigkeit ist für Personalverantwortliche wichtig, um langfristig die Verfügbarkeit von Mitarbeitern zu garantieren. Allerdings sollte auch überprüft werden, ob bestehende Personalpraktiken nach Prinzipien der Nachhaltigkeit operieren. Hierbei wird der Ruf nach Aktionen entsprechend der Nachhaltigkeitsprinzipien, wobei mehrere Abteilungen einbezogen sind, immer lauter. Auch die Bedeutung von Führungskräften tritt dabei immer mehr in den Vordergrund:

Die Forscher nehmen an, dass diese Phänomene vor allem mehr als zuvor bei hoch qualifizierten, selbstbestimmten, hoch partizipierenden und autonom handelnden Beschäftigten auftreten, weil diese zunehmend widersprüchlichen und mehrdeutigen Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind, zunehmend arbeitsbezogenen Stress erleben und nicht alle von ihnen über die notwendigen Ressourcen verfügen, diese Spannungen zu bewältigen. (Ehnert 2007: 320)

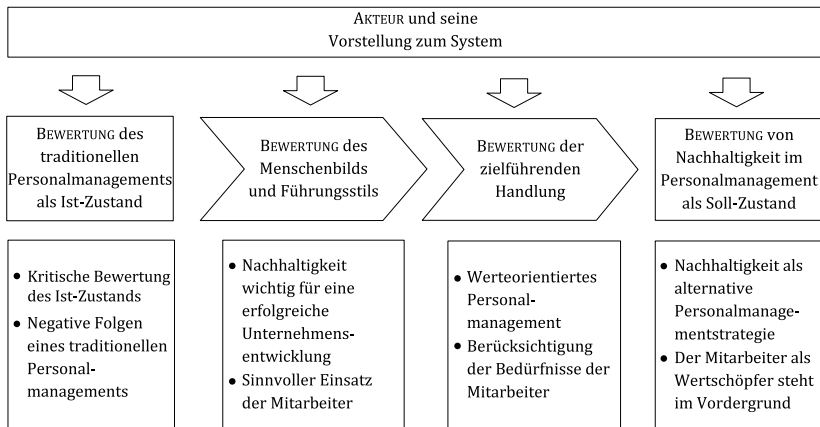
In der Literatur wird betont, dass nachhaltige Ziele im Unternehmen dazu dienen, Mechanismen und Prozesse besser zu verstehen (vgl. Ehnert 2007). Somit geht die Bedeutung von Nachhaltigkeit im ökonomischen bzw. unternehmerischen Kontext über den finanziellen Erfolg hinaus. Daraus ist ein neuer Erfolgsbegriff für das Personalmanagement entstanden, dessen praktische Anwendungsmöglichkeiten beispielsweise der Aufbau von Talentpools oder die Schaffung nachhaltiger Arbeitsbeziehungen sind (vgl. Ehnert 2007: 323). Die Verankerung des Nachhaltigkeitskonzepts im Personalmanagement innerhalb eines Unternehmens wird im folgenden Abschnitt skizziert.

### **3.3.2 Unternehmerische Aspekte**

Im Unternehmensmanagement werden Ressourcen als effektive Wettbewerbsvorteile gesehen (vgl. Barney 1991 und Porter 1980). Dementsprechend gilt auch das Humankapital als bedeutende Ressource, um Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Unternehmen auf die Kreativität und

Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern angewiesen sind. Wirtschaftswissenschaftler teilen die Ansicht, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement ein zukunftsweisendes Projekt ist. In diesem Zusammenhang bedarf es weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen, die sich damit beschäftigen, was Personalpolitik in Zukunft konkret leisten kann. Schließlich gewinnen Arbeit, Wissen und Erfahrung immer mehr an Bedeutung (vgl. Schmoldt 2010: 188). Damit sollte die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement im Unternehmen auch einen höheren Stellenwert einnehmen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Stellenwert von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in Unternehmen und der Öffentlichkeit. Abbildung 3.2 zeigt den Zusammenhang von traditionellem Personalmanagement und daraus resultierenden Problemen sowie Nachhaltigkeit als Lösungsansatz und alternative Strategie im Personalmanagement.



**Abb. 3.2** Nachhaltigkeit als Lösungsansatz und alternative Personalmanagementstrategie

Abbildung 3.2 illustriert die Komplexität der Verankerung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement im Unternehmen. Für die nachfolgende Untersuchung wurde der Matrixframe *Zustand*<sup>3</sup> gewählt, da das Untersuchungsthema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ einen gewünschten Zustand darstellt, der über Handlungen erreicht werden kann. Im Folgenden wird die schrittweise

<sup>3</sup> Ausführungen zum Frame-Begriff und zur praktischen Anwendung der Frame-Analyse nach Konerding siehe Abschnitt 2.2 „Linguistische Frame-Analyse“.

Entwicklung vom traditionellen Personalmanagement, dem Ist-Zustand, zum gewünschten nachhaltigen Personalmanagement, dem Soll-Zustand, expliziert.

Im Ist-Zustand werden Mitarbeiter im besten Fall entsprechend ihrer Leistungspotenziale und Qualifikationen gefördert und eingesetzt. Das Unternehmen kann Mitarbeiter gewinnen und an sich binden. Allerdings besteht in Unternehmen auch ein Spannungsfeld zwischen bestmöglicher Ressourcennutzung und sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern (vgl. Schluë 2011). Einerseits sollte bestmöglich auf die Mitarbeiter eingegangen werden, andererseits kollidiert dieser Anspruch mit der Realität. So spricht auch Krüger bei der aktuellen Personalpolitik von den „Nachhaltigkeitsbremsen ‚Stellenbeschreibung‘, ‚Zielvereinbarungen‘, ‚Leistungsbonus‘“ (Krüger 2010: 146 f.). Im Gegensatz zu Unternehmen, die diese „Nachhaltigkeitsbremsen“ aufweisen, zeichnen sich Unternehmen mit einem an Nachhaltigkeit orientierten Personalmanagement durch Freiräume aus, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich individuell entsprechend ihrer Fähigkeiten weiterzubilden sowie Potenziale und Möglichkeiten auszuschöpfen (vgl. Olesch 2009).

An dieser Stelle soll kritisch beleuchtet werden, wodurch sich eine Arbeitswelt auszeichnet, in der ein traditionelles Personalmanagement zum Einsatz kommt. Die Merkmale der modernen Arbeitswelt lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der gegenwärtige Arbeitsmarkt ist durch eine Intensivierung, Verdichtung und Entgrenzung der Arbeit gekennzeichnet. Globalisierte Finanzmärkte und Unternehmenspolitiken dominieren den Wirtschaftsalltag. Zudem besteht ein enormer Kostensenkungsdruck, was zur Auflösung von traditionellen Arbeitsverhältnissen führt. Dies wiederum bewirkt eine Zunahme des Markt- und Zeitdrucks. Unternehmen reagieren darauf mit einer kurzfristigen Gewinnmaximierung. Dies führt nicht selten zum Führungskräftewechsel, einer permanenten Reorganisation und schließlich zu kurzfristigen Veränderungen von Leitzielen (vgl. Cernavin 2007: 55). Die negativen Folgen eines traditionellen Personalmanagements sind vielfältig: Selbstausbeutungstendenzen, zunehmender Zeit- und Leistungsdruck, eine rasante Arbeitsgeschwindigkeit, der Verfall von Vertrauen in Beschäftigungsverhältnisse, verschwindende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sowie die Kosteneinsparung und Reduzierung von Arbeitsplätzen. Diese Negativfolgen sind charakteristisch für ein traditionelles Personalmanagement und zeichnen zugleich das Gegenbild eines nachhaltigen Personalmanagements.

Bei der BEWERTUNG stellt der Nachhaltigkeitsbegriff einen wichtigen Faktor in der Unternehmensentwicklung dar, der langfristiges Denken und Handeln erfordert, das nicht nur an kurzfristige Zielsetzungen gebunden ist (vgl. Goldbeck 2010). Hierbei tragen qualifizierte Mitarbeiter durch Wertschätzung entscheidend zur erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens bei. Damit dieses erfolgreich



ist, sollte die Ausrichtung des Unternehmens systematisch und zielgerichtet sein sowie die Personalführung sinnvoll ausgewählt werden (vgl. Schmoldt 2010: 181).

Eine Handlung dient zur Erreichung des gewünschten Soll-Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“. Nachhaltige Personalpolitik verlangt eine Handlungsweise, die wertorientiert ist (Krüger 2010, Thom/Zaugg). Dabei gelten Mitarbeiter weder als Kostenfaktor noch werden sie als Humanressourcen idealisiert. Vielmehr soll eine nachhaltige Personal- und Unternehmenspolitik idealerweise dazu dienen, die in der Wirtschaft bestehenden Interessenunterschiede so auszugleichen, dass eine Unternehmung wettbewerbsfähig ist und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt (vgl. Krüger 2010: 158). Eine geeignete Maßnahme stellt laut Krüger (2010) das Führen eines Personalportfolios dar, in dem die Leistungen der Mitarbeiter und damit auch deren Entwicklungspotenziale individuell festgehalten werden. Ein weiterer Lösungsansatz sind Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, beispielsweise durch die Arbeitgebermarkenbildung oder Präsenz auf Messen (vgl. Carroll/Buchholtz 2008).

Beim gewünschten Soll-Zustand wird „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ als Lösungsansatz für traditionelle Personalmanagementstrategien definiert und stellt damit eine alternative Personalmanagementstrategie dar. Dabei steht der Mensch als Wertschöpfer in einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft im Vordergrund. Mit Wertschöpfung ist in diesem Zusammenhang auch Wertschätzung gemeint, denn diese bietet Raum für Identifikation mit der Arbeit, die auch soziale Identität schafft (vgl. Cernavin 2007). So stellt Cernavin (2007) fest: „Bei Mittelständlern und kleineren Handwerksunternehmen war der wertschätzende Umgang mit den Beschäftigten in stärkerem Maße als in großen Unternehmen die Voraussetzung für ökonomischen Erfolg“ (Cernavin 2007: 52). Scheinbar haben kleinere und mittelständische Unternehmen erkannt, dass eine Wertschätzung der Mitarbeiter auch zu einer erfolgreichen unternehmerischen Wertschöpfung führt (vgl. Herzig/Schaltegger 2009). Denn nur durch einen guten Umgang mit den Mitarbeitern kann unternehmerischer Erfolg erzielt werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter verstehen und auf ihre Bedürfnisse eingehen und sie entsprechend fördern, haben somit einen klaren Wettbewerbsvorteil (vgl. Cernavin 2007: 54). Folglich sind wertschätzende Handlungsmuster und Wertesysteme besonders wichtig im Personalmanagement.

Die AKTEURE geben ihre Vorstellungen zum bestehenden und zum gewünschten System wieder. Dabei können ihre Äußerungen selbst Gegenstand des Diskurses werden und ihre Ideen den Prozess hin zum Soll-Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ entscheidend beeinflussen.<sup>4</sup>

Abbildung 3.2 veranschaulicht das Spannungsverhältnis, in dem sich ein innovatives, von Nachhaltigkeit geprägtes Personalmanagement bewegt. Diese Problematik ist Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit: Es sollen die Besonderheiten und Charakteristika nachhaltigen Personalmanagements sowie Handlungsanweisungen für zentrale Akteure, insbesondere Unternehmen, aufgezeigt werden. Außerdem wird beleuchtet, wie der Nachhaltigkeitsbegriff in der Öffentlichkeit über die Massenmedien präsentiert wird und welche entscheidende Rolle dabei wichtigen Akteuren zugesprochen wird.

### 3.3.3 Aufgaben, Ziele und Herausforderungen

Im Folgenden werden die Aufgaben, Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement aufgezeigt, die zum Erfolg führen können. „Führungskräfte werden nicht nach der Maßgabe einer strikten Stellenbeschreibung eingestellt, sondern Talente werden gesucht, die mit ihrem Können Aufgaben jenseits der Logik des Organigramms wahrnehmen können“ (Krüger 2010: 147). Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die in der Lage sind, die Probleme von morgen zu lösen (vgl. Schluë 2011). Personalentwicklung sollte folglich im Idealfall an den Qualifikationen der Mitarbeiter und nicht an Verkaufszahlen ausgerichtet sein. So betont auch Kira (2002), dass Führungskräfte entsprechend ihrer Qualifikationen eingesetzt werden können. Außerdem sollte der Einsatz von Zielvereinbarungen und Bonusversprechen überdacht werden. Schließlich ist die Leistungsmotivation ein bewusst stattfindender Prozess bei den Mitarbeitern und erfolgt nicht aufgrund undurchsichtiger Boni-Prinzipien, bei denen am Ende nur ein kleiner Teil bei den Führungskräften bleibt (vgl. Krüger 2010: 150).

„Nachhaltige Personalpolitik ist gekennzeichnet durch eine gelebte Unternehmenskultur, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an ‚Sicherheit‘, ‚Sinn‘ und ‚Status‘ zubilligt“ (Krüger 2010: 148). In diesem Zusammenhang ist das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen wichtig. Laut Krüger ist das Vertrauen in das Unternehmen abhängig von

---

<sup>4</sup> BEWERTUNGEN der AKTEURE im Unternehmens- und Medientextkorpus siehe Kapitel 5 „Diskurslinguistische framebezogene Analyse“.

dem Vertrauen in die Unternehmensführung, der Zukunft des Geschäftsmodells und den Strukturen und Prozessen im Unternehmen, der Berechenbarkeit der materiellen Kompensation der Arbeit zur Sicherung des Lebensunterhalts. (Krüger 2010: 149)

Folglich ist die Komplexität der Anforderungen an nachhaltiges Personalmanagement unumstritten.

Sprache und Kommunikation<sup>5</sup> nehmen im Unternehmen eine zentrale Funktion ein, denn sie sind die Grundlage für die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses, beispielsweise durch die „Art des Führungsverhaltens, Art des Umgangs beim Arbeiten, Art der Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitern, Art von Entlassungen, aber auch in Routinen, Zeremonien, Feiern, Bräuchen“ (Cernavin 2007: 56). Unternehmenskultur wird letztendlich immer über „Sprache und Bilder“ (Cernavin 2007: 56) vermittelt, wie dies auch in „Geschichten, Mythen, Anekdoten, Legenden, Slogans, Mottos, Maximen und Grundsätzen, in Sprachregelungen oder Tabus“ (Cernavin 2007: 56) der Fall ist. Dem Unternehmen bieten sich dabei verschiedene Handlungsmaximen an, um Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen:

- Menschenbild im Unternehmen
- Qualität der Führung
- Art der Unternehmenskommunikation
- Beteiligungschancen der Beschäftigten
- Personaleinsatz nach Potenzialen
- Personelle Vielfalt der Belegschaft. (Cernavin 2007: 58)

Das Menschenbild des einzelnen Mitarbeiters ist in einem Unternehmen genau so wichtig wie der Führungsstil, der die Ideen eines an Nachhaltigkeit orientierten Personalmanagements umsetzt (vgl. Schlue 2011). Das Verhalten der Führungskräfte, die Ausrichtung des Managements und die Kommunikation im Unternehmen sind dabei von besonderer Bedeutung. Denn nur wenn Nachhaltigkeit von den Führungskräften vorgelebt wird, kann sie ganzheitlich im Unternehmen Anklang finden:

Gute Personalführung ist zielorientiert, fordert und fördert die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und setzt deren individuelle Leistungspotenziale frei. Sie basiert auf Werten wie Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und Fairness, die in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gelebt werden. Diese Führungsbeziehung

---

<sup>5</sup> Auf die Bedeutung von Sprache und Kommunikation wird in Kapitel 2 „Theorie und Methodik“ detailliert eingegangen.

wird geprägt von der jeweiligen Unternehmens- und Führungskultur, der Unternehmensstrategie und den situativen Rahmenbedingungen. In diese Führungsbeziehung bringt sich die Führungskraft mit ihrer Persönlichkeit, ihrem Rollenverständnis, ihren Kompetenzen und Werten ein. Sie gestaltet die Beziehung durch Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und durch den situationsgerechten Einsatz von Führungsinstrumenten. (Armutat 2011: 102)

Folglich sollte Nachhaltigkeit als Unternehmenswert als harte, messbare Größe eingeführt und regelmäßig den Mitarbeitern kommuniziert werden, damit das Konzept umgesetzt werden kann. Leider ist in vielen Unternehmen das Prinzip eines an Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements eine weiche Komponente, weshalb sie auch nicht stringent angewandt wird. Auch hier sind der Vorbildcharakter und das Engagement der Führungskräfte wichtig. Schließlich ist nachhaltiges Personalmanagement transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar, wenn Mitarbeiter in Austausch- und Partizipationsprozesse, beispielsweise durch 360°-Feedbackrunden oder Gespräche, einbezogen werden.

Nicht nur die Ziele, Werte und Unternehmenskultur sind bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee bedeutend, sondern auch deren Glaubwürdigkeit (vgl. Künkel/Fricke 2008). Denn nicht selten handelt es sich beim Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement lediglich um medienwirksame Lippenbekenntnisse, die keine tatsächlichen Umsetzungsmaßnahmen bewirken. Forscher sind sich daher einig, dass in diesem Bereich Forschungsbedarf besteht, um die Fragen nach konkreten Umsetzungsstrategien und deren Überprüfung zu klären. Das vorliegende Forschungsprojekt knüpft an diesen Handlungsbedarf an.

Die Herausforderung nachhaltiger Personalpolitik besteht darin, dass es sich dabei nicht um eine „Schönwetterveranstaltung“ (Schmoldt 2010: 182) handelt, sondern dass sich diese auch in Krisenzeiten bewähren muss, beispielsweise in einer Finanzkrise. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten tendieren Unternehmen dazu, eine ursprünglich an langfristigen Zielen ausgerichtete Personalpolitik gegen eine kurzfristige, kostensenkende Unternehmenspolitik auszutauschen. Dabei sollte gerade in Krisenzeiten die Beschäftigungssicherheit von Mitarbeitern nicht negativ beeinflusst werden.

Auch aufgrund der globalen Herausforderungen muss nachhaltiges Personalmanagement viel leisten. Besondere Herausforderungen bestehen in der Führungskräfteentwicklung und der Frauenförderung (vgl. Olesch 2009). Dennoch ist Vorsicht geboten:

Eine nachhaltige Personalpolitik darf kein Privileg einer Minderheit von hochqualifizierten Mitarbeitern in Leitungsfunktionen sein. Auch die Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer mit vergleichsweise einfachen Qualifikationen müssen beteiligt werden und ihre Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einbringen können. (Schmoltdt 2010: 186)

Folglich ist eine nachhaltige Personalpolitik nur dann erfolgreich, wenn sie sich auf das breite Spektrum der Mitarbeiter bezieht. Die Abhandlung zeigt das ökonomische Spannungsverhältnis, in dem sich nachhaltiges Handeln im Personalmanagement bewegt. Abschließend ist festzuhalten, dass die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement erfolgreich umgesetzt wird, wenn es gelingt, die unternehmerischen Interessen wirtschaftlichen Handelns und die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

In Kapitel 3 wurde der theoretische Hintergrund zum Nachhaltigkeitsbegriff aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive skizziert und es wurden konkrete Modelle zum besseren Verständnis des Forschungsthemas vorgestellt. Die Erkenntnisse stellen den theoretischen Rahmen dar, auf den sich die Überlegungen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement in der Untersuchung beziehen. In der vorliegenden Arbeit ist es neben der kontrastiven Analyse der Unternehmens- und Medientexte interessant zu untersuchen, inwieweit es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem Diskurs in der Wissenschaft sowie dem in den Unternehmen und dem öffentlichen, in den Medien geführten Diskurs gibt. Denn Wissenschaftler setzen sich mit bestimmten Themen systematisch und methodisch fundiert auseinander und geben bestenfalls Handlungsempfehlungen. Journalisten dagegen halten sich nicht immer an Definitionen, sondern ihre „Aufgabe [kann] sogar darin bestehen, die eingengten Sichtweisen von Interessengruppen und Politikern zu kritisieren und zu erweitern“ (Früh 1994: 28).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Nachhaltigkeitsgedanke bereits im 18. Jahrhundert aufgekommen ist und sich über die Jahrhunderte hinweg weiterentwickelt hat. Das heutige Nachhaltigkeitsverständnis lässt sich maßgeblich auf die Weiterentwicklung und praktische Anwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs – auch auf globaler Ebene – seit den 1970er Jahren zurückführen. In wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen wird „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ thematisiert. Allerdings besteht ein Forschungsdesiderat hinsichtlich linguistischer Untersuchungen, die sich mit dem wechselseitigen Dialog zwischen Unternehmenskommunikation und der Gesellschaft beschäftigen, insbesondere mit der sprachbasierten Analyse von Nachhaltigkeitsberichten und Medientexten. Daran knüpft die vorliegende Arbeit mit der Untersuchung des ausgewählten Diskursausschnitts an. In der vorliegenden Untersuchung wird der textuell abgebildete Diskursausschnitt „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in seiner diskursiven Umgebung untersucht. Es werden bedeutende politische

und wirtschaftliche Ereignisse sowie Richtlinien, Gesetze und Beschlüsse in dem Untersuchungszeitraum (1995–2014) berücksichtigt, da diese einen Einfluss auf den Diskursstrang haben und sich parallel zum Untersuchungsgegenstand der Unternehmens- und Medientexte entwickelten. Die Auswahl der Kriterien zur Bestimmung des Datenmaterials und der Quellen werden im folgenden Kapitel geklärt.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Forschungsmaterial und Korpuskonstitution

# 4

Die Auswahl des Forschungsmaterials richtet sich ebenso wie das Festlegen des Untersuchungszeitraums nach der Forschungsfrage (vgl. dazu Abschnitt 1.3). Wie in Kapitel 1 erwähnt, werden bei der Erstellung des Textkorpus sowohl Unternehmens- als auch thematisch korrespondierende Medientexte herangezogen.

Entsprechend des Diskursbegriffs von Busse und Teubert können die Untersuchungskorpora, bestehend aus zwei unterschiedlichen Textsorten, den Unternehmenstexten von drei ausgewählten Unternehmen sowie den Medientexten, als ein gemeinsamer Diskursausschnitt angesehen werden, da sich die darin behandelten Themen dem Rahmen „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ zuordnen lassen. Das Erreichen des gewünschten Soll-Zustands<sup>1</sup> von Nachhaltigkeit im Personalmanagement wird als verbindende Diskurspraxis angesehen.

Die Textsorten *Unternehmenstexte* (*Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte*) sowie *Medientexte* lassen sich unterschiedlichen Kommunikationsbereichen<sup>2</sup> zuordnen, die mithilfe des in Kapitel 2 vorgestellten methodischen Vorgehens hinsichtlich ihrer intertextuellen (sub-)thematischen Beziehungen untersucht werden. Die textsortenspezifischen Unterschiede werden methodisch in der vorliegenden Diskursanalyse berücksichtigt. Die Vergleichskorpora zeichnen sich durch eine wechselseitige Einflussnahme aus: Die in den Unternehmenstexten behandelten

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu die theoretisch-methodischen Ausführungen in Abschnitt 2.2.2 „Linguistische Frame-Analyse nach Konerding“ sowie 3.3.2 „Unternehmerische Aspekte“.

<sup>2</sup> Die Einteilung in Kommunikationsbereiche erfolgt in Anlehnung an linguistische Werke wie der Handbuchausgabe zur *Text- und Gesprächslinguistik* (Brinker 2000/2001) sowie der Handbuchreihe *Sprachwissen* in Wissensdomänen (Felder 2014–2018).

Themen werden von den Massenmedien im gesellschaftlichen Diskurs aufgegriffen (vgl. Luhmann 2017, Meyn/Tonnemacher 2012), wie auch umgekehrt der in den Medien ausgetragene Diskurs Unternehmenskommunikation beeinflusst.

Korpuslinguistisches Arbeiten setzt Wissen über empirische Forschung voraus und erfordert einen großen Aufwand. Im Folgenden wird geklärt, welche Ressourcen und Werkzeuge ohne IT-Expertenwissen zur Beantwortung der Forschungsfrage eingesetzt wurden. In diesem Kapitel wird zuerst das Vorgehen bei der Auswahl der Unternehmen vorgestellt (4.1). Anschließend werden die Auswahlkriterien sowie die Vorgehensweise bei der Erstellung des Untersuchungskorpus der Unternehmenstexte geklärt (4.2). Die Auswahl der Medientexte orientiert sich thematisch am Untersuchungskorpus der Unternehmenstexte, weshalb die Korpuskonstitution der Medientexte nachgeordnet erfolgt. Die Vorgehensweise bei der Erstellung des medialen Vergleichskorpus wird in Abschnitt 4.3 vorgestellt.

---

## 4.1 Auswahl der Unternehmen

Die Auswahl der Unternehmen erfolgt nach verschiedenen Kriterien, die eine Beantwortung der Forschungsfrage und die Durchführbarkeit einer qualitativen Analyse ermöglichen. Für die vorliegende Untersuchung kommen Unternehmen als Forschungsgegenstand infrage, die

1. über eine Berichterstattung verfügen, insbesondere zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen,
2. aus verschiedenen Branchen stammen und
3. durch ihr wirtschaftliches Handeln einen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsentwicklungen haben.

Erstens: Im Sinne des Erkenntnisinteresses soll ein möglichst großer Untersuchungszeitraum festgelegt werden. Da die Nachhaltigkeitsberichterstattung erst seit 2016 gesetzlich geregelt ist, sind nicht nur die Nachhaltigkeitsberichte, sondern auch die Geschäftsberichte der Unternehmen relevant für die Untersuchung. Denn in den Geschäftsberichten werden bereits vor der gesetzlichen Regelung nachhaltigkeitsrelevante Themen<sup>3</sup> behandelt. Zudem werden bei der Auswahl DAX-Unternehmen berücksichtigt, da sie über eine Berichterstattung verfügen, einen großen Wirkungsgrad ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten haben und folglich besonderen Einfluss auf eine nachhaltige Entwicklung ausüben.

---

<sup>3</sup> Siehe Abschnitt 5.1 zur Präsentation der nachhaltigkeitsrelevanten Themen im Personalmanagement in den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten.



Zweitens: Im Fokus der Untersuchung stehen Unternehmen aus unterschiedlichen Industriezweigen, um einen möglichst heterogenen Datensatz zu erhalten. So wird untersucht, inwieweit es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen gibt.

Drittens: Große Unternehmen sind einer besonderen öffentlichen Aufmerksamkeit ausgesetzt. Ihr gesellschaftliches Ansehen ist mit der thematischen Behandlung von nachhaltigkeitsrelevanten Themen in den Unternehmenstexten verknüpft. Um eine Auswahl der nachhaltigkeitsfreundlichen DAX-Unternehmen zu treffen, bietet es sich an, Bewertungen der Unternehmen für ihr nachhaltiges Handeln in Bezug auf Personalmanagement heranzuziehen, die im Folgenden vorgestellt werden.

Lange Zeit existierte eine Vielzahl unterschiedlicher Nachhaltigkeitsstandards und Bewertungskriterien. Daher bestand ein Bedarf an einer einheitlichen und verbindlichen Informationsdarreichung, um Vergleichbarkeit zu garantieren. Hierauf reagierte der *Rat für Nachhaltige Entwicklung*, indem er den Deutschen Nachhaltigkeitskodex ins Leben rief.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex orientiert sich stark an der international anerkannten *Global Reporting Initiative (GRI)* und dem *United Nations Global Compact (UN Global Compact)*. Dabei wurden auch weitere Standards berücksichtigt, zum Beispiel die Standards der *Deutschen Corporate Governance Kommission* und der *Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)*, der insbesondere auf die Einhaltung der Grundprinzipien guter Unternehmensführung abzielt. Der *Deutsche Corporate Governance Kodex* wurde von einer speziell gebildeten Regierungskommission erarbeitet und 2002 veröffentlicht. Im Zentrum stehen Werte und Normen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung. Ziel des Deutschen Nachhaltigkeitskodex ist es, Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext transparent, vergleichbar und verbindlich zu machen. Zudem soll nachhaltiges unternehmerisches Handeln für die Konsumenten einfacher verständlich gemacht werden, indem über Nachhaltigkeitsberichte verbindliche und verlässliche Informationen öffentlich zugänglich gemacht sowie Überwachungssysteme etabliert werden. Außerdem sollen durch nachhaltiges Wirtschaften internationale Investoren für Unternehmen gewonnen werden. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex umfasst 20 Kriterien, die sich auf die ökologische, ökonomische und soziale Dimension unternehmerischen Handelns beziehen.

Interessant ist, dass sich bisher deutsche Unternehmen freiwillig dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex verpflichtet haben, auch wenn dies nicht verpflichtend war. Die Europäische Union sieht großes Potenzial im Deutschen Nachhaltigkeitskodex und hat sich daran bei der Etablierung von europäischen Richtlinien zur Berichterstattung orientiert: Seit 2016 unterstehen alle Unternehmen mit

mehr als 500 Mitarbeitern einer europäischen Pflicht zur nicht-finanziellen Berichterstattung, wobei Nachhaltigkeitsthemen mit eingeschlossen sind.

In Deutschland wird der Deutsche Nachhaltigkeitskodex branchenübergreifend eingesetzt, um transparent über Nachhaltigkeitsaktivitäten zu berichten. Darin werden ergänzend ausgewählte Punkte der Global Reporting Initiative (GRI, Richtlinie G4) und des Dachverbands der nationalen Verbände der europäischen Finanzanalysten (engl. European Federation of Financial Analysts Societies, EFFAS) aufgeführt. Im Deutschen Nachhaltigkeitskodex sind auch personalrelevante Kriterien auf der Grundlage von einheitlichen und vergleichbaren Standards der GRI und EFFAS verankert, die in der folgenden Tabelle systematisch aufgeführt sind.

**Tab. 4.1** Personalrelevante Leistungsindikatoren im Deutschen Nachhaltigkeitskodex (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Deutschen Nachhaltigkeitskodex: *Übersicht über die Inhalte einer DNK-Entsprechenserklärung*)

Bereich	DNK-Kriterium	G4-Indikatoren	EFFAS-Indikatoren
Prozessmanagement	Verantwortung, Regeln und Prozesse, Kontrolle	G4-56: Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards und -normen (Verhaltens- und Ethikkodizes) der Organisation.	EFFAS S06-01: Anteil aller Lieferanten und Partner innerhalb der Lieferkette, die bewertet wurden.  EFFAS S06-02: Anteil aller Lieferanten und Partner innerhalb der Lieferkette, die auditiert wurden.
	Anreizsysteme	G4-51a: Vergütungspolitik für das höchste Kontrollorgan und die leitenden Führungskräfte.  G4-54: Verhältnis der Jahresvergütung des höchstbezahlten Mitarbeiters in jedem Land mit signifikanten geschäftlichen Aktivitäten zum mittleren Niveau der Jahresgesamtvergütung aller Beschäftigten im selben Land.	
	Beteiligung von Anspruchsgruppen	G4-27: Wichtigste von den Stakeholdern kommunizierte Themen und Anliegen.	

(Fortsetzung)

Tab. 4.1 (Fortsetzung)

Bereich	DNK-Kriterium	G4-Indikatoren	EFFAS-Indikatoren
Gesellschaft	Arbeitnehmerrechte, Chancengerechtigkeit, Qualifizierung	<p>G4-LA6: Art der Verletzung und Rate der Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie die Gesamtzahl der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region und Geschlecht.</p> <p>G4-LA8: Gesundheits- und Sicherheitsthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden.</p> <p>G4-LA9: Durchschnittliche jährliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Mitarbeiter nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie.</p> <p>G4-LA12: Zusammensetzung der Kontrollorgane und Aufteilung der Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie (Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und andere Diversitätsindikatoren).</p> <p>G4-HR3: Gesamtzahl der Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen.</p>	<p>EFFAS S03-01: Altersstruktur und -verteilung: Anzahl der Mitarbeiter (Vollzeit) nach Altersgruppen.</p> <p>EFFAS S10-01: Anteil weiblicher Mitarbeiter (Vollzeit) an der Gesamtmitarbeiterzahl.</p> <p>EFFAS S10-02: Anteil weiblicher Mitarbeiter (Vollzeit) in Führungspositionen im Verhältnis zu gesamten Vollzeitäquivalenten in Führungspositionen.</p> <p>EFFAS S02-02: Durchschnittliche Ausgaben für Weiterbildung pro Mitarbeiter (Vollzeit) pro Jahr.</p>
			(Fortsetzung)

Tab. 4.1 (Fortsetzung)

Bereich	DNK-Kriterium	G4-Indikatoren	EFFAS-Indikatoren
	Menschenrechte	<p>G4-HR1: Gesamtzahl und Prozentsatz der signifikanten Investitionsvereinbarungen und -verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden.</p> <p>G4-HR9: Gesamtzahl und Prozentsatz der im Hinblick auf Menschenrechte oder menschenrechtliche Auswirkungen geprüften Geschäftsstandorte.</p> <p>G4-HR10: Prozentsatz neuer anhand von Menschenrechtskriterien überprüfter Lieferanten.</p> <p>G4-HR11: Erhebliche tatsächliche und potenzielle negative menschenrechtliche Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen.</p>	<p>EFFAS S07-02 II: Prozentsätze aller Einrichtungen, die entsprechend zertifiziert sind.</p>
Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten		<p>G4-SO3 Gesamtzahl und Prozentsatz der im Hinblick auf Korruptionsrisiken hin geprüften Geschäftsstandorte und ermittelte erhebliche Risiken.</p> <p>G4-SO5: Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen.</p> <p>G4-SO8: Monetärer Wert von Bußgeldern und Gesamtzahl nicht monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften.</p>	<p>EFFAS V01-01: Ausgaben und Strafen nach Klagen und Prozessen wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen.</p> <p>EFFAS V02-01: Prozent vom Umsatz in Regionen mit einem Transparency International Corruption Index unter 60.</p>

Die in Tabelle 4.1 dargestellten personalrelevanten Punkte werden in der Berichterstattung deutscher Unternehmen thematisiert und sind etabliert. Die Unternehmen können dabei selbst entscheiden, zu welchen Indikatoren sie Bericht erstatten, das heißt die Themenbehandlung ist unternehmens- und branchenspezifisch. In der für die vorliegende Arbeit relevanten Berichterstattung werden die in der Tabelle aufgeführten Punkte jedoch nicht als Gliederung genutzt. Daher werden die Indikatoren im Rahmen des Forschungsprojekts zwar berücksichtigt, allerdings in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens ergänzt (vgl. dazu Kapitel 5).

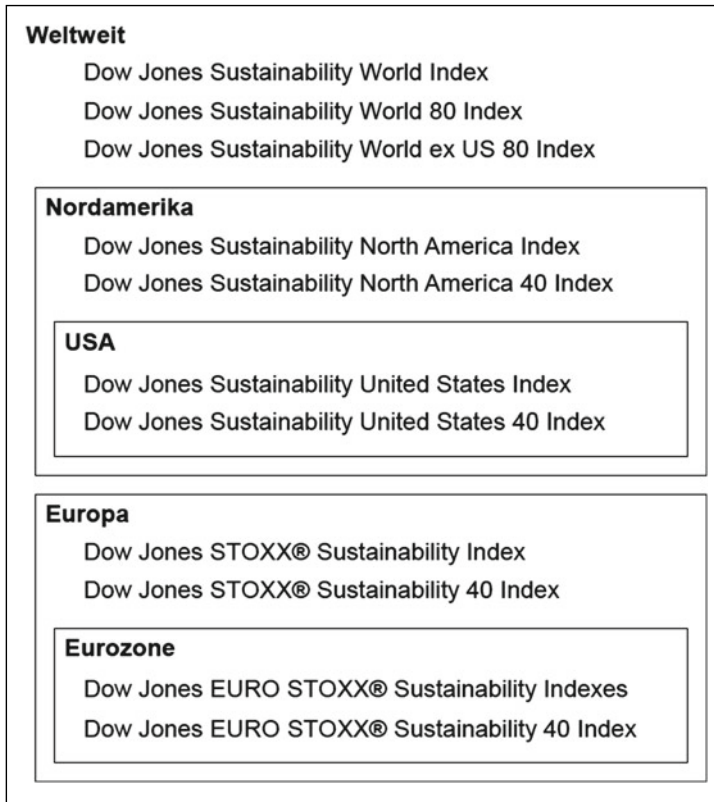
Da der Deutsche Nachhaltigkeitskodex erst seit 2011 besteht, gibt es wenige Informationen dazu, was nachhaltigkeitsfreundliche Unternehmen vor seiner Etablierung auszeichnete. Aus Gründen der Relevanz für die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird der Deutsche Nachhaltigkeitskodex an dieser Stelle vorgestellt. Allerdings wird für die Auswahl relevanter Unternehmen im Rahmen der nachfolgend dokumentierten Untersuchung der renommierte *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) herangezogen. Dieser berücksichtigt internationale Unternehmen und bezieht auch deutsche Unternehmen ein.

Der DJSI orientiert sich an den Standards der GRI, die detaillierte Kategorien zum Personalmanagement aufführt. Die GRI ist eine gemeinnützige Stiftung, die 1997 durch das Umweltprogramm der Vereinten Nationen gegründet wurde. Neben der GRI gibt es weitere bekannte Leitlinien, die an Audits und Zertifizierungen zum Nachhaltigkeitsaspekt geknüpft sind, beispielsweise der *UN Global Compact*, die OECD-Leitsätze, die ISO 26000, das *Eco-Management und Audit Scheme* (EMAS), das *Carbon Disclosure Project* (CDP), das *International Integrated Reporting Framework* (IIRF), das *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) und der *Deutsche Corporate Governance Kodex* (vgl. Gabriel 2015).

Als Orientierungsmaßstab für die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen wurde ein Index gewählt, da Indizes ein Abbild über die wirtschaftliche Lage im Allgemeinen sowie die Leistung von nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen geben. Allein mit Indizes können Stakeholder jedoch wenig anfangen. Daher werden die Unternehmen auch in Bezug auf ihr nachhaltiges Handeln bewertet. Dies geschieht auf Grundlage der Analyse der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen.

Der DJSI wurde als Index ausgewählt, da er seit 1999 weltweit führend unter den Nachhaltigkeitsindizes ist und alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökologisch, ökonomisch und sozial) unter besonderer Berücksichtigung des wirtschaftlichen Handelns und des langfristigen Unternehmenserfolgs integriert.

Der DJSI ist eine weltweit führende Indexfamilie, die sich aus dem globalen (DJSI World), nordamerikanischen (DJSI North America) und europäischen Indizes (DJSI STOXX) zusammensetzt (vgl. Abb. 4.1). Darin sind die besten 10 %-20 % der börsennotierten Unternehmen einer Branche in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsumsetzung und ihre nachhaltige Unternehmensführung gemessen an ihrer Marktposition enthalten. Interessant ist, dass neben globalen Bewertungskriterien wie Unternehmensführung, Umweltmanagement, Menschenrechte, Risikomanagement, Versorgungskettenmanagement und Arbeitspraktiken auch branchenspezifische Bewertungsfaktoren berücksichtigt werden, weshalb hier Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen aufgeführt sind. Die Unternehmen werden jedes Jahr bewertet. Der DJSI ist der erste Index, der die Leistung von nachhaltigkeits-orientierten Unternehmen weltweit aufführt. Dabei werden neue Unternehmen hinzugefügt oder alte aus dem Index herausgenommen, wenn sie nicht mehr den Standards entsprechen. Jedes Jahr werden mehr als 3.000 börsennotierte Unternehmen eingeladen, an dem Verfahren teilzunehmen. Deloitte stellt sicher, dass dieser Prozess korrekt abläuft. Die Ergebnisse der jährlichen Messung des DJSI wurden 2014 von den S&P Dow Jones Indizes, einem der weltgrößten Anbieter von Finanzmarktindizes, und RobecoSAM, einem exklusiv auf Sustainability Investing fokussierten Investmentspezialisten, bekannt gegeben (vgl. Lackmann 2010). Ein Überblick über die Dow Jones Sustainability Indizes ist Abbildung 4.1 zu entnehmen:



**Abb. 4.1** Übersicht über die Dow Jones Sustainability Indizes (Quelle: Lackmann 2010: 21)

Neben fiskalen, ökologischen und leistungsbezogenen Aspekten wurde im DJSI 2014 erstmals die Entwicklung von Nachhaltigkeitsaktivitäten im Personalmanagement unter der neuen Kategorie „Human Capital“ untersucht, um die Entwicklungen und Tendenzen in diesem Bereich besser aufzeigen zu können. Dies unterstreicht die zunehmende Wichtigkeit von Personalmanagement in Unternehmen und ermöglicht die Berücksichtigung des für die Forschungsarbeit relevanten Personalbereichs, der in anderen Nachhaltigkeitsindizes in dieser Form nicht berücksichtigt wird.



Nach dem Klassenbesten-Prinzip (engl. Best-in-Class) werden in dem Index die besten zehn Prozent der Unternehmen einer Branche aufgeführt, die am nachhaltigsten wirtschaften. Unternehmen, die aus dem Ranking herausfallen, strengen sich in den folgenden Jahren mehr an, um wieder aufgenommen zu werden (vgl. Lackmann 2010). Auf diese Art und Weise entsteht ein Wettbewerb um Nachhaltigkeitsleistungen. Außerdem erhalten Unternehmen Hinweise zu Verbesserungspotenzialen und können ihr Handeln entsprechend ausrichten. Für viele Unternehmen ist es eine Imagefrage, in den Nachhaltigkeitsindex aufgenommen zu werden, und sie veröffentlichen die Ergebnisse auch in ihrer Unternehmenskommunikation, zum Beispiel auf Internetseiten und in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten. Ständig vertretene deutsche Unternehmen sind die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG. Diese Unternehmen bieten sich hinsichtlich nachhaltigkeitsrelevanter Aktivitäten für die Untersuchung an. Zudem repräsentieren sie unterschiedliche Branchen:

Bayer AG – Chemie- und Pharmaindustrie sowie pharmazeutische Produkte  
 BMW AG – Automobilindustrie und Zulieferteile  
 Siemens AG – Maschinenbau und Elektrotechnologie

Als Pendant zum angelsächsischen DJSI ist in Deutschland das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) zu nennen, zusammen mit der Unternehmensinitiative „future – verantwortung unternehmen“, einem Zusammenschluss umweltbewusster Mittelständler und Unternehmen. Auf der Grundlage eines umfassenden Kriteriensets mit definierten Standards werden die besten Berichterstatter bestimmt. Auch in diesem Ranking gehören die ausgewählten Unternehmen – Bayer AG, BMW AG und Siemens AG – zu den besten Unternehmen. Damit wird die Relevanz der ausgewählten Unternehmen auch im deutschsprachigen Wirtschaftsraum bestätigt, wie Tabelle 4.2 veranschaulicht:

**Tab. 4.2** Ranking der Nachhaltigkeitsberichte der untersuchungsrelevanten Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Ranking des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung und future e.V.)

Unternehmen	Rang 2015	Rang 2011	Rang 2009	Rang 2007	Rang 2005
Bayer AG	14	5	12	7	31
BMW AG	1	1	3	10	9
Siemens AG	17	2	2	-	-

Die Heterogenität der Branchen der ausgewählten Unternehmen ermöglicht eine kontrastive Untersuchung. Mithilfe der Analyse der Berichterstattung von Unternehmen aus den oben aufgeführten Industriezweigen kann ein möglichst heterogener Datensatz hinsichtlich der behandelten Themen und Subthemen sowie deren Gewichtung gewonnen werden. So wird untersucht, inwieweit es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen gibt. Neben der Herkunft der Unternehmen aus unterschiedlichen Industriebranchen ist die Durchführbarkeit einer qualitativen Analyse ebenso zentral für die Auswahl der Unternehmen. Da die infrage kommenden Unternehmen über eine umfangreiche Berichterstattung und die einzelnen Unternehmenstexte über zahlreiche Subthemen verfügen, deren mediale Resonanz im Untersuchungszeitraum von 20 Jahren (1995–2014) ebenfalls beeindruckend ist, begrenzt sich die Auswahl auf drei Unternehmen. Außerdem sind die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit der Unternehmenstexte wichtig für die Untersuchung. Bei den ausgewählten Unternehmen ist es möglich, elektronisch auf die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte zuzugreifen, was eine Analyse mithilfe elektronischer Programme ermöglicht.

Im Anschluss an die Auswahl der Unternehmen erfolgte die Korpuskonstitution der Unternehmenstexte. Wie die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der oben genannten Unternehmen recherchiert und in das Programm MaxQDA eingepflegt wurden, wird im folgenden Kapitel geklärt.

---

## 4.2 Unternehmenstextkorpus

Für die Untersuchung der Unternehmenstexte werden – wie in Abschnitt 4.1 erwähnt – Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte herangezogen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist im Vergleich zur Geschäftsberichterstattung relativ jung (vgl. Benn/Bolton 2011). Während Geschäftsberichte ihren Fokus auf Zahlen und Fakten der wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens legen, sind Nachhaltigkeitsberichte mit der Unternehmensstrategie verbunden. Dabei legt jedes Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte bei der Berichterstattung. Hierbei wird mittlerweile dem Personalmanagement eine wichtige Rolle zugesprochen, ähnlich wie dem Umweltbereich oder den Kundenbeziehungen. In den letzten Jahrzehnten wurden in den Geschäftsberichten unterschiedliche Schwerpunkte bei der Berichterstattung gesetzt: In den 1970er Jahren ähnelten sie Umwelt- und Sozialberichten, dann folgte eine Periode bis 1985, in der sie ereignis- und kostenorientiert waren. Um 1990 wurden Ökobilanzen aufgestellt, bis Mitte der 1990er Jahre sind Umweltjahresberichte erschienen, gefolgt von Umwelterklärungen.

Seit den 2000er Jahren wurden Nachhaltigkeitsberichte in der Unternehmensberichterstattung zunehmend beliebter. Die Datenauswahl spiegelt den Trend der letzten Jahre der Berichterstattung wider: Es ist ein vermehrter Anstieg bei der Implementierung nachhaltiger Ziele in die Unternehmensstrategie zu verzeichnen. Dafür wurden auch internationale Managementsysteme entwickelt, wie die ISO 14000-Systeme oder das Eco-Management und Audit Scheme (EMAS). Die Entwicklung macht deutlich, dass es in Zukunft vermehrt integrierte Berichte geben wird (vgl. Hofmann 2010).

### 4.2.1 Auswahlkriterien

Nachhaltigkeitsberichte stellen eine relativ junge Textsorte dar, die zwar in der Betriebswirtschaftslehre in Bezug auf unternehmensrelevante Themen erforscht werden, jedoch hinsichtlich linguistischer und kommunikationswissenschaftlicher Phänomene kaum beleuchtet werden (vgl. Hundt 2000). Synchrone und diachrone linguistische Analysen von unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichten, kombiniert mit einer vergleichenden Medientextanalyse, sind in der Forschungslandschaft ebenfalls selten. An dieses Forschungsdesiderat knüpft die vorliegende Untersuchung an: Wie oben erläutert, werden in der vorliegenden Untersuchung alle im Untersuchungszeitraum (1995–2014) verfügbaren Unternehmenstexte (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte) der drei bedeutenden Unternehmen (Bayer AG, BMW AG und Siemens AG) untersucht. Zusätzlich zu der Analyse der Nachhaltigkeitsberichte werden die Geschäftsberichte berücksichtigt, um die Relevanz der zunehmenden Themabehandlung von Nachhaltigkeit im Personalmanagement im Unternehmen aufzuzeigen.

Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sind Teil der Unternehmenskommunikation, deren Ziel es ist, die Stakeholder über das unternehmerische Handeln zu informieren und sich mit ihnen auszutauschen. So kann ein Geschäftsbericht unterschiedliche Ziele verfolgen: Entscheidungen können erklärt, gestützt und beeinflusst oder ein positives Unternehmensimage kann etabliert werden. Der Inhalt eines Nachhaltigkeitsberichts sollte in Bezug auf die Nachhaltigkeitsaspekte relevant und ausgewogen, klar formuliert, aktuell und zuverlässig sein, um den Prinzipien der Qualitätssicherung zu entsprechen (vgl. Gabriel 2015). Nachhaltigkeitsberichte werden in der Regel alle zwei Jahre veröffentlicht (BMW AG) oder auch jedes Jahr (Bayer AG und Siemens AG) (vgl. Tab. 4.3, S. 82). In ihnen werden Nachhaltigkeitsaspekte in allen Bereichen unternehmerischen Handelns sowie die Wechselwirkungen zwischen Ökologie, Ökonomie und Soziales dargestellt. Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass die Berichtsinhalte häufig in Unternehmensstrategie, Organisation und Kennzahlen aufgeteilt sind.

Laut der PwC/CSM 2010-Studie ist Nachhaltigkeitsmanagement zum Teil fest in Unternehmen verankert. Jedoch existieren auch gegensätzliche Betrachtungen: Das Konzept Nachhaltigkeit sowie zugehörige Problemlösungsstrategien und deren Umsetzung sind zwar für Unternehmen faszinierend, allerdings ist es schwierig, die „richtigen“ Handlungsinhalte festzulegen (vgl. Mahammadzadeh 2012: 100). Seitens der Unternehmen wird mitunter kritisiert, dass die Möglichkeiten und Grenzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht klar definiert sind. So legt nur ein Drittel der 150 größten Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht vor, bei kleineren Unternehmen ist die Zahl noch geringer:

Ein Viertel der deutschen Konzerne legt sogar weder einen Nachhaltigkeits- noch einen Umweltbericht vor. Dazu zählen auch DAX-Unternehmen wie die Commerzbank, Continental der Thyssen-Krupp oder große Handelsketten wie Aldi und Lidl. (Grunwald/Kopfmüller 2006: 112)

Nachhaltigkeitsberichte spielen in der Öffentlichkeit eine immer wichtigere Rolle, sodass Unternehmen zunehmend daran interessiert sind, ihr wirtschaftliches Handeln transparent zu kommunizieren. Bei der Behandlung personalrelevanter Aspekte sind in den untersuchten Berichten folgende Themen besonders relevant: Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung, Vielfalt, Vergütungssysteme, Personalentwicklung, Mitarbeitermitbestimmung und -feedback, Gesundheit und Arbeitssicherheit, Arbeitsrecht, soziales Engagement in der Gesellschaft und Kündigungen (vgl. BMW AG NB 2001/2002, BMW AG NB 2008, BMW AG NB 2014, Bayer AG NB 2008).

Nachhaltigkeitsberichte haben sich aus einer Orientierung an Geschäfts- und Finanzberichten heraus entwickelt (vgl. Benn/Bolton 2011). Dort ist es ebenfalls wichtig, dass die Informationen vollständig, genau und aktuell sind. Einen Referenzrahmen für Nachhaltigkeitsberichte bietet die GRI mit Sitz in Amsterdam, die einen Multi-Stakeholder-Ansatz verfolgt. Dabei handelt es sich um die am weitesten verbreiteten Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die international als Standard angesehen werden (vgl. Lackmann 2010: 39 f.). Bei der GRI handelt es sich um einen Zusammenschluss aus der US-amerikanischen NGO Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) und dem UN-Umweltprogramm UNEP. Der Leitfaden enthält Vorschläge zu Format, Struktur und Inhalt wie Unternehmensprofil, -kennzahlen und -strategien. Zudem lassen sich darin Angaben zu Arbeitsplatzschaffung, Arbeitsunfällen, Weiterbildung, Vielfalt und Chancengleichheit, Geschlechteranteil in Führungspositionen, Teilzeitarbeitsplätzen, Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis oder Arbeitsausfällen finden (vgl. Gabriel 2015). In diesem Zusammenhang spielt das Controlling eine

wichtige Rolle. Mithilfe von Kennzahlen kann beispielsweise überprüft werden, ob ausgefallene Arbeitstage aufgrund von Krankheit oder Weiterbildung entstanden sind. Entsprechend der Auswertungen lässt sich in bestimmten Bereichen ein Handlungsbedarf ausmachen.

Für die Untersuchung auf der thematischen Ebene der vorliegenden Arbeit sind Nachhaltigkeitsberichte besonders relevant, da Unternehmen darin ihren Einfluss darstellen. Mit der Behandlung spezifischer Themen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung erhöhen Unternehmen beispielsweise die Kundenbindung, erzielen Wettbewerbsvorteile, verbessern das Unternehmensimage und steigern damit einhergehend auch die Glaubwürdigkeit ihres unternehmerischen Handelns (vgl. Woitzik 2017). Auch das Vertrauen der eigenen Mitarbeiter in das Unternehmen kann mithilfe der Unternehmenskommunikation wachsen und potenzielle Mitarbeiter fühlen sich dadurch angesprochen. Nachhaltigkeitsberichte dienen schließlich dazu, zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zu kommunizieren. Je nach Schwerpunkt und Informationsbedürfnis der einzelnen Stakeholder berichten Unternehmen über relevante ökologische, ökonomische und soziale Themen, die in der vorliegenden Arbeit untersucht werden. Im Anschluss an die Auswahl der Unternehmen erfolgt die Korpuskonstitution der Unternehmenstexte.

### **4.2.2 Korpuskonstitution**

Für das Forschungsprojekt wurden relevante Unternehmenstexte (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte) der ausgewählten Unternehmen (vgl. Abschnitt 4.1) recherchiert, die die Unternehmen auf ihren Websites öffentlich zur Verfügung gestellt haben. Somit übernimmt die Verfasserin der vorliegenden Arbeit die imaginäre Rolle eines Stakeholders, der mittels der zugänglichen Informationen versucht, sich über das Handeln des Unternehmens im Nachhaltigkeitskontext zu informieren, die Daten auszuwerten und daraus Rückschlüsse in Bezug auf die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement abzuleiten. Zu den hier als relevant ausgewählten Unternehmenstexten vergleiche man die Aufstellung in Tabelle 4.3.

**Tab. 4.3** Untersuchungsrelevante Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG

<b>Geschäftsbericht und Jahr</b>	<b>Nachhaltigkeitsbericht und Jahr</b>
<b>Bayer AG</b>	
Geschäftsbericht 1999. Zukunft gestalten. Geschäftsbericht 2000. Finanzbericht 2001. Finanzbericht 2002. Finanzbericht 2003. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2004. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2005. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2006. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2007. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2008. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2009. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2010. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2011. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2012. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2013. Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2014.	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2004. Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2005. Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2006. Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2007. Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2008. Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2009. Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2010. Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2011. 150 Years Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2012. (seit 2013 in den Geschäftsbericht integriert)
<b>BMW AG</b>	
Geschäftsbericht 2001. Mit Premium-Marken profitabel wachsen. Geschäftsbericht 2002. Stärken nutzen. Eigene Wege gehen. Geschäftsbericht 2003. Kräfte entfalten. Geschäftsbericht 2004. Weichen stellen, Vorsprung ausbauen. Geschäftsbericht 2005. Leistung bringen. Geschäftsbericht 2006. Geschäftsbericht 2007. Geschäftsbericht 2008. Geschäftsbericht 2009. Geschäftsbericht 2010. Geschäftsbericht 2011. Geschäftsbericht 2012. Geschäftsbericht 2013. Geschäftsbericht 2014.	Umwelt, Wirtschaft, Soziales: Wege der Zukunftsfähigkeit Sustainable Value Report 2001/2002. Sustainable Value Report 2003/2004. Innovation. Leistung. Verantwortung. Sustainable Value Report 2005/2006. Verantwortung wahrnehmen. Sustainable Value Report 2007/2008. Sustainable Value Report 2008. Sustainable Value Report 2010. Wert schaffen. Sustainable Value Report 2012. Zusammen wirken. Sustainable Value Report 2013. Sustainable Value Report 2014.

(Fortsetzung)

**Tab. 4.3** (Fortsetzung)

Geschäftsbericht und Jahr	Nachhaltigkeitsbericht und Jahr
<b>Siemens AG</b>	
Geschäftsbericht 1998.	Corporate Citizenship Report 2000. Unser Engagement für die Gesellschaft.
Geschäftsbericht 1999. Punkt für Punkt.	Corporate Citizenship Report 2001.
Geschäftsbericht 2000. Wir sind in... »Wir haben die richtigen Konzepte für eine erfolgreiche Zukunft als Global network of innovation« Geschäftsbericht 2001.	Wie tragen bei zu einer besseren Welt... ..im Verbund mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern... ..und mit innovativer Technologie im Dienst von Mensch und Umwelt. Corporate Responsibility Report 2002.
Nachhaltiger Erfolg ist die Maxime unseres Handelns. Geschäftsbericht 2002.	Verantwortung für die Zukunft. Corporate Responsibility Report 2003.
Go for Profit and Growth! Geschäftsbericht 2003.	Siemens Corporate Responsibility. Facts and Figures 2005 Geschäft und Mitarbeiter, Umwelt, Gesellschaftliches Engagement.
Geschäftsbericht 2004.	Corporate Responsibility Report 2006. Daten, Fakten und weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2006.
Geschäftsbericht 2005.	Corporate Responsibility Report 2007. Daten, Fakten und weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2007.
Geschäftsbericht 2006.	Nachhaltigkeitsbericht 2008.
Geschäftsbericht 2007. Antworten auf wichtige Fragen unserer Zeit zu Industrie, Umwelt und Energie sowie Gesundheit.	Siemens trägt Verantwortung. Nachhaltigkeitsbericht 2009.
Wie wird unsere Welt in Zukunft aussehen? Geschäftsbericht 2008.	Nachhaltigkeitsbericht 2010. Chancen nutzen, Risiken minimieren, Werte leben.
Wie können wir nachhaltig sein und zugleich profitabel wirtschaften? Geschäftsbericht 2009.	Nachhaltigkeit bewegt. Nachhaltigkeitsbericht 2011.
Unser Weg zur nachhaltigen Wertsteigerung. Geschäftsbericht 2010.	Nachhaltig handeln. Nachhaltigkeitsbericht 2012.
Städte nachhaltig entwickeln. Geschäftsbericht 2011.	Siemens AG Weiterführende Nachhaltigkeitsinformation zum Siemens-Jahresbericht 2013.
Vertrauen verbindet uns. Geschäftsbericht 2012.	
Langfristig denken. Antworten geben. Jahresbericht 2013.	
Vision 2020. Wir verwirklichen, worauf es ankommt. Jahresbericht 2014.	

Auffällig ist in Bezug auf die Unternehmenstexte der Siemens AG die Umbenennung der Geschäftsberichte in „Jahresbericht 2013“ sowie „Jahresbericht 2014“. Die Siemens AG erklärt in ihrem Jahresbericht (2013), dass das Unternehmen Nachhaltigkeit in der gesamten Unternehmensstrategie verfolgt sowie praktisch umsetzt und daher keinen separaten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, sondern in einen Jahresbericht inkludiert:

UT2: Nachhaltigkeit und unternehmerischer Erfolg sind für uns zwei Seiten einer Medaille, wie wir Ihnen bereits an zahlreichen Beispielen im Bericht gezeigt haben. Siemens wird nachhaltig geführt. Insofern haben wir bewusst auf die Formulierung einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie verzichtet [...]. Dass mit diesem Jahresbericht erstmals ein kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt wird, ist ein weiterer Beleg für unser umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis. (Siemens AG JB 2013: 81)

Für die Untersuchung bietet es sich an, die relevanten Unternehmenstexte (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte) entsprechend der ausgewählten Unternehmen in drei unternehmensspezifische Subkorpora zu unterteilen. Diese dreigliedrige Unterteilung lässt sich auch auf die Korpuskonstitution der Medientexte (vgl. dazu Abschnitt 4.3) anwenden.

Die thematische Analyse der Unternehmenstexte ist der Korpuskonstitution der Medientexte vorgeschaltet. Die aus der Analyse der Einzeltexte des Unternehmenstextkorpus eruierten Themen und thematischen Ausdrücke werden zur Erstellung des Medientextkorpus herangezogen, indem diese die Suchanfragen ergänzen. Die Themenbehandlung „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ erfolgt in den Unternehmensberichten über den Untersuchungszeitraum unterschiedlich. Das heißt, personalrelevante Themen sind in den untersuchten Unternehmenstexten unterschiedlichen Kapiteln zuzuordnen: Während in den Geschäftsberichten zu Beginn des Untersuchungszeitraums das Thema „Nachhaltigkeit und Personal“ vorwiegend beiläufig im Zusammenhang mit anderen übergeordneten Themen wie der Unternehmensstrategie behandelt wird (vgl. BMW AG GB 1999, Siemens AG GB 1998),<sup>4</sup> wird das Thema Mitarbeiter in neueren Berichten der Untersuchung entweder im Zusammenhang mit gesellschaftlichem Engagement erwähnt (vgl. Siemens AG NB 2012) oder ihm wird ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. BMW AG NB 2013, BMW AG NB 2014, Siemens AG NB 2013), was die Relevanz von der Behandlung personalrelevanter Themen im Hinblick auf Nachhaltigkeit belegt.

Als Beispiel für die Untersuchung der Unternehmenstexte zur Eruiierung von relevanten Themen und Subthemen sowie zentraler thematischer Termini für die weitere Verwendung von Korpusanfragen für die Erstellung des Medientextkorpus wird im Folgenden der Nachhaltigkeitsbericht „Sustainable Value Report 2014“ der BMW AG (BMW AG NB 2014) vorgestellt. Aus der in Abbildung 4.2 dargestellten Gliederung des Nachhaltigkeitsberichts ist ersichtlich, dass ökonomische Themen wie Unternehmensführung und -strategie (BMW AG NB 2014: Kapitel 1 und 2), ökologische Aspekte wie saubere Produktionsverfahren durch eine möglichst schonende und effiziente Ressourcennutzung (BMW AG NB 2014: Kapitel 3 und Kapitel 4) und soziale Themen wie der Umgang mit Lieferanten und das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens für Projekte (BMW AG NB 2014: Kapitel 5 und 7) behandelt werden. Den Mitarbeitern wird in dem exemplarischen Unternehmenstext ein eigenes Kapitel gewidmet (BMW AG NB 2014: Kapitel 6).

---

<sup>4</sup> Es ist positiv zu erwähnen, dass die Bayer AG den Mitarbeitern in ihren Geschäftsberichten auch zu Beginn des Untersuchungszeitraums ein eigenes Kapitel widmet (vgl. Bayer AG GB 1999).



<p><b>1 STRATEGIE</b></p> <p><b>EINFÜHRUNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vorwort des Vorstandsvorsitzenden 3</li> <li>&gt; Unser Standpunkt 4</li> <li>&gt; BMW Group im Überblick 5</li> </ul> <p><b>ANHANG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Stakeholdererwartungen 141</li> <li>&gt; Nachhaltigkeitsziele 142</li> <li>&gt; Über diesen Bericht 146</li> <li>&gt; Prüfbescheinigung 148</li> <li>&gt; GRI Index 151</li> <li>&gt; Impressum/Kontakt 157</li> </ul>	<p><b>2 NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b></p> <p><b>1.1 &gt; Unser Managementansatz</b> 11</p> <p><b>1.2 &gt; Stakeholderengagement</b> 18</p> <p><b>2.1 &gt; Unser Managementansatz</b> 26</p> <p><b>2.2 &gt; Wirtschaftliche Effekte</b> 28</p> <p><b>2.3 &gt; Compliance und Antikorruption</b> 34</p> <p><b>2.4 &gt; Risikomanagement</b> 37</p> <p><b>2.5 &gt; Menschenrechte</b> 40</p>	<p><b>3 PRODUKTVERANTWORTUNG</b></p> <p><b>3.1 &gt; Unser Managementansatz</b> 46</p> <p><b>3.2 &gt; Effiziente Mobilität</b> 49</p> <p><b>3.3 &gt; Produktsicherheit</b> 55</p> <p><b>3.4 &gt; Ressourceneffizienz und Kreislaufwirtschaft</b> 58</p> <p><b>3.5 &gt; Mobilität der Zukunft</b> 61</p> <p><b>3.6 &gt; Kundenzufriedenheit</b> 66</p>	<p><b>4 KONZERNWEITER UMWELTSCHUTZ</b></p> <p><b>4.1 &gt; Unser Managementansatz</b> 72</p> <p><b>4.2 &gt; Energie</b> 75</p> <p><b>4.3 &gt; CO<sub>2</sub>-Emissionen</b> 80</p> <p><b>4.4 &gt; Abfallwirtschaft</b> 85</p> <p><b>4.5 &gt; Wasser</b> 88</p>	<p><b>5 LIEFERANTENMANAGEMENT</b></p> <p><b>5.1 &gt; Unser Managementansatz</b> 94</p> <p><b>5.2 &gt; Risiken minimieren</b> 98</p> <p><b>5.3 &gt; Chancen nutzen</b> 102</p>	<p><b>6 MITARBEITER</b></p> <p><b>6.1 &gt; Unser Managementansatz</b> 108</p> <p><b>6.2 &gt; Attraktiver Arbeitgeber</b> 112</p> <p><b>6.3 &gt; Arbeits- und Gesundheitsschutz</b> 118</p> <p><b>6.4 &gt; Aus- und Weiterbildung</b> 122</p> <p><b>6.5 &gt; Diversity &amp; Inklusion</b> 125</p>	<p><b>7 GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT</b></p> <p><b>7.1 &gt; Unser Managementansatz</b> 132</p> <p><b>7.2 &gt; Corporate Citizenship</b> 137</p>
---	---	--	---	---	---	--

**Abb. 4.2** Gliederung des Nachhaltigkeitsberichts „Sustainable Value Report 2014“ der BMW AG

Das übergeordnete Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ fällt, wie bereits erläutert, in den Bereich der sozialen Nachhaltigkeit in den untersuchten Berichten.<sup>5</sup> Die thematischen Ausdrücke und Schlüsselwörter sind ausdrucksseitig oder implizit in den Unternehmenstexten vorhanden. Für die Herangehensweise bei der Analyse der zu untersuchenden Unternehmenstexte bedeutet das, dass mithilfe der Themenanalyse (vgl. Abschnitt 2.3) die (Sub-)Themen sowie relevante thematische Konzepte erfasst werden und entsprechend mithilfe von Zusammenfassungen, Abstraktionen und Klassifikationen nominalisiert werden. Diese relevanten thematischen Einheiten, verstanden als spezifikationsbedürftige Konzeptframes, werden nicht immer explizit sprachlich ausgedrückt, sondern werden durch realisierte, subthematische Slots näher spezifiziert. Daher werden die Frame-Slot-Beziehungen durch Subthemen und deren einzelnen Spezifizierungen ermittelt und schließlich lexikalisch nominalisiert. Diese thematischen Wissenseinheiten werden für alle untersuchten Unternehmenstexte inhaltlich herausgearbeitet, um diachrone Entwicklungen von thematischen Ausdrücken zu berücksichtigen. Diese eruierten thematischen Ausdrücke werden unterstützend bei der Formulierung von Korpusanfragen der Medientexte (vgl. dazu Abschnitt 4.3.2) eingesetzt.

In diesem Abschnitt wurde die Korpuskonstitution anhand der als relevant bestimmten Unternehmenstexte geklärt. Nach Abschluss der Korpuskonstitution – unterteilt in die unternehmensspezifischen Subkorpora – stehen insgesamt 77 Unternehmenstexte (Bayer AG: 25, BMW AG: 23 und Siemens AG: 29) zur Verfügung, deren zu untersuchende Seitenzahl (DIN A4) sich auf 14.531 beläuft.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in den Unternehmenstexten behandelten Themen, die spezifikationsbedürftigen Konzeptframes, nicht explizit erwähnt werden, jedoch über eine ausdrucksseitige Spezifizierung als realisierte, subthematisch belegte Slots kommuniziert werden. Durch die Zuordnung von Einzelaspekten zu den entsprechenden (Sub-)Themen können die Frame-Slot-Beziehungen erschlossen werden, die wiederum eine Lexikalisierung der inhaltlichen Wissenseinheiten zum Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ (Matrixframe *Zustand*) ermöglichen.<sup>6</sup> Diese erschlossenen nominalisierten Themen können für die Suchanfragen bei der Erstellung des Medientextkorpus eingesetzt werden. Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen bei der Erstellung des Medientextkorpus beschrieben. Dabei wird die thematische Entfaltung von

---

<sup>5</sup> Die Analyseergebnisse der thematischen Behandlung des gesamten Unternehmenstextkorpus werden ausführlich in Abschnitt 5.2 vorgestellt.

<sup>6</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.3 „Linguistische Diskursanalyse in dieser Arbeit“.

„Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Einzeltexten der Unternehmens-  
texte für die Korpuskonstitution der Medientexte berücksichtigt, indem diese  
bei den Archivanfragen mittels allgemeiner Suchbegriffe und spezifischer (sub-)  
thematischer Begriffe eingesetzt werden.

---

## 4.3 Medientextkorpus

Nachdem die Auswahl der Unternehmen und die Erstellung des Unterneh-  
menstextkorpus vorgestellt wurden, wird in diesem Kapitel auf die Auswahl  
der Medientexte als Untersuchungsgegenstand und deren Korpuskonstitution  
eingegangen.

In der vorliegenden Arbeit werden Diskurse in unternehmens- und massen-  
medialen Texten untersucht. Seit der Erfindung des Buchdrucks im 16. Jahrhun-  
dert erzielen Diskurse eine große räumliche und zeitliche Reichweite. Bis heute  
haben Zeitungen einerseits durch hohe Verkaufszahlen und andererseits durch  
eine große Reichweite – nicht zuletzt auch durch ihren Online-Auftritt – einen  
großen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung:

Der Einfluss der Medien auf die individuelle Wirklichkeitskonstruktion des einzelnen  
gilt nach Erkenntnissen der Medienwirkungsforschung als desto stärker, je spärli-  
cher die Primärkontakte sind. Der Einzelne orientiert sich in der Regel an den von  
ihm unterstellten Verhaltensweisen und Meinungen seiner Zeitgenossen, die er als die  
mehrheitliche und damit für die entsprechenden Situationen vergleichbare Verhaltens-  
weisen unterstellt. Damit stellt sich eine wesentliche Abhängigkeit der Einzelnen von  
der Berichterstattung der Massenmedien ein, die sich mit dem Aufkommen weiterer  
Medien noch verstärkt. (Konerding 2009a: 173)

Besondere Bedeutung wird den Massenmedien zugesprochen, da sie einer breiten  
Öffentlichkeit zugänglich sind. Darin werden Alltagsdiskursstränge und Diskurs-  
stränge aus anderen Bereichen miteinander verknüpft. Diskursstränge können in  
unterschiedlichen Diskursebenen auftauchen, beispielsweise in der Politik, den  
Wissenschaften oder der Wirtschaft. Es ist „wissenschaftlich lohnenswert und  
gesellschaftlich unverzichtbar“ (Konerding 2009a: 174), sich mit der Analyse  
von Mediendiskursen zu beschäftigen. So werden in der vorliegenden Arbeit  
massenmediale Texte untersucht, denn:

Die Massenmedien bestimmen durch ihre Selektionen von Themen und die Promo-  
tion von Themenkarrieren wesentlich, was in einem bestimmten gesellschaftlichen

Bereich zu einer Zeit auf welche Art öffentlich thematisierbar ist und welche Meinungen und Meinungsträger jeweils maßgeblich sind. (Konerding 2009a: 173)

Laut Früh ist bei der Korpuserstellung der sogenannte „Selektionsaspekt“ zu berücksichtigen. „Medien können die Welt nicht vollständig darstellen. Nach welchen Kriterien soll die Auswahl erfolgen?“ (Früh 1994: 26). Bei der Erstellung des Medientextkorpus werden für die vorliegende Untersuchung prominente, auf-lagenstarke Leitmedien fokussiert, um so möglichst divergierende Darstellungen eines breiten politischen und wirtschaftlichen Spektrums in der Öffentlichkeit abbilden zu können. Zentral sind dabei das Aufzeigen der thematischen Breite und die Spezifizierung des Frames *Zustand*, spezifiziert auf die Thematik „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“, sowie das Vorstellen der unterschiedlichen Akteure und deren verbaler Handlungen.

Äußerungen innerhalb eines Diskurses beziehen sich auf ein bestimmtes Thema und stehen durch thematische und kontextuelle Konzepte in Beziehung zueinander (vgl. Bußmann 2008: 171). Der Vorteil von Textkorpora besteht darin, dass sie die Texte repräsentativ abbilden und die Texte somit analysierbar und bearbeitbar machen. Mit der Korpusbildung und seiner Reduzierung auf eine repräsentative Stichprobe können Rückschlüsse auf die gesamte Presse gezogen werden (vgl. Früh 2011).

In der Korpuslinguistik existieren unterschiedliche Korpusdefinitionen. In dieser Arbeit orientiert sich die Unterscheidung von Korpora an Konerding: Ein „imaginäres Korpus“ bezeichnet alle kommunikativen Äußerungen zu einem bestimmten Thema, in einem „virtuellen Korpus“ werden alle noch verfügbaren Texte zusammengefasst und ein „konkretes Korpus“ ist schließlich jenes Korpus, das nach Forschungsziel und -gegenstand angelegt wird (vgl. Konerding 2009a: 165). Demnach wird in der vorliegenden Forschungsarbeit ein „konkretes Korpus“ erstellt.

### 4.3.1 Auswahlkriterien

Im Folgenden werden die Auswahlkriterien, die der Erstellung des Medientextkorpus zugrunde liegen, vorgestellt. Hierbei wird zuerst auf die thematische Eingebundenheit, dann auf den Untersuchungszeitraum und schließlich auf die Verfügbarkeit der Medientexte eingegangen.

### **Thematische Eingebundenheit**

Wesentlich bei der Erstellung des Textkorpus ist, dass in den betreffenden Texten für den Diskurs wichtige politische und wirtschaftliche Individuen sowie Organisationen zu Wort kommen und es sich dabei um für den Diskurs thematisch relevante und repräsentative Texte handelt. Es handelt sich letztlich um solche Texte bzw. Textausschnitte, die die gemeinsame Makro-Proposition „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ (und damit auch den hyperonymspezifisch ermittelten gleichen Makro-Rahmen *Zustand*) aufweisen (vgl. Kapitel 3). Sie sind damit diskurskonstitutiv, thematisch relevant und im Ideal repräsentativ. Wenn Texte nach Koneerdings intertextuellem Modell der semantisch-thematischen Kohärenz in einer Kohärenzbeziehung zum Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ stehen, sind sie für die Diskursanalyse in dieser Arbeit relevant.<sup>7</sup>

### **Untersuchungszeitraum**

Die für das Textkorpus relevanten Medientexte entstammen den Jahren 1995 bis 2014. Dieser Zeitraum stellt eine nicht nur aktuelle, sondern auch interessante Periode der Nachhaltigkeitsdebatte dar, da sich ein gesteigertes gesamtgesellschaftliches Interesse an dem Nachhaltigkeitsthema seit 1995 erkennen lässt, als die Enquête-Kommission ins Leben gerufen wurde (vgl. dazu Kapitel 1). Zudem bietet sich eine Analyse über einen größeren Zeitraum an, um inhaltliche und sprachliche Phänomene sowie deren intertextuelle Verschränkungen und Bezüge aufzuzeigen. Damit sind die Texte in ihrer zeitlichen Dimension in Bezug auf die Aktualität des Konzepts „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ relevant.

### **Verfügbarkeit**

Da sich ein großes Interesse für Nachhaltigkeit in vielen alltäglichen Lebensbereichen widerspiegelt, nimmt das in diesem Zusammenhang von den Medien transportierte Bild des Nachhaltigkeitsdiskurses im Personalmanagement eine große Bedeutung ein. Dabei werden Meinungs- und Bewusstseinsbildungsprozesse sowie Entscheidungen des öffentlichen Diskurses nachvollzogen bzw. kommentiert. Einen Großteil unseres Wissens erhalten wir durch Teilnahme an denjenigen Diskursen, die unsere gemeinsam bestimmte Wirklichkeit aufkonstruieren. Die Leser übernehmen häufig dieses in Ausschnitten in den Medien gezeichnete bzw. rekonstruierte Bild der diskursiven Bestimmung der Ereignisse und Sachverhalte der Lebenswelt. Massenmedien übermitteln so „Informationen

---

<sup>7</sup> Die thematischen Unterscheidungen nach Koneerdings sind in Abschnitt 2.3.1 „Handlungsanweisungen für eine Diskursanalyse nach Koneerdings“ aufgeführt.

über das Zeitgeschehen [...] Dadurch erweitert sich der Blick des einzelnen, seine Welt wird größer, komplexer und vielfältiger“ (Früh 1994: 15). Es ist unumstritten, dass Medien sowohl als Vermittler wie auch als Konstrukteure der Wirklichkeit gelten.

Die Darstellung der Realität durch die Medien impliziert zunächst ein ontologisches und in der Folge ein erkenntnistheoretisches Problem. Die philosophische Frage, ob der Mensch mit seinen Erkenntnismöglichkeiten überhaupt einen direkten Zugang zur Welt außerhalb seiner selbst hat und damit eine gesicherte Aussage über deren Existenz und Aussehen machen kann, ist so alt wie die Philosophie selbst. Antworten gibt es viele, aber keine letztgültige. (Früh 1994: 21)

Laut der OECD lesen über 70 % der deutschen Bevölkerung täglich Zeitungen und die lokalen und regionalen Zeitungen genießen einen hohen Stellenwert, dies jedenfalls bis zum Jahr 2010 (vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development 2010). Für das vorliegende Untersuchungsanliegen wurden prominente deutsche Qualitätszeitungen ausgewählt, da sie sich durch eine hohe Informationsdichte auszeichnen. Das Medientextkorpus beinhaltet Artikel, die innerhalb des Untersuchungszeitraums wichtige Ereignisse und verbale Handlungen von Akteuren im Zusammenhang mit dem vorliegenden Untersuchungsthema wiedergeben. Die einzelnen Zeitungen wurden aufgrund ihrer politischen Motivationen ausgewählt. Das für die Untersuchung relevante Textkorpus setzt sich schließlich aus Medientexten der folgenden überregionalen Printmedien zusammen: *Die Welt*, *Die Zeit*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)* und *Süddeutsche Zeitung (SZ)*. Die Auswahl der Zeitungen erfolgte nach deren politischer Orientierung, um somit die unterschiedlichen Positionen sowie diskursiven Unterschiede herausarbeiten zu können: Die *FAZ* weist eine eher konservative, die *SZ* eine eher sozialdemokratische und *Die Welt* eine konservative sowie marktliberale Berichterstattung auf. Zudem ist *Die Zeit* als angesehene überregionale Wochenzeitung für die Untersuchung relevant. Die für die vorliegende Untersuchung relevanten Texte waren elektronisch frei zugänglich.

**Tab. 4.4** Untersuchungsrelevante Medien und ihre elektronischen Archive

Medium	Elektronische Archive	Zeitraum
<i>Die Welt</i>	Online-Datenbank: <a href="http://www.wiso-net.de">www.wiso-net.de</a>	2005–2014
<i>Die Zeit</i>	Online-Datenbank: <a href="http://www.zeit.de/2022/index">www.zeit.de/2022/index</a>	1995–2014
<i>Frankfurter Allgemeine Zeitung</i>	Online-Datenbank: <a href="http://www.faz-archiv.de/biblio">www.faz-archiv.de/biblio</a>	1995–2014
<i>Süddeutsche Zeitung</i>	Online-Datenbank: <a href="http://librarynet.szarchiv.de">librarynet.szarchiv.de</a>	1995–2014

Tabelle 4.4 zeigt die für die Erstellung des Textkorpus verwendeten Medien und deren elektronischen Zugriffsmöglichkeiten. Wie das Korpus für die Medientexte konkret erstellt und die Anzahl der zu untersuchenden Texte festgelegt wurde, wird im Folgenden erläutert.

### 4.3.2 Korpuskonstitution

Das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit ist thematisch-inhaltlich sowie sprachlich ausgerichtet.<sup>8</sup> Daher wird der Themabehandlung eine besondere Rolle zugeschrieben. In der Korpuslinguistik werden linguistische Fragen und Probleme mithilfe von Korpora gelöst, da über Textkorpora große Textmengen vergleichend behandelt und analysiert werden können. Entsprechend können Zusammenhänge von sprachlichen Mustern, Formen und Funktionen herausgearbeitet werden. Im angelsächsischen Raum wurde die Analyse von Korpora schon früh eingesetzt, da es die Forschung erleichtert (vgl. Olsen/Harvey 1988, Sinclair 1991, Stubbs 1996, Tognini-Bonelli 2001, Sinclair 2004, Biber/Jones 2005 und Gee 2005). In dieser Arbeit wird eine qualitative Analyse von Unternehmenstexten und einem umfangreichen Datensatz von Medientexten durchgeführt.

Die diskurslinguistische Analyse des hier skizzierten medialen Nachhaltigkeitskorpus setzt an der sprachlichen Oberfläche der Texte an, indem die thematische Entfaltung diskursiver Beiträge im Hinblick auf die Akteure und Handlungsakte sowie ihre Funktion bei der sprachlich-kommunikativen Wirklichkeitskonstitution untersucht werden. Die diskurskonstitutiven Medientexte werden, wie zuvor bereits dargelegt, einer Frame-basierten Analyse unterzogen

<sup>8</sup> Vgl. dazu die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.

(vgl. dazu Kapitel 2 und Kapitel 5). Im vorliegenden Fall wird die Datenanalyse mithilfe des Programms MaxQDA der VERBI Software GmbH durchgeführt. Die Analyse mittels des eingesetzten Programms erfasst alle untersuchten Artikel und Kodierungen, die entsprechend einer hier noch vorzustellenden Kategorienhierarchie (vgl. dazu Abschnitt 5.3) vorgenommen werden. Mithilfe des Programms können den in den Texten angeführten (relevanten) Akteuren und ihren verbalen Handlungen einzelne Attribute zugeordnet werden. Darüber lässt sich rekonstruieren, wie das Nachhaltigkeitsthema im Personalmanagement in der Darstellung der betreffenden Texte des Medienkorpus ausgehandelt wird bzw. wie über die Mediendarstellung der öffentliche Diskurs perspektivengeleitet beschrieben bzw. beeinflusst wird.

In dem vorliegenden Medientextkorpus wurde von linguistisch fundierten Hypothesen ausgegangen (vgl. Abschnitt 1.3), die erst operationalisiert und dann geprüft wurden. Die Korpuskonstitution der Medientexte erfolgte nach den folgenden Arbeitsschritten: Zuerst wurden die Korpusuchanfragen (KSAn) formuliert und der Suchrahmen definiert. Zweitens erfolgte die Relevanz-Entscheidung anhand der Informationen aus Überschriften und Textanfängen. Drittens wurden beim eingehenden Close Reading die für die Analyse relevanten Texte eruiert.

### 1. Formulierung der Korpusuchanfragen

Wenn ein Diskursstrang zu einem bestimmten Thema untersucht wird, liegt es nahe, dass die Textkorpuskonstitution nach dem Untersuchungsthema erfolgt, weil von dem Diskursthema bzw. der Forschungsfrage die Korpusuchanfragen (KSAn) abgeleitet werden können. In der vorliegenden Arbeit besteht eine Besonderheit darin, dass die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement selten explizit thematisiert wird. Vielmehr wird sie durch andere Termini ausgedrückt. Somit wird das Textkorpus zwar durch die Leitvokabel „nachhaltig“ vorgegeben, jedoch durch andere Adjektive ergänzt, die das Nachhaltigkeitsthema im Personalmanagement sprachlich aufgreifen. Außerdem wurden für die KSAn die Themen und Subthemen berücksichtigt, die mithilfe der Korpuskonstitution der Unternehmenstexte<sup>9</sup> eruiert wurden. Bei der Korpuskonstitution der Medientexte wurden die KSAn entsprechend der thematischen Behandlung des Untersuchungsthemas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens gewählt. Beispielsweise setzten sich die KSAn wie folgt zusammen: „nachhaltig“ UND „Personalgewinnung/Personalmarketing/Personalförderung/Personalfreisetzung und weitere“ UND „Name des Unternehmens“.

---

<sup>9</sup> Vgl. dazu Abschnitt 4.2 „Unternehmenstextkorpus“.



Für die Recherche des Medientextkorpus wurden die elektronischen Archive der Universitätsbibliotheken Heidelberg und Mannheim genutzt. In den elektronischen Archiven wurden die Artikel mithilfe der KSA<sub>n</sub> recherchiert. Im Anschluss einer KSA wurden die Artikel zuerst angelesen und eine erste Vorauswahl nach der Relevanz des Themas getroffen. Zum einen wurden Artikel recherchiert, in denen der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement explizit thematisiert wird. Zum anderen wurden Artikel ausgewählt, in denen weitere thematisch relevante Suchwörter vorkommen, da das Konzept Nachhaltigkeit – wie bereits erwähnt – nicht immer explizit genannt wird. Damit wurden neben den aufgeführten Adjektiven Suchwörter für Handlungen, Ereignisse und Akteure formuliert, beispielsweise „langfristig“, „solide“, „Manager“, „Führungskräfte“, „Frauen und Führung“, „Frauenförderung“, „Vielfalt“ sowie „demografischer Wandel“.

Durch das erste explorative Scanning der Texte wurden repräsentative und prominente Themen erkannt und für die Erstellung weiterer KSA<sub>n</sub><sup>10</sup> berücksichtigt. Auf diese Art und Weise konnten die relevanten Texte erfasst werden, die für den Untersuchungszeitraum infrage kommen. Im Fokus der Korpuskonstitution stehen Medientexte, die durch intertextuelle thematische Kohärenzbeziehungen miteinander verbunden sind, beispielsweise durch thematische Kongruenz, Variation, Elaboration oder Kontrastierung.<sup>11</sup> Die KSA<sub>n</sub> wurden dynamisch erweitert, indem die diskurskonstituierenden Themen und Subthemen des übergeordneten Matrixframes „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für weitere KSA<sub>n</sub> berücksichtigt wurden. Außerdem wurden die semantische Umgebung von relevanten Termini sowie Wortfelder beachtet. Eine Auswahl der verwendeten KSA<sub>n</sub> unter Berücksichtigung der thematischen Entfaltung über den Personalzyklus sind in Abbildung 4.3 exemplarisch aufgeführt.

---

<sup>10</sup> Die KSA<sub>n</sub> setzen sich aus den Booleschen Suchoperatoren UND sowie ODER zusammen.

<sup>11</sup> Vgl. dazu Abschnitt 2.3.1 „Handlungsanweisungen für eine Diskursanalyse nach Konerding“.

Nachhaltig ODER langfristig ODER solide ODER positiv ODER negativ und weitere.

UND Mitarbeiter ODER Personal ODER Arbeitnehmer ODER Manager ODER Frauen ODER Führungspersonen ODER Führungskraft ODER Führungspersönlichkeiten und weitere.

UND Arbeit ODER Unternehmenskultur ODER Personalmarketing ODER Auswahl ODER Betreuung ODER Förderung ODER Führung ODER Bindung ODER Mitbestimmung ODER Vielfalt ODER demografischer Wandel ODER Vergütung ODER Leistung ODER Entwicklung ODER Fluktuation ODER Trennung und weitere.

UND Bayer AG ODER BMW AG ODER Siemens AG.

**Abb. 4.3** Auswahl von Korpusuchanfragen für die Erstellung des Textkorpus

Neben der Formulierung der KSAn wurde der Suchrahmen wie das Eingrenzen des Zeitraums, das Medium und die einzelnen Rubriken definiert. Zudem wurde für die Länge der Texte ein Minimum von 200 Wörtern festgelegt. Besonders hilfreich war in den elektronischen Archiven, dass die Trefferlisten nicht nur Medientexte anzeigten, in denen Wörter wie „Nachhaltigkeit“, „Mitarbeiter“ oder „Personalmanagement“ in unveränderter Form erschienen, sondern auch solche, in denen der Begriff in deklinierter Form oder als Wortverbindung gezeigt wurde. Somit konnten die Datenbanken optimal nach relevantem Material durchsucht werden. Bei der zu untersuchenden Forschungsfrage kam ein umfangreiches Datenmaterial infrage, was es einzugrenzen galt, indem eine repräsentative Teilmenge, also eine Stichprobe, untersucht wurde, die auf den gesamten Untersuchungsbereich der Forschungsfrage übertragen wird (vgl. Früh 2011: 104–105).

In Bezug auf das Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ haben sich durch die erste Analyse der Untersuchungstexte zahlreiche Themen als relevant herausgestellt. Dazu zählen beispielsweise Outsourcing, Personalabbau, Einsatz von Teilzeitarbeitskräften, Ausbeutung von Personal, Personalentwicklung, arbeitsbezogene Stresssymptome, arbeitsabhängige psychosomatische Reaktionen, Burnout, Selbstausbeutungstendenzen, zunehmender Zeit- und Leistungsdruck, zunehmende Arbeitsgeschwindigkeit, Verfall von Vertrauen in Beschäftigungsverhältnisse, zunehmend schwindende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben, Kosteneinsparung und Reduzierung von Arbeitsplätzen. Die KSAn und der Suchrahmen beziehen sich auf die drei Unternehmen – Bayer AG, BMW AG und Siemens AG – sowie auf die vier Medien – *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* – und decken einen Zeitraum von 20 Jahren ab. Die Ergebnisse der Recherche unter Berücksichtigung der eben beschriebenen Suchparameter sind in Tabelle 4.5 aufgeführt. Die Zahlen stehen für die gesamte Trefferanzahl entsprechend der KSAn für den Zeitraum von 1995 bis 2014.

**Tab. 4.5** Primäre Anzahl der Rechercheergebnisse der Medientexte pro Unternehmen und Medienquelle nach der Formulierung der Korpussuchanfragen

Unternehmen	Medium			
	<i>FAZ</i>	<i>SZ</i>	<i>Die Welt</i>	<i>Die Zeit</i>
Bayer AG	1.281	2.096	906	1.345
BMW AG	1.654	2.869	1.391	1.760
Siemens AG	4.905	4.533	2.363	2.685

Nicht alle Medientexte bildeten die Datenbasis für die korpuslinguistische Diskursanalyse der Nachhaltigkeitsdebatte. Einige Texte mussten aus dem Korpus ausgeschlossen werden, da sie sich als thematisch irrelevant herausstellten. Die nicht-relevanten Themen sind in Tabelle 4.6 alphabetisch aufgeführt.

**Tab. 4.6** Nicht-relevante Themen und Rubriken pro Unternehmen und Medienquelle in alphabetischer Ordnung

Unternehmen	Medium			
	<i>FAZ</i>	<i>SZ</i>	<i>Die Welt</i>	<i>Die Zeit</i>
Bayer AG	Firmenmeldungen, Fusionen und Übernahmen, Pharma-, Chemie- und Biotech-industrie	Aufführungen im Aktienindex, Medikamente und Nebenwirkungen, Pharma-, Chemie- und Bio-techindustrie, Fusionen und Übernahmen	Fusionen und Übernahmen, Produkte im Industriesektor, in der Medizin und Agrarwirtschaft, Sport	Fusionen und Übernahmen, Medikamente, Nebenwirkungen und Medikamentenskandale
BMW AG	Auszeichnungen, Finanzen, Firmenmeldungen, Messen, Militär, Technik	Autohandel, Elektroautos, Formel-1, Fusionen und Übernahmen, Geschäftsbeziehungen, int. Automobil-ausstellung, Marketing	Beliebte Autos, Schmiergeld, Standort	Autos als Prestige, Fusionen und Übernahmen, Präsentation einzelner Werke
Siemens AG	Firmenmeldungen, Fusionen und Übernahmen, Personalien	Bestechungsaffären, Finanzen, IT-Industrie, Marketing, Messen, Produkte, Rechtliches, Standorte, Wirtschaftsbeziehungen	Korruption, Produkte	Fusionen und Übernahmen, Klimaanlage für Züge, technische Details zu den Produkten

## 2. Relevanz-Entscheidung nach Überschriften

Nach dem ersten Arbeitsschritt, der Formulierung der KSAn und der Lektüre des Textanfangs, erfolgte der zweite Arbeitsschritt, die Relevanz-Entscheidung nach Überschriften: Es wurde zunächst anhand der Überschriften und des Veröffentlichungsdatums entschieden, ob der Text thematisch relevant ist. Wenn dem so war, wurde der Textanfang gelesen, da die thematische Einbettung häufig zu Beginn eines Textes erfolgt. Die Rechercheergebnisse sind in Tabelle 4.7 dargestellt.

**Tab. 4.7** Rechercheergebnisse der relevanten Medientexte pro Unternehmen und Medienquelle nach der Relevanz-Entscheidung nach Überschriften

Unternehmen	Medium			
	<i>FAZ</i>	<i>SZ</i>	<i>Die Welt</i>	<i>Die Zeit</i>
Bayer AG	1.281* → <u>77</u>	2.096* → <u>172</u>	906* → <u>65</u>	1.345* → <u>75</u>
BMW AG	1.654* → <u>195</u>	2.869* → <u>406</u>	1.391* → <u>101</u>	1.760* → <u>198</u>
Siemens AG	4.905* → <u>209</u>	4.533* → <u>326</u>	2.363* → <u>189</u>	2.685* → <u>192</u>

Mit \* markierte Zahlen bestimmen die gesamte Trefferanzahl entsprechend der KSAn für den Zeitraum von 1995 bis 2014. Die unterstrichenen Zahlen geben die verbliebenen Texte nach der Relevanz-Entscheidung anhand der Überschriften an.

## 3. Close Reading

Nun folgte das Close Reading, um die zu bearbeitenden Texte auszuwählen. Bei einem aufmerksamen Lesen des gesamten Textes wurde untersucht, inwieweit der gesamte Text, einzelne Textpassagen, Details und Bedeutungsnuancen für die Korpuskonstitution relevant sind. Es wurde berücksichtigt, inwieweit die relevanten Textstellen in enger Beziehung zum Diskursthema stehen und ihnen unterschiedliche Fillers zu den Slots wie URSACHEN oder BEWERTUNG (vgl. dazu Abschnitt 5.2 und Abschnitt 5.3) der Frame-Analyse-Attribute bzw. -Raster zugeschrieben werden können. Texte, die diese Kriterien beim Close Reading nicht erfüllten, wurden für die Analyse nicht berücksichtigt. Dieses Vorgehen ist somit eine kritische, wissenschaftlich-hermeneutische Methode, um Texte für die weitere Analyse zu identifizieren. Sie findet auch in der Methodologie der empirischen Sozialforschung Anwendung gebracht.

Die zu untersuchenden Texte zeichnen sich durch ihren informierenden Charakter aus. Denn die thematische Entfaltung äußert sich bei den Medien *Die Welt*, *FAZ* und *SZ* zunächst deskriptiv und später argumentativ, bei der Zeitung *Die Zeit* zunächst narrativ und später argumentativ. Die Texte, die thematisch als relevant bestimmt wurden, wurden weiterbearbeitet. Es erfolgte die erste Einordnung der Texte in MaxQDA. Die erfolgte Reduktion ist Tabelle 4.8 zu entnehmen.

**Tab. 4.8** Rechercheergebnisse der relevanten Medientexte pro Unternehmen und Medienquelle nach dem Close Reading

Unternehmen	Medium			
	<i>FAZ</i>	<i>SZ</i>	<i>Die Welt</i>	<i>Die Zeit</i>
Bayer AG	77* → <u>41</u>	172* → <u>19</u>	65* → <u>19</u>	75* → <u>23</u>
BMW AG	195* → <u>76</u>	406* → <u>58</u>	101* → <u>39</u>	198* → <u>60</u>
Siemens AG	209* → <u>59</u>	326* → <u>58</u>	189* → <u>53</u>	192* → <u>52</u>

Mit \* markierte Zahlen bestimmen die Texte nach der Relevanz-Entscheidung nach Überschriften. Die unterstrichenen Zahlen geben die relevanten Texte für die Analyse nach dem Close Reading an.

Die zu untersuchenden Medientexte erhielten beim Import in das Programm MaxQDA eine spezielle Beschriftung. Die Sigle beinhaltet den Namen des Unternehmens, Mediums und Datums: „Unternehmen\_Printmedium\_Jahr\_Monat\_Tag“, zum Beispiel: Bayer AG\_FAZ\_1998\_08\_01. Waren mehrere relevante Artikel an einem Tag erschienen, wurden sie wie folgt gekennzeichnet: Bayer AG\_FAZ\_2008\_12\_16\_01 und Bayer AG\_FAZ\_2008\_12\_16\_01\_02. Die Gesamtzahl der resultierenden Texte – sortiert nach dem jeweiligen Medium – ist in Tabelle 4.9 abgebildet.

**Tab. 4.9** Gesamtzahl der untersuchungsrelevanten Medientexte pro Medienquelle

Medium	Anzahl der Medientexte
<i>FAZ</i>	176
<i>SZ</i>	135
<i>Die Welt</i>	111
<i>Die Zeit</i>	135
<b>Gesamt</b>	<b>577</b>

Die Gesamtzahl der zu untersuchenden Medientexte entsprechend der unternehmensspezifischen Subkorpora lässt sich wie folgt aufschlüsseln:

Bayer AG – 102 Medientexte  
 BMW AG – 233 Medientexte  
 Siemens AG – 222 Medientexte

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Reduzierung des Datensatzes nach dem oben genannten Vorgehen es ermöglicht, die Texte im Rahmen der Untersuchung mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu analysieren. Es wurden 577 Medientexte inhaltlicher Tiefe recherchiert, die ein umfangreiches Textkorpus abbilden, das die Grundlage für die folgende qualitative Untersuchung bietet.

In Kapitel 4 wurden die Auswahl der Unternehmen und die Korpuskonstitution der Unternehmenstexte (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte) sowie der Medientexte vorgestellt. Mithilfe der digitalen Werkzeuge wie auch dem Einsatz des elektronischen Datenverarbeitungsprogramms MaxQDA in dieser Arbeit berücksichtigt die vorliegende Untersuchung eine breite empirische Basis. Dadurch können einzelne Handlungen den einzelnen Akteuren in der öffentlichen Debatte (über die Darstellung in den jeweiligen Medientexten) zugesprochen werden. Das Textverständnis ist für die Analyse besonders wichtig, da sonst keine klaren Analysekatgorien bestimmt werden können. Die Kategorien für die Analyse des Textkorpus sowie die Analyseergebnisse werden im folgenden Kapitel ausführlich vorgestellt.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





# Diskurslinguistische framebezogene Analyse

# 5

Nach der in Kapitel 4 vorgestellten Datenauswahl und Korpuskonstitution folgt die Analyse der Unternehmens- und Medientexte. Zur Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. dazu Abschnitt 1.2) erfolgt die korpusbasierte Analyse der Daten nach der ausgewählten Forschungsmethode einer framegestützten linguistischen Diskurs-Analyse nach Konearding (vgl. dazu Kapitel 2). In diesem Kapitel werden die quantitativen und qualitativen Analyseergebnisse des Unternehmenstext- und Medientextkorpus vorgestellt.

Die folgende Analyse zeigt, wie das Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmen und der deutschen Öffentlichkeit behandelt wird. Ziel der Arbeit ist es, die thematische Entfaltung von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ sowie die Standpunkte der Akteure in der Debatte mit Fokus auf gesellschaftsrelevante Entwicklungen zu untersuchen. Durch die Analyse thematisch ähnlicher Texte kann eine erhöhte Vergleichbarkeit von Standpunkten der einzelnen Akteure erzielt werden, indem Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Muster herausgearbeitet und zugänglich gemacht werden. Zitate aus dem Datenmaterial werden dabei eingesetzt, um Ideen zu stützen und zu illustrieren. Sie werden vor allem herangezogen, um wichtige Phänomene und Ergebnisse zu erläutern. Bedeutende Ergebnisse werden konkret durch das zugehörige Material ausführlich belegt, wobei die inhaltliche Auswertung in Bezug auf die unmittelbare Umgebung des Korpus-Textes vorgenommen wird. Bei dem vorliegenden Unternehmens- und Medientextkorpus handelt es sich um einen umfangreichen Datenbestand, was Elemente der Strukturierung unabdingbar macht und

---

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7_5).

einen Fokus auf ausgewählte Themen bei der Ergebnispräsentation bedingt. Die Analyse zielt durch Reduktion, Explikation, sinnvolle Systematisierung und Strukturierung exemplarischer Themen auf Beschränkung hinsichtlich eines durchgehend relevanten Zugangs zum Ausgangsmaterial.

Die Analyse gliedert sich in drei Unterkapitel: In dem ersten Unterkapitel wird das methodische Vorgehen bei der Analyse der Unternehmens- und Medientexte anhand klar definierter Analyseschritte und -regeln systematisch erläutert (5.1). Dabei werden die in der Analyse eingesetzten qualitativen Methoden vorgestellt, die auf Charakteristika quantitativer Analysemethoden aufbauen. Im zweiten Unterkapitel erfolgt die Präsentation der Analyseergebnisse der Unternehmens- und Medientexte (5.2). Im Zentrum der Analyse der Unternehmenstexte steht die Entwicklung eines Kategoriensystems, das als Vorlage zur Korpuskonstitution sowie Konkretisierung der Analysemethode und Auswertung der Medientexte dient. Im dritten Unterkapitel werden die Analyseergebnisse der Medientexte vorgestellt (5.3).

Die Forschungsfragen werden in den einzelnen Kapiteln aufgeführt und in den theoretisch-methodischen Hintergrund eingebettet. Die Analyseergebnisse werden mithilfe von Tabellen präsentiert, um einen schnellen Zugang zum Datenmaterial zu ermöglichen sowie Ergebnisse zusammenzufassen und gegebenenfalls einander gegenüberzustellen. An entsprechenden Stellen werden die Ergebnisse mit Textbeispielen belegt. Teilzusammenfassungen zu konkreten Analyseergebnissen werden am Ende der Kapitel bzw. nach thematischen Einheiten unter „Zusammenfassend kann festgehalten werden:“ aufgeführt. Die Kapitel zu den Zwischenergebnissen fassen die in der Analyse gewonnenen Ergebnisse zu den thematischen Kategorien zusammen und setzen sie in Beziehung zu den Forschungsfragen.

---

## 5.1 Methodisches Vorgehen

Im vierten Kapitel „Forschungsmaterial und Korpuskonstitution“ wurde aufgezeigt, wie die umfangreiche Menge an zur Verfügung stehenden Medientexten nach einer thematischen Auswahl reduziert wurde, um eine kategoriebasierte Einteilung und Bearbeitung zu ermöglichen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine geeignete Methode für die Analyse der Unternehmens- und Medientexte gewählt, die von der Forschungsfrage bestimmt und nach ihr ausgerichtet wird (vgl. Früh 2011: 141). Im Folgenden wird das methodische Vorgehen vorgestellt, nach dem sich die Unternehmens- und Medientextanalyse richtet. An entsprechender Stelle wird auf die Besonderheiten der Analyse der Unternehmens- und Medientexte eingegangen.



Ziel der korpusbasierten Untersuchung durch die Analyse und Kategorisierung von Textaussagen ist die Systematisierung und Abstraktion von einzelnen Aussagen. Im Folgenden werden die Analyseschritte und die praktischen Handlungsanweisungen einer Diskursanalyse nach Konearding präsentiert, nach denen die vorliegende diskurslinguistische Untersuchung erfolgt. In Anlehnung an Konearding (1993: 472–473) wurde zuvor der Frame für den Nominal- bzw. Substantivtyp *Zustand*<sup>1</sup> für die Analyse der Unternehmens- und Medientexte zur Untersuchung herangezogen. Der Matrixframe *Zustand* wird angewandt, da nachhaltiges Personalmanagement, ausgehend vom Ist-Zustand eines traditionellen Personalmanagements, durch die Umsetzung der Forderungen und Handlungen der am Diskurs beteiligten Akteure als spezifischer Zielzustand einer entsprechend gesteuerten Entwicklung erreicht werden soll.

Bei der Analyse werden zuerst die Hauptanalysekategorien bestimmt (vgl. dazu Abschnitt 5.1.1). Danach werden die relevanten Textsegmente kodiert (vgl. dazu Abschnitt 5.1.2) und anschließend Prototypen erstellt (vgl. dazu Abschnitt 1.3 und nachfolgend Abschnitt 5.1.3). Abschließend erfolgt die quantitative und qualitative Analyse der Prototypen. Die Analyseergebnisse der Prototypen werden entsprechend der vorgestellten entwickelten Kategorien und in Anlehnung an die Struktur des Frames *Zustand* für das untersuchte Unternehmenstextkorpus in Abschnitt 5.2.3 und für das Medientextkorpus in Abschnitt 5.3 aufgeführt (zu den methodischen Schritten im Einzelnen vgl. Konearding: 2005, 2007). Die zugehörigen Analyseschritte werden chronologisch abgearbeitet. Im Folgenden wird die theoretische Grundlage vorgestellt und deren praktische Anwendung exemplarisch mithilfe von ausgewählten Beispielen dargestellt.

### 5.1.1 Kategorienbildung

Die in Kapitel 4 als relevant erachteten Medientexte wurden für die Bearbeitung in die Analysesoftware MaxQDA eingepflegt und die relevanten Analysekategorien importiert. Das Kategoriensystem wurde anhand der Forschungsfrage und des Forschungsmaterials entwickelt. Die Hauptanalysekategorien wurden in Bezug auf die thematische Relevanz für den Diskursstrang „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ bestimmt. Bei der Analyse wurde eine thematische Klassifizierung

---

<sup>1</sup> Die Begründung der Verwendung des Matrixframes *Zustand* im Zusammenhang der Theorie und der Methodik des vorliegenden Untersuchungsbereichs erfolgt in Abschnitt 2.2 und 2.3. Eine ausführliche Explikation zur Auswahl des Substantivtyps *Zustand* im Rahmen des vorliegenden Untersuchungsgegenstands des nachhaltigen Personalmanagements ist in Kapitel 3 aufgeführt.

vorgenommen, bei der ausgewählte Themen und Inhalte des Diskurses detailliert erörtert werden. Dabei wurde auch auf die Interessen und Motive der einzelnen Akteure eingegangen. Während der Analyse erfolgte eine Überprüfung und Überarbeitung der Kategorien.

Die Kategorien für die Medientexte leiteten sich aus den als relevant erachteten Themen aus den Unternehmenstexten ab (vgl. dazu Abschnitt 5.2.1, Abschnitt 5.2.2 und Abschnitt 5.2.3). Als nominalisierte Makro-Proposition beziehen sie sich auf den Matrixframe *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“. Denn:

Sortal bestimmte lexikal-semantische Relevanzrahmen in Form von Matrixframes fungieren als Modellierungsgrundlage für die thematische Makro-Struktur, die sich mit einer nominalisierten Makro-Proposition lexikongeleitet verbindet. (Konerding 2007: 136)

Aus den entsprechenden Frame-Attributen bzw. Makro-Rollen, die die entsprechenden Spezifikations- bzw. Leerstellen abbilden, leiteten sich die Hauptanalysekategorien ab, die in MaxQDA als Code-System entsprechend des Matrixframes *Zustand* (URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG, EIGENSCHAFTEN, ZIELZUSTAND, HANDLUNGEN, AKTEURE, FOLGEN UND BEWERTUNGEN, FORDERUNGEN) aufgeführt sind. Diese werden in der folgenden Ergebnispräsentation mit Beispielen an relevanten Stellen verdeutlicht.

Wichtig für die Bestimmung der Analysekatoren ist der „Typus des Kategoriensystems“ und die „Art und Struktur der zu erhebenden Daten“ (vgl. Früh 2011: 159). Zentral bei der Analyse war die Überprüfung der Kategorien in Bezug auf die repräsentative Abbildung des Untersuchungsgegenstands. Dafür wurden Definitionen der Kategorien sowie Ergänzungen, Korrekturen, Optimierungen und Auslassungen (Löschungen) von Kategorien des potenziellen Kategoriensystems vorgenommen. Die Kategorienzuordnung wurde stichprobenartig überprüft, um die Ergebnisse zu validieren. Das Kategoriensystem dient dazu, die Diskussion um den Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement angemessen zu beschreiben. Dabei wurden von den einzelnen Beschreibungen Rückschlüsse auf das gesamte Untersuchungskorpus gezogen (vgl. Früh 2011: 104).

In der Literatur findet sich zur induktiven und deduktiven Vorgehensweise eine bibliothekenfüllende Diskussion. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Vorgehensweise nach Früh: Von der Forschungsfrage ausgehend werden die einzelnen Kategorien abgeleitet. „1. Selektion/Reduktion, 2. Bündelung, 3. Generalisierung/Abstraktion und 4. Rückbezug auf Theorie“ (Früh 2011: 73).

Die vorliegende Arbeit wendet die bereits vorgestellte Diskursanalyse nach Konerding unter Berücksichtigung des frameanalytischen Zugriffs an (vgl. Konerding 1993, 2005, 2007, 2008, 2009a):

Der methodische Zugriff über Frames [bietet] ein unvergleichlich starkes und zugleich kohärentes Instrument, um auf der Grundlage einer Operationalisierung von forschungspraktischen Begriffen wie ‚thematische Kongruenz‘, ‚thematische Variation‘, ‚thematische Kontrastierung‘ und ‚thematische Elaboration‘ (Konerding 2007: 124 ff.) die Dynamik einer Diskursentwicklung detailliert zu erschließen und in ihrem Verlauf methodisch kontrolliert zu modellieren. (Konerding 2009a: 172)

Ergänzend dazu werden – wie in Kapitel 2 vorgestellt – diskurslinguistische Überlegungen von Busse (1994, 2013), Warnke (2007, 2008, 2011) und Wengeler (2010) berücksichtigt, um die Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung zu klären. In der nachfolgend dokumentierten Analyse wurde untersucht, wie akteursspezifische Handlungen konstituiert werden und wie Prädikationen die entsprechenden Frameslots füllen. Für „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ wird als höchstes Hyperonym im Sinne der Hyperonymtypenreduktion nach Konerding (1993) das Hyperonym *Zustand* ermittelt und auf den Matrixframe *Zustand* (vgl. Konerding 2007) übertragen.

Die Matrixframes dienen – im Sinne der Verbalisierungsforschung – als Produktionspläne und Textgerüste für die bereits genannten expositorischen Texte, die das stillschweigende stereotypische Bedeutungswissen zur Darstellung bringen sollen. (Konerding 1993: 283)

In diesem Zusammenhang wurde der Katalog an Detailfragen der Matrixframes zur Bestimmung der Leerstellen des Matrixframes *Zustand* bestimmt und daran orientierend die Textkorpora untersucht. Die Leerstellen des Matrixframes *Zustand* wurden dem von Konerding (1993) aufgestellten Katalog von Detailfragen entnommen, der zur Orientierung und anschließenden Spezifizierung für das forschungspraktische Vorgehen diente.

Über die Detailfragen werden die Slots des Matrixframes *Zustand*, also das Wissen um das spezifizierte Themen-Konzept „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ als Zustand, über die Codes der Textstellen sichtbar gemacht. Aufbauend auf den methodischen Zugriff von Konerding (1993) werden in dieser Arbeit die Detailfragen im Sinne zur Beantwortung der Forschungsfrage (vgl. dazu Abschnitt 1.3) auf die folgenden kategorienbestimmenden Matrixframe-Slots, angewandt auf das vorliegende Forschungsthema, reduziert:

1. Die Frage nach den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“: Was führt zu dem *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“? Wodurch ist der *Zustand* bedingt und was hat er als Voraussetzung? In welche übergeordneten Zusammenhänge ist der *Zustand* einzuordnen? Welche Funktion nimmt der *Zustand* in diesen Zusammenhängen ein, insbesondere innerhalb der Unternehmensstrategie?
2. Die Frage nach dem ZIELZUSTAND, der durch den *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ erreicht werden soll: Welches Bedürfnis soll durch den intendierten Zielzustand erfüllt werden? Welche Ziele werden verfolgt und welcher *Zustand* wird angestrebt? Welche Motive gibt es für die entsprechende Handlung?
3. Die Frage nach den EIGENSCHAFTEN von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“: Wie wird der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement charakterisiert? Wie wird der *Zustand* von den Unternehmen definiert bzw. eingegrenzt und welche Attribute treten dabei auf? Wie wird nachhaltiges Personalmanagement in der Unternehmenskommunikation modifiziert? Lässt sich eine Veränderung über den Untersuchungszeitraum erkennen?
4. Die Frage nach den HANDLUNGEN, die den *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ konkret herbeiführen sollen: Welche Maßnahmen werden ergriffen, um nachhaltiges Personalmanagement zu erreichen? Wie wird „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ durch HANDLUNGEN konkret in die Teilprozesse unterteilt, insbesondere durch das Management? Wie werden diese Prozesse umgesetzt?
5. Die Frage nach den AKTEUREN zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“: Wer und aus welchen Gründen beeinflusst das Erreichen des Zielzustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“? Wer sind die prominentesten Akteure? Wodurch zeichnen sich die Akteure aus? Sind sie aktive Mitgestalter oder schaffen sie handlungsleitende Systeme in Form von Regularien, die nachhaltiges Personalmanagement begünstigen?
6. Die Frage nach den FOLGEN und BEWERTUNGEN von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“: Welche wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen FOLGEN ergeben sich aus dem *Zustand* eines nachhaltigen Personalmanagements und wie wird dieser *Zustand* bewertet?
7. Die Frage nach den FORDERUNGEN für die zukünftige Entwicklung von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“: Welche HANDLUNGEN werden gefordert, um nachhaltiges Personalmanagement zu erreichen? Welche FORDERUNGEN für zukünftiges wirtschaftliches und gesellschaftliches Handeln lassen sich daraus ableiten?

8. Die Frage nach dem STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER innerhalb des *Zustands* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“: Welchen STELLENWERT nimmt der *Zustand* für den Menschen und insbesondere den Mitarbeiter ein? Welchen STELLENWERT hat „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ im unternehmerischen und gesellschaftlichen Kontext?

Aus diesen Detailfragen und den zugehörigen Makro-Rollen wurden die Analysekategorien in Anlehnung an die Inhaltsanalyse bzw. Grounded Theory für die Kodierung der Textkorpora abgeleitet. Mithilfe der Detailfragen konnten aus dem Datenmaterial die offenen Propositionen über Hyponomiebeziehungen mit Wissen gefüllt werden. Daraus ließen sich die Hauptanalysekategorien – aufbauend auf der Methode zur Kategorienbildung von Früh (2007) – generieren, die als Haupt-Codes in MaxQDA angewandt und für die zwei untersuchten Textkorpora modifiziert und reduziert wurden (Abbildung 5.1):

MAKRO-ROLLEN für den Frame <i>Zustand</i> für das <b>Unternehmenstextkorpus</b>	MAKRO-ROLLEN für den Frame <i>Zustand</i> für das <b>Medientextkorpus</b>
ZIELZUSTAND	ZIELZUSTAND
EIGENSCHAFTEN	URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG
URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG	HANDLUNGEN
HANDLUNGEN	FOLGEN und BEWERTUNGEN
FOLGEN sowie STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER	FORDERUNGEN
AKTEURE	AKTEURE

**Abb. 5.1** Hauptanalysekategorien für den Frame *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für das Unternehmens- und Medientextkorpus

Die untersuchten Textkorpora wurden in Anlehnung an die Hauptanalysekategorien kodiert und entsprechend ihrer Relevanz und Wichtigkeit der kodierten Textstellen zueinander in Beziehung gesetzt. Die prominentesten Prädikationen wurden nominalisiert. Die nominalisierten Prototypen der Makro-Rollen bilden die Unter- bzw. Sub-Kategorien.

Die traditionelle Textlektüre bildete bei der Analyse der Unternehmenstexte die Grundlage für die weiterführende Untersuchung mithilfe automatisierter Suchverfahren. Somit hat die Arbeit einen stark induktiven Charakter: Von der intensiven Textlektüre wurden diskurskonstitutive Phänomene herausgearbeitet und vom individuellen Einzelkontext zum Gesamtkontext in Interpretationshypothesen formuliert. Bei dieser induktiven Analyse stehen Sprachgebrauchsmuster

im Zentrum. Dieses Vorgehen „bietet [...] die Chance, Diskurse nicht nur thematisch zu definieren, sondern ergänzend auch ausdrucksbezogen als Cluster von ähnlichem Sprachgebrauch“ (Bubenhof 2008: 413). Es folgte die Untersuchung des Hauptthemas und der zugehörigen verschiedenen Unterthemen der jeweiligen Themenentfaltung, denn: „Nach Erkenntnissen der Textproduktionsforschung steuern Themengerüste als Produktionspläne eine differenzierte Textproduktion“ (Konerding 1993: 272). Bei der Analyse der Unternehmenstexte stand die Klärung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement sowie der Themen, Akteure und ihrer Standpunkte im Vordergrund. Dabei wurden die Themen nach Oberbegriffen geordnet und hierarchisch gelistet sowie die Bewertungen und Forderungen den Akteuren zugeordnet. Primäres Ziel der Analyse der Unternehmenstexte war es, die Relevanz von nachhaltigkeits- und personalbezogenen Themen aufzuspüren. Diese wurden für die Kategorienbildung entsprechend der in der Wissenschaft angewandten Dreiteilung in ÖKOLOGIE, ÖKONOMIE und SOZIALES systematisiert und strukturiert.<sup>2</sup> Eine detaillierte und vollständige Darstellung der in den Unternehmenstexten herausgearbeiteten Themen findet sich in Abschnitt 5.2. Die in den Unternehmenstexten eruierten zentralen Themen dienten als Vorlage für die Analyse der Medientexte. Diese wurden in MaxQDA klassifiziert und systematisiert. Abbildung 5.2 zeigt exemplarisch eine Auswahl der nominalisierten Prototypen der Makro-Rollen als Unter- bzw. Sub-Kategorien der Medientexte für die Personalentwicklung:

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu Tab. 5.1: „Auswahl der nominalisierten Hauptthemen zu NACHHALTIGKEIT in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014).“, S. 112 in Abschnitt 5.1.3, und Tab. 5.6: „Codes zu NACHHALTIGKEIT und Anzahl der Codings in den Unternehmenstexten“, S. 135 in Abschnitt 5.2.2.

<p>ZIELZUSTAND</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Dem demografischen Wandel vorbeugen durch Weiterbildung</li><li>Umsatzsteigerung durch Weiterbildungsmaßnahmen</li><li>Karriereförderung durch Weiterbildungsmaßnahmen</li><li>Verminderung der Fluktuation und Förderung von Arbeitnehmern durch Mentoring-Programme</li><li>Internationale Managerausbildung als Reaktion auf die Globalisierung</li></ul> <p>...</p> <p>URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Probleme bei der Mitarbeiterentwicklung</li><li>Nicht verfügbares Wissen, wo es gebraucht wird</li><li>Verlagerung der Weiterbildung in die Freizeit</li><li>Generation Y mehr auf Sinnsuche als Fixierung auf die Karriere</li></ul> <p>...</p> <p>HANDLUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Erhöhung der Ausgaben für die Aus- und Weiterbildung</li><li>Neuorganisation der Weiterbildung</li><li>Vielfältige Weiterbildungsmaßnahmen</li><li>Auszeit zur persönlichen Weiterbildung</li><li>Strukturierte Mentoring-Programme</li></ul> <p>...</p> <p>FOLGEN UND BEWERTUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Bewertung der Personalentwicklung und Weiterbildungsstruktur</li><li>Bewertung von exotischen Trainings für Führungskräfte</li><li>Bewertung des E- und Tele-Learnings</li><li>Bewertung des Mentorings als Personalentwicklungsinstrument</li></ul> <p>...</p> <p>FORDERUNGEN</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Effizientere Talent-Management-Prozesse</li><li>Transparenz bei der Führungskräfteentwicklung</li><li>Aufnahme der Weiterbildung im Controlling und als Benchmarking</li><li>Förderung der Arbeitnehmer seitens der Unternehmen zur Aneignung von Wissen durch Innovations- und Kreativwerkstätten</li><li>Vorbereitung der Unternehmen auf den Generationenwechsel</li></ul> <p>...</p>
--

**Abb. 5.2** Auswahl der nominalisierten Prototypen der Makro-Rollen als Unter- bzw. Sub-Kategorien der Medientexte für die Personalentwicklung

Das Kategoriensystem bestehend aus Hauptanalyse- und Subkategorien ist die Grundlage für die Kodierung des Textkorpus in MaxQDA.<sup>3</sup> Die Analysekategorien beziehen sich auf die zugehörigen Makro-Rollen. Die kodierten Textstellen können dann den Rollenwerten für die Makro-Rollen, also den Füllern für die Slots, zugeordnet werden.

### 5.1.2 Kodierung der relevanten Textsegmente

Die Feinanalyse und Kodierung bilden das Herzstück der Diskursanalyse, weil dabei die inhaltliche und formale Gestaltung eines Diskurses herausgearbeitet wird. Im Folgenden werden die zentralen Grundlagen zu den Prinzipien des in der Arbeit angewandten Kodierens geklärt. „Codiert wird die rekonstruierte Bedeutung, nicht die formale Zeichengestalt“ (Früh 2011: 137). Bei der Textanalyse geht es um die Strukturmerkmale von Textmengen im Textkorpus. Nur alle für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen sind von Bedeutung (vgl. Früh 2011: 82).

In der vorliegenden Arbeit wird „Code“ mit Kategorie gleichgesetzt. Der Begriff „Code“ findet in der Grounded Theory seine Anwendung, wobei darunter das Analysieren, Benennen, Kategorisieren und thematische Einordnen von Textsegmenten verstanden wird (vgl. Kuckartz 2012: 45 ff.). Als Kodiereinheit gelten Aussagen bzw. Textsegmente, die für die Beantwortung der Frame-spezifischen Fragen relevant sind und sich den Hauptanalysekategorien zuordnen lassen. Die in den Texten entsprechend dokumentierbaren relevanten Prädikationen (Rollenwerte bzw. Filler) werden damit den zugehörigen Makro-Rollen (Leerstellen bzw. Slots – den „W“-Stellen der zugehörigen Fragewörter der Fragen) zugeordnet. Die Frame-spezifischen Attribute alias Makro-Rollen definieren die Prädikationstypen, indem die Makro-Rollen durch Nominale semantisch charakterisiert werden und folglich als semantisch-konzeptuelle Markierungen für zu ermittelnde konkrete Füllwerte (Filler) dienen. Diese werden entsprechend der Hyperonymketten-Beziehungen durch nominalisierte Makro-Propositionen der relevanten Textsegmente in der Rolle von Prädikationen den semantisch-konzeptuellen Markierungen zugeordnet. Nach diesem Vorgehen erfolgt die Kodierung der relevanten Textsegmente mithilfe des Programms MaxQDA. Das Ziel des Prozesses ist es, die Frame-spezifischen Fragen für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand zu beantworten.

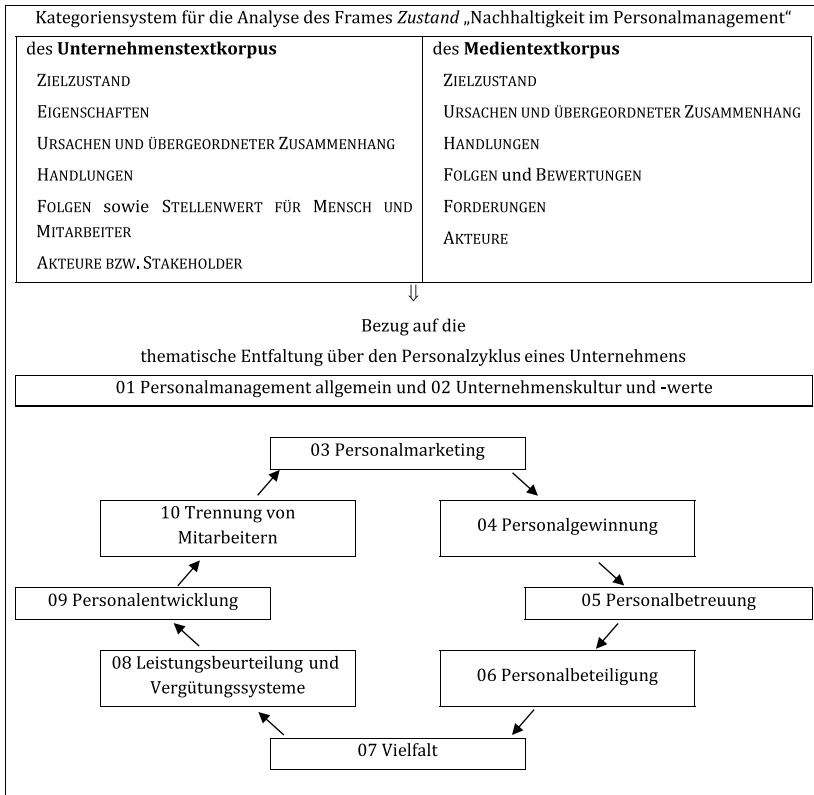
Die konkrete Umsetzung des analytischen Vorgehens in MaxQDA und zugleich eine zusammenfassende Darstellung des methodischen Ansatzes für die

---

<sup>3</sup> Eine detaillierte und vollständige Darstellung der in den Medientexten herausgearbeiteten Themen findet sich in Abschnitt 5.3.



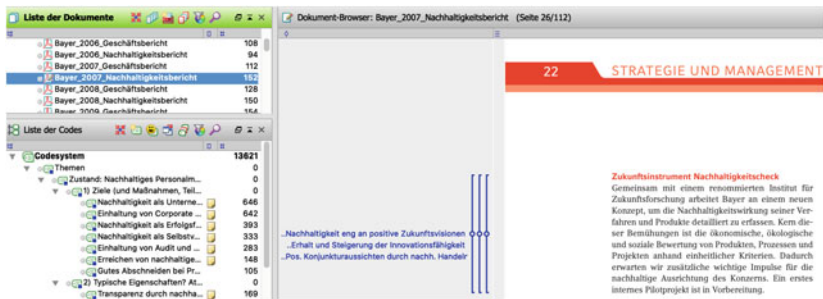
Analyse der Unternehmens- und Medientexte<sup>4</sup> ist in Abbildung 5.3 dargestellt. Bei der Analyse liegt die Besonderheit darin, zwei Dimensionen miteinander zu verbinden: den Frame *Zustand* und die thematische Entfaltung entsprechend des Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens. Abbildung 5.3 zeigt, wie sich die beiden Dimensionen zusammenführen lassen und daraus die konkrete anwendbare Struktur für die Kodierung des Datenmaterials in MaxQDA ableiten lässt:



**Abb. 5.3** Kategoriensystem für die Analyse der Unternehmens- und Medientexte in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens

<sup>4</sup> Das methodische Vorgehen wurde von den in Kapitel 2 ausführlich beschriebenen theoretischen diskurs- und frameanalytischen Grundlagen abgeleitet.

Die Abbildung veranschaulicht schematisch den Zusammenhang zwischen den zwei Untersuchungsaspekten, dem Frame *Zustand* sowie der thematischen Entfaltung des Untersuchungsthemas. Die Themen und Subthemen in Bezug auf den Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens werden mit den Sprachhandlungen verknüpft. Das heißt, die Sprachhandlungen (bspw. BEWERTUNGEN und FORDERUNGEN) beziehen sich auf thematisch relevante Einheiten (bspw. Ursachen, Handlungen und Folgen). Für die Auswertung des Textkorpus wurden die Themen in den Unternehmens- und Medientexten in MaxQDA in Anlehnung an die oben vorgestellte Frame-Analyse und den Personalzyklus eines Unternehmens kodiert. Abbildung 5.4 zeigt exemplarisch einen kodierten Textabschnitt aus dem Nachhaltigkeitsbericht der Bayer AG (NB 2007).



**Abb. 5.4** Beispiel eines kodierten Textabschnitts des Nachhaltigkeitsberichts der Bayer AG (Quelle: Bayer AG NB 2007: 22)

Bei der Kodierung von relevanten Textstellen können mehrere (sub-) thematische Codes kodiert werden. So wird die in Abbildung 5.4 dargestellte Textstelle von mehreren Codes in Bezug auf den Frame *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ kodiert: ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONS-FÄHIGKEIT (Slot: URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG), NACHHALTIGKEIT ENG AN POSITIVE ZUKUNFTSVISIONEN GEKNÜPFT UND POSITIVE KONJUNKTURAUSSICHTEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN (Slot: FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER). Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine kodierte Textstelle eines Medientexts (Abbildung 5.5).



**Abb. 5.5** Beispiel eines kodierten Textabschnitts des Medientextes „Frau am Steuer!“ (*Die Welt*, 19.03.2011)

In der Medientextstelle wird eine Handlung zur Frauenförderung vorgestellt und daher entsprechend kodiert. Außerdem wird die Akteurin „LIZA HASSEL“, die für Diversity bei der BMW AG verantwortlich ist, kodiert.

### 5.1.3 Erstellung von Prototypen

Beim dritten Arbeitsschritt wurden die Prototypen gebildet, die für den Diskurs und die Beantwortung der frame- und attributspezifischen Textsegmente relevant und signifikant sind. Relevanzkriterien in nominalisierter Form wurden als Bezeichnungen für die Slots im Matrixframe zu einer diskursrelevanten Handlung aufgefasst. Textsegmente, die Informationen bereitstellen und dazu geeignet sind, die Slots auszufüllen, werden als diskursive Attribut-Spezifikationen verstanden. Folglich beschreibt ein Attribut Elemente in der „thematischen Umgebung“, also im Frame, in dem die semantischen Slots bzw. Makro-Rollen mit Werten ausgefüllt werden (vgl. Konerding 2005, 2007). Sie thematisieren die einzelnen „Dimensionen“ (vgl. Früh 2011) einer Handlung.

Bei der Untersuchung der Unternehmenstexte lag der Fokus auf dem Aufspüren von Nachhaltigkeits- und Personalthemen sowie dem Aufzeigen ihrer Relevanz. Die Hauptthemen zu NACHHALTIGKEIT wurden entsprechend der Dreiteilung in ÖKOLOGIE, ÖKONOMIE und SOZIALES und entsprechend den untersuchten Unternehmen systematisiert. Tabelle 5.1 gibt einen Einblick in die Nachhaltigkeitsthemen, die in den Unternehmenstexten behandelt werden.

**Tab. 5.1** Auswahl der nominalisierten Hauptthemen zu NACHHALTIGKEIT in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Nominalisierte Hauptthemen zu NACHHALTIGKEIT		Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
ÖKOLOGIE	KLIMA- UND ARTENSCHUTZ	82	23	1	58
	UMGANG MIT RESSOURCEN SOWIE ENERGIEVERBRAUCH UND -EFFIZIENZ	97	9	30	58
	NATUR- UND UMWELTSCHUTZ	43	24	12	7
	...				
ÖKONOMIE	PRODUKTE	69	19	14	36
	INNOVATIONEN UND PRODUKTIONSWEGE	53	4	46	3
	GEBÄUDE, NACHHALTIGES BAUEN	15	7	3	5
	TECHNOLOGIEN UND PROZESSE	16	3	2	11
	NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE DES UNTERNEHMENS	39	4	8	27
	...				
SOZIALES	GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND CORPORATE CITIZENSHIP	341	86	103	152
	LIEFERANTEN UND PARTNER, KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG	149	27	61	61
	...				

Die in Bezug auf Nachhaltigkeit personalrelevanten Themen wurden entsprechend dem frameanalytischen Zugriff für den Frame *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ eruiert. Dabei wurden die in den Unternehmenstexten behandelten Themen – wie oben aufgeführt – in die Hauptanalysekategorien ZUSAMMENHANG UND FUNKTION INNERHALB DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE, EIGENSCHAFTEN, ZIELZUSTAND und FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER systematisiert. Unter Vorgriff auf die Darstellung der Analyseergebnisse in Abschnitt 5.2 und Abschnitt 5.3 geben Tabelle 5.2 und 5.3 einen Überblick über die Hauptanalysekategorien in Bezug auf die Untersuchung der Unternehmenstexte und zeigen eine Auswahl der untersuchungsrelevanten nominalisierten Themen. In der Tabelle ist auch die Anzahl der Codings entsprechend der untersuchten Unternehmen aufgeführt:

**Tab. 5.2** Hauptanalysekategorien und Auswahl der nominalisierten (Sub-)Themen des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien zu Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
1) ZIELZUSTAND				
NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL, -STRATEGIE, -KULTUR	638	200	196	242
EINHALTUNG VON CORPORATE GOVERNANCE	642	208	210	224
NACHHALTIGKEIT ALS ERFOLGSFAKTOR IM PERSONALMANAGEMENT UND IM UNTERNEHMEN	393	112	108	173
...				
2) EIGENSCHAFTEN				
TRANSPARENZ DURCH NACHHALTIGES HANDELN	169	44	67	58
NACHHALTIGKEIT DURCH MITARBEITER-ORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT	160	50	48	62
...				
3) URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG				
VERPFLICHTUNG ZU ETHISCHEM UND VERANTWORTUNGSVOLLEM HANDELN	156	54	59	43
ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT	156	43	45	68
...				
4) FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER				
NACHHALTIGKEIT ENG AN POSITIVE ZUKUNFTSVISIONEN GEKNÜPFT	105	32	42	31
VERANTWORTUNGSÜBERNAHME IM UNTERNEHMEN UND WELTWEIT	100	30	32	38
KOOPERATION MIT UND TRANSPARENZ GEGENÜBER STAKEHOLDERN	72	23	28	21
...				

Die in Tabelle 5.2 aufgeführten Themen zeigen die Vorstellungen seitens der Unternehmen, wie der *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ aussehen soll. Mit welchen Handlungen der Zielzustand erreicht werden soll, wird in Tabelle 5.3 dargestellt. Tabelle 5.3 gibt einen Überblick über die Hauptanalysekategorien zur Handlung „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ und zeigt eine Auswahl der nominalisierten Themen in den Unternehmenstexten. Die Systematisierung der Themen erfolgt nach dem Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens, das heißt – wie oben aufgeführt – vom Personalmarketing zur Gewinnung von Mitarbeitern bis zur Trennung von Mitarbeitern (vgl. Abb. 5.3: „Kategoriensystem für die Analyse der Unternehmens- und Medientexte in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens.“, S. 109). In der Tabelle ist auch die Anzahl der Codings aufgeführt, geordnet nach den untersuchten Unternehmen:

**Tab. 5.3** Hauptanalysekategorien und Auswahl der nominalisierten (Sub-)Themen der HANDLUNGEN zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien zu <i>Handlung</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
01 PERSONALMANAGEMENT ALLGEMEIN				
BILANZEN ZU MITARBEITERN, KOSTEN UND GEHÄLTERN	1120	201	373	546
PERSONALPLANUNG	109	24	58	27
PROGNOSEN UND VORAUSSICHT	40	14	15	11
...				
02 UNTERNEHMENSKULTUR UND -WERTE				
KORRUPTION	377	54	60	263
ORGANISATION DES UNTERNEHMENS	213	11	143	59
KONZERNFÜHRUNG UND LEITBILDER	87	20	12	55
ETHISCHES REGELWERK	39	7	3	29
...				
03 PERSONALMARKETING				
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	187	21	101	65
NACHWUCHSFÖRDERUNG	138	26	51	61
04 PERSONALGEWINNUNG				
GEWINNUNG VON NEUEN TALENTEN, KAMPF UM TALENTE	135	35	38	62

(Fortsetzung)

**Tab. 5.3** (Fortsetzung)

Hauptanalysekategorien zu <i>Handlung</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
PERSONALEINSTELLUNGEN UND SCHAFUNG NEUER ARBEITSPLÄTZE	96	10	56	30
SCHAFFUNG VON AUSBILDUNGSPLÄTZEN UND AUSBILDUNGSPROGRAMMEN	83	15	48	20
...				
<b>05 PERSONALBETREUUNG</b>				
GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ	277	86	106	85
FÜHRUNGSSTIL	252	110	56	86
IDEENMANAGEMENT	218	78	68	72
FÜHRUNGSQUALITÄTEN VON MANAGERN	207	39	74	94
MITARBEITERMOTIVATION	103	40	32	31
MITARBEITERFEEDBACK	76	36	18	22
ARBEITSPLATZSICHERHEIT	39	7	25	7
...				
06 MITARBEITERBETEILIGUNG	108	34	31	43
<b>07 VIELFALT</b>				
ARBEITSZEITREGELUNGEN UND ARBEITSORGANISATION				
FLEXIBLE ARBEITSZEITEN	142	20	104	18
LEIHARBEIT UND KURZARBEIT	41	10	25	6
VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF	61	15	31	15
FRAUENFÖRDERUNG	239	61	103	75
DEMOGRAFISCHER WANDEL	133	26	89	18
...				
<b>08 LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNGS- SYSTEME</b>				
VERGÜTUNG ALLGEMEIN	180	48	73	59
VERGÜTUNG VON MANAGERN, AUF SICHTSRÄTEN, VORSTÄNDEN	99	17	57	25
PRÄMIEN, BONI, SONDERZAHLUNGEN, JUBILÄUMSAUFWENDUNGEN	60	14	17	29

(Fortsetzung)

**Tab. 5.3** (Fortsetzung)

Hauptanalysekategorien zu <i>Handlung</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
...				
09 PERSONALENTWICKLUNG				
WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG	434	71	154	209
KARRIEREENTWICKLUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN	171	19	98	54
MITARBEITERFÖRDERUNG	107	23	21	63
...				
10 TRENNUNG VON MITARBEITERN				
ABFINDUNGEN	189	62	9	118
FLUKTUATION	62	11	28	23
...				

Die in den Unternehmenstexten behandelten (Sub-)Themen<sup>5</sup> dienen als Vorlage für die Kategorienbildung des Medientextkorpus. In dem Medientextkorpus wurden die kodierten Textsegmente nach Unternehmen, Medium und Jahr analysiert. Die prominentesten Prädikationen wurden nominalisiert, woraus sich die nominalisierten Prototypen der Makro-Rollen und schließlich die Unterkategorien ableiten ließen. Für jeden untersuchten Medientext wurde das Hauptthema kodiert. Die Auflistung der nominalisierten Prototypen der thematischen Entfaltung dieser Hauptthemen ist in Tabelle 5.4 aufgeführt.<sup>6</sup> Die Systematisierung und Strukturierung erfolgte nach dem Personalzyklus eines Unternehmens und die Hauptthemen sind innerhalb der einzelnen Kategorien nach Signifikanz aufgeführt:

<sup>5</sup> Tabellen 5.2 und 5.3 zeigen eine Auswahl der nominalisierten (Sub-)Themen des *Zustands* und der *HANDLUNGEN* zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten und dienen an dieser Stelle zum Aufzeigen des methodischen Vorgehens. Die thematische Entfaltung entsprechend der intertextuellen thematischen Kohärenzbeziehungen nach Konearding (2005, 2007) wird in den Abschnitten 5.2.1, 5.2.2 sowie 5.2.3 vorgestellt.

<sup>6</sup> Die Auflistung der nominalisierten Prototypen der thematischen Entfaltung dieser Hauptthemen bezieht sich in Tabelle 5.4 auf den gesamten Untersuchungszeitraum und dient hier dazu, das methodische Vorgehen aufzuzeigen. In Abschnitt 5.3 erfolgt die detaillierte Darstellung der intertextuellen thematischen Kohärenzbeziehungen der Medientexte nach Konearding (2005, 2007) unter Berücksichtigung der zeitlichen Entwicklung sowie der untersuchten Unternehmen und Medien.



**Tab. 5.4** Nominalisierte Hauptthemen in den Medientexten in Bezug auf die untersuchten Unternehmen (1995–2014)

Hauptthemen	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<b>01 PERSONALMANAGEMENT ALLGEMEIN</b>				
PERSONALPLANUNG	23	2	17	4
PROGRAMM GEGEN PERSONALMANGEL	6	0	2	4
PROGNOSEN UND VORAUSSICHT	3	0	3	0
<b>02 UNTERNEHMENSKULTUR UND -WERTE</b>				
KONZERNFÜHRUNG UND LEITBILDER	22	7	8	7
ETHISCHES REGELWERK	5	0	2	3
KORRUPTION	4	0	0	4
ORGANISATION DES UNTERNEHMENS	3	3	0	0
SOZIALE VERANTWORTUNG	2	0	0	2
ZUSAMMENARBEIT VON BETRIEBSRAT UND VORSTAND BZW. ANDEREN ABTEILUNGEN	1	1	0	0
<b>03 PERSONALMARKETING</b>				
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	11	5	6	0
NACHWUCHSFÖRDERUNG	9	3	3	3
<b>04 PERSONALGEWINNUNG</b>				
GEWINNUNG VON NEUEN TALENTEN, KAMPF UM TALENTE	57	10	24	23
BEWERBUNGSPROZESSE	22	2	8	12
ZURÜCKHOLEN VON ÄLTEREN ARBEITNEHMERN UND RENTNERN IN DAS BERUFSLEBEN	5	0	3	2
PERSONALEINSTELLUNGEN UND SCHAFFUNG NEUER ARBEITSPLÄTZE	3	1	2	0
RÜCKKEHR DER ARBEITNEHMER ZUM ALTEN ARBEITGEBER	1	0	1	0
<b>05 PERSONALBETREUUNG</b>				
FÜHRUNGSSTIL	30	8	4	18
ARBEITSPLATZ (SPEZIELLE GEBÄUDE UND BESPIZELUNG AM ARBEITSPLATZ)	12	1	2	9
ARBEITSPLATZSICHERHEIT	12	4	0	8
FÜHRUNGSQUALITÄTEN VON MANAGERN	12	1	7	4

(Fortsetzung)

**Tab. 5.4** (Fortsetzung)

Hauptthemen	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ	13	1	4	8
MITARBEITERMOTIVATION	8	2	1	5
ERREICHBARKEIT	5	0	4	1
AUSLAGERUNG VON ARBEITSPLÄTZEN INS AUSLAND	3	1	1	1
KURZARBEIT	4	1	1	2
MITARBEITER- FEEDBACK	4	4	0	0
MITARBEITERBINDUNG	2	0	0	2
BURNOUT	1	0	0	1
IDEENMANAGEMENT	2	0	1	1
MITARBEITERZUFRIEDENHEIT	1	0	1	0
ORGANISATION, DATENSCHUTZ	1	1	0	0
06 MITARBEITERBETEILIGUNG	7	3	0	4
07 VIELFALT				
FRAUENFÖRDERUNG	44	13	13	18
ARBEITSZEITREGELUNGEN UND ARBEITSORGANISATION	17	0	8	9
BEFREIUNG VON DER ARBEITSZEIT FÜR FUßBALLSPIELE	1	0	1	0
FLEXIBLE ARBEITSZEITEN	17	0	15	2
LEIHARBEIT UND KURZARBEIT	24	0	24	0
MITTAGESSENVERABREDUNGEN ALS NETZWERKOPTION	1	0	0	1
SABBATJAHR	9	1	4	4
VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF	13	3	2	8
DEMOGRAFISCHER WANDEL	17	3	14	0
ENTSENDUNGEN	5	2	2	1
CHANCENGLEICHHEIT, GLEICHSTELLUNG UND GEGEN DISKRIMINIERUNG	3	3	0	0
BESCHÄFTIGUNG VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG	2	0	2	0
HOMOSEXUALITÄT	2	0	1	1

(Fortsetzung)

**Tab. 5.4** (Fortsetzung)

Hauptthemen	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
08 LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNGSSYSTEME				
VERGÜTUNG VON MANAGERN, AUFSICHTSRÄTEN, VORSTÄNDEN	39	6	14	19
PRÄMIEN, BONI, SONDERZAHLUNGEN	25	7	14	4
VERGÜTUNG ALLGEMEIN	17	2	8	7
MITARBEITERAKTIEN	4	0	0	4
PENSIONEN, PERSONALRÜCKSTELLUNGEN	4	2	0	2
09 PERSONALENTWICKLUNG				
WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG	23	1	8	14
KARRIEREENTWICKLUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN	4	0	2	2
MITARBEITERFÖRDERUNG	3	0	1	2
SPORTPROGRAMME	1	0	0	1
10 TRENNUNG VON MITARBEITERN				
PERSONALABBAU	15	7	5	3
ABFINDUNGEN	2	1	0	1
KÜNDIGUNGEN	2	1	0	1
RENTNER UND RENTENREGELUNGEN	2	0	1	1

Die Analyseergebnisse zeigen deutlich, dass die Themen GEWINNUNG VON NEUEN TALENTEN, KAMPF UM TALENTE (57), FRAUENFÖRDERUNG (43), VERGÜTUNG VON MANAGERN, AUFSICHTSRÄTEN, VORSTÄNDEN (39), FÜHRUNGSSTIL (30) sowie PRÄMIEN, BONI, SONDERZAHLUNGEN (25) in den Medientexten signifikant behandelt werden und damit die zentralen Trends des medialen Diskurses darstellen. Die Ergebnispräsentation ausgewählter Themen hinsichtlich der Prototypen des Frames *Zustand* erfolgt für die Unternehmens-  
texte in Abschnitt 5.2.4 und für die Medientexte in den Abschnitten 5.3.1, 5.3.2 und 5.3.3. Die Präsentation der Analyseergebnisse der Unternehmens- und Medientexte orientiert sich an den aufeinander aufbauenden thematischen Schwerpunkthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil.

#### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Die Kategorienbildung für die Themenanalyse der vorliegenden Arbeit erfolgte in Anlehnung an die spezifischen Detailfragen des Frames *Zustand* und den dazugehörigen Makro-Rollen (vgl. dazu Abschnitt 5.1.1). Die Textstellen wurden als

Rollenwerte (Fillers) für die Leerstellen (Slots) den diskursiv zentralen Schlüssel-  
ausdrücken zugeordnet und als Codes identifiziert. Die Rollenwerte wurden als  
nominalisierte Prädikationen eruiert, aus denen die Prototypen abgeleitet wur-  
den. Die Analyseergebnisse der Prototypen werden im Folgenden quantitativ und  
qualitativ vorgestellt. Dabei stehen die Besonderheiten der Unternehmenstexte  
(Abschnitt 5.2) und Printmedientexte (Abschnitt 5.3) in Bezug auf die Proto-  
typen im Vordergrund. Es werden die Frame-Attribute und deren Prototypen  
entsprechend ihrer Signifikanz vorgestellt.

Die aus den Unternehmenstexten eruierten Themen sind zentral für die Kate-  
gorienbildung der Analyse der Medientexte. Das finale Kategoriensystem zum  
Frame *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ist das zentrale Ergeb-  
nis der Analyse.<sup>7</sup> Daraus können unter Berücksichtigung wirtschaftspolitischer  
Ereignisse (vgl. Abschnitt 5.2 und Abschnitt 5.3) Rückschlüsse auf Themen mit  
besonderer Relevanz gezogen werden.

---

## 5.2 Analyse der Unternehmenstexte

Die theoretischen Ausführungen zur diskursanalytischen Methode (vgl. dazu  
Kapitel 2) und das forschungspraktische Vorgehen für die vorliegende Unter-  
suchung (vgl. dazu Abschnitt 5.1) zeigen, wie mithilfe der linguistischen  
framebezogenen Analyse thematische Strukturen in den Unternehmens- und  
Medientexten eruiert werden können. Die Themenanalyse – und das daraus resul-  
tierende Kategoriensystem – der Unternehmenstexte dient nicht nur dazu, die  
Entfaltung und Entwicklung von unternehmensrelevanten Themen zu untersu-  
chen, sondern bietet auch die Vorlage für die Konstitution des Vergleichskorpus  
der Medientexte. Das finale Kategoriensystem der Unternehmenstexte (vgl.  
Tab. 5.2, S. 113, und Tab. 5.3, S. 114) und Medientexte (vgl. Tab. 5.4, S. 117)  
zum Frame *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ist das zentrale  
Ergebnis der Analyse. Um die Entfaltung und Entwicklung von Diskursthemen,  
die Beziehung von Text- und Subthemen sowie die intertextuellen Kohärenzbezie-  
hungen zu untersuchen, erfolgt ein methodischer Zugriff nach Konearding (2005).

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu Tab. 5.2: „Hauptanalysekategorien und Auswahl der nominalisierten (Sub-)  
Themen des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten  
der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014).“, S. 113, Tab. 5.3: „Hauptanalyse-  
kategorien und Auswahl der nominalisierten (Sub-)Themen der Handlung zu „Nachhaltigkeit  
im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens  
AG (1995–2014).“, S. 114, und Tab. 5.4: „Nominalisierte Hauptthemen in den Medientexten  
in Bezug auf die untersuchten Unternehmen (1995–2014).“, S. 117.

Dieser Zugang zum Datenmaterial ermöglicht eine empirisch nachvollziehbare Korpuskonstitution und Analyse der Unternehmens- und Medientexte (vgl. dazu Abschnitt 4.2 und Abschnitt 4.3). Mit der Analyse der Unternehmenstexte soll die erste Forschungsfrage beantwortet werden:

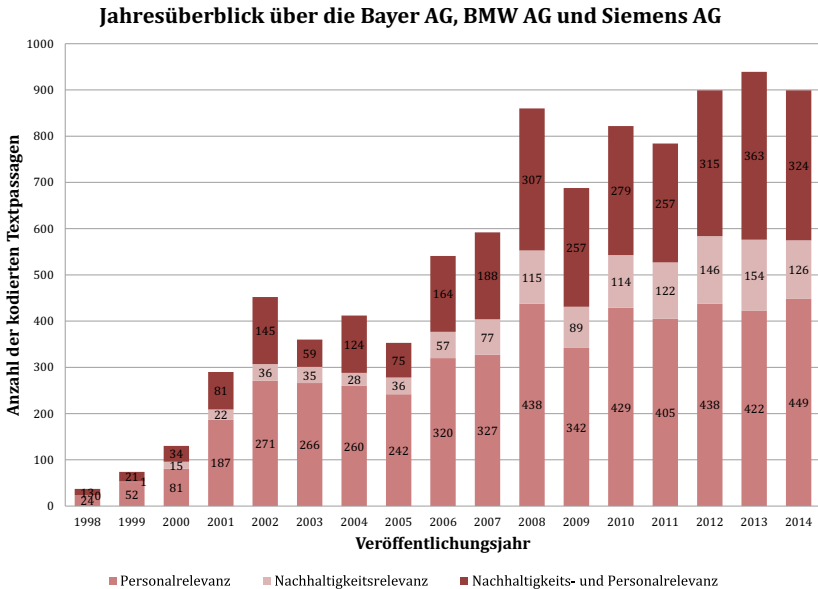
1. Wie wird das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Unternehmen (bzw. Unternehmenstexten) gezeichnet? Welche strittigen Diskurs-subthemen existieren in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Unternehmen? Wie wird Nachhaltigkeit im Personalmanagement definiert und wie soll sie erreicht werden?

In den Unternehmenstexten wurde untersucht, wie das Konzept „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ und dazugehörige Umsetzungsstrategien dargestellt werden. Dafür wurden neben der Untersuchung thematischer Strukturen auch Hintergrundinformationen zu den wirtschaftlichen Aktivitäten und Kennzahlen der ausgewählten Unternehmen – Bayer AG, BMW AG und Siemens AG – ermittelt, um den Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement kontextuell einordnen zu können. In diesem Kapitel werden zuerst die Analyseergebnisse in Bezug auf die Relevanz von Nachhaltigkeits- und Personalthemen in den Unternehmenstexten vorgestellt (5.2.1). Anschließend werden die Themen der personal- und nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte für die linguistische framebezogene Analyse ausführlich präsentiert (5.2.2). Dann wird unter frame-analytischen Aspekten eine detaillierte Darstellung der diskursiven (Sub-)Themen, der Prototypen, des Frames *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ (5.2.3) gegeben, die auch als Vorlage für die Bildung des Kategoriensystems der Medientexte dient. Abschließend folgt die Zusammenfassung der Analyseergebnisse der Unternehmenstexte (5.2.4).

### 5.2.1 Relevanz von Nachhaltigkeits- und Personalthemen

Die Ergebnisse der Analyse der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte zeigen, dass die Relevanz des Nachhaltigkeitsaspekts und personalrelevanter Fragestellungen innerhalb des Untersuchungszeitraums auffallend zunimmt. Bei der Annotation der Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wurden insgesamt 13.621 Kodierungen vorgenommen. Die Analyseergebnisse der relevanten Nachhaltigkeits- und Personalthemen werden zuerst von allen Unternehmen und anschließend kontrastiv von der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG aufgeführt.

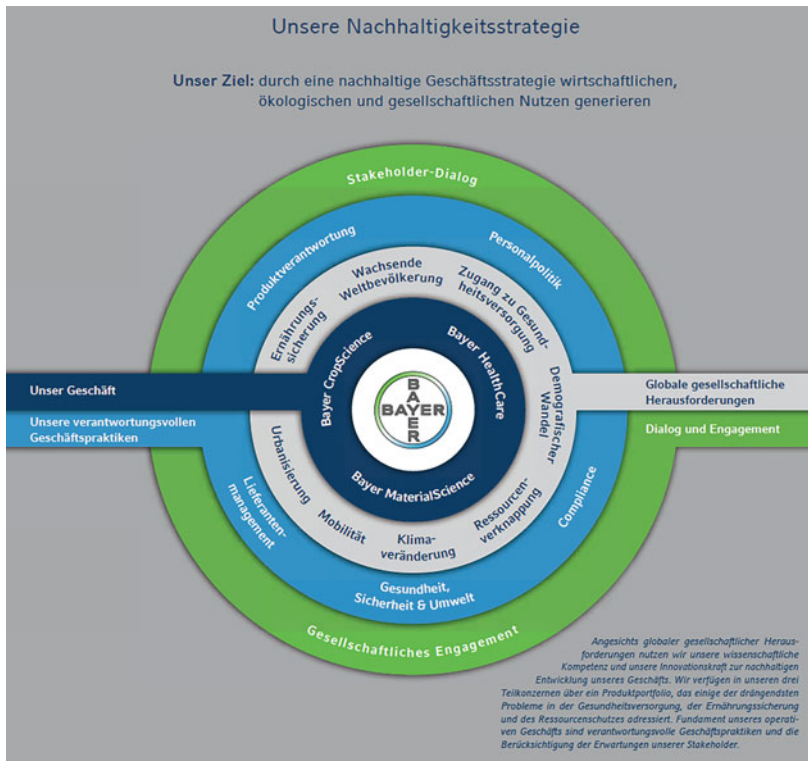
Für die Untersuchung der Daten der BMW AG, Bayer AG und Siemens AG ist die Überlappung von personal- und nachhaltigkeitsrelevanten Themen interessant. Die folgenden Abbildungen zeigen graphisch die signifikante Zunahme der Überlappung der Themen, indem sie den Anstieg der kodierten Textstellen in den Unternehmenstexten über den Untersuchungszeitraum zeigen.



**Abb. 5.6** Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Textstellen sowie deren Überlappung in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Abbildung 5.6 zeigt die Zunahme von nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen in den Unternehmenstexten und belegt damit zudem die erhebliche Relevanz der vorliegenden Untersuchung. Im Folgenden werden die unternehmensspezifischen Charakteristika der Analyse vorgestellt. In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG lässt sich über den Untersuchungszeitraum hinweg eine Zunahme der Behandlung von nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen feststellen. Während im Nachhaltigkeitsbericht 2004 dem Thema „Mitarbeiter“ kein eigenes Kapitel vorbehalten ist und es nur kurz im Themenfeld „Ökologisches“ (Bayer AG NB 2004: 18) sowie im Unterkapitel unter „Gesellschaftliches Engagement“ genannt wird (Bayer AG NB 2004: 29), erhalten

Mitarbeiter bereits im Jahr 2005 ein eigenes Kapitel, „Mitarbeiter und Gesellschaft“ genannt (Bayer AG NB 2005). Auffällig ist in den Berichten, dass die Nachhaltigkeitsterminologie nicht konsistent eingesetzt wird. So wird beispielsweise Diversity mit Chancengleichheit synonym verwendet (Bayer AG NB 2007), obwohl unter Diversity viel mehr als nur Chancengleichheit verstanden wird. Aus Abbildung 5.7 ist ersichtlich, welchen Stellenwert die Personalpolitik in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bayer AG einnimmt. Daraus lässt sich ableiten, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen die Bedeutung nachhaltigen Handelns im Bereich des Personalmanagements für sich erkannt haben.



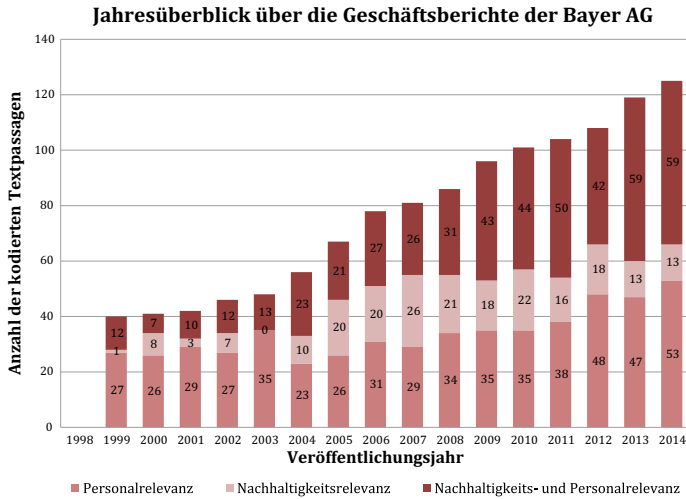
**Abb. 5.7** Nachhaltigkeitsstrategie der Bayer AG (Quelle: Bayer AG NB 2012: 9)

Positiv ist das Engagement der Bayer AG in Bezug auf das Darstellen der Mitarbeiterthemen in ihrer Unternehmenskommunikation zu erwähnen und soll daher an dieser Stelle näher beleuchtet werden. Besonders hervorzuheben ist im Nachhaltigkeitsbericht 2010 der Bayer AG, dass Mitarbeiter häufig als „Partner“ definiert werden und die sexuelle Selbstbestimmung als Menschenrecht betont wird (vgl. Bayer AG NB 2010). Im Nachhaltigkeitsbericht 2011 finden „Leuchtturm-Projekte“ in den Bereichen Gesundheit, Ernährung und Klimaschutz besondere Erwähnung, was sicherlich mit einem starken Fokus auf die Außenwirkung durch gesellschaftliches Engagement zu erklären ist (vgl. Bayer AG NB 2011). Die gesellschaftliche und soziale Dimension bei der Bayer AG wird besonders anschaulich im Nachhaltigkeitsbericht 2007 zum Thema Kinderarbeit ausgedrückt. Positiv zu bewerten ist nicht nur das Nennen der Ziele, sondern auch das Vorstellen des Maßnahmenkatalogs und der Kontrollmechanismen.

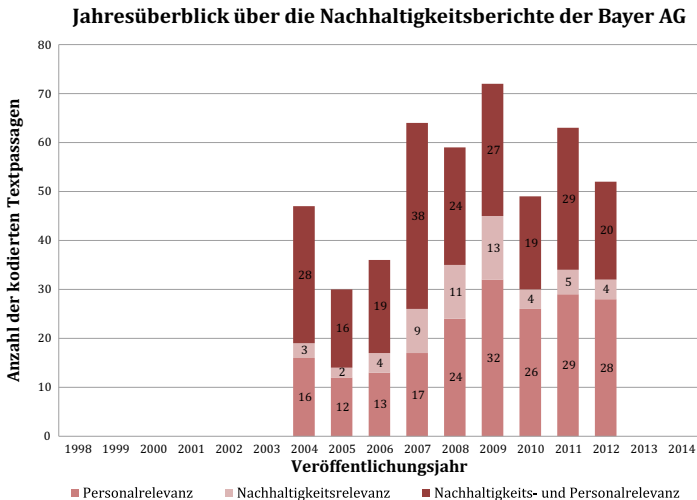
UT3: Auch in Bezug auf Kinderrechte ist unsere Position eindeutig: Wir dulden keine Kinderarbeit und gehen konsequent gegen Verstöße vor. In manchen Ländern, z. B. in Indien, ist Kinderarbeit leider immer noch verbreitet. Seit Bayer mit dem Erwerb von Aventis CropScience auch das zugehörige Saatgutgeschäft übernommen hat, sind wir mit der Herausforderung konfrontiert, Kinderarbeit in der Saatgutproduktion in Indien zu bekämpfen. Kurz nach der Übernahme haben wir deshalb gemeinsam mit verschiedenen Partnern zunächst in der Baumwollsaatgutproduktion begonnen, Maßnahmen gegen Kinderarbeit einzuleiten. Im Jahr 2007 haben wir hier ein mehrstufiges Aktionsprogramm gestartet: Neben einer umfassenden Überwachung der gesamten Baumwollsaatgutproduktion investieren wir in die Aufklärung der Eltern, Kinder und Dorfgemeinschaften und fordern ein klares Bekenntnis unserer Produzenten ein: Jeder Bauer muss sich vertraglich verpflichten, keine Kinder als Arbeitskräfte einzusetzen. Verstöße werden konsequent geahndet; die Maßnahmen reichen von einer mündlichen Verwarnung bis hin zur Vertragskündigung. Gleichzeitig wird Produktion ohne Kinderarbeit von uns öffentlich honoriert: Wir zahlen nach jeder Pflanzsaison einen Bonus, der die Einhaltung der Verträge honoriert. (Bayer AG NB 2007: 71)

Die folgenden Abbildungen zeigen einen signifikanten Anstieg der Behandlung von nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG. In den Nachhaltigkeitsberichten ist im Untersuchungszeitraum eine stetige Behandlung von nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen abzulesen, was sich damit erklären lässt, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Vergleich zur Geschäftsberichterstattung jung ist und sie sich durch nachhaltigkeitsrelevante Themen, auch in Bezug auf Mitarbeiter, auszeichnet (Abbildung 5.8 und 5.9).





**Abb. 5.8** Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Geschäftsberichten der Bayer AG (1995–2014)



**Abb. 5.9** Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Nachhaltigkeitsberichten der Bayer AG (1995–2014)

Nach der Darstellung der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeits- und Personalthemen in den Unternehmenstexten der Bayer AG wird im Folgenden näher auf die Bedeutung dieser Themen in der Unternehmenskommunikation der BMW AG eingegangen. Die BMW AG informiert seit 1997 alle zwei Jahre in einem „Umweltbericht“ über nachhaltige Strategien des Unternehmens. Im Jahr 2001 entstand der „Sustainable Value Report“, der einem Nachhaltigkeitsbericht entspricht. Darin wird die nachhaltige Unternehmensstrategie in Bezug auf das Personalmanagement und das soziale Engagement vorgestellt. Dieser Bericht, „Umwelt, Wirtschaft, Soziales: Wege der Zukunftsfähigkeit“ genannt, fokussiert hauptsächlich den Bereich „Mobilität“. Ziel der BMW AG ist es, nachhaltige Produkte mit einem geringen Kraftstoffverbrauch zu entwickeln, denn gerade in Zeiten hoher Kraftstoffpreise soll das Interesse der Käufer am Fahren bestehen bleiben. Folglich steht Umweltschonung mit hohem Fahrkomfort im Zentrum. Das Definieren von langfristigen Nachhaltigkeitszielen in Bezug auf Mitarbeiter ist für die Unternehmenskommunikation der BMW AG charakteristisch, wie in Abbildung 5.10 dargestellt:



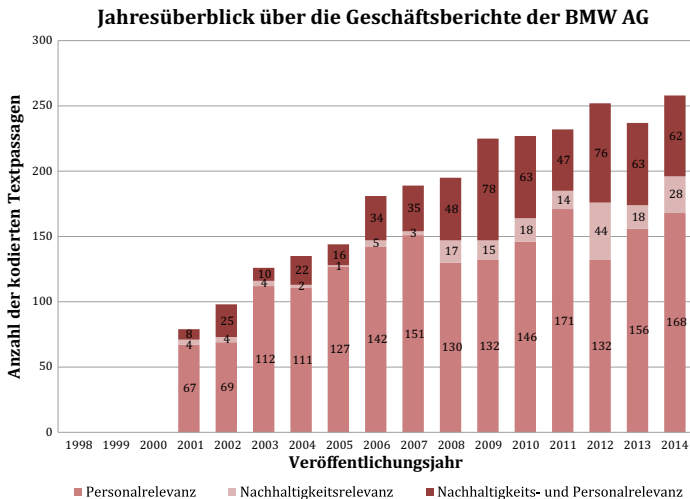
**Abb. 5.10** Nachhaltigkeitsziele der BMW AG (Quelle: BMW AG NB 2014: 13)

Nicht nur bei potenziellen Kunden sollen die Nachhaltigkeitsberichte beeindrucken. Im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte (2015) wird der BMW AG der beste Bericht mit ihrem „Sustainable Value Report 2014“ zugesprochen. Bereits im Jahr 2011 war die BMW AG mit ihrem Bericht der Gewinner des Wettbewerbs, da das Unternehmen mit einer hohen Qualität der Darstellungen über das gesamte Themenspektrum zu Nachhaltigkeit punktet (vgl. Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015: 18). In dem Bericht werden Ziele, Managementansätze und konkrete Maßnahmen vorgestellt und diese mit Kennzahlen belegt. Im Bewertungsjahr überzeugt der „Sustainable Value Report 2014“ zudem im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte (2015) und erhält in der Kategorie der Interessen der Mitarbeiter in der Personalpolitik die beste Bewertung aller teilnehmenden Unternehmen, da konkrete Aussagen zu Leitlinien und Strukturen gemacht werden. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass umfassend über die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle informiert wird. Die Aussagen werden mit Daten belegt und sind leserfreundlich in einem interaktiven PDF-Dokument aufbereitet (vgl. Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015: 18).

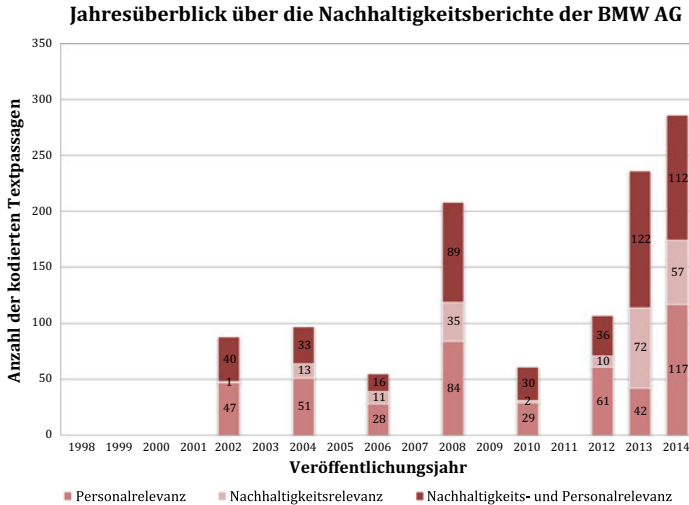
Auffällig ist, dass sich die Berichte zu Beginn des Untersuchungszeitraums durch einen Nominalstil auszeichnen, der durch die damit erzielte Reduktion syntaktischer Komplexität eine hohe Informationsdichte aufweist (vgl. BMW AG NB 2001/2002, BMW AG NB 2003/2004). Allerdings gilt der Nominalstil als weniger lebendig und die Lesbarkeit leidet darunter. Aktuellere Berichte sind im Verbalstil verfasst, was beispielsweise auch schon die folgenden Titel illustrieren: „Wert schaffen“ (vgl. BMW AG NB 2012) und „Zusammen wirken“ (BMW AG NB 2013). Dieser Stil lässt die Berichte prozess- und aktivitätsbezogener sowie expliziter erscheinen, was den Lesefluss beschleunigt.

Ein weiteres Charakteristikum der Nachhaltigkeitsberichte der BMW AG ist die Betonung der Wichtigkeit von nachhaltigem Handeln und der Wichtigkeit des Zusammenhangs zwischen nachhaltigem Handeln und dem Erfolg des Unternehmens. So lauten die Kapitel in den Nachhaltigkeitsberichten der BMW AG wie folgt: „BMW: Nachhaltiges Wirtschaften bringt langfristigen Erfolg“ (BMW AG NB 2001/2002) und „1.0 Nachhaltig denken. Verantwortungsvoll handeln.“, „Dauerhaft erfolgreich sein“ sowie „1.1 Wirtschaftlicher Erfolg und Verantwortung“ (BMW AG NB 2003/2004). Im Nachhaltigkeitsbericht 2003/04 werden die Orientierung an der GRI sowie die Themen Menschenrechte und Soziales zu Beginn genannt (vgl. BMW AG NB 2003/2004). In den Kapiteln „1.2 Dialog schafft Vertrauen“ (BMW AG NB 2003/2004) und „Verantwortung wahrnehmen“ (BMW AG NB 2005/2006) werden das Vertrauenskonzept und damit einhergehend die Verantwortungskonzeption gegenüber den Stakeholdern betont. Außerdem wird das gesellschaftliche Engagement sehr ausführlich dargestellt,

beispielsweise in zahlreichen unterschiedlichen Projekten im In- und Ausland (vgl. BMW AG NB 2003/2004). Hier ist gesellschaftliches Engagement speziell für Jugendliche zu nennen, denen das Prinzip „Clean Energy“ vermittelt werden soll. Darüber hinaus finden sich in dem Bericht sehr detaillierte Informationen zur Auswahl der Lieferanten (vgl. BMW AG NB 2003/2004). Besonderheiten des Nachhaltigkeitsberichts 2010 sind die ausführliche Darstellung der Vergütungssysteme und flexiblen Arbeitszeitmodelle sowie die Kategorie „Ausgezeichnetes in ...“ (BMW AG NB 2010), in denen in Kästen am Seitenrand auf herausragende Punkte ihrer Arbeit hingewiesen wird (vgl. BMW AG NB 2010). Im Nachhaltigkeitsbericht 2012 ist das Kapitel zu den Mitarbeitern sehr ausführlich dargestellt, das gesellschaftliche Engagement ist sehr detailliert unterteilt und dem Lieferantenmanagement wird ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. BMW AG NB 2012). Der Nachhaltigkeitsbericht 2013 zeichnet sich durch viele Grafiken und die Darstellung des Dialogs mit den politischen Entscheidungsträgern aus. Er ist der umfangreichste Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG im Untersuchungszeitraum. In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der BMW AG ist der Anstieg von personalrelevanten Themen signifikant messbar (Abbildung 5.11 und 5.12):



**Abb. 5.11** Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Geschäftsberichten der BMW AG (1995–2014)



**Abb. 5.12** Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Nachhaltigkeitsberichten von der BMW AG (1995–2014)

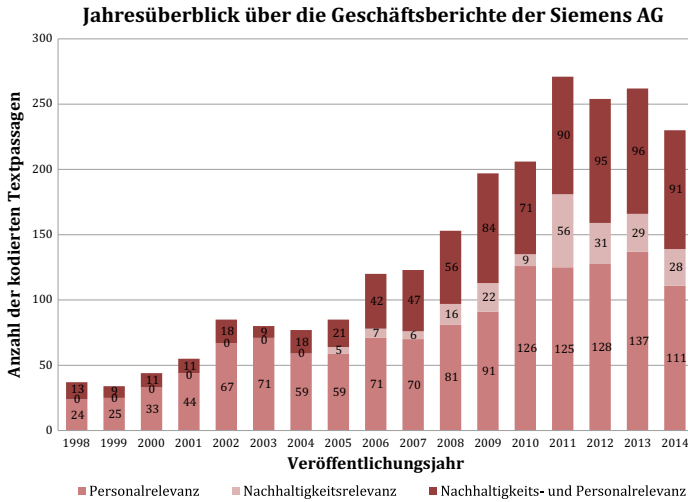
Wie bei der Bayer AG und der BMW AG lässt sich auch bei der Siemens AG im Untersuchungszeitraum eine bedeutende Zunahme der nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen feststellen. In den Unternehmenstexten sind ebenfalls Besonderheiten auszumachen. Eine Besonderheit der Berichte besteht in den Titeln der Unternehmenstexte, in denen zentrale Schlüsselwörter genannt werden, beispielsweise „Siemens AG: Verantwortung für die Zukunft. Corporate Responsibility Report 2003“ (Siemens AG CRR 2003). Eine weitere Besonderheit ist das Ausmaß, in dem über nachhaltigkeitsrelevante Themen informiert wird. So sind die Berichte durch eine im wechselseitigen Vergleich stark variierende Anzahl von Seitenumfängen gekennzeichnet, was den vermeintlichen Einbruch nachhaltigkeits- und personalrelevanter Themen im Bericht 2005 erweckt. Dabei handelt es sich jedoch um einen insgesamt kurzen Bericht; hier sind ebenfalls entsprechende Personal- sowie Nachhaltigkeitsthemen relevant. Das Thema „Vielfalt“ nimmt eine große Bedeutung ein und wirkt sich auf viele Personalmanagement-Bereiche aus.

Die Siemens AG betont in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten, dass sich das nachhaltige Wirtschaften eines Unternehmens positiv auf die Personalgewinnung auswirkt. In diesem Zusammenhang werden auch die Schlüsselwörter „Verantwortung, Mega-Trends, Wachstum und Effizienz“ (Siemens AG CRR 2005 und Siemens AG CRR 2006) aufgeführt. Besonders eindrücklich ist die Verwendung des Schlüsselworts „Verantwortung“, wie aus Abbildung 5.13 ersichtlich wird:

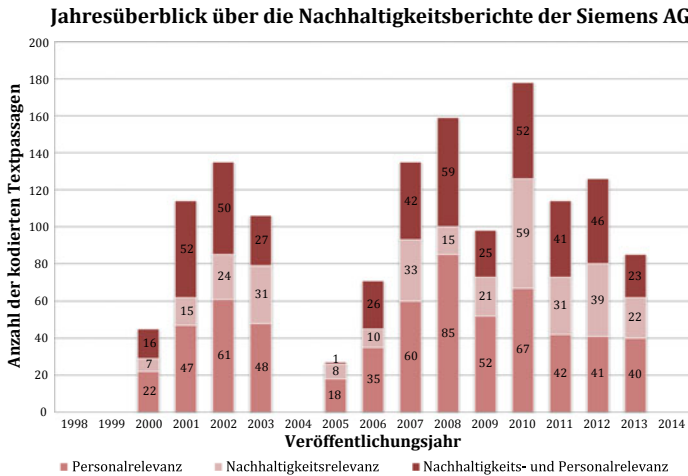
4 Unsere Verantwortung für Geschäft, Umwelt und Gesellschaft	20 Verantwortung für unser Geschäft	32 Verantwortung für die Umwelt
10 Vorwort	22 „Wir machen unsere Kunden stark“	34 Umweltverträglich und wirtschaftlich: Produkte, Lösungen, Dienstleistungen
13 Unternehmenspolitik und -organisation	23 Innovationen sichern die Zukunft	39 Umweltschutz bei Siemens
16 Siemens auf einen Blick	25 Mit top+ werden wir immer besser	43 Unsere Ziele im Umweltschutz
18 Meilensteine unternehmerischer Verantwortung	26 Diversity – Quelle für Kreativität	44 Arbeitssicherheit und Gesundheit
	27 Exzellente Mitarbeiter garantieren unseren Erfolg	
	30 Motivierte Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital	

**Abb. 5.13** Gliederung des Corporate Responsibility Reports der Siemens AG (Quelle: Siemens AG CRR 2002: 2)

Im Geschäftsbericht 1998 der Siemens AG wird „nachhaltig“ lediglich im Sinne von langfristigem und erfolgreichem wirtschaftlichen Handeln thematisiert, ebenso in den Geschäftsberichten aus den Jahren 1999 und 2000. Im Geschäftsbericht 2000 wird erstmals Vielfalt als Thema aufgeführt. Im Jahr 2002 erfolgt im Geschäftsbericht die Etablierung des „Code of ethics“ (vgl. Siemens AG GB 2002) und es erscheint auch der erste Nachhaltigkeitsbericht. Im Geschäftsbericht 2007 der Siemens AG erfolgt das erste Mal ein expliziter Dank an die Mitarbeiter: Nicht nur die Produkte werden gelobt, sondern auch deren Hersteller. Außerdem werden häufig die Ermittlungen gegen eigene Mitarbeiter bei Fehlverhalten im Rahmen von Corporate Governance erwähnt. Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt in den Berichten immer mehr an Bedeutung: So wird im Geschäftsbericht 2009 der Begriff „nachhaltig“ mehr als 190 Mal genannt (vgl. Siemens AG GB 2009). Diese Nennungen sind zwar nicht alle unmittelbar personalrelevant, belegen aber dennoch die Zunahme der Bedeutung von nachhaltigkeitsrelevanten Themen. Im Jahr 2013 werden der Geschäfts- und der Nachhaltigkeitsbericht erstmals miteinander zu einem Jahresbericht kombiniert (Abbildung 5.14 und 5.15).



**Abb. 5.14** Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Geschäftsberichten der Siemens AG (1995–2014)



**Abb. 5.15** Überblick über die Anzahl der kodierten nachhaltigkeits- und personalrelevanten Themen sowie deren Überlappung in den Nachhaltigkeitsberichten der Siemens AG (1995–2014)

Die Untersuchung der personal- und nachhaltigkeitsrelevanten thematischen Behandlung in der Unternehmenskommunikation aller Unternehmen ergibt, dass diese Themen am stärksten in den Nachhaltigkeitsberichten behandelt werden. Ein weiteres zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass eine stetige Zunahme der Behandlung nachhaltigkeits- und personalrelevanter Themen in den Geschäftsberichten erfolgt. Besonders auffällig dabei ist der Anstieg in den Jahren 2008 und 2009. Ein möglicher Grund ist die Finanzkrise, die ihren Höhepunkt in Deutschland in diesen Jahren erreicht. In den Geschäftsberichten werden zwar personalrelevante Themen diskutiert, allerdings sind die Daten stark auf Bilanzdaten, wie Löhne und Ausgaben, ausgelegt (vgl. BMW AG GB 2005 und Siemens AG CRR 2006).

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Aus der Analyse zur Relevanz von personal- und nachhaltigkeitsrelevanten Themen geht hervor, dass in den Unternehmenstexten diverse nachhaltigkeitsrelevante Themen behandelt wurden. Es wurden ökologische Aspekte wie Kohlendioxid-Emissionen oder der Energieverbrauch, ökonomische Gesichtspunkte wie Corporate Governance und soziale Themen wie die Mitarbeiterpolitik, Managementsysteme und Unternehmensführung aufgeführt. Auch hier lässt sich eine Zunahme der Behandlung personalrelevanter Themen erkennen. Während beispielsweise in den Berichten aus den ersten Jahren des Untersuchungszeitraums Mitarbeiter lediglich in wenigen Kapiteln, insbesondere in Bezug auf Bilanzen, aufgeführt wurden, entstanden in den folgenden Jahren eigene Kapitel zu den Themen Mitarbeiter und Soziales, was die zunehmende Bedeutung dieser Themen für die Unternehmen unterstreicht.

Weiterhin zeigt die Analyse, dass den Mitarbeitern große Anerkennung in den Nachhaltigkeitsberichten entgegengebracht wird. Besonders hervorzuheben ist, dass in den Geschäftsberichten der Bayer AG lediglich Kennzahlen zu Mitarbeitern oder Informationen zur Corporate Governance gegeben werden. Vereinzelt wird auf nachhaltigkeitsrelevante Themen eingegangen. Allerdings wird diesen Themen kein eigenes Kapitel oder Vergleichbares gewidmet, sondern sie werden als positive Nebeneffekte wirtschaftlichen Handelns erwähnt. Eine sehr ausführliche Darstellung der einzelnen Bereiche von Nachhaltigkeit findet sich hingegen in den Nachhaltigkeitsberichten der BMW AG.

In den Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen ist auffällig, dass Nachhaltigkeit häufig von den Unternehmen selbst definiert wird. Besonders stark wird dabei thematisiert, welchen wirtschaftlichen Mehrwert Nachhaltigkeit dem Unternehmen bietet und welche Maßnahmen für erfolgreiches Wirtschaften daraus abgeleitet werden können (vgl. BMW AG GB 2012). Aber auch Definitionen



und konkrete Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung werden aufgeführt.

Nach der Darstellung der Analyseergebnisse der relevanten Nachhaltigkeits- und Personalthemen in den Unternehmenstexten wird im Folgenden auf die diversen Themen zu Nachhaltigkeit und Personal detailliert eingegangen. Besonders häufig sind personalrelevante Themen in Form von Bilanzdaten, Übersichten zu Lohnausgaben und zur Zusammensetzung der Belegschaft aufgeführt. Ein weiterer großer Aspekt sind Pensionszahlungen. Da es sich bei der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG um große internationale Unternehmen handelt, ist das Thema Pensionszahlungen mit den damit verbundenen finanziellen Verpflichtungen von besonderer Wichtigkeit für die Unternehmen. Über den Untersuchungszeitraum werden zunehmend personalrelevante Themen in den Geschäftsberichten behandelt, die Teil eines nachhaltigen Personalmanagements sind. Dazu zählt die Förderung von Frauen sowie von Menschen mit geistiger oder körperlicher Behinderung. Auch die Behandlung von Themen zur Mitarbeiterentwicklung nimmt über den Untersuchungszeitraum zu. Dies umfasst beispielsweise die Förderung von Fach- und Führungskräften sowie die Entsendung hoch qualifizierter Mitarbeiter ins Ausland (vgl. BMW AG GB 2008).

### **5.2.2 Nachhaltigkeitsrelevante Themen in den Unternehmenstexten**

In diesem Teil des Analysekapitels werden die Themen vorgestellt, die bei der Analyse der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG herausgearbeitet wurden. Von dem Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ wurden Schlüsselbegriffe und Ausdrücke mit besonderer Prominenz abgeleitet, die den Untersuchungsgegenstand wiedergeben. Die untersuchungsrelevanten Themen der Unternehmenstexte liefern zum einen wichtige thematische Einblicke in das Personalmanagement der Unternehmen und sind außerdem zentral für die Korpuskonstitution der Medientexte.<sup>8</sup>

Die folgende Darstellung des Code-Systems<sup>9</sup> zu Nachhaltigkeit soll einen schnellen und nachvollziehbaren Überblick zur Themenvielfalt des Nachhaltigkeitsbegriffs der Unternehmenstexte geben. Wichtig bei der Themenanalyse sind das Wiederaufnahmeprinzip und die Themenhierarchie, also die Differenzierung

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu Abschnitt 4.2 zur Korpuskonstitution der Unternehmenstexte sowie Abschnitt 5.3 zur Darstellung der Analyseergebnisse der Medientexte.

<sup>9</sup> Eine Definition des Code-Begriffs erfolgt in Abschnitt 5.1.2 „Kodierung der relevanten Textsegmente“.

von Haupt- und Nebenthema. In diesem Zusammenhang sind die Identifikation und Klassifikation der relevanten Themen und der zugehörigen Akteure zentral. In den untersuchten Unternehmenstexten wurden untersuchungsrelevante ausdrucksseitig vorhandene Ausdrücke herausgearbeitet. Unternehmensspezifische Besonderheiten werden anhand von Textbeispielen aus den Unternehmenstexten aufgezeigt. Besonders auffällig in der Analyse ist, dass der Nachhaltigkeitsbegriff nicht nur im personalrelevanten Kontext, also in Bezug zur zugrundeliegenden Forschungsfrage der Arbeit, auftritt, sondern auch in anderen Themenfeldern. Diese verschiedenen Kontexte der Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs in den Unternehmenstexten werden zur vollständigen Darstellung der Analyseergebnisse in Tabelle 5.5 aufgeführt.

**Tab. 5.5** Allgemeine Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs in den Unternehmenstexten

Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs	Textbeleg und Quelle
Globale Wirtschaftslage	„spürbare und nachhaltige Belebung der Weltwirtschaft“ (BMW AG GB 2002)
Wirtschaftsentwicklungen und Nachhaltigkeit	„Dennoch besteht keine Gewissheit darüber, inwieweit diese Erholung umfassend und nachhaltig ist und wie sie sich auf die für uns relevanten Märkte auswirken wird.“ (Siemens AG GB 2009)
Krise und Nachhaltigkeit	„Eine allgemeine Lehre aus der Krise ist, dass Nachhaltigkeit des Handelns durch kein kurzfristiges Kalkül verdrängt werden darf.“ (Siemens AG GB 2009)
Allgemeine auf Nachhaltigkeit abzielende Floskeln ohne konkrete Handlungsanweisungen	„[...] mit großem Erfolg abschließen. Basis dafür waren unsere auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenspolitik und die großen Leistungen von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Management.“ (Siemens AG GB 2010)

Die für die Analyse der Unternehmenstexte relevanten Äußerungen wurden entsprechend der Dreiteilung des Nachhaltigkeitsbegriffs in den Kategorien ÖKOLOGIE, ÖKONOMIE und SOZIALES systematisiert und strukturiert.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Die Dreiteilung des Nachhaltigkeitsbegriffs ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin etabliert und für die vorliegende Arbeit eine fruchtbare Darstellungsmethode, die für die Organisation der Daten und einen schnellen Zugriff dient. Näheres dazu in Kapitel 3 „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“.

Um den Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement zu untersuchen, ist es unumgänglich, die nicht-personalrelevanten Aspekte des Nachhaltigkeitsbegriffs aufzuführen, um ein holistisches Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement zu erhalten und diesen in der Nachhaltigkeitsdebatte einordnen zu können. Daher wird im Folgenden neben Gründen der Vollständigkeit und Relevanz der Bedeutung nachhaltigkeitsrelevanter Themen in den untersuchten Unternehmensberichten das Code-System NACHHALTIGKEIT inklusive der prominenten Themen aufgeführt. Erwähnenswert ist, dass einige Berichte Kennzahlen zum Nachhaltigkeitsbegriff aufweisen, die sich konkret auf einzelne Punkte nachhaltigen Handelns beziehen. Allerdings ist das nicht immer der Fall, da sich auch leere, floskelhafte Worthülsen finden lassen, die nicht zu dem in Kapitel 3 vorgestellten Nachhaltigkeitsbegriff zählen. Umso interessanter sind die annotierten Textstellen, in denen konkrete Inhalte und Maßnahmen zum Nachhaltigkeitsbegriff vorgestellt werden. Tabelle 5.6 zeigt die Codes und Anzahl der relevanten kodierten Textstellen (Codings) bezüglich der Behandlung nachhaltigkeitsrelevanter Themen nach der Dreiteilung in ÖKOLOGIE, ÖKONOMIE und SOZIALES. Die Analyse der nachhaltigkeitsrelevanten Themen in den Unternehmenstexten orientiert sich an der Dreiteilung von Nachhaltigkeit.

**Tab. 5.6** Codes zu NACHHALTIGKEIT und Anzahl der Codings in den Unternehmenstexten

Codes zu NACHHALTIGKEIT		Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
ÖKOLOGIE	UMGANG MIT RESSOURCEN SOWIE ENERGIEVERBRAUCH UND -EFFIZIENZ	97	9	30	58
	INFRASTRUKTUR	20			20
	SICHERHEIT	1	1		
	STADTENTWICKLUNG	52			52
	TRANSPORTLOGISTIK	10	1	8	1
	NACHHALTIGE LANDWIRTSCHAFT	13	13		
	NACHHALTIGE FAHRZEUGE	37		36	1
	KLIMA- UND ARTENSCHUTZ	82	23	1	58
	NATUR- UND UMWELTSCHUTZ	43	24	12	7
	EMISSIONEN	33	7	15	11
ABFALLMANAGEMENT	5		2	3	

(Fortsetzung)

**Tab. 5.6** (Fortsetzung)

<b>ÖKONOMIE</b>	PRODUKTE	69	19	14	36
	INNOVATIONEN UND PRODUKTIONSWEGE	53	4	46	3
	NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE DES UNTERNEHMENS	39	4	8	27
	NACHHALTIGE MOBILITÄT	18		14	4
	TECHNOLOGIEN UND PROZESSE	16	3	2	11
	GEBÄUDE, NACHHALTIGES BAUEN	15	7	3	5
	NACHHALTIGES INVESTMENT	15	13	2	
<b>SOZIALES</b>	GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND CORPORATE CITIZENSHIP	341	86	103	152
	LIEFERANTEN UND PARTNER, KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG	149	27	61	61
	MENSCHENRECHTE	65	30	21	14

Tabelle 5.6 gibt einen Überblick über die prominenten Codes zu NACHHALTIGKEIT und ihren unternehmensspezifischen Besonderheiten. Besonders herausragende Themen sind im Bereich ÖKOLOGIE der UMGANG MIT RESSOURCEN UND ENERGIEVERBRAUCH UND -EFFIZIENZ sowie der KLIMA- UND ARTENSCHUTZ. Im Bereich ÖKONOMIE sind die PRODUKTE sowie INNOVATIONEN UND PRODUKTIONSWEGE von besonderer Relevanz. Besonders prominente Themen sind im Bereich SOZIALES das GESELLSCHAFTLICHE ENGAGEMENT UND CORPORATE CITIZENSHIP sowie die LIEFERANTEN UND PARTNER, KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG.

Was die Unternehmen anbelangt, so sind bei der Bayer AG die Themen NACHHALTIGE LANDWIRTSCHAFT und NACHHALTIGES INVESTMENT und bei der BMW AG NACHHALTIGE MOBILITÄT, INNOVATIONEN UND PRODUKTIONSWEGE sowie GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND CORPORATE CITIZENSHIP signifikant. Bei der Siemens AG sind der KLIMA- UND ARTENSCHUTZ, der UMGANG MIT RESSOURCEN UND ENERGIEVERBRAUCH und -EFFIZIENZ, STADTENTWICKLUNG sowie PRODUKTE und LIEFERANTEN von besonderer Bedeutung.

Im Folgenden werden die unternehmensspezifischen Besonderheiten anhand von Textbeispielen aus den Unternehmensberichten aufgezeigt. Interessant ist, dass Natur- und Umweltprojekte häufig in Kombination mit gesellschaftlichem Engagement aufgeführt werden, insbesondere bei der Bayer AG. Die folgende Abhandlung orientiert sich an der oben aufgeführten tabellarischen Darstellung. Zuerst wird auf die Themen im Bereich ÖKOLOGIE, dann im Themenfeld ÖKONOMIE und abschließend im Bereich SOZIALES eingegangen. Das untersuchungsrelevante Thema „Personal“ in Bezug auf Nachhaltigkeit in den Unternehmenstexten wird detailliert in Abschnitt 5.2.3 vorgestellt.

### ÖKOLOGIE

Ein erster großer Aspekt der nachhaltigkeitsrelevanten Themen bezieht sich auf den Bereich ÖKOLOGIE. Darunter sind unterschiedliche Subcodes gelistet, die im Folgenden inhaltlich vorgestellt werden. Zum Thema ÖKOLOGIE werden in den Texten allgemeine Aussagen getroffen, die nicht unmittelbar mit konkreten Vorstellungen oder Maßnahmen zum Nachhaltigkeitsbegriff in Beziehung stehen:

- UT4: Das BMW Werk Leipzig kann also atmen, ohne vorher erst einmal tief Luft holen zu müssen. Auch das ist Nachhaltigkeit, wie sie die BMW Group versteht. (BMW AG GB 2004)
- UT5: Energieeffizienz und Umweltschutz spielen für Investoren, die sich auf nachhaltige Investments spezialisiert haben, eine wichtige Rolle. (Siemens AG GB 2008)

Beim KLIMA- UND ARTENSCHUTZ gehen die Unternehmen auf den Klimawandel und seine Folgen ein. Es werden Maßnahmen aufgezeigt, wie dem Klimawandel begegnet werden kann:

- UT6: Bayer berücksichtigt in seiner Strategie den Klimawandel als ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Herausforderung. Das 2007 initiierte Bayer-Klimaprogramm wurde 2009 zu einer der wesentlichen Säulen des Bayer-Nachhaltigkeitsprogramms: Wir überprüfen die Energieeffizienz unserer Prozesse, bieten Lösungen für den Klimaschutz und die Bewältigung der Folgen des Klimawandels. Auch 2011 wurden wir aufgrund unserer hohen Transparenz in der Berichterstattung erneut in den „Carbon Disclosure Leadership Index“ (cdli) aufgenommen, in diesem Jahr branchenübergreifend als weltweit eines der vier besten Unternehmen. Aufgrund unserer Anstrengungen zur co2-Reduktion wurde Bayer darüber hinaus in den „Carbon Performance Leadership Index“ (cpli) mit Prädikat „a“ aufgenommen. (Bayer AG GB 2011)

Zudem werden Programme zum Erhalt des Artenschutzes und der Artenvielfalt vorgestellt. Es werden auch die Auswirkungen der Aktivitäten der einzelnen Standorte auf die Artenvielfalt genannt und Projekte, die diese unterstützen:

- UT7: Siemens hat an seinen eigenen Standorten Einfluss auf Natur und Arten. Im Berichtsjahr haben wir eine Studie durchgeführt, in der ermittelt wurde, durch welche Aktivitäten unter Betrachtung des Kostenaspekts der Natur- und Artenschutz auf Siemens-Flächen gefördert werden kann. Ziel ist es, diese Erkenntnisse in das Gestalten und Betreiben von Standorten einfließen zu lassen. An unserem Standort Anhangüera in Brasilien unterhalten wir zum Beispiel ein großes Schutzgebiet im atlantischen Regenwald mit Naturlehrpfad. Auch unsere Mitarbeiter engagieren sich für den Natur- und Artenschutz, indem sie beispielsweise an unseren Standorten Flächen entsiegeln, renaturieren, das Mikroklima verbessern oder den Artenschutz unterstützen. (Siemens AG NB 2012)

Weitere Themen im Bereich ÖKOLOGIE sind der UMGANG MIT RESSOURCEN sowie der ENERGIEVERBRAUCH UND DIE -EFFIZIENZ. Dabei wird zwischen den Subcodes INFRASTRUKTUR, SICHERHEIT, STADTENTWICKLUNG, TRANSPORTLOGISTIK, NACHHALTIGE LANDWIRTSCHAFT und NACHHALTIGE FAHRZEUGE unterschieden. Zum UMGANG MIT RESSOURCEN werden Maßnahmen und Produktionswege vorgestellt, die eine Ressourcenreduzierung bzw. einen Ersatz durch umweltfreundliche Ressourcen vorsehen. Außerdem werden Mitarbeiter in Schulungen für diese Themen sensibilisiert, damit die Ideen und Innovationen in dem Bereich umgesetzt werden können. Im Bereich ENERGIEVERBRAUCH UND -EFFIZIENZ werden ebenso Maßnahmen vorgestellt, die das Unternehmen entwickelt, um Risiken sowie Einsparpotenziale des Energieeinsatzes und der -nutzung zu erkennen und anzuwenden. Besonders auffällig ist das Aufzeigen des Nutzens erneuerbarer Energien, die mit der konventionellen Energienutzung verglichen werden. Außerdem wird die Entwicklung von innovativen Produkten vorgestellt, beispielsweise im Bereich INFRASTRUKTUR oder TRANSPORTLOGISTIK, um den Energieverbrauch zu senken. Auch in diesem Bereich werden die Mitarbeiter sensibilisiert und geschult. Die folgenden Beispiele illustrieren diese Aspekte:

UMGANG MIT RESSOURCEN:

- UT8: Im Geschäftsjahr 2012 haben wir beim direkten Energieverbrauch einen Rückgang von ungefähr 50 % und beim indirekten Energieverbrauch von 24 % im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen. Der Verbrauchsrückgang ist zum größten Teil auf die nicht mehr berichteten Anteile von OSRAM zurückzuführen. Zum Rückgang beigetragen hat zudem das Siemens-Umweltprogramm »Serve the Environment«, mit dem unter anderem die

Energieeffizienz verbessert wurde. Beispielsweise hat Siemens Real Estate (SRE) an ausgewählten Standorten Einsparpotenziale realisiert, die im Berichtsjahr mehr als 4,5 Mio. € pro Jahr an verringerten Energiekosten und rund 17.000 Tonnen an eingesparten CO<sub>2</sub>-Emissionen ausgemacht haben. (Siemens AG NB 2012)

#### STADTENTWICKLUNG:

- UT9: Eine nachhaltige Stadt schafft es, ihre differenzierten Ansätze in den Bereichen Wasser, Energie, Müllentsorgung und Transport in einer ganzheitlichen Strategie zu bündeln, um so ihren urbanen Herausforderungen gerecht zu werden. Dabei ist es sehr hilfreich, wenn unsere Partner in der Industrie eine zentrale Anlaufstelle bereitstellen, so wie Siemens dies mit der Einrichtung des City-Account-Managements getan hat. (Siemens AG GB 2011)

#### NACHHALTIGE FAHRZEUGE:

- UT10: Mit dem Technologiepaket Efficient Dynamics senken wir seit Jahren die CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer Fahrzeuge. Seit 2013 ergänzt der rein elektrisch angetriebene BMW i3 die Fahrzeugflotte der BMW Group. Mit der zunehmenden Elektrifizierung, auch im Rahmen der Hybridtechnologie, werden wir weiterhin eine führende Rolle bei der Verringerung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und Kraftstoffverbrauch einnehmen. Diese Technologien bilden einen wesentlichen Grundstein zur Erfüllung der zukünftigen gesetzlich vorgegebenen CO<sub>2</sub>- und Verbrauchsgrenzwerte. (BMW AG GB 2013)

In den Texten werden ebenfalls die Themen NATUR- UND UMWELTSCHUTZ sowie EMISSIONEN behandelt. Dabei wird auf konkrete Maßnahmen und Programme zum Erhalt des Naturschutzes sowie die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf die Natur eingegangen, beispielsweise in Form von Naturschutzprojekten:

- UT11: Umwelt- und Naturschutz haben bei Bayer seit langem eine sehr hohe Bedeutung. Als international produzierendes Unternehmen sehen wir es als wesentlichen Teil unserer gesellschaftlichen Verantwortung, uns für den sorgfältigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen sowie den Schutz von Umwelt und Natur zu engagieren. (Bayer AG GB 2009)

Was die EMISSIONEN anbelangt, werden hauptsächlich Maßnahmen zur Reduktion von Emissionen präsentiert. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung von besonderen Produkten, beispielsweise der Kraftstoffverbrauch von neuen Autos bei der BMW AG. Auch in diesem Bereich wird das Bewusstsein der Mitarbeiter dafür geschärft und sie werden dementsprechend weitergebildet:

#### UT12: BAUSTEINE EINER EMISSIONSFREIEN MOBILITÄT

Die BMW Group hatte vor über einem Jahrzehnt die Vision, die Wettbewerbsfähigkeit aller Modelle langfristig zu sichern und die effizientesten und dynamischsten Fahrzeuge anzubieten.

Damit rüstet sich BMW für veränderte Rahmenbedingungen (Entwicklung der Metropolen/Megacitys, gesetzliche Vorgaben, Ressourcenknappheit etc.) und passt sich dem stetigen Wertewandel an.

Efficient Dynamics ist das Bestreben, bei jedem Fahrzeug des Unternehmens das effizienteste Gesamtfahrzeugkonzept sowie das intelligenteste Energiemanagement bestmöglich zu gewährleisten.

- Revolutionäre Leichtbaukonzepte und die Industrialisierung neuer Werkstoffe wie CFK sowie der Wiederverwertung von recyceltem Material
- Optimale Aerodynamik durch Nutzung des hauseigenen Aerodynamischen Versuchszentrums, eines der modernsten Windkanäle der Welt
- Intelligentes Management aller Energieströme im Fahrzeug und die konsequente Nutzung von Fahrerassistenzsystemen zur optimalen Nutzung von Energie über alle Modellreihen (BMW AG NB 2013)

Ein weiteres Thema ist das ABFALLMANAGEMENT. Hier gehen die Unternehmen auf ihre Organisation und Verpackung ein:

UT13: Die Umweltrelevanz von Abfällen hängt von der Abfallart und dem jeweiligen Entsorgungsverfahren ab. Daher unterscheiden wir gefährliche und nicht gefährliche Abfälle. Diese beiden Gruppen werden weiter unterteilt in Verwertungs- und Beseitigungsabfälle. Abfallströme aus Baumaßnahmen oder Abrissarbeiten berichten wir separat, da diese Materialien unabhängig von der Produktion entstehen. Das Abfallaufkommen ohne Bauschutt ist im Vergleich zum Vorjahr gefallen. Insgesamt hat sich die Abfallmenge um 4 % verringert. Der Rückgang betrifft alle Abfallarten und ist im Wesentlichen auf die in der Berichterstattung weggefallenen Abfälle der OSRAM-Standorte zurückzuführen. Diese Reduktion wurde teilweise durch neu hinzugekommene Standorte sowie eine gestiegene Produktionsauslastung kompensiert. (Siemens AG NB 2012)

### ÖKONOMIE

Der zweite große Aspekt von nachhaltigkeitsrelevanten Themen ist der Bereich ÖKONOMIE, der viele Subthemen umfasst. Im Zentrum steht die Betonung von Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für unternehmerisches Handeln und einer damit einhergehenden Äußerung zum Selbstverständnis von nachhaltigem Handeln für das Unternehmen und die Gesellschaft im Allgemeinen:



- UT14: Das Unternehmen hat ökologische und soziale Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette, umfassende Produktverantwortung sowie ein klares Bekenntnis zur Schonung von Ressourcen fest in seiner Strategie verankert. Entsprechend sind wir seit vielen Jahren eines der nachhaltigsten Unternehmen der Automobilbranche. (BMW AG GB 2013)

Ein zentraler Punkt im Bereich ÖKONOMIE ist das Aufführen von INNOVATIONEN unter ökologischem Aspekt, beispielsweise durch verbesserte Produkte und PRODUKTIONSWEGE im Unternehmen. Bei der BMW AG stehen hier die Emissionen der Autos im Vordergrund und bei der Bayer AG der Beitrag von Medikamenten für das gesellschaftliche Gemeinwohl:

- UT15: Blickt man zurück auf die 165-jährige Geschichte des Unternehmens, dann wird klar: Innovationen waren, sind und bleiben stets das Lebenselixier von Siemens, denn sie sind Ausdruck eines verantwortlichen, auf die Zukunft ausgelegten und damit nachhaltigen Handelns. (Siemens AG NB 2012)

Ebenso werden Forschungsprojekte aufgezeigt, die auf nachhaltiges Handeln im Unternehmen abzielen.

- UT16: Unsere Forschungsaktivitäten zielen darauf ab, die notwendigen wegweisenden Technologien zu entwickeln, die es Siemens erlauben, in innovations- und technologiegetriebenen Wachstumsmärkten eine führende Position einzunehmen. (Siemens AG NB 2011)

Zum Nachhaltigkeitsbegriff im ökonomischen Bereich gehört ebenso die Wertschöpfung des Unternehmens an den einzelnen Standorten. Dazu zählen die konkreten Beiträge, die das Unternehmen zur lokalen Wertschöpfung leistet, beispielsweise durch die Beschäftigung von lokalen Mitarbeitern oder das Engagieren von Lieferanten und Partnern vor Ort. Dabei ist das Einbeziehen der Bevölkerung in die Projekte vor Ort ein zentraler Punkt. Dieses Engagement und die Initiativen, von denen die lokale Bevölkerung außerhalb des Unternehmens profitiert, werden in den untersuchten Unternehmenstexten aufgeführt:

- UT17: Wir sehen neben den Risiken auch Chancen im Zusammenhang mit der Standortauswahl für neue Produktionsstätten. So ist z. B. mit der Festlegung eines neuen Standorts eine positive Gestaltung des Umfelds verbunden (z. B. Arbeitsplatzbeschaffung, Ausbildung, Corporate Social Responsibility (CSR) Projekte). Unser Ziel ist es, bei der Standortauswahl weiterhin die Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit einzunehmen. Wir platzieren bei unseren Produktionsstandorten Leuchtturmprojekte, die einen Nachhaltigkeitsfokus haben (z. B. Windräder in Leipzig). Des Weiteren wird auf mögliche Kapazitätskompensation unter den BMW Standorten und die Beeinflussung der Produktionstechnik im Hinblick auf Ressourceneffizienz stets geachtet. (BMW AG GB 2014)

Was die PRODUKTE anbelangt, so werden damit einhergehend neben den INNOVATIONEN UND PRODUKTIONSWEGEN auch GEBÄUDE, NACHHALTIGES BAUEN, NACHHALTIGE MOBILITÄT, NACHHALTIGES INVESTMENT und TECHNOLOGIEN UND PROZESSE thematisiert. Dabei werden Aspekte des Qualitätsmanagements und Zertifizierungen (vgl. EMAS, ISO 9000), die Auswirkungen der Produkte auf die Konsumenten, beispielsweise bei der BMW AG der geringe Treibstoffverbrauch, und Maßnahmen zur Verbesserung der Produktverantwortung und -herstellung vorgestellt. Dies geschieht häufig in Kombination mit Maßnahmen im Bereich EMISSIONEN. Die Besonderheit der Produktverantwortung besteht in der sozialen Dimension, da diese die Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitern und Kunden betrifft.

- UT18: Die BMW Group hat ein umfassendes Verständnis von Produktverantwortung. Sie beginnt für uns mit der Entwicklung von Fahrzeugen, die verbrauchseffizient und sicher für Fahrer und Verkehrsteilnehmer sind. Unsere Produktverantwortung umfasst darüber hinaus ressourcen- und umweltschonende Entwicklungs- und Produktionsprozesse sowie die ganzheitliche und qualitativ hochwertige Kundenbetreuung. Nicht zuletzt sorgen Recyclingkonzepte dafür, dass unsere Fahrzeuge auch nach ihrer Nutzungsphase die Umwelt möglichst wenig belasten. (BMW AG NB 2013)
- UT19: Nachhaltigkeit fördern heißt für uns auch, Risiken, die durch die Herstellung, Anwendung oder Entsorgung unserer Produkte entstehen können, konsequent zu vermeiden. Sicherheit und Verträglichkeit unserer Produkte haben daher in allen Bereichen und Ländern, in denen wir tätig sind, höchste Priorität. Wir überprüfen alle Bayer-Produkte in uns bekannten Anwendungen und überwachen sie hinsichtlich möglicher Risiken für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Qualität (hseq). Hierbei berücksichtigen wir die Wertschöpfungskette. (Bayer AG GB 2009)

Die NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE DES UNTERNEHMENS bezieht sich auf nicht-monetäre Ziele, Chancen und Möglichkeiten nachhaltigen Handelns sowie deren Bedeutung für unternehmerisches Handeln. Es werden Strategien für die einzelnen Geschäftsfelder und die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen aufgezeigt, beispielsweise im Management, in Sustainability Boards, Gremien oder in Form von Strategien und Programmen. Die Ziele und Programme zur Umsetzung von Nachhaltigkeit, beispielsweise in Form von besonderen Audits, werden ebenfalls aufgezeigt:

- UT20: In 2004 konnten wir in fast allen Schlüsselsegmenten unserer Nachhaltigkeits-Performance deutliche Verbesserungen erreichen. (Bayer AG GB 2004)

## SOZIALES

Der dritte Themenkomplex, SOZIALES, bezieht sich auf den Menschen und umfasst folgende Themen: die Existenzsicherung durch gerechte Arbeit, Chancengleichheit und Partizipation. In den Unternehmenstexten wird deren VERANKERUNG IN DER GESCHÄFTSSTRATEGIE thematisiert:

- UT21: Wir „investieren in Menschen“ – innerhalb und außerhalb des Unternehmens: in ihre Bildung, in ihre beruflichen Qualifikationen, in ihre Leistungskraft und ihr Engagement und in ein gesellschaftliches Umfeld, das positive Entwicklung ermöglicht und fördert. Alle Maßnahmen und Projekte, die dazu beitragen, dass Menschen ihre Talente und Potenziale entfalten können, haben im besonderen Maß nachhaltige Wirkung. Die zielgerichtete Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, attraktive Arbeitsplätze und ein kontinuierliches Engagement für die Gesellschaft gehören deshalb in der Unternehmenskultur von Siemens zusammen. (Siemens AG CRR 2006)

Beim GESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENT findet ein Dialog mit den Stakeholdern statt. Dabei werden Ergebnisse von konkreten Maßnahmen und Programmen aufgezeigt und auch das konkrete Engagement seitens der Mitarbeiter wird genannt, was unter CORPORATE CITIZENSHIP zusammengefasst wird:

- UT22: Gesellschaftliches Engagement ist ein fester Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie und der Unternehmenspolitik von Bayer. Zugleich tragen unsere Förderungsmaßnahmen zu positiven unternehmerischen Rahmenbedingungen bei. Das gesellschaftliche Engagement von Bayer zeigt sich in zahlreichen Projekten in drei Kernbereichen, die das Unternehmen zum Teil seit Jahren in vielen Regionen der Welt umsetzt. Dafür stellte der Konzern im Jahr 2012 rund 49 Mio € (Vorjahr: 54 Mio €) zur Verfügung. (Bayer AG GB 2012)

Im Bereich der CORPORATE CITIZENSHIP werden Maßnahmen und Projekte dargestellt, die besonders stark in der Bildungs- und Kulturarbeit verortet sind. Es erfolgt häufig eine detaillierte Darstellung einzelner Projekte und deren Zusammenhang mit den Unternehmenszielen und dem -image. Die Projekte reichen von Engagement im Umweltbereich bis hin zu Kooperationen mit Hochschulen oder Initiativen auf internationalen Konferenzen:

- UT23: Corporate Citizenship umfasst für uns zwei Aspekte: Zum einen wollen wir Geschäfte tätigen, die durch unsere Siemens spezifische Expertise dazu beitragen, den gesellschaftlichen Nutzen zu steigern, indem wir beispielsweise Lösungen für den Umwelt- und Klimaschutz anbieten. Zum anderen verstehen wir darunter unsere gemeinnützigen Beiträge. Ende des Geschäftsjahrs 2008 gründeten wir eine weltweit tätige, in München ansässige Stiftung

(Siemens Stiftung), die mit einem Stiftungskapital von 390 Mio. EUR ausgestattet wurde. Sie verfolgt das Ziel, die Nachhaltigkeit und Außendarstellung unserer Corporate-Citizenship-Aktivitäten zu erweitern. (Siemens AG GB 2009)

Wichtige Themen sind die LIEFERANTEN UND PARTNER sowie die KORRUPTIONS-BEKÄMPFUNG. Dabei werden die Bereiche im Unternehmen aufgezeigt, die von Korruption gefährdet sind. In diesem Zusammenhang werden Programme genannt, die Korruption bekämpfen sollen, beispielsweise zu Verträgen mit Lieferanten, Kodizes und Schulungen für Mitarbeiter:

UT24: Ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für die BMW Group ist die partnerschaftliche Einbindung der Lieferanten bei der Fahrzeugentwicklung und -produktion. Für die Lieferantenauswahl sind neben technischem Know-how und Innovationskraft auch ökologische und soziale Kriterien von Bedeutung. (BMW AG NB 2003/2004)

Außerdem werden Korruptionsfälle vorgestellt und Maßnahmen daraus abgeleitet:

UT25: Der Verhaltenskodex umfasst die Bereiche Ethik, Umgang mit Mitarbeitern, Managementsysteme sowie Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität (hseq). Darunter fallen beispielsweise das Verbot von Korruption und Kinderarbeit, die Achtung der Menschenrechte, die Gewährleistung von Produktsicherheit, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz oder der sorgsame Umgang mit Ressourcen. (Bayer AG NB 2009)

Das Thema MENSCHENRECHTE findet in den Berichten große Beachtung. Es werden Bereiche unternehmerischen Handelns genannt, in denen die Einhaltung von Menschenrechten gefährdet ist. Hier werden Verträge, Kodizes, Programme und Schulungen sowie Maßnahmen für speziell ausgewählte Lieferanten und Partner vorgestellt, um die Einhaltung von Menschenrechten zu garantieren:

UT26: Mit Unterzeichnung des UN Global Compact durch den Vorstand der BMW Group im Jahr 2001 und der „Gemeinsamen Erklärung über Menschenrechte und Arbeitsbedingungen in der BMW Group“, die 2005 durch Vorstand und Arbeitnehmervertretungen verabschiedet und 2010 erneut bestätigt wurde, haben wir uns ebenfalls zur weltweiten Einhaltung der international anerkannten Menschenrechte und der Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) verpflichtet. Hierzu gehören insbesondere die freie Wahl der Beschäftigung, das Diskriminierungsverbot, die Versammlungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen, das Verbot von Kinderarbeit, eine angemessene Bezahlung, regelkonforme Arbeitszeiten sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz. (BMW AG GB 2014)

**Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Die Themenanalyse zu Nachhaltigkeit, entsprechend der Dreiteilung in ÖKOLOGIE, ÖKONOMIE und SOZIALES, zeigt die vielseitige Behandlung des Nachhaltigkeitsbegriffs in den Unternehmenstexten. Die Darstellung des Code-Systems<sup>11</sup> zu Nachhaltigkeit bietet einen ersten Zugang zum Nachhaltigkeitsbegriff in den Unternehmenstexten, der für die Einordnung des Untersuchungsthemas „Nachhaltigkeit in Personalmanagement“ wichtig ist. Insgesamt wurden 13.621 Kodierungen in den Unternehmenstexten vorgenommen, was die Wichtigkeit des Nachhaltigkeitsthemas für die Unternehmen belegt. Der für die vorliegende Arbeit zentrale Aspekt im Bereich SOZIALES ist das Thema MITARBEITER. Im Folgenden werden die personalrelevanten Themen des Code-Systems zu den Mitarbeitern vorgestellt. Eine detaillierte Darstellung des Kategoriensystems ist lohnenswert, da dieses als Vorlage zur Korpuskonstitution der Medientextanalyse sowie zur Weiterentwicklung des Kategoriensystems dient.

Auffällig ist in den Unternehmenstexten die Thematisierung von Mitarbeitern in Bilanzen, beispielsweise im Rahmen von Personal- oder Pensionskosten. Da diese Auflistungen für die Beantwortung der Forschungsfragen nicht relevant sind, werden diese hier nicht weiter beleuchtet. Die Themabehandlung zum *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ wird im folgenden Kapitel detailliert vorgestellt.

**5.2.3 Themen in Relation zum übergeordneten Matrixframe  
*Zustand***

Im Zentrum des Forschungsinteresses steht die Untersuchung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement durch theoretische Verallgemeinerung und Typenbildung. Im Folgenden werden die Analyseergebnisse der Unternehmenstexte detailliert für den Frame für den Substantivtyp *Zustand* vorgestellt (vgl. Konerding 1993: 472–473). Die Analyse der Unternehmenstexte richtet sich nach der theoretischen und methodischen Grundlage sowie den praktischen Handlungsanweisungen einer Diskursanalyse nach Konerding (vgl. Konerding: 2005, 2007). Bei der Analyse wurden zuerst die Hauptanalysekategorien bestimmt, danach die relevanten Textsegmente kodiert und anschließend die Prototypen erstellt. Die einzelnen Arbeitsvorgänge erfolgten chronologisch (vgl. dazu Abschnitt 5.1).

Die Vorstellung der korpusbasierten Analyseergebnisse zeichnet sich durch eine Systematisierung und Abstraktion einzelner Aussagen aus, wobei Besonderheiten über den Untersuchungszeitraum unternehmensspezifisch aufgeführt

---

<sup>11</sup> Eine Definition des Code-Begriffs erfolgt in Abschnitt 5.1.2 „Kodierung der relevanten Textsegmente“.

werden. Eine reine numerische Aufzählung der Codings ist in diesem Analyseprozess der Arbeit nicht zielführend. Daher werden die inhaltlichen Themen detailliert beleuchtet, die für die Bildung des Kategoriensystems für die Analyse der Medientexte zentral sind. Für die Auswertung des Unternehmenstextkorpus wurden die Themen in den Unternehmenstexten in MaxQDA in Anlehnung an die in Kapitel 2 vorgestellte Diskursanalyse nach Konecny (1993, 2005, 2007) kodiert. Aus dem Frame *Zustand* und in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens wurde das Kategoriensystem für das Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ generiert (vgl. dazu Abb. 5.3: „Kategoriensystem für die Analyse der Unternehmens- und Medientexte in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens.“, S. 109). Die folgende Abhandlung entspricht den in Tabelle 5.2 und Tabelle 5.3 vorgestellten Kategoriensystemen (vgl. Tab. 5.2, S. 113, und Tab. 5.3, S. 114, in Abschnitt 5.1.3). Die Entwicklung der Kategorienbildung erfolgte induktiv am Forschungsmaterial. Die Analyse der Unternehmenstexte begann somit zunächst mit einem induktiven Forschungsprozess, der gegenüber dem Forschungsgegenstand offengehalten wurde, um bestmöglich die Fragestellung zu behandeln und fruchtbare Ergebnisse zu erzielen. Auf diese Art und Weise war es möglich, Ergänzungen, Revisionen, Reduktionen und theoretische Restrukturierungen des Kategoriensystems vorzunehmen.

Die Unternehmenstexte verfügen über diachrone thematische Schwerpunkte, die im Folgenden vorgestellt werden. Innerhalb des gesamten Untersuchungszeitraums (1995–2014) sind Themen aus den Bereichen Personalmarketing, -betreuung und -entwicklung prominent wie „Weiterbildung und Qualifizierung“, „Ideenmanagement“, „Frauenförderung“ sowie „Führungsstil“ (vgl. Tabelle 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12, 5.13 und 5.14). Über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg kommt es zu diachronen thematischen Änderungen der prominenten Themen.

**Tab. 5.7** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2004)

<b>Themen</b>	<b>Codings</b>
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	321
Pensionen, Personalrückstellungen und pensionsähnliche Leistungszusagen	110
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	92
Mitarbeiteraktien	85
Bilanzen zu Gehalt, Pensionen, Pensionsrückstellungen und pensionsähnlichen Leistungszusagen	69
Abfindungen	56
<b>Ideenmanagement</b>	49
Vergütung allgemein (Leistungen, Versorgungsansprüche)	41
<b>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	40
<b>Flexible Arbeitszeiten</b>	35

**Tab. 5.8** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG (1995–2004)

<b>Themen</b>	<b>Codings</b>
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	81
Mitarbeiteraktien	26
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	17
Abfindungen	17
Dank an die Mitarbeiter für ihre Arbeit	15
Pensionen, Personalrückstellungen und pensionsähnliche Leistungszusagen	12
<b>Mitarbeitermotivation</b>	12
<b>Ideenmanagement</b>	10
<b>Vergütung allgemein</b>	10
Freizeit- und Sportprogramme	6

**Tab. 5.9** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der BMW AG (1995–2004)

Themen	Codings
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	94
Pensionen, Personalarückstellungen und pensionsähnliche Leistungszusagen	68
Bilanzen zu Gehalt, Pensionen, Pensionsrückstellungen und pensionsähnlichen Leistungszusagen	47
<b>Flexible Arbeitszeiten</b>	27
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	26
<b>Personaleinstellungen und Schaffung neuer Arbeitsplätze</b>	23
<b>Organisation des Unternehmens</b>	20
<b>Arbeitgeberattraktivität</b>	18
Vergütung allgemein	15
Personalplanung	15

**Tab. 5.10** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Siemens AG (1995–2004)

Themen	Codings
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	146
Mitarbeiteraktien	54
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	49
Abfindungen	39
Pensionen, Personalarückstellungen und pensionsähnliche Leistungszusagen	30
<b>Ideenmanagement</b>	27
<b>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	26
Bilanzen zu Gehalt, Pensionen, Pensionsrückstellungen und pensionsähnlichen Leistungszusagen	22
<b>Führungsqualitäten von Managern</b>	21
Arbeitgeberattraktivität	16

Aus den Tabellen 5.7, 5.8, 5.9 und 5.10 geht hervor, dass in der ersten Hälfte des Untersuchungszeitraums (1995–2004) die prominentesten Themen in den untersuchten Unternehmenstexten in der Personalbetreuung und -entwicklung aufzufinden sind. Zu Beginn des Untersuchungszeitraums (1995–2004) werden – wie in Tabelle 5.7, 5.8, 5.9 und 5.10 dargestellt – die Themen „Weiterbildung und Qualifizierung“, „Ideenmanagement“, „Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“ sowie „Flexible Arbeitszeiten“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG fokussiert.



In der zweiten Hälfte des Untersuchungszeitraums (2005–2014) werden Themen aus den Bereichen Personalmarketing, -betreuung und -entwicklung sowie Vielfalt schwerpunktmäßig behandelt, beispielsweise „Arbeitgeberattraktivität“, „Führungsstil“, „Frauenförderung“, „Karriereentwicklung von Fach- und Führungskräften“ und „Demografischer Wandel“ (vgl. Tab. 5.11, 5.12, 5.13, 5.14).

**Tab. 5.11** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (2005–2014)

<b>Themen</b>	<b>Codings</b>
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	799
Korruption	372
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	342
Mitarbeiteraktien	309
<b>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	237
<b>Führungsstil</b>	227
Pensionen, Personalrückstellungen & pensionsähnliche Leistungszusagen	224
Bilanzen zu Gehalt, Pensionen, Pensionsrückstellungen und pensionsähnlichen Leistungszusagen	217
<b>Frauenförderung</b>	214
<b>Chancengleichheit, Gleichstellung und gegen Diskriminierung</b>	209

**Tab. 5.12** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Bayer AG (2005–2014)

<b>Themen</b>	<b>Codings</b>
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	120
<b>Führungsstil</b>	106
<b>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	82
<b>Ideenmanagement</b>	68
<b>Frauenförderung</b>	58
<b>Chancengleichheit, Gleichstellung und gg. Diskriminierung</b>	56
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	54
Korruption	53
Mitarbeiteraktien	51
Abfindungen	45

**Tab. 5.13** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der BMW AG (2005–2014)

<b>Themen</b>	<b>Codings</b>
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	279
Bilanzen zu Gehalt, Pensionen, Pensionsrückstellungen und pensionsähnlichen Leistungszusagen	176
Pensionen, Personalrückstellungen und pensionsähnliche Leistungszusagen	151
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	128
Organisation des Unternehmens	123
<b>Frauenförderung</b>	97
<b>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	96
<b>Karriereentwicklung von Fach- und Führungskräften</b>	90
<b>Demografischer Wandel</b>	87
<b>Arbeitgeberattraktivität</b>	83

**Tab. 5.14** Prominente Themen in den Unternehmenstexten der Siemens AG (2005–2014)

<b>Themen</b>	<b>Codings</b>
Bilanzen zu Mitarbeitern, Kosten, Löhnen und Gehältern	400
Korruption	259
Mitarbeiteraktien	183
<b>Weiterbildung und Qualifizierung</b>	160
Abfindungen	79
<b>Chancengleichheit, Gleichstellung und gegen Diskriminierung</b>	73
<b>Führungsqualitäten von Managern</b>	73
<b>Führungsstil</b>	70
<b>Frauenförderung</b>	59
<b>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</b>	59

Aus den Tabellen 5.11, 5.12, 5.13 und 5.14 geht hervor, dass die prominenten Themen weiterhin im Bereich Personalbetreuung und -entwicklung vorzufinden sind wie „Weiterbildung und Qualifizierung“. Allerdings kommen neue thematische Aspekte hinzu: Die Themen „Arbeitgeberattraktivität“, „Führungsstil“, „Frauenförderung“, „Karriereentwicklung von Fach- und Führungskräften“ und „Demografischer Wandel“ sind in den Unternehmenstexten aller untersuchten Unternehmen relevant. Dies belegt die Signifikanz der Themen für eine genaue Analyse in der vorliegenden Untersuchung in Form der Schwerpunktthemen „Frauenförderung“, „Kampf um Talente“ und „Führungsstil“.

In der folgenden Analyse werden die diskursiven Themen der Unternehmenstexte der drei untersuchten Unternehmen aufgeführt. Die einzelnen Prototypen werden ausdrucksseitig oder implizit in den Unternehmenstexten thematisiert. Für das Vorgehen bei der Analyse der untersuchten Unternehmenstexte bedeutet das konkret, dass die (Sub-)Themen eruiert wurden und entsprechend mithilfe von Zusammenfassungen, Abstraktionen und Klassifikationen nominalisiert wurden. In der folgenden Abhandlung werden die in den untersuchten Unternehmenstexten nominalisierten Ausdrücke der (Sub-)Themen aufgeführt und exemplarisch mit Textbeispielen belegt. Dabei werden nicht für jedes Unternehmen Textbeispiele aufgeführt, vielmehr dienen sie der Exemplifikation der genannten Prototypen. Die Analyseergebnisse zum *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ werden wie folgt präsentiert: ZIELZUSTAND (5.2.3.1), EIGENSCHAFTEN (5.2.3.2), URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG (5.2.3.3), HANDLUNGEN (5.2.3.4) FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER (5.2.3.5) sowie AKTEURE (5.2.3.6).

### 5.2.3.1 Diskursive Themen zu ZIELZUSTAND

In diesem Kapitel werden die Analyseergebnisse zum ZIELZUSTAND für den Substantivtyp *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ präsentiert. Im Folgenden werden die diskursiven (Sub-)Themen bzw. Prototypen zum ZIELZUSTAND in den Unternehmenstexten vorgestellt. Tabelle 5.15 gibt einen Überblick über die Prototypen bzw. Hauptanalysekatoren in den Unternehmenstexten.

**Tab. 5.15** Überblick über die Prototypen von ZIELZUSTAND in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien zum ZIELZUSTAND „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL	646	200	204	242
EINHALTUNG VON CORPORATE GOVERNANCE	642	208	210	224
NACHHALTIGKEIT ALS ERFOLGSFAKTOR IM PERSONALMANAGEMENT UND IM UNTERNEHMEN	393	112	108	173
NACHHALTIGKEIT ALS SELBSTVERSTÄNDNIS	333	98	127	108
EINHALTUNG VON AUDIT-STANDARDS	283	112	98	73
ERREICHEN VON NACHHALTIGEM WIRTSCHAFTEN	148	43	55	50
GUTES ABSCHNEIDEN BEI PREISEN, INDIZES UND RANKINGS	105	39	37	29

In den untersuchten Texten wurden die Vorstellungen seitens der Unternehmen untersucht, die „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ als erstrebenswerten ZIELZUSTAND definieren. Als Analyseergebnisse sind die folgenden acht prominenten Prototypen entsprechend ihrer Häufigkeit zu nennen: NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL, EINHALTUNG VON CORPORATE GOVERNANCE, NACHHALTIGKEIT ALS ERFOLGSFAKTOR IM PERSONALMANAGEMENT UND IM UNTERNEHMEN, NACHHALTIGKEIT ALS SELBSTVERSTÄNDNIS, EINHALTUNG VON AUDIT-STANDARDS, ERREICHEN VON NACHHALTIGEM WIRTSCHAFTEN und GUTES ABSCHNEIDEN BEI PREISEN, INDIZES, RANKINGS. Die thematischen intertextuellen Kohärenzbeziehungen zwischen den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen zeigen sich kongruent und kontrastiv sowie in Form von Variation und Elaboration.

Von allen drei Unternehmen wird der erste Aspekt – NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL – in den untersuchten Texten ausdrucksseitig und dabei kongruent, kontrastiv und in Form von Variation thematisiert. „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ist eng an das Ziel, die strategische Ausrichtung und die Kultur eines Unternehmens geknüpft. Für erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist die Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, insbesondere im Personalmanagement, wichtig (vgl. BMW AG GB 2010, BMW AG NB 2012, Siemens AG CCR 2000, Siemens AG CRR 2003, Siemens AG CRR 2006, Siemens AG NB 2010, Siemens AG JB 2013 und Siemens AG JB 2014). Aus den untersuchten Unternehmenstexten geht hervor, dass die

Nachhaltigkeitsidee und deren Umsetzung im Zusammenhang mit der Unternehmenstradition steht, da sie zusammen mit dem Unternehmensverständnis die strategisch-operative Ausrichtung des Unternehmens bestimmt:

- UT27: Erfolgreich sein. Der Anspruch, stets etwas mehr zu leisten. Die Tradition, mit eigenen Lösungen Maßstäbe zu setzen: Für die BMW Group gilt all das auch in puncto Nachhaltigkeit. (BMW AG GB 2005)
- UT28: Unser Nachhaltigkeitsverständnis ist eng mit unserer Unternehmensgeschichte verbunden und basiert auf unseren Werten. Verantwortungsvoll mit Mitarbeitern, unserem gesellschaftlichen Umfeld und mit natürlichen Ressourcen umzugehen: Diesen Auftrag hat uns Werner von Siemens bereits vor rund 125 Jahren ins Stammbuch geschrieben. Seinem Credo – »Für einen kurzfristigen Gewinn verkaufe ich nicht die Zukunft des Unternehmens« – fühlen wir uns verpflichtet. Exzellent zu sein und an den Märkten der Zukunft führende Positionen einzunehmen; innovativ auf technologischem Gebiet an der Zukunft der modernen Zivilisation mitzuarbeiten – all dies war und bleibt für uns Anspruch und Herausforderung. [...] Unser Anspruch ist es, eine Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen zu erreichen. In ökologischer Hinsicht verbessern wir durch innovative Produkte und Lösungen unsere eigene Umweltbilanz und die unserer Kunden. In ökonomischer Hinsicht setzen wir auf langfristige Wertschöpfung mit innovativen Produkten und Lösungen. Und in gesellschaftlich-sozialer Hinsicht fördern wir unsere Mitarbeiter und engagieren uns für unser Umfeld. (Siemens AG GB 2010)

In allen untersuchten Unternehmenstexten wird Nachhaltigkeit als zentrales Element für die Unternehmenswerte und Führungsprinzipien angesehen:

- UT29: Gemeinsame Werte und Führungsprinzipien

In Ergänzung des „Programms für gesetzmäßiges und verantwortungsbewusstes Handeln“ hat Bayer bereits 2004 ein Konzern-Leitbild erarbeitet, das als Richtschnur für die Unternehmensstrategie dient. Es verdeutlicht Aktionären, Kunden, Öffentlichkeit und den Mitarbeitern den Rahmen für unser unternehmerisches Denken und Handeln. Gemeinsame Werte und Führungsprinzipien werden als Basis für das tägliche Handeln aller Mitarbeiter gesehen. Dazu zählen der Wille zum Erfolg, der engagierte Einsatz für unsere Aktionäre, Geschäftspartner, Mitarbeiter und die Gesellschaft, Integrität, Offenheit und Ehrlichkeit, der Respekt gegenüber Mensch und Natur sowie die Nachhaltigkeit unseres Handelns. Damit diese Handlungsgrundsätze eingehalten werden, erfolgt die Beurteilung leitender Mitarbeiter nach Führungsprinzipien, die auf den dargestellten Werten beruhen. (Bayer AG GB 2007)

Die Analyse der untersuchten Unternehmenstexte aller drei Unternehmen zeigt, dass Nachhaltigkeitsziele nicht nur in Bezug auf Produkte und deren Herstellungs- bzw. Entstehungsprozesse sowie im Bereich „Gesellschaftliches

Engagement“ formuliert und verfolgt werden, sondern auch in der Personalpolitik besondere Berücksichtigung finden. Die Personalpolitik richtet sich an der Nachhaltigkeitsidee aus, was in dem folgenden Zitat detailliert ausdrückt wird:

UT30: NACHHALTIGKEITSZIELE DURCH STRATEGISCHE PROJEKTE ERREICHEN

Aus den strategischen Projekten leiten wir zum großen Teil auch unsere langfristigen Nachhaltigkeitsziele bzw. -ansprüche im Bereich Mitarbeiter ab. Im Jahr 2012 verabschiedeten wir langfristige Ansprüche, die wir kontinuierlich weiterentwickeln.

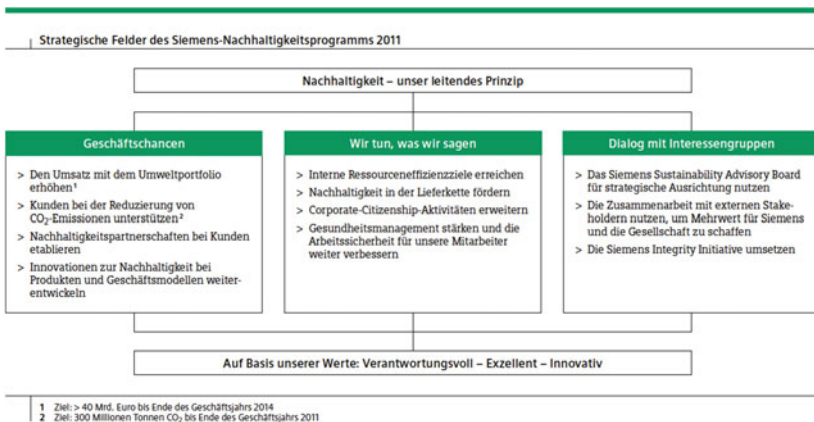
Die Ziele sind in internen Zielsystemen (zum Beispiel Balanced Scorecard) verankert, deren Erreichung regelmäßig überwacht wird. Dazu gehören beispielsweise die Attraktivität als Arbeitgeber, exzellente Führung und die Mitarbeitervielfalt, Reduzierung von Arbeitsunfällen, die Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeiter und deren kontinuierliche Weiterbildung.

Zu den zentralen Messgrößen der Personalpolitik gehört die Anzahl der Mitarbeiter der BMW Group. Sie wuchs unter anderem durch Einstellungen von Fachkräften aufgrund der hohen Nachfrage nach unseren Fahrzeugen zum Ende des Jahres 2013 weltweit um 4,2 % auf insgesamt 110.351 siehe Grafik 21.

Wesentliche Entscheidungen mit Auswirkung auf die Beschäftigung trifft der Gesamtvorstand. Die Verantwortung für Beschäftigungsaspekte trägt der Personalvorstand der BMW AG. Der Umsetzungsfortschritt zur Personalstrategie wird regelmäßig an den Gesamtvorstand berichtet. Die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung liegt gleichermaßen in der Personalorganisation wie auch in den Fachbereichen. In unserer langfristigen Personalpolitik formulieren wir den Anspruch, an dem wir uns als Unternehmen messen lassen. (BMW AG NB 2013)

Der Aspekt – NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL – wird in den untersuchten Texten am häufigsten in Bezug auf den gewünschten ZIELZUSTAND thematisiert. Ein Grund für das Darstellen der Nachhaltigkeitsziele in den übergeordneten Unternehmenszielen besteht darin, dass in der Unternehmensstrategie bzw. -kultur die Ausrichtung eines Unternehmens, die „Unternehmensphilosophie“, bestimmt wird. Dabei nimmt die Nachhaltigkeitsidee eine zentrale Rolle ein, an der sich – neben anderen zentralen Aspekten – die praktische Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen orientiert. Die Unternehmensziele beinhalten schließlich die Nachhaltigkeitsziele. Daran anknüpfend erfolgt die strategische Ausrichtung des Unternehmens zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Sinne der Erreichung des Soll- bzw. Zielzustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“.

Die Verankerung der Nachhaltigkeitsziele in den Unternehmenszielen, der -strategie und -kultur erfolgt hauptsächlich im Fließtext in den untersuchten Unternehmenstexten. Darüber hinaus werden die Nachhaltigkeitsziele tabellarisch dargestellt, indem diese in die allgemeinen Unternehmensziele aufgenommen werden (vgl. BMW AG NB 2008: 101). Die Darstellung der konkreten Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie erfolgt in den untersuchten Texten auch in Abbildungen und Schaubildern, wie Abbildung 5.16 illustriert:



**Abb. 5.16** Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen der Siemens AG (Quelle: Siemens AG NB 2010: 60)

Für die Bayer AG ist auffällig, dass Personalthemen, insbesondere ihre Ziele, in Bezug auf Nachhaltigkeit als Notiz am Rand zusammengefasst werden:

UT31: Im Fokus

- Nachhaltig angelegte Personalpolitik
- Soziale Absicherung auf hohem Niveau
- Vielfalt und Gleichberechtigung aller Beschäftigten
- Antworten auf den demographischen Wandel
- Förderung von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (Bayer AG NB 2009)

Im Zusammenhang mit der Verankerung der Nachhaltigkeitsidee in der Unternehmensstrategie bzw. in den Unternehmenszielen ist in den untersuchten Texten

auffällig, dass ein Dialog für das Erreichen der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen favorisiert wird. Ziel der Unternehmen ist es, ihre Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit zu begeistern. Dies erfolgt über unterschiedliche Kommunikationskanäle und Maßnahmen:

- UT32: Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit entwickelt sich am besten im Dialog. So haben wir im Jahr 2010 das Siemens Sustainability Advisory Board mit internationalen Experten gegründet, um die Vielfalt externer Meinungen zu nutzen. Mit einem Ideenwettbewerb und Schulungen fördern wir die Begeisterung unserer Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit und machen sie so zu Botschaftern für Nachhaltigkeit. (Siemens AG NB 2010)
- UT33: Unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit trägt wesentlich zur hohen Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten bei und ist einer der Gründe für unsere niedrige Fluktuationsquote und in Folge Vermeidung von Personalbeschaffungsaufwendungen. (BMW AG NB 2014)

In den untersuchten Texten aller drei Unternehmen erfährt der zweite Aspekt, *EINHALTUNG VON CORPORATE GOVERNANCE*, eine thematische Kongruenz, Variation und Elaboration. Die Analyse der untersuchten Unternehmenstexte zeigt, dass sich die Unternehmen der Bedeutung von Corporate Governance – einer guten Unternehmensführung und -leitung – für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement bewusst sind. In den Unternehmenstexten aller drei Unternehmen wird darauf aufmerksam gemacht, dass die für das Unternehmen geltenden Regelwerke und Richtlinien zur Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards und Corporate Governance auf andere Unternehmen angewandt werden:

- UT34: Unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen basieren auf den Siemens Business Conduct Guidelines, die den ethisch-rechtlichen Rahmen für unsere Geschäftsaktivitäten abstecken. Sie enthalten die grundlegenden Prinzipien und Regeln für unser Verhalten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. [...] Für alle Unternehmen, auf die Siemens einen beherrschenden Einfluss ausüben kann, sind die Business Conduct Guidelines bindend. (Siemens AG JB 2013)
- UT35: Zusätzlich sind wir auch internationalen Nachhaltigkeitsstandards und -richtlinien verpflichtet. So traten wir im Jahr 2003 dem Global Compact der Vereinten Nationen bei und haben im Jahr 2008 das CEO Water Mandate des Global Compact unterzeichnet. Seit dem Geschäftsjahr 2011 sind wir bei der Global-Compact-Initiative »Caring for Climate« Mitglied des



Steuerungsgremiums. Wir berichten regelmäßig über unsere Nachhaltigkeitsleistungen in Einklang mit den Richtlinien (G3.0) der Global Reporting Initiative (GRI), die für mehr Transparenz und Vergleichbarkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung stehen. (Siemens AG JB 2013)

Im Zusammenhang mit Corporate Governance werden auch der *Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK)*, *Code of Conduct* und *Global Compact* genannt. Außerdem werden in den untersuchten Unternehmenstexten auch Klagen und Gerichtsprozesse thematisiert, bei denen Mitarbeiter beteiligt sind. Die thematische Behandlung dieser Klagen und Prozesse in der Unternehmenskommunikation mithilfe eines transparenten Vorgehens wirkt vertrauensbildend gegenüber den Stakeholdern. Die untersuchten Unternehmen geben in ihren Unternehmensberichten einen Überblick, wie über Leistungsindikatoren, Key-Performance-Indicators (KPIs) genannt, Nachhaltigkeitsaktivitäten im Bereich Corporate Governance umgesetzt werden (vgl. Bayer AG NB 2008: 22, 63).

Der dritte Aspekt, der in Bezug auf den ZIELZUSTAND eines nachhaltigen Personalmanagements in den untersuchten Unternehmenstexten thematisiert wird, lautet NACHHALTIGKEIT ALS ERFOLGSFAKTOR IM PERSONALMANAGEMENT UND IM UNTERNEHMEN und wird kongruent und kontrastiv behandelt. Nachhaltigkeit wird in den untersuchten Unternehmenstexten nicht nur für das Personalmanagement als Erfolgsfaktor definiert, sondern auch für das gesamte Unternehmen, da durch die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee neben dem monetären Aspekt auch der Unternehmenswert beeinflusst wird:

- UT36: Die BMW Group versteht Nachhaltigkeit als dauerhaft positiven Beitrag zum ökonomischen Erfolg und somit zur kontinuierlichen Steigerung des Unternehmenswerts. (BMW AG GB 2014)
- UT37: Exzellente Mitarbeiter und Führungskräfte sind die Grundlage unseres wirtschaftlichen Erfolgs. (Siemens AG CRR 2007)
- UT38: Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Potenzial. Mit ihrem Engagement, ihrer Qualifikation und ihrem Ideenreichtum tragen sie entscheidend zu unserem Erfolg bei – sie sind die»Kraft von Siemens«. (Siemens AG NB 2011)

In diesem Zusammenhang wird Nachhaltigkeit als Garant für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln gesehen. Denn ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn es über zufriedene und leistungsfähige Mitarbeiter verfügt:

- UT39: Die Mitarbeiter als Erfolgsgaranten. [...] Wir vertrauen auf unsere Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und ihre Motivation zu lebenslangem Lernen. (Bayer AG NB 2004)

- UT40: Der Erfolg der BMW Group ist im Wesentlichen ein Erfolg ihrer Mitarbeiter. Alle personalrelevanten Aspekte werden daher ganzheitlich betrachtet. Während für viele Personalthemen bereits etablierte Abläufe existieren, müssen andere noch in die unternehmensinternen Prozesse integriert beziehungsweise neugestaltet werden. (Siemens AG NB 2008)

In den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen wird die Wichtigkeit von Mitarbeitern für den Unternehmenserfolg thematisiert:

- UT41: Qualifizierte Mitarbeiter sind eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. (BMW AG NB 2003/2004)
- UT42: Unternehmen werden von Menschen gemacht. Mitarbeiter sind unser stärkster Erfolgsfaktor. Deshalb gehören Personalentscheidungen zu den wichtigsten Entscheidungen. (BMW AG GB 2012)

Eine Besonderheit der Analyse ist in Bezug auf den Geschäftsbericht (2010) der Siemens AG zu nennen: Darin wird Barack Obama zur Bedeutung von Mitarbeitern zitiert. Obama betont im folgenden Zitat, welche bedeutende Rolle Mitarbeitern bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee in den USA zugesprochen wird:

- UT43: Jeder einzelne Mitarbeiter trägt hier mit seinem persönlichen Einsatz dazu bei, die USA in eine wirtschaftliche Zukunft der >grünen<, erneuerbaren Energien zu führen. (Siemens AG GB 2010)

Aus der Analyse geht hervor, dass die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens durch Nachhaltigkeit gesichert wird. Die Annahme besteht darin, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee das Unternehmen zum Erfolg führt und dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dient:

- UT44: Mit einer zukunftsweisenden und verantwortungsvollen Personalpolitik wollen wir die hohe Leistungsbereitschaft und das große Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten und fördern. Denn darauf basiert im Wesentlichen der Erfolg unseres Unternehmens. (Bayer AG NB 2010)
- UT45: Um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, müssen wir kontinuierlich die besten und fähigsten Mitarbeiter weltweit für Siemens gewinnen und sie an unser Unternehmen binden. (Siemens AG JB 2013)

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee soll Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen und eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bewirken, um zukunftsfähig zu sein (vgl. Bayer AG GB 2000, BMW AG NB 2014, Siemens AG CRR 2002, Siemens AG CRR 2003, Siemens AG CRR 2007, Siemens AG

NB 2009 und Siemens AG GB 2010). Zugleich soll damit auch eine Bindung an das Unternehmen erzielt werden:

- UT46: Ein Motor für nachhaltiges Wirtschaften ist unsere „Eigentümerkultur“, bei der jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Verantwortung für den Erfolg von Siemens übernimmt. „Handle stets so, als wäre es Dein eigenes Unternehmen“ – diese Maxime soll für alle gelten, vom Vorstand bis zum Auszubildenden. (Siemens AG JB 2014)

Ziel der Unternehmen ist es, Spitzenleistungen durch die Schaffung und den Erhalt einer dauerhaft leistungsfähigen Belegschaft zu erzielen sowie die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. In diesem Zusammenhang wird in den untersuchten Texten ein thematischer Bezug zu Vielfalt hergestellt. Tabelle 5.16 zeigt die Häufigkeit der thematischen Behandlung von Vielfalt in den Unternehmenstexten.

**Tab. 5.16** Behandlung von VIELFALT in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien von VIELFALT	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
ARBEITSZEITREGELUNGEN UND ARBEITS- ORGANISATION				
FLEXIBLE ARBEITSZEITEN	142	20	104	18
LEIHARBEIT UND KURZARBEIT	41	10	25	6
VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE	61	15	31	15
FRAUENFÖRDERUNG	239	61	103	75
CHANCENGLEICHHEIT, GLEICHSTELLUNG UND GEGEN DISKRIMINIERUNG	229	59	82	88
DEMOGRAFISCHER WANDEL	133	26	89	18
BESCHÄFTIGUNG VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG	24	9	11	4
ENTSENDUNGEN	18	3	10	5
HOMOSEXUALITÄT	17	13	4	0

Die hohe Anzahl der Codings zeigt die Relevanz des Themas für die untersuchten Unternehmen. Zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Bereich Vielfalt werden von den Unternehmen beispielsweise Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Schaffung von verbesserten Arbeitsbedingungen,

individuelle Arbeitszeitmodelle und die Gestaltung eines zukunftsorientierten Arbeitsumfeldes vorgestellt:

UT47: Nachhaltige Personalpolitik

Bayer verfolgt eine nachhaltig angelegte Personalpolitik, die auf Vielfalt und Chancengleichheit, persönliche und fachliche Entwicklung unserer Beschäftigten sowie auf soziale Absicherung setzt. (Bayer AG GB 2009)

UT48: Bei Siemens sind wir uns bewusst darüber, dass der Unternehmenserfolg zu einem ganz entscheidenden Teil von der hohen Qualifikation und der Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter abhängt. (Siemens AG CRR 2002)

Von den Unternehmen wird Vielfalt als Wettbewerbsvorteil für erfolgreiches Wirtschaften definiert:

UT49: Die gesellschaftliche Vielfalt in der Belegschaft der BMW Group erhöht die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Durch die produktiven Vorteile einer vielfältigen Belegschaft bleiben wir auch dauerhaft in der Lage, bestehende Absatzmärkte kundenorientiert zu bedienen und neue Absatzmärkte zu erschließen. (BMW AG GB 2011)

UT50: Diversity als Erfolgsfaktor. (Siemens AG NB 2008)

UT51: Diversity ist kein Altruismus, sondern Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens. Denn je vielfältiger das Denken und die Erfahrungen eines Talentpools sind, desto mehr Ideen für Innovationen bringt dieser hervor. (Siemens AG NB 2008)

Dabei wird ein enger Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit, Unternehmenserfolg und sozialer Verantwortung angenommen:

UT52: Unsere Personalpolitik folgt der Überzeugung, dass wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung einander bedingen. Wir bieten unseren Beschäftigten daher nicht nur vielfältige berufliche Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine leistungs- und marktgerechte Vergütung mit zahlreichen Zusatzleistungen, sondern auch ein hohes Maß an sozialer Absicherung. (Bayer AG GB 2008)

Das Zitat verdeutlicht, dass die unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten im Personalmanagement nicht nur auf den eigenen Unternehmenserfolg abzielen, sondern dass im Unternehmen auch im Sinne sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern nachhaltig gehandelt wird. Eine Besonderheit der Analyseergebnisse in Bezug auf die BMW AG besteht darin, dass sie das Unternehmen mit ihrer Unternehmenskultur zu anderen Unternehmen abgrenzt:

- UT53: Schon immer hat sich die BMW Group von anderen Unternehmen durch eine eigene, typische Kultur unterschieden. Die Basis dafür bildeten Werte, die von allen Mitarbeitern gelebt wurden. Tag für Tag. Auch dieses Wertesystem haben wir vor dem Hintergrund der vor uns liegenden Herausforderungen hinterfragt und an manchen Stellen weiterentwickelt. Denn: Wer ein Unternehmen auf die Zukunft ausrichten will, muss darauf bedacht sein, dass ein Klima entsteht, in dem die Mitarbeiter ihr Denken und Handeln an die neuen Anforderungen anpassen können. Mit individuellen Freiräumen, um zu gestalten und unternehmerisch zu handeln. Und mit festen Leitplanken, die die gemeinsame Richtung bestimmen. (BMW AG GB 2007)

Der vierte Aspekt, der in Bezug auf den ZIELZUSTAND eines nachhaltigen Personalmanagements in den untersuchten Unternehmenstexten thematisiert wird, ist NACHHALTIGKEIT ALS SELBSTVERSTÄNDNIS, der eine kongruente und kontrastive Thematisierung erfährt. Darin werden von den Unternehmen das Selbstbild und damit einhergehend die Selbstverpflichtung von nachhaltigem Handeln im Personalmanagement dargestellt. Die Nachhaltigkeitsidee steht im Zusammenhang mit der Unternehmenstradition und dem -verständnis, das die strategisch-operative Ausrichtung des Unternehmens bestimmt:

- UT54: Erfolgreich sein. Der Anspruch, stets etwas mehr zu leisten. Die Tradition, mit eigenen Lösungen Maßstäbe zu setzen: Für die BMW Group gilt all das auch in puncto Nachhaltigkeit. (BMW AG GB 2005)
- UT55: Unser Nachhaltigkeitsverständnis ist eng mit unserer Unternehmensgeschichte verbunden und basiert auf unseren Werten. Verantwortungsvoll mit Mitarbeitern, unserem gesellschaftlichen Umfeld und mit natürlichen Ressourcen umzugehen: Diesen Auftrag hat uns Werner von Siemens bereits vor rund 125 Jahren ins Stammbuch geschrieben. Seinem Credo – »Für einen kurzfristigen Gewinn verkaufe ich nicht die Zukunft des Unternehmens« – fühlen wir uns verpflichtet. Exzellent zu sein und an den Märkten der Zukunft führende Positionen einzunehmen; innovativ auf technologischem Gebiet an der Zukunft der modernen Zivilisation mitzuarbeiten – all dies war und bleibt für uns Anspruch und Herausforderung. [...] Unser Anspruch ist es, eine Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen zu erreichen. In ökologischer Hinsicht verbessern wir durch innovative Produkte und Lösungen unsere eigene Umweltbilanz und die unserer Kunden. In ökonomischer Hinsicht setzen wir auf langfristige Wertschöpfung mit innovativen Produkten und Lösungen. Und in gesellschaftlich-sozialer Hinsicht fördern wir unsere Mitarbeiter und engagieren uns für unser Umfeld. (Siemens AG GB 2010)

Aus den Unternehmenstexten geht hervor, dass der Nachhaltigkeitsbegriff eng an den Verantwortungsbegriff geknüpft ist. Damit einher geht auch die Selbstverpflichtung der Unternehmen zu verantwortlichem Handeln:

- UT56: Wir arbeiten nachhaltig und stellen uns unserer Verantwortung als sozial und ethisch handelndes Unternehmen. Unsere Bayer-Werte „Führung“ („Leadership“), „Integrität“, „Flexibilität“ und „Effizienz“, zusammengefasst unter dem Begriff LIFE, sind dabei unsere Richtschnur in der Umsetzung unserer Mission „Bayer: Science For A Better Life“. (Bayer AG GB 2012)
- UT57: Zusammengefasst: Wir verfolgen ein evolutionäres Ziel. Wir werden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch besser entwickeln, und durch die angekündigten Effizienzmaßnahmen gewinnen wir den finanziellen Spielraum, um fokussiert in unsere Zukunft zu investieren. (Bayer AG GB 2010)

Auffällig in den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen ist das Gleichsetzen von Nachhaltigkeit mit erfolgreicher Zukunftsfähigkeit. Diese Vorstellung wird von der Unternehmensstrategie festgelegt und entlang der gesamten Produktionslinie umgesetzt:

- UT58: Nachhaltigkeit bedeutet für Bayer erfolgreiche Zukunftsgestaltung. Sie ist als Teil der Unternehmensstrategie in unsere täglichen Arbeitsabläufe integriert. (Bayer AG NB 2012)

Außerdem wird in den Unternehmenstexten die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie thematisiert, deren strategischer Anspruch darin besteht, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen über allem steht und von allen Mitarbeitern getragen wird:

- UT59: Nachhaltig zu handeln – das bedeutet für uns, in unsere Zukunft zu investieren. Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz und setzen Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette um. Gleichzeitig sorgen wir dafür, dass nachhaltiges Handeln im Unternehmen strukturell verankert und von den Mitarbeitern gelebt wird. (BMW AG NB 2014)
- UT60: Als innovativer Marktführer kann Siemens nur mit leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern im weltweiten Wettbewerb bestehen. (Siemens AG NB 2009)
- UT61: Unsere Unternehmenskultur sowie der Umgang mit Menschen innerhalb des Unternehmens miteinander und mit unseren Geschäftspartnern sind geprägt durch Werte wie Anstand, Loyalität und Toleranz sowie die Achtung von Recht und Gesetz. (Siemens AG CRR 2002)

Nachhaltigkeit wird von den untersuchten Unternehmen – wie oben gezeigt – als Teil der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie verstanden. Daran knüpft auch die Selbstverpflichtung der Unternehmen zu ethisch korrektem Handeln und die Rückbesinnung auf Unternehmenswerte an, gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten:

- UT62: Nachhaltigkeit ist ein leitendes Prinzip in unserem Unternehmen, verankert in unserer Philosophie, zentrales Element unserer Unternehmensstrategie und integraler Bestandteil des Siemens-Management-Modells. (Siemens AG JB 2014)
- UT63: Als innovativer Marktführer kann Siemens nur mit leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern im weltweiten Wettbewerb bestehen. (Siemens AG NB 2009)

In den untersuchten Unternehmenstexten wird aufgezeigt, dass die unternehmerische Verantwortung zu praktischem Handeln führt:

- UT64: Wir verpflichten uns zu ethischem und verantwortungsvollem Handeln. (Siemens AG GB 2009)
- UT65: Dabei werden wir unser Tun immer an den Bedürfnissen unserer Kunden, unserer Eigentümer, unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie an den gesellschaftlichen Werten ausrichten. Ich persönlich stehe dafür gerade, dass die nachfolgende Generation ein besseres Unternehmen weiterführen kann. Das ist meine Vision. Das ist meine Verantwortung. Das ist mein Versprechen. (Siemens AG JB 2014)
- UT66: Peter Löscher startete mit seiner Unterschrift am 15. Dezember 2010 die Einführung der Siemens Diversity Charter. Seitdem haben sich nahezu 15.000 Siemens-Mitarbeiter aktiv dazu bekannt, die Vielfalt zu fördern. (Siemens AG GB 2011)

In dem Corporate Responsibility Report der Siemens AG (2002) sticht der Ausdruck „echt“ im Zusammenhang mit Globalität und kultureller Vielfalt hervor:

- UT67: Unser Unternehmen ist geprägt von echter Globalität und kultureller Vielfalt. (Siemens AG CRR 2002)

Dieses Zitat führt zu der Annahme, dass es eine „echte“ und „unechte“ Globalität bzw. kulturelle Vielfalt gebe. Der Terminus „echt“ beschreibt die Existenz einer wahrhaftigen Globalität bzw. kulturellen Vielfalt. Gleichzeitig weist der Begriff „echt“ einen geringen Informationswert bzw. einen floskelhaften Charakter auf und ist demnach in diesem Zusammenhang nicht ausdrucksstark und wirkt überflüssig.

Eine weitere Besonderheit in den untersuchten Unternehmensberichten der Siemens AG ist die Selbstverpflichtung zu nachhaltigem Handeln in Bezug auf die Wahrung und Fortführung der Tradition, gemäß dem Credo „Erbe verpflichtet“ (Siemens AG GB 2009). Das eigene Handeln wird in den untersuchten Unternehmenstexten durch die positive Berichterstattung und Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index betont:

- UT68: Siemens steht für Nachhaltigkeit. Lange bevor dieser Begriff in den allgemeinen Sprachgebrauch übernommen wurde, hat schon unser Unternehmensgründer Werner von Siemens gesagt, »für einen kurzfristigen Gewinn verkaufe ich nicht die Zukunft des Unternehmens«. Das war prägend und ist ein Erbe aus der Gründerzeit unserer Firma. Dieses Erbe verpflichtet. Wir sind angetreten, es zu bewahren. Damit finden wir auch extern Anerkennung. Wir freuen uns über die Spitzenposition, die wir im Dow Jones Sustainability Index – dem weltweit meistverbreiteten Maßstab für Nachhaltigkeit von Unternehmen – im Segment der diversifizierten Industrieunternehmen erzielt haben. (Siemens AG GB 2009)

Von den drei Unternehmen wird die EINHALTUNG VON AUDIT-STANDARDS, insbesondere die der Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)-Standards, in den untersuchten Texten kongruent und elaborativ thematisiert. Neben dem erwünschten ZIELZUSTAND, bei dem Nachhaltigkeit als Garant für erfolgreiches Wirtschaften gesehen wird, wird die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee auch als Motiv gesehen, um die rechtlichen Rahmenbedingungen zu erfüllen und Standards einzuhalten. Dazu zählen Audit-Standards sowie der DJSI-Standard. Die Einhaltung der Nachhaltigkeitsstandards ist in den Unternehmen fest verankert und bietet ihnen aus gesamtunternehmerischer Perspektive einen Mehrwert:

- UT69: Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

Im Jahr 2003 wurde die BMW Group zum fünften Mal in Folge in die Familie der führenden Nachhaltigkeitsindizes von Dow Jones Indexes, Stoxx Limited und SAM Group gewählt.

Zudem erreichte die BMW Group im Corporate Responsibility Rating der Münchener oekom research AG erneut den ersten Platz und damit die beste Bewertung für die Wahrnehmung ökologischer und sozialer Verantwortung.

Weiterhin gehört die BMW Group zur Spitzengruppe der Unternehmen, die in den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes auf den globalen Finanzmärkten vertreten sind. Die BMW Aktie partizipiert damit am weltweit starken Wachstum der nachhaltigkeitsbasierten Investments. (BMW AG GB 2003)

- UT70: Kooperation – Voraussetzung für Nachhaltigkeit

Komplexe, vernetzte Nachhaltigkeitsherausforderungen und -themen – wie wir sie in unserem Materialitätsportfolio dargestellt haben – erfordern nach unserem Verständnis stärker als andere Themen die Kooperation verschiedener Stakeholder.

Hierbei legen wir großen Wert auf den intensiven Austausch mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette, externen Anspruchsgruppen und Institutionen, denn Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln können nicht im Alleingang verwirklicht werden, sondern erst durch gemeinsame Initiativen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Siemens Integrity



Initiative, die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten für mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette oder die gemeinsame Produktentwicklung zusammen mit unseren Kunden sind hierfür Beispiele [...].

Zudem verpflichten wir uns dazu, internationale Nachhaltigkeitsstandards und -richtlinien einzuhalten. Unter anderem sind wir bereits im Jahr 2003 dem Global Compact der Vereinten Nationen beigetreten [...]. (Siemens AG NB 2010)

Zudem wird in den untersuchten Unternehmensberichten Nachhaltigkeit in Bezug auf das Einhalten von Nachhaltigkeitsstandards als Managementaufgabe für erfolgreiches Wirtschaften verstanden:

UT71: Wirtschaftlicher Erfolg ist für die BMW Group das oberste Ziel und gleichzeitig die stabile Basis für die Übernahme von Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft. Nachhaltigkeit ist damit Managementaufgabe und Erfolgsfaktor zugleich. (BMW AG GB 2003)

In den vorgestellten Unternehmenstexten der drei Unternehmen erfährt der Aspekt ERREICHEN VON NACHHALTIGEM WIRTSCHAFTEN eine thematische Kongruenz und Elaboration. Die Unternehmen halten nachhaltiges Wirtschaften für ihr Nachhaltigkeitsinvestment wichtig:

UT72: Bayer ist mehrfach in Indizes und Investmentfonds vertreten, die ausschließlich nachhaltig wirtschaftende Unternehmen listen. Dies ist eine Anerkennung unserer Unternehmensstrategie. Neben rein ökonomischen Kriterien wie Rendite auf das eingesetzte Kapital spielen bei der Anlageentscheidung von Nachhaltigkeitsfonds auch der langfristig angelegte, verantwortungsbewusste Umgang mit Ressourcen und Corporate-Governance-Kriterien eine Rolle. (Bayer AG NB 2006)

UT73: Nachhaltigkeit mit wachsender Bedeutung

Nachhaltiges Wirtschaften und Handeln eines Unternehmens rückt bei Investorenentscheidungen immer stärker in den Blickpunkt. (BMW AG GB 2007)

UT74: Unser übergeordnetes Ziel heißt: nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften. Um dies zu erreichen, wollen wir wirtschaftlichen Erfolg auf der Basis solider Geschäftsmodelle in Einklang bringen mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter und der Gesellschaft sowie mit dem Schutz der Umwelt und der natürlichen Ressourcen. Dabei stehen wir zu den Grundsätzen des Sustainable Development und den zehn Prinzipien des un Global Compact. Kurz: Wir wollen Nachhaltigkeit erreichen – in allem, was wir tun. (Bayer AG NB 2008)

Die Siemens AG betont in ihren Unternehmenstexten, dass nachhaltiges Wirtschaften eine Vielzahl von Geschäftschancen bewirken kann:

UT75: Geschäftschancen nachhaltigen Wirtschaftens

Nachhaltigkeit bedeutet im vorgenannten Sinne auch eine Geschäftschance, die wir konsequent nutzen wollen, wie der vorliegende Bericht an konkreten Beispielen zeigt.

»Vorbild sein«, so lautet eine zentrale Säule des Siemens-Nachhaltigkeitsprogramms. Dahinter steht der Anspruch, mit unseren Aktivitäten konkrete Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten und Geschäftschancen zu realisieren. Wie das genau funktioniert, welche Erfolge zu verzeichnen sind, welche Herausforderungen es zu meistern gilt und nicht zuletzt, welche Schritte in Zukunft notwendig sind – zu all diesen Fragen steht Barbara Kux im Interview Rede und Antwort. Als Mitglied des Vorstands und Chief Sustainability Officer verantwortet sie seit 2008 Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene, bringt das Thema mit zahlreichen Initiativen voran und verleiht ihm im Unternehmen sichtbar Ausdruck. (Siemens AG NB 2012)

Für die BMW AG ist nachhaltiges Wirtschaften für die Zukunftsfähigkeit und Sicherung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit eines Unternehmens wichtig:

UT76: Nachhaltiges Wirtschaften ist für uns eine Investition in unsere Zukunftsfähigkeit: So erschließen wir neue Geschäftschancen, minimieren Risiken und suchen frühzeitig nach Lösungen für gesellschaftliche und unternehmerische Herausforderungen wie Ressourcenknappheit, Klimawandel oder den demografischen Wandel. (BMW AG NB 2012)

Ein weiterer Aspekt, der in Bezug auf den ZIELZUSTAND eines nachhaltigen Personalmanagements in den untersuchten Unternehmenstexten kongruent thematisiert wird, ist GUTES ABSCHNEIDEN BEI PREISEN, INDIZES UND RANKINGS. Aus der Analyse geht hervor, dass das Ziel aller drei untersuchten Unternehmen darin besteht, in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten Preise zu erhalten und einen guten Platz – wenn nicht sogar die Spitzenposition (vgl. BMW AG GB 2009) – bei Rankings und Indizes zu erreichen:

UT77: Sustainalytics hat im Winter 2009 die Nachhaltigkeitsleistung der DAX-30®-Unternehmen untersucht. Mit 74,3 von 100 möglichen Bewertungspunkten erhält die BMW Group die beste Nachhaltigkeitsbewertung. Vor allem die Umwelt- und Sozialstandards für Zulieferer, eine starke Personal- und Sozialpolitik für die Belegschaft und das gesellschaftliche Engagement zeichnen unser Unternehmen aus. Sustainalytics ist ein unabhängiger, innovativer Dienstleister von „Responsible Investment Services“ und zählt zu den Marktführern in Europa und Nordamerika. (BMW AG GB 2009)

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG werden auch Preise für Nachhaltigkeitsberichte aufgeführt:

- UT78: Mit dem „Deutschen Umwelt Reporting Award 2006“ wurde die Bayer AG für den besten Nachhaltigkeitsbericht in Deutschland ausgezeichnet. Bestnoten gab es in fast allen Beurteilungskriterien. (Bayer AG NB 2006)

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG werden unterschiedliche Aspekte des erstrebenswerten ZIELZUSTANDS „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ thematisiert. In der untersuchten Berichterstattung der drei Unternehmen sind die folgenden diskursiven Themen in Bezug auf den ZIELZUSTAND eines nachhaltigen Personalmanagements ausdrucksseitig oder implizit vorhanden: NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL, EINHALTUNG VON CORPORATE GOVERNANCE, NACHHALTIGKEIT ALS ERFOLGSFAKTOR IM PERSONALMANAGEMENT UND IM UNTERNEHMEN, NACHHALTIGKEIT ALS SELBSTVERSTÄNDNIS, EINHALTUNG VON AUDIT-STANDARDS, ERREICHEN VON NACHHALTIGEM WIRTSCHAFTEN UND GUTES ABSCHNEIDEN BEI PREISEN, INDIZES, RANKINGS. Die einzelnen Themen erfahren eine intertextuelle thematische Kongruenz, Variation, Kontrastierung oder Elaboration. Von den Unternehmen wird die Nachhaltigkeitsidee als wünschenswerter Zielzustand in der Unternehmensstrategie über Ziele und in der Unternehmenstradition bzw. -philosophie verankert. Dabei sind nicht nur die wirtschaftlichen, erfolgsmotivierten Aspekte von Bedeutung, sondern auch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter im Sinne der unternehmerischen Verpflichtung zu sozialer Verantwortung. Das Streben nach einem nachhaltigen Personalmanagement erfolgt neben der Festlegung der Unternehmensziele und strategischen Ausrichtung des Unternehmens durch die selbst auferlegte Verpflichtung seitens der Unternehmen. Dies erfolgt in Anlehnung an die Unternehmenstradition, wie bei der Siemens AG (GB 2009), oder motiviert durch Rankings, die als Motivation dienen (vgl. Bayer AG, BMW AG).

### **5.2.3.2 Diskursive Themen zu EIGENSCHAFTEN**

In diesem Kapitel werden die typischen EIGENSCHAFTEN für den Substantivtyp *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ vorgestellt. Im Folgenden werden die diskursiven (Sub-)Themen bzw. Prototypen zu den EIGENSCHAFTEN in den Unternehmenstexten vorgestellt. Tabelle 5.17 gibt einen Überblick über die Prototypen bzw. Hauptanalysekategorien in den Unternehmenstexten.

**Tab. 5.17** Überblick über die Prototypen von EIGENSCHAFTEN in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien zu den EIGENSCHAFTEN des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
TRANSPARENZ DURCH NACHHALTIGES HANDELN	169	44	67	58
NACHHALTIGKEIT DURCH MITARBEITER-ORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT	160	50	48	62
NACHHALTIGKEIT ALS WERTEMANAGEMENT	98	30	26	42
DIALOG MIT DEN STAKEHOLDERN DURCH NACHHALTIGES HANDELN	84	25	35	24

In den untersuchten Unternehmenstexten präsentieren die Unternehmen ihre Vorstellungen und ihr Verständnis zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“. Als Analyseergebnisse zu den EIGENSCHAFTEN sind die folgenden vier prominenten Prototypen entsprechend ihrer Häufigkeit zu nennen: TRANSPARENZ DURCH NACHHALTIGES HANDELN, NACHHALTIGKEIT DURCH MITARBEITERORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT, NACHHALTIGKEIT ALS WERTEMANAGEMENT und DIALOG MIT DEN STAKEHOLDERN DURCH NACHHALTIGES HANDELN. Die thematischen Kohärenzbeziehungen zwischen den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen zeigen sich kongruent, kontrastiv, in Form von intertextueller Variation und Elaboration.

Von allen drei Unternehmen wird der erste Aspekt – TRANSPARENZ DURCH NACHHALTIGES HANDELN – in den untersuchten Texten thematisiert. Aus den untersuchten Unternehmenstexten geht hervor, dass Nachhaltigkeit für die Unternehmen mehr als ein theoretisches Konstrukt ist. Als Handlungsmaxime bestimmt Nachhaltigkeit wesentliche Prozesse im Unternehmen:

UT79: Nachhaltigkeit ist unser leitendes Prinzip und zugleich wesentliche Handlungsmaxime. (Siemens AG NB 2011)

In den untersuchten Texten der drei Unternehmen wird dargestellt, wie die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee die Offenlegung von Verfahren und Strukturen ermöglicht, die nachhaltige unternehmerische Handlungen begünstigen. Dabei werden die zentrale Verankerung von Nachhaltigkeit und die Überprüfung von nachhaltigkeitsrelevanten Handlungen in der Organisation eines Unternehmens thematisiert (vgl. Siemens AG JB 2014). In diesem Zusammenhang werden in

den Unternehmenstexten der Siemens AG die Kontrollgremien, beispielsweise das Siemens Sustainability Board (vgl. Siemens AG NB 2011), sowie deren personelle Besetzung vorgestellt, zum Beispiel der Einsatz des sogenannten Chief Sustainability Officers Barbara Kux (vgl. Siemens AG GB 2006 und Siemens AG GB 2009):

UT80: Wir glauben darüber hinaus, dass eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Anspruchsgruppen hilfreich ist, komplexe, miteinander verketete Nachhaltigkeitsherausforderungen und -themen zu adressieren. Der dauerhafte und intensive Dialog mit den Partnern entlang der Versorgungskette sowie mit externen Interessengruppen und Organisationen hat große Bedeutung für uns. Deshalb arbeitet Siemens aktiv mit weltweit führenden Nachhaltigkeitsorganisationen wie dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und dem World Resources Institute (WRI) zusammen. Alle zwei Jahre tauschen wir uns mit einem weiten Kreis von Anspruchsgruppen über wichtige Nachhaltigkeitsthemen aus und führen deren wichtigste Anmerkungen in einer Materialitätsmatrix zusammen, die auch in unserem Nachhaltigkeitsprogramm berücksichtigt wird. (Siemens AG JB 2013)

Das Zitat belegt die Bedeutung des Austauschs mit den Anspruchsgruppen genauso wie die Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeitsorganisationen. In den untersuchten Texten wird die Transparenz zudem durch die Orientierung unternehmerischen Handelns am DCGK (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.1) betont (vgl. Bayer AG GB 2014, BMW AG NB 2012 und Siemens AG GB 2008). Die untersuchten Unternehmenstexte bedienen sich eines tabellarischen Überblicks zur Darstellung der erreichten Handlungen im Bereich Nachhaltigkeit (vgl. Bayer AG NB 2011: 6). Dabei werden die Nachhaltigkeitsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Einhalten der GRI-Lichtlinien abgebildet und es erfolgt ein Verweis auf die Behandlung der Themen in den einzelnen Kapiteln (vgl. BMW AG NB 2008: 105).

In den untersuchten Texten aller drei Unternehmen erfährt der zweite Aspekt – NACHHALTIGKEIT DURCH MITARBEITERORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT – eine thematische Kongruenz, Variation und Elaboration. Aus der Untersuchung geht hervor, dass sich die Unternehmen der Bedeutung eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements bewusst sind. An Nachhaltigkeit im Personalmanagement ist – wie in Abschnitt 5.2.3.1 dargestellt – die wechselseitige Bedingung zwischen unternehmerischem Erfolg und Mitarbeitern geknüpft:

UT81: Die Kunst, langfristig erfolgreich zu sein, beruht nicht nur auf dem Geschäftsergebnis und der Vision eines Unternehmens, sondern auch auf einer Unternehmenskultur, die es schafft, die Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern. (Siemens AG CCR 2001)

In den Unternehmenstexten der Bayer AG wird explizit das Umsetzen einer „wertebasierten und nachhaltig angelegten Personalpolitik“ thematisiert, die sich an dem Verantwortungsbegriff orientiert:

UT82: Bayer verfolgt eine wertebasierte und nachhaltig angelegte Personalpolitik, die soziale Verantwortung und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur miteinander verbindet. (Bayer AG NB 2011)

In den Unternehmenstexten der Siemens AG wird betont, dass die unterschiedlichen Arbeitnehmer für das Unternehmen gewonnen, begeistert und schließlich daran gebunden werden sollen. Dabei nimmt die Arbeitgeberattraktivität eine besondere Rolle ein:

UT83: Als attraktiver Arbeitgeber räumen wir [...] der Personalpolitik einen hohen Stellenwert ein – einer Personalpolitik, die auf die verschiedenen Lebensphasen, Generationen und die vielseitigen Anforderungen der Mitarbeiter flexibel reagiert. (Siemens AG NB 2012)

In diesem Zusammenhang wird in den untersuchten Texten der drei Unternehmen die Attraktivität des Arbeitgebers häufig thematisiert. Neben der ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT ist die NACHWUCHSFÖRDERUNG ein zentrales Element des Personalmarketings, um Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Die hohe Zahl der Codings (vgl. Tab. 5.18) belegt die Bedeutung des Personalmarketings für die untersuchten Unternehmen.

**Tab. 5.18** Behandlung von PERSONALMARKETING in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien von PERSONALMARKETING	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	187	21	101	65
NACHWUCHSFÖRDERUNG	138	26	51	61

Aus den untersuchten Texten der drei Unternehmen geht hervor, dass Nachhaltigkeit den Arbeitnehmern als „Motivation und Inspiration“ dient:

UT84: Außerdem dient Nachhaltigkeit inzwischen vielen Mitarbeitern als Motivation und Inspiration. (Siemens AG NB 2012)

Schließlich ist die Motivation der Mitarbeiter entscheidend für ein Unternehmen und ist daher für ein am Mitarbeiter orientiertes Personalmanagement innerhalb

des Unternehmens zentral. Zur Exemplifikation für ein mitarbeiterorientiertes Personalmanagement sollen hier die Vergütungssysteme herangezogen werden. Diese wurden in den untersuchten Texten häufig thematisiert, wie die folgende Tabelle zeigt (Tabelle 5.19):

**Tab. 5.19** Behandlung von LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNGSSYSTEMEN in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien von LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNGSSYSTEMEN	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
MITARBEITERAKTIEN	394	77	80	237
PENSIONEN, PERSONALRÜCKSTELLUNGEN UND PENSIONSÄHNLICHE LEISTUNGSZUSAGEN	334	44	219	71
BILANZEN ZU GEHÄLTERN, PENSIONEN, PERSONALRÜCKSTELLUNGEN UND PENSIONSÄHNLICHEN LEISTUNGSZUSAGEN	286	5	223	58
VERGÜTUNG ALLGEMEIN	180	48	73	59
VERGÜTUNG VON MANAGERN, AUFSICHTSRÄTEN, VORSTÄNDEN	99	17	57	25
PRÄMIEN, BONI, SONDERZAHLUNGEN, JUBILÄUMSAUFWENDUNGEN	60	14	17	29
FIRMENANGEHÖRIGEN GESCHÄFT (FAHRZEUGE)	7	1	6	0

Entsprechend der Analyse besteht eine nachhaltige, mitarbeiterorientierte Vergütung darin, dass sich Vergütungsmaßstäbe an Leistung und Erfolg orientieren. Das heißt, Nachhaltigkeit wird in der Vergütung über Leistungsabhängigkeit umgesetzt:

- UT85: Das System der leistungs- und erfolgsabhängigen Bezahlung aller Mitarbeiter bauen wir weiter aus. (Bayer AG GB 1999)
- UT86: Die beschriebene Vergütungsphilosophie mit ihren Prinzipien und Strukturen trägt wesentlich zu einer nachhaltigen Personalpolitik bei. Das wird von unseren Mitarbeitern und Führungskräften auf breiter Basis akzeptiert und geschätzt. (BMW AG GB 2009)
- UT87: Darüber hinaus sind Nachhaltigkeitsaspekte über die Kaskadierung des Unternehmensziels Nachhaltigkeit auch in persönlichen Zielvereinbarungen für Führungskräfte integriert und damit Teil der leistungsabhängigen Vergütung. (BMW AG NB 2012)

In den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der drei Unternehmen werden konkrete Bestandteile und Prinzipien von nachhaltigen, personalorientierten Vergütungssystemen vorgestellt:

UT88: Vergütungssysteme

Unser Anspruch ist es, Nachhaltigkeit auch in unseren Vergütungssystemen zum Ausdruck zu bringen. Die BMW Group setzt auf hoch motivierte Mitarbeiter, für die hoher Einsatz und Leistungsbereitschaft zum Selbstverständnis gehören. Das Jahreseinkommen ist nach diesem Verständnis nicht nur Anreiz, sondern Gegenleistung des Unternehmens und somit Ausdruck von Wertschätzung für die erbrachte Leistung des Mitarbeiters.

Das Vergütungssystem der BMW Group zeichnet sich durch folgende grundlegende Prinzipien aus:

- Fairness, Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- Durchgängigkeit über alle Hierarchieebenen im Unternehmen, aus der sich ein Gleichklang bei der Einkommensentwicklung ergibt
- Förderung einer leistungsorientierten Unternehmenskultur durch gezielte Verwendung von fixen und variablen Vergütungskomponenten
- Leistungsträger werden an das Unternehmen gebunden und für potenzielle Mitarbeiter ist die BMW Group ein äußerst attraktiver Arbeitgeber (BMW AG GB 2009)

Für die Vergütung ist das sogenannte Performance Management von Bedeutung, bei dem zusammen mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen werden, die als Bemessungsgrundlage für die Vergütung dienen. Bei der Bemessung der Vergütung nehmen Erfolge im Bereich Nachhaltigkeit eine immer größer werdende Bedeutung ein, wie im folgenden Zitat der Bayer AG ausgedrückt wird:

UT89: Nachhaltigkeit als Bemessungsgrundlage

Wir haben damit begonnen, die variable Vergütung von Führungskräften im Bayer-Konzern direkt an Nachhaltigkeitserfolge zu koppeln, indem wir Nachhaltigkeitsziele in die individuellen Zielvereinbarungen von Führungskräften integrieren. Unser Ziel ist es, eine enge Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen und variablen Gehaltsbestandteilen konzernweit umzusetzen. (Bayer AG NB 2009)



Aus den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen geht hervor, dass ein mitarbeiterorientiertes Vergütungssystem außerdem darauf abzielt, Mitarbeiter über die Vergütung am Unternehmenserfolg zu beteiligen:

UT90: Hohe Beteiligung am Unternehmenserfolg

Eine weitgehend einheitliche Vergütungssystematik für alle Mitarbeitergruppen sowie die regelmäßige Beteiligung am Unternehmenserfolg sind wesentliche Elemente unserer Personal- und Entgeltpolitik. Allein im Rahmen des konzernweiten Incentivierungsprogramms wurden für das Berichtsjahr mehr als 460 Millionen Euro an variablen Einmalzahlungen an die rund 25.000 teilnehmenden Beschäftigten ausbezahlt. Die individuelle Höhe der Erfolgsbeteiligungen wurde erstmals nach einer neuen Systematik ermittelt, die die persönliche Leistung noch stärker und nachvollziehbarer als bisher honoriert. [...] Um die variable Vergütung an Nachhaltigkeitsaspekte zu koppeln, werden in den individuellen Zielvereinbarungen auch Nachhaltigkeitsziele integriert, wo immer der Verantwortungsbereich oder die Tätigkeit des jeweiligen Mitarbeiters dies sinnvoll zulässt. (Bayer AG NB 2009)

Die BMW AG betont zudem, dass eine mitarbeiterorientierte vom Geschlecht unabhängige Entlohnung im Vergütungssystem erzielt werden soll:

UT91: Unser Vergütungssystem ist geschlechtsneutral. Um dies sicherzustellen, befragen wir regelmäßig unsere Gesellschaften weltweit. Weder für die tariflichen Mitarbeiter in Verwaltung, IT, Entwicklung und Produktion noch für die außertariflichen Mitarbeiter besteht eine erkennbare Abweichung des Grundgehalts zwischen Frauen und Männern. (BMW AG NB 2012)

Die Analyse der Unternehmenstexte zeigt, dass für die drei Unternehmen die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee in der Personalpolitik neben einer leistungsgerechten Bezahlung auch die betriebliche Altersvorsorge sowie die Kranken- und Sozialversicherung gehören, die nicht in allen Ländern gesetzlich geregelt ist:

UT92: Nachhaltige Personalpolitik

Bayer verfolgt eine nachhaltig angelegte Personalpolitik, die auf Vielfalt und Chancengleichheit, persönliche und fachliche Entwicklung unserer Beschäftigten sowie auf soziale Absicherung setzt. Als Ausdruck unserer sozialen Verantwortung haben konzernweit 74 % der Beschäftigten Zugang zu einer Form der betrieblichen Altersvorsorge. Zusätzlich sind

nahezu sämtliche unserer Mitarbeiter weltweit entweder gesetzlich krankenversichert oder können entsprechende Angebote des Unternehmens nutzen. Hohe soziale Standards, eine leistungs- und marktgerechte Vergütung mit vielen Zusatzleistungen und vielfältige berufliche Entwicklungsmöglichkeiten machen Bayer für unsere Beschäftigten zu einem attraktiven Arbeitgeber – die Fluktuationsrate betrug 2009 konzernweit 7 %. (Bayer AG GB 2009)

Für die drei Unternehmen ist wie in anderen unternehmerischen Teilprozessen des Personalmanagements Transparenz bei der Vergütung wichtig:

UT93: Vergleichbarkeit und Transparenz

Insgesamt bewegt sich die Vergütung der BMW Group im oberen Drittel des relevanten Arbeitsmarkts und damit auf einem auch im externen Vergleich sehr attraktiven Wettbewerbsniveau. Unternehmensintern sorgt die BMW Group mit ihrer im Jahr 2008 überarbeiteten Vergütungssystematik für Fairness und Ausgewogenheit. Gemäß dem Grundsatz „Leistung und Gegenleistung“ kommt es zwar naturgemäß zu individuellen Einkommensunterschieden zwischen einzelnen Mitarbeitern. Das Einkommen der Entgeltgruppen entwickelt sich aber grundsätzlich ähnlich. Ein Auseinandergehen der „Einkommensschere“ zwischen hohen und niedrigen Einkommensgruppen ist seither bei der BMW Group ausgeschlossen. (BMW AG NB 2008)

UT94: Auch durch eine weltweit einheitliche Vergütungssystematik schafft Bayer konzernweit Transparenz und gewährleistet eine leistungsgerechte Bezahlung und Incentivierung seiner Beschäftigten. Auf der Basis kontinuierlicher Analysen der Wettbewerber bieten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Grundgehalt, das Leistung und Verantwortungsgrad berücksichtigt. Ergänzt wird es durch attraktive erfolgs- und leistungsabhängige Vergütungsbestandteile sowie umfangreiche Nebenleistungen. Bayer hat für das Geschäftsjahr 2010 allein im Rahmen des konzernweiten „Short-Term-Incentive“ (sti)-Programms Zahlungen in Höhe von über 500 MIO € an seine Beschäftigten vorgenommen. (Bayer AG NB 2010)

Zusätzlich zur Transparenz orientieren sich die untersuchten Unternehmen am DCGK. In allen untersuchten Unternehmenstexten wird ausführlich die Vergütung des Vorstands oder des oberen Managements sowie der Führungskräfte thematisiert. Dabei kann festgehalten werden, dass sich die Vergütung an konkreten Vorgaben wie dem DCGK orientiert:

UT95: Die BMW Group unterstützt die Bestrebungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, die Transparenz hinsichtlich der Vergütungsbestandteile zu erhöhen. Es werden deshalb die Prinzipien beschrieben, die für die Vergütung des Vorstands gelten, sowie die Festlegungen der Satzung für die Vergütung des Aufsichtsrats. Neben der Struktur der Vergütung wird auch das Verhältnis der Vergütungsbestandteile in Zahlen erläutert. Gemäß

- den Empfehlungen des DCGK wird die Vergütung jedes Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieds schließlich individualisiert und nach Bestandteilen aufgegliedert ausgewiesen. (BMW AG GB 2007)
- UT96: Damit Bayer auch in Zukunft bei der Vergütung des Vorstands die Anforderungen des neuen VorstAG und die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex voll erfüllt, hat der Aufsichtsrat im Dezember 2009 Anpassungen beschlossen. (Bayer AG GB 2009)
- UT97: Diese betrifft die von der Regierungskommission 2012 geänderte Empfehlung zur Struktur der Aufsichtsratsvergütung in Ziffer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des Kodex („Wird den Aufsichtsratsmitgliedern eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt, soll sie auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein.“). Vor diesem Hintergrund haben wir nach einer Vorprüfung im Präsidium mit dem Vorstand verschiedene Modelle zur zukünftigen Vergütung des Aufsichtsrats untersucht, um der Hauptversammlung 2013 einen Vorschlag zur Änderung der Satzung unterbreiten zu können. (BMW AG GB 2012)

Für alle untersuchten Unternehmen ist es wichtig, durch die Förderung von hoch qualifizierten Führungskräften im Sinne eines mitarbeiterorientierten Personalmanagements die Wettbewerbsfähigkeit und -vorteile eines Unternehmens zu sichern. Dies kann beispielsweise mithilfe eines attraktiven Vergütungssystems geschehen, das dazu dient, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und einen Verlust von Wissen zu vermeiden:

- UT98: Damit wir an den lokalen Märkten jeweils die besten Mitarbeiter rekrutieren und halten können, bieten wir in allen relevanten Arbeitsmarktsegmenten wettbewerbsfähige Vergütungsstrukturen. (Siemens AG NB 2008)
- UT99: Unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit trägt wesentlich zur hohen Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten bei und ist einer der Gründe für unsere niedrige Fluktuationsquote und in Folge Vermeidung von Personalbeschaffungsaufwendungen. (BMW AG NB 2014)

Der dritte Aspekt, der in Bezug auf die EIGENSCHAFTEN eines nachhaltigen Personalmanagements in den untersuchten Unternehmenstexten behandelt wird, lautet NACHHALTIGKEIT ALS WERTEMANAGEMENT. Dieser Aspekt erfährt eine kongruente, kontrastive und elaborative thematische Behandlung. Der folgende Ausschnitt aus dem Geschäftsbericht 2011 der Bayer AG verdeutlicht die Vorstellungen eines wertebasierten Personalmanagements. Der in dem Unternehmenstext relevante Abschnitt zum Thema Nachhaltigkeit und Mitarbeiter wird mit „Nachhaltige Personalpolitik“ betitelt:

## UT100: NACHHALTIGE PERSONALPOLITIK

Bayer verfolgt eine wertebasierte und nachhaltig angelegte Personalpolitik, die soziale Verantwortung und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur miteinander verbindet. Das Fundament dieser Personalstrategie bilden die neuen Werte und Führungsprinzipien des Bayer-Konzerns, die im vergangenen Jahr unter dem Kürzel „life“ weltweit eingeführt und implementiert wurden. LIFE steht für Leadership (Führung), Integrität, Flexibilität und Effizienz.

Um die Führungskomponente von life zu stärken und die Leistungsorientierung im Unternehmen zu fördern, haben wir im Berichtsjahr beispielsweise ein innovatives Trainingsprogramm entwickelt, das unsere Führungskräfte dabei unterstützen soll, ihren Mitarbeitern regelmäßig eine offene und konstruktive Rückmeldung zu den gezeigten Leistungen und Verhaltensweisen zu geben. Ziel ist es, im gesamten Unternehmen eine authentische Feedbackkultur zu etablieren, die die individuellen Stärken der Beschäftigten fördert, vorhandene Defizite adressiert und so die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig verbessert. (Bayer AG GB 2011)

Die Bayer AG betont in ihrem Geschäftsbericht (2008), dass die Werteorientierung auch für die Nachwuchsgewinnung zentral ist:

UT101: Und Unternehmen, die das Prinzip Nachhaltigkeit als festen Bestandteil ihres Leitbilds leben, können auch die Leistungsträger von morgen begeistern. Denn für immer mehr talentierte Nachwuchskräfte ist eine werteeorientierte Unternehmensführung eines der zentralen Kriterien der Arbeitsplatzwahl. (Bayer AG GB 2008)

Zu NACHHALTIGKEIT ALS WERTEMANAGEMENT wird demnach auch kontinuierlicher Wissens- und Erfahrungsaustausch gezählt (vgl. dazu auch Siemens AG GB 2012). Die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter kann hier als Beteiligung am Unternehmenserfolg verstanden werden. Der Abschnitt zeigt, dass Mitarbeitern dauerhaft Perspektiven geboten werden sollen. Die Siemens AG erweitert die Idee, dass für das Unternehmen nicht nur die Kunden im Fokus wirtschaftlichen Handelns stehen, sondern auch die Mitarbeiter und deren Entwicklung entsprechend eines wertebasierten Personalmanagements (vgl. Siemens AG GB 2006). So betont auch die BMW AG, dass Nachhaltigkeitsstrategien nur dann erfolgreich sind, wenn sie täglich von den Mitarbeitern gelebt werden (vgl. BMW AG NB 2014).

Die Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen geht einerseits mit dem Verständnis einer wertebasierten Personalpolitik einher, andererseits aber auch mit einer Definition von langfristigen Werten. Dabei werden in den untersuchten Unternehmenstexten klare Leitlinien und Maßnahmen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements festgelegt:

UT102: Bayer ist dem Konzept einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet: Ökonomische, ökologische und gesellschaftlich-soziale Belange sind gleichrangige Ziele unserer Unternehmenspolitik. Um diese Balance weltweit umzusetzen, haben wir effektive Steuerungsmechanismen entwickelt und konkrete Ziele definiert, an denen wir uns messen lassen. Unser Nachhaltigkeitsmanagement basiert auf langfristigen Werten und klaren Leitlinien, die für alle Unternehmensbereiche Gültigkeit haben. (Bayer AG NB 2008)

Aus der Analyse geht hervor, dass sich die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG darin einig sind, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfolgt. Nur so kann ein ganzheitlicher Einsatz der Nachhaltigkeitsidee erzielt werden:

UT103: Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz, indem wir Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette implementieren. Dies betrachten wir als Investition in die Zukunft. So stellen wir sicher, dass nachhaltiges Handeln im Unternehmen strukturell verankert und flächendeckend gelebt wird. (BMW AG NB 2013)

In diesem Zusammenhang wird im Nachhaltigkeitsbericht der Bayer AG ausgedrückt, dass Nachhaltigkeit auf einem „Wertekonzept“ basiert, an dem sich nachhaltiges Handeln orientiert:

UT104: Für unsere Mitarbeiter bildet unsere Mission zusammen mit unserem Wertekonzept life [...] die Basis für nachhaltiges Handeln. In der „Bayer Sustainable Development Policy“ haben wir ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit formuliert, das für den gesamten Konzern einschließlich der Teilkonzerne und Servicegesellschaften gültig ist. (Bayer AG NB 2012)

In den Unternehmenstexten der Siemens AG wird ein Werteverständnis thematisiert, das sowohl in Bezug auf die Kunden über nachhaltige Produkte und Produktionsprozesse Anwendung findet als auch bei den Mitarbeitern über ein entsprechendes auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Personalmanagement:

UT105: Sustainability oder der Nachhaltigkeitsgedanke, wie wir ihn verstehen, ist eng an unser Werteverständnis gebunden. In seiner Vielschichtigkeit ist er unser Beitrag für eine gerechtere Weltwirtschaft und für ein auf Energieeffizienz und Dauerhaftigkeit ausgerichtetes Produkt- und Lösungsangebot an unsere Kunden. Zugleich ist er Ausdruck für eine verantwortungsvolle Mitarbeiterkultur und stets Zeichen für die kompromisslose Einhaltung von Recht und Gesetz. (Siemens AG NB 2008)

Auffällig in Bezug auf die thematische Behandlung einer wertebasierten Personalpolitik ist der Einsatz des Verantwortungskonzepts. Verantwortung stellt in den untersuchten Unternehmenstexten ein Schlüsselwort dar. In den untersuchten Unternehmensberichten betonen die drei Unternehmen, dass ein verantwortungsbewusstes Verhalten gegenüber allen Stakeholdern mittels der Nachhaltigkeitsidee garantiert werden soll, die in allen Bereichen nachhaltigen Handelns umgesetzt und auch überprüft werden soll. Insbesondere bei der Personalbetreuung ist das Thema Nachhaltigkeit eng an die Übernahme von Verantwortung geknüpft:

- UT106: Zum zweiten wollen wir uns entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortungsbewusst verhalten – gegenüber allen unseren Interessengruppen, vor allem unseren Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern sowie unseren Aktionären. (Bayer AG NB 2008)
- UT107: Unternehmerisches Handeln im Sinne von Sustainable Development bedeutet, Verantwortung zu übernehmen – auf ökonomischem, ökologischem und sozialem Gebiet. Es bedeutet aber auch eigene Strukturen regelmäßig zu überprüfen und im Interesse der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ständig neu zu gestalten und weiterzuentwickeln. (Bayer AG GB 2004)
- UT108: Wir begegnen einander mit Respekt. Führung basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Vertrauen basiert auf Berechenbarkeit und Fairness. (BMW AG GB 2011)

Der vierte Aspekt, der in Bezug auf die EIGENSCHAFTEN eines nachhaltigen Personalmanagements in den untersuchten Unternehmenstexten thematisiert wird, ist der DIALOG MIT DEN STAKEHOLDERN DURCH NACHHALTIGES HANDELN. Dieser Aspekt wird kongruent, kontrastiv und in thematischer Elaboration behandelt. In den Unternehmenstexten der drei Unternehmen werden die Kooperation und der Austausch von Stakeholdern bzw. Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette behandelt (vgl. Siemens AG NB 2010).

- UT109: Die regelmäßige und aktuelle Information unserer Beschäftigten, aber auch das Einbinden der Belegschaft durch einen aktiven und zielgerichteten Dialog, gehören für das Unternehmen zu einem modernen Personal- und Talentmanagement mit wettbewerbsfähigen Strukturen und Prozessen. (Bayer AG GB 2014)
- UT110: Stakeholderengagement

Die BMW Group führt an allen Standorten und in den relevanten Märkten einen kontinuierlichen Dialog mit ihren Stakeholdern. Unser Ziel ist es, Trends frühzeitig zu erkennen und in unseren Strategieprozess einfließen zu lassen. Im Austausch mit unseren Stakeholdern lassen sich nicht alle Meinungsverschiedenheiten bereinigen, aber beide Seiten bekommen

ein besseres Verständnis für die Sichtweisen des anderen. (BMW AG NB 2014)

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG werden in Bezug auf den Austausch und die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Anspruchsgruppen zahlreiche Veranstaltungen aufgeführt, die einen Dialog zwischen den einzelnen Interessensgruppen<sup>12</sup> begünstigen sollen (BMW AG NB 2013 und BMW AG NB 2014: 19, 141). Außerdem wird in den Unternehmenstexten die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, insbesondere mit den Führungskräften, bei der Erarbeitung von Lösungen und Maßnahmen betont:

- UT111: Der Führungsstil in der BMW Group ist gekennzeichnet durch Kooperation und Dialog. Die Führungskräfte fördern und fordern ihre Mitarbeiter. Das Ziel: Freiräume so gestalten, dass jeder Mitarbeiter unternehmerisch handeln kann und befähigt wird, sein Bestes für das Unternehmen zu geben. (BMW AG NB 2007/2008)
- UT112: Zuhören, erklären, verstehen. Die BMW Group reagiert nicht nur auf Anfragen, die von außen an sie herangetragen werden, sondern sucht selbst aktiv und systematisch das Gespräch mit ihren Stakeholdern. Schließlich birgt der offene, unvoreingenommene Dialog große Chancen. Er hilft dem Unternehmen, Risiken und Potenziale frühzeitig zu identifizieren, neue Wege zu finden sowie Fehler frühzeitig zu korrigieren oder gar zu vermeiden. Und nicht zuletzt stärkt es die Reputation der BMW Group, wenn die Motive und Ziele ihres Handelns transparent werden. (BMW AG NB 2007/2008)
- UT113: Die Einführung der Mobilarbeit 2014 ist für uns ein weiterer, innovativer Schritt in Richtung selbstbestimmten Arbeitens, Ergebnisorientierung und mehr Flexibilität bei der individuellen Gestaltung der Arbeitsumgebung. Sie wird von der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat befürwortet und gemeinsam in der Umsetzung unterstützt. Mit dem dabei eingeforderten Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, insbesondere zum Thema Erreichbarkeit, nimmt die BMW Group eine Vorreiterrolle ein. (BMW AG NB 2013)

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Die diskursiven Themen in Bezug auf die EIGENSCHAFTEN eines nachhaltigen Personalmanagements – TRANSPARENZ DURCH NACHHALTIGES HANDELN, NACHHALTIGKEIT DURCH MITARBEITERORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT, NACHHALTIGKEIT ALS WERTEMANAGEMENT und DIALOG MIT DEN STAKEHOLDERN DURCH NACHHALTIGES HANDELN – sind in den Unternehmenstexten der

---

<sup>12</sup> Auf die Bedeutung der einzelnen Anspruchsgruppen und des Stakeholderdialogs wird detailliert in Abschnitt 5.2.3.6 „Untersuchungsrelevante AKTEURE“ eingegangen.

drei untersuchten Unternehmen ausdrucksseitig oder implizit vorhanden. Aus der Abhandlung zu den EIGENSCHAFTEN eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements geht hervor, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee nur dann erfolgreich ist, wenn sie täglich von den Mitarbeitern gelebt wird und deren Umsetzungsstrategien weiterentwickelt werden (vgl. BMW AG NB 2014). Dafür sollte die Nachhaltigkeitsidee in der Unternehmensstrategie verankert sein und konkrete Handlungen und Kontrollmechanismen definiert werden.

### 5.2.3.3 Diskursive Themen zu URSACHEN UND ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG

In diesem Kapitel werden die Analyseergebnisse zu den URSACHEN und dem ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG für den Substantivtyp *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ präsentiert. Im Folgenden werden die diskursiven (Sub-)Themen bzw. Prototypen zu den URSACHEN und dem ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG in den Unternehmenstexten vorgestellt. Tabelle 5.20 gibt einen Überblick über die Prototypen bzw. Hauptanalysekatogorien in den Unternehmenstexten.

**Tab. 5.20** Überblick über die Prototypen von URSACHEN UND ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekatogorien zu den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG des <i>Zustands</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
VERPFLICHTUNG ZU ETHISCHEM UND VERANTWORTUNGSVOLLEM HANDELN	156	54	59	43
ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT	156	43	45	68
NACHHALTIGKEIT FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION, INSBESONDERE FÜR NACHHALTIGKEITSBERICHTE VON BEDEUTUNG	94	33	32	29
NACHHALTIGKEIT FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMERISCHE HANDELN ZENTRAL	73	22	30	21

In den untersuchten Unternehmenstexten werden die Vorstellungen seitens der Unternehmen in Bezug auf die URSACHEN und den ÜBERGEORDNETEN



ZUSAMMENHANG zum erstrebenswerten Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ präsentiert. Dabei sind die folgenden vier prominenten Prototypen entsprechend ihrer Häufigkeit zu nennen: VERPFLICHTUNG ZU ETHISCHEM UND VERANTWORTUNGSVOLLEM HANDELN, ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT, NACHHALTIGKEIT FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION, INSBESONDERE FÜR NACHHALTIGKEITSBERICHTE, VON BEDEUTUNG und NACHHALTIGKEIT FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMERISCHE HANDELN ZENTRAL. Die thematischen Kohärenzbeziehungen zwischen den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen zeigen sich kongruent, kontrastiv, in Form von intertextueller Variation und Elaboration.

Von allen drei Unternehmen wird der erste Aspekt – VERPFLICHTUNG ZU ETHISCHEM UND VERANTWORTUNGSVOLLEM HANDELN – in den untersuchten Unternehmenstexten kongruent und kontrastiv thematisiert. Neben dem unternehmerischen Selbstverständnis von ethischem und verantwortungsvollem Handeln<sup>13</sup> wird auch dessen Umsetzung von den drei Unternehmen in den untersuchten Unternehmenstexten thematisiert. Hierbei ist nachhaltiges unternehmerisches Handeln eng an die Einhaltung von Compliance-Richtlinien geknüpft (vgl. Siemens AG NB 2008).<sup>14</sup> Daran knüpft die Wahrung der Verantwortung als Arbeitgeber in Bezug auf Nachhaltigkeitsbestrebungen an:

UT114: Zu unserem Anspruch als verantwortungsvoller Arbeitgeber gehört für uns auch, unseren Beschäftigten weltweit ein hohes Maß an sozialer Absicherung zu bieten. (Bayer AG NB 2006)

Die Transparenz von Nachhaltigkeitsaktivitäten wird in den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen thematisiert. Durch eine transparente und verantwortungsbewusste Kommunikation sollen unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten glaubwürdig übermittelt werden, wie die folgenden Zitate belegen:

---

<sup>13</sup> Siehe Abschnitt 5.2.3.1 „Diskursive Themen zu ZIELZUSTAND“ zum Selbstverständnis und damit einhergehend zur Selbstverpflichtung von Unternehmen zu Nachhaltigkeit.

<sup>14</sup> Zur Bedeutung von Compliance für die Unternehmen siehe Abschnitt 5.2.3.1 „Diskursive Themen zu ZIELZUSTAND“.

- UT115: Für Siemens ist Nachhaltigkeit kein Lippenbekenntnis. Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung – Ökonomie, Ökologie und Soziales – bestimmen unser Handeln. [...] Und schließlich in sozialer Hinsicht, indem wir unsere Mitarbeiter fördern und uns für unser gesellschaftliches Umfeld engagieren. Nicht immer sind Entscheidungen dabei frei von Zielkonflikten – unser Anspruch ist es, diese transparent zu machen und die bestmögliche Lösung zu finden. (Siemens AG NB 2009)
- UT116: Wir verpflichten uns zu ethischem und verantwortungsvollem Handeln. (Siemens AG GB 2009)

Der zweite Aspekt der URSACHEN und des ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS – ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT – thematisiert den Zusammenhang von nachhaltigem Personalmanagement und der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter. Dieser Aspekt wird kongruent, kontrastiv und in thematischer Elaboration thematisiert. In den untersuchten Unternehmenstexten wird betont, dass Nachhaltigkeit im Personalmanagement von jedem einzelnen Mitarbeiter gelebt werden sollte, um bestmögliche Erfolge zu erzielen. Hierzu wird von der Siemens AG der Zusammenhang von Mitarbeitern und Erfolg wie folgt bezeichnet: „Träger unseres Erfolgs: Exzellente Mitarbeiter“ (Siemens AG CRR 2003: 20). In dem Untersuchungsmaterial wird die Bedeutung des Zusammenhangs zwischen Nachhaltigkeit und Innovation thematisiert, da durch nachhaltiges Handeln Antworten auf komplexe Fragen gegeben werden sollen:

- UT117: Innovation ist von jeher der Schlüssel zur Bewältigung von Nachhaltigkeits Herausforderungen. Mit der Verankerung von Innovation als zentraler Aufgabe und mit innovativen Konzepten sichern wir dauerhaft unsere Vorreiterposition als integrierter, nachhaltig agierender Technologiekonzern und bauen sie weiter aus. (Siemens AG NB 2010)

Die Innovationsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters ist demnach für erfolgreiches Wirtschaften von Bedeutung. Die Erhöhung der Innovationsfähigkeit und die damit einhergehende Effizienz der Mitarbeiter wird in den untersuchten Unternehmenstexten der Siemens AG im Zusammenhang mit Vielfalt definiert. Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter bestmöglich für das Unternehmen einsetzen zu können, werden auch Mitarbeiterbefragungen durchgeführt:

- UT118: Vielfalt und Engagement in der Mitarbeiterschaft weltweit unterstützen
- Als großes und weltweit präsenten Unternehmen verfügt Siemens über eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft – allein in unseren zehn größten Landesgesellschaften arbeiten Menschen aus rund 140 Nationen. Deshalb verfolgen wir einen ganzheitlichen Diversity-Ansatz: Vielfältig zusammengesetzte Teams mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen mehren den Ideenreichtum im Unternehmen

und stärken damit seine Innovationskraft. Engagierte Mitarbeiter machen Siemens stark. Damit wir wissen, wie wir ihren Einsatz weiter stärken können, fragen wir sie regelmäßig nach ihrer Meinung – weltweit in 40 Sprachen. Die Ergebnisse werden konsequent dazu genutzt, unsere Unternehmensprozesse zu verbessern. (Siemens AG GB 2012)

Die Behandlung des Themas – ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONS-FÄHIGKEIT – und die damit verbundene große Anzahl an kodierten Textstellen in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG unterstreicht die Wichtigkeit von Innovationen für die Sicherung des Unternehmenserfolgs sowie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (vgl. Bayer AG GB 2012, Bayer AG GB 2014, BMW AG NB 2014 und Siemens AG NB 2012):

UT119: Unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit trägt wesentlich zur hohen Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten bei und ist einer der Gründe für unsere niedrige Fluktuationsquote und in Folge Vermeidung von Personalbeschaffungsaufwendungen. (BMW AG NB 2014)

In dem Geschäftsbericht der Bayer AG bezeichnet sich das Unternehmen als „Innovationsunternehmen von Weltrang“ (Bayer AG GB 2014: 47). Dies zeigt, dass der Erhalt und die Steigerung der Innovationsfähigkeit für das Unternehmen lohnenswert sind, da daran der Ruf des Unternehmens gekoppelt ist. Dieser Punkt wird auch in den Unternehmenstexten der Siemens AG betont, indem das Unternehmen Innovationen als „Lebenselixier“ bezeichnet (Siemens AG NB 2012: 9).

Der dritte Aspekt – NACHHALTIGKEIT FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION, INSBESONDERE FÜR NACHHALTIGKEITSBERICHTE, VON BEDEUTUNG – wird in den untersuchten Texten der drei Unternehmen kongruent und kontrastiv behandelt. Nachhaltigkeit und deren Umsetzung wird von der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG als wichtig für die Unternehmenskommunikation, insbesondere für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, angesehen. Ziel der Unternehmenskommunikation ist die Übermittlung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsziele und -aktivitäten. Dies erfolgt mit der Verknüpfung von ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Zusammenhängen. Allen Unternehmen ist gemein, dass sie in ihren Unternehmensberichten die Ausführlichkeit und Transparenz ihrer Berichterstattung betonen:

UT120: Um eine größtmögliche Transparenz zu gewährleisten, unterrichten wir unsere Aktionäre, die Finanzanalysten, die Aktionärsvereinigungen, die Medien und die interessierte Öffentlichkeit regelmäßig und zeitnah über

die Lage des Unternehmens sowie über wesentliche geschäftliche Veränderungen. Damit entspricht die Berichterstattung unseres Unternehmens den im Kodex definierten Regelungen: Bayer informiert seine Aktionäre vier Mal pro Jahr über die Geschäftsentwicklung, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens sowie über dessen Risiken. Gemäß der gesetzlichen Verpflichtung versichern die Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft, dass nach bestem Wissen der Jahresabschluss, der Konzernabschluss und der zusammengefasste Lagebericht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermitteln. (Bayer AG GB 2010)

- UT121: In unserem jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht informieren wir detailliert über unsere Nachhaltigkeitsleistung. Der Prozess der Datenerhebung und die Aussagen im gesamten Nachhaltigkeitsbericht wurden von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfungsunternehmen einer prüferischen Durchsicht unterzogen und auf Konsistenz, Angemessenheit und Glaubwürdigkeit überprüft. Unser aktueller Bericht erfüllt die international anerkannten G3-Richtlinien der Global Reporting Initiative (gri) entsprechend dem höchsten Standard (Level a+). In einer Fortschrittsmitteilung stellen wir im Bericht auch unsere Maßnahmen, Managementsysteme und Leistungen zur Umsetzung der zehn Prinzipien des UN Global Compact dar. (Bayer AG GB 2011)
- UT122: Deshalb zielt ein Großteil der Maßnahmen darauf ab, das Bewusstsein im Umgang mit Wissen zu stärken und für Nachhaltigkeit zu sorgen, zum Beispiel durch Implementierung dieser „Geisteshaltung“ in Firmengrundsätze, Qualifizierung im Rahmen von zielgruppenspezifischen Trainings sowie die Schaffung von geeigneten Anreiz- und Beurteilungssystemen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Bereitstellung und Gestaltung von Kommunikationsplattformen, die dafür sorgen, dass vor allem Erfahrungswissen über Abteilungs- und Werksgrenzen hinweg fließen kann. Dies beinhaltet zum Beispiel die Förderung von Erfahrungsaustausch durch Intranetplattformen, Face-to-face-Veranstaltungen und Kommunikationsplätzen in den Werken. Nur durch größtmögliche Vernetzung von Wissensträgern und Wissenstransfer gewinnt Wissen im Unternehmen seine Wirksamkeit. (BMW AG NB 2001/2002)
- UT123: Kommunikation spielt eine herausgehobene Rolle bei der Umsetzung unserer Diversity-Initiative: Wir wollen das Bewusstsein und das Verständnis für Diversity stärken. Deshalb fördert Jill Lee aktiv den internen und externen Dialog mit verschiedenen Stakeholdern. Sie führt beispielsweise einen internen Blog, bei dem unsere Mitarbeiter aus der ganzen Welt mit ihr in Kontakt treten können. Außerdem engagiert sie sich dafür, dass unsere Diversity-Netzwerke mit externen Organisationen zusammenarbeiten, beispielsweise mit Bildungseinrichtungen, weltweiten Diversity-Organisationen und anderen Institutionen. (Siemens AG NB 2008)

In Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation wird in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG die Wichtigkeit des Dialogs für die Zukunftssicherung ihrer Unternehmen ausgedrückt:

- UT124: Wir berichten transparent und nachvollziehbar über die Erfolge und Herausforderungen auf dem Gebiet nachhaltigen Wirtschaftens. Indem wir aktiv den Dialog mit verschiedenen Interessengruppen suchen, greifen wir wichtige Themen und Entwicklungen in unserem Umfeld frühzeitig auf. Entwicklungen, die die Rahmenbedingungen für unser wirtschaftliches Handeln prägen – und damit entscheidend für unseren künftigen Erfolg sind. Dieser Dialog ist für die BMW Group ein wichtiges Instrument zur Zukunftssicherung des Unternehmens. (BMW AG NB 2007/2008)
- UT125: Mit dem zweijährlich erscheinenden Sustainable Value Report, einem eigenen Online-Auftritt sowie öffentlichen Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit sucht die BMW Group den kontinuierlichen Dialog mit ihren Stakeholdern. Indem sie ihre Rolle als aktiver Corporate Citizen kommuniziert, fördert sie die Wertschätzung des Unternehmens bei Kunden und Investoren – eine Wertschätzung, die sich unter anderem über Sustainability Rankings direkt auf den Unternehmenswert auswirkt. Unternehmensintern wird der Nachhaltigkeitsgedanke durch die BMW Group Mitarbeiterzeitung, das Intranet, Führungskräfteveranstaltungen und Schulungen für Mitarbeiter stetig breiter gestreut und verankert. (BMW AG NB 2007/2008)

Die Siemens AG betont in den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten, dass Nachhaltigkeit nicht nur für die Nachhaltigkeitsberichte, sondern für die gesamte Kommunikation bedeutend ist. In ihrem Corporate Responsibility Report bezeichnet die Siemens AG Kommunikation in Verbindung mit den Megatrends wie demografischer Wandel als zentral für das gesamte Geschäftsfeld (vgl. Siemens AG CRR 2003). Folglich sollten geeignete Kommunikationswege, beispielsweise die Tele-Kommunikation, entwickelt werden (vgl. ebd.).

Der vierte Aspekt – NACHHALTIGKEIT FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMERISCHE HANDELN ZENTRAL – wird in den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der drei untersuchten Unternehmen thematisiert. Nachhaltigkeit und deren Umsetzung wird für das gesamte unternehmerische Handeln als wichtig angesehen und von allen drei Unternehmen in den untersuchten Texten kongruent und in thematischer Elaboration behandelt. Dabei werden die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen und die Vernetzung mit der praktischen Umsetzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten innerhalb der Unternehmensstruktur aufgezeigt, beispielsweise in den Unternehmenswerten, Führungsgrundsätzen und Leitlinien. Es werden eigens für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele gegründete Abteilungen oder Positionen wie das „Corporate Sustainability Board“ (Bayer AG), das „Nachhaltigkeitsboard“ (BMW AG) und der „Chief Diversity Officer“ (Siemens AG) vorgestellt und Mechanismen der Zusammenarbeit aufgezeigt:

UT126: Unterstützt und beraten wird das „Corporate Sustainability Board“ durch unsere „Sustainable Development (sd) Planning Group“. Der Konzernbereich „Environment & Sustainability“ arbeitet eng mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Teilkonzerne und Servicegesellschaften und weiteren Konzernfunktionen zusammen und steuert die Umsetzung der beschlossenen Ziele. Gremien auf der Ebene der Regionen und Teilkonzerne ergänzen die weltweite Organisation. (Bayer AG NB 2007)

Zusätzlich werden in den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen das Nachhaltigkeitsmanagement sowie Steuerungsmechanismen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen und deren Strategien vorgestellt:

UT127: Für Steuerung und Ausrichtung unserer konzernweiten Nachhaltigkeitsstrategie ist der Konzernvorstand für Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie ein Konzerngremium unter der Leitung des Konzernbereichsleiters Environment & Sustainability verantwortlich. Das Gremium identifiziert und bewertet die nachhaltigkeitsrelevanten Chancen und Risiken für unser Unternehmen, legt Ziele, Initiativen, Managementsysteme und Regelungen fest und ist für das Monitoring verantwortlich. (Bayer AG GB 2012)

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Die URSACHEN UND DER ÜBERGEORDNETE ZUSAMMENHANG im Bereich „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ zeigen auf, dass unternehmerisches Handeln durch gesamtunternehmerisches Handeln motiviert ist und nicht isoliert betrachtet werden kann.

In den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen sind die folgenden diskursiven Themen in Bezug auf den ZIELZUSTAND eines nachhaltigen Personalmanagements ausdrucksseitig oder implizit vorhanden: VERPFLICHTUNG ZU ETHISCHEM UND VERANTWORTUNGSVOLLEM HANDELN, ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT, NACHHALTIGKEIT FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMERISCHE HANDELN ZENTRAL und NACHHALTIGKEIT FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION, INSBESONDERE FÜR NACHHALTIGKEITSBERICHTE, VON BEDEUTUNG. Die einzelnen Themen erfahren eine intertextuelle thematische Kongruenz, Variation, Kontrastierung und Elaboration. Die diskursiven Subthemen zu den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG sind seitens der Unternehmen, beispielsweise ERHALT UND STEIGERUNG DER INNOVATIONSFÄHIGKEIT, in einen größeren unternehmerischen Zusammenhang einzuordnen und bei der praktischen Umsetzung für das Personalmanagement in verschiedenen Bereichen von Bedeutung. Ein Grund für die kongruente Behandlung der Motive in Bezug auf die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN

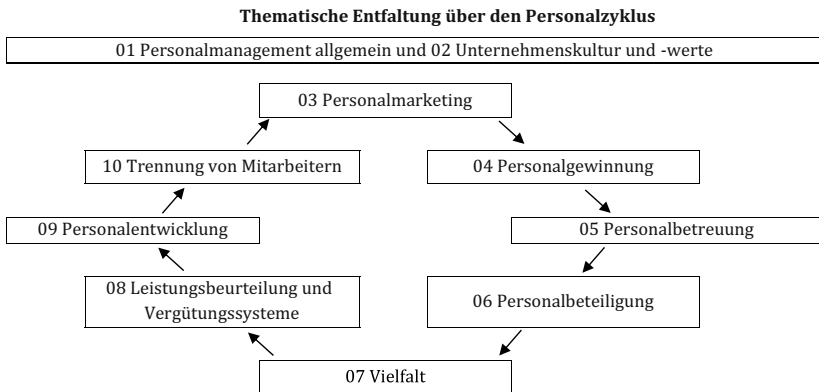
ZUSAMMENHANG für nachhaltiges Handeln im Personalmanagement in den Unternehmenstexten besteht darin, dass erfolgreiches Handeln im Interesse der untersuchten Unternehmen ist. Folglich lassen sich für die oben aufgeführten diskursiven Themen Berührungspunkte zu konkreten Bereichen des Personalmanagements festmachen, die den Ursachen übergeordnet zugeschrieben werden können: In Führungsfragen betrifft dies beispielsweise die Vorbildfunktion, in Bezug auf die Mitarbeiterentwicklung die Wertschätzung sowie Motivation der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor und in der Unternehmenskultur die Schaffung einer Leistungs-, Dissens- und Innovationskultur.

In den untersuchten Unternehmensberichten wird ein modernes, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Personalmanagement mit wettbewerbsfähigen Strukturen und Prozessen thematisiert, das Instrumente der Mitarbeiterbefragung und andere Feedbacksysteme beinhaltet, um die Wirkung der unternehmerischen Maßnahmen im Personalmanagement abzufragen (vgl. BMW AG NB 2014). Ebenso wird in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG betont, dass Entscheidungsprozesse und die Qualifikation von Schnittstellenverantwortlichen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaktivitäten im Personalmanagement optimiert werden sollen (vgl. BMW AG NB 2014). Die Festlegung und Steuerung dieser Aktivitäten sind ganzheitlich im Unternehmen verankert, insbesondere bei der praktischen Umsetzung.

#### **5.2.3.4 Diskursive Themen zu HANDLUNGEN**

In diesem Kapitel werden die Analyseergebnisse zu den HANDLUNGEN näher beleuchtet, die innerhalb des Personalzyklus zum Substantivtyp *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ beitragen. Bei der Präsentation der Analyseergebnisse stehen die einzelnen Teilprozesse und Maßnahmen im Vordergrund, die ergriffen werden, um die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement umzusetzen. Auffällig ist, dass die untersuchten Unternehmen sehr ausführlich über ihre Handlungen berichten. Hier ist anzunehmen, dass die untersuchten Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten ein positives Selbstbild präsentieren möchten, indem sie aufzeigen, in welchen Bereichen sie besonders aktiv sind, und dies mit den entsprechenden Messgrößen belegen.

Die herausgearbeiteten und für die Forschungsarbeit relevanten Themen bezüglich der Handlungen sind in den Unternehmenstexten vielschichtig. Von der Personalgewinnung, -betreuung, -entwicklung und -beteiligung bis zur Trennung von Mitarbeitern sind viele Aspekte des Personalmanagements unter dem Nachhaltigkeitsbegriff vertreten. Für die diskurslinguistische Frame-Analyse wurden die Themen entsprechend des Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens systematisiert, wie die folgende Abbildung zeigt:



**Abb. 5.17** Thematische Entfaltung des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ entsprechend des Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens

Ein zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass eine Vielzahl von Handlungen in den untersuchten Unternehmenstexten thematisiert wird. Ein Überblick über alle Handlungen, die in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG thematisiert werden, ist in Tabelle 5.21 aufgeführt. Die Tabelle zu den Hauptanalysekatgorien und nominalisierten (Sub-)Themenn der HANDLUNGEN in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014) (S. 189) orientiert sich in ihrer Struktur an dem in Abbildung 5.17 vorgestellten Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens. So lassen sich die diskursiven (Sub-)Themen vom Personalmarketing bis zur Personalfreisetzung strukturiert und nach Relevanz ordnen.



**Tab. 5.21** Hauptanalysekategorien und nominalisierte (Sub-)Themen der HANDLUNGEN zu „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien zu den HANDLUNGEN des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<b>01 PERSONALMANAGEMENT ALLGEMEIN</b>				
BILANZEN ZU MITARBEITERN, KOSTEN UND GEHÄLTERN	1120	201	373	546
PERSONALPLANUNG	109	24	58	27
PROGRAMM GEGEN PERSONALMANGEL	49	16	20	13
PROGNOSEN UND VORAUSICHT	40	14	15	11
NACHHALTIGKEIT IM PERSONAL- MANAGEMENT WICHTIG FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	35	10	14	11
<b>02 UNTERNEHMENSKULTUR UND -WERTE</b>				
KORRUPTION	377	54	60	263
ORGANISATION DES UNTERNEHMENS	213	11	143	59
DANK AN DIE MITARBEITER FÜR IHRE ARBEIT	102	38	34	30
KONZERNFÜHRUNG UND LEITBILDER	87	20	12	55
ZUSAMMENARBEIT VON BETRIEBSRAT UND VORSTAND BZW. ANDEREN ABTEILUNGEN	71	6	46	19
SOZIALE VERANTWORTUNG	68	22	29	17
ETHISCHES REGELWERK	39	7	3	29
<b>03 PERSONALMARKETING</b>				
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	187	21	101	65
NACHWUCHSFÖRDERUNG	138	26	51	61
<b>04 PERSONALGEWINNUNG</b>				
<b>GEWINNUNG VON NEUEN TALENTEN, KAMPF UM TALENTE</b>	135	35	38	62
PERSONALEINSTELLUNGEN UND SCHAFFUNG NEUER ARBEITSPLÄTZE	96	10	56	30
SCHAFFUNG VON AUSBILDUNGS- PLÄTZEN UND AUSBILDUNGS- PROGRAMMEN	83	15	48	20

(Fortsetzung)

**Tab. 5.21** (Fortsetzung)

<b>Hauptanalysekategorien zu den HANDLUNGEN des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“</b>	<b>Codings gesamt</b>	<b>Bayer AG</b>	<b>BMW AG</b>	<b>Siemens AG</b>
BEWERBUNGSPROZESSE	31	5	16	10
ZURÜCKHOLEN VON ÄLTEREN ARBEITNEHMERN UND RENTNERN IN DAS BERUFSLEBE	10	1	8	1
<b>05 PERSONALBETREUUNG</b>				
GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ	277	86	106	85
<b>FÜHRUNGSSTIL</b>	252	110	56	86
IDEENMANAGEMENT	218	78	68	72
<b>FÜHRUNGSQUALITÄTEN VON MANAGERN</b>	207	39	74	94
MITARBEITERMOTIVATION	103	40	32	31
MITARBEITERFEEDBACK	76	36	18	22
MITARBEITERIDENTIFIKATION	72	11	48	13
MITARBEITERBINDUNG	56	12	23	21
MITARBEITERZUFRIEDENHEIT	56	8	33	15
ARBEITSPLATZSICHERHEIT	39	7	25	7
ARBEITSPLATZ (SPEZIELLE GEBÄUDE)	33	5	19	9
ORGANISATION, DATENSCHUTZ	27	2	19	6
SABBATJAHR	25	2	20	3
ERREICHBARKEIT	18	2	10	6
BURNOUT	1	1	0	0
<b>06 MITARBEITERBETEILIGUNG</b>	<b>108</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>43</b>
<b>07 VIELFALT</b>				
<b>ARBEITSZEITREGELUNGEN UND ARBEITSORGANISATION</b>				
FLEXIBLE ARBEITSZEITEN	142	20	104	18
LEIHARBEIT UND KURZARBEIT	41	10	25	6
VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF	61	15	31	15
<b>FRAUENFÖRDERUNG</b>	<b>239</b>	<b>61</b>	<b>103</b>	<b>75</b>
CHANCENGLEICHHEIT, GLEICH- STELLUNG UND GEGEN DISKRI- MINIERUNG	229	59	82	88

(Fortsetzung)

**Tab. 5.21** (Fortsetzung)

<b>Hauptanalysekategorien zu den HANDLUNGEN des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“</b>	<b>Codings gesamt</b>	<b>Bayer AG</b>	<b>BMW AG</b>	<b>Siemens AG</b>
DEMOGRAFISCHER WANDEL	133	26	89	18
BESCHÄFTIGUNG VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG	24	9	11	4
ENTSENDUNGEN	18	3	10	5
HOMOSEXUALITÄT	17	13	4	0
<b>08 LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNGSSYSTEME</b>				
MITARBEITERAKTIEN	394	77	80	237
PENSIONEN, PERSONALRÜCK- STELLUNGEN UND PENSIONSÄHNLICHE LEISTUNGSZUSAGEN	334	44	219	71
VERGÜTUNG ALLGEMEIN	180	48	73	59
VERGÜTUNG VON MANAGERN, AUF SICHTSRÄTEN, VORSTÄNDEN	99	17	57	25
PRÄMIEN, BONI, SONDERZAHLUNGEN, JAHRESAUFWENDUNGEN	60	14	17	29
FIRMENANGEHÖRIGEN GESCHÄFT (FAHRZEUGE)	7	1	6	0
<b>09 PERSONALENTWICKLUNG</b>				
WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG	434	71	154	209
KARRIEREENTWICKLUNG VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN	171	19	98	54
MITARBEITERFÖRDERUNG	107	23	21	63
FREIZEIT- UND SPORTPROGRAMME	32	13	6	13
<b>10 TRENNUNG VON MITARBEITERN</b>				
ABFINDUNGEN	189	62	9	118
FLUKTUATION	62	11	28	23
KÜNDIGUNGEN	13	5	3	5
PERSONALABBAU	26	3	9	14

Die in den Unternehmenstexten behandelten Themen werden für die linguistische vergleichende Analyse (mit dem Vergleichskorpus der Medientexte) auf ausgewählte Themen reduziert. Unter Vorgriff auf die Ergebnisse der Themenanalyse der Medientexte (siehe hierzu Abschnitt 5.3) und aufgrund ihrer Relevanz während des gesamten Untersuchungszeitraums (vgl. Tab. 5.21, S. 189) konzentriert sich die linguistisch vergleichende Untersuchung der unternehmerischen bzw. medialen Be- und Aushandlung auf folgende drei Themen:

- (1) Frauenförderung,
- (2) Kampf um Talente und
- (3) Führungsstil.

Im Folgenden werden die Analyseergebnisse für den Substantivtyp *Handlung* entsprechend der Schwerpunktthemen vorgestellt.<sup>15</sup> An entsprechender Stelle werden relevante (Sub-)Themen aus anderen Personalbereichen wie der Personalentwicklung oder dem Personalmarketing herangezogen.

### **Schwerpunktthema 1: Frauenförderung**

Für das erste Schwerpunktthema Frauenförderung ist der Teilprozess VIELFALT relevant. Im Bereich VIELFALT werden Ziele und Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen, Menschen mit Behinderung oder Migrationshintergrund und älteren Arbeitnehmern vorgestellt. Außerdem sind hier Maßnahmen zur Förderung von Interkulturalität relevant. In diesem Zusammenhang werden in den untersuchten Unternehmenstexten Kennzahlen zu den Unternehmensaktivitäten aufgeführt. Hervorzuheben sind die Kennzahlen zum Frauenanteil, insbesondere in Führungspositionen, zur Struktur der Belegschaft bezüglich des kulturellen Hintergrunds der Arbeitnehmer sowie zur Anzahl älterer Arbeitnehmer und von Mitarbeitern mit Behinderung. Die Behandlung des Themas Vielfalt lässt sich in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG sehr ausführlich feststellen. An dieser Stelle werden die für die Frauenförderung relevanten Aspekte vorgestellt, die in der folgenden Tabelle hervorgehoben sind (Tabelle 5.22).

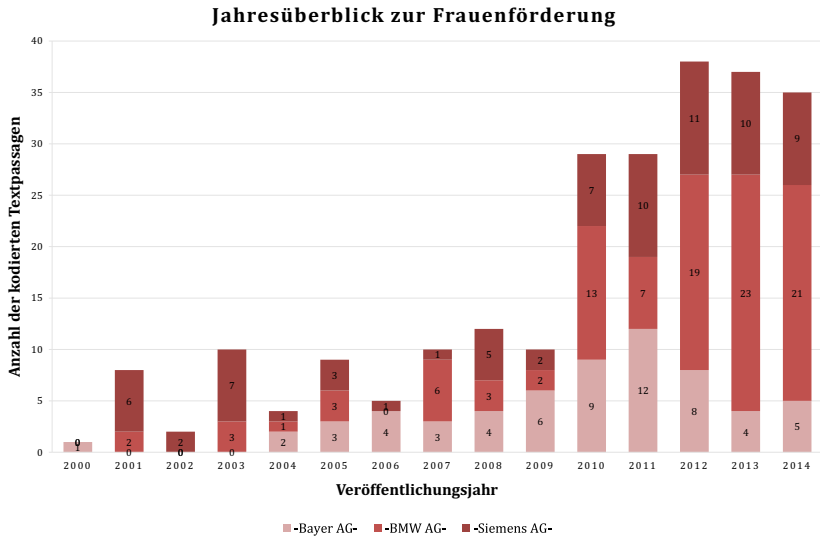
---

<sup>15</sup> Näheres zu den Auswahlkriterien der Schwerpunktthemen siehe Abschnitt 5.1.3 „Erstellung von Prototypen“.

**Tab. 5.22** Überblick über die diskursiven (Sub-)Themen von VIELFALT in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien von VIELFALT	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
ARBEITSZEITREGELUNGEN UND ARBEITSORGANISATION				
<b>FLEXIBLE ARBEITSZEITEN</b>	142	20	104	18
LEIHARBEIT UND KURZARBEIT	41	10	25	6
<b>VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF</b>	61	15	31	15
BESCHÄFTIGUNG VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG	24	9	11	4
<b>CHANCENGLEICHHEIT, GLEICHSTELLUNG UND GEGEN DISKRIMINIERUNG</b>	229	59	82	88
DEMOGRAFISCHER WANDEL	133	26	89	18
ENTSENDUNGEN	18	3	10	5
<b>FRAUENFÖRDERUNG</b>	239	61	103	75
HOMOSEXUALITÄT	17	13	4	0

Das Thema Frauenförderung erhält in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG insgesamt 239 Kodierungen und zeigt damit die Relevanz der thematischen Be- und Aushandlung des Schwerpunktthemas. Abbildung 5.18 gibt einen Überblick über die thematische Behandlung von Frauenförderung in den Unternehmenstexten während des Untersuchungszeitraums:



**Abb. 5.18** Überblick über die Relevanz von Frauenförderung in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Die Abbildung zeigt die über den Untersuchungszeitraum hinweg zunehmende Behandlung des Themas Frauenförderung in allen Unternehmen. Während Frauenförderung in den ersten fünf Jahren des Untersuchungszeitraums (1995–1999) in den untersuchten Unternehmenstexten nicht thematisiert wird, lässt sich in den darauf folgenden Jahren eine stetige Zunahme der Behandlung des Themas erkennen. Eine signifikante zunehmende Thematisierung ist seit dem Jahr 2010 vorzufinden. Unter Vorgriff auf die Einordnung des Themas Frauenförderung in den historischen Kontext (vgl. dazu Abschnitt 5.3.1) soll hier angemerkt werden, dass vom Jahr 2000 an zahlreiche Ereignisse stattgefunden haben, die einen Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung hatten und damit einhergehend auch für die Unternehmen und deren Berichterstattung relevant waren. Für das Jahr 2000 ist das Urteil des Europäischen Gerichtshofs zu nennen, das die Vereinbarkeit gesetzlicher Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen und Männer mit der europäischen Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG bestätigt. Nennenswerte Gesetze und Ereignissen für die darauf folgenden Jahre sind unter anderem:

- die Einführung der Elternzeit (2001),
- die Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit in der Privatwirtschaft, die zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft geschlossen wurde (2001),
- die Änderung des Mutterschutzgesetzes (2002),
- das Dritte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (2004),
- das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (2006),
- das Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz (2006),
- die „Berliner Erklärung“, die die Gleichberechtigung von Frauen und Männern als gemeinsames Ideal der Europäischen Union erklärt (2006),
- das Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ (2008),
- der 1. Equal Pay Day (Tag der Entgeltgleichheit) (2008),
- das Kinderförderungsgesetz zur Förderung des Ausbaus eines qualitativ hochwertigen Betreuungsangebots (2008) sowie
- der Vertrag von Lissabon, der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) (2009), in dem die Gleichstellung der Geschlechter ein verankertes Grundprinzip und Handlungsziel der Europäischen Union ist. Artikel 8 lautet: „Bei allen ihren Tätigkeiten wirkt die Union darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern“ (Art. 8 des AEUV). Die Gleichstellung der Geschlechter ist ebenfalls in Artikel 23 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union verankert, was die geforderte Berücksichtigung des Grundsatzes der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen bekräftigt.

Zur Erklärung der starken thematischen Behandlung seit dem Jahr 2010 kann eine Vielzahl von historischen Ereignissen aufgeführt werden, die der Prominenz von Frauenförderung in der Wahrnehmung und folglich in der thematischen Behandlung in den untersuchten Unternehmenstexten zugrunde liegen: Im Jahr 2010 wurde die Frauen-Charta der Europäischen Kommission unterzeichnet, um jede Form von Diskriminierung der Frau zu beseitigen. Zudem wird Deutschland für eine weitere Amtszeit im Vorsitz des Verwaltungsrats des Europäischen Gleichstellungsinstituts in Vilnius bestätigt. Außerdem wird am 21. September 2010 die Strategie der Europäischen Union zur Gleichstellung von Frauen und Männern angenommen, die das Ziel verfolgt, die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter gesetzlich verpflichtend zu machen. Diese Strategie zeigt den Nutzen der Gleichstellung der Geschlechter bezüglich Wirtschaftswachstums und nachhaltiger Entwicklung und soll die Umsetzung der Gleichstellungsmaßnahmen im Rahmen der Strategie Europa 2020 bewirken. Im Jahr 2010 wird die Einheit „UN WOMEN“ der Vereinten Nationen zur Förderung von Frauen

und Geschlechtergleichheit gegründet, die die Gleichstellungspolitik international stärken und eine effizientere Arbeitsweise gewährleisten soll. Zudem legt Bundesministerin Schröder ihr Konzept für die Privatwirtschaft im Sinne des im Koalitionsvertrag geforderten Stufenplans zur Förderung von Frauen in Führungspositionen vor: Eine gesetzliche „FlexiQuote“ soll für mitbestimmte und börsennotierte Unternehmen transparente und verbindliche Zielquoten für Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen verpflichtend werden. Im Jahr 2011 legen DAX-30-Unternehmen erstmals konkrete individuelle Zielvereinbarungen für Frauen in Führungspositionen vor. Außerdem werden in den letzten Jahren des Untersuchungszeitraums die sogenannten Equal Pay Days (Tag der Entgeltgleichheit) sowie das Forum Equal Pay Day eingeführt. Die genannten Ereignisse wirken auf die öffentliche Wahrnehmung und haben folglich einen Einfluss auf die Erstellung von Unternehmensberichten, indem die Unternehmen versuchen, die Themen in ihren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten aufzugreifen und zu behandeln, die für die Stakeholder relevant sind.

Das Thema Frauenförderung ist dem Bereich „Vielfalt“ innerhalb des Personalzyklus zuzuordnen. Daher wird im Folgenden die thematische Behandlung von „Vielfalt“ in den Unternehmenstexten vorgestellt, bevor auf die thematischen Besonderheiten von Frauenförderung eingegangen wird. Unter Vielfalt wird die zentrale Aufgabe einer nachhaltigen Personalbetreuung verstanden, einerseits die Individualität eines Mitarbeiters zu berücksichtigen und andererseits Raum dafür zu schaffen, die Vielfalt der Belegschaft im Unternehmen zu ermöglichen. Die Definition und Verankerung des Vielfaltsbegriffs und von Aktivitäten im Bereich Vielfalt werden in den Unternehmenswerten und -strategien in den untersuchten Unternehmenstexten ausführlich aufgeführt:

UT128: Diversity & Inklusion ist ein zentrales Thema in den verpflichtenden Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte. (BMW AG NB 2014)

In den Unternehmenstexten wird die Entwicklung eines Diversity-Konzepts mit einer geeigneten Strategie und unternehmensinternen Strukturen für den weltweiten Einsatz zur Förderung von Vielfalt vorgestellt. Dies geht einher mit einer Definition von Zielen und Leistungskennzahlen auf globaler, nationaler und regionaler Ebene zur Anleitung und Umsetzung der Strategien und Maßnahmen (vgl. Bayer AG GB 2011, BMW AG NB 2014 und Siemens AG CRR 2002).

Weitere Handlungen im Bereich Vielfalt in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG sind die Förderung des Dialogs und die Kommunikation von Messgrößen. So ist es beispielsweise für die europäischen Gesellschaften der Bayer AG seit Jahren ein zentrales Element, den sozialen Dialog zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zu fördern



und als grenzüberschreitendes Element zum Informations- und Meinungsaustausch einzusetzen. Auch die Siemens AG verfügt über ein spezielles Programm, die „Diversity Strategy 2009“, zur Erfassung und Analyse von relevanten Daten und Messgrößen bei den Abläufen im Personalwesen. Es dient dazu, Personalprozesse transparent zu gestalten und Fortschritte nachzuweisen. Außerdem sollen damit die Nachhaltigkeitsaktivitäten überprüft, das Bewusstsein für nachhaltigkeitsrelevante Themen geschärft und die Kommunikation sichtbar gemacht werden. Zudem werden durch die Ermittlung von Stakeholdererwartungen mittels Mitarbeiterbefragungen und durch die Organisation zahlreicher Veranstaltungen die Aktivitäten im Bereich Vielfalt bei der Siemens AG belegt. Stellvertretend ist hier der „Diversity Day“ zu nennen. Dabei handelt es sich um eine zweitägige Veranstaltung mit Workshops, Vorträgen und Podiumsdiskussionen zum Thema Vielfalt.

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird das Ziel von Frauenförderung thematisch kongruent behandelt. Frauenförderung soll dazu dienen, zur Wertsteigerung und zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, indem die Qualifikationen, das Wissen und das Potenzial der Frauen genutzt werden, wie die Bayer AG in ihrem Geschäftsbericht darstellt:

UT129: Ebenso wollen wir das Potenzial der vielen hoch qualifizierten Frauen auf der ganzen Welt noch stärker nutzen. (Bayer AG GB 2011)

Ziel der untersuchten Unternehmen ist es, Frauen für das Unternehmen zu begeistern, zu gewinnen und daran zu binden. Aus diesem Grund werden in den untersuchten Unternehmenstexten zahlreiche Strategien und Maßnahmen vorgestellt, die die Arbeitgeberattraktivität für Frauen steigern sollen. Im Folgenden werden die Analyseergebnisse in Bezug auf die Maßnahmen bzw. Handlungen zur Frauenförderung unternehmensspezifisch vorgestellt. Das Thema Frauenförderung erfährt in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG eine thematische Kongruenz, Variation und Elaboration. Eine Auswahl der konkreten unternehmensspezifischen Maßnahmen zur Frauenförderung wird im Folgenden gegeben, aus der sich die untersuchungsrelevanten nominalisierten Themen für die Medientextanalyse ableiten lassen.

Zu den Maßnahmen zur Frauenförderung der Bayer AG zählen die Programme „Women in Leadership Series“ und „Women’s Leadership Initiative“, bei denen Frauen im Rahmen des Talent Managements gefördert werden und die Familienfreundlichkeit verbessert wird (vgl. Bayer AG NB 2009). Neben dem Engagement beim „Girl’s Day“ und der geschlechtsspezifischen Analyse der Leistungsbeurteilungen möchte die Bayer AG den Frauenanteil im Aufsichtsrat schrittweise auf 20 % erhöhen (vgl. Bayer AG NB 2011). Seit 2014 ist das Unternehmen Mitglied im „Beirat für Gleichstellung der Geschlechter“ (engl.

Gender Parity Council) des Weltwirtschaftsforums Davos. Die Bayer AG erhielt zudem den Preis für das Programm „Frauen bei Bayer – Führungskräfte für den globalen Markt“, wobei speziell bei der Personalgewinnung und -rekrutierung auf die Frauenförderung geachtet wird (vgl. Bayer AG NB 2008). Außerdem führt die Bayer AG Jahres-Arbeitszeit-Konten, die um bis zu 200 Stunden variieren können, was zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben hilfreich ist. Außerdem besteht die Möglichkeit, Sabbaticals zur Weiterbildung oder Auszeit zu nehmen. Das Home Office kann durch spezielle Kommunikations- und Informationstechnik genutzt werden und es bestehen Gleitzeit- und Teilzeitregelungen sowie innovative Arbeitssysteme, die Flexibilität und Gestaltungsfreiheit ermöglichen (vgl. Bayer AG NB 2008). Zur Förderung von Frauen werden in den untersuchten Unternehmenstexten außerdem zahlreiche Mitarbeiternetzwerke genannt, beispielsweise von der Bayer AG: „Women Advocacy Networking Group“ (WAVE), „Women Initiative Networking Group“ (WING), „Women in Leadership Initiative“ (WLI), „African Employer Network“, „Sandwich Generation Networking Group“ (SGNG), „Bayer Asian Society in America“ (BASIA), „Network of Gay and Lesbian Employees at Bayer“ (ANGLE-B) und „Chinese American Leaders in Berkely“ (CALIBOR). In der „Bayer Diversity Conference“ diskutieren Mitarbeiter und Führungskräfte über Fortschritte und Verbesserungsmaßnahmen. Erwähnenswert ist die Aufnahme in den „Corporate Equality Index“ in den USA.

In den Unternehmenstexten der BMW AG werden ebenfalls zahlreiche Maßnahmen zur Frauenförderung detailliert vorgestellt. Diese umfassen Mentoring-Programme und unternehmensinterne Netzwerke, zum Beispiel das Programm „Cross Mentoring“, in dem erfahrene Führungskräfte Mitarbeiterinnen in Führungspositionen aus einem anderen Unternehmen betreuen und sie bei ihrem Werdegang unterstützen (vgl. BMW AG NB 2012). Ebenfalls nennenswert sind das Netzwerk für Mitarbeiterinnen „Weibliche Führungskräfte im Dialog“ (vgl. BMW AG NB 2012), das Programm „BMW Women – High Ambition, High Impact“ zur Schärfung des Bewusstseins für die eigenen Stärken und Identifikation der Erfolgsfaktoren in einem männerdominierten Umfeld sowie das 100-Tage-Coaching-Programm zur Vermittlung von Aufstiegskompetenz in einem technik- und männerdominierten Umfeld (vgl. BMW AG NB 2012). Außerdem werden Teilzeit- und Telearbeitsmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorgestellt (vgl. BMW AG NB 2012). Darüber hinaus arbeitete die BMW AG an einem Gesetzesentwurf für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Deutschland mit (vgl. BMW AG NB 2012). Innovative Arbeitsstrukturen existieren bei der BMW AG bereits seit 1986, als flexible Arbeitszeitmodelle in der Industrie weitgehend unbekannt waren. Insgesamt verfügt die BMW AG über mehr als 300 bestehende Arbeitszeitmodelle, die auch Frauen eine berufliche Selbstverwirklichung ermöglichen sollen.

In den Unternehmenstexten der Siemens AG wird ebenfalls die Gewinnung und Förderung von Frauen betont. So führten beispielsweise die systematisierten Einstellungsverfahren und Besetzungsprozesse zu einem Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen (vgl. Siemens AG GB 2011: 74). Zudem verzeichnet das Unternehmen eine signifikante Zunahme des Frauenanteils in den Studenten- und Graduiertenprogrammen. So hat sich die Siemens AG das Ziel gesetzt, jedes zweite Stipendium an eine Frau zu vergeben (vgl. Siemens AG CCR 2001: 17). Dazu tragen besondere Programme bei, beispielsweise die Initiative „Fem-Tech“ mit der Technischen Universität Berlin (vgl. Siemens AG CCR 2001: 17). Dabei handelt es sich um ein Qualifizierungsprogramm für den weiblichen Führungsnachwuchs in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Außerdem werden Informationstage, Computer-Kurse, Outdoor-Trainings und Technik-Abenteuer-Camps für Abiturientinnen angeboten. Aus den Unternehmenstexten der Siemens AG geht hervor, dass Frauen nicht nur bei der Personalgewinnung besonders gefördert werden. Der Frauenanteil konnte im Management erhöht werden, da das Präsidium auf die Beteiligung von Frauen bei der Berufung des Vorstandes achtet. Erwähnenswert ist auch das Netzwerk „Global Leadership Organization for Women“ (GLOW), in dem Frauen in Führungspositionen andere talentierte Frauen fördern. Bei der Siemens AG ist ebenfalls – wie bei der Bayer AG und BMW AG – eine bessere Abstimmung von Arbeits- und Betreuungszeiten mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu verzeichnen. Es existieren Teilzeit- und Telearbeit (vgl. Siemens AG NB 2009), Sabbaticals und gleitende Übergangsregelungen in den Ruhestand (vgl. Siemens AG CRR 2002).

Aus der Analyse der untersuchten Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG geht hervor, dass in Bezug auf Frauenfördermaßnahmen flexible Arbeitszeiten, -orte, -formen und -modelle ausführlich vorgestellt werden, die an die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen angepasst sind und zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben dienen:

UT130: Die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens trägt ebenfalls zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei. (BMW AG NB 2014)

Die flexible Arbeitszeitgestaltung wird häufig zur Pflege von Angehörigen und/oder Kindern genutzt. In den untersuchten Texten werden zahlreiche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorgestellt. Beispielsweise ist bei der Bayer AG neben Kinderbetreuungsangeboten eine Elternzeitregelung bis zu einer 7-jährigen Unterbrechung der Berufstätigkeit möglich. Auch die BMW AG ermöglicht zahlreiche Kinderbetreuungsmöglichkeiten und eine Elternzeit, die über den gesetzlichen Standard hinausgeht. In Großbritannien beispielsweise kann die Elternzeit bis zu 40 Wochen bei voller Bezahlung in Anspruch genommen werden. Auch die Siemens AG verfügt über international flexible Lösungen

und individuelle Angebote, die den Mitarbeitern eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ermöglichen sollen.

Aus der Analyse geht hervor, dass die untersuchten Unternehmen ihre Handlungen in Bezug auf die Arbeitszeiten und -formen an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen ausrichten. Die Aktivitäten der Unternehmen in Bezug auf flexible Arbeitszeiten und -formen sind – wie oben vorgestellt – vielschichtig und zielen darauf ab, Frauen zu gewinnen und zu fördern, um sie somit an das Unternehmen zu binden.

Bei der Gleichberechtigung von Mann und Frau liegt es am Personalmanagement, den Rahmen dafür zu schaffen, dass Frauen Führungspositionen einnehmen können. Individuelle Förder- und Mentoring-Programme sowie Coachings bieten – wie oben dargestellt – eine Möglichkeit des Personalmanagements. Eine andere Möglichkeit ist die Verankerung eines Prozentsatzes von Frauen in Führungspositionen oder Vorstandsposten, was mittlerweile auch in der Personalpolitik ein zentrales Thema geworden ist:

UT131: Ebenso wollen wir das Potenzial der vielen hoch qualifizierten Frauen auf der ganzen Welt noch stärker nutzen. In diesem Zusammenhang haben wir uns das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in den obersten fünf Vertragsstufen von gegenwärtig rund 22 Prozent bis zum Jahr 2015 konzernweit in Richtung 30 Prozent zu entwickeln. (Bayer AG GB 2011)

In den Unternehmenstexten wird die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen weder wertend noch fordernd thematisiert. Dies steht im Gegensatz zu den Ergebnissen der Medientextanalyse (vgl. dazu Abschnitt 5.3.1.4 und Abschnitt 5.3.1.5). Im Sinne der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber für Frauen werden in den Unternehmenstexten Kennzahlen zum Frauenanteil sachlich gelistet. An dieser Stelle soll unter Vorgriff auf die Ergebnisse der Medientextanalyse erwähnt werden, dass die Frauenquote in den Medientexten eine signifikante thematische Behandlung in Bezug auf die BEWERTUNGEN (siehe Abschnitt 5.3.1.4) und FORDERUNGEN (siehe Abschnitt 5.3.1.5) erfährt.

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Die untersuchungsrelevanten HANDLUNGEN zur Frauenförderung in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG ähneln thematischen in den Medientexten (vgl. Tab. 5.43, S. 281). Die Maßnahmen zur Frauenförderung, beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle und -formen, zielen auf eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf ab. Ziel der Unternehmen ist es, Frauen für das Unternehmen zu begeistern, zu gewinnen und daran zu binden. Dafür werden eine Vielzahl von Handlungen in den untersuchten Unternehmenstexten vorgestellt. In den Medientexten werden die in den Unternehmenstexten behandelten

Themen ebenfalls ausdrucksseitig. Diese werden von unterschiedlichen Akteuren in den Medientexten thematisiert (siehe Abschnitt 5.3.1).

### Schwerpunktthema 2: Kampf um Talente

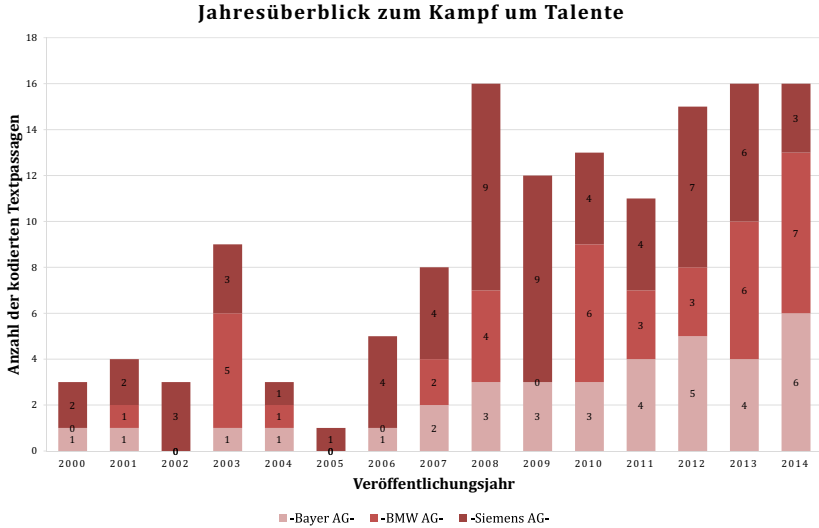
Für das zweite Schwerpunktthema Kampf um Talente sind die Teilprozesse PERSONALMARKETING, VIELFALT und PERSONALGEWINNUNG relevant. Von allen Unternehmen wird im Zusammenhang mit der Gewinnung neuer Talente der Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels genannt, was so zentral für unternehmerisches Handeln angesehen wird wie das Angehen anderer Herausforderungen, beispielsweise die Bekämpfung des Klimawandels (vgl. Bayer AG NB 2006).

Die Behandlung des Themas Kampf um Talente lässt sich in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG sehr ausführlich feststellen. An dieser Stelle werden die für den Kampf um Talente relevanten Aspekte vorgestellt, die in der folgenden Tabelle hervorgehoben sind.

**Tab. 5.23** Überblick über die Prototypen von HANDLUNGEN zum Kampf um Talente in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
03 PERSONALMARKETING				
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	187	21	101	65
NACHWUCHSFÖRDERUNG	138	26	51	61
04 PERSONALGEWINNUNG				
GEWINNUNG VON NEUEN TALENTEN, KAMPF UM TALENTE	135	35	38	62
PERSONALEINSTELLUNGEN UND SCHAFFUNG NEUER ARBEITSPLÄTZE	96	10	56	30
SCHAFFUNG VON AUSBILDUNGSPLÄTZEN und -PROGRAMMEN	83	15	48	20
ZURÜCKHOLEN VON ÄLTEREN ARBEITNEHMERN UND RENTNERN IN DAS BERUFSLEBEN	10	1	8	1
07 VIELFALT				
DEMOGRAFISCHER WANDEL	133	26	89	18

Das Thema Kampf um Talente erhält in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG insgesamt 135 Kodierungen und zeigt damit die Relevanz der thematischen Aushandlung. Abbildung 5.19 gibt einen Überblick über die thematische Behandlung des Kampfes um Talente in den Unternehmenstexten während des Untersuchungszeitraums:



**Abb. 5.19** Überblick über die Relevanz vom Kampf um Talente in den Unternehmenstexten (1995–2014)

Die Abbildung zeigt die Übersicht der thematischen Behandlung des Kampfes um Talente in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG über den Untersuchungszeitraum hinweg. Während der Kampf um Talente in den ersten fünf Jahren des Untersuchungszeitraums (1995–1999) in den untersuchten Unternehmenstexten nicht thematisiert wird, so lässt sich in den darauf folgenden Jahren eine stetige Zunahme mit einem erneuten Rückgang von 2004 bis 2005 erkennen. Ein signifikanter Anstieg ist in den darauf folgenden Jahren, insbesondere im Jahr 2008, vorzufinden. Unter Vorgriff auf die Einordnung des Themas Kampf um Talente in den historischen Kontext (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2) soll hier angemerkt werden, dass das Problem der Nachwuchsgewinnung als Folge des demografischen Wandels sowie der Finanzkrise (2008) mit ihren ökonomischen und gesellschaftlichen Auswirkungen die

öffentliche Wahrnehmung und folglich auch Unternehmen geprägt hat. In der zweiten Hälfte des Untersuchungszeitraums wird das Thema in den untersuchten Unternehmenstexten vergleichsweise konstant thematisiert. Auffällig ist, dass das Thema teilweise ausschließlich in einzelnen Unternehmen behandelt wird, beispielsweise 2002 und 2005 in den Unternehmenstexten der BMW AG und Siemens AG. Im Jahr 2006 ist ein signifikanter Anstieg der Themabehandlung zu verzeichnen, der sich bis zum Jahr 2008 mehr als verdoppelt und fortan vergleichsweise hoch bleibt. Vermutlich sind sich die untersuchten Unternehmen des Fach- und Führungskräfemangels bewusst und reagieren darauf in ihrer Berichterstattung.

In Tabelle 5.23 sind die für das zweite Schwerpunktthema Kampf um Talente relevanten Subthemen aufgeführt. Daher werden im Folgenden die Analyseergebnisse der thematischen Behandlung des Kampfes um Talente im PERSONALMARKETING sowie die diskursiven Themen in Bezug auf VIELFALT und PERSONALGEWINNUNG in den Unternehmenstexten vorgestellt. Die thematische Behandlung der diskursiven Themen erfolgt in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG kongruent sowie in thematischer Variation und Elaboration.

Um im Kampf um Talente mithalten zu können, wird von den untersuchten Unternehmen ein umfassendes Personalmarketing betrieben. In diesem Kontext spielt die Arbeitgebermarkenbildung (engl. *employer branding*) eine wichtige Rolle. Auch in den Bildungseinrichtungen, zum Beispiel an Universitäten und Fachhochschulen, spielt die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit eine immer wichtigere Rolle. Beispielsweise haben durch die Behandlung von Nachhaltigkeitsberichten und CSR viele Studierende ein geschärftes Bewusstsein für Nachhaltigkeitsaktivitäten innerhalb eines Unternehmens. Daher liegt es auch im Interesse der Unternehmen, bereits beim Personalmarketing anzusetzen und die Nachhaltigkeitsaktivitäten transparent zu gestalten, beispielsweise im Bereich soziales Engagement, im Umgang mit Ressourcen oder in Bezug auf die Personalbetreuung, zum Beispiel hinsichtlich der Maßnahmen im Gesundheitsmanagement. Nachhaltigkeit in Bezug auf ökonomisches Handeln wird von Bewerbern zunehmend nachgefragt. Es liegt an den Unternehmen, die konkrete Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu kommunizieren, um die besten potenziellen Arbeitnehmer für das Unternehmen zu begeistern und zu gewinnen. Wenn zukünftige Mitarbeiter die Nachhaltigkeitsstrategie miterarbeiten, ist die Arbeitgebermarkenbildung auch glaubwürdig. Daher gibt es viele Initiativen, beispielsweise durch Hochschulkooperationen und die Finanzierung von Lehrstühlen, die gezielt daran anzuknüpfen:

UT132: Bayer engagiert sich bei der Förderung hochqualifizierten naturwissenschaftlichen Nachwuchses. Wir setzen daher schon seit langem auf die Kooperation mit Hochschulen und vergeben Stipendien an besonders begabte Studenten. [...] Einige Beispiele zeigen, wie unterschiedlich unsere Gesellschaften in verschiedenen Ländern die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses handhaben – jeweils den landesspezifischen Bedürfnissen angepasst. (Bayer AG NB 2004)

Aus der Analyse geht hervor, dass Preise und Indizes eine besondere Erwähnung in den Unternehmenstexten finden, was auf die Schaffung eines positiven Unternehmensbildes abzielt. Personalmarketing wird oft in Zusammenhang mit der Personalgewinnung, -entwicklung und -fluktuation erwähnt. Auch die Nachwuchsförderung findet Beachtung. Besonders stark sticht die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber im Bereich der Nachhaltigkeit in den Unternehmenstexten hervor. Hier werden attraktive Rahmenbedingungen, überdurchschnittliche Vergütungen, sichere und attraktive Arbeitsplätze sowie eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Vereinbarung von Berufs- und Privatleben vorgestellt. Außerdem werden attraktive Altersvorsorgemodelle und Sozialleistungen, flexible Arbeitszeitmodelle, beispielsweise die 4-Tage-Woche, Teilzeit, Telearbeitszeit und Sabbaticals, sowie Möglichkeiten für Zuschüsse zur Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs aufgeführt. Diese Handlungen zielen darauf ab, in Bezug auf Nachhaltigkeit als attraktives Unternehmen bei jungen Arbeitnehmern zu wirken und sie dafür zu begeistern:

UT133: Zunehmend steigert sich insbesondere bei der sogenannten Generation Y unsere Arbeitgeberattraktivität auch durch unsere führende Rolle im Bereich der Nachhaltigkeit. (Bayer AG NB 2013)

In den untersuchten Unternehmenstexten wird besonderes Augenmerk auf die Förderungsmöglichkeiten von qualifiziertem Nachwuchs und das Informationsangebot über Einstiegs- und Karrieremöglichkeiten gelegt. Dazu zählen internationale Trainee-, Bachelor- und Doktoranden- sowie Graduiertenprogramme für Hochschulbewerber und Bewerber mit erster Berufserfahrung. Ein besonderer Aspekt ist der Export des Modells der dualen Ausbildung in die Landesgesellschaften. Außerdem werden spezielle Einarbeitungsprogramme, Weiterbildungsmöglichkeiten für Auszubildende mit Fachhochschulreife und die Entwicklung von Ausbildungskonzepten für verschiedene, teilweise neue Berufsbilder vorgestellt:



- UT134: Wir setzen dabei auf unsere hoch qualifizierte, motivierte Belegschaft, deren Kompetenzen und Talente wir mit zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildungsangeboten gezielt weiterentwickeln. (BMW AG NB 2010)

Der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement geht in Bezug auf das Personalmarketing in den untersuchten Texten mit einer Überarbeitung der Arbeitgebermarkenbildung und der Personaleinstellungsprozesse sowie der Entwicklung einer zielgruppengenauen Kommunikation einher. Dabei erfolgt die Auswahl des geeigneten Instruments entsprechend der Zielgruppe: vom Bewerbungsgespräch bis hin zum Assessment Centre. Beispiele hierfür sind das E-Recruiting, globale Job- und Karriere-Seiten sowie die Präsenz in sozialen Netzwerken, beispielsweise auf Facebook-Karriereseiten oder LinkedIn (vgl. BMW AG NB 2010). Daneben gibt es auch die klassischen Instrumente, zu denen Anzeigen, Kontakte mit Hochschulen sowie intensives Hochschulmarketing, Jobmessen und -börsen, Career Days und eigens entwickelte Personalsoftware-Programme zählen. Bei allen Aktivitäten ist ein funktionierendes Personalmarketing besonders wichtig:

- UT135: Entscheidend bei der Personalauswahl ist ein schneller, professioneller und transparenter Prozess, da die attraktivsten Bewerber in der Regel nur für kurze Zeit auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. (Siemens AG CRR 2002)

Zudem verfügen die Unternehmen über zahlreiche Programme und Angebote, die zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz beitragen. Diese werden auch nach außen kommuniziert und durch Preise belegt. So wurde die Bayer AG von der US-amerikanischen *Employee Services Management Association* zum „Arbeitgeber des Jahres“ gewählt (vgl. Bayer AG NB 2009). Außerdem verfügen die Unternehmen über diverse Kooperationen und einen intensiven Austausch mit Hochschulen, um potenzielle Mitarbeiter zu gewinnen, beispielsweise durch Berufspraktika für Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen sowie durch die Vergabe von Preisen zur Honorierung von innovativen Lösungen für exzellente Schüler oder Studierende und deren Projekte.

Aus den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG geht hervor, dass die Arbeitgeberattraktivität durch eine Vielzahl von Maßnahmen erreicht werden soll, beispielsweise durch die Mitarbeiterförderung, diverse Sozial- und Gesundheitsleistungen sowie durch eine attraktive Vergütung und Pensionszusagen:

UT136: Die Pensionszusagen sind ein wichtiger Teil des BMW Gesamtvergütungspakets und unterstützen so das Ziel, als attraktiver Arbeitgeber qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. (BMW AG GB 2013)

Auch unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten werden in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens in den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten aller drei Unternehmen thematisiert:

UT137: Wir benötigen die besten Mitarbeiter, um erstklassige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. Es ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, dass wir in vielen Märkten zu den beliebtesten Arbeitgebern gehören. Diesen Vorteil wollen wir weiter ausbauen. Dabei setzen wir nicht nur auf eine überdurchschnittliche Vergütung und soziale Zusatzleistungen. Zunehmend steigert sich insbesondere bei der sogenannten Generation Y unsere Arbeitgeberattraktivität auch durch unsere führende Rolle im Bereich der Nachhaltigkeit. (BMW AG NB 2013)

Aus der Analyse der Unternehmenstexte geht hervor, dass die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG in Bezug auf die Nachwuchsförderung den hohen Anteil hoch qualifizierter Arbeitskräfte in ihren Unternehmen betonen. Alle Unternehmen stellen zahlreiche Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den untersuchten Unternehmenstexten ausführlich vor, die zur Gewinnung von jungen Talenten dienen. In dem folgenden Zitat werden die unternehmerischen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität im Sinne der Personalgewinnung von hoch qualifizierten Arbeitskräften im Rahmen des Unternehmensprogramms der Siemens AG vorgestellt. Besonders eindrücklich ist in Bezug auf die Siemens AG, dass die Nachwuchsgewinnung im Rahmen des Bildungsprogramms „Siemens Generation21“ bereits in der Vorschule, also im Kindergarten, mit sogenannten „Forscherkisten“ beginnt und über Maßnahmenpakete in der Schule bis zur Hochschule fortgeführt wird:

UT138: Die Ziele von Generation21

Da auch Siemens dringend talentierte junge Menschen benötigt, verbinden wir damit als weitere Ziele, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren, über Karrieremöglichkeiten zu informieren und damit mittelbar eine erfolgreiche Personalgewinnung zu unterstützen sowie gute Beziehungen zu Lehrkräften, Bildungsinstitutionen und zur Wissenschaft zu pflegen.

Siemens Generation21 konzentriert sich auf drei Bildungsbereiche:

Vorschule: Es ist uns ein Anliegen, dass schon kleine Kinder die Möglichkeit erhalten, sich auf altersgerechte und spielerische Weise den Naturwissenschaften und der Technik zu nähern. Siemens Aktivitäten sind hier:

- „Forscherkisten“ für Kindergärten (deutsche Version)
- „Discovery Boxes for natural sciences“ (internationale Version)
- Engagement in Kindergarten-Initiativen (Haus der kleinen Forscher)

Schule: Für Schulen, Lehrkräfte und Schüler haben wir ein ganzes Maßnahmenpaket geschnürt. Dazu gehören:

- Programme für hervorragende Schüler (z. B. die Talent Academy)
- Durchführung von Schülerwettbewerben (Siemens Competition in Math, Science and Technology)
- Unterstützung von Lehrkräften (z. B. Unterrichtsmaterialien, Auszeichnungen)
- Schulpartnerschaften
- Siemens-Mitarbeiter als Referenten an Schulen (z. B. Expertenvorträge, Siemens Science Days)
- Programme zur Förderung des naturwissenschaftlichen Interesses von Schülerinnen (z. B. Siemens Science Camp)

Hochschule: Wir fördern hochbegabte Studenten durch die Vergabe von Stipendien und unterstützen Hochschulen in vielen Ländern der Welt.

Unser Programm umfasst folgende Maßnahmen:

- Stipendien für Master Studierende, Post Graduates und Promovierende in naturwissenschaftlichen Studiengängen
- Auszeichnung besonderer Leistungen (z. B. Werner v. Siemens Excellence Award)
- Mehr als 220 Siemens Experten (überwiegend in Deutschland und Österreich) als Lehrbeauftragte an Hochschulen
- Einbringen der Siemens Kompetenz bei Studienreformen (Mitgestaltung aktueller Lehrinhalte, Beratung bei bildungspolitischen Entscheidungen)
- Mentoring-Programme (z. B. YOLANTE für Studentinnen)
- Bildung eines globalen Netzwerks von Siemens Stipendiaten und -Preisträgern
- Hochschul-Patenschaften durch Mitglieder des obersten Führungskreises
- Unterstützung des Nobelpreisträgertreffens am Bodensee (Sponsoring für die Teilnahme von 30 international ausgewählten Nachwuchswissenschaftlern). (Siemens AG CRR 2006)

In den untersuchten Unternehmenstexten der BMW AG ist auffällig, dass nicht nur die sogenannten Top-Talente gefördert werden, sondern auch Jugendliche ohne Ausbildung, denen über die besonderen Programme eine Perspektive geboten wird:

- UT139: Zusammen mit der Boston Consulting Group hat sie im Jahr 2007 das Projekt „Joblinge“ gestartet, bei dem Jugendlichen ohne Ausbildung oder Arbeitsplatz in einem sechs monatigen Programm durch individuelle Betreuung und Praxiseinsätze der Einstieg ins Arbeitsleben ermöglicht werden soll. (BMW AG NB 2010)

Ein weiterer Aspekt innerhalb des Personalzyklus, der für die Analyse des zweiten Schwerpunktthemas Kampf um Talente relevant ist, lautet DEMOGRAFISCHER WANDEL. Ein weiteres Analyseergebnis ist, dass die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG in kongruenter thematischer Behandlung den demografischen Wandel als Grund für den Kampf um Talente in ihrer Berichterstattung definieren. Demnach verändert sich durch den demografischen Wandel, bedingt durch die gestiegene Lebenserwartung, die Altersstruktur und Zusammensetzung der Belegschaft (vgl. BMW AG GB 2003). Allen Unternehmen ist gemein, dass sie einen Handlungsbedarf zur Begegnung des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Kampf um Talente definieren, der zum Unternehmenserfolg beiträgt und als Herausforderung bewältigt werden muss:

- UT140: Der demografische Wandel, also der anhaltende Rückgang der Geburtenzahlen und die fortschreitende Alterung der Gesellschaft, ist in vielen Industrienationen eine Herausforderung, die für die Wirtschaft mit Chancen und Risiken verbunden ist. (Bayer AG GB 2013)

Die veränderte Altersstruktur der Belegschaft wirkt sich auf die Arbeitsplatzgestaltung sowie die Förderung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen aus, um die Arbeitsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer zu erhalten und einen Wissensverlust zu vermeiden (vgl. Bayer AG GB 2010). In diesem Zusammenhang wird in den untersuchten Unternehmenstexten die Problematik in Bezug auf die Gewinnung von hoch qualifizierten Arbeitskräften genannt.

Aus den Analyseergebnisse geht hervor, dass der Fokus bei den Aktivitäten zur Personalgewinnung darauf liegt, hoch qualifizierte Absolventen für das Unternehmen zu begeistern und zu überzeugen, wie im Geschäftsbericht (2008) der BMW AG formuliert:

UT141: In den Jahren 2007/2008 hat die BMW AG insgesamt 8.844 Praktikanten, Diplomanden und Doktoranden beschäftigt. Neu ist, dass die BMW Group auch Teilzeitpraktika bzw. auf mehrere Zeiträume aufgeteilte Praktika sowie weitere Praxisangebote ermöglicht. Außerdem setzt die BMW Group die in der Initiative „Fair Company“ formulierten Grundsätze für faire Beschäftigungsbedingungen und Chancen für Praktikanten um.

Die akademischen Nachwuchsprogramme der BMW Group werden laufend an veränderte interne und externe Anforderungen angepasst. Der neuen Bachelor- und Masterstruktur an den Hochschulen wurde insbesondere in zwei Nachwuchsprogrammen „Speed Up“ und „Fastlane“ Rechnung getragen. (BMW AG NB 2008)

Alle Unternehmen setzen ganzheitliche Ansätze in Bezug auf die Maßnahmen zur Personalgewinnung ein. Stellvertretend ist die Siemens AG zu nennen, die mit dem Bildungsprogramm „Siemens Generation21“ – wie oben vorgestellt – bereits in der Vorschule, Schule und in den Hochschulen besondere Aktivitäten und Maßnahmen durchführt, um Kindergartenkinder, Schüler und Studierende für das Unternehmen zu begeistern (vgl. Siemens AG CRR 2007).

Neben dem Kampf um Talente, insbesondere in Bezug auf die hoch qualifizierten Arbeitnehmer, stellen die untersuchten Unternehmen in ihren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten weitere Maßnahmen vor, um Mitarbeiter zu gewinnen. Dazu zählen die SCHAFFUNG VON AUSBILDUNGSPLÄTZEN und -PROGRAMMEN. In diesem Zusammenhang betont die Siemens AG in ihrem Corporate Responsibility Report (2003), dass ihr erfolgreiches Ausbildungsprogramm aus Deutschland auf andere Länder übertragen wird:

UT142: Das deutsche duale System der Ausbildung, das theoretische Bildung in Berufsschulen mit Praxiserfahrung im Betrieb kombiniert, wird von Siemens vielfach in seine Regionalgesellschaften „exportiert“ und trägt dort zum hohen Qualifikationsstand der Mitarbeiter und somit auch zur hohen Qualität der Wertschöpfung vor Ort bei. Nach diesem Prinzip erlernen in 27 Ländern Europas, Asiens, Amerikas und Afrikas – angepasst an die jeweiligen Gegebenheiten des Landes – 3.600 Lehrlinge einen Beruf. (Siemens AG CRR 2003)

Außerdem wird in den untersuchten Unternehmenstexten der BMW AG das ZURÜCKHOLEN VON ÄLTEREN ARBEITNEHMERN UND RENTNERN thematisch behandelt. Mit dieser Maßnahme soll ebenfalls dem Fachkräftemangel entgegengewirkt und das Wissen von älteren Arbeitnehmern genutzt werden. In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird in Bezug auf den demografischen Wandel thematisiert, dass ältere Mitarbeiter die Belegschaft bereichern sollen. Allerdings finden sich nur in den Geschäfts-

und Nachhaltigkeitsberichten der BMW AG konkrete Maßnahmen zur Einstellung von älteren Arbeitnehmern, beispielsweise die Einstellungen bei der Öffnung eines neuen Werks in Leipzig (vgl. BMW AG GB 2004: 27).

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG liegt der Fokus auf der Darstellung der Problematik des demografischen Wandels und dem damit zusammenhängenden Fachkräftemangel. Daran anknüpfend werden zielgruppenorientierte Maßnahmen und Programme als Lösungsvorschlag präsentiert, die marketing-wirksam zur Begeisterung zukünftiger Arbeitnehmer vorgestellt werden. So werden in den Unternehmenstexten in Bezug auf die Personalgewinnung konkrete Maßnahmen zur Gewinnung von Fach- und Führungskräften sowie Auszubildenden und Studierenden vorgestellt. Dazu zählen beispielsweise Hochschulkooperationen, die Finanzierung von Lehrstühlen oder Vertretungen in Forschungseinrichtungen. Dadurch werden potenzielle Arbeitnehmer für das Unternehmen begeistert. Neben ganzheitlichen Bildungsansätzen (vgl. Siemens AG CRR 2007) können über weltweit zugängliche Stellenbörsen potenzielle Arbeitnehmer gewonnen werden, beispielsweise durch das internationale Bewerberportal „mybayerjob“ (Bayer AG NB 2008) und das „Bayer Global Internal Job Board“ (Bayer AG GB 2012). Auch die gezielte Rekrutierung von älteren Mitarbeitern oder Nachwuchskräften wird in den untersuchten Texten thematisiert (vgl. BMW AG GB 2005): In speziellen Arbeitslosenprogrammen, beispielsweise „Poleposition“ der BMW AG, werden Langzeitarbeitslose auf Bewerbungen und den Wiedereinstieg ins Berufsleben vorbereitet. Durch spezielle Ausbildungsinitiativen, zum Beispiel „Rheinland“ der Siemens AG, werden Schulabgänger aufgenommen. Außerdem gibt es Ausbildungskooperationen der Bundesregierung mit der deutschen Wirtschaft wie das Förderprogramm TOPAZ. Darüber können besonders leistungsstarke Studierende einen akademischen Abschluss erwerben, ein Auslandssemester oder Praktikum absolvieren (vgl. Siemens AG CRR 2003). Die Übertragung des dualen Ausbildungssystems wird in den untersuchten Texten ebenfalls thematisiert (vgl. BMW AG NB 2007/2008). Während in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG der demografische Wandel und die damit einhergehende Problematik des Fachkräftemangels sowie die daran anknüpfenden Maßnahmen zur Beseitigung des Fachkräftemangels thematisiert werden, werden in den Medientexten konkrete BEWERTUNGEN und FORDERUNGEN ausgedrückt (vgl. Abschnitt 5.3.2).

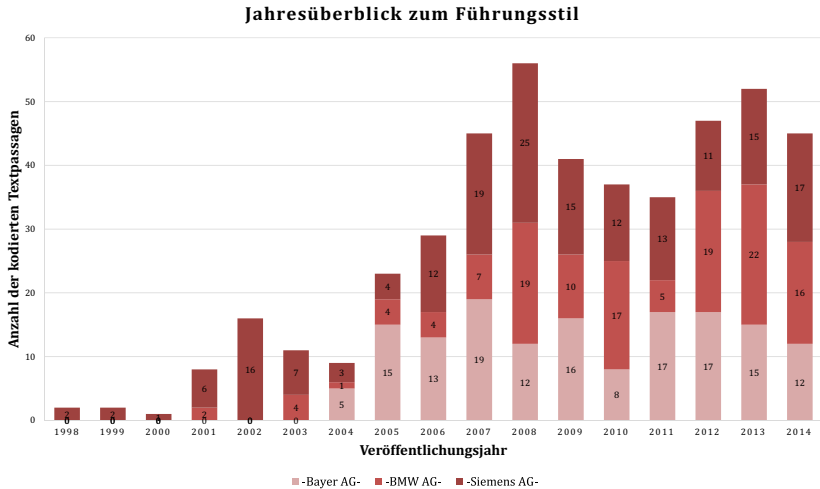
### Schwerpunktthema 3: Führungsstil

Für das dritte Schwerpunktthema Führungsstil sind die Teilprozesse PERSONALBETREUUNG, PERSONALENTWICKLUNG und WEITERBILDUNG relevant. Die Behandlung der Themen Führungsstil sowie Führungsqualitäten von Managern lässt sich in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG sehr ausführlich feststellen. Aus Unternehmensperspektive ist es primär bedeutend, genügend Personal mit den entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen für die anstehenden Aufgaben bereit zu stellen. Die Personalentwicklung ist dabei eng mit dem Fordern und Fördern individueller Stärken und Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter verbunden. In diesem Bereich stehen Personalentwicklungsprogramme und Weiterbildungsmaßnahmen im Vordergrund. Aber auch Feedbacksysteme und damit einhergehend persönliche Entwicklungsziele werden in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG vorgestellt. In diesem Zusammenhang werden auch Investitionen in die Personalentwicklung und -weiterbildung anhand konkreter Programme und Ziele dargestellt. Im Folgenden werden die für den Führungsstil relevanten Aspekte vorgestellt, die in der folgenden Tabelle enthalten sind (Tabelle 5.24):

**Tab. 5.24** Überblick über die Prototypen von HANDLUNGEN zum Führungsstil in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
FÜHRUNGSSTIL	252	110	56	86
FÜHRUNGSQUALITÄTEN VON MANAGERN	207	39	74	94

Die Themen Führungsstil und Führungsqualitäten von Managern erhalten in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG insgesamt 252 Kodierungen und das Thema „Führungsqualitäten von Managern“ 207 Kodierungen. Dies verdeutlicht die Relevanz der thematischen Aushandlung. Abbildung 5.20 gibt einen Überblick über die thematische Behandlung des Führungsstils in den Unternehmenstexten während des Untersuchungszeitraums:



**Abb. 5.20** Überblick über die Relevanz des Führungsstils in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Das dritte Schwerpunktthema Führungsstil wird zunehmend in den untersuchten Unternehmenstexten über den Untersuchungszeitraum thematisiert. Für alle Unternehmen ist die Behandlung des Führungsstils und von Führungsqualitäten relevant. Die Abbildung verdeutlicht die Zunahme der thematischen Behandlung des Führungsstils in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG über den gesamten Untersuchungszeitraum.

Abbildung 5.20 zeigt die Übersicht zur thematischen Behandlung des Führungsstils in den Unternehmenstexten. Die Abbildung lässt erkennen, dass das Thema in den ersten Jahren des Untersuchungszeitraums (1995–1997) nicht behandelt wird. Zwischen den Jahren 1998 bis 2000 erfolgt eine geringe Behandlung des Themas Führungsstil in den Unternehmenstexten, wobei im Jahr 2001 ein signifikanter Anstieg der thematischen Behandlung erfolgt, der bis zum Jahr 2002 ansteigt und sich bis zum Jahr 2004 wieder verringert. Im Jahr 2005 ist eine Verdopplung der Themabehandlung im Vergleich zum Vorjahr zu erkennen, die sich bereits zwei Jahr später, 2007, ein weiteres Mal verdoppelt und dann konstant hoch bleibt und in einer Anstiegsphase einen Höhepunkt im Jahr 2008 erreicht. Unter Vorgriff auf die Einordnung des Themas Führungsstil in den historischen Kontext (vgl. dazu Abschnitt 5.3.3) soll darauf hingewiesen werden, dass die New Economy die wirtschaftliche Entwicklung in den 1990er Jahren



und darüber hinaus geprägt hat und folglich die öffentliche Wahrnehmung sowie die Unternehmen und deren Berichterstattung beeinflusst hat.

Mit dem Einzug der New Economy erscheinen verschiedene Gründer- und Führungspersönlichkeiten sowie neue Vorstellungen zur Arbeitswelt, zu Arbeitsverhältnissen und hierarchischen Strukturen in Unternehmen. Dies erklärt die zunehmende thematische Behandlung seit dem Jahr 2001. Der signifikante Anstieg der thematischen Behandlung des Führungsstils in den darauf folgenden Jahren lässt sich mit den ökonomischen und sozialen Veränderungen erklären, die in dieselbe Zeit fallen: Die zunehmende Liberalisierung und Verflechtung der Märkte sowie damit einhergehend auch der Gesellschaften bewirken einen globalen Marktdruck, der seitens der Unternehmen Innovationsfähigkeit und Flexibilität erfordert. Allerdings streben die Arbeitnehmer zur selben Zeit nach mehr Selbstverwirklichung und -bestimmung und lehnen zunehmend hierarchische Fremdbestimmung und Abhängigkeit vom Arbeitgeber ab. Diese veränderte Arbeitswelt lässt im Vergleich zu früheren Generationen neue Ansprüche an die Arbeit entstehen, was zu einer Herausforderung der Unternehmen führt, insbesondere in Bezug auf den Führungsstil und die Führungspersönlichkeiten. Allein flexible Arbeitsmodelle und -zeiten können das Problem nicht lösen. Vielmehr bedarf es eines neuen Führungsstils, der zukünftige Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen begeistert und daran bindet.

Für die Themen Führungsstil sowie Führungsqualitäten von Managern sind die Teilprozesse PERSONALBETREUUNG, PERSONALENTWICKLUNG und WEITERBILDUNG relevant. Im Folgenden werden die Analyseergebnisse der thematischen Behandlung des Führungsstils und der Führungsqualitäten von Managern um diskursive Themen aus dem Bereich der PERSONALENTWICKLUNG und WEITERBILDUNG ergänzt. Die thematische Behandlung der diskursiven Themen erfolgt in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG kongruent, variierend und elaborativ.

Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Mitarbeiter durch einen geeigneten Personaleinsatz und eine entsprechende Förderung auf ihre Einsatzbereiche und Projekte vorzubereiten. Bei der nachhaltigen Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern wird nachhaltige Personalpolitik in der Unternehmensstrategie verankert und eine offene Entwicklungskultur praktiziert. Besonders wichtig ist neben den Themen „Engagement der Mitarbeiter“, „Vielfalt“ und „Gesundheit“ die Schaffung beruflicher Weiterbildungsmöglichkeiten für den einzelnen Mitarbeiter entsprechend seiner Kompetenzen und Fähigkeiten:

- UT143: Einen Schwerpunkt unserer Personalpolitik bildet das konzernweite Talent-Management, also die Maßnahmen und Instrumente zur beruflichen und persönlichen Entwicklung unserer Mitarbeiter. Dabei sind wir von der Überzeugung geleitet, dass jeder Beschäftigte persönliche Stärken und Talente besitzt, die anerkannt und gefördert werden sollten. [...] Ziel ist es, im gesamten Unternehmen eine authentische Feedbackkultur zu etablieren, die die individuellen Stärken der Beschäftigten fördert, vorhandene Defizite adressiert und so die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter langfristig verbessert. (Bayer AG NB 2012)

Das Thema Personalentwicklung ist eng an die Führungskräfteentwicklung geknüpft, weshalb im Folgenden zentrale Subthemen vorgestellt werden, die für die Führungskräfteentwicklung wichtig sind. Die Auswahl und Förderung von Führungskräften ist von entscheidender Bedeutung, da Führungskräfte bei der Gestaltung der Unternehmenskultur und der Repräsentation des Unternehmens sowohl nach innen als auch nach außen mitwirken. Führungskräfte sollten eine Vielzahl von Kompetenzen besitzen. Dies reicht von der Kommunikationskompetenz über das Anleiten bis zum Motivieren von Mitarbeitern. Aus der Analyse geht hervor, dass für die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG Führung auf der Basis von Respekt und Vertrauen geschieht:

- UT144: Respekt, Vertrauen, Fairness

Wir begegnen einander mit Respekt. Führung basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Vertrauen basiert auf Berechenbarkeit und Fairness. (BMW AG GB 2010)

Die BMW AG betont in ihrem Nachhaltigkeitsbericht (2008), dass sich Führungskräfte zu Nachhaltigkeit verpflichten sollen:

- UT145: Darüber hinaus sind die Führungskräfte der BMW Group über ihre persönlichen Zielvereinbarungen, die sich aus den Unternehmens- und Ressortzielen ableiten, dezidiert dem Unternehmensziel Nachhaltigkeit verpflichtet. (BMW AG NB 2008)

Außerdem geht aus den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der BMW AG hervor, dass Führungskräfte ihr eigenes Führungsverständnis reflektieren sollen:

- UT146: „Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztendlich nur eine Person führen müssen. Diese Person sind sie selbst“, erkannte schon der legendäre Managementlehrer Peter F. Drucker. Mit dem „Treffpunkt Führung“ in der Münchener Unternehmenszentrale hat die BMW Group im

Juni 2010 eine Plattform eröffnet, auf der Vorgesetzte das Führungsverständnis des Unternehmens erfahren und zu einem gemeinsamen Führungsverständnis weiterentwickeln können. Über zehn sogenannte Stationen reflektieren Führungskräfte gemeinsam mit ihrem Führungskreis in eintägigen Workshops ihr Rollenverständnis – ein Angebot, das seither intensiv genutzt wird. Für das gesamte Jahr 2011 ist die Plattform bereits ausgebucht. (BMW AG NB 2010)

Ein weiteres Anliegen der BMW AG ist die Förderung der Eigenverantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern:

UT147: Bei der Entwicklung von Führungskräften arbeitet die BMW Group mit einem Programm, das sich aus drei Bausteinen zusammensetzt: strategischer Managementqualifizierung, Stärkung und Ausbau der individuellen Managementkompetenz sowie strategischen Diskussionen von Trends und Entwicklungen. (BMW AG NB 2005/2006)

In dem Nachhaltigkeitsbericht (2011) der Bayer AG sowie in dem Jahresbericht (2014) der Siemens AG wird die Vorbildfunktion der Führungskraft und deren Bedeutung bei der Umsetzung einer strategischen Unternehmensausrichtung hervorgehoben:

UT148: Unsere Führungskräfte sind besonders dazu verpflichtet, Vorbild für ihre Mitarbeiter zu sein, unsere Compliance-Anforderungen verstärkt in die Organisation zu tragen und deren Durchsetzung durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen. Führungskräfte können ihre Ansprüche auf variable Vergütungsanteile verlieren und müssen mit weiteren disziplinarrechtlichen Maßnahmen rechnen, wenn es in ihrem Verantwortungsbereich systematische Verstöße gegen das geltende Recht mit finanziellem Schaden für Bayer gegeben hat, die durch geeignete Maßnahmen hätten verhindert werden können. Das Thema „Compliance“ ist in den Zielvereinbarungen mit den Konzernführungs Kräften fest verankert. (Bayer AG NB 2011)

UT149: Unsere Führungskräfte sollen als Vorbilder die strategische Richtung vorgeben und für einen nachhaltigen Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen sorgen. Denn auf diese Weise können sie ihre Teams dazu inspirieren und ermuntern, das Beste für das Unternehmen zu geben. (Siemens AG JB 2014)

In Bezug auf das Einhalten von geltendem Recht und die Vermeidung von Rechtsverstößen lässt die BMW AG den Führungskräften eine besondere Verantwortung zukommen:

- UT150: Bei der Vermeidung von Rechtsverstößen kommt den Führungskräften eine besondere Verantwortung und Vorbildfunktion zu. Jede Führungskraft ist verpflichtet, ihre Mitarbeiter über Inhalt und Bedeutung des Verhaltenskodex zu informieren und für Rechtsrisiken zu sensibilisieren. Führungskräfte haben aus eigener Initiative regelmäßig die Beachtung des geltenden Rechts zu überprüfen und suchen hierzu das Gespräch mit ihren Mitarbeitern. Falls es Anhaltspunkte für Rechtsverstöße gibt, ist diesen konsequent nachzugehen. (BMW AG GB 2010)
- UT151: Die Führungskräfte haben aus eigener Initiative regelmäßig die Beachtung des geltenden Rechts zu überprüfen und suchen dazu das Gespräch mit ihren Mitarbeitern. (BMW AG GB 2008)

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG und BMW AG wird auch die Bedeutung von Führung in Zusammenhang mit der Beachtung von Menschenrechten thematisiert.

- UT152: Die Werte und Führungsprinzipien von Bayer beruhen auf der Wahrung und Achtung der Grundrechte des Einzelnen. Bayer wird sich auch künftig für die Förderung und den Schutz der Menschenrechte gemäß den international anerkannten Menschenrechtsstandards der Vereinten Nationen einsetzen. (Bayer AG NB 2005)

Im Nachhaltigkeitsbericht (2012) der BMW AG wird die Sensibilisierung der Führungskräfte für Menschenrechte hervorgehoben:

- UT153: Um unsere Belegschaft für das Thema Menschenrechte zu sensibilisieren, führen wir Schulungen für Mitarbeiter und Führungskräfte durch. Unsere Lieferanten informieren und verpflichten wir im Rahmen unseres Lieferantenmanagementprozesses zur Einhaltung der Menschenrechte. Zudem adressieren wir auch bei unseren weiteren Geschäftspartnern, z. B. in der Handelsorganisation, unsere Standards und Anforderungen über Schulungen und integrieren diese sukzessive in die vertraglichen Vereinbarungen. (BMW AG NB 2012)

Im Zusammenhang mit der Beachtung und Einhaltung von Rechtsvorschriften werden in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG die Bedeutung von Compliance und Führungskräften sowie die damit zusammenhängenden Schulungen thematisch behandelt:

- UT154: Im August 2007 hat die Konzernspitze im Rahmen einer internen Kommunikationskampagne alle Führungskräfte, Compliance-Manager und Kommunikationsfunktionen weltweit aufgerufen, die Inhalte des Compliance-Programms bei den Mitarbeitern in Erinnerung zu rufen und dabei den Schwerpunkt auf die Prävention und Bekämpfung von Korruption zu legen. (Bayer AG GB 2007)

UT155: Im Zuge der ersten Implementierungsstufe wurden im Jahr 2008 über 4.500 Führungskräfte zu den Compliance-Grundlagen geschult. Die Schulung ist für alle Führungskräfte der BMW Group verpflichtend und wird als web-basiertes Training in Deutsch und Englisch angeboten. Der erfolgreiche Abschluss des Trainings wird durch ein Zertifikat dokumentiert. Die Grundlagenschulung wird durch zielgruppenspezifische Trainings zu bestimmten Compliance Themen ergänzt. (BMW AG GB 2008)

Ein weiterer Aspekt, der von den drei untersuchten Unternehmen thematisiert wird und Führungskräfte unmittelbar betrifft, ist die Bedeutung und Bewertung von Führungsqualitäten für die Leistungsbeurteilung, wie im Geschäftsbericht (2014) der Bayer AG formuliert:

UT156: KONZERNWEIT EINHEITLICHE LEISTUNGSBEURTEILUNG

Im Geschäftsjahr 2014 haben wir damit begonnen, sogenannte Bayer Competencies im Konzern einzuführen. Diese sollen die Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter stärken und gleichzeitig eine Orientierung für den weiteren Berufsweg geben. Dabei handelt es sich um 16 eindeutig definierte Kern- und Führungskompetenzen, die in allen Bereichen der Mitarbeiterführung als Referenz eingeführt werden. Sie sollen zukünftig sicherstellen, dass Manager und Mitarbeiter bei der Einschätzung des beruflichen Handelns in allen Situationen eine einheitliche Sprache sowie einheitliche Kriterien nutzen. Das Spektrum reicht hier vom Bewerbungsgespräch bis zum Entwicklungsdialog. Die Bayer-Competencies tragen dazu bei, die life-Werte in praxisnahe Verhaltensweisen zu übersetzen und sorgen für einen fairen und transparenten Dialog. (Bayer AG GB 2014)

Die Bedeutung von speziellen Programmen zur Weiterentwicklung von Führungskräften wird in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG thematisiert, wie die folgenden Zitate zeigen:

UT157: Unser im Jahr 2005 aufgelegtes Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte (Siemens Leadership Excellence) sowie das dazugehörige Rahmenwerk (Siemens Leadership Framework) enthalten klare Kriterien für die Bewertung von Führungsqualitäten. Sie dienen dazu, Führungskräfte einerseits individuell weiterzuentwickeln und sie andererseits auf gemeinsame Ziele auszurichten. Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte entscheiden sich heute bewusst für ein Unternehmen, das ihnen mehr bieten kann als einen interessanten Arbeitsplatz. (Siemens AG NB 2011)

UT158: Auch auf Weiterbildung und Entwicklung auf der oberen Führungsebene richten wir ein besonderes Augenmerk. Diese Führungskräfte werden von einer eigenen Abteilung betreut. Die Angebote dienen dazu, Führungskräfte einerseits individuell weiterzuentwickeln und sie andererseits auf

- gemeinsame Ziele auszurichten. Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte entscheiden sich heute bewusst für ein Unternehmen, das ihnen mehr bietet als einen interessanten Arbeitsplatz. (Siemens AG NB 2012)
- UT159: Führungskräfte bis zu den höchsten Ebenen der Organisation werden durch Siemens-Leadership-Excellence-Programme auf ihre künftige Aufgabe vorbereitet. (Siemens AG JB 2013)
- UT160: [...] hierbei steht die Stärkung der Verantwortung der Führungskräfte und ihrer Vorbildrolle für Compliance im Mittelpunkt. (Siemens AG JB 2013)

Aus den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG geht hervor, dass Führungskräfte zum Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie zur Unfallvermeidung sensibilisiert und geschult werden sollen:

- UT161: Während sich „Fit for Job“ an alle Mitarbeiter richtet, ist „Fit for Leadership“ speziell für Führungskräfte zugeschnitten. In beiden Seminaren wird den Teilnehmern aufgezeigt, wie sie im Alltag stärker auf eine gesunde Ernährung, körperliche Fitness und mentale Ausgeglichenheit achten können. (BMW AG GB 2007)
- UT162: Entscheidend für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement ist das aktive und sichtbare Engagement der obersten Führungsebene. Alle Führungskräfte sind daher besonders verantwortlich, dass die rechtlichen Anforderungen und Standards entsprechend den Richtlinien und den jeweils geltenden nationalen Vorschriften umgesetzt werden. (Siemens AG NB 2009)
- UT163: Auf den Grundlagen der weltweit gültigen Standards der BMW Group kreiert jeder Werksstandort unter Berücksichtigung der länderspezifischen Vorgaben ein individuelles Konzept. So werden beispielsweise in den USA künftig individuelle und anforderungsspezifische Trainings zur Unfallvermeidung für Mitarbeiter und Führungskräfte angeboten. Das BMW Werk Spartanburg will damit seine führende Rolle unter den Automobilherstellern Nordamerikas in Bezug auf Arbeitssicherheit bis 2015 weiter ausbauen. (BMW AG NB 2013)
- UT164: Die unterschiedlichen Geschäftstätigkeiten von Siemens sind mit verschiedenen Gefährdungsrisiken für unsere Mitarbeiter verbunden. Dem begegnen wir auf zweifache Weise: Einerseits sorgen wir für zentrale, weltweit gültige Vorgaben, andererseits passen wir Programme dezentral an. Im Rahmen unseres globalen Zero-Harm-Culture-Programms wollen wir durch intensive Schulungen von Führungskräften und Mitarbeitern das Bewusstsein für Risiken in der Arbeitssicherheit schärfen und diese so minimieren. (Siemens AG NB 2010)

Ein weiterer Aspekt, der in Bezug auf Führungskräfte in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG signifikant thematisiert wird, ist Vielfalt. Führungskräfte sollen sich ihrer Bedeutung bei der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich Vielfalt bewusst sein und dafür sensibilisiert werden:

- UT165: Wir verbinden damit zwei Ziele: Zum einen soll sich die Vielfalt in der Gesellschaft und bei unseren Kunden auch in unserer Belegschaft widerspiegeln. Zum anderen wollen wir unsere Mitarbeiter motivieren, ihre jeweiligen Fähigkeiten voll einzubringen. Die Förderung der Vielfalt zielt zudem darauf ab, weiterhin „Employer of Choice“ – also bevorzugter Arbeitgeber – für unsere Mitarbeiter zu bleiben und dies für viele neue Kandidaten zu werden. Denn im zunehmenden Wettbewerb um Talente wird Diversity am Arbeitsplatz immer wichtiger. Daher besitzt dieses Thema auch in unserer Führungskräftefortbildung einen hohen Stellenwert. So haben wir beispielsweise für unsere Führungskräfte in Deutschland ein verpflichtendes Online-Training zum Thema Antidiskriminierung entwickelt. In der Region Asien/Pazifik intensivieren wir seit Anfang 2008 die Talentförderung, da die dortige, rasch wachsende Bevölkerung sich auch in einer breit gefächerten Mitarbeiter- und Management-Struktur im Bayer-Konzern widerspiegeln soll. In den USA hat Diversity eine besonders lange Tradition. So findet z. B. in Nordamerika alle zwei Jahre die „Bayer Diversity Conference“ statt, auf der Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam über Fortschritte und weitere Verbesserungsmaßnahmen diskutieren. (Bayer AG NB 2007)
- UT166: FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR DIVERSITY & INKLUSION SENSIBILISIEREN
- Diversity & Inklusion ist ein zentrales Thema in den verpflichtenden Qualifizierungsprogrammen für Führungskräfte. Die Teilnehmer dieser Programme reflektieren das Thema, indem sie unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Darüber hinaus lernen sie die spezifischen Potenziale von Teams zu nutzen, die hinsichtlich des Geschlechts, des Alters und der kulturellen Hintergründe ihrer Mitglieder besonders vielfältig sind. 2014 wurden rund 2.000 Führungskräfte zu diesen Schwerpunkten geschult. (BMW AG NB 2014)
- UT167: Auch die Führungskräfte werden dafür geschult, Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft in Teams zusammenzubringen und ein Umfeld zu schaffen, das die Vielfalt fördert. Siemens soll dadurch zu einem bevorzugten Arbeitgeber für alle Bevölkerungsgruppen werden. (Siemens AG CCR 2001)

Die Analyseergebnisse der untersuchten Unternehmenstexte zeigen, dass sich Führungskräfte nicht nur in Bezug auf Diversität hinsichtlich heterogener Teams aufgrund ihrer kulturellen Herkunft bewusst werden sollen, sondern dass sie auch für Mitarbeiter mit Behinderungen sensibilisiert werden:

- UT168: Zur Chancengleichheit gehört bei Bayer selbstverständlich auch die Förderung von schwerbehinderten oder gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeitern. Moderne Integrationskonzepte gewährleisten die Wahrung ihrer Interessen und die Berücksichtigung bei Stellenbesetzungen. So haben wir im Berichtsjahr beispielsweise in Brasilien ein Programm zur Integration

von Behinderten eingeführt. In dessen Verlauf sollen Arbeitsplätze behindertengerecht gestaltet, Führungskräfte und Mitarbeiter sensibilisiert und weitere behinderte Mitarbeiter eingestellt werden. (Bayer AG NB 2007)

In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der Bayer AG und BMW AG werden auch Schulungen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) thematisiert:

- UT169: Im August 2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten. Dies haben wir zum Anlass genommen, allen Führungskräften in Deutschland eine Schulung mithilfe eines Web-Based-Training anzubieten. (Bayer AG NB 2006)
- UT170: Die Mitarbeiter und Führungskräfte insbesondere des Personalwesens wurden und werden zu den Inhalten des AGG geschult. Das Bekenntnis zu den Zielstellungen des AGG wurde in der Vereinbarung „Fairer Umgang am Arbeitsplatz“ mit der Formulierung entsprechender Handlungsleitlinien für Führungskräfte und Mitarbeiter dokumentiert. (BMW AG GB 2006)

In den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen werden Frauen und eine entsprechende Führungskräfteentwicklung thematisiert, beispielsweise spezielle Trainings zur Vorbereitung von Führungsaufgaben für Frauen:

- UT171: Auf ihrem Weg in Führungspositionen werden Mitarbeiterinnen der BMW AG durch ein 100-Tage-Coaching-Programm unterstützt, das ihnen die in einem technik- und noch männerdominierten Umfeld hilfreiche Aufstiegskompetenz vermittelt. Das von Mitarbeiterinnen initiierte Netzwerk „Weibliche Führungskräfte im Dialog“ umfasst mittlerweile 90 weibliche Führungskräfte und wird seit 2009 durch ein Netzwerk für tarifliche Mitarbeiterinnen ergänzt. (BMW AG NB 2010)

Ein weiterer Aspekt, der für die vorliegende Untersuchung nicht nur in Bezug auf den Führungsstil, sondern auch für das zweite Schwerpunktthema Kampf um Talente relevant ist, beschäftigt sich mit der Sensibilisierung der Führungskräfte für die Herausforderungen des demografischen Wandels:

- UT172: Führungskräfte werden in „Age-Management-Seminaren“ gezielt zu Konzepten und Instrumenten einer altersgerechten Führung geschult. (BMW AG NB 2007/2008)

Ein besonderes Instrument zur Förderung der sozialen Kompetenz von Führungskräften wird in dem Corporate Citizenship Report (2001) von der Siemens AG vorgestellt. In dem Programm „Switch – die andere Seite“ arbeiten Führungskräfte eine Woche in sozialen Einrichtungen und erhalten dadurch eine andere Perspektive auf die Themen „Helfen und Lernen“:



UT173: „Switch – die andere Seite“ ist ein Gemeinschaftsprojekt des Siemens-Bereichs Information and Communication Networks und der Stadt München. Im Rahmen einer Weiterbildung arbeiten Führungskräfte eine Woche lang in ausgewählten sozialen Einrichtungen mit Jugendlichen, Obdachlosen, Aidskranken oder Behinderten. Beide Seiten profitieren davon: Soziale Organisationen können in einigen Fällen Manager langfristig für bürgerschaftliches Engagement gewinnen – und erhalten neue Impulse für ihre Arbeit. Siemens beschreitet damit einen neuen Weg in seinem gesellschaftlichen Engagement und fördert gleichzeitig die soziale Kompetenz der Führungskräfte. Diese erfahren die Bedeutung sozialer Arbeit und lernen den konstruktiven Umgang mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen. Im vergangenen Geschäftsjahr haben 17 Siemens-Mitarbeiter an dem Programm teilgenommen, das vor kurzem auch beim Bereich Information and Communication Mobile in Berlin gestartet wurde. Andere Städte und Unternehmensbereiche sollen folgen. (Siemens AG CCR 2001)

Verschwiegenheit sowie Kenntnisse zum verantwortungsvollen Umgang mit dem Datenschutz werden als Kompetenz von Führungskräften besonders in den untersuchten Unternehmenstexten der Siemens AG betont:

- UT174: Da HIV-Infizierte in Indien noch häufig ihren Arbeitsplatz verlieren oder schwerster Diskriminierung ausgesetzt sind, setzte Siemens Indien mit seiner „Policy on HIV/AIDS“ ein wichtiges Zeichen. Diese legt fest, dass neue Mitarbeiter keinem HIV-Screening unterzogen werden und die Führungsebene absolutes Stillschweigen über medizinische Daten von Mitarbeitern zu bewahren hat. Die Policy verbietet jegliche Form der Diskriminierung und sichert Mitarbeitern jedwede Unterstützung zu. (Siemens AG NB 2008)
- UT175: Zum Geschäftsjahr 2014 haben wir unternehmensweit die operative Verantwortung für den Datenschutz auf die Compliance-Organisation übertragen. Zu den Aufgaben zählen das Bewerten von Risiken, Überwachungs- und Kontrollaktivitäten, Trainings für alle Führungskräfte und Mitarbeiter sowie das Behandeln von Beschwerden. Die rechtliche Beratung liegt bei der Konzernrechtsabteilung. Die Prozesse des Compliance-Systems passen wir entsprechend an, zum Beispiel indem wir den Datenschutz in die Bewertung der Compliance-Risiken für unsere Geschäftseinheiten aufnehmen. (Siemens AG JB 2013)

Die Förderung von Führungskräften erfolgt in vielen Unternehmen über Talentpools, Weiterbildungen und individualisierte Coachings. Aus der Berichterstattung der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG geht hervor, dass es für die drei Unternehmen im Sinne einer nachhaltigen Personalentwicklung zentral ist, dass die Maßnahmen transparent erfolgen und die Mitarbeiter miteinbezogen werden:

- UT176: Zu den wesentlichen globalen strategischen Projekten gehören:
- Leadership Qualification and Development: Entwicklung derzeitiger und zukünftiger Führungskräfte und Ausbau ihrer Fähigkeiten, effektiv zu führen sowie auf ihre Mitarbeiter einzuwirken und es ihnen zu ermöglichen, persönliche und Unternehmensziele zu erreichen.
  - Future Talent Program: Gewinnung und Entwicklung von Akademikern und zukünftigen Führungskräften außerhalb der BMW Group, um einen nachhaltigen und vielfältigen globalen Talent Pool aufzubauen.
  - Diversity & Inclusion: Weiterentwicklung des bestehenden Diversity-Konzepts in eine geeignete Diversity-&-Inclusion-Strategie für den weltweiten Einsatz. Definition von Zielen und Leistungskennzahlen auf globaler, nationaler und regionaler Ebene zur Ableitung und Umsetzung angemessener Maßnahmen.
  - Health and Work Environment: Förderung der bestmöglichen Leistungserbringung der Mitarbeiter der BMW Group durch nachfrageorientierte Maßnahmen im Bereich Gesundheitsverhalten und Arbeitsumfeld. (BMW AG NB 2014)

Führungskräften kommt eine erhebliche Verantwortung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen zu, denn sie bestimmen maßgeblich mit ihrem Führungs- und Entscheidungsverhalten den Kurs und die Richtung eines Unternehmens. Somit personifizieren sie nicht nur die Unternehmenskultur, sondern haben auch einen Einfluss auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen: „Nachhaltige zukunftsfähige Führung im Sinne eines Sustainable Leadership ist darum immer ein zentraler Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung“ (Mödinge/Armutat 2011: 28). Die Analyseergebnisse zeigen, dass Führungskräfte zahlreiche Eigenschaften benötigen, um den Nachhaltigkeitsaspekt im Unternehmen umzusetzen und das Unternehmen zum Erfolg zu führen: Eine Führungskraft sollte konstruktiv an den Entwicklungen des Unternehmens mitwirken und diese zielorientiert und professionell umsetzen. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft die internationalen Märkte kennt und über kulturelles Einfühlungsvermögen verfügt. Außerdem sind ein gutes Netzwerk und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, an denen das Handeln ausgerichtet wird, ebenfalls von Bedeutung. Daraus lassen sich für die Unternehmen konkrete Personalmanagementmaßnahmen ableiten (vgl. Mödinge/Armutat 2011: 28). In den untersuchten Texten nimmt die unternehmensinterne Personalentwicklung zur Nachwuchsentwicklung einen besonderen Stellenwert ein:

- UT177: Besonderen Wert legt die BMW Group auf die Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen. Durch ihre mehrjährige Erfahrung kennen Führungskräfte und Mitarbeiter bereits verschiedene Bereiche und

viele Prozesse des Unternehmens. Gezielte Personalentwicklung öffnet ihnen Führungspositionen im Unternehmen. (BMW AG NB 2003/2004)

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird eine Vielzahl von speziellen Programmen mit unterschiedlichen Schwerpunkten in Bezug auf die Personalentwicklung aufgeführt. Bei der Personalentwicklung ist es nicht von Bedeutung, ausschließlich Karrieren im „General Management“ zu fördern, sondern auch anderen internen Experten attraktive Karrieren anzubieten (vgl. Siemens AG GB 2005). In der untersuchten Berichterstattung wird eine Vielzahl von Eigenschaften der Führungskräfte thematisiert, die – wie oben dargestellt – in Bezug auf zahlreiche spezielle Förderungsmöglichkeiten für Führungskräfte geschult werden sollen. Gemein ist allen Unternehmen, dass die Führungskräfteentwicklung durch eine strategische Managementqualifizierung in den Unternehmen erfolgt, indem individuelle Managementkompetenzen gestärkt und ausgebaut werden sowie strategische Trends und Entwicklungen berücksichtigt werden (vgl. BMW AG NB 2005/2006). Eine Auswahl der unternehmensweiten nationalen und internationalen Programme für Förderungsmöglichkeiten für Führungskräfte wird im Folgenden vorgestellt.

In den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der Bayer AG sind das Führungskräfteentwicklungsprogramm „BayWay“ (vgl. Bayer AG NB 2007), der „Development Dialogue“ und das „Bayer-360-Grad-Feedback“ (vgl. Bayer AG NB 2008) sowie die „Bayer Leadership Excellence“ (vgl. Bayer AG GB 2011) nennenswert. Die „Bayer Academy“ bietet den Mitarbeitern der Bayer AG umfangreiche Weiterbildungsangebote (vgl. Bayer AG GB 2014). Zu den Programmen zählen beispielsweise „Diversity Workshops“ (vgl. Bayer AG NB 2012), der Arbeitskreis „Chancengleichheit“ (vgl. Bayer AG NB 2004) sowie das onlinebasierte Training zur Sicherheit am Arbeitsplatz „Pegasus“ (vgl. Bayer AG NB 2012). Auch die Talentförderung wird in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG thematisiert:

UT178: Einen Schwerpunkt unserer Personalpolitik bildet das konzernweite Talent-Management, also die Maßnahmen und Instrumente zur beruflichen und persönlichen Entwicklung unserer Mitarbeiter. (Bayer AG NB 2012)

Die BMW AG gestaltet die Führungskräfteentwicklung und Weiterbildung entsprechend des Führungsleitbilds „Managing Business“, „Leading People“ und „Leading Yourself“ (vgl. BMW AG NB 2010) und richtet danach ihre Maßnahmen aus:

- UT179: Neben dem Dialog rückt auch die Entwicklung von Führungskräften stärker in den Mittelpunkt. Eigene Potenzialprogramme bereiten das Management frühzeitig auf zukünftige Aufgaben und Funktionen in einem zunehmend komplexen und volatilen Umfeld vor. (BMW AG GB 2011)

Zudem bietet die BMW AG ihren Mitarbeitern zahlreiche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, beispielsweise das Talentförderungsprogramm „Future Talent Program“, das Programm „Health and Work Environment“ (vgl. BMW AG NB 2013) und das Weiterbildungsprogramm „Fit for Job“ (vgl. BMW AG GB 2007), an. Das Unternehmen setzt auf eine gezielte Förderung von Mitarbeitern (vgl. BMW AG NB 2005/2006) mit dem Bestreben, Methoden- und Sozialkompetenzen weiterzuentwickeln. Dazu dienen Seminare, zum Beispiel „Führen und Verhalten“ sowie „Fit for Leadership“ (vgl. BMW AG GB 2007), „Arbeitsrecht für Führungskräfte“ und „Gesund führen“ (vgl. BMW AG NB 2008). In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der BMW AG liegt ein besonderer Fokus auf Schulungen zum Thema Menschenrechte (vgl. BMW AG NB 2012):

- UT180: Wir schulen unsere Mitarbeiter zur Position der BMW Group und zu den konkreten Anforderungen im Bereich Unternehmen und Menschenrechte. Das Thema ist ein fester Bestandteil unserer Nachhaltigkeitsschulungen, die sich insbesondere an neue Mitarbeiter und Auszubildende richten, sowie eines Web-Based Trainings zu Nachhaltigkeit für alle Mitarbeiter. (BMW AG NB 2014)

Auch in den untersuchten Unternehmensberichten der Siemens AG existieren Programme mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Dazu zählen beispielsweise das virtuelle Weiterbildungsangebot „Learning Campus“ (vgl. Siemens AG CRR 2003) und das Nachwuchskräfteprogramm „Top Talents“ (vgl. Siemens AG NB 2009). Das Programm „Fit4 2010“ dient der Etablierung einer Hochleistungskultur und dem Ausbau eines globalen Nachwuchspotenzials sowie der Aufwertung von Expertenlaufbahnen (vgl. Siemens AG CRR 2007). Das Programm „Siemens Qualification and Training (SQT)“ soll internationale Business Skills, Multimediaapplikationen, Führungskompetenz und Methodenkenntnisse vermitteln (vgl. Siemens AG CCR 2001). Das „Siemens-Leadership-Excellence-Programm (SLE)“ wurde speziell für Führungskräfte und ihre Aufgaben in der Führung entwickelt. Führungskräfte sollen dabei einerseits individuell gefördert, andererseits für gemeinsame Ziele begeistert werden (vgl. Siemens AG GB 2012). Das Vorantreiben von Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Führungskräften ist für das Unternehmen zentral (vgl. Siemens AG GB 2009) und unterstützt zudem den Erwerb eines berufsbegleitenden Studienabschlusses für Fach- und Führungskräfte (vgl. Siemens AG NB 2012). Ein weiteres Instrument ist das fünfteilige

„Management Learning Program“, das zur Qualifikation von Mitarbeitern für Führungs- und Schlüsselpositionen dient (vgl. Siemens AG CCR 2001). Außerdem werden flexible Arbeitszeitmodelle in den Unternehmenstexten vorgestellt, beispielsweise Gleit- und Teilzeitmodelle, Telearbeit und die Möglichkeit längerer Auszeiten (vgl. Siemens AG CRR 2003), die für potenzielle Führungspositionen attraktiv sein sollen. Die Etablierung einer Feedbackkultur und Mitarbeitergespräche werden in den untersuchten Unternehmenstexten ebenfalls thematisiert. Ein Beispiel dafür ist der „Staff Dialogue“, der den Stand der Zielerreichung und Vereinbarung von verbindlichen neuen Zielen, Stärken und Schwächen sowie das Potenzial des Mitarbeiters analysiert, woraus sich individuelle Maßnahmen ableiten lassen (vgl. Siemens AG CRR 2002).

Neben den zahlreichen Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften werden in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG konkrete Leitbilder zum Führungsstil vorgestellt. Allen Unternehmen ist gemein, dass sie in ihren Unternehmenstexten Führung als zentrales Element der Personalpolitik betonen:

UT181: Auswahl, Bewertung, Führung und Entwicklung sind Schlüsselemente unserer Personalpolitik. (Siemens AG GB 2005)

Die Bayer AG äußert in ihrem Geschäftsbericht (2004), dass Führung und Führungsverhalten nach Werten bestimmt werden:

UT182: Das Einhalten dieser Handlungsgrundsätze spielt für uns eine große Rolle. Deshalb beurteilen wir unser Management nach Führungsprinzipien, die auf unseren Werten beruhen. (Bayer AG GB 2004)

Die Definition von diesen Werten in Bezug auf den Führungsstil wird hier allerdings nicht konkret benannt, sondern an anderer Stelle vorgestellt, beispielsweise in Bezug auf allgemeine Prinzipien der Konzernführung bzw. in den Leitbildern der Unternehmen (vgl. Bayer AG 2004: 147). In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird Führung in Verbindung mit „Kultur“ gebracht:

UT183: Lebenslang lernen und sich weiterzuentwickeln sowie Vielfalt und Engagement der Mitarbeiter zu fördern sind deshalb Grundsätze unserer Mitarbeiter- und Führungskultur. (Siemens AG GB 2012)

Aus der Analyse der Unternehmenstexte geht zudem hervor, dass Führung mithilfe von Performance-Management-Prozessen bewertet und gesteuert werden

soll, woraus sich Handlungen, beispielsweise in Bezug auf die Vergütung oder Personalentwicklung, ableiten lassen:

- UT184: Der weltweit einheitlich eingeführte Performance Management Process unterstützt unsere Führungskräfte und Mitarbeiter dabei, klare persönliche Ziele festzulegen, und erlaubt ein konkretes und offenes Feedback, das für die Zielerreichung notwendig ist. PMP unterstützt uns auch bei der Festlegung der Einkommen, der beruflichen Weiterentwicklung sowie der Identifikation von Top Talents und Key Experts. (Siemens AG GB 2008)

Neben des Performance-Management-Prozesses verfügt die Siemens AG über ein spezielles Beurteilungsinstrument von Führungskräften, das Siemens Management Review, das das Verhalten von Führungskräften bewertet. Außerdem hebt die Siemens AG in ihren Unternehmenstexten die Bedeutung einer entschlossenen Führung hervor:

- UT185: Technologische Lösungen funktionieren nur auf Basis entschlossener Führung und durchdachter Vorgaben. (Siemens AG GB 2011)

In dem Jahresbericht (2014) der Siemens AG wird erklärt, dass Führung mit kurzen Entscheidungswegen einhergeht:

- UT186: Auf allen anderen Ebenen unseres Unternehmens wird Führungsverantwortung hingegen stets Einzelpersonen zugeordnet, die eigenständig entscheiden und für ihre Aufgabenbereiche persönlich Verantwortung tragen (CEO-Prinzip). Dieses Prinzip schafft klare und direkte Verantwortlichkeiten und damit kurze Entscheidungswege. (Siemens AG JB 2014)

Bereits im Corporate Responsibility Report des Jahres 2002 unterstreicht die Siemens AG – im Vergleich zur Bayer AG und BMW AG – die Wichtigkeit von Führung für die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter:

- UT187: Dauerhafte Motivation erfordert außerdem bei Zusammenarbeit und Führung eine Unternehmenskultur, die die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter ermöglicht. (Siemens AG CRR 2002)

Die untersuchten Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG zeigen, dass für Führungskräfte die Arbeitssouveränität ohne Zeiterfassung gilt. Das heißt, es zählen die Ergebnisse und die Leistung der Führungskräfte, woran auch der Sinn für die intrinsische Ergebnisorientierung und unternehmerisches Handeln geknüpft ist:

- UT188: Im Vordergrund stehen nicht die Anwesenheitsdauer, sondern die vereinbarten Ziele. Im mittleren und oberen Management sind Eigenverantwortung und individuelle Gestaltungsspielräume am stärksten ausgeprägt. (BMW AG NB 2005,06)

Daran anknüpfend benötigt flexible Führung variable Arbeitszeitmodelle, wie in dem Corporate Citizenship (2002) der Siemens AG formuliert. Zudem soll die flexible Arbeitszeitgestaltung den Führungskräften eine Regeneration im Privatleben ermöglichen:

- UT189: Voraussetzungen dafür sind ein flexibler Führungsstil und ein verantwortungsbewusster Umgang mit der hinzugewonnenen Selbstbestimmung. (Siemens AG CRR 2002)
- UT190: Das Kampagnen-Motto ‚Flexibel arbeiten, bewusst abschalten‘ verdeutlicht: Optimale Leistung in der Arbeit erfordert echte Regeneration in der Freizeit. Außerhalb von abgestimmten Zeiten der Erreichbarkeit hat der Mitarbeiter das Recht, nicht erreichbar zu sein. (BMW AG NB 2014)

Eine thematisch kongruente Behandlung in der untersuchten Berichterstattung der drei Unternehmen erfolgt hinsichtlich der Nachhaltigkeitsidee und ihrer Bedeutung für Unternehmenswerte und Führungsprinzipien, was die folgenden Zitate belegen:

- UT191: Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil des Bayer-Leitbilds sowie unserer Werte und Führungsprinzipien. Unser Bekenntnis zu den Grundsätzen des Sustainable Development haben wir durch unsere „Sustainable Development Policy“ klar definiert und mit unternehmensinternen Richtlinien und Positionen im Unternehmen verankert. Verschiedene Selbstverpflichtungen, z. B. im Rahmen der „Responsible Care Global Charter“ und des „un Global Compact“ unterstreichen unsere Einstellung. [...] Gemeinsame Werte und Führungsprinzipien werden als Basis für das tägliche Handeln aller Mitarbeiter gesehen. Dazu zählen der Wille zum Erfolg, der engagierte Einsatz für unsere Aktionäre, Geschäftspartner, Mitarbeiter und die Gesellschaft, Integrität, Offenheit und Ehrlichkeit, der Respekt gegenüber Mensch und Natur sowie die Nachhaltigkeit unseres Handelns. Damit diese Handlungsgrundsätze eingehalten werden, erfolgt die Beurteilung leitender Mitarbeiter nach Führungsprinzipien, die auf den dargestellten Werten beruhen. (Bayer AG GB 2007)
- UT192: Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Werte und Führungsprinzipien. Um entsprechend unserem Leitbild „Bayer: Science For A Better Life“ nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften, wollen wir ökonomischen Erfolg auf Basis solider Geschäftsmodelle in Einklang bringen mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter und der Gesellschaft sowie dem Schutz der Umwelt. Um dieses Selbstverständnis zu unterstreichen, haben wir uns internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen wie dem „un Global

Compact“ und der „Responsible Care Global Charter“ verpflichtet. (Bayer AG GB 2009)

In dem Geschäftsbericht (2009) der BMW AG wird das Bekenntnis zu einem neuen Führungsverständnis betont:

UT193: Die Umsetzung der Strategie Number ONE bringt auch neue Anforderungen an das Verständnis von Führung im Unternehmen. Besondere Aufgabe der Führungskräfte ist es, bei unseren Mitarbeitern das Verständnis zu fördern, dass Veränderungen allgegenwärtig sind und unsere Führungskräfte diese Veränderungen begleiten. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter den Wandel besser verstehen, mittragen und aktiv unterstützen. (BMW AG GB 2009)

Alle Unternehmen äußern in ihrer Berichterstattung, dass sie eigene Führungskräfte fördern und Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzen möchten:

UT194: Dabei setzen wir zum Beispiel verstärkt auf unsere eigenen Führungskräfte, die ihre Erfahrungen aus der Praxis an die zukünftige Führungsgeneration weitergeben. (Siemens AG GB 2006)

UT195: Führungskräfte von innen. Besonderen Wert legt die BMW Group auf die Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen. Durch ihre mehrjährige Erfahrung kennen Führungskräfte und Mitarbeiter bereits verschiedene Bereiche und viele Prozesse des Unternehmens. Gezielte Personalentwicklung öffnet ihnen Führungspositionen im Unternehmen. (BMW AG NB 2003/2004)

In dem Jahresbericht (2014) der Siemens AG sticht hervor, dass das Unternehmen Führungsstrukturen reduzieren möchte, um wirtschaftlich besser handeln zu können:

UT196: Gleichzeitig wollen wir unser Portfolio weiter optimieren und unsere Führungsstrukturen und -prozesse verschlanken sowie eine »Eigentümerkultur« im gesamten Unternehmen fördern. (Siemens AG JB 2014)

Ein weiteres Thema im Zusammenhang mit Führung und Führungsqualitäten in der untersuchten Berichterstattung der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG ist die Förderung weiblicher Führungskräfte, was die Relevanz des Themas Frauenförderung für die vorliegende Untersuchung betont. Dies kann über Programme erzielt werden wie das Programm „BMW Women – High Ambition, High Impact“ (vgl. BMW AG NB 2012) und durch die Festlegung der Anzahl der weiblichen Führungskräfte, beispielsweise in Form einer Verdopplung der Frauen in Führungspositionen (vgl. Bayer AG NB 2004). In den untersuchten



Unternehmenstexten der drei Unternehmen werden auch Anreizsysteme über die Vergütung für Führungskräfte thematisiert:

UT197: Damit sind die strategischen Zielfelder Wachstum und Profitabilität unmittelbar mit der Führungskräftevergütung in der BMW AG verknüpft. (BMW AG GB 2008)

In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird neben der Thematisierung der Förderung weiblicher Führungskräfte auch das Streben nach gleicher Vergütung ausgedrückt. In dem Zusammenhang äußern sich die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG dahingehend, dass die Chancengleichheit in der Vergütung im individuellen Entgelt durch die fachliche und persönliche Qualifikation des Mitarbeiters sowie durch dessen Übernahme von Verantwortung bestimmt werden soll. Die Grundlage dafür ist eine personenunabhängige Stellenbewertung, die nach der international anerkannten Hay-Methode vorgenommen wird. Dabei wird die Stelle ausschließlich auf der Grundlage der Kompetenzanforderungen an die Position innerhalb eines Unternehmens bewertet. Außerdem nimmt die Bedeutung von Compliance-Aktivitäten bei der Festlegung des Vergütungssystems zu:

UT198: Wie in den Jahren zuvor sind die Compliance-bezogenen-Ergebnisse dieser Befragungen ein Bestandteil unseres Vergütungssystems für das obere Management. (Siemens AG GB 2010)

Ein auffälliges Ergebnis der Analyse des Führungsstils und der Führungsqualitäten besteht darin, dass die Siemens AG in ihren Unternehmenstexten bis zum Jahr 2008 die Attraktivität der Vergütung von Führungskräften behandelt, seit 2009 jedoch das Thema nicht mehr in den untersuchten Unternehmenstexten ausdrucksseitig oder implizit kommuniziert.

Aus der Analyse geht hervor, dass allen Unternehmen gemein ist, dass die Business Conduct Guidelines für den Führungsstil bedeutend sind:

UT199: Unsere Business Conduct Guidelines sind weltweit für alle Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die Mitglieder des Vorstands verbindlich. (Siemens AG JB 2013)

Ein weiteres diskursives Subthema der untersuchten Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG ist die Transparenz von Führung. Die Unternehmen präsentieren in ihren Berichten detailliert die Organisation von Führungshierarchien, insbesondere nach Neustrukturierungen, wie im Corporate Responsibility Report (2003) der Siemens AG:

UT200: Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir unser Führungssystem überarbeitet. Unser Ziel war, es noch transparenter und eingängiger zu gestalten. Deshalb haben wir unser Business Excellence Programm top+erweitert und in das neu geordnete top+Siemens Management System (SMS) weiterentwickelt, das aus drei unternehmensweiten Programmen besteht: Innovation, Kundenfokus und Globale Wettbewerbsfähigkeit [...]. (Siemens AG CRR 2003)

In den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG sind die Kooperation und der Dialog in Bezug auf den Führungsstil zentral:

UT201: Der Führungsstil in der BMW Group ist gekennzeichnet durch Kooperation und Dialog. Die Führungskräfte fördern und fordern ihre Mitarbeiter. Das Ziel: Freiräume so gestalten, dass jeder Mitarbeiter unternehmerisch handeln kann und befähigt wird, sein Bestes für das Unternehmen zu geben. (BMW AG NB 2007/2008)

Der Dialog im Führungsstil wird nicht nur in Bezug auf die Mitarbeiter betont, sondern auch hinsichtlich weiterer Stakeholder, beispielsweise Kunden:

UT202: Ein wichtiger Treiber für die Kundenorientierung bei Siemens ist unser Executive Relationship Program, das auf unsere großen Kunden ausgerichtet ist und das wir im Geschäftsjahr 2011 noch einmal erweitert haben. Es dient dem Aufbau und der Pflege langfristiger Beziehungen mit den oberen Führungskräften von etwa 100 unserer Kunden. Wir haben dieses Programm auf Vorstandsebene eingerichtet: Alle Vorstandsmitglieder stehen in direktem Kontakt mit wichtigen Kunden, pflegen dabei einen kontinuierlichen Dialog und nehmen sich persönlich der Geschäftsbedürfnisse unserer Kunden an. Ergänzend wurde dieses Programm unter Einbindung der oberen Führungsebene unserer Regionalgesellschaften auch auf Länderebene eingeführt. (Siemens AG GB 2011)

In den untersuchten Unternehmenstexten werden Plattformen für den Austausch von Mitarbeitern und Führungskräften vorgestellt, beispielsweise Mitarbeiterbefragungen und Feedbacksysteme:

UT203: Wertschätzung zeigt sich aber auch in der konstruktiven Zusammenarbeit beider Seiten, im neuen, verhaltensorientierten Führungsmodell und in den regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen, mit denen die BMW Group systematisch das Feedback ihrer Belegschaft erfragt. (BMW AG NB 2008)

UT204: Mitarbeiterorientiert führen

Im vergangenen Jahr hat die BMW Group ihr Führungsverständnis weiterentwickelt und im Führungsmodell des neuen „Management Hauses“ niedergelegt. Dieses dient als Basis der Beurteilung von Führungskräften.

Die wichtigste Neuerung: Von Führungskräften wird heute noch mehr als bisher neben ausgezeichneten Ergebnissen ein vorbildliches Führungsverhalten erwartet. Entscheidend ist sowohl, was erreicht wurde, als auch, wie eine Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team Ergebnisse erzielt hat. (BMW AG NB 2008)

UT205: Feedback als Führungsinstrument

Mitarbeiterbefragungen und andere Feedbacksysteme sind ein zentrales Instrument unserer Führung. Damit überprüfen wir nicht nur die Zielerreichung im Bereich exzellente Führung, sondern messen auch die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter und ermitteln Verbesserungspotenziale. (BMW AG NB 2012)

Im Geschäftsbericht (2007) der Siemens AG wird aufgezeigt, wie in Mitarbeiterfeedbacks die Führungsqualitäten von Managern ermittelt werden:

UT206: Im Performance Management Process wird auch die Führungsfähigkeit der Führungskräfte beurteilt. Die sogenannten Führungsgespräche, in denen Mitarbeiter ihre Führungskräfte bewerten, dienen den Managern als Feedback für ihre eigene Arbeitsweise und ihre Führungsqualitäten. Durch das 180-Grad-Feedback werden Entwicklungspotenzial und Stärken aufgezeigt. (Siemens AG GB 2007)

In Bezug auf die Transparenz wird in den untersuchten Texten der Bayer AG auch die Transparenz unternehmensinterner Stellenbörsen behandelt. Hier ist das „Bayer Global Internal Job Board“ (Bayer AG GB 2012) zu nennen, eine weltweit verfügbare Stellenbörse, in der offene Stellen bis hin zu höheren Führungspositionen konzernweit ausgeschrieben werden. Dies gewährleistet Transparenz für den internen Stellenmarkt (vgl. Bayer AG NB 2012).

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Die untersuchungsrelevanten HANDLUNGEN zum Führungsstil und zu den Führungsqualitäten von Managern in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG ähneln thematisch denen in den Medientexten (vgl. Tab. 5.43, S. 281).

Die Thematisierung der Maßnahmen zum Führungsstil und zu den Führungsqualitäten lassen unternehmensspezifische Besonderheiten in der Berichterstattung erkennen. In der Berichterstattung der Bayer AG erfolgte bis zum Jahr 2004 eine geringe thematische Auseinandersetzung mit dem Thema „Führung“. Lediglich in Bezug auf Aktienprogramme, Vergütung oder auf die Werte des Unternehmens werden Führung und Führungsqualitäten erwähnt. Seit dem Nachhaltigkeitsbericht 2005 ist ein starker Anstieg der Behandlung des Themas zu erkennen. Mithilfe von Ziel- und Maßnahmenkatalogen – tabellarisch strukturiert,

detailliert und übersichtlich – wird in der unternehmerischen Berichterstattung dargestellt, wie Führung zu einem nachhaltigen unternehmerischen Handeln im Unternehmen beitragen kann. In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten der BMW AG ist seit dem Jahr 2001 ein starker Anstieg der Behandlung des Themas „Führung“ zu erkennen. In diesem Zusammenhang werden häufig Frauen thematisiert, die Führungspositionen besetzen können. In den Unternehmenstexten der Siemens AG wird – genau wie in der Berichterstattung der Bayer AG und BMW AG – zu Beginn des Untersuchungszeitraums „Führung“ wenig thematisiert, abgesehen von der Idee, dass Führung zum Unternehmenserfolg führen soll. Das folgende Textbeispiel des Geschäftsberichts (1999) der Siemens AG zeigt eindrücklich, dass Führung thematisiert wird, allerdings ohne konkrete Maßnahmen zur Umsetzung vorzustellen:

UT207: Wichtig ist uns auch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, vor allem auf den Feldern Führung und Zusammenarbeit. (Siemens AG GB 1999)

Allen Unternehmen ist in ihrer Berichterstattung gemein, dass sie flexible Arbeitszeitmodelle und -formen thematisieren, die auf eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf abzielen. Ziel der Unternehmen ist es, Führungskräfte für das Unternehmen zu gewinnen und daran zu binden. Die oben vorgestellten Maßnahmen dienen einerseits dazu, dass das Unternehmen für die Führungskräfte attraktiv ist. Zugleich sollen diese ihr Handeln entsprechend am unternehmerischen Leitbild ausrichten.

In den untersuchten Unternehmenstexten werden eine Vielzahl von Handlungen vorgestellt. In den Medientexten werden die in den Unternehmenstexten behandelten Aspekte zu den Handlungen ebenfalls ausdrucksseitig und von unterschiedlichen Akteuren thematisiert (siehe Abschnitt 5.3.3 und 5.3.4).

### **5.2.3.5 Diskursive Themen zu FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER**

In diesem Kapitel werden die Analyseergebnisse der diskursiven (Sub-)Themen bzw. Prototypen zu den FOLGEN SOWIE DEM STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER für den Substantivtyp *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ vorgestellt. Tabelle 5.25 gibt einen Überblick über die Prototypen bzw. Hauptanalysekategorien in den Unternehmenstexten.

**Tab. 5.25** Überblick über die Prototypen von FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Hauptanalysekategorien zu den FOLGEN SOWIE DEM STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
NACHHALTIGKEIT ENG AN POSITIVE ZUKUNFTSVISIONEN GEKNÜPFT	105	32	42	31
VERANTWORTUNGSÜBERNAHME IM UNTERNEHMEN UND WELTWEIT	100	30	32	38
KOOPERATION MIT UND TRANSPARENZ GEGENÜBER STAKEHOLDERN	72	23	28	21
POSITIVE KONJUNKTURAUSSICHTEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN	69	27	20	22
POSITIVE BEEINFLUSSUNG DER ARBEITSORGANISATION UND DES ARBEITSUMFELDS IM UNTERNEHMEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN	69	21	22	26

Nachhaltigkeit ist ein diskursrelevantes Thema, da es den Menschen unmittelbar betrifft. In Anlehnung an die Analyseergebnisse der Unternehmenstexte wird im Folgenden aufgezeigt, welchen STELLENWERT der Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für den Menschen bzw. Mitarbeiter hat. In diesem Zusammenhang werden auch die in den untersuchten Unternehmenstexten thematisierten FOLGEN von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ im unternehmerischen und gesellschaftlichen Kontext vorgestellt. Folgende fünf prominente Prototypen sind entsprechend ihrer Häufigkeit zu nennen: NACHHALTIGKEIT ENG AN POSITIVE ZUKUNFTSVISIONEN GEKNÜPFT, VERANTWORTUNGSÜBERNAHME IM UNTERNEHMEN UND WELTWEIT, KOOPERATION MIT UND TRANSPARENZ GEGENÜBER STAKEHOLDERN, POSITIVE KONJUNKTURAUSSICHTEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN und POSITIVE BEEINFLUSSUNG DER ARBEITSORGANISATION UND DES ARBEITSUMFELDS IM UNTERNEHMEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN. Die thematischen Kohärenzbeziehungen zwischen den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen zeigen sich kongruent, kontrastiv, in Form von intertextueller Variation und Elaboration

Von allen drei Unternehmen wird der erste Aspekt – NACHHALTIGKEIT ENG AN POSITIVE ZUKUNFTSVISIONEN GEKNÜPFT – in den untersuchten Texten thematisiert. Die drei Unternehmen betonen in ihren Unternehmenstexten, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee zu einer positiven Entwicklung für ihre Unternehmen führen werde: Im Geschäftsbericht (2014) der Bayer AG wird eine positive Unternehmensentwicklung vorausgesagt, wenn es dem Unternehmen gelingt, in den aufstrebenden Schwellenländern Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden.

- UT208: Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind eine entscheidende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Insbesondere in Ländern mit Vollbeschäftigung und in den aufstrebenden Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas werden qualifizierte Fachkräfte von den Unternehmen intensiv umworben. Sollte es uns nicht gelingen, in diesen Ländern im erforderlichen Ausmaß Mitarbeiter zu rekrutieren und an Bayer zu binden, könnte dies erhebliche negative Auswirkungen auf die künftige Unternehmensentwicklung haben. Basierend auf Analysen des zukünftigen Bedarfs entwickeln wir entsprechende Maßnahmen zur Personalrekrutierung und -entwicklung. So möchten wir u. a. durch ein umfassendes Personalmarketing (Employer-Branding-Kampagne) unsere Zielgruppen von den Vorteilen unseres Unternehmens überzeugen. Eine wettbewerbsfähige Vergütung mit erfolgsabhängigen Komponenten sowie umfangreiche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtige Bestandteile unserer auf den Grundsätzen unserer Menschenrechtsposition, Unternehmenswerten und Corporate Compliance Policy basierenden Personalpolitik. Die Ausrichtung auf personelle Vielfalt (Diversity) ermöglicht zudem die Ausschöpfung des gesamten Arbeitsmarktpotenzials. (Bayer AG GB 2014)
- UT209: Dabei werden wir unser Tun immer an den Bedürfnissen unserer Kunden, unserer Eigentümer, unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie an den gesellschaftlichen Werten ausrichten. Ich persönlich stehe dafür gerade, dass die nachfolgende Generation ein besseres Unternehmen weiterführen kann. Das ist meine Vision. Das ist meine Verantwortung. Das ist mein Versprechen. (Siemens AG JB 2014)

Die Siemens AG betont in ihrem Geschäftsbericht (2012), dass die effektive Nutzung des Innovationspotenzials der Mitarbeiter zu den positiven Folgen von nachhaltigem Personalmanagement zählt:

- UT210: Exzellente Mitarbeiter gehören zu unseren großen Stärken; sie tragen entscheidend zu unserem Erfolg bei und sind die wahre Kraft von Siemens. (Siemens AG GB 2012)

Der zweite Aspekt – VERANTWORTUNGSÜBERNAHME IM UNTERNEHMEN UND WELTWEIT – wird in den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten aller drei untersuchten Unternehmen thematisiert. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee in Zusammenhang mit Verantwortungsübernahme wird für das gesamte unternehmerische Handeln sowie für die Welt als wichtig angesehen und von allen drei Unternehmen in den untersuchten Texten kongruent, kontrastiv und in thematischer Elaboration behandelt. In den untersuchten Unternehmenstexten werden Projekte und Initiativen vorgestellt, um das nachhaltige Handeln im Unternehmen und weltweit zu verdeutlichen (vgl. Siemens AG CRR 2006 und Siemens AG CRR 2008). Die Wahrnehmung von unternehmerischer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Menschen wird in den Unternehmensberichten allgemein betont, beispielsweise im Geschäftsbericht (2006) der BMW AG:

UT211: Verantwortung aus Überzeugung – zur Steigerung des Unternehmenswerts  
Unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen, ist aus Sicht der BMW Group also weit mehr als „nur“ Philanthropie oder Mäzenatentum. Es geht darum, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen und so seinen Wert langfristig und dauerhaft zu steigern. Konkret heißt dies: Wir wollen, dass unser Unternehmen von Jahr zu Jahr wertvoller wird. (BMW AG GB 2006)

In den untersuchten Unternehmensberichten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG liegt ein Fokus auf den unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten im Bereich Corporate Citizenship und dem daraus resultierenden Nutzen für die Gesellschaft und die zukünftige Entwicklung:

UT212: Unsere Grundhaltung zu gesellschaftlicher Verantwortung. Auf längere Sicht ist unternehmerischer Erfolg am ehesten in stabilen Gesellschaften zu erreichen, die ihre grundlegenden Herausforderungen und Aufgaben bewältigen können. Aus dieser Erfahrung heraus engagiert sich Siemens für eine Verbesserung der Lebens- und Umfeldbedingungen in allen Gesellschaften und an allen Standorten, an denen Siemens unternehmerisch tätig ist, – als verantwortlicher Bürger und Nachbar. Corporate Citizenship bei Siemens zielt auf nachhaltigen Nutzen für die Gesellschaft. Mit unseren Programmen, Projekten und Engagements tragen wir zur Lösung relevanter gesellschaftlicher Aufgaben bei – weltweit, regional oder lokal. (Siemens AG CRR 2006)

UT213: Für die Lebensqualität künftiger Generationen ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich Unternehmen mit ihren Aktivitäten und Produkten den Prinzipien der Nachhaltigkeit verpflichten. (Siemens AG NB 2011)

Aus den Analyseergebnissen geht hervor, dass die unternehmerischen Aktivitäten in rechtliche Rahmenbedingungen und Corporate Codizes eingebettet sind:

UT214: Die Siemens Business Conduct Guidelines stecken den ethisch-rechtlichen Rahmen für unsere Geschäftsaktivitäten ab. Unser Compliance-System soll sicherstellen, dass unsere Geschäftspraktiken weltweit im Einklang mit den gesetzlichen Bestimmungen und unseren internen Regelungen stehen. (Siemens AG GB 2011)

Hierzu betont die Siemens AG in ihren Unternehmenstexten das Einhalten von (Verhaltens-)Kodizes im Rahmen von verantwortungsvollem Handeln für das Unternehmen und die Gesellschaft (vgl. Siemens AG JB 2014):

UT215: Hierbei legen wir großen Wert auf den intensiven Austausch mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette, externen Anspruchsgruppen und Institutionen, denn Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln können nicht im Alleingang verwirklicht werden, sondern erst durch gemeinsame Initiativen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. (Siemens AG NB 2010)

Außerdem wird die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit für die Standortauswahl betont:

UT216: Unser Ziel ist es, bei der Standortauswahl weiterhin die Vorreiterrolle im Bereich Nachhaltigkeit einzunehmen. (BMW AG GB 2014)

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit in Krisenzeiten wird bereits 2009 explizit genannt:

UT217: Eine allgemeine Lehre aus der Krise ist, dass Nachhaltigkeit des Handelns durch kein kurzfristiges Kalkül verdrängt werden darf. Was wie eine Binsenweisheit klingt, war an zu vielen Stellen und bei vielen Akteuren abhandengekommen. Heute ist offensichtlich: Wo Nachhaltigkeit verloren geht, da fehlt es auch an Verantwortungssinn, da wird Vertrauen zerstört, entsteht wirtschaftlicher Schaden und kommen Menschen in Nöte und in Bedrängnis. (Siemens AG GB 2009)

Der dritte Aspekt in Bezug auf die FOLGEN SOWIE DEN STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER eines nachhaltigen Personalmanagements lautet KOOPERATION MIT UND TRANSPARENZ GEGENÜBER STAKEHOLDERN. Alle drei untersuchten Unternehmen äußern in ihren Unternehmenstexten, dass der Dialog mit den Stakeholdern wichtig für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee ist.



Die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG definieren ihr Verhältnis zu den Anspruchsgruppen in den untersuchten Berichten wie folgt:

- UT218: Wir suchen den zielgerichteten Dialog sowohl mit Stakeholdern, die durch unsere Geschäftstätigkeit unmittelbar beeinflusst werden, als auch solchen, die ihrerseits direkten oder indirekten Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeit ausüben. Wir unterscheiden dabei vier Gruppen, mit denen wir hauptsächlich interagieren: Partner, Finanzmarktteilnehmer, Regulierer und die sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessengruppen. (Bayer AG GB 2013)
- UT219: Hierbei legen wir großen Wert auf den intensiven Austausch mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette, externen Anspruchsgruppen und Institutionen, denn Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln können nicht im Alleingang verwirklicht werden, sondern erst durch gemeinsame Initiativen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. (Siemens AG NB 2010)

Zudem werden in den untersuchten Unternehmenstexten der drei Unternehmen der offene Dialog und das Interesse am Klären von Meinungsverschiedenheiten betont:

- UT220: Wir wollen durch Leistungsfähigkeit, Flexibilität und einen offenen Dialog überzeugen. Es gilt, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und eine hohe Wertschöpfung zu erwirtschaften – im Interesse unserer Aktionäre, unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der gesamten Gesellschaft in allen Ländern, in denen wir tätig sind. (Bayer AG GB 2007)
- UT221: Im Austausch mit unseren Stakeholdern lassen sich nicht alle Meinungsverschiedenheiten bereinigen, aber beide Seiten bekommen ein besseres Verständnis für die Sichtweisen des anderen. (BMW AG NB 2014)

Besonders in den Unternehmenstexten der BMW AG wird die Bedeutung aller Stakeholder im Rahmen unternehmerischen Handelns betont:

- UT222: Transparente Berichterstattung und Unternehmenskommunikation, eine an den Interessen aller Stakeholder ausgerichtete Unternehmensführung, die vertrauensvolle Zusammenarbeit sowohl von Vorstand und Aufsichtsrat als auch der Mitarbeiter untereinander sowie die Einhaltung geltenden Rechts sind wesentliche Eckpfeiler der Unternehmenskultur. (BMW AG GB 2010)

In den untersuchten Unternehmenstexten der Siemens AG werden Mitarbeiter als Stakeholder angesehen, deren Bedeutung für den Dialog wichtig ist. Das folgende Zitat illustriert, wie Vielfalt im Unternehmen umgesetzt werden soll:

UT223: Stakeholderdialog Diversity

Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigsten Stakeholder. Sie untereinander zu vernetzen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen beschreibt ein wichtiges Ziel unserer Diversity-Initiative. Sie versteht die Vielfalt unserer Mitarbeiter als Potenzial und will helfen, sie weiter zu verbessern. (Siemens AG NB 2008)

Auffällig ist in den Unternehmenstexten, dass die Unternehmen ihr vorbildliches Verhalten in Bezug auf den Stakeholder-Dialog betonen:

UT224: Gemeinsam mit dem dabei eingeforderten Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, insbesondere zum Thema Erreichbarkeit, nimmt die BMW Group eine Vorreiterrolle ein. (BMW AG NB 2014)

Der Dialog mit den Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern wird in den Unternehmenstexten auch in Form von tabellarischen Auflistungen von Stakeholder-Aktivitäten (vgl. Bayer AG NB 2009: 29) sowie in Abbildungen dargestellt (Abbildung 5.21 und 5.22):

Stakeholder-Dialog bei Bayer: Unsere wichtigsten Anspruchsgruppen

(Grafik 3.1.5)



**Abb. 5.21** Stakeholder der Bayer AG (Quelle: Bayer AG GB 2014)

G.07 Stakeholdergruppen und Dialogformen



Abb. 5.22 Stakeholder der BMW AG (Quelle: BMW AG NB 2014)

Der vierte Aspekt – POSITIVE KONJUNKTURAUSSICHTEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN – wird in den untersuchten Texten von allen drei Unternehmen kongruent, kontrastiv und in thematischer Elaboration behandelt. Der Nachhaltigkeitsidee werden von den Unternehmen positive Attribute im Sinne einer erfolgreichen volkswirtschaftlichen Entwicklung zugeschrieben. Durch die praktische Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee sollen beispielsweise Arbeitsplätze gesichert werden (vgl. Siemens AG CRR 2007) und nachhaltiges Handeln soll zu Wohlstand führen (vgl. Siemens AG GB 2008). In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird betont, dass Mitarbeiter für den unternehmerischen Erfolg bedeutend sind und folglich der daraus resultierende Unternehmenserfolg zu einer gesamtwirtschaftlichen Entwicklung positiv beiträgt:

UT225: Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind eine entscheidende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Insbesondere in Ländern mit Vollbeschäftigung und in den aufstrebenden Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas werden qualifizierte Fachkräfte von den Unternehmen intensiv umworben. Sollte es uns nicht gelingen, in diesen Ländern im erforderlichen Ausmaß Mitarbeiter zu rekrutieren und an Bayer zu binden, könnte dies erhebliche negative Auswirkungen auf die künftige Unternehmensentwicklung haben. Basierend auf Analysen des zukünftigen Bedarfs entwickeln wir entsprechende Maßnahmen zur Personalrekrutierung und -entwicklung. So möchten wir u. a. durch ein umfassendes Personalmarketing (Employer-Branding-Kampagne) unsere Zielgruppen von den Vorteilen unseres Unternehmens überzeugen. Eine wettbewerbsfähige Vergütung mit erfolgsabhängigen Komponenten sowie umfangreiche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtige Bestandteile unserer auf den Grundsätzen unserer Menschenrechtsposition, Unternehmenswerten und Corporate Compliance Policy basierenden Personalpolitik. Die Ausrichtung auf personelle Vielfalt (Diversity) ermöglicht zudem die Ausschöpfung des gesamten Arbeitsmarktpotenzials. (Bayer AG GB 2014)

In den untersuchten Unternehmenstexten aller drei Unternehmen erfährt der fünfte Aspekt – POSITIVE BEEINFLUSSUNG DER ARBEITSORGANISATION UND DES -UMFELDS IM UNTERNEHMEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN – eine thematische Kongruenz, Kontrastierung und Elaboration. Die Unternehmen betonen die Bedeutung sowie die Wichtigkeit nachhaltigen Wirtschaftens in Bezug auf eine positive unternehmerische Entwicklung. Diese Vorstellung wird von einem selbstverpflichtenden Verhalten seitens der Unternehmen getragen und ist eng an den Verantwortungsbegriff geknüpft:

UT226: Hierbei legen wir großen Wert auf den intensiven Austausch mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette, externen Anspruchsgruppen und Institutionen, denn Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln können nicht im Alleingang verwirklicht werden, sondern erst durch gemeinsame Initiativen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. (Siemens AG NB 2010)

UT227: Unsere Grundhaltung zu gesellschaftlicher Verantwortung. Auf längere Sicht ist unternehmerischer Erfolg am ehesten in stabilen Gesellschaften zu erreichen, die ihre grundlegenden Herausforderungen und Aufgaben bewältigen können. Aus dieser Erfahrung heraus engagiert sich Siemens für eine Verbesserung der Lebens- und Umfeldbedingungen in allen Gesellschaften und an allen Standorten, an denen Siemens unternehmerisch tätig ist, – als verantwortlicher Bürger und Nachbar. Corporate Citizenship bei Siemens zielt auf nachhaltigen Nutzen für die Gesellschaft. Mit unseren Programmen, Projekten und Engagements tragen wir zur Lösung relevanter gesellschaftlicher Aufgaben bei – weltweit, regional oder lokal. (Siemens AG CRR 2006)

- UT228: Für die Lebensqualität künftiger Generationen ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich Unternehmen mit ihren Aktivitäten und Produkten den Prinzipien der Nachhaltigkeit verpflichten. (Siemens AG NB 2011)

In den untersuchten Unternehmenstexten wird die Bedeutung der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee thematisiert. Mitarbeiter sollen über Mitarbeitertrainings für das Thema „Nachhaltigkeit“ sensibilisiert werden:

- UT229: Die BMW Group strebt nach ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Wir sensibilisieren unsere Mitarbeiter daher von Anfang an im Rahmen von Trainings und Einführungsveranstaltungen für diese Themen. (BMW AG NB 2013)

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Die FOLGEN SOWIE DER STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER in Bezug auf „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ zeigen, dass sich nachhaltiges unternehmerisches Handeln nicht nur auf die unternehmerische Entwicklung auswirkt, sondern Unternehmensaktivitäten im Bereich „Corporate Citizenship“ auch gesamtgesellschaftliche Zustände positiv beeinflussen, die wiederum positiv auf das Arbeits- und Lebensumfeld der Mitarbeiter wirken.

Die Analyse zeigt, dass das unternehmerische Handeln eng mit den in den untersuchten Unternehmenstexten behandelten Themen wie NACHHALTIGKEIT ENG AN POSITIVE ZUKUNFTSVISIONEN GEKNÜPFT sowie POSITIVE KONJUNKTURAUSSICHTEN DURCH NACHHALTIGES HANDELN verbunden ist. Aber auch die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen wird von der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG in ihren Unternehmenstexten betont wie KOOPERATION MIT UND TRANSPARENZ GEGENÜBER STAKEHOLDERN sowie VERANTWORTUNGSÜBERNAHME IM UNTERNEHMEN UND WELTWEIT. Wie die oben vorgestellten Prototypen des ZIELZUSTANDS sowie der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS sind die diskursiven (Sub-)Themen der FOLGEN SOWIE DES STELLENWERTS FÜR MENSCH UND MITARBEITER in einen größeren unternehmerischen und gesellschaftlichen Zusammenhang einzuordnen: Demnach sind bei der praktischen Umsetzung im Personalmanagement verschiedene Bereiche im Unternehmen bedeutend, beispielsweise die Konzernführung bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, die Personalabteilungen bei der konkreten Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee in Bezug auf die Mitarbeiter sowie die Schulungs- und Weiterbildungseinheiten bei der praktischen Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, zum Beispiel in Bezug auf Vielfalt.

Ein Motiv für die thematische Kongruenz der FOLGEN SOWIE FÜR DEN STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER könnte darin liegen, dass die Folgen mit den Zielen verbunden sind: Für die Unternehmen ist es ein wichtiges Ziel, erfolgreich zu wirtschaften. Wie aus den oben dargestellten Zitaten hervorgeht, werden von allen drei Unternehmen die Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg angesehen (vgl. BMW AG GB 2012). Daher ist es im Sinne des unternehmerischen Handelns zentral, positive Folgen des Personalmanagements bei den Mitarbeitern zu bewirken: direkt im Unternehmen und darüber hinaus über gesellschaftliches Engagement, beispielsweise bei der Verbesserung der Lebensbedingungen vor Ort.

### 5.2.3.6 Untersuchungsrelevante AKTEURE

Im Folgenden werden die AKTEURE patientiv und ihre zugehörigen Interessen in Bezug auf Nachhaltigkeit im Personalmanagement vorgestellt. Nachhaltigkeit in Bezug auf wirtschaftliches Handeln ist nicht nur für einen kleinen ausgewählten Kreis von Anspruchsgruppen wie etwa aktiven Befürwortern des Nachhaltigkeitsbegriffs von Bedeutung. Alle Akteure bzw. Stakeholder<sup>16</sup>, die Teil wirtschaftlichen Handelns im unternehmerischen Kontext sind, haben aus unterschiedlichen Motiven Zugang zum und somit Interesse am Nachhaltigkeitsbegriff. In der Wirtschaft wird der Unternehmenserfolg zunehmend von Möglichkeiten und Umsetzungsstrategien des Nachhaltigkeitsprinzips bestimmt, das den langfristigen Unternehmenserfolg sichern soll.<sup>17</sup> Dabei gibt es unterschiedliche Stakeholder im unternehmerischen Kontext, die untereinander Interdependenzen aufweisen. Die GRI definiert den Stakeholder-Begriff, an dem sich auch die vorliegende Untersuchung orientiert, wie folgt:

Stakeholders are defined as entities or individuals that can reasonably be expected to be significantly affected by the reporting organization's activities, products, or services; or whose actions can reasonably be expected to affect the ability of the organization to implement its strategies or achieve its objectives. This includes, but is not limited to, entities or individuals whose rights under law or international conventions provide them with legitimate claims vis-à-vis the organization.

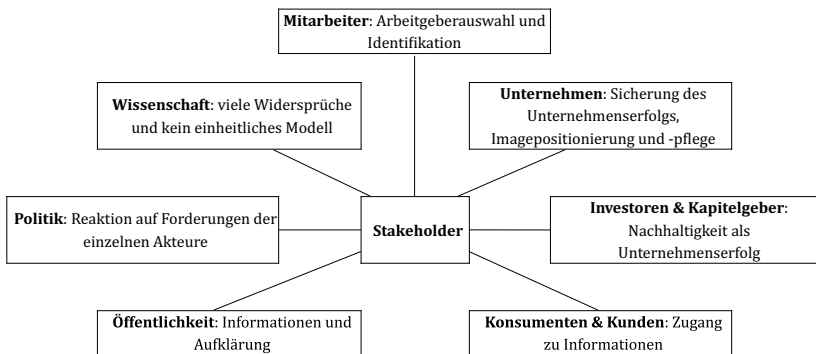
---

<sup>16</sup> In den Unternehmenstexten werden Akteure als Stakeholder, Interessengruppen, Partner und Interaktionspartner bezeichnet. In dieser Arbeit wird der wirtschaftswissenschaftliche Terminus „Stakeholder“ verwendet. Dieser bezeichnet die Anspruchsgruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten betroffen sind.

<sup>17</sup> Informationen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen sind in Abschnitt 3.2 „Nachhaltigkeit im Unternehmen“ aufgeführt.

Stakeholders can include employees and other workers, shareholders, suppliers, vulnerable groups, local communities, and NGOs or other civil society organizations, among others. (Global Reporting Initiative 2016: 8)

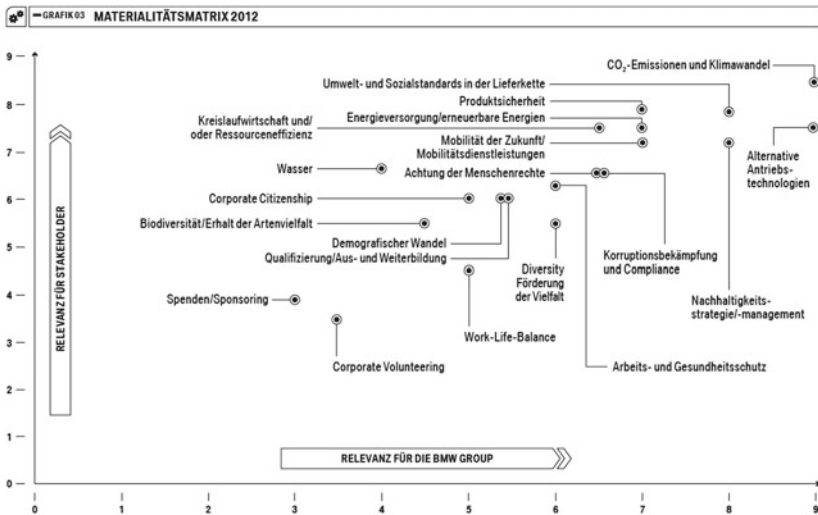
Bei der Untersuchung wird auf die Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder eingegangen. In der Unternehmensberichterstattung nehmen Transparenz und Vollständigkeit in Bezug auf unternehmerische Verantwortung eine besondere Bedeutung ein. In Zeiten der Finanzkrise hat die Corporate Responsibility eine neue Stellung im Rahmen unternehmerischer Verantwortung und unternehmerischen Handelns eingenommen. In Abbildung 5.23 werden die Interessen einzelner Stakeholder zu Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen aufgeführt, die sich anhand der untersuchten Unternehmenstexte festmachen lassen.



**Abb. 5.23** Beteiligte Stakeholder und ihre Interessen an unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten

Neben den in Abbildung 5.23 aufgeführten Stakeholdern gibt es weitere Stakeholder, beispielsweise Betriebsräte, Gewerkschaften, politische Gruppen, Handelsvereinigungen, Lieferanten, die Regierung und die konkurrierenden Unternehmen. Die einzelnen Stakeholder verfolgen unterschiedliche Interessen und haben folglich diverse Blickwinkel auf Nachhaltigkeitsthemen und deren Umsetzung in Unternehmen. Da die Stakeholder-Gruppen unterschiedliche Bedeutungen im Rahmen unternehmerischen Handelns einnehmen, entstehen daraus unterschiedliche Machtpositionen, die die Behandlung und praktische Anwendung bestimmter Nachhaltigkeitsthemen fördern oder behindern. Die Beziehungen der einzelnen Stakeholder zueinander werden in einem stetig komplexer werdenden Kontext

immer vielfältiger und intensiver. Die einzelnen Akteure haben unterschiedliche Motivationen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement. Dass sich Unternehmen so stark mit den Belangen der Mitarbeiter auseinandersetzen, ist ein Zeichen dafür, dass der Mensch zunehmend im Mittelpunkt wirtschaftlicher Aktivitäten steht und zum Hauptakteur wird. An dieser Stelle ist auf die vorbildliche Darstellung zu Nachhaltigkeits- und Personalthemen sowie deren Relevanz für die einzelnen Stakeholder in den Texten der BMW AG zu verweisen (Abbildung 5.24):



**Abb. 5.24** Zusammenhang von den Nachhaltigkeitsthemen und den Stakeholdern bei der BMW AG (Quelle: BMW AG NB 2012)

In Tabelle 5.26 sind die Stakeholder aufgeführt, deren Aussagen für die vorliegende Untersuchung relevant sind. Darin werden die Interessen der einzelnen Stakeholder im unternehmerischen Kontext aufgezeigt, die bei der Analyse der Textkorpora herausgearbeitet wurden.<sup>18</sup> Die einzelnen Interessen und Überschneidungen werden dabei deutlich:

<sup>18</sup> Die Ergebnisse zum Aufkommen der Stakeholder in den einzelnen untersuchten Unternehmenstexten sind entsprechend den untersuchten Unternehmen im elektronischen Zusatzmaterial aufgeführt (Bayer AG vgl. Tab. 115, S. 420, BMW AG vgl. Tab. 116, S. 421 und Siemens AG vgl. Tab. 117, S. 422).



**Tab. 5.26** Interessen der Stakeholder am Nachhaltigkeitsthema in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

Interessen	Stakeholder						
	Mitarbeiter	Unternehmen	Investoren	Konsumenten	Öffentlichkeit	Politik	
Verständnis von einem nachhaltigen unternehmerischen Handeln	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Zugang zu verbindlichen und verlässlichen Informationen über die Prozesse	✓			✓	✓		
Informationen zur Vergütungspolitik	✓		✓		✓		
Sicherung des Unternehmenserfolgs		✓	✓				
Aufnahme in Nachhaltigkeitsindex		✓					
Imagepositionierung und -pflege		✓					
Nachhaltigkeit als Aushängeschild		✓	✓				
Audits und Zertifizierungen						✓	
Gesundheits- und Sicherheitsthemen	✓				✓		
Aus- und Weiterbildung	✓						
Zusammensetzung der Kontrollorgane	✓						
Informationen zu Verhaltens- und Ethikkodizes	✓				✓		
Einbringung von Stakeholdern in die Berichterstattung					✓		
Einhaltung von Arbeitnehmerrechten					✓	✓	
Vielfalt (Frauenanteil, Diskriminierungsfälle, Altersstruktur)	✓				✓	✓	

Tabelle 5.26 zeigt, dass die verschiedenen Stakeholder mitunter gemeinsame Interessen verfolgen, was nachhaltiges Handeln im Unternehmen und folglich die Anforderungen an Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte angeht. Für Mitarbeiter ist die Ausrichtung eines nachhaltigen Personalmanagements bei der Auswahl des Arbeitgebers und der späteren Identifikation wichtig. So erwarten Mitarbeiter verbindliche und verlässliche Informationen über die Verantwortung, Regeln und Kontrolle von Prozessen im Unternehmen. Ebenso sind Informationen zur Vergütungspolitik in Bezug auf höhere Kontrollorgane und Führungskräfte sowie die eigenen Vergütungsmöglichkeiten relevant. Wichtig sind auch die Themen um die Kategorien „Gesundheit“, „Personalentwicklung“ und „Sicherheit am Arbeitsplatz“, beispielsweise die Aus- und Weiterbildung und die damit verbundenen durchschnittlichen Ausgaben für Weiterbildungen pro Jahr. Die Zusammensetzung der konkreten Kontrollorgane, Themen zu Vielfalt wie die Altersstruktur und -verteilung sowie die Anzahl weiblicher Mitarbeiter in Führungspositionen sind ebenfalls relevant.

Unternehmen sind primär daran interessiert, den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Dieser kann auch von Möglichkeiten und Umsetzungsstrategien des Nachhaltigkeitsprinzips bestimmt werden. Zudem streben Unternehmen die Aufnahme in Nachhaltigkeitsindizes an, was der Imagepositionierung dient. Die Aufnahme in die entsprechenden Indizes wird in die Unternehmenskommunikation aufgenommen und den Stakeholdern kommuniziert, beispielsweise über die Internetseiten. So verweist zum Beispiel die Siemens AG explizit auf die Kommunikation im Internet zu unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten (vgl. Siemens AG NB 2012: 73).

Da nachhaltiges Wirtschaften als Aushängeschild dienen kann, sind Investoren besonders daran interessiert, wie die Leistungen eines Unternehmens in Bezug auf nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften sind. Nachhaltiges Handeln zahlt sich immer mehr aus, um auch langfristig erfolgreich zu wirtschaften, und gilt daher als messbare Erfolgsgröße für Investoren.

Das Hauptinteresse der Konsumenten besteht darin, nachhaltiges unternehmerisches Handeln zu verstehen und über Nachhaltigkeitsberichte verbindliche und verlässliche Informationen, zum Beispiel zu den Produktionsprozessen, zum Einhalten der Menschenrechte bei Lieferanten oder den Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter, zu erhalten. An diesen Informationen können sie ihre Kaufentscheidungen ausrichten.

Die Öffentlichkeit erwartet Informationen zum unternehmerischen Handeln, insbesondere zu den Werten und Grundsätzen. Dies schließt Verhaltens- und Ethikkodizes des Unternehmens sowie die Einbringung von Stakeholdern und

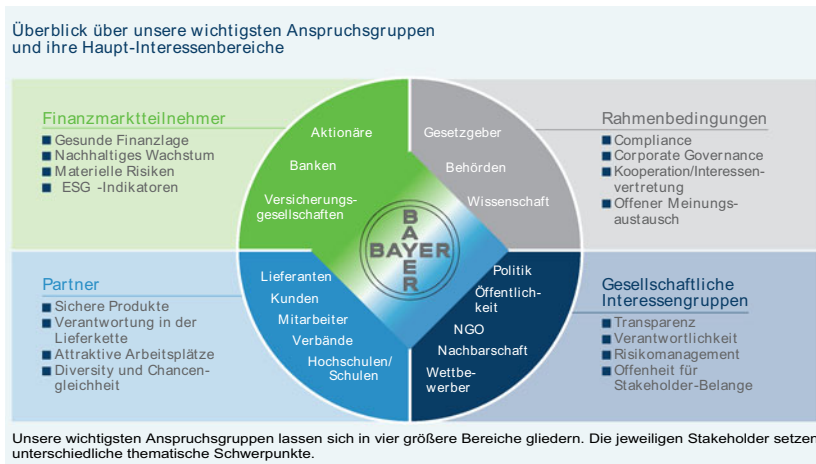
ihren relevanten Themen in die Berichterstattung ein. Dazu zählen beispielsweise Arbeitnehmerrechte, soziale Prozesse, das Beschäftigungsfeld und Vielfalt. Ein immer wichtiger werdendes Thema ist die Wahrung von Menschenrechten entlang des gesamten Produktionsprozesses bzw. der Wertschöpfungskette. Hier sind beispielsweise Vereinbarungen und Verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten, sowie Geschäftsstandorte und Lieferanten, die auf Menschenrechte hin geprüft werden, relevant.

Anliegen der Politik ist das Schaffen von institutionellen Rahmenbedingungen, beispielsweise durch Gesetze, Audits und Zertifizierungen. Damit reagiert die Politik im besten Fall auf die unterschiedlichen Motivationen der einzelnen Akteure. Beispiele für die institutionellen Rahmenbedingungen sind die GRI, das UN Global Compact, die OECD-Leitsätze, die ISO 26000, das Eco-Management und Audit Scheme (EMAS), das Carbon Disclosure Project (CDP), der International Integrated Reporting Framework (IIRF), das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) sowie der Corporate Governance Bericht. Die Europäische Union beschloss, dass seit 2016 alle Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen, einer Pflicht zur nicht-finanziellen Berichterstattung unterstehen. Das schließt auch das Thema Nachhaltigkeit mit ein. Bei der Gesetzesentwicklung erfolgte eine starke Orientierung am Deutschen Nachhaltigkeitsindex. In dem Bericht soll die strategische Ausrichtung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Folgen und Risiken von ökologischen, ökonomischen und mitarbeiterrelevanten Aspekten transparent gemacht werden. Dies umfasst zum Beispiel die Themen Menschenrechtsverletzungen, Korruption und Bestechung. Die EU macht keine konkreten Vorgaben zur formalen Gestaltung des Berichts. Stattdessen werden Empfehlungen ausgesprochen, die sich an den Richtlinien der GRI, dem UN Global Compact, der ISO 26000 und dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex orientieren.

Die Perspektive der Wissenschaftler zeigt kein einheitliches Bild und es existieren viele Widersprüche sowie Fragen in Bezug auf eine moderne Unternehmensführung (vgl. Mintzberg 2013). Wissenschaftler gehen davon aus, dass im Unternehmen „Nachhaltigkeit [...] auf einzelwirtschaftlicher Ebene primär als ein freiwilliger, offener, langfristiger und kontinuierlicher Verständigungs-, Such-, Lern- und Gestaltungsprozess zu verstehen“ (Mahammadzadeh 2012: 100) ist. Die bis heute erschienene wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Literatur zu Nachhaltigkeit im Personalbereich ist divers. Zudem wird bisher das Thema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ als Konzept in der Wissenschaft häufig ignoriert, auch wenn in der Personalpraxis ein Interesse an dem Thema besteht

(vgl. Thom/Zaugg 2004).<sup>19</sup> Allerdings bleibt in der einschlägigen Fachliteratur ungeklärt, wie Nachhaltigkeit konkret als Strategie genutzt werden kann, um gesamtunternehmerisches Handeln konkret an der Nachhaltigkeitsidee auszurichten. Daraus können Fragen nach dem Stellenwert der Nachhaltigkeitsidee für das Personalmanagement abgeleitet werden.

Im Folgenden werden die Besonderheiten der Darstellung der Stakeholder und ihrer Interessen in den untersuchten Unternehmenstexten präsentiert. Eine vollständige Ausführung zum Vorkommen und zu den Interessen der Stakeholder in den untersuchten Unternehmensberichten ist im Anhang im elektronischen Zusatzmaterial aufgeführt. Zuerst werden die Charakteristika der Unternehmensberichterstattung der Bayer AG vorgestellt. Eine Besonderheit in den Nachhaltigkeitsberichten der Bayer AG ist, dass das Unternehmen eine sehr gute Übersicht zu den einzelnen Stakeholdern präsentiert. Die einzelnen „Anspruchsgruppen und ihre Haupt-Interessensbereiche“ (Bayer AG NB 2010: 9), auf die im Nachhaltigkeitsbericht eingegangen wird, werden in der Unternehmensberichterstattung übersichtlich präsentiert (Abbildung 5.25):



**Abb. 5.25** Stakeholder der Bayer AG (Quelle: Bayer AG NB 2010: 9)

<sup>19</sup> Ausführliche Informationen zu Inhalten der Nachhaltigkeitsberichte im unternehmerischen und personalrelevanten Kontext sind in Kapitel 3 „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ aufgeführt.

Folgende Besonderheiten lassen sich für die Unternehmenstexte der Bayer AG festhalten: Im Bereich Wissenschaft wird in den Unternehmenstexten Bezug auf die Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit den Universitäten genommen. Zudem werden Lehrstühle und Finanzierungen sowie das Sponsoring vorgestellt. Interessant ist, dass bezüglich der Investoren die Nachhaltigkeitspotenziale diskutiert werden, die für diesen Stakeholder und seine Investitionen interessant sind. Was die Kunden anbelangt, thematisieren die Unternehmen häufig ihre Verantwortung gegenüber dieser Stakeholder-Gruppe. Auffällig ist in den Geschäftsberichten, dass der Stakeholder Öffentlichkeit nur kurz in der Berichterstattung erwähnt wird. Auch die Politik findet nur kurze Erwähnung, beispielsweise die Fiskal- oder Klimaschutzpolitik in ihrer Anlehnung an die länderspezifischen Regelungen, die die Ausrichtung des wirtschaftlichen Handelns vorgeben. Besonders positiv fällt die übersichtliche Darstellung des Mitarbeiterdialogs der Bayer AG auf. In [Abbildung 5.26](#) wird der Dialog in den einzelnen Bereichen mit den entsprechenden konkreten Aktivitäten aufgeführt:

Beispiele Mitarbeiterdialog		(Tabelle 3.6.0-1)
<b>AKTIVER MITARBEITERDIALOG AUF ALLEN EBENEN</b>		
CEO-Blog „Was mir wichtig ist“: Intranet-Blog des Bayer-Vorstandsvorsitzenden Dr. Marijn Dekkers		Kontinuierlich
Bayer-Talk mit dem Vorstandsvorsitzenden		1 x pro Jahr
„Townhall-Meetings“ mit anschließender Fragerunde		Vierteljährlich mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Dekkers in der Konzernzentrale, mit Übertragung an alle Bayer-Standorte weltweit. In loser Folge auch bei den Teilkonzernen und Servicegesellschaften
Globale Führungskräfte-Konferenzen mit Workshops		Mindestens 1 x jährlich
Globale Mitarbeiterbefragungen		Regelmäßig, alle 1,5 Jahre; die nächste erfolgt im März 2014
<b>FOREN ZUM AUSTAUSCH ÜBER BETRIEBLICHE VERÄNDERUNGEN</b>		
Informationen für Leitende Mitarbeiter		Regelmäßig in der Konzernzentrale für die Holding sowie bei allen Teilkonzernen und Servicegesellschaften
Betriebsversammlungen		Regelmäßig, in loser Reihenfolge; an deutschen Standorten mind. 1 x jährlich
Europa-Forum: Diskussion zwischen Bayer-Arbeitnehmervertretern aus allen europäischen Standortländern und dem Vorstand		1 x jährlich
<b>GESPRÄCHE ÜBER LEISTUNG, MOTIVATION UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN</b>		
Feedbackgespräche im Zuge des „Bayer Performance Management Process“ und des „Bayer Development Dialogue“ verpflichtend		Kontinuierlich
360°-Feedback für Führungskräfte		Auf Wunsch optional zum „Development Dialogue“
<b>BEISPIELE THEMENSPEZIFISCHER DIALOGS UND VERANSTALTUNGEN FÜR UNTERSCHIEDLICHE MITARBEITERGRUPPEN</b>		
W11-Dialoge: nationale und internationale Stakeholder im Austausch mit dem Bayer-Top-Management		Regelmäßig, in loser Reihenfolge
„Expert Club Meeting“: Erfahrungsaustausch des wissenschaftlichen Expertennetzwerks von Bayer-Wissenschaftlern aus den F&E-Bereichen und dem Vorstand für Innovation, Technologie& Nachhaltigkeit zum Thema Innovation		Mindestens 1 x jährlich
Symposium „Process and Plant Safety“ mit rund 100 Bayer-Experten aus aller Welt sowie internationalen Experten		Alle zwei Jahre
Weltweiter Safety Day		Jährlich im September
Weiterbildungsveranstaltungen in den Bereichen Compliance, Menschenrechte, Nachhaltigkeit im Einkauf und Diversity		Kontinuierlich (mehr siehe Online-Ergänzung 3-7-5)
Regelmäßiger Austausch der globalen „Public & Governmental Affairs Community“ zu politischen Entwicklungen und Rahmenbedingungen mit Konzernrelevanz		Regelmäßig
„Meet HR“-Reihe – Mitarbeiter der Personalabteilung bringen den Kollegen wichtige Themen im persönlichen Gespräch näher		Regelmäßig in Deutschland, internationaler Roll-out gestartet
Alle Teilkonzerne führen weltweit themenspezifische Mitarbeiterveranstaltungen durch.		Kontinuierlich
<b>MEDIEN FÜR MITARBEITER</b>		
Konzernpublikationen: Print und Online		Mitarbeiterzeitschriften; Intranet; zahlreiche Newsletter und anlassbezogene Mailings, Broschüren, Präsentationen, Social Media
Print- und Online-Medien der Teilkonzerne und Servicegesellschaften für ihre Mitarbeiter		Mitarbeiterzeitschriften; Intranet; Newsletter und anlassbezogene Mailings, Social Media

**Abb. 5.26** Mitarbeiterdialog der Bayer AG (Quelle: Bayer AG GB 2013: 90)

Im Folgenden wird auf die Besonderheiten der Darstellung der Stakeholder in den Unternehmenstexten der BMW AG eingegangen. Für die Unternehmenstexte der BMW AG ist hervorzuheben, dass in den Geschäftsberichten über die Lage des Unternehmens und damit auch über Mitarbeiterzahlen informiert wird. Sie enthalten primär Informationen über die Kennzahlen des Unternehmens. Die Politik, Öffentlichkeit und Kunden werden darin erwähnt, allerdings nur in Bezug auf die Vorstellung von Roadshows oder Auto-Präsentationen. Auffällig ist, dass seit 2008 Investoren eine stärkere Erwähnung in den Unternehmensberichten finden, beispielsweise in Bezug auf Investoren-Konferenzen. Die Visualisierung von Nachhaltigkeitszielen zur besseren Gewinnung von Investoren nimmt dabei eine besondere Bedeutung ein. Bezüglich der Stakeholder-Gruppe Wissenschaft werden nur Aktivitäten vorgestellt, die innerhalb einer wissenschaftlichen Disziplin zur Entwicklung von neuen Unternehmensprodukten beigetragen haben. In Bezug auf die Kunden werden hauptsächlich Zahlen ohne Erklärungen genannt, beispielsweise Verkaufszahlen und Absatzmärkte. Der Bezug zu Nachhaltigkeit wird in den einzelnen Kapiteln innerhalb der Berichte häufig implizit aufgeführt.

An dieser Stelle werden die Besonderheiten der Stakeholder in den Unternehmenstexten der Siemens AG vorgestellt. Positiv zu erwähnen ist, dass in den untersuchten Unternehmenstexten der Siemens AG nahezu alle Stakeholder-Gruppen in allen Berichten angesprochen werden. Eine Besonderheit ist, dass die Siemens AG im Verlauf des Untersuchungszeitraums den Investoren ein eigenes Kapitel eingeräumt hat. Allen Unternehmenstexten ist gemein, dass sie die Wichtigkeit des Dialogs mit den Stakeholdern für den Unternehmenserfolg betonen:

UT230: Erst durch das Zusammenwirken aller relevanten Zielgruppen im Unternehmen und einen lösungsorientierten Dialog mit unseren externen Anspruchsgruppen kommen wir zu den Konzepten und Lösungen, die dazu beitragen, unsere gesteckten Unternehmensziele zu erreichen. (Siemens AG NB 2011)

Zudem wird in den Unternehmenstexten der Dialog nach innen und außen betont:

UT231: Unternehmensintern wird der Nachhaltigkeitsgedanke durch die BMW Group Mitarbeiterzeitung, das Intranet, Führungskräfteveranstaltungen und Schulungen für Mitarbeiter stetig breiter gestreut und verankert. (BMW AG NB 2007/2008)

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Über den Untersuchungszeitraum hinweg sind sich die drei Unternehmen – Bayer AG, BMW AG und Siemens AG – der Bedeutung von Stakeholdern und ihren Interessen an erfolgreichem unternehmerischen Handeln bewusst. In den untersuchten Unternehmenstexten werden unterschiedliche Stakeholder dargestellt: Mitarbeiter, Investoren, Konsumenten, Öffentlichkeit und Politik werden mit ihren entsprechenden unterschiedlichen Vorstellungen am Nachhaltigkeitsthema adressiert (vgl. dazu Tab. 5.26, S. 245). Auffällig ist in der untersuchten Berichterstattung der Fokus auf die Kundenadressierung. Aber auch die Öffentlichkeit und Politik werden angesprochen.

## **5.2.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse der Unternehmenstexte**

Die obige Abhandlung zur Ergebnispräsentation der Analyse bietet einen detaillierten Einblick in die Behandlung des Themas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG im Untersuchungszeitraum von 1995 bis 2014. Aus den Analyseergebnissen wird ersichtlich, dass der Nachhaltigkeitsbegriff in der Personalpolitik und in Personalprozessen eine zentrale Position einnimmt.

Nachhaltigkeit als Metathema ist nach Konerding (1993) dem Matrixframe *Zustand* zuzuordnen (vgl. Konerding 1993: 349 ff.).<sup>20</sup> Alle untergeordneten Themen – von dem erstrebenswerten ZIELZUSTAND bis zu den FOLGEN – sind als einzelne Aspekte des Beschreibungsrahmens zu sehen. Neben den theoretischen Ausführungen zur Methode (vgl. dazu Abschnitt 2.3)<sup>21</sup> und zur Korpuskonstitution (Abschnitt 4.2) versucht die thematische Analyse der Unternehmenstexte (Abschnitt 5.2) die folgende erste Forschungsfrage zu beantworten:

1. Wie wird das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Unternehmen (bzw. Unternehmenstexten) gezeichnet? Welche strittigen Diskurs-subthemen in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Unternehmen existieren? Wie wird Nachhaltigkeit im Personalmanagement definiert und wie soll sie erreicht werden?

<sup>20</sup> Zum theoretischen Hintergrundwissen zu Matrixframe und *Zustand* siehe Abschnitt 2.2 „Linguistische Frame-Analyse“ und Abschnitt 2.3 „Linguistische Diskursanalyse in dieser Arbeit“.

<sup>21</sup> Weitere theoretische Ausführungen zu Matrixframes und deren Herleitungen sind bei Konerding (1993, 2005) zu finden.



Bei der Analyse der Unternehmenstexte wurden von dem erstrebenswerten ZIELZUSTAND bis zu den FOLGEN SOWIE DEM STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER die in den Unternehmenstexten ausdrucksseitig oder implizit vorhandenen Themen vorgestellt. Zur Klärung der Forschungsfrage bleibt festzuhalten, dass in den untersuchten Unternehmenstexten konkrete personalpolitische Ziele zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement genannt werden. Die Analyse der untersuchten Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG weist viele in Kongruenz, Variation, Kontrastierung und Elaboration behandelte diskursive (Sub-)Themen auf. Die einzelnen Slots des Matrixframes *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ werden in den untersuchten Unternehmenstexten detailliert belegt und in den unterschiedlichen Unternehmenstexten weiterentwickelt. Wichtig für die vorliegende Untersuchung ist, dass die untersuchungsrelevanten diskursiven (Sub-)Themen einen Bezug zum Diskursthema aufweisen.

Die vielschichtigen (Sub-)Themen, die von den Unternehmen vorgestellt werden, könnten als eigenständige Diskursthemen definiert werden. Die in Abschnitt 5.2 vorgestellten diskursiven (Sub-)Themen, beispielsweise zum ZIELZUSTAND, zu den HANDLUNGEN oder FOLGEN, verfügen über eine Verbindung zum Thema des Konzepttyps *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“. Matrixframes können mithilfe von Paraphrase, epistemischer Gewichtung und Auswahl auf einen Minimalframe reduziert werden (vgl. Konearding 1993: 234). Die aus den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG eruierten Diskurssubthemen wurden in Relation zum Matrixframe *Zustand* gesetzt. Dabei wurden folgende Aspekte vorgestellt: ZIELZUSTAND, EIGENSCHAFTEN, URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG, HANDLUNGEN, FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER. Die Verbindung der untersuchungsrelevanten diskursiven Subthemen zum Matrixframe *Zustand* wird mithilfe von Reduktion auf einen minimierten Matrixframe in der folgenden Tabelle dargestellt. Darin sind die untersuchungsrelevanten Diskursthemen der belegten Slots aufgeführt, die den Frame als minimierten Matrixframe zugänglich machen. Slots, die von diesem Diskursausschnitt nicht belegt werden, werden nicht aufgeführt.

**Tab. 5.27** Minimierter Matrixframe *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für die Unternehmenstexte der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014)

<b>Minimierter Matrixframe <i>Zustand</i> „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“</b>
Charakterisierungen der Entität, bei der der Zustand auftreten kann (Zielzustand) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachhaltigkeit als Unternehmensziel</li> <li>– Einhaltung von Corporate Governance</li> <li>– Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor im Personalmanagement und im Unternehmen</li> <li>– Nachhaltigkeit als Selbstverständnis</li> <li>– Einhaltung von Audit-Standards</li> <li>– Erreichen von nachhaltigem Wirtschaften</li> <li>– Gutes Abschneiden bei Preisen, Indizes, Rankings</li> </ul>
Charakterisierungen der Eigenschaften, die der Zustand aufweist <ul style="list-style-type: none"> <li>– Transparenz durch nachhaltiges Handeln</li> <li>– Nachhaltigkeit durch mitarbeiterorientiertes Personalmanagement</li> <li>– Nachhaltigkeit als Wertemanagement</li> <li>– Dialog mit den Stakeholdern durch nachhaltiges Handeln</li> </ul>
Charakterisierungen des übergeordneten Zusammenhangs, in dem der Zustand eine Rolle spielt <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verpflichtung zu ethischem und verantwortungsvollem Handeln</li> <li>– Erhalt und Steigerung der Innovationsfähigkeit</li> <li>– Nachhaltigkeit für die Unternehmenskommunikation, insbesondere für Nachhaltigkeitsberichte von Bedeutung</li> <li>– Nachhaltigkeit für das gesamte unternehmerische Handeln zentral</li> </ul>
Charakterisierungen der Folgen, die der Zustand bei weiteren Akteuren (Mensch oder Mitarbeiter) auslöst <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachhaltigkeit eng an positive Zukunftsvisionen geknüpft</li> <li>– Verantwortungsübernahme im Unternehmen und weltweit</li> <li>– Kooperation mit und Transparenz gegenüber Stakeholdern</li> <li>– Positive Konjunkturaussichten durch nachhaltiges Handeln</li> <li>– Positive Beeinflussung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsumfelds im Unternehmen durch nachhaltiges Handeln</li> </ul>

Der in Tabelle 5.27 dargestellte minimierte Matrixframe präsentiert alle eruierten Diskurssubthemen in Verbindung zum Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ der wirtschaftlichen Akteure (Bayer AG, BMW AG und Siemens AG). In den einzelnen untersuchungsrelevanten Unternehmenstexten wird von den Unternehmen spezifiziert, was unter Nachhaltigkeit in Bezug auf Mitarbeiter verstanden wird und wie diese mithilfe von konkreten Handlungen erreicht werden kann. Die in Tabelle 5.27 vorgestellten Diskurssubthemen, die in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG

ausdrucksseitig und implizit aufgeführt werden, können auch als eigenständige Diskurssubthemen definiert werden, abhängig von der Perspektive und der Zusammenfassung thematisch ähnlicher Inhalte. Dafür müssten jedoch weitere Medientexte sowie Unternehmenstexte von anderen Unternehmen recherchiert und analysiert oder der Fokus auf andere Slots der entsprechenden Frames gesetzt werden, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Für die vorliegende Untersuchung ist es zentral, dass die für die Analyse relevanten Themenbereiche einen unmittelbaren Bezug zum Untersuchungsthema aufweisen.

Es bleibt festzuhalten, dass die in Tabelle 5.27 vorgestellten Diskurssubthemen und ihre Relation zum übergeordneten Metathema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ die erste Forschungsfrage darüber verifizieren, wie das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Unternehmen (bzw. Unternehmenstexten) gezeichnet wird. Außerdem wird geklärt, welche strittigen Diskurssubthemen in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Unternehmen existieren sowie wie Nachhaltigkeit im Personalmanagement definiert und erreicht werden soll.

Die Analyse der Unternehmenstexte zeigt, dass über Nachhaltigkeit im Personalmanagement die Bedeutung von Mitarbeitern zum Ausdruck gebracht wird. Die in den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten vorgestellten Handlungen zielen darauf ab, dass alle Themen, die etwas mit dem Erreichen eines nachhaltigen Personalmanagements zu tun haben, explizit in den Unternehmenstexten aufgeführt werden. Die detaillierte Behandlung der Schwerpunktthemen zeigt die thematische Veränderung und Elaboration über den Untersuchungszeitraum. Wie in Abschnitt 5.2.1 und 5.2.2 vorgestellt, weisen Unternehmensberichte zu Beginn des Untersuchungszeitraums wesentlich mehr technische Details auf, die in späteren Berichten ergänzend zu ausführlichen Erläuterungen genannt werden. Bewertungen sind in den untersuchten Unternehmenstexten selten zu finden, dafür – unter Vorgriff auf die Analyse der Medientexte – explizit und häufig in den Medientexten.

Die recherchierten Medientexte dienen als Vergleichskorpus zum Unternehmenstextkorpus, worauf im folgenden Kapitel näher eingegangen wird. Die Medientexte bilden den Diskursstrang ab, der dem Unternehmenstextkorpus vergleichend gegenübergestellt wird. Dabei sind die untersuchungsrelevanten Themen der Unternehmenstexte für die Analyse der Medientexte zentral. Die Analyse der Medientexte beschäftigt sich damit, welche der in der Unternehmenstextanalyse vorgestellten Themen in den Medientexten zum Ausdruck gebracht werden. Im folgenden Kapitel werden die untersuchungsrelevanten Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil ausführlich beleuchtet und in Relation zum Matrixframe *Zustand* gesetzt.

### 5.3 Analyse der Medientexte

In Abschnitt 5.2 wurde aufgezeigt, wie mithilfe der linguistischen framebezogenen Analyse<sup>22</sup> thematische Strukturen in den Unternehmenstexten eruiert wurden. Die Themenanalyse und das daraus resultierende Kategoriensystem der Unternehmenstexte zeigen die Entfaltung und Entwicklung von unternehmensrelevanten Themen und ist zudem die Vorlage für die Konstitution des Vergleichskorpus der Medientexte. Die eruierten Diskurssubthemen der Unternehmenstexte können bei der Konstitution und Analyse des Medientextkorpus erweitert werden. Das finale Kategoriensystem der Unternehmenstexte (vgl. Tab. 5.2, S. 113, und Tab. 5.3, S. 114) und Medientexte (vgl. Tab. 5.4, S. 117) zum Frame *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ist das zentrale Ergebnis der Analyse. Zur Untersuchung der Entfaltung und Entwicklung von Diskursthemen sowie der Beziehung von Text- und Subthemen und intertextuellen Kohärenzbeziehungen der Medientexte erfolgt ein methodischer Zugriff nach Konearding (2005), der eine empirisch nachvollziehbare Korpuskonstitution und Analyse der Medientexte ermöglicht (vgl. dazu Abschnitt 4.3). Mit der Analyse der Medientexte soll die zweite Forschungsfrage beantwortet werden:

2. Wie wird das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Medien (bzw. Medientexten) gezeichnet? Welche strittigen Diskurssubthemen existieren in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Medium? Wie wird Nachhaltigkeit im Personalmanagement definiert und wie soll sie erreicht werden?

Die Analyseergebnisse der Medientexte zeigen, dass die Relevanz der Nachhaltigkeitsidee und ihrer Umsetzung sowie Bewertung innerhalb des Untersuchungszeitraums signifikant zunimmt. Bei der Annotation der Medientexte der Medien *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* wurden insgesamt 9.183 Kodierungen vorgenommen. In den Medientexten wurde untersucht, wie das Konzept „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ und dazugehörige Umsetzungsstrategien dargestellt werden. Dazu werden in diesem Kapitel die Analyseergebnisse der thematischen Entfaltung der diskursiven (Sub-)Themen vorgestellt. Unter frame-analytischen Aspekten erfolgt eine detaillierte Darstellung der diskursiven (Sub-)Themen, der Prototypen, des Frames *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“. Dabei werden die Analyseergebnisse der nominalisierten Prototypen der Makro-Rollen in Relation zum Matrixframe *Zustand* quantitativ und qualitativ exemplarisch für die Themen Frauenförderung, Kampf um

---

<sup>22</sup> Zu theoretischen Ausführungen zur diskursanalytischen Methode siehe Kapitel 2 und zum forschungspraktischen Vorgehen für die vorliegende Untersuchung Abschnitt 5.1.

Talente und Führungsstil vorgestellt. Diese Themen haben in den letzten Jahren die Diskussion im Personalmanagement geprägt und sind daher für den Diskurs „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ signifikant (vgl. Abschnitt 5.1.3 und Tab. 5.3, S. 114, Tab. 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12, 5.13 sowie 5.14 in Abschnitt 5.2.3).

Die Darstellung der Analyseergebnisse der Themabehandlung in den Medientexten wird um bedeutende historische Ereignisse sowie Gesetze, Richtlinien und wirtschaftspolitische Vorgänge ergänzt: Auf diese Weise kann gezeigt werden, wie politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Ereignisse die diskursive Themenentwicklung beeinflussen. In der folgenden Tabelle werden bedeutende historische sowie politische Ereignisse aufgezeigt, beispielsweise die Einführung von Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen, die den Kontext dafür bilden, in dem die Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil im Rahmen eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements in den untersuchten Medientexten diskursiv be- bzw. ausgehandelt werden.

**Tab. 5.28** Bedeutende politische Gesetze, Regelungen und Verordnungen im Untersuchungszeitraum (1995–2014)

<b>Bedeutende politische Gesetze, Regelungen und Verordnungen</b>	
<b>Jahr</b>	<b>Gesetze, Regelungen und Verordnungen</b>
1995	4. Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Peking New Economy in den USA
1996	Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Kin er ab Vollendung des 3. Lebensjahres Nach dem <i>Gesetz über Europäische Betriebsräte</i> können nunmehr in EU-weit tätigen Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten länderübergreifend Arbeitnehmervertretungen gebildet werden
1997	Gesetz zur Änderung des Mutterschutzrechts Mutterschutzrichtlinienverordnung Beschluss des Europäischen Rates in Amsterdam zur Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern (Art. 2 und 3 EG-Vertrag). In Art. 119 EG-Vertrag wird der Grundsatz des gleichen Entgelts bei gleicher Arbeit um gleichwertige Arbeit erweitert. Start des Neuen Markts an der Börse
1998	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich Europäische Zentralbank ersetzt das Europäische Währungsinstitut
1999	Verabschiedung des Programms „Frau und Beruf“ der Bundesregierung Einführung des Euro als Buchgeld in elf Staaten der EU
2000	Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) mit der europäischen Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG Mehr Arbeitsverhältnisse in der Dienstleistungs- und Informationsbranche (Fokus auf Humankapital)

(Fortsetzung)

**Tab. 5.28** (Fortsetzung)

	<b>Bedeutende politische Gesetze, Regelungen und Verordnungen</b>
2001	Neue Elternzeit ersetzt alten Erziehungsurlaub 1. Girls' Day – Mädchen-Zukunftstag Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit in der Privatwirtschaft Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes Einbruch der Börsenkurse in den USA aufgrund der Terroranschläge am 11. September
2002	Job-AQTIV-Gesetz Änderung des Mutterschutzgesetzes Euro-Einführung in zwölf Staaten der Europäischen Union sowie in Andorra, Monaco, Montenegro, San Marino und dem Vatikan
2003	Schließung des Neuen Markts an der Börse
2004	Drittes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt Gründung von Lanxess aus der Bayer AG
2005	Angela Merkel (CDU) wird erste deutsche Bundeskanzlerin. Stellenstreichungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siemens AG: ca. 1.350 Stellen in der Festnetzsparte Communications</li> <li>• Deutsche Bank: ca. 1.920 Stellen trotz eines Rekordgewinns 2004</li> <li>• Miele: ca. 1.000 Stellen (ca. 10 %)</li> <li>• Infineon: 800 Arbeitsplätze aufgrund der Schließung des Standorts München</li> <li>• HypoVereinsbank: ca. 2.300 Stellen (ca. 10 %)</li> <li>• Opel: keine betriebsbedingten Kündigungen, jedoch ca. 4.500 Mitarbeiter scheidern freiwillig aus</li> </ul> Siemens: Die Handysparte wird mit Wirkung zum 1. Oktober 2005 an die taiwanische Firma BenQ abgegeben
2006	Alle Betriebe erhalten Aufwendungen für Mutterschutzleistungen, die sie für ihre Arbeitnehmerinnen zahlen, in vollem Umfang ersetzt. Damit findet ein umfassender Risikoausgleich zwischen Betrieben in frauen- und männerdominierten Branchen statt. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Übernahme der Schering AG durch die Bayer AG Immobilienkrise in den USA
2007	Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz – BEEG „Berliner Erklärung“: Gleichberechtigung von Frauen und Männern als gemeinsames Ideal der Europäischen Union Beginn der Finanzkrise in den USA Neuer Höchststand des Dow Jones Index mit 14.164,53 Punkten Rekordniveau des Erdöl- und Goldpreises Höchster Stand des Euro (während der Dollar schwächelt) Während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im „Europäischen Jahr der Chancengleichheit für alle“ führt Deutschland ein informelles Gleichstellungsministertreffen durch. In Konkretion des EU-Fahrplans zur Gleichstellung von Frauen und Männern (2006–2010) legt Deutschland mit den beiden anderen Mitgliedern der ersten Teampräsidentschaft, Portugal und Slowenien, eine gemeinsame Erklärung vor. Die drei Länder bekennen sich dazu, die Teampräsidentschaft zu nutzen, um wichtige Ziele des europäischen Fahrplans aktiv zu fördern: Entgeltgleichheit, Rollenwandel und Teilhabe von Frauen mit Migrationshintergrund.

(Fortsetzung)

**Tab. 5.28** (Fortsetzung)

	<b>Bedeutende politische Gesetze, Regelungen und Verordnungen</b>
2008	<p>Das Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ in Partnerschaft mit der Bundesagentur für Arbeit.</p> <p>1. Equal Pay Day (Tag der Entgeltgleichheit)</p> <p>Kinderförderungsgesetz zur Förderung des Ausbaus eines qualitativ hochwertigen Betreuungsangebots</p> <p>Die andauernde Finanzkrise (2007) belastet die Weltwirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutsche Aktienindex (DAX): höchster nomineller Tageseinbruch seit Bestehen des Aktienindex (über 500 Punkte)</li> <li>• Dow-Jones-Aktienindex: höchster Tageseinbruch seit Bestehen des Aktienindex (7,87 Prozent)</li> <li>• Neuer Höchststand des Ölpreises (erstmalig über 100 US-Dollar pro Barrel)</li> <li>• Rekordniveau des Goldpreises (erstmalig über 1.000 US-Dollar pro Unze Feingold)</li> <li>• In den USA übernimmt die zuständige Aufsichtsbehörde die Kontrolle über die beiden größten, von der Finanzkrise erfassten Hypothekenbanken (Fannie Mae und Freddie Mac) und wendet so den drohenden Bankrott der Kreditinstitute ab.</li> <li>• Insolvenz von Finanzinstitut Lehman Brothers</li> <li>• Milliarden Rettungspakete zur Rettung der Banken</li> </ul>
2009	<p>2. Equal Pay Day</p> <p>Vertrag von Lissabon tritt am 1. Dezember 2009 in Kraft und damit der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV).</p> <p>Die Folgen der Finanzkrise belasten weiter die Weltwirtschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konjunktüreintrübe in vielen weiteren Staaten, beispielsweise schwerste Rezession der japanischen Wirtschaft seit der Nachkriegszeit</li> <li>• Rekordtief des Ölpreises (33 US-Dollar je Barrel und damit tiefster Stand seit fünf Jahren)</li> <li>• Ergänzungen zum Finanzmarktstabilisierungsgesetz, insbesondere mit Blick auf die Krise bei der Hypo Real Estate (HRE)</li> <li>• Firmeninsolvenzen, wie vom Warenhauskonzern Arcandor oder dem Versandhaus Quelle</li> </ul>
2010	<p>3. Equal Pay Day (Tag der Entgeltgleichheit)</p> <p>Frauen-Charta der Europäische Kommission</p> <p>Weitere Amtszeit Deutschlands im Vorsitz des Verwaltungsrats des Europäischen Gleichstellungsinstituts in Vilnius</p> <p>Strategie der Europäischen Union zur Gleichstellung von Frauen und Männern (2010–2015)</p> <p>Griechenland- und Euro-Schuldenkrise</p>
2011	<p>„UN WOMEN“, die neue Einheit der Vereinten Nationen für die Förderung von Frauen und Geschlechtergleichheit</p> <p>Bundesministerin Schröder legt ihr Konzept „FlexiQuote“ für den privatwirtschaftlichen Teil des vom Koalitionsvertrag geforderten Stufenplans zur Förderung von Frauen in Führungspositionen vor</p> <p>4. Equal Pay Day</p> <p>Forum Equal Pay Day</p> <p>DAX-30-Unternehmen legen am 17. Oktober 2011 erstmals konkrete individuelle Zielvereinbarungen für Frauen in Führungspositionen vor.</p> <p>Veränderte Arbeitsstrukturen und -verhältnisse prägen die Arbeitswelt, bedingt durch die Liberalisierung und Verflechtung der Märkte.</p>
2012	<p>5. Equal Pay Day</p> <p>Insolvenz von Schlecker und Neckermann</p>

(Fortsetzung)

**Tab. 5.28** (Fortsetzung)

	<b>Bedeutende politische Gesetze, Regelungen und Verordnungen</b>
2013	6. Equal Pay Day Europäischer Stabilitätsmechanismus (ESM) Siemens AG: Joe Kaeser wird als Nachfolger von Peter Löscher außerplanmäßig neuer Vorstandsvorsitzender
2014	7. Equal Pay Day Die Europäische Zentralbank übernimmt die einheitliche Bankenaufsicht über die Großbanken in der Eurozone

Wirtschaftspolitische Ereignisse haben einen Einfluss auf die thematische Aus- und Behandlung von Inhalten im Diskurs. Dazu zählen bedeutende Ereignisse, beispielsweise die Einführung von Regelungen, Gesetzen und Verordnungen, sowie Geschehnisse auf lokaler, nationaler und globaler Ebene, die auf die untersuchten diskursiven Aushandlungen Einfluss haben. Tabelle 5.28 zeigt den für die vorliegende Arbeit relevanten historischen Kontext. Darin werden neben Gesetzen, Richtlinien oder Verordnungen auch bedeutende Ereignisse wie der Equal Pay Day aufgeführt. Die Tabelle gibt einen Überblick über bedeutende historische Ereignisse, auf die bereits in Abschnitt 5.2.3.4 in Bezug auf die HANDLUNGEN in den Unternehmenstexten eingegangen wurde.

In Abschnitt 5.1.3 wurde die Relevanz der Schwerpunktthemen hinsichtlich ihrer thematischen Behandlung in den Unternehmens- und Medientexten für den gesamten Untersuchungszeitraum aufgezeigt (vgl. Tab. 5.2, S. 113, Tab. 5.3, S. 114, und Tab. 5.4, S. 117). Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie sich die nominalisierten Hauptthemen in den untersuchten Medientexten in der ersten Hälfte des Untersuchungszeitraums gegenüber der zweiten Hälfte verhalten. Wenn mehrere Hauptthemen für einen Medientext relevant waren, dann wurden mehrere Hauptthemen kodiert.



**Tab. 5.29** Prominente Themen in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2004)

Themen	Codings gesamt	FAZ	SZ	Die Welt	Die Zeit
<b>Neuer Führungsstil, Persönlichkeit mit neuen Qualitäten</b>	24	1	23	0	0
<b>Positive Bewertung von flexiblen Arbeitszeiten</b>	21	0	12	0	9
<b>Manager müssen neue Kompetenzen erwerben</b>	21	3	8	0	10
Bezahlung nach Funktion und persönlicher Leistung	20	13	0	0	7
Keine Ethik und Moral in Unternehmen sowie in der Führung	18	6	0	0	12
Viel Telearbeit in Deutschland und weiterer Anstieg zu erwarten	15	0	3	0	12
<b>Bedarf an Mitarbeitern unternehmensintern lösen</b>	13	9	4	0	0
Anforderungen an Personalressort sind gestiegen	13	13	0	0	0
Flexible und individuelle Arbeitszeiten sowie -modelle	12	5	4	0	3
Kritik an Leiharbeit	12	0	12	0	0

**Tab. 5.30** Prominente Themen in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (2005–2014)

Themen	Codings gesamt	FAZ	SZ	Die Welt	Die Zeit
<b>Demografischer Wandel beeinflusst Arbeitskraftgewinnung</b>	47	16	12	6	13
<b>Ruf nach mehr Frauen in Führungspositionen</b>	40	1	5	5	29
<b>Kritik an der und gegen die Frauenquote</b>	36	7	3	10	16

(Fortsetzung)

**Tab. 5.30** (Fortsetzung)

Themen	Codings gesamt	FAZ	SZ	Die Welt	Die Zeit
<b>Frauenquote – Männer haben bei der Besetzung keine Chance</b>	31	0	0	0	31
<b>Demografischer Wandel – es bleibt viel zu tun</b>	30	21	5	1	3
Kritik an zu hohen Manager-Gehältern	26	0	15	9	2
<b>Frauen in Führungspositionen verhelfen</b>	26	0	5	2	19
<b>Fachkräftemangel in Deutschland – schwierig, geeignetes Personal zu finden</b>	25	15	4	5	1
<b>Für eine Frauenquote</b>	25	0	4	4	17
<b>Manager – ein neuer Typus: rational vs. einfühlsam</b>	25	0	0	0	25

Aus den Tabellen 5.29 und 5.30 geht hervor, dass sich die prominenten Themen im Verlauf des Untersuchungszeitraums unterscheiden. Die hervorgehobenen Themen beziehen sich unmittelbar auf die Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente oder Führungsstil. Während in der ersten Hälfte des Untersuchungszeitraums (1995–2004) vier Themen einen Bezug zu einem Schwerpunktthema aufweisen, sind in der zweiten Hälfte neun der zehn prominenten Themen der Frauenförderung, dem Kampf um Talente oder dem Führungsstil zuzuordnen. Dies unterstreicht die Signifikanz der ausgewählten Schwerpunktthemen für die Untersuchung.

Im Folgenden werden zuerst die (Sub-)Themen der personal- und nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte in Bezug auf die Frauenförderung für die linguistische framebezogene Analyse ausführlich präsentiert (Abschnitt 5.3.1). Anschließend erfolgt die Ergebnispräsentation der thematischen Behandlung des zweiten Schwerpunktthemas Kampf um Talente (Abschnitt 5.3.2). Drittens werden die Analyseergebnisse der untersuchungsrelevanten diskursiven (Sub-)Themen zum Führungsstil vorgestellt (Abschnitt 5.3.3).

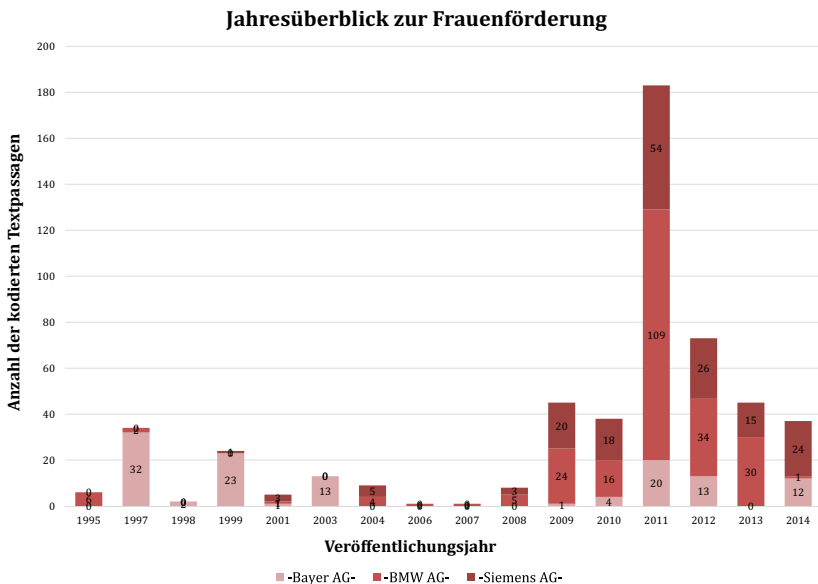
Bei der Präsentation der Analyseergebnisse stehen die Besonderheiten der Printmedien und der Unternehmen in Bezug auf die Prototypen im Vordergrund. Die Frame-Attribute und deren Prototypen werden entsprechend ihrer Signifikanz vorgestellt, wobei sich die Darstellung hierbei aus Gründen der Übersichtlichkeit zahlreicher Tabellen bedient. An entsprechenden Stellen werden die Prototypen mit Textbeispielen belegt. Außerdem werden die Kohärenzbeziehungen zwischen

den Medientexten und den Unternehmen sowie die Besonderheiten in Bezug auf die Analyse des Unternehmenstextkorpus erläutert.

### 5.3.1 Intertextuelle Kohärenzbeziehungen am Beispiel von Frauenförderung

Der Diskurs um Frauenförderung wird nicht nur um Führungspersonen und Frauen in Chefetagen geführt, sondern bezieht alle Mitarbeiterinnen mit ein. Den Ergebnissen der Medientextanalyse nach ist das Thema im Vergleich zur Analyse der Unternehmenstexte noch immer nicht in allen Bereichen unternehmerischen Handelns angekommen. Beispielsweise ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen immer noch sehr gering.

Das Thema Frauenförderung ist – genau wie in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG – in den untersuchten Printmedientexten präsent und wird vielschichtig diskursiv behandelt. Das Thema Frauenförderung wird in 81 von insgesamt 577 untersuchten Medientexten behandelt (*FAZ*: 23, *SZ*: 12, *Die Welt*: 14 und *Die Zeit*: 32). Die folgende Abbildung zeigt die Behandlung des Themas über den Untersuchungszeitraum hinweg:



**Abb. 5.27** Überblick über die Relevanz von Frauenförderung in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Die Entwicklung von Themen(-karrieren) in den Medientexten kann mit der Einordnung in den historischen Kontext (vgl. dazu Tab. 5.28, S. 257) besser nachvollzogen werden, da auch die unternehmerische Entwicklung durch wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen bedingt ist. Aus diesem Grund wird im Folgenden der historische Kontext näher beleuchtet, um die Themenentwicklung in Bezug auf die einzelnen Unternehmen in den Medientexten über den Untersuchungszeitraum nachvollziehen und in der anschließenden Präsentation der Analyseergebnisse die thematischen intertextuellen Kohärenzbeziehungen in Bezug zum Kontext besser einordnen zu können.

Die Übersicht zur thematischen Behandlung von Frauenförderung in den Medientexten (Abb. 5.27, S. 263) lässt erkennen, dass das Thema in den ersten fünf Jahren des Untersuchungszeitraums (1995–1999) ausschließlich in Bezug auf die Bayer AG und BMW AG medial behandelt wurde, wohingegen in den darauf folgenden Jahren (2001–2008) das Thema ebenfalls in Bezug auf die Siemens AG thematisiert wird. Auffällig ist, dass es keine mediale Auseinandersetzung mit Frauenförderung in vereinzelt Jahren gibt, so auch 1996 und 2000, auch wenn sich in diesen Jahren die gesetzlichen Rahmenbedingungen für berufstätige Frauen verbesserten. So trat beispielsweise im Jahr 1996 der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz ab Vollendung des dritten Lebensjahres in Kraft und im Jahr 2000 bestätigte der Europäische Gerichtshof (EuGH) das Urteil zur Vereinbarkeit gesetzlicher Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen und Männer, insbesondere durch Beseitigung der tatsächlich bestehenden Ungleichheiten, mit der europäischen Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG. Seit dem Jahr 2009 ist eine Zunahme der thematischen Behandlungen von Frauenförderung in den Medien zu erkennen, mit einem bedeutenden Anstieg im Jahr 2011.

Im Jahr 1997 ist eine signifikante Zunahme der Themabehandlung zu erkennen. In diesem Jahr werden eine Vielzahl von Maßnahmen hinsichtlich Frauenförderung beschlossen und umgesetzt: Nennenswert sind das Gesetz zur Änderung des Mutterschutzrechts, die Mutterschutzrichtlinienverordnung sowie der Beschluss des Europäischen Rates in Amsterdam mit der Zielsetzung der Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern, die in Art. 2 und 3 EG-Vertrag festgeschrieben ist. In Art. 119 EG-Vertrag wird der Grundsatz des gleichen Entgelts bei gleicher Arbeit um gleichwertige Arbeit erweitert. Im Jahr 1999 ist ebenfalls ein Anstieg der thematischen Behandlung von Frauenförderung zu verzeichnen. In diesem Jahr erfolgt auch die Verabschiedung des Programms „Frau und Beruf“, das die Bundesregierung in Anlehnung an die Beschlüsse der Weltfrauenkonferenz in Peking und den Amsterdamer Vertrag einführt.

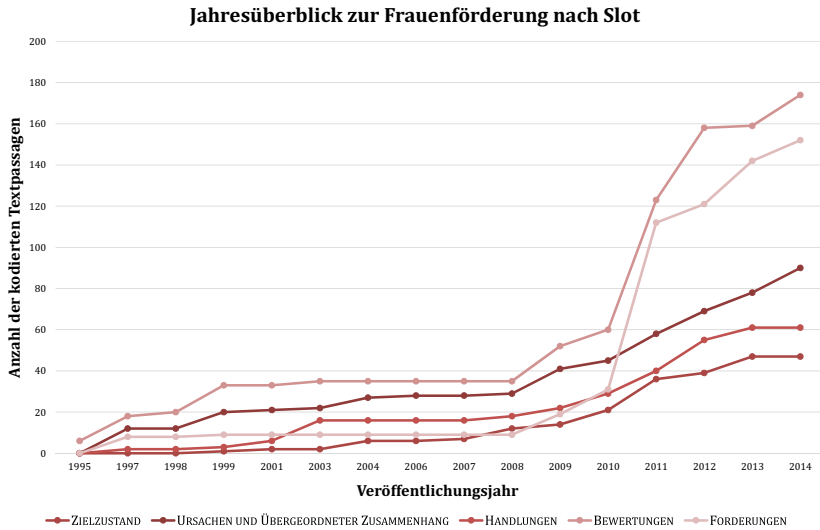
Zwischen den Jahren 2001 bis 2008 ist im Vergleich zum Ende des Untersuchungszeitraums eine geringe thematische Behandlung von Frauenförderung in den Medientexten festzustellen. In dieser Zeit werden zahlreiche Regelungen und Richtlinien auf den Weg gebracht. Beispielsweise ersetzt die neue Elternzeit den alten Erziehungsurlaub (2001), der 1. Girls' Day – Mädchen-Zukunftstag findet statt (2001), die Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit in der Privatwirtschaft wird zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft geschlossen (2001), das Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes tritt in Kraft, das für die Beteiligung von Frauen an den Mitgliedern des Betriebsrats eine Anteilsregelung vorsieht, die dem Anteil der Frauen an den Beschäftigten folgt (2001). Im Jahr 2004 wird das Dritte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt beschlossen, in dem Arbeitsmarktförderung eine gleichstellungspolitische Zielsetzung erhält. Bei den Agenturen für Arbeit, den Regionaldirektionen und der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit werden hauptamtliche Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) bestellt. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) tritt in Kraft (2006) und das Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz (BEEG) wird 2007 verabschiedet. Im selben Jahr wird in der „Berliner Erklärung“ die Gleichberechtigung von Frauen und Männern als gemeinsames Ideal der Europäischen Union unterschrieben. Der 1. Equal Pay Day (Tag der Entgeltgleichheit) findet 2008 statt, der jährlich abgehalten wird. Veranstaltungen, die über das ganze Jahr und das gesamte Bundesgebiet verteilt sind wie der Equal Pay Day, rücken die Problematik der Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern sowie die Ursachen und Maßnahmen zur Überwindung von Unterschieden noch stärker in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Das Kinderförderungsgesetz (2008) zur Förderung des Ausbaus eines qualitativ hochwertigen Betreuungsangebotes wurde beschlossen. Demnach soll ab dem 1. August 2013 nach Abschluss der Ausbauphase ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder vom vollendeten ersten bis zum vollendeten dritten Lebensjahr eingeführt werden.

Seit dem Jahr 2009 nimmt die thematische Behandlung stetig zu, mit einem signifikanten Anstieg im Jahr 2011. Diese Zunahme kann auf die beschlossenen Gesetze und Richtlinien der vorangegangenen Jahre zurückgeführt werden. Auch in den letzten Jahren des Untersuchungszeitraums werden für die Frauenförderung zahlreiche Gesetze und Richtlinien beschlossen und umgesetzt. Dazu zählt beispielsweise der Vertrag von Lissabon und der damit im Zusammenhang stehende Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), der am 1. Dezember 2009 in Kraft tritt. Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein im AEUV verankertes Grundprinzip der Europäischen Union und gehört zu

den Zielen und Aufgaben der Europäischen Union. Artikel 8 des AEUV lautet: „Bei allen ihren Tätigkeiten wirkt die Union darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern“ (AEUV Art. 8). Die Gleichstellung der Geschlechter ist auch in Artikel 23 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union verankert, was die bereits im Amsterdamer Vertrag geforderte durchgängige Berücksichtigung des Grundsatzes der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen bekräftigt. Im Jahr 2010 erlässt die Europäische Kommission die Frauen-Charta anlässlich des 15. Jahrestags der Erklärung und der Aktionsplattform der Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Peking und des 30. Jahrestags des Übereinkommens der Vereinten Nationen. Die Frauen-Charta hat zum Ziel, jede Form von Diskriminierung der Frau zu beseitigen. Am 21. September 2010 wird die Strategie der Europäischen Union zur Gleichstellung von Frauen und Männern (2010–2015) angenommen. Die Strategie verpflichtet sich zu einer Förderung der Gleichstellung der Geschlechter. Außerdem verdeutlicht sie den Nutzen der Gleichstellung der Geschlechter im Hinblick auf Wirtschaftswachstum und nachhaltige Entwicklung und soll zur Umsetzung der Gleichstellungsmaßnahmen im Rahmen der Strategie Europa 2020 beitragen.

Zum 1. Januar 2011 nimmt die neue Einheit der Vereinten Nationen für die Förderung von Frauen und Geschlechtergleichheit „UN WOMEN“ ihre Arbeit auf. Ziel ist es, die Wirksamkeit der Gleichstellungspolitik international zu stärken und eine effizientere Arbeitsweise zu gewährleisten. Im selben Jahr legt Bundesministerin Schröder (CDU) ihr Konzept für den privatwirtschaftlichen Teil des vom Koalitionsvertrag geforderten Stufenplans zur Förderung von Frauen in Führungspositionen vor: Mit einer gesetzlichen „FlexiQuote“ sollen mitbestimmte und börsennotierte Unternehmen zu transparenten und verbindlichen Zielquoten für Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen verpflichtet werden. In den darauf folgenden Jahren wird die öffentliche Diskussion um Frauenförderung von der Frauenquote und unternehmerischen Maßnahmen zur Förderung von Frauen bestimmt.

Für die Beantwortung der Frame-spezifischen Fragen im Zusammenhang von Nachhaltigkeit in der Frauenförderung im Unternehmen wurden die Rollenwerte im Medientextkorpus ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Abbildung 5.28 zeigt die Signifikanz der Behandlung des Themas Frauenförderung in Bezug auf die Slots, beispielsweise ZIELZUSTAND, HANDLUNGEN und BEWERTUNGEN, in den untersuchten Medientexten.



**Abb. 5.28** Jahresüberblick zur Frauenförderung nach Slot in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

In Bezug auf die Frauenförderung nimmt die thematische Behandlung der Slots ZIELZUSTAND, URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG und HANDLUNGEN in den untersuchten Medientexten bis zum Jahr 2010 konstant zu. Seit dem Jahr 2010 werden BEWERTUNGEN und FORDERUNGEN in den Medientexten auffällig stark thematisiert.

Im Folgenden werden die Ränge der ermittelten Prototypen, also der Subthemen, im Medientextkorpus zur Frauenförderung in Bezug auf die untersuchungsrelevanten Unternehmen vorgestellt. Neben der Präsentation der Analyseergebnisse zur subthematischen Be- bzw. Aushandlung von Frauenförderung werden auch die Anzahl der kodierten Textstellen und Besonderheiten hinsichtlich der Thematisierung in den einzelnen Medien entsprechend der folgenden Reihenfolge vorgestellt:

- 1 ZIELZUSTAND-Prototypen,
- 2 URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen,
- 3 HANDLUNGEN-Prototypen,
- 4 BEWERTUNGEN-Prototypen sowie
- 5 FORDERUNGEN-Prototypen.

In Bezug auf die thematischen intertextuellen Kohärenzbeziehungen zwischen den Printmedientexten sind Kongruenzen, Kontrastierungen, Variationen und Elaborationen des Subthemas Frauenförderung sichtbar. Die Analyseergebnisse zeigen Slots, die kongruent, aber auch kontrastiv sowie in thematischer Variation und Elaboration belegt werden.

### 5.3.1.1 ZIELZUSTAND-Prototypen

Im Folgenden sind die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des ZIELZUSTANDS<sup>23</sup> der Frauenförderung sowie die Anzahl der kodierten Textstellen in Tabelle 5.31 aufgeführt.

**Tab. 5.31** Prototypen von Zielzustand zur Frauenförderung in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER	16
2	ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN	15
3	ARBEITNEHMERBINDUNG UND SABBATJAHR ALS ANREIZ FÜR TOP-ARBEITNEHMER	11
4	ARBEITNEHMERGEWINNUNG und -BINDUNG DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE	11

In Tabelle 5.31 sind die unterschiedlichen Prototypen zum Code ZIELZUSTAND aufgeführt. Aus der Tabelle geht hervor, dass zwei der vier Prototypen des Codes ZIELZUSTAND im Zusammenhang mit der Frauenförderung für Unternehmen besonders wichtig sind: ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN und UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER. Beim ersten Prototyp des ZIELZUSTANDS der Frauenförderung – UNTERNEHMENSERFOLG, VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER – handelt es sich um die ökonomischen Vorteile, die sich Unternehmen in einer globalisierten Welt von Maßnahmen im Bereich Vielfalt, insbesondere der Frauenförderung, versprechen. Ein wichtiger Effekt des Vielfalt-Managements im Rahmen der Frauenförderung ist der unternehmerische Erfolg bei Kunden. Denn das Erreichen von

<sup>23</sup> Unter ZIELZUSTAND wird eine Aussage eines Akteurs oder einer Akteursgruppe verstanden, die einen erwünschten Zustand zur Befriedigung spezifischer Bedürfnisse zum Ausdruck bringt.



Kunden in einer globalisierten Welt und der damit zusammenhängende Unternehmenserfolg sind wichtige Kriterien für die Festlegung und Umsetzung von Unternehmensaktivitäten. Insgesamt sind 16 Codings zu verzeichnen, wobei die meisten Rollenwerte (Fillers) im Medium *Die Zeit* auftreten, wohingegen es in der *Süddeutschen Zeitung* nicht thematisiert wird.

**Tab. 5.32** UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	6	1	4	1
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	2	0	0	2
<i>Die Zeit</i>	8	0	8	0
Summe	16	1	12	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER des Codes ZIELZUSTAND (Tabelle 5.32):

- MT1: Doch nicht nur die Werbewirkung und die Angst vor Strafe haben zu einem Umdenken geführt. Intelligentes „Diversity Management“ macht Sinn, da ein Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Führungskräften aus dem Vollen schöpfen kann und sich nicht selbst von vornherein beschränkt auf eine allzu übersichtliche Gruppe an Kandidaten. (*Die Welt*, 06.10.2010, Diversity)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT2: Voraussetzung ist, dass die Vielfalt zunächst einmal erkannt, wertgeschätzt und richtig gemanagt wird. Dann bringt sie einen Mehrwert für alle Beteiligten inklusive der Stakeholder. (*Die Zeit*, 03.05.2012, Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus)
- Akteur der verbalen Handlung: Michael Stuber, Diversity-Experte (Engineering D&I)
- MT3: Den Unternehmen, die sich um Vielfalt bemühen, geht es also keineswegs um einen sozialen Anstrich. Sie verfolgen ökonomische Ziele. (*Die Zeit*, 03.05.2012, Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT4: Diversity Management heißt im Fachjargon die Strategie, mit der immer mehr Unternehmen auf die Anforderungen einer internationalen Integration

der Wirtschaft antworten wollen. Das ursprünglich amerikanische Konzept aus der Bürgerrechtsbewegung hat sich wegbewegt von der Idee der Gleichberechtigung hin zu einem betriebswirtschaftlichen Instrument zur besseren Nutzung des Humankapitals. (FAZ, 20.07.2008, Die Multikulti-Offensive)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der zweite Prototyp des ZIELZUSTANDS der Frauenförderung – ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN – thematisiert das Interesse der Unternehmen an der Investition in lukrative Kinderbetreuungsmöglichkeiten, um qualifizierte Frauen in Zeiten des Fachkräftemangels für das Unternehmen zu gewinnen oder zu halten. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* und in Bezug auf die Bayer AG sowie die Siemens AG zu finden. Dort wird der Prototyp als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während er in den Medien *Süddeutsche Zeitung* sowie *Die Welt* und in Bezug auf die BMW AG nicht zum Ausdruck gebracht wird (Tabelle 5.33).

**Tab. 5.33** ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	5	0	0	5
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	10	5	0	5
Summe	15	5	0	10

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN des Codes ZIELZUSTAND:

MT5: Wenn Eltern nicht wissen, wohin mit ihren Kindern, sind sie auch im Job nicht so flexibel, wie die Arbeitgeber das gern hätten. Deshalb kümmern sich viele Unternehmen neuerdings selbst um den Nachwuchs. (*Die Zeit*, 31.03.2013, Wir gehen arbeiten)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT6: Früher lockten die Firmen gute Leute mit Dienstwagen, Boni oder Aktienpaketen, inzwischen ist die Edel-Kita mit Wellness und Englischkurs, mit

qualifizierten Erziehern und langen Öffnungszeiten ein wichtiges Argument im Vorstellungsgespräch. (*Die Zeit*, 31.03.2013, Wir gehen arbeiten)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der dritte Prototyp des ZIELZUSTANDS UND DER BEDÜRFNISSE der Frauenförderung – ARBEITNEHMERBINDUNG UND SABBATJAHR ALS ANREIZ FÜR TOP-ARBEITNEHMER – thematisiert den von Unternehmen erwünschten Zielzustand der Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmern an das Unternehmen. Ebenfalls soll der Verlust von Mitarbeitern durch das Engagement im Bereich von Vielfalt wie dem Ermöglichen eines Sabbatjahres vermieden werden. Ein Sabbatjahr ist bei Arbeitnehmern beliebt, um eine persönliche Auszeit für private Projekte zu nutzen oder sich weiterzubilden. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. Dort wird es als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während in den Medien *Süddeutsche Zeitung* und *Die Welt* das Thema nicht angesprochen wird. Auffällig ist auch, dass der Aspekt nicht in Bezug auf die Bayer AG thematisiert wird (Tabelle 5.34).

**Tab. 5.34** ARBEITNEHMERBINDUNG UND SABBATJAHR ALS ANREIZ FÜR TOP-ARBEITNEHMER

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	4	0	2	2
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	7	0	4	3
Summe	11	0	6	5

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ARBEITNEHMERBINDUNG UND SABBATJAHR ALS ANREIZ FÜR TOP-ARBEITNEHMER des Codes ZIELZUSTAND:

MT7: Das Sabbatical kann eine sehr wirksame Maßnahme im Krisenmanagement sein. (*FAZ*, 10.01.2009, Auszeit mit Risiko)

Akteur der verbalen Handlung: Timeo Kracht, Geschäftsführer (Kienbaum Consultants International)

MT8: Der Vorteil des Gehaltsverzichts gegenüber angesparten Zeitguthaben ist, dass der Mitarbeiter sofort freimachen kann. Wir nutzen das natürlich auch zur Beschäftigungssicherung. (*Die Zeit*, 10.04.2003, Freiheit für die Mitarbeiter, Profit für das Unternehmen)

Akteur der verbalen Handlung: Heiko Brockbartold, Personaler (Siemens AG)

MT9: Aus dem biblischen Gebot ist über die Jahrtausende ein unternehmerisches An-Gebot geworden; aus dem Sabbatjahr während derselben Zeit ein Sabbatical. Jeder große internationale Konzern bietet seinen Mitarbeitern heute an, für ein halbes oder ganzes Jahr zu pausieren. Denn die Top-Personaler wissen längst, dass ihren Top-Ingenieuren oder Top-Bankern oft ein Jugendtraum geblieben ist. Diesen konnten sie bisher ja gerade deshalb nicht wahrmachen, weil sie während ihres Studiums und Berufseinstiegs alle Zeit darauf verwendet haben, zu den Top-Leuten zu werden, die sie sind. (FAZ, 19.07.2009, Ganz entspannt ins Sabbatical)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT10: „Unsere Mitarbeiter sollen das Gefühl haben, dass sie bei einem tollen Unternehmen arbeiten“, sagt eine Unternehmenssprecherin. Das Sabbatical sei eine wichtige Säule der BMW-Mitarbeiterbindung. Die Arbeitnehmer müssen keine Überstunden für ihre Pause machen. Ihr Grundgehalt läuft wie gewohnt weiter. (Die Zeit, 15.01.2001, „Die Batterien aufladen“)

Akteur der verbalen Handlung: Pressesprecher/in (BMW AG)

Beim vierten Prototyp des ZIELZUSTANDS der Frauenförderung – ARBEITNEHMERGEWINNUNG und -BINDUNG DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE – werden flexible Arbeitszeitmodelle von Unternehmen zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Arbeitnehmern thematisiert. Dies ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels von besonderer Bedeutung. Die Rollenwerte (Fillers) sind in dem Medium *Die Welt* und in Bezug auf die BMW AG am häufigsten aufgeführt. Auffällig ist, dass dieser Aspekt in Bezug auf die Bayer AG keine Erwähnung in den untersuchten Medienexten findet.

**Tab. 5.35** ARBEITNEHMERGEWINNUNG UND -BINDUNG DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
FAZ	3	0	0	3
SZ	2	0	2	0
Die Welt	5	0	3	2
Die Zeit	1	0	1	0
Summe	11	0	6	5

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ARBEITNEHMERGEWINNUNG und -BINDUNG DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE des Codes ZIELZUSTAND (Tabelle 5.35):

MT11: Auch die Arbeitszeiten müssen flexibel angepasst werden: Familie und ständige Weiterbildung wollen schließlich auch noch in einem Alltag untergebracht werden, in dem – auch auf Wunsch der Wirtschaft – meiß beide Elternteile arbeiten. Neben den Bemühungen, die besten Bewerber anzulocken und zu halten, werden die Unternehmen aber nicht darum herumkommen, künftig auch Schwächere einzustellen – diejenigen, die nur einen Hauptschulabschluss haben, schlecht Deutsch sprechen oder nur eine branchenfremde Qualifikation haben. (*Die Welt*, 20.08.2013, Die neue Mitarbeitermacht)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT12: Angesichts des sich abzeichnenden demografischen Wandels ist das ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für Unternehmen, wenn sie qualifizierte Mitarbeiter bekommen und halten möchten. (*SZ*, 17.07.2004, Dienstpläne, selbst gebastelt)

Akteur der verbalen Handlung: Wolfgang Clement, Wirtschaftsminister (SPD)

MT13: Außerdem sind kurzfristige betriebswirtschaftliche Vorteile nicht von der Hand zu weisen. Eine Studie des Familienministeriums kommt zu dem Ergebnis, dass Firmen, die flexible, familienfreundliche Arbeitsbedingungen bieten, mit weniger Personalfuktuation und Krankheitstagen zu kämpfen haben. (*SZ*, 17.07.2004, Dienstpläne, selbst gebastelt)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

### 5.3.1.2 URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen

Die Ränge der ermittelten Prototypen von den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG<sup>24</sup> der Frauenförderung sowie die Anzahl der kodierten Textstellen im Medientextkorpus sind in der folgenden Tabelle aufgeführt (Tabelle 5.36).

---

<sup>24</sup> Als URSACHE wird etwas bezeichnet, das den gewünschten ZIELZUSTAND Frauenförderung herbeiführen soll. Der ÜBERGEORDNETE ZUSAMMENHANG beschreibt Funktionszusammenhänge und Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen, die keine eindeutigen Handlungen, Bewertungen oder Forderungen hervorgerufen.

**Tab. 5.36** Prototypen von Ursachen und übergeordnetem Zusammenhang zur Frauenförderung in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	26
2	MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN	22
3	FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA	18
4	POSITIVE BEWERTUNG DER FRAUENFÖRDERUNG AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE	10
5	KEINE EINIGKEIT BEI DER FRAUENFÖRDERUNG	4
6	FRAUEN IM OSTEN DEUTSCHLANDS IN MEHR FÜHRUNGSPPOSITIONEN VERTRETEN ALS IM WESTEN	2

Tabelle 5.36 zeigt unterschiedliche Prototypen zu den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG. Aus der Tabelle geht hervor, dass die Prototypen GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN und MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN am häufigsten kodiert wurden. Der erste Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS der Frauenförderung – GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN – kritisiert den geringen Anteil von weiblichen Führungskräften in Unternehmen und die damit zusammenhängende Negativentwicklung im Unternehmen und in der Gesellschaft. Die meisten Rollenwerte sind im Medium *Die Zeit* (16) zu finden. Dort wird der Prototyp als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während in der *FAZ* nur zwei kodierte Textstellen aufzufinden sind. Außerdem ist auffällig, dass das Thema im Zusammenhang mit der BMW AG am häufigsten thematisiert wird (Tabelle 5.37).

**Tab. 5.37** GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	2	1	0	1
<i>SZ</i>	4	0	1	3
<i>Die Welt</i>	4	0	3	1
<i>Die Zeit</i>	16	4	8	4
Summe	26	5	12	9

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT14: Wir liegen im unteren Mittelfeld, was den Anteil von Frauen in Führungspositionen angeht. (*Die Zeit*, 23.07.2009, Die Weibewirtschaft.)

Akteur der verbalen Handlung: Claudia Funke, Partnerin (McKinsey)

MT15: Die Vorstände der großen deutschen Unternehmen werden nur langsam weiblicher, 13 Frauen gibt es inzwischen in den Dax-Vorstandsetagen. Aber es hat den Anschein, als häuften sich die Abgänge von Frauen. Siemens hatte Brigitte Ederer und Barbara Kux in den Vorstand geholt, beide mussten bald wieder gehen. (*SZ*, 05.07.2014, Sag mir, wo die Frauen sind.)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT16: Man könnte es für ausgleichende Gerechtigkeit halten. Über Jahrtausende wurden Frauen benachteiligt, und die Wirtschaftswelt war da besonders beharrlich: Bis vor wenigen Jahren glichen Vorstandsetagen geschlossenen Herrenclubs, in denen Damen allenfalls gestattet waren, um Kaffee zu servieren. Noch immer ist der Frauenanteil im Top-Management mickrig. (*Die Zeit*, 27.08.2012, Frauenquote lässt manche Männer um Karrierechancen bangen.)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT17: Noch immer gilt für die deutsche Wirtschaft die Einsicht: Je größer das Unternehmen, desto weniger Frauen arbeiten in der obersten Chefetage. (*Die Welt*, 15.03.2008, Mitmischen beim Global Player)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Beim zweiten Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS der Frauenförderung – MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN

– werden die unternehmerischen Rahmenbedingungen und das Personalmanagement kritisiert. Aus den Texten geht hervor, dass sich die untersuchten Unternehmen nicht genug für Frauen einsetzen, was bei Stellenbesetzungen oder auch in Bezug auf die Diskriminierung von Frauen ersichtlich wird. In den Texten ist die Rede von der sogenannten „Teilzeit-Falle“, wenn beispielsweise Frauen nach der Elternzeit wieder ins Berufsleben zurückkehren und die Wiederaufnahme der Karriere nur erschwert möglich ist. Insgesamt wurden 22 Textstellen kodiert, wobei die meisten Rollenwerte im Medium *Die Zeit* zu finden sind, während das Thema für *Die Welt* nicht relevant ist. Besonders häufig wird das Thema in Bezug auf die Siemens AG angesprochen (Tabelle 5.38).

**Tab. 5.38** MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	5	0	0	5
<i>SZ</i>	2	1	0	1
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	15	3	4	8
Summe	22	4	4	14

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

- MT18: Auf der Frauenmesse Top '97 in Düsseldorf machten die Frauenbeauftragten der Unternehmen keinen Hehl daraus, wieviel inhaltenden Widerstand sie erleben. (*Die Zeit*, 14.10.1997, Sackgasse Teilzeit)  
Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT19: Viele Unternehmen bemühen sich nicht genug darum, gute Frauen zu finden. (*Die Zeit*, 25.11.2013, Die Chefinnen der Zukunft)  
Akteur der verbalen Handlung: Angela Hornberg, Personalberaterin (Advance Human Capital)
- MT20: Obgleich die meisten Führungskräfte großer Unternehmen inzwischen von Chancengleichheit redeten, rangiere das Thema im Unternehmensalltag weiter als Nebensache. (*Die Zeit*, 24.20.1997, Sackgasse Teilzeit)  
Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT21: Wobei es immer noch eine gläserne Decke in Firmen gibt, die zu durchstoßen für Frauen viel schwieriger ist. (*FAZ*, 23.03.2013, „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“)  
Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)



Der dritte Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS der Frauenförderung – FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA – belegt die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit dem Thema für Unternehmen in der Öffentlichkeit. Insgesamt sind 18 Codings zu verzeichnen, von denen die meisten in den Medien *FAZ* und *Die Zeit* vorkommen, wohingegen in *Die Welt* das Thema nicht aufgegriffen wird. In Bezug auf die Bayer AG und Siemens AG wird das Thema gleichermaßen oft behandelt (Tabelle 5.39).

**Tab. 5.39** FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	7	4	0	3
<i>SZ</i>	4	0	1	3
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	7	3	3	1
Summe	18	7	4	7

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT22: Gleichzeitig jedoch ergriffen viele Firmen bereits Maßnahmen, um das Potenzial ihrer weiblichen Belegschaft gezielter zu nutzen. Und das nicht aus Political Correctness, sondern aus handfesten betriebswirtschaftlichen Motiven. (*Die Zeit*, 16.09.1999, In Feindesland)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT23: Vor allem in Großunternehmen haben die Aktivitäten zur Frauenförderung in den vergangenen zehn Jahren stark zugenommen. (*FAZ*, 12.07.1999, Mit Geschick zum Wissen über die Konkurrenz)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT24: Der Marsch der Frauen an die Macht, Towards Power, kommt langsam, aber stetig voran. Den Trend hat das Wirtschaftsmagazin *Economist* schon 1996 erkannt und als benachteiligtes Geschlecht von morgen die Männer ausgemacht. Dies wird auch in Deutschland immer deutlicher sichtbar: Mädchen und Frauen befinden sich inzwischen in führender Position bei der Aneignung der Kernressource des 21. Jahrhunderts, der Bildung. (*SZ*, 17.06.2004, Mit Macht nach oben)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Beim vierten Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS der Frauenförderung – POSITIVE BEWERTUNG DER FRAUENFÖRDERUNG AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE – handelt es sich um Äußerungen, die die positiven Aspekte der Frauenförderung für Unternehmen betonen. Eine positive Einstellung gegenüber der Frauenförderung wird hier nicht nur aus sozialen Gründen betont, sondern auch aus betriebswirtschaftlichen Motiven wie dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitgeberattraktivität. Es wurden insgesamt zehn Codings vorgenommen, wobei der Großteil in *Die Zeit* und im Zusammenhang mit der Bayer AG aufgeführt wird (Tabelle 5.40).

**Tab. 5.40** POSITIVE BEWERTUNG DER FRAUENFÖRDERUNG AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	0	0	1
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	9	9	0	0
Summe	10	9	0	1

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps POSITIVE BEWERTUNG DER FRAUENFÖRDERUNG AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

- MT25: Die Frauen profitieren vom Rationalisierungsdruck, dem die Arbeitgeber ausgesetzt sind. Für immer mehr Unternehmen werden längere und flexible Arbeitszeiten zur betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit. Zudem zahlt es sich aus, qualifizierte Mitarbeiterinnen über die Familienpause hinaus ans Unternehmen zu binden. (*Die Zeit*, 24.10.1997, Sackgasse Teilzeit)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT26: Auch als Imagefaktor ist Frauenfreundlichkeit nicht zu unterschätzen. (*Die Zeit*, 24.10.1997, Sackgasse Teilzeit)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT27: Je mehr die Weltwirtschaft zusammenwächst, je schärfer Konkurrenz- und Rationalisierungsdruck werden, desto wichtiger ist jeder einzelne Mitarbeiter. Wer das optimale Team zusammenstellen will, muss auch die Kapazitäten der Frauen im Betrieb bestmöglich ausschöpfen und darf sich nicht

davon blenden lassen, dass männliche Bewerber meist lauter trommeln. (*Die Zeit*, 16.09.1999, In Feindesland)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)  
 MT28: Gleichzeitig jedoch ergriffen viele Firmen bereits Maßnahmen, um das Potenzial ihrer weiblichen Belegschaft gezielter zu nutzen. Und das nicht aus Political Correctness, sondern aus handfesten betriebswirtschaftlichen Motiven. (*Die Zeit*, 16.09.1999, In Feindesland)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)  
 MT29: Die Forums-Frauen versuchen, dem Führungspersonal ihrer Unternehmen die Erkenntnis zu vermitteln, daß Frauenförderung keine soziale Aufgabe ist, sondern betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. „Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, müssen wir mehr als hundert Prozent Leistung bringen“, argumentiert Monika Rühl, „dafür brauchen wir die besten Leute, und das sind aufgrund der Qualifikation eben oft Frauen.“ (*Die Zeit*, 24.10.1997, Sackgasse Teilzeit)

Akteur der verbalen Handlung: Monika Rühl, Beauftragte für Chancengleichheit (Lufthansa AG)

Der fünfte Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS der Frauenförderung – KEINE EINIGKEIT BEI DER FRAUENFÖRDERUNG – setzt sich mit konkreten Maßnahmen der Frauenförderung auseinander, beispielsweise mit der Frauenquote oder dem Gleichbehandlungsgesetz der Bundesregierung. Auffällig ist, dass es kein einheitliches Verständnis beim praktischen Vorgehen der Frauenförderung gibt und dieser Prototyp am häufigsten in dem Medium *Die Zeit* und in Bezug auf die BMW AG vorkommt.

**Tab. 5.41** KEINE EINIGKEIT BEI DER FRAUENFÖRDERUNG

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	1	0	0
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	3	0	3	0
Summe	4	1	3	0

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps KEINE EINIGKEIT BEI DER FRAUENFÖRDERUNG des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG (Tabelle 5.41):

MT30: Angesichts dieser verfahrenen Situation scheint eine Einigung über die Frauenquote in absehbarer Zeit nicht möglich. (*Die Zeit*, 30.03.2011, Der Glaubenskrieg um die Frauenquote)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Beim sechsten Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS der Frauenförderung – FRAUEN IM OSTEN DEUTSCHLANDS IN MEHR FÜHRUNGSPPOSITIONEN VERTRETEN ALS IM WESTEN – wird aufgezeigt, dass in Ostdeutschland mehr Frauen führende Positionen in Unternehmen einnehmen. Auch wenn es sich dabei nur um wenige Codings handelt, so wird damit ein interessanter Aspekt des Frauenanteils in der Führungsetage thematisiert.

**Tab. 5.42** FRAUEN IM OSTEN DEUTSCHLANDS IN MEHR FÜHRUNGSPPOSITIONEN VERTRETEN ALS IM WESTEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	0	0	0	0
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	2	0	1	1
Summe	2	0	1	1

Folgende Äußerung ist ein Beispielauszug der Textstellen, die im Rahmen des Prototyps FRAUEN IM OSTEN DEUTSCHLANDS IN MEHR FÜHRUNGSPPOSITIONEN VERTRETEN ALS IM WESTEN des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG annotiert wurden (Tabelle 5.42):

MT31: Jenseits der Wahrnehmung liegt auch, dass der Osten dem Westen voraus ist. Einer aktuellen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zufolge, stellen Frauen dort schon 30 Prozent der Geschäftsführer und Vorstände. (*Die Zeit*, 23.07.2009, Die Weiberwirtschaft)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

### 5.3.1.3 HANDLUNGEN-Prototypen

Basierend auf der Frame-spezifischen Frage nach den HANDLUNGEN, die zum erwünschten *Zustand* von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ führen sollen, wurden die Rollenwerte im Medientextkorpus ermittelt, aus denen die folgenden Prototypen eruiert wurden. Die Ränge der ermittelten Prototypen im

Medientextkorpus des Codes HANDLUNGEN<sup>25</sup> der Frauenförderung sowie die Anzahl der kodierten Textstellen werden in Tabelle 5.43 aufgeführt.

**Tab. 5.43** Prototypen von Handlungen zur Frauenförderung in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG	33
2	VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT	8
3	FÖRDERUNG VON TEILZEIT AUF ALLEN UNTERNEHMENSEBENEN	6
4	VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH REINTEGRATION, FORTBILDUNG UND WIEDEREINSTELLUNGSGARANTIE	4

Aus Tabelle 5.43 sind unterschiedlichen Prototypen zu den HANDLUNGEN abzulesen. Der am häufigsten kodierte Prototyp DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG stellt die unterschiedlichen unternehmerischen Aktivitäten im Bereich der Frauenförderung vor. Der erste Prototyp der HANDLUNGEN der Frauenförderung – DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG – bezieht sich auf die unterschiedlichen unternehmerischen Programme und Initiativen zur Frauenförderung, die den Anteil von weiblichen Führungskräften erhöhen und allgemein zur Frauenförderung im Unternehmen beitragen sollen. Hierbei sind unternehmerische Maßnahmen in Bezug auf finanzielle Anreizsysteme, spezielle Netzwerke und Mentoringprogramme sowie Möglichkeiten zu flexiblen Arbeitszeiten und Home Office-Optionen zu nennen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medien *Die Zeit* zu finden. Dort wird der Prototyp als die wichtigste HANDLUNG angesehen, während er im Medium *Süddeutsche Zeitung* nur einmal thematisiert wird. Die Rollenwerte (Fillers) sind in allen Medientexten und in Bezug auf alle untersuchten Unternehmen aufzufinden (Tabelle 5.44).

<sup>25</sup> Als HANDLUNG wird die Aktivität eines Akteurs oder einer Akteursgruppe verstanden, die zur Erreichung eines gewünschten Zielzustands durchgeführt wird.

**Tab. 5.44** DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	5	0	1	4
<i>SZ</i>	2	2	0	0
<i>Die Welt</i>	9	1	5	3
<i>Die Zeit</i>	18	6	5	7
Summe	34	9	11	14

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG des Codes HANDLUNGEN:

MT32: Mit Aktionen wie der Teilnahme am Girls Day, der Initiative Schule-Wirtschaft oder eigenen Aktivitäten wie dem Junior Campus in der BMW Welt oder Schnupperpraktika versucht BMW auch Mädchen stärker für Technik zu begeistern. (*Die Welt*, 19.03.2011, Frau am Steuer!)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT33: Statt einer Frauenquote, die für alle Unternehmen gilt, sieht die Vereinbarung nur individuelle Ziele für die Unternehmen vor. Sie verpflichten sich etwa dazu, mehr Frauen im mittleren und höheren Management zu beschäftigen und weiblichen Arbeitskräften mehr Trainee-Stellen anzubieten. Außerdem wollen sie die eigenen Betriebskindergärten ausbauen und Frauen bei der Personalentwicklung besonders fördern. (*Die Zeit*, 17.10.2011, Vorerst keine Frauenquote)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT34: Es ist fast schwieriger, den Frauen das schlechte Gewissen zu nehmen, damit sie rasch wieder in den Beruf zurückkommen. Wir setzen da finanzielle Anreize: Wir zahlen jeder Frau, die im ersten Lebensjahr des Kindes wieder Teilzeit arbeitet, 500 Euro zusätzlich im Monat. (*FAZ*, 24.03.2013, „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

MT35: In den 1980er-Jahren wurde Mentoring erstmals zur innerbetrieblichen Förderung von Frauen in amerikanischen Großkonzernen eingesetzt. Auch heute noch haben die meisten Mentoring-Programme ihren Schwerpunkt in der Frauenförderung. So fördert Siemens Ingenieurinnen in Deutschland mit dem Programm Yolante (Young Ladies Network of Technology). [...] Mit Yolante will Siemens auch dem anhaltend niedrigen Anteil von Frauen

in den technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen und in den Ingenieurberufen entgegenwirken. (*Die Welt*, 02.02.2008, Mentoring auch für Ingenieurinnen)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

MT36: Um unsere Innovationskraft langfristig zu entfalten, können wir auf die technisch-naturwissenschaftlichen Potenziale von Frauen nicht verzichten. Deshalb fördern wir angehende Ingenieurinnen und bereiten sie auf spätere Karrieren im Zukunftsfeld Technik und Naturwissenschaft vor. (*Die Welt*, 02.02.2008, Mentoring auch für Ingenieurinnen)

Akteur der verbalen Handlung: Siegfried Russwurm, Personalvorstand (Siemens AG)

Beim zweiten Prototyp der HANDLUNGEN der Frauenförderung – VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT – wird Telearbeit als ein Instrument zur praktischen Frauenförderung behandelt. Es sind insgesamt acht Rollenwerte (Fillers) zu verzeichnen, von denen die meisten in den Medien *Die Zeit* und *Süddeutsche Zeitung* zu finden sind, während es im Medium *Die Welt* nicht aufgeführt wird. Die Rollenwerte (Fillers) sind in Bezug auf alle Unternehmen aufzufinden (Tabelle 5.45).

**Tab. 5.45** VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	2	2	0	0
<i>SZ</i>	3	0	3	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	3	0	1	2
Summe	8	2	4	2

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT des Codes HANDLUNGEN:

MT37: Außerdem ist bei geeigneter Tätigkeit und persönlicher Eignung seit dem Sommer 1997 Telearbeit möglich. Bisher haben rund 1400 Beschäftigte die betriebliche Familienpause bei der Bayer AG in Anspruch genommen. Die Rückkehrquote beträgt rund 57 Prozent. (*FAZ*, 12.09.1998, Zur Sache)

Akteur der verbalen Handlung: Wolfgang Böckly, Leiter Personal (Bayer AG)

- MT38: Heimarbeit in der einen oder anderen Form ermöglichen die meisten Firmen. Bei Siemens darf jeder Büromitarbeiter einen Tag pro Woche zu Hause arbeiten. (*Die Zeit*, 28.10.2014, Es zählt nur das Ergebnis)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der dritte Prototyp der HANDLUNGEN der Frauenförderung – FÖRDERUNG VON TEILZEIT AUF ALLEN UNTERNEHMENSEBENEN – thematisiert den Einsatz von Teilzeitmaßnahmen in Unternehmen. Eine Besonderheit besteht darin, dass neben Frauen auch Männer die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit erhalten. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind in den Medien *Die Zeit* und in der *FAZ* zu finden. Bezüglich der BMW AG und Siemens AG sind die Rollenwerte (Fillers) gleichmäßig verteilt, wohingegen der Aspekt in Bezug auf die Bayer AG nicht thematisiert wird (Tabelle 5.46).

**Tab. 5.46** FÖRDERUNG VON TEILZEIT AUF ALLEN UNTERNEHMENSEBENEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	2	0	0	2
<i>SZ</i>	1	0	1	0
<i>Die Welt</i>	1	0	0	1
<i>Die Zeit</i>	2	0	2	0
Summe	6	0	3	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps FÖRDERUNG VON TEILZEIT AUF ALLEN UNTERNEHMENSEBENEN des Codes HANDLUNGEN:

- MT39: Auch andere Konzerne geben sich gelassen beim Thema Teilzeit. „Wir praktizieren das schon“, erklärt der Autokonzern BMW. (*SZ*, 30.11.2013, Gelassen bis mürrisch)

Akteur der verbalen Handlung: Pressesprecher (BMW AG)

- MT40: Die meisten Maßnahmen helfen allerdings nur, die Beschäftigten von Familienlasten zu befreien. Weit seltener geht es in der Praxis darum, Eltern mehr Zeit für die Familie zu geben, ohne sie gleich aufs Abstellgleis zu schieben. Teilzeit bedeutet in den meisten Fällen: Verzicht auf berufliches Vorankommen. Das kennen Frauen schon lange, aber es gilt in besonderer Weise für Männer. (*Die Zeit*, 26.06.2014, Von wegen Teilzeit)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)



Der vierte Prototyp der HANDLUNGEN der Frauenförderung – VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH REINTEGRATION, FORTBILDUNG UND WIEDEREINSTELLUNGSGARANTIE – beschäftigt sich mit den praktischen Instrumenten zur Wiedereingliederung von Frauen und Männern nach einer Elternzeit. In dem unten aufgeführten Medientextbeispiel 42 aus dem Artikel „Mit Geschick zum Wissen über die Konkurrenz“ (FAZ, 12.07.1999) ist von „Erziehungsurlaub“ die Rede. Heute wird der Terminus „Elternzeit“ benutzt, was der Idee gerecht wird, dass die Erziehung und Pflege von Kindern nicht mit einem Urlaub gleichzusetzen ist. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium FAZ zu finden. Dort wird es als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während es in den Medien *Süddeutsche Zeitung* und *Die Welt* nicht thematisiert wird. Auffällig ist auch, dass dieser Aspekt nicht in Bezug auf die BMW AG zum Ausdruck gebracht wird (Tabelle 5.47).

**Tab. 5.47** VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH REINTEGRATION, FORTBILDUNG UND WIEDEREINSTELLUNGSGARANTIE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
FAZ	4	3	0	1
SZ	0	0	0	0
Die Welt	0	0	0	0
Die Zeit	1	0	0	1
Summe	5	3	0	2

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH REINTEGRATION, FORTBILDUNG UND WIEDEREINSTELLUNGSGARANTIE des Codes Handlungen:

MT41: Obwohl in unserer Regelung noch nicht als „Muß“ vorgesehen, hat die Praxis gezeigt, daß Vertretungstätigkeiten für eine Reintegration in das Berufsleben mindestens ebenso wichtig sind wie Fortbildungsaktivitäten. (FAZ, 12.09.1998, Zur Sache)

Akteur der verbalen Handlung: Wolfgang Böckly, Leiter Personal (Bayer AG)

MT42: Für die Rückkehr geben viele Firmen über den gesetzlichen Erziehungsurlaub von drei Jahren hinaus eine Wiedereinstellungsgarantie. (FAZ, 12.07.1999, Mit Geschick zum Wissen über die Konkurrenz)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

### 5.3.1.4 BEWERTUNGEN-Prototypen

Als Antworten auf die Frame-spezifische Frage nach den BEWERTUNGEN<sup>26</sup> wurden verschiedene Rollenwerte in den Medientexten ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes BEWERTUNGEN der Frauenförderung sowie die Anzahl der kodierten Textstellen sind in Tabelle 5.48 dargestellt:

**Tab. 5.48** Prototypen von Bewertungen zur Frauenförderung in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	24
2	FRAUFÖRDERUNG POSITIV FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG	19
3	KEINE EINIGUNG BEI DER FRAUFQUOTE ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT	10
4	KRITIK AN UNSERIOSEN FRAUFÖRDERNETZWERKEN	7
5	LOB FÜR DAS EIGENENGAGEMENT DER FRAUFEN	6
6	KRITIK AM ALLGEMEINEN GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ (AGG) UND DER FRAUFQUOTE	6
7	STAATLICHE REGELN ZUR AUSÜBUNG VON DRUCK AUF DIE FRAUFQUOTE	3

Aus Tabelle 5.48 geht hervor, dass in den untersuchten Texten einerseits die Kritik an Maßnahmen zur Frauenförderung zum Ausdruck gebracht wird und andererseits positive Bewertungen zum Eigenengagement der Frauen geäußert werden. Der wichtigste Prototyp der BEWERTUNGEN ist KRITIK AN GERINGEM FRAUFENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN. Dieser Prototyp kritisiert den geringen Anteil von weiblichen Führungskräften und den damit zusammenhängenden Misserfolg von Frauenförderprogrammen in Unternehmen. Es werden Frauenförderprogramme kritisiert, die nicht dazu dienen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen. Auch die Frauenquote erweist sich als erfolglos. In diesem Zusammenhang wird die Wichtigkeit von anderen Maßnahmen erwähnt, beispielsweise individuelle Frauenförderprogramme und Regelungen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. Dort wird der Prototyp als die wichtigste BEWERTUNG angesehen, während er im Medium *Die Welt* nur

<sup>26</sup> Als BEWERTUNG wird die Aussage eines Akteurs oder einer Akteursgruppe verstanden, die einen Zustand, ein Ereignis, Handlungen oder Aussagen anderer Akteure oder Akteursgruppen bewertet.

zwei Male genannt wird. Außerdem wird dieser Aspekt häufig in Bezug auf die BMW AG und Siemens AG angebracht (Tabelle 5.49).

**Tab. 5.49** KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	7	4	3	0
<i>SZ</i>	7	0	0	7
<i>Die Welt</i>	2	0	0	2
<i>Die Zeit</i>	8	1	7	0
Summe	24	5	10	9

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN des Codes BEWERTUNGEN:

MT43: Frauenförderprogramme haben nicht dazu geführt, den Anteil von Frauen in qualifizierten Fach- und Führungspositionen zu erhöhen. (*FAZ*, 01.08.1998, Auch Männer träumen manchmal von flexiblen Arbeitszeiten)

Akteur der verbalen Handlung: Gertraude Krell, Professorin für BWL mit Schwerpunkt Personalpolitik (Freie Universität Berlin)

MT44: „Diversity“ richtig angewandt, verändert die Kultur eines Unternehmens und möglicherweise einer ganzen Volkswirtschaft. In Deutschland geht es damit jedoch recht langsam voran. So leitet weiterhin keine Frau ein Dax30-Unternehmen, und auch in den Aufsichtsräten sind Frauen höchst selten anzutreffen. (*Die Welt*, 06.01.2010, Diversity)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT45: Nicht nur empfinden viele Entscheider eine solche Vielfalt als überflüssig. Dem einen oder anderen verschafft sie sogar Unbehagen. So ist es häufig nicht einmal bewusste Diskriminierung von Frauen, wenn deutsche oder japanische Männer in Spitzenpositionen jeweils andere deutsche oder japanische Männer als Nachfolger wählen. Sie tun dies, weil sie das Vertraute suchen. „Der ist mir ähnlich, dem traue ich das zu“, ist ein Reflex dahinter (und „der kann mir nicht gefährlich werden“ manchmal der zweite). Es gehört Größe dazu, sich für das Fremde, das Andere zu entscheiden. (*SZ*, 03.04.2010, Wirtschaft braucht Werte)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT46: Wir sind, was Frauen in den Führungspositionen angeht, auf Höhe mit Indien, hinter Russland, hinter Brasilien, hinter China. (*SZ*, 07.20.2011, Es tut sich was)

Akteur der verbalen Handlung: Ursula von der Leyen, Bundesarbeitsministerin (CDU)

Der zweite Prototyp der BEWERTUNGEN der Frauenförderung – FRAUENFÖRDERUNG POSITIV FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG – betont die positive Auswirkung der Frauenförderung auf den Unternehmenserfolg. In diesem Zusammenhang wird der positive Aspekt von Frauenförderprogrammen thematisiert, da diese konkurrierende Unternehmen zum Handeln motivieren. Außerdem werden flexible Arbeitszeiten für Frauen sowie Unternehmensaktivitäten zur Frauenförderung positiv bewertet. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. Dort wird es als die wichtigste Bewertung angesehen, während es im Medium *FAZ* nur einmal thematisiert wird. Am häufigsten wird der Aspekt in Bezug auf die BMW AG thematisiert.

**Tab. 5.50** FRAUENFÖRDERUNG POSITIV FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	1	0	0
<i>SZ</i>	2	0	0	2
<i>Die Welt</i>	3	0	3	0
<i>Die Zeit</i>	13	4	5	4
Summe	19	5	8	6

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps FRAUENFÖRDERUNG POSITIV FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG des Codes BEWERTUNGEN (Tabelle 5.50):

MT47: Die Frauen, die während der Mutterschaft durch mobile Arbeitszeiten dem Betrieb verbunden bleiben können, sind loyaler als Männer und überkompensieren die vermeintlichen Ausfälle. Frauen brauchen andere Lebensarbeitszeitmodelle als Männer. Unternehmen, die ihnen dies ermöglichen, werden erfolgreicher sein, weil die gegenseitige Bindung stark ist. Beweisen läßt sich das übrigens nur durch ökonomischen Erfolg. Aber man muß es erst einmal versuchen. (*Die Zeit*, 03.01.1997, Besser als die Quote)

Akteur der verbalen Handlung: Eva-Maria Roer, Unternehmerin (DT&SHOP)

MT48: Die bisherigen Erfahrungen sind positiv. Der Hinweis, bei der Konkurrenz seien bestimmte Maßnahmen der Frauenförderung schon selbstverständlich, wirke manchmal Wunder. (*Die Zeit*, 24.10.1997, Sackgasse Teilzeit)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT49: Meßbare Erfolge, wie beispielsweise einen schnelleren Wiedereinstieg von Mitarbeiterinnen nach einer Familienpause, verbuchen deshalb gerade die

Unternehmen, die beispielsweise Kinderbetreuungseinrichtungen anbieten. (FAZ, 08.03.1999, Frauenförderung als Wettbewerbsvorteil)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)  
 MT50: Die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation hängt maßgeblich davon ab, wie sie talentierte Frauen fördert (Die Zeit, 23.07.2009, Die Weiberwirtschaft)

Akteur der verbalen Handlung: Laura D. Tyson, Ökonomin (Barkley-Universität)  
 MT51: Frauen wenden bestimmte Führungspraktiken etwas häufiger an als Männer. Sie kümmern sich eher um Mitarbeiterentwicklung, führen Entscheidungen häufiger im Team herbei als im Alleingang, setzen auf Inspiration und arbeiten häufiger mit Belohnungen. Wer also Männer und Frauen im Management mischt, kann eher darauf hoffen, von allen für den Erfolg notwendigen Führungsmethoden zu profitieren. (Die Zeit, 23.07.2009, Die Weiberwirtschaft)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)  
 MT52: Das Dilemma der abwesenden Frauen gerade auf deutschen Chefetagen illustriert anschaulich, dass Fortschritt verordnet werden muss, wie es die Deutsche Telekom nun als erster Konzern im Deutschen Aktienindex mit einer Frauenquote versucht. Denn hinter diesem Mangel verbirgt sich noch ein ganz anderer, sehr gravierender: der Mangel an der Entwicklung von Führungskräften überhaupt. (SZ, 03.04.2010, Wirtschaft braucht Werte)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)  
 MT53: Viele Unternehmen haben verstanden, dass die alte Männertour nicht mehr weiterführt und sie ein Zeichen setzen müssen. Die großen Konzerne machen sogar den Eindruck, als sei ihnen die Dominanz der Männer inzwischen peinlich. (SZ, 07.02.2010, Es tut sich was)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der dritte Prototyp der BEWERTUNGEN der Frauenförderung – KEINE EINIGUNG BEI DER FRAUENQUOTE ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT – thematisiert das uneinheitliche Verständnis und Vorgehen bei der praktischen Umsetzung der Frauenquote: Zwischen der Wirtschaft und Politik, insbesondere zwischen den Parteien, herrscht Uneinigkeit darüber, was Frauenförderungsmaßnahmen beinhalten und wie diese praktisch umgesetzt werden. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. Dort wird es als die wichtigste BEWERTUNG angesehen, während es in den Medien *Frankfurter Allgemeine Zeitung* und *Süddeutsche Zeitung* nicht vorkommt. Auffällig ist, dass in Bezug auf die Bayer AG der Aspekt in den Texten nicht zum Ausdruck gebracht wird.

**Tab. 5.51** KEINE EINIGUNG BEI DER FRAUENQUOTE ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	0	0	0	0
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	4	0	4	0
<i>Die Zeit</i>	6	0	0	6
Summe	10	0	4	6

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps KEINE EINIGUNG BEI FRAUENQUOTE ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT des Codes BEWERTUNGEN (Tabelle 5.51):

MT54: Die Pressekonferenz nach dem Spitzentreffen von Wirtschaft und Politik zur Frauenquote war nur kurz. Das habe Termingründe, hieß es. Doch in der knappen Zeit wollten die vier anwesenden Bundesminister und drei Wirtschaftsvertreter nicht verbergen, dass sie nach wie vor uneins über die gesetzliche Notwendigkeit der Frauenförderung sind. Die Gräben verlaufen dabei nicht nur zwischen Bundesregierung und Wirtschaft. Auch innerhalb von CDU und FDP sind sie offensichtlich tiefer denn je. Von „Licht und Schatten“ während des rund eineinhalbstündigen Treffens sprach Arbeitsministerin Ursula von der Leyen (CDU) lächelnd, während ihre Familienministerin Kristina Schröder (CDU) versteinert wirkte. Schröder hatte für das Treffen extra einen „Vier-Stufen-Plan“ zu einer gesetzlich festgeschriebenen Frauenquote erarbeitet, die den Unternehmen jedoch Spielraum lassen soll. Doch weder ihre Amtsvorgängerin und Rivalin von der Leyen, noch die FDP und natürlich schon gar nicht die Wirtschaft fanden Gutes an Schröders Vorschlag. Am Ende einigte man sich darauf, dass alle 30 Dax-Unternehmen erst einmal von sich aus unverbindliche Zielvereinbarungen erarbeiten und diese noch in diesem Jahr vorlegen. Dabei liest sich Schröders Vorschlag zu einer gesetzlichen Verpflichtung bereits wie ein Kompromiss: Aus eigener Kraft sollen die großen börsennotierten Unternehmen in Deutschland bis 2013 den Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten verdreifachen, was dann einem Anteil von 30 Prozent entsprechen würde. Wer diese Vorgabe bis dahin nicht erfüllt, soll gesetzlich verpflichtet werden, eine eigene Quote festzulegen. Jedes Unternehmen soll sie selbst bestimmen können, sie aber auch öffentlich machen und innerhalb der kommenden Jahre verwirklichen müssen. Andernfalls drohen Sanktionen. Die Familienministerin spricht von einer „Flexiquote“, die „praxistauglich“ und „realitätsnah“ sei, weil sie jeder Branche quasi ihre eigene Lösung ermögliche, sie aber dennoch gesetzlich verpflichte. Schröder wird ihren Vorschlag nun dem Kabinett vorlegen. Doch nach den

Reaktionen ihrer Kollegen zu urteilen, dürfte die 33-Jährige scheitern. (*Die Zeit*, 30.03.2011, Der Glaubenskrieg um die Frauenquote)

MT55: Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)  
Schwesig und Justizminister Heiko Maas hatten sich eigentlich vorgenommen, die gesetzliche Frauenquote gleich zu Beginn der gemeinsamen Regierungszeit festzuschreiben. Doch in den vergangenen Wochen sind sie auf Widerstände gestoßen, die nicht nur aus der Wirtschaft kamen, sondern bis hinein in die SPD-Parteiführung gingen. (*Die Zeit*, 25.03.2014, Der Kampf um die Frauenquote hat erst begonnen)

MT56: Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)  
Wir sind durchaus dafür, dass mehr Frauen in führende Positionen kommen und wir werden das auch fördern. Aber wir halten nichts von genauen Vorgaben und starren Quoten. Die Bedingungen bei den jeweiligen Konzernen sind einfach zu unterschiedlich. (*Die Welt*, 17.11.2011, Konzerne lehnen starre Quote ab)

Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)

Der vierte Prototyp der BEWERTUNGEN der Frauenförderung – KRITIK AN UNSERIÖSEN FRAUENFÖRDERNETZWERKEN – umfasst kritische Äußerungen zu Frauenförderungsmaßnahmen. Diese werden als berufliche Sackgasse bezeichnet, da Frauen aufgrund der sogenannten „Teilzeitfalle“ nach der Elternzeit die Rückkehr bzw. der Aufstieg in eine Führungsposition verwehrt bleibe. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* und in Bezug auf die Bayer AG zu finden. In Bezug auf die BMW AG und die Siemens AG wird dieser Aspekt nicht thematisiert (Tabelle 5.52).

**Tab. 5.52** KRITIK AN UNSERIÖSEN FRAUENFÖRDERNETZWERKEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	1	0	0
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	6	6	0	0
Summe	7	7	0	0

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps KRITIK AN UNSERIÖSEN FRAUENFÖRDERNETZWERKEN des Codes BEWERTUNGEN:

MT57: Doch der Beitrag, den solche Frauenförderprogramme zur Chancengleichheit von Frauen im Beruf leisten, ist umstritten. Rund neunzig Prozent der Frauenförderprogramme beschränken sich nämlich auf flexible Arbeitszeitmodelle – und sind damit eher Familien- denn Frauenförderprogramme. Für die Frauen wird die Teilzeitarbeit schnell zur Sackgasse. Bei der betrieblichen Fort- und Weiterbildung, bei Beförderungen und der Auswahl des Führungsnachwuchses bleiben die Teilzeiter – zu neunzig Prozent Frauen – in der Regel außen vor. (*Die Zeit*, 24.10.1997, Sackgasse Teilzeit)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT58: Andere Firmen überschütten weibliche High Potentials mit Mentoring- und Förderprojekten, ohne zu merken, dass sie die Frauen dadurch zur „Außenseiterin“ machen: „Gender-Programme untergraben manchmal die Akzeptanz der Frauen.“ Sie verstärken erst die Auffassung, dass Frauen Defizite haben, die mit speziellen Maßnahmen beseitigt werden müssen. Nach dem Motto: Natürlich haben Frauen auch Fähigkeiten, man muss sie nur ein bisschen an die Hand nehmen, dann lernen sie auch den Rest. (*FAZ*, 04.11.2012, Warum nur werden so wenige Frauen Chefin?)

Akteur der verbalen Handlung: Martina Schraudner, Projektleiterin (Fraunhofer Gesellschaft) und Textautor (Redakteur)

Beim fünften Prototyp der BEWERTUNGEN der Frauenförderung – LOB FÜR DAS EIGENENGAGEMENT DER FRAUEN – werden die Aktivitäten der Frauen positiv bewertet. Das Eigenengagement der Frauen, selbst aktiv zu werden und nicht auf den Gesetzgeber zu warten, wird in den untersuchten Texten gelobt. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. In der *FAZ* und in Bezug auf die BMW AG sind keine Rollenwerte (Fillers) zu verzeichnen.

**Tab. 5.53** LOB FÜR DAS EIGENENGAGEMENT DER FRAUEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	0	0	0	0
<i>SZ</i>	1	1	0	0
<i>Die Welt</i>	1	0	0	1
<i>Die Zeit</i>	4	4	0	0
Summe	6	5	0	1

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps LOB FÜR DAS EIGENENGAGEMENT DER FRAUEN des Codes BEWERTUNGEN (Tabelle 5.53):



MT59: Jung, talentiert, zielstrebig: Während Politik, Verbände und Unternehmen in einer zunehmend ermüdenden Diskussion über Pro und Contra der Frauenquote feststecken, machen immer mehr hoch qualifizierte Frauen unbeirrt Karriere. Übernehmen hochrangige Managementposten und Aufsichtsratssitze in global agierenden Unternehmen. Schaffen durch ihren Aufstieg Fakten, statt sich im Klein-Klein einer leidigen Quotendiskussion aufzureiben. Vertrauen lieber ihrem Können statt darauf, dass ein Gesetz den Weg nach oben frei räumt. (*Die Zeit*, 03.12.2004, Die Chefinnen der Zukunft)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der sechste Prototyp der BEWERTUNGEN der Frauenförderung – KRITIK AM ALLGEMEINEN GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ UND DER FRAUENQUOTE – umfasst kritische Äußerungen zu den Schwierigkeiten bei der Umsetzung der gesetzlichen Regelungen in Unternehmen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden, während es im Medium *Die Welt* und in Bezug auf die BMW AG nicht vorkommt (Tabelle 5.54).

**Tab. 5.54** KRITIK AM ALLGEMEINEN GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ UND DER FRAUENQUOTE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	3	3	0	0
<i>SZ</i>	1	0	0	1
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	2	0	0	2
Summe	6	3	0	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps KRITIK AM ALLGEMEINEN GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ UND DER FRAUENQUOTE des Codes BEWERTUNGEN:

MT60: Nicht nur Arbeitgeber klagen über die ehrgeizigen Quotenpläne. Auch die Gewerkschaften kommen bei dem Berliner Prestigeprojekt in die Breddouille. Sie können kaum öffentlich die Pläne der Bundesregierung zur Förderung von Frauen angreifen. Aber sie sind verärgert. Sie tun sich ebenfalls schwer, genügend geeignete Frauen für die Arbeitnehmerseite der Aufsichtsräte zu finden. Das gilt vor allem für Unternehmen, deren Belegschaften männlich dominiert sind wie bei Stahlherstellern oder Autobauern. (*SZ*, 05.07.2014, Sag mir, wo die Frauen sind)

Akteur der verbalen Handlung: Gewerkschaften

MT61: Auf Seiten der Unternehmen stößt diese Initiative auf geteilte Meinungen. Lufthansa Vorstandsmitglied Heiko Lange hält die Bindung öffentlicher Aufträge an frauenfördernde Maßnahmen „für ein völlig untaugliches Mittel“. Insgesamt begrüße er jedoch die Initiative der Ministerin für ein Aktionsprogramm „Frau und Beruf“. Der Versuch, mit gesetzlichem Druck Fragen der Unternehmenskultur klären zu wollen, wird seiner Meinung nach jedoch keinen Erfolg haben. Quoten für Unternehmen zu fordern, die für ihre Berufsbilder weder ausreichend weibliche Auszubildende noch ausgebildete Fachkräfte finden, mache wenig Sinn; genausowenig wie man Frauenbeauftragte in Betrieben vorschreiben könne, die schon allein wegen ihrer Produktionsstruktur vorwiegend Männer beschäftigen müßten. (FAZ, 08.03.1999, Frauenförderung als Wettbewerbsvorteil)

Akteur der verbalen Handlung: Heiko Lang, Vorstandsmitglied (Lufthansa AG)

MT62: Als „zumindest problematisch“ bezeichnet auch ein Sprecher des Bundeskartellamts die Kopplung staatlicher Auftragsvergabe mit dem Kriterium Frauenförderung. Zwar habe das neue Vergaberecht mit Öffnungsklauseln die Möglichkeit geschaffen, daß der Gesetzgeber auch andere Kriterien als die der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit berücksichtigen könne, gleichzeitig dürfe die öffentliche Auftragsvergabe aber nicht dazu instrumentalisiert werden, politische Ziele durchzusetzen. (FAZ, 08.03.1999, Frauenförderung als Wettbewerbsvorteil)

Akteur der verbalen Handlung: Pressesprecher (Bundeskartellamt)

Beim siebten Prototyp der BEWERTUNGEN der Frauenförderung – STAATLICHE REGELN ZUR AUSÜBUNG VON DRUCK AUF DIE FRAUENFÖRDERUNG – wird der geringe Anteil von weiblichen Führungskräften kritisiert. In diesem Zusammenhang wird der Ruf nach staatlichem Eingreifen geäußert. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Frankfurter Allgemeine Zeitung* zu finden, während der Aspekt in den anderen Medien nicht thematisiert wird. Die Bewertung wird in den Medientexten nur in Bezug auf die Bayer AG zum Ausdruck gebracht (Tabelle 5.55).

**Tab. 5.55** STAATLICHE REGELN ZUR AUSÜBUNG VON DRUCK AUF DIE FRAUENFÖRDERUNG

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
FAZ	3	3	0	0
SZ	0	0	0	0
Die Welt	0	0	0	0
Die Zeit	0	0	0	0
Summe	3	3	0	0

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps STAATLICHE REGELN ZUR AUSÜBUNG VON DRUCK AUF DIE FRAUENFÖRDERUNG des Codes BEWERTUNGEN:

MT63: Ministerin Bergmann ist jedoch der Auffassung, daß die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt „ohne etwas gesellschaftlichen Druck“ nicht nach vorne gebracht werden könne. Die Erfahrungen der Vergangenheit hätten gezeigt, daß sich nur wenig geändert habe, obwohl es in vielen Unternehmen nicht an qualifizierten Frauen mangle. (FAZ, 08.03.1998, Frauenförderung als Wettbewerbsvorteil)

Akteur der verbalen Handlung: Christine Bergmann, Bundesfamilienministerin (SPD)

### 5.3.1.5 FORDERUNGEN-Prototypen

Zur Beantwortung der Frame-spezifischen Frage nach den FORDERUNGEN<sup>27</sup> für die Zukunft wurden die Rollenwerte ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes FORDERUNGEN in Bezug auf die Frauenförderung sowie die Anzahl der kodierten Textstellen werden in Tabelle 5.56 aufgeführt.

**Tab. 5.56** Prototypen von Forderungen zur Frauenförderung in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	47
2	FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE	35
3	RUF NACH EINER FRAUENQUOTE	27
4	MEHR FRAUENFÖRDERPROGRAMME, NICHT NUR QUOTE FÜR DEN AUFSICHTSRAT	14
5	FRAUENFÖRDERUNG DURCH SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN	9
6	MEHR ENGAGEMENT BEI DER WIEDEREINGLIEDERUNG VON FRAUEN	4

<sup>27</sup> Eine FORDERUNG beschreibt die Äußerung eines Akteurs oder einer Akteursgruppe, die das Ausführen einer Handlung zur Erreichung eines gewünschten Zielzustands verlangt.

Aus Tabelle 5.56 lassen sich die unterschiedlichen Prototypen zu den FORDERUNGEN erkennen. Als dominant im Diskurs gilt der Prototyp RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN. Der erste Prototyp der FORDERUNGEN an die Frauenförderung – RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN – kommuniziert den Wunsch, dass sich Unternehmen stärker engagieren sollen, um Frauen in Führungspositionen zu befördern. Dies ist allerdings allein mit dem Engagement seitens der Unternehmen kaum zu erreichen. Daher besteht eine Besonderheit des Diskurses darin, dass die aufgeführten FORDERUNGEN eng an die Diskussion um die Frauenquote geknüpft sind. Insgesamt wurden 47 Codings vorgenommen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. Dort wird es als die wichtigste FORDERUNG angesehen, während der Prototyp in den anderen untersuchten Medien deutlich weniger vorkommt. In Bezug auf die BMW AG wird die Forderung am häufigsten thematisiert (Tabelle 5.57).

**Tab. 5.57** RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	5	0	3	2
<i>SZ</i>	6	1	0	5
<i>Die Welt</i>	6	0	5	1
<i>Die Zeit</i>	30	8	18	4
Summe	47	9	26	12

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN des Codes FORDERUNGEN:

MT64: Eine feste Quote erscheint uns nicht zielführend. Wir haben uns deshalb für Zielkorridore des Frauenanteils bei Nachwuchsprogrammen, Gesamtbelegschaft und Führungskräften entschieden. Das ist nachhaltiger und lässt den notwendigen Handlungsspielraum. Der Korridor für den Frauenanteil bei Führungskräften liegt beispielsweise bei 15 bis 17 Prozent bis 2020. Das bedeutet, ausgehend von der Situation heute, nahezu eine Verdoppelung. (*Die Welt*, 26.02.2011, „Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger.“)

Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)

- MT65: Die Dax-Konzerne wollen mehr Frauen in Führungspositionen bringen und haben dazu erstmals konkrete Ziele präsentiert. Bis spätestens 2020 soll der Anteil von Frauen im Management oder in anderen Spitzenjobs auf bis zu 35 Prozent steigen, wie aus dem am Montag vorgestellten Katalog der Konzerne hervorgeht. Diese Quote soll aber nicht für Vorstände und Aufsichtsräte gelten. (*Die Welt*, 18.10.2011, 2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT66: Verzweifelt sind wir ganz und gar nicht, aber unsere Ziele sind anspruchsvoll: Wir wollen in den technischen Ausbildungsberufen einen Anteil von mindestens 15 bis 20 Prozent junger Frauen. Derzeit haben wir bereits 18,5 Prozent. Das wollen wir auf jeden Fall halten. Bei Hochschulabsolventen, die in unseren Nachwuchsprogrammen einsteigen, wollten wir einen Frauenanteil von 20 bis 30 Prozent und liegen derzeit bei 35 Prozent. (*Die Welt*, 05.03.2013, Elektroautos schaffen neue Arbeitsplätze)
- Akteur der verbalen Handlung: Milagros Caiña-Andree, Personalvorstand (BMW AG)
- MT67: Es gibt genügend Frauen, die Vorstandsposten übernehmen können, man muss sie nur suchen. (*Die Zeit*, 25.11.2013, Die Chefinnen der Zukunft)
- Akteur der verbalen Handlung: Heiner Thorborg, Headhunter und Personalberater (Personalberatung Heiner Thorborg)
- MT68: Wir wollen mehr Frauen in der gesamten Belegschaft, nicht nur im Management. Aber wir haben keine starre Quote festgelegt, sondern Zielkorridore für Frauen (*FAZ*, 21.11.2010, Wir brauchen mehr Frauen in den oberen Führungsetagen)
- Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)
- MT69: Ich suche im Moment viele Frauen. (*SZ*, 07.02.2011, Es tut sich was)
- Akteur der verbalen Handlung: Hermann Sendele, Personalberater (Board Consultants)
- MT70: Vielfalt – insbesondere Vielfalt der Geschlechter – ist dabei, so sie denn entsteht, nicht mehr als ein netter Nebeneffekt. Nur selten wünscht sich jemand wie Siemens-Chef Peter Löscher öffentlich, die Chefetage habe bunter zu werden: mehr Frauen, mehr Ausländer, mehr Vertreter verschiedener Kulturen. (*SZ*, 03.04.2010, Wirtschaft braucht Werte)
- Akteur der verbalen Handlung: Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender (Siemens AG)

Beim zweiten Prototyp der FORDERUNGEN an die Frauenförderung – FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE – werden die Argumente der Gegner der Frauenquote thematisiert, die eine gesetzliche Frauenquote ablehnen und auf freiwillige Initiativen setzen. Häufig wird in den untersuchten Texten damit argumentiert, dass es in manchen Unternehmensbereichen unmöglich sei, den

geforderten prozentualen Anteil der Belegschaft mit Frauen in Führungspositionen zu besetzen, da in den entsprechenden Abteilungen verhältnismäßig wenige Frauen arbeiten würden. Die Unternehmen könnten dann die gesetzliche Regelung nicht einhalten. Besser sei ein Umdenken im gesamten Unternehmen, insbesondere bei der Besetzung von neuen Stellen und Positionen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* aufgeführt. Dort wird es als die wichtigste FORDERUNG angesehen, während das Medium *Süddeutsche Zeitung* nur drei Codings enthält. Die FORDERUNG wird in Bezug auf die BMW AG am häufigsten zum Ausdruck gebracht und hinsichtlich der Bayer AG nicht thematisiert (Tabelle 5.58).

**Tab. 5.58** FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	7	0	3	4
<i>SZ</i>	3	0	0	3
<i>Die Welt</i>	10	0	6	4
<i>Die Zeit</i>	15	0	11	4
Summe	35	0	20	15

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE des Codes FORDERUNGEN:

- MT71: Wir sind durchaus dafür, dass mehr Frauen in führende Positionen kommen und wir werden das auch fördern. Aber wir halten nichts von genauen Vorgaben und starren Quoten. Die Bedingungen bei den jeweiligen Konzernen sind einfach zu unterschiedlich. (*Die Welt*, 17.01.2011, Konzerne lehnen starre Quote ab)
- Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)
- MT72: Wo man ein Gesetz vermeiden kann, sollte man es lassen. (*Die Welt*, 18.10.2011, 2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein)
- Akteur der verbalen Handlung: Sabine Leutheusser-Schnarrenberger, Bundesjustizministerin (FDP)
- MT73: Weil ich glaube, dass eine Quote allein keine echte Frauenförderung darstellt und schon gar keine nachhaltige. Es geht doch im Kern um etwas ganz anderes: Junge Frauen, aber auch junge Männer wollen sich heute nicht mehr zwischen Familie oder Beruf entscheiden müssen. Wenn wir

als Arbeitgeber attraktiv und wettbewerbsfähig bleiben wollen, dann müssen wir auf diesen Wandel reagieren und die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben verbessern – für Frauen wie für Männer. (*Die Welt*, 05.03.2013, Elektroautos schaffen neue Arbeitsplätze)

Akteur der verbalen Handlung: Milagros Caiña-Andree, Personalvorstand (BMW AG)

MT74: Eine starre Quote verkennt die Realität in deutschen Unternehmen. (*Die Zeit*, 07.10.2011, Vorerst keine Frauenquote)

Akteur der verbalen Handlung: Joachim Sauer, Präsident (Bundesverband der Personalmanager)

MT75: Am Mittwoch teilte Kanzlerin Angela Merkel mit, die Regierung werde genau das nicht tun. Eine Quote werde es nicht geben. Die Wirtschaft solle die Chance haben, „freiwillig zu Fortschritten zu kommen“. (*SZ*, 07.02.2011, Es tut sich was)

Akteur der verbalen Handlung: Angela Merkel, Kanzlerin (CDU)

MT76: Ich bin gegen eine Frauenquote. Nehmen wir nur einmal an, wir würden eine Quote für den Aufsichtsrat oder den Vorstand einführen: Was bringt das einer 30-jährigen Mitarbeiterin im Unternehmen? Ich bin dafür, konkrete Zielgrößen zu formulieren, an denen wir uns selbst messen und andere uns messen können. Die breit geführte öffentliche Diskussion um die Quote hat sicherlich geholfen, das Thema Frauenförderung in den Mittelpunkt zu rücken. (*Die Welt*, 16.09.2011, „Die Lage ist besser als die Stimmung“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

MT77: Mit der CSU wird es ein Gesetz zur Frauenquote nicht geben. (*Die Welt*, 18.10.2011, 2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein)

Akteur der verbalen Handlung: Horst Seehofer, Parteivorsitzender (CSU)

MT78: Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle nahm die Wörter „Quote“ und „gesetzlich“ am Mittwoch gar nicht in den Mund. Es sei wichtig, dass sich in den Firmen das „Denken“ ändere, sagte er betont unkonkret. Nach Zwang zur Frauenförderung klingt das nicht. (*Die Zeit*, 30.03.2011, Der Glaubenskrieg um die Frauenquote)

Akteur der verbalen Handlung: Rainer Brüderle, Partei- und Fraktionsvorsitzender (FDP)

Der dritte Prototyp der FORDERUNGEN an die Frauenförderung – RUF NACH EINER FRAUENQUOTE – thematisiert den Ruf nach einer gesetzlich geregelten Frauenquote. Eine besondere Anforderung der Frauenquote bezieht sich auf die Männer und verlangt die beidseitige Gleichheit, die besagt, dass Männer bei gleicher Qualifikation nicht diskriminiert werden. Außerdem soll es nicht zu Nachteilen bei Stellenbesetzungen kommen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium

*Die Zeit* zu finden, wohingegen in der *Süddeutschen Zeitung* kein Coding zu verzeichnen ist. Die *FAZ* und *Die Welt* weisen gleich viele Codings auf. Die häufigsten Rollenwerte (Fillers) dieser FORDERUNG werden in Bezug auf die Siemens AG zum Ausdruck gebracht, während der Prototyp bezüglich der Bayer AG nicht thematisiert wird (Tabelle 5.59).

**Tab. 5.59** RUF NACH EINER FRAUENQUOTE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	0	0	0	0
<i>SZ</i>	5	0	1	4
<i>Die Welt</i>	4	0	3	1
<i>Die Zeit</i>	18	3	10	5
Summe	27	3	14	19

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps RUF NACH EINER FRAUENQUOTE des Codes FORDERUNGEN:

MT79: Nach einer Studie der Beratung Simon-Kucher hat er sich in den vergangenen zwölf Monaten in Dax-Vorständen von drei auf sechs Prozent verdoppelt. Jede dritte Besetzung ging an eine Frau. Und mancher Mann war etwas irritiert. (*Die Zeit*, 27.08.2012, Frauenquote lässt manche Männer um Karrierechancen bangen)

Akteur der verbalen Handlung: Simon Kucher, Berater (Simon Kucher & Partners)

MT80: Auf den Empfehlungslisten der Headhunter sind Frauen längst in der Überzahl. Die Männer, die dort aufgelistet sind, haben mitunter nur noch Alibi-Funktion. [...] Selbst wenn sie besser qualifiziert sein sollten als ihre Konkurrentinnen, ist davon auszugehen, dass derzeit meistens Frauen den Vorzug erhalten. Das könnte man als umgekehrte Diskriminierung bezeichnen. (*Die Zeit*, 30.04.2011, Frauenquote bedroht Männerkarrieren)

Akteur der verbalen Handlung: Manfred Gentz, Aufsichtsratschef (Deutschen Börse)

MT81: Wir machen uns nichts vor. Um dieses Gesetz wird es viele Diskussionen geben. Es geht um Macht, Einfluss und Geld. [...] Die Frauenquote kommt! Es geht nicht mehr um das ob, sondern nur noch um das wie. (*Die Zeit*, 25.03.2014, Der Kampf um die Frauenquote hat erst begonnen)

Akteur der verbalen Handlung: Manuela Schwesig, Familienministerin (SPD)



MT82: Jeder, der über die Frauenquote redet, muss zugeben, dass sie im Einzelfall gegenüber Männern ungerecht sein kann. Der Mann, der wegen der Quote nicht zum Zuge kommt, kann ja nichts dafür, dass er ein Y-Chromosom hat und dass jahrhundertlang Männer dominiert haben. [...] Wer Frauen fördert, darf Männer nicht diskriminieren. Jede Quote ist eine Krücke. (*Die Zeit*, 30.04.2011, Frauenquote bedroht Männerkarrieren)

Akteur der verbalen Handlung: Kristina Schröder, Bundesfrauen- und Familienministerin (SPD)

Beim vierten Prototyp der FORDERUNGEN an die Frauenförderung – MEHR FRAUENFÖRDERPROGRAMME, NICHT NUR QUOTE FÜR DEN AUFSICHTSRAT – handelt es sich um den Ruf nach konkreten Frauenförderprogrammen. In den untersuchten Texten wurde geäußert, dass mehr für Frauenförderung getan werden sollte, beispielsweise durch offensive Mentoring-Programme für Frauen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medien *FAZ* zu finden. Dort wird es als die wichtigste FORDERUNG angesehen, während es im Medium *Die Zeit* nicht vorkommt. Die Rollenwerte (Fillers) dieser FORDERUNG sind in Bezug auf alle drei untersuchten Unternehmen in den Texten präsent (Tabelle 5.60).

**Tab. 5.60** MEHR FRAUENFÖRDERPROGRAMME, NICHT NUR QUOTE FÜR DEN AUFSICHTSRAT

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	6	0	4	2
<i>SZ</i>	1	0	0	1
<i>Die Welt</i>	4	0	1	3
<i>Die Zeit</i>	3	3	0	0
Summe	14	3	5	6

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps MEHR FRAUENFÖRDERPROGRAMME, NICHT NUR QUOTE FÜR DEN AUFSICHTSRAT des Codes FORDERUNGEN:

MT83: Eine heute 30-jährige Frau hat nichts davon, wenn es eine Quote im Aufsichtsrat gibt. Der hilft man, indem man Förderprogramme im Unternehmen anbietet, um ihr die nächsten Schritte zu ermöglichen. Dass es mir ein Anliegen ist, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, können Sie mir schon abnehmen. (*SZ*, 19.04.2011, „Wir sind gegen eine Quote“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

MT84: Wir müssen unter Beweis stellen, dass wir es ernst meinen mit der Beschäftigung von Frauen. Wir stehen zum Beispiel nicht nur in München im Kampf um talentierte Frauen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, und auf diesen Wettbewerb hat auch eine politische Vorgabe wenig Einfluss. Siemens muss sich hier beweisen und attraktiv für Bewerberinnen sein. Für Banken und Versicherer ist es sicher einfacher, Betriebswirtschaftlerinnen oder Juristinnen zu bekommen. Als Technologiekonzern suchen wir jedoch eher Maschinenbauerinnen oder Elektrotechnikerinnen, und da ist der Teich, in dem wir in Deutschland fischen, doch relativ klein. Gerade mal neun Prozent der Studienanfänger im Fach Elektrotechnik in Deutschland sind Frauen. (*Die Welt*, 16.09.2011, „Die Lage ist besser als die Stimmung“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

MT85: Nein, ich bin nicht überzeugt von einer Frauenquote, sondern von einer Frauenförderung. Eine Quote schert alle Unternehmen über einen Kamm. Aber es ist nun einmal so, dass es manchen Branchen leichter fällt, weibliche Führungskräfte anzuziehen als anderen. BMW muss Frauen gerade in der technischen Berufsausbildung fördern, und das ist ungleich schwieriger, weil es dort weniger weibliche Interessenten gibt. Wir haben uns dazu verpflichtet, den Frauenanteil in den technischen Ausbildungsberufen auf 20 Prozent zu erhöhen, und haben bereits 18,5 Prozent erreicht. Bei den Akademikern, die zum Beispiel in unsere Management-Nachwuchsprogramme einsteigen, liegt der Frauenanteil schon bei über 35 Prozent. (*FAZ*, 29.05.2013, Wir holen junge Spanier nach München)

Akteur der verbalen Handlung: Milagros Caiña-Andree, Personalvorstand (BMW)

Der fünfte Prototyp der FORDERUNGEN an die Frauenförderung – FRAUFÖRDERUNG DURCH SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN – stellt die Frauenquote als letztes Mittel von Frauenförderungsmaßnahmen dar. Statt der Einführung einer gesetzlichen Frauenquote wird in den Medientexten die Verantwortung von Unternehmen in Form von selbstverpflichtendem eigenverantwortlichem Handeln betont. Insgesamt wurden neun Codings vorgenommen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden, während die FORDERUNG im Medium *Süddeutsche Zeitung* nicht vorkommt. Der Aspekt wird in Bezug auf die BMW AG am häufigsten thematisiert. Bezüglich der Siemens AG wird er allerdings nicht zum Ausdruck gebracht (Tabelle 5.61).

**Tab. 5.61** FRAUENFÖRDERUNG DURCH SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	3	0	3	0
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	1	0	0	1
<i>Die Zeit</i>	5	1	4	0
Summe	9	1	7	1

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps FRAUENFÖRDERUNG DURCH SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN des Codes FORDERUNGEN:

MT86: Bloß keine Quote, bloß nichts Verbindliches. Diese Strategie der Konzerne geht auf: Am heutigen Montag werden die Personalverantwortlichen der 30 großen deutschen Unternehmen, die den Börsenleitindex Dax bilden, eine freiwillige Selbstverpflichtung vorlegen und damit die Regierung ruhig stellen. „Im Rahmen eines Spitzengesprächs mit den Bundesministerinnen Kristina Schröder, Ursula von der Leyen und Sabine Leutheusser-Schnarrenberger sowie Bundesminister Philipp Rösler“ hätten die Firmenvertreter „eine Übersicht verbindlicher Zielvorgaben für die jeweiligen Unternehmen“ übergeben. (*Die Zeit*, 16.01.2011, Für jeden Konzern eine eigene Quote)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Beim sechsten Prototyp der FORDERUNGEN an die Frauenförderung – MEHR ENGAGEMENT BEI DER WIEDEREINGLIEDERUNG VON FRAUEN – wird die Forderung geäußert, dass sich Unternehmen mehr für Frauen nach einer Elternzeit engagieren sollten, indem Unternehmen mehr Arbeitszeit durch gute Betreuungsmöglichkeiten ermöglichen und die Rahmenbedingungen dafür schaffen. Dies sollte gesamtgesellschaftlich umgesetzt werden und die Verantwortung nicht nur bei den Unternehmen liegen. Die Rollenwerte (Fillers) sind in den Medien *FAZ* und *Die Welt* gleich verteilt. Diese FORDERUNG wird ausschließlich in Bezug auf die Siemens AG thematisiert.

**Tab. 5.62** MEHR ENGAGEMENT BEI DER WIEDEREINGLIEDERUNG VON FRAUEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	2	0	0	2
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	2	0	0	2
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	4	0	0	4

Folgende Äußerung dient als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps MEHR ENGAGEMENT BEI DER WIEDEREINGLIEDERUNG VON FRAUEN des Codes FORDERUNGEN (Tabelle 5.62):

MT87: Nicht nur Siemens sucht nach den klügsten Köpfen. Da müssen wir uns natürlich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Und da kann es für junge Frauen, aber auch junge Männer durchaus ein Argument sein, zu uns zu kommen, weil wir einen Kinderbetreuungsplatz anbieten. (*Die Welt*, 16.09.2011, „Die Lage ist besser als die Stimmung“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Das Thema Frauenförderung erfährt in den untersuchten Unternehmenstexten (vgl. Abb. 5.18, S. 194) wie auch in den Medientexten (vgl. Abb. 5.27, S. 263) eine zunehmende relevante Behandlung über den Untersuchungszeitraum (1995–2014). Der thematischen Behandlung in den Unternehmens- und Medientexten über den Untersuchungszeitraum hinweg ist gemein, dass seit den Jahren 2009 und 2010 ein bedeutender Anstieg zu verzeichnen ist. In den Unternehmenstexten bleibt sie konstant hoch, während sie in den Medientexten einen signifikanten Anstieg 2010 verzeichnet und seit 2011 gemäßigt ansteigt.<sup>28</sup>

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen den Unternehmens- und Medientexten besteht darin, dass HANDLUNGEN ausführlich thematisiert werden. In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten werden diese – wie in Abschnitt 5.2.3.4 vorgestellt – ausführlich von den Unternehmen (vor dem Hintergrund zur

<sup>28</sup> Die Einordnung der thematischen Behandlung in den historischen Kontext erfolgt in Bezug auf die Unternehmenstexte in Abschnitt 5.2.3.4 und in Bezug auf die Printmedientexten zu Beginn von Abschnitt 5.3.

Schaffung eines positiven Selbstbilds) aufgeführt. In den Medientexten wird ebenfalls auf diverse Maßnahmen zur Frauenförderung eingegangen (vgl. dazu Abschnitt 5.3.1.3). Dies geschieht nicht in der thematischen Breite wie in den Unternehmenstexten, dafür aber in inhaltlicher Tiefe hinsichtlich einzelner Themen wie der Frauenquote, gerade in Bezug auf die damit zusammenhängenden BEWERTUNGEN (vgl. Abschnitt 5.3.1.4) und FORDERUNGEN. (vgl. Abschnitt 5.3.1.5).

Die Medientextanalyse gibt das Bild der in der Öffentlichkeit diskursiven Be- und Aushandlung von Frauenförderung im Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit wieder. In den Medientexten sind Kongruenzen sowie Kontrastierungen, Variationen und Elaborationen des Subthemas Frauenförderung sichtbar, beispielsweise in Bezug auf die Frauenquote. Die thematische Be- bzw. Aushandlung zu den BEWERTUNGEN von Frauenförderung zeigt, wie die Medientexte zueinander in Beziehung stehen: In dem Artikel „Es tut sich was“ (SZ, 07.02.2011) wird kritisiert, dass es nicht genügend Maßnahmen zur Förderung von Frauen gebe und daher Führungspositionen nicht mit Frauen besetzt würden. So kritisiert auch von der Leyen in dem Artikel den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen. Während in dem Artikel „Die Chefinnen der Zukunft“ (*Die Zeit*, 03.12.2004) der Textautor das Eigenengagement der Frauen lobt und feststellt, dass sie es dank ihres Könnens und ihres Willens in Führungspositionen geschafft haben. Dies zeigt, dass derselbe Slot bezüglich der BEWERTUNGEN von Frauenförderung kontrastiv spezifiziert wird.

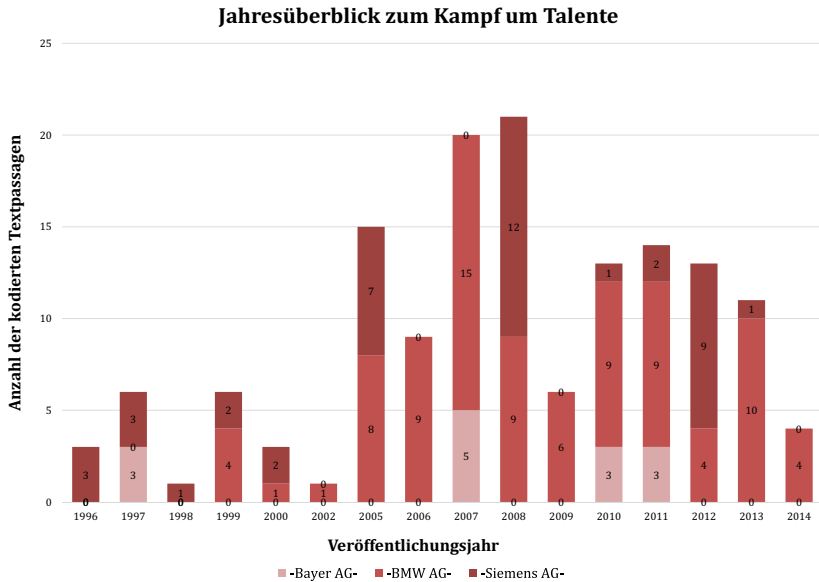
Die Analyse der Medientexte zeigt, dass unternehmerisch wichtige Themen auch von der Gesellschaft medial reflektiert werden. Dazu zählen beispielsweise das Sicherstellen des Unternehmenserfolgs durch volles Ausschöpfen des Potenzials der Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmergewinnung und -bindung sowie die Vermeidung des Verlusts von Arbeitnehmern (ZIELZUSTAND), die positive Betrachtung von Frauenförderung von Seiten der Unternehmen (URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG), diverse Maßnahmen, die auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie abzielen (HANDLUNGEN), die positive und negative Bewertung des Frauenanteils in Führungspositionen und der damit verbundenen Frauenquote sowie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (BEWERTUNGEN) und der Ruf nach mehr unternehmerischer bzw. staatlicher Frauenförderung in Form von unternehmerischem Engagement oder der Frauenquote (FORDERUNGEN).

### 5.3.2 Intertextuelle Kohärenzbeziehungen am Beispiel vom Kampf um Talente

Der Diskurs um den Kampf um Talente wird in den untersuchten Medientexten unter unterschiedlichen Aspekten geführt. Der Kampf um Talente thematisiert das Problem der Unternehmen, geeignetes Personal zu finden, insbesondere in Bezug auf junge, hoch qualifizierte Arbeitnehmer. Dabei stehen Unternehmen in Konkurrenz zueinander, um die besten Arbeitnehmer für sich zu gewinnen. Die Ursachen für den Kampf um Talente sind primär auf den demografischen Wandel zurückzuführen, da die geburtenstarken Jahrgänge in Rente sind oder in absehbarer Zeit gehen und aufgrund der niedrigen Geburtenrate nicht genügend Nachwuchskräfte, insbesondere in technischen und naturwissenschaftlichen Bereichen, auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Aus der Medientextanalyse geht hervor, dass das Thema eine unternehmerische sowie gesamtgesellschaftliche Brisanz aufweist, da sich der demografische Wandel und die daraus resultierenden Probleme und Folgen wie der Fach- und Führungskräfte mangel unmittelbar auf die Arbeitnehmer auswirken. Den Ergebnissen der Medientextanalyse nach wird das Thema Kampf um Talente – genau wie das Thema Frauenförderung – im Vergleich zur Analyse der Unternehmenstexte noch immer nicht in allen Bereichen unternehmerischen Handelns angewandt. Beispielsweise stellen die Unternehmen in ihren Unternehmenstexten ausführlich und detailliert ihre Maßnahmen zur Talentgewinnung vor, diese werden jedoch in den Medientexten kritisiert.

Das Thema Kampf um Talente ist – genau wie in den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG – in den untersuchten Printmedientexten präsent und wird vielschichtig diskursiv behandelt. Das Thema Kampf um Talente wird in 65 von insgesamt 577 untersuchten Medientexten behandelt (*FAZ*: 27, *SZ*: 13, *Die Welt*: 16 und *Die Zeit*: 9). Die folgende Abbildung zeigt die Behandlung des Themas über den Untersuchungszeitraum:



**Abb. 5.29** Überblick über die Relevanz vom Kampf um Talente in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Abbildung 5.29 zeigt die thematische Behandlung des Kampfes um Talente in den Medientexten. Im Folgenden werden bedeutende historische sowie politische Ereignisse aufgezeigt, beispielsweise die Einführung von Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen, die den Kontext dafür bilden, in dem der Kampf um Talente im Rahmen eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements in den untersuchten Medientexten diskursiv be- bzw. ausgehandelt wird.

Die Beleuchtung der historischen Rahmenbedingungen ist bedeutend, um die Themenentwicklung in Bezug auf die einzelnen Unternehmen in den Medientexten über den Untersuchungszeitraum nachzuvollziehen und in der anschließenden Präsentation der Analyseergebnisse die thematischen intertextuellen Kohärenzbeziehungen in Bezug zum Kontext besser einordnen zu können. Dabei wird Tabelle 5.28 „Bedeutende politische Gesetze, Regelungen und Verordnungen zwischen 1995 und 2014“ berücksichtigt, die zu Beginn von Abschnitt 5.3 vorgestellt wurde.

Abbildung 5.29 zur Übersicht der thematischen Behandlung des Kampfes um Talente in den Medientexten lässt erkennen, dass das Thema über den gesamten

Untersuchungszeitraum medial behandelt wird. In den ersten Jahren des Untersuchungszeitraums (1995–2002) wurde das Thema wenig in den Medien zum Ausdruck gebracht. Auffällig ist, dass es keine mediale Auseinandersetzung mit dem Kampf um Talente in vereinzelt Jahren gibt, so auch 1995, 2001, 2003 und 2004, auch wenn in diesen Jahren das Problem der Nachwuchsgewinnung, bedingt durch den demografischen Wandel, weiter bestehen bleibt. Teilweise wird das Thema ausschließlich in Bezug auf einzelne Unternehmen medial behandelt, so beispielsweise 2005 hinsichtlich der BMW AG und Siemens AG sowie 2007 in Bezug auf die Bayer AG und BMW AG.

In den ersten Jahren bis 2002 ist eine geringe mediale thematische Behandlung des Kampfes um Talente zu erkennen. In den 1990er Jahren vollziehen sich im Zusammenhang mit der New Economy Firmengründungen junger Unternehmen in den Zukunftsbranchen, von denen aber einige mit der Dotcom-Blase ihre Geschäftstätigkeit aufgeben müssen. Diese Entwicklung kann dazu geführt haben, dass die jungen Entrepreneurere nach den negativen unternehmerischen Erfahrungen zurück in die großen, etablierten Unternehmen gegangen sind. Folglich wurde der Fach- und Führungskräfte-mangel in Bezug auf die untersuchten Unternehmen – im Gegensatz zu kleinen und mittleren Unternehmen – im medialen Diskurs weniger stark thematisiert.

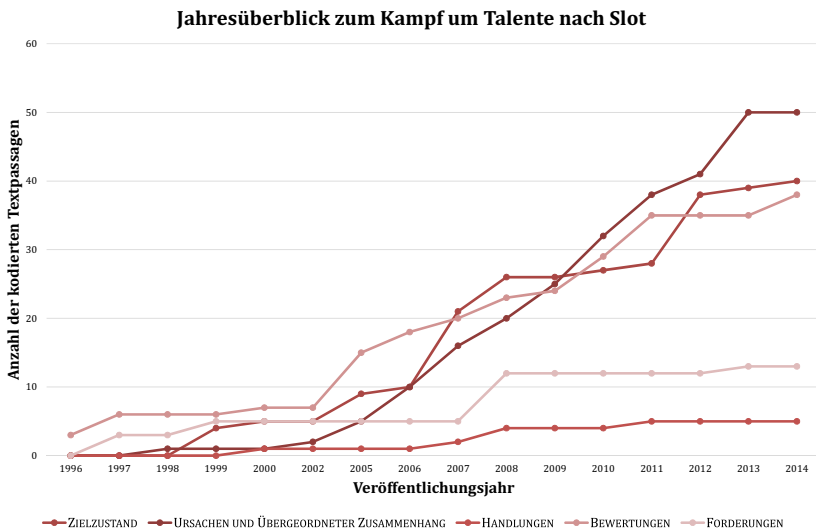
Ein signifikanter Anstieg der thematischen Behandlung lässt sich 2005, 2007 und 2008 erkennen, was zugleich die Höchstwerte der thematischen Behandlung über den Untersuchungszeitraum hinweg darstellt. Im Jahr 2005 ist die thematische Behandlung mehr als zehnmals so hoch im Vergleich zum Jahr 2004. Zwischen den Jahren 2009 bis 2014 ist im Vergleich zur Mitte des Untersuchungszeitraums eine geringe thematische Behandlung des Kampfes um Talente in den Medientexten zu verzeichnen. Im Vergleich zum Jahr 2008 erfolgt im Jahr 2009 ein drastischer Rückgang der thematischen Behandlung des Kampfes um Talente um mehr als 60 %. In diesen Jahren ereignet sich die weltweite Bankenkrise und die damit zusammenhängende Rettung von verschiedenen Landesbanken in Deutschland. Daher ist zu vermuten, dass die Krise die Printmedien in Deutschland thematisch dominierte und andere Themen wie Fragen nach dem Kampf um Talente in Unternehmen zurückdrängte.

Im Jahr 2010 ist ein Anstieg der thematischen Behandlung der Nachwuchsgewinnung für Unternehmen zu verzeichnen, allerdings hält die Zeit der Krisen an: Neben der Wirtschaftskrise (2009) führt die Griechenland-Krise (2010) zu einer Schuldenkrise in mehreren europäischen Ländern. Der Wirtschaftsdiskurs wird in den folgenden Monaten und Jahren von den Krisen und Rettungsmechanismen dominiert, sodass andere Themen in den Hintergrund rücken. Dies erklärt auch den Rückgang der thematischen Behandlung der Nachwuchsgewinnung in Unternehmen seit 2009. Die thematische Behandlung des Kampfes um Talente ist un-



unterschiedlichem Maße präsent. Dennoch bleibt festzuhalten, dass das Thema in den Printmedientexten prominent und von Bedeutung ist – besonders vor dem Hintergrund der historischen Ereignisse.

Für die Beantwortung der Frame-spezifischen Fragen, beispielsweise nach dem ZIELZUSTAND, den HANDLUNGEN und BEWERTUNGEN, im Zusammenhang von Nachhaltigkeit beim Kampf um Talente im Unternehmen wurden die Rollenwerte im Medientextkorpus ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Abbildung 5.30 zeigt die Signifikanz der Behandlung des Themas Kampf um Talente in den untersuchten Medientexten.



**Abb. 5.30** Jahresüberblick zum Kampf um Talente nach Slot in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

In Bezug auf den Kampf um Talente verzeichnen die Slots HANDLUNGEN und FORDERUNGEN im Vergleich zu den Slots ZIELZUSTAND, URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG und BEWERTUNGEN eine niedrige Anzahl thematisch relevanter Textpassagen. Die FORDERUNGEN erfahren einen Anstieg im Jahr 2008 und nehmen – genau wie die HANDLUNGEN – stetig zu. Die Slots ZIELZUSTAND, URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG sowie BEWERTUNGEN erfahren eine stärkere Thematisierung in den untersuchten Medientexten.

Im Folgenden werden die Ränge der ermittelten Prototypen, also der Subthemen, im Medientextkorpus zum Kampf um Talente in Bezug auf die untersuchungsrelevanten Unternehmen vorgestellt. Neben der Präsentation der Analyseergebnisse zur subthematischen Be- bzw. Aushandlung eines nachhaltigen Vorgehens bei der Talentgewinnung werden auch die Anzahl der kodierten Textstellen und Besonderheiten hinsichtlich der Thematisierung in den einzelnen Medien entsprechend der folgenden Reihenfolge vorgestellt:

- 1 ZIELZUSTAND-PROTOTYPEN,
- 2 URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-PROTOTYPEN,
- 3 HANDLUNGEN-PROTOTYPEN,
- 4 BEWERTUNGEN-PROTOTYPEN sowie
- 5 FORDERUNGEN-PROTOTYPEN.

In Bezug auf die thematischen intertextuellen Kohärenzbeziehungen zwischen den Printmedientexten sind Kongruenzen, Kontrastierungen, Variationen und Elaborationen des Subthemas Kampf um Talente sichtbar. Die Analyseergebnisse zeigen Slots, die kongruent, aber auch kontrastiv sowie in thematischer Variation und Elaboration belegt werden.

### 5.3.2.1 ZIELZUSTAND-Prototypen

Im Folgenden sind die Analyseergebnisse zum ZIELZUSTAND hinsichtlich des Kampfes um Talente sowie die Anzahl der kodierten Textstellen in Tabelle 5.63 aufgeführt.

**Tab. 5.63** Prototypen von Zielzustand zum Kampf um Talente in den Medientexten von *Die Welt, Die Zeit, FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	ERHALT UND STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	108

In Tabelle 5.63 ist nur ein Prototyp zum Code ZIELZUSTAND aufgeführt, der im Zusammenhang mit dem Kampf um Talente in den Medientexten thematisiert wird: ERHALT UND STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT. Aus den untersuchten Medientexten geht hervor, dass die Unternehmen bei der Talentgewinnung ein positives Selbstbild schaffen möchten, um bei potenziellen Arbeitnehmern, insbesondere bei hoch qualifizierten Absolventen, aber auch bei Mitarbeitern als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Durch dieses Vorgehen versprechen sich die Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber unmittelbaren Konkurrenten, aber auch branchenübergreifend. Insgesamt sind 108 Codings zu verzeichnen,

wobei die meisten Rollenwerte (Fillers) im Medium *FAZ* auftreten. Die Thematisierung der Arbeitgeberattraktivität erfolgt auffällig stark in Bezug auf die BMW AG (Tabelle 5.64).

**Tab. 5.64** ERHALT UND STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	32	5	20	7
<i>SZ</i>	20	5	9	6
<i>Die Welt</i>	28	6	14	8
<i>Die Zeit</i>	28	8	14	6
Summe	108	24	57	27

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ERHALT UND STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT des Codes ZIELZUSTAND:

MT88: Wir wollen einer der attraktivsten Arbeitgeber bleiben. Das geht vom Produkt bis zum Entgelt. (*SZ*, 11.01.2008, BMW ist nach wie vor sexy)

Akteur der verbalen Handlung: Ernst Baumann, Personalvorstand (BMW AG)

MT89: Wissensmanagement ist nicht mehr nur ein Mittel, um ein Unternehmen produktiver zu machen – der wertschöpfende Umgang mit Wissen macht Unternehmen auch im Wettbewerb um neue Mitarbeiter attraktiv. (*FAZ*, 21.06.1999, Informationstechnik beim Wissensmanagement überbewertet)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT90: Wir müssen bei der Hochschulförderung und Ausbildung aktiv mitwirken, um junge Menschen gewinnen zu können. (*Die Welt*, 02.10.2012, Mehr als nur Turbinen und Waggons)

Akteur der verbalen Handlung: Eduard Janßen, Werksleiter am Görlitzer Standort (Bombardier)

### 5.3.2.2 URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen

Die Ränge der ermittelten Prototypen von den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG in Bezug auf den Kampf um Talente sowie die Anzahl der kodierten Textstellen im Medientextkorpus sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

**Tab. 5.65** Prototypen von URSACHEN UND ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG zum Kampf um Talente in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS	28
2	DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT	21
3	VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL	17
4	Globale Vernetzung dient als Personalquelle	15

Tabelle 5.65 zeigt unterschiedliche Prototypen zu den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG. Aus der Tabelle geht hervor, dass der erste Prototyp ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS am häufigsten kodiert wurde. Der erste Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS der Talentförderung beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen, die die Attraktivität von Unternehmen und des Standorts Deutschland bewirken, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Arbeitgeber versuchen durch ihre Maßnahmen wie Führungskräfteförderung für potenzielle Arbeitnehmer auch in Krisenzeiten attraktiv zu sein, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Vorrangig sind die Rollenwerte im Medium *FAZ* (13) zu finden. Dort wird der Prototyp als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während er in dem Medium *Die Zeit* nicht thematisiert wird. Außerdem ist auffällig, dass das Thema in den Medientexten in Zusammenhang mit der BMW AG am häufigsten thematisiert wird und in Bezug auf die Bayer AG und Siemens AG nicht behandelt wird (Tabelle 5.66).

**Tab. 5.66** ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	13	0	11	2
<i>SZ</i>	3	0	3	0
<i>Die Welt</i>	12	1	11	0
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	28	1	25	2

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS POSITIV des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT91: Im so genannten „War for Talent“, dem Wettbewerb um die Besten, hängt viel davon ab, wie sich ein Arbeitgeber seinen künftigen Mitarbeitern präsentiert. Um die zum Unternehmen passenden Mitarbeiter zu finden und langfristig an sich zu binden, müssen sich die Firmen als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Denn für Berufseinsteiger ist längst nicht mehr nur das Gehalt entscheidend. Nach einer Studie von Kienbaum sind für Berufseinsteiger vor allem Entwicklungsperspektiven, ein kollegiales Umfeld und eine gute Work-Life-Balance wichtig. Ein Konzern wie Google, der laut verschiedenen Studien der Wunscharbeitgeber für junge Absolventen ist, hat sich auf die Wünsche seiner Mitarbeiter bereits eingestellt. (*Die Welt*, 02.07.2011, Der Arbeitgeber als Marke)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT92: Gutes Führungspersonal ist ein knappes Gut und wird sich in Zukunft noch weiter verknappen. Obwohl dieser Umstand den Unternehmenslenkern bewusst und die Klage darüber allorts zu hören ist, belegt die aktuelle Studie eindeutig, dass ein Großteil des Problems hausgemacht ist. Die aufwendigsten Recruitingaktivitäten, die höchsten Gehälter oder besten Förderprogramme tragen nur ungenügend Früchte, wenn Unternehmen es versäumen, die internen Strukturen für eine systematische Identifizierung, Entwicklung und Verwendung ihrer Führungskräfte von morgen zu etablieren. (*FAZ*, 02.09.2008, Hausgemachter Mangel)

Akteur der verbalen Handlung: Franz-Josef Seidensticker, Managing Director (Bain & Company)

MT93: Dennoch, Löscher wagt es, damit ein Thema öffentlich zu adressieren, das in den Unternehmen zumeist hinter verschlossener Tür diskutiert wird: die Güte der Führungskräfte. Und auf sie kommt es an. Die richtige Kraft an der richtigen Position – das ist nach Ansicht der meisten Unternehmenslenker heute die wichtigste Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. (*FAZ*, 22.09.2008, Hausgemachter Mangel)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT94: Wir hatten in unserem Werk in Dingolfing eine Produktionsstraße eingerichtet, an der Mitarbeiter mit einem Altersquerschnitt arbeiteten, wie er dem der Belegschaft im Jahr 2017 entspricht. Dort konnten wir ausprobieren, wie wir mit einer älter werdenden Belegschaft umgehen müssen. Das betrifft alle Bereiche: Arbeitszeit, Kommunikation, Gesundheit, Coaching oder etwa die Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze. Es gab Lupen, um kleine Schrift zu entziffern, eine Sprossenwand, an der man sich in der Pause strecken konnte, und einen Schuhmacher, der die Arbeitsschuhe individuell anpasste. Die Haupteckkenntnis war, dass eine alternde Belegschaft mindestens ebenso gute Qualität bei gleich bleibender Produktivität

liefern kann, wenn man die richtigen Voraussetzungen schafft. Jetzt dehnen wir dieses Projekt auf unsere gesamte Werklandschaft aus. (*Die Welt*, 26.02.2011, „Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger“)

Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)

Beim zweiten Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Kampfes um Talente – DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT – wird Deutschland als unattraktiver Standort thematisiert, indem die Unternehmen hinsichtlich ihrer Maßnahmen zur Talentgewinnung und Bekämpfung des Fachkräfte- und Führungskräftemangels kritisiert werden, aber auch die bürokratischen Hürden des Staates. Insgesamt wurden 21 Textstellen kodiert, wobei die meisten Rollenwerte im Medium *Die Welt* zu finden sind. Besonders auffällig wird das Thema in Bezug auf die BMW AG angesprochen, wohingegen es hinsichtlich der Bayer AG nicht behandelt wird (Tabelle 5.67).

**Tab. 5.67** DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	4	0	3	1
<i>SZ</i>	5	0	4	1
<i>Die Welt</i>	10	0	10	0
<i>Die Zeit</i>	2	0	2	0
Summe	21	0	19	2

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT95: Gegen eine Arbeitsaufnahme in Deutschland sprechen vor allem die ausufernde Bürokratie [...], aber auch die schwierige Integration und Steuern. Bürokratische Hürden werden immer wieder als Hinderungsgrund empfunden. Dazu gehören die komplizierten Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen. (*SZ*, 07.03.2006, Die Kraft der zwei Wahrheiten)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT96: Nachwuchsförderung, Talentsuche, die Entwicklung von Führungskräften – das sind Kernaufgaben für deutsche Personalabteilungen. Aber offensichtlich haben die Personalchefs in deutschen Firmen noch erheblichen

Nachholbedarf. (*Die Welt*, 21.06.2013, ...und wünschen Ihnen für die Zukunft alles Gute)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der dritte Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Kampfes um Talente – VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL – belegt die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel in der Öffentlichkeit. Insgesamt sind 17 Codings zu verzeichnen, von denen die meisten in den Medien *FAZ* und *Die Zeit* vorkommen, wohingegen in dem Medium *Die Welt* das Thema nicht aufgegriffen wird. In Bezug auf die Bayer AG und Siemens AG wird das Thema gleichermaßen oft behandelt (Tabelle 5.68).

**Tab. 5.68** VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	4	1	2	1
<i>SZ</i>	4	0	3	1
<i>Die Welt</i>	6	1	5	0
<i>Die Zeit</i>	3	0	2	1
Summe	17	2	12	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT97: Die schrumpfende Zahl junger Menschen in den westlichen Ländern und die steigende Nachfrage nach Mitarbeitern in den boomenden Schwellenländern machen die Suche nach Spitzenkräften in Zukunft keineswegs leichter. (*SZ*, 02.06.2008, Ist der Ruf erst ruiniert...).

Akteur der verbalen Handlung: Boston Consulting Group

MT98: Wer sucht, der findet. Doch schon in wenigen Jahren wird sich die Situation am Arbeitsmarkt dramatisch ändern. Zwischen 2015 und 2025 werden viele der Baby-Boomer-Generation in Rente gehen, gleichzeitig wird die Zahl der Hochschulabsolventen sinken. Und dann droht ein massiver Mangel an Nachwuchs- und Führungskräften, da sind sich die Experten einig. Den Kampf um die klügsten Köpfe entscheidet letztlich für sich, wer als

Top-Arbeitgeber punkten kann. (*Die Welt*, 24.02.2007, Die Suche nach der Führungselite. Schätze aus dem Goldfischteich)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Beim vierten Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Kampfes um Talente – GLOBALE VERNETZUNG DIENT ALS PERSONALQUELLE – wird die Talentgewinnung von ausländischen Arbeitnehmern thematisiert, die dem Fach- und Führungskräftemangel infolge des demografischen Wandels entgegenwirken sollen. Die positiven Aspekte der Talentgewinnung aus dem Ausland werden in Zusammenhang mit einer positiven unternehmerischen Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geäußert. Es wurden insgesamt 15 Codings vorgenommen, wobei der Aspekt nicht in dem Medium *Die Zeit* behandelt wird (Tabelle 5.69).

**Tab. 5.69** GLOBALE VERNETZUNG DIENT ALS PERSONALQUELLE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	5	1	2	2
<i>SZ</i>	4	1	2	1
<i>Die Welt</i>	6	2	2	2
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	15	4	6	5

Folgende Äußerung dient als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps GLOBALE VERNETZUNG DIENT ALS PERSONALQUELLE des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT99: Wir werden unsere Mitarbeiter noch globaler rekrutieren müssen, um die besten Köpfe zu haben. (*SZ*, 17.04.2010, Kampf um die Köpfe)

Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)

### 5.3.2.3 HANDLUNGEN-Prototypen

Basierend auf der Frame-spezifischen Frage nach den HANDLUNGEN, die zum erwünschten *Zustand* von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ führen sollen, wurden die Rollenwerte im Medientextkorpus ermittelt, aus denen die folgenden Prototypen eruiert wurden. Die Ränge der ermittelten Prototypen im



Medientextkorpus des Codes HANDLUNGEN in Bezug auf den Kampf um Talente sowie die Anzahl der kodierten Textstellen werden in Tabelle 5.70 aufgeführt.

**Tab. 5.70** Prototypen von HANDLUNGEN zum Kampf um Talente in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	FINANZIELLE ANREIZSYSTEME WIE DIE STEIGERUNG DES GEHALTS	4
2	ATTRAKTIVE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN UND AUFSTIEGSCHANCEN	3
3	MAßNAHMEN ZUR FORT- UND WEITERBILDUNG	2

Aus Tabelle 5.70 sind drei Prototypen zu den HANDLUNGEN abzulesen. Die Prototypen der HANDLUNGEN des Kampfes um Talente – FINANZIELLE ANREIZSYSTEME WIE DIE STEIGERUNG DES GEHALTS, ATTRAKTIVE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN UND AUFSTIEGSCHANCEN und MAßNAHMEN ZUR FORT- UND WEITERBILDUNG – thematisieren unternehmerische Programme und Initiativen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Form von interessanten Vergütungssystemen sowie Entwicklungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer. Die Prototypen werden im Vergleich zu den in den Unternehmenstexten vorgestellten HANDLUNGEN in den Medientexten wenig thematisiert und weisen geringe Kodierungen auf. Auffallend geringe Rollenwerte (Fillers) sind in Bezug auf die Bayer AG aufzufinden. In den untersuchten Medien *SZ* und *Die Zeit* werden die HANDLUNGEN nicht thematisiert (Tabelle 5.71, 5.72 und 5.73).

**Tab. 5.71** FINANZIELLE ANREIZSYSTEME WIE DIE STEIGERUNG DES GEHALTS

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	4	0	1	3
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	1	0	0	1
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	5	0	1	4

**Tab. 5.72** ATTRAKTIVE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN UND AUFSTIEGSCHANCEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	3	0	2	1
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	2	1	0	1
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	5	1	2	2

**Tab. 5.73** MAßNAHMEN ZUR FORT- UND WEITERBLDUNG

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	3	0	2	1
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	1	0	0	1
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	4	0	2	2

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen der Prototypen FINANZIELLE ANREIZSYSTEME WIE DIE STEIGERUNG DES GEHALTS, ATTRAKTIVE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN und MAßNAHMEN ZUR FORT- UND WEITERBILDUNG des Codes HANDLUNGEN:

MT100: In fünf Punkte fasst der Personalvorstand sein Streben zusammen: Image, Entwicklungsfähigkeit, Entgelt, Beschäftigungssicherheit und Work-Life-Balance. Dazu gehört zum Beispiel auch, dass Mitarbeiter, ob jung oder alt, regelmäßig die Möglichkeit zur Veränderung und Fortentwicklung haben. (*FAZ*, 28.04.2007, BMW: Erfolg macht sexy)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT101: Um die Talente von morgen zu finden, setzt auch der Leverkusener Chemieriese Bayer heute auf eine weltweit einheitliche Strategie, strukturierte seine Human-Resources-Abteilung dafür komplett um. Einmal jährlich kommen weltweit Führungskräfte zu sogenannten „talent conferences“ zusammen, um über ihre Goldfische zu diskutieren. [...] Kandidaten, die die Königsmacher für gut genug halten, bekommen eine Einladung zu einem Development Center. (*Die Welt*, 24.02.2007, Die Suche nach der Führungselite. Schätze aus dem Goldfischteich)

Akteur der verbalen Handlung: Wolfgang Böckly, Leiter Personal (Bayer AG)

### 5.3.2.4 BEWERTUNGEN-Prototypen

Als Antworten auf die Frame-spezifische Frage nach den BEWERTUNGEN wurden verschiedene Rollenwerte in den Medientexten ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes BEWERTUNGEN des Kampfes um Talente sowie die Anzahl der kodierten Textstellen sind in Tabelle 5.74 dargestellt:

**Tab. 5.74** Prototypen von BEWERTUNGEN zum Kampf um Talente in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	DEUTSCHLAND ALS STANDORT IST UNATTRAKTIV FÜR DIE TALENTGEWINNUNG	19
2	MAßNAHMEN ZUR GEWINNUNG VON TALENTEN DURCH STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT SICHERT ARBEITSPLÄTZE UND MACHT DEUTSCHLAND ZU EINEM ATTRAKTIVEN STANDORT	10
3	POSITIVE BEWERTUNG VON MAßNAHMEN ZUR TALENTGEWINNUNG	3

Aus Tabelle 5.74 geht hervor, dass in den untersuchten Texten einerseits die Kritik an Maßnahmen im Kampf um Talente zum Ausdruck gebracht wird und andererseits positive Bewertungen zu den Maßnahmen der Talentgewinnung geäußert werden. Der wichtigste Prototyp ist DEUTSCHLAND ALS STANDORT IST UNATTRAKTIV FÜR DIE TALENTGEWINNUNG. Der erste Prototyp der BEWERTUNGEN zur Talentgewinnung kritisiert, dass Deutschland im globalen Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte nicht attraktiv genug ist. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Welt* zu finden. Dort wird es als die wichtigste BEWERTUNG angesehen. Außerdem wird dieser Aspekt am häufigsten in Bezug die Siemens AG thematisiert (Tabelle 5.75).

**Tab. 5.75** DEUTSCHLAND ALS STANDORT IST UNATTRAKTIV FÜR DIE TALENTGEWINNUNG

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	6	1	0	5
<i>SZ</i>	4	1	2	1
<i>Die Welt</i>	7	2	1	4
<i>Die Zeit</i>	3	0	0	3
Summe	20	4	3	13

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps DEUTSCHLAND ALS STANDORT IST UNATTRAKTIV FÜR DIE TALENTGEWINNUNG des Codes BEWERTUNGEN:

MT102: Die Politik insgesamt erliegt immer wieder der Versuchung, Handlungsmöglichkeiten und Versprechungen vorzuführen, die weder existieren noch einzulösen sind. (*Die Zeit*, 26.01.1996, Notfalls am Tarifvertrag vorbei)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT103: Der einstige Vorsprung der Deutschen an technischer Intelligenz und an Kreativität ist geschrumpft und häufig in sein Gegenteil umgeschlagen. (*Die Zeit*, 26.01.1996, Notfalls am Tarifvertrag vorbei)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der zweite Prototyp der BEWERTUNGEN der Talentgewinnung – MAßNAHMEN ZUR GEWINNUNG VON TALENTEN DURCH STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT SICHERT ARBEITSPLÄTZE UND MACHT DEUTSCHLAND ZU EINEM ATTRAKTIVEN STANDORT – betont die positiven Auswirkungen der Maßnahmen zur Talentgewinnung. In diesem Zusammenhang wird der positive Aspekt von Programmen und Maßnahmen im Kampf um Talente thematisiert. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *SZ* zu finden. Dort wird es als die wichtigste Bewertung angesehen, während es im Medium *Die Welt* nicht thematisiert wird (Tabelle 5.76).

**Tab. 5.76** MAßNAHMEN ZUR GEWINNUNG VON TALENTEN DURCH STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT SICHERT ARBEITSPLÄTZE UND MACHT DEUTSCHLAND ZU EINEM ATTRAKTIVEN STANDORT

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	3	1	1	1
<i>SZ</i>	5	1	2	2
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	2	0	0	2
Summe	10	2	3	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps MAßNAHMEN ZUR GEWINNUNG VON TALENTEN DURCH STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT SICHERT ARBEITSPLÄTZE UND MACHT DEUTSCHLAND ZU EINEM ATTRAKTIVEN STANDORT des Codes BEWERTUNGEN:

MT104: Wer in der Gunst der Mitarbeiter punkten kann, verschafft sich also einen klaren Wettbewerbsvorteil. (*Die Welt*, 24.04.2010, Bei Anruf Job)

Akteur der verbalen Handlung: Prof. Wolfgang Jäger, Fachbereich Design, Informatik, Medien (Hochschule RheinMain)

MT105: Weil es immer schwerer wird, gute Mitarbeiter zu bekommen, haben schon in der jüngsten Krise die meisten Unternehmen versucht, ihre Beschäftigten über Kurzarbeit zu halten statt sie zu entlassen. Vielen Unternehmen ist durch Demographieberater erst in diesen Wochen klar geworden, wie gefährlich ihr innerbetrieblicher Altersaufbau ist und wie wenig sie auf die zunehmende Alterung der Belegschaft eingestellt sind. Altersstruktursimulationen ergeben für viele Unternehmen, dass sie das steigende Durchschnittsalter ihrer Belegschaften nicht einmal mehr aufhalten, geschweige denn senken können. (*FAZ*, 21.08.2010, Jenseits der 50)

Akteur der verbalen Handlung: Ernst Baumann, Personalvorstand (BMW AG)

Der dritte Prototyp der BEWERTUNGEN der Frauenförderung – POSITIVE BEWERTUNG VON MAßNAHMEN ZUR TALENTGEWINNUNG – thematisiert die unternehmerischen Maßnahmen im Kampf um Talente. Diese sollen durch attraktive Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen angesprochen werden. Hier werden Aufstiegschancen über die Inhouse-Beratungsfirmen vorgestellt, bei denen neben einer fachlichen Qualifikation auch Führungsaufgaben zentral sind. Dieser Prototyp wird in den Medientexten geringfügig thematisiert. Die einzigen Rollenwerte (Fillers) sind in den Medien *FAZ* und *SZ* sowie in Bezug auf die Siemens AG zu finden (Tabelle 5.77).

**Tab. 5.77** POSITIVE BEWERTUNG VON MAßNAHMEN ZUR TALENTGEWINNUNG

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	0	0	1
<i>SZ</i>	2	0	0	2
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	3	0	0	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps POSITIVE BEWERTUNG VON MAßNAHMEN ZUR TALENTGEWINNUNG des Codes BEWERTUNGEN:

- MT106: Der Einstieg ins Inhouse-Consulting bietet die steile Lernkurve einer Beratung plus anschließender Linienverantwortung. (FAZ, 23.07.2005, Beratung, die von innen kommt)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT107: Wir haben mit diesem Verfahren bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. (FAZ, 05.08.2000, Auf Dauer geht's nur gut, wenn die Chemie stimmt)
- Akteur der verbalen Handlung: Jim Broome, Zentralabteilung Personal (Siemens AG)

### 5.3.2.5 FORDERUNGEN-Prototypen

Zur Beantwortung der Frame-spezifischen Frage nach den FORDERUNGEN für die Zukunft wurden die Rollenwerte ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes FORDERUNGEN in Bezug auf den Kampf um Talente sowie die Anzahl der kodierten Textstellen werden in Tabelle 5.78 aufgeführt.

**Tab. 5.78** Prototypen von Forderungen zum Kampf um Talente in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen bzw. Subthemen	Codings
1	TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES	9
2	RUF NACH EFFIZIENTEREN TALENT-MANAGEMENT-PROZESSEN	7

Aus Tabelle 5.78 lassen sich die unterschiedlichen Prototypen zu den FORDERUNGEN erkennen. Als dominant im Diskurs gilt der Prototyp TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES. Der erste Prototyp der FORDERUNGEN zur Talentförderung thematisiert den Aspekt, dass sich Unternehmen in Bezug auf ihre Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten stärker darauf konzentrieren sollten, Führungspositionen aus den eigenen Reihen zu besetzen. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass Frauen für Führungspositionen berücksichtigt werden sollten. Insgesamt wurden 9 Codings vorgenommen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind in den Medien *FAZ* und *Die Zeit* zu finden, während der Prototyp in den Medien *SZ* und *Die Welt* nicht vorkommt. In Bezug auf die Unternehmen wird die Forderung gleich häufig thematisiert (Tabelle 5.79).

**Tab. 5.79** TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	3	0	0	3
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	6	3	3	0
Summe	9	3	3	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES des Codes FORDERUNGEN:

MT108: Daß Eigengewächse gegenüber Fremdeinkäufen bevorzugt werden, mag man unterschiedlich bewerten. Unternehmen, jedoch, die wie Siemens dieses Ziel verfolgen, tun gut daran, in die Entwicklung eigener Mitarbeiter zu investieren und dieser Entwicklung gebührend Aufmerksamkeit zu zollen. (*FAZ*, 22.05.1999, Den Goldfischteich stets mit den richtigen Kandidaten füllen)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT109: Führungskräfte sollen Patenschaften für einzelne Mitarbeiterinnen übernehmen, wie sie in Sachen Qualifizierung beraten und darüber wachen, daß sie im Rennen sind, wenn es um Beförderungen geht. (*Die Zeit*, 24.10.1997, Sackgasse Teilzeit)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der zweite Prototyp der FORDERUNGEN an die Talentförderung – RUF NACH EFFIZIENTEREN TALENT-MANAGEMENT-PROZESSEN – thematisiert den Ruf nach besseren Maßnahmen und Aktivitäten seitens der Unternehmen zur Gewinnung von Talenten. Die Rollenwerte (Fillers) sind ausschließlich im Medium *FAZ* zu finden, wohingegen das Thema in den Medien *SZ*, *Die Welt* und *Die Zeit* nicht thematisch behandelt wird. Das Thema wird in Bezug auf die BMW AG und Siemens AG zum Ausdruck gebracht, während es bezüglich der Bayer AG nicht behandelt wird (Tabelle 5.80).

**Tab. 5.80** RUF NACH EFFIZIENTEREN TALENT-MANAGEMENT-PROZESSEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	7	0	3	4
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	7	0	3	4

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps RUF NACH EFFIZIENTEREN TALENT-MANAGEMENT-PROZESSEN des Codes FORDERUNGEN:

- MT110: Sollten die Sirenen des Fachkräftemangels einen Funken mehr Wahrheit in sich tragen als ein Märchen, dann müsste es doch in einer gemeinsamen Initiative aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gelingen, schon möglichst bald die zur Deckung dieser Lücke zusätzlich benötigten Ausbildungskapazitäten im mittleren Ausbildungssegment bereitzustellen. (*FAZ*, 28.01.2008, Das Märchen vom Fachkräftemangel)

Akteur der verbalen Handlung: Marcus Kottmann, Leiter des NRW-Zentrum für Talentförderung (Westfälische Hochschule Gelsenkirchen), und Bernd Kriegsmann, Prof. für Unternehmensführung (Westfälische Hochschule Gelsenkirchen)

- MT111: Die erfolgskritischen Positionen klar zu definieren, damit beginnt ein effizienter Talent-Management-Prozess. Denn eine konsequente Ausrichtung des gesamten Prozesses auf diese Positionen reduziert die Komplexität und sichert größtmöglichen Erfolg. Viele Unternehmen neigen dazu, aufgrund fehlender oder falscher Bewertungsstandards die Art und Anzahl der erfolgskritischen Positionen falsch und zu hoch einzuschätzen. Um die nötige Trennschärfe zu erreichen, müssen Führungspositionen auf ihren tatsächlichen Einfluss auf das Gesamtgeschäft untersucht werden. Die Kenngrößen variieren je nach Unternehmenstyp und Branche. Neben dem Geschäftsergebnis, strategischer und operativer Verantwortung können auch Zugang zu Kundennetzwerken oder Beiträge zur Mitarbeiterentwicklung von Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sein. (*FAZ*, 22.09.2008, Hausgemachter Mangel)

Akteur der verbalen Handlung: Franz-Josef Seidensticker, Managing Director (Bain & Company)



**Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Das Thema Kampf um Talente erfährt in den untersuchten Unternehmenstexten (vgl. Abb. 5.19, S. 202) und in den Medientexten (vgl. Abb. 5.29, S. 307) eine zunehmende relevante Behandlung über den Untersuchungszeitraum hinweg (1995–2014). Der thematischen Behandlung in den Unternehmens- und Medientexten über den Untersuchungszeitraum hinweg ist gemein, dass seit den Jahren 2005 und 2006 ein signifikanter Anstieg zu erkennen ist. Während das Thema in den Unternehmenstexten bis zum Ende des Untersuchungszeitraums konstant präsent ist, erfährt es in den Medientexten im Jahr 2009 einen signifikanten Rückgang, um dann noch einmal anzusteigen – allerdings nicht so stark wie 2005.<sup>29</sup>

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen den Unternehmens- und Medientexten besteht darin, dass der ZIELZUSTAND und die URSACHEN ausführlich thematisiert werden. In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten werden diese ausführlich von den Unternehmen aufgeführt, um ein positives Selbstbild im Sinne der Arbeitgeberattraktivität zu schaffen (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.1 und Abschnitt 5.2.3.2). In den Medientexten wird in thematischer Breite auf die URSACHEN und den ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG eingegangen (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2.2).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Unternehmens- und Medientextkorpus besteht hinsichtlich der HANDLUNGEN. Diese werden in den Unternehmenstexten in inhaltlicher Tiefe vorgestellt (vgl. Abschnitt 5.2.3.4). In den Medientexten erfahren sie kaum Beachtung. Dagegen werden einzelne Themen wie unternehmerische und staatliche Maßnahmen in Bezug auf die BEWERTUNGEN (vgl. Abschnitt 5.3.2.4) und FORDERUNGEN (vgl. Abschnitt 5.3.2.5) medial behandelt.

Die Medientextanalyse gibt das Bild der in der Öffentlichkeit diskursiven Be- und Aushandlung des Kampfes um Talente im Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit wieder. Die Analyseergebnisse zeigen Slots, die kongruent, aber auch kontrastiv, variiert und elaboriert belegt werden, beispielsweise die BEWERTUNGEN in Bezug auf unternehmerische Maßnahmen.

---

<sup>29</sup> Die Einordnung der thematischen Behandlung in den historischen Kontext erfolgt in Bezug auf die Unternehmenstexte in Abschnitt 5.2.3.4 und in Bezug auf die Printmedientexte zu Beginn von Abschnitt 5.3.

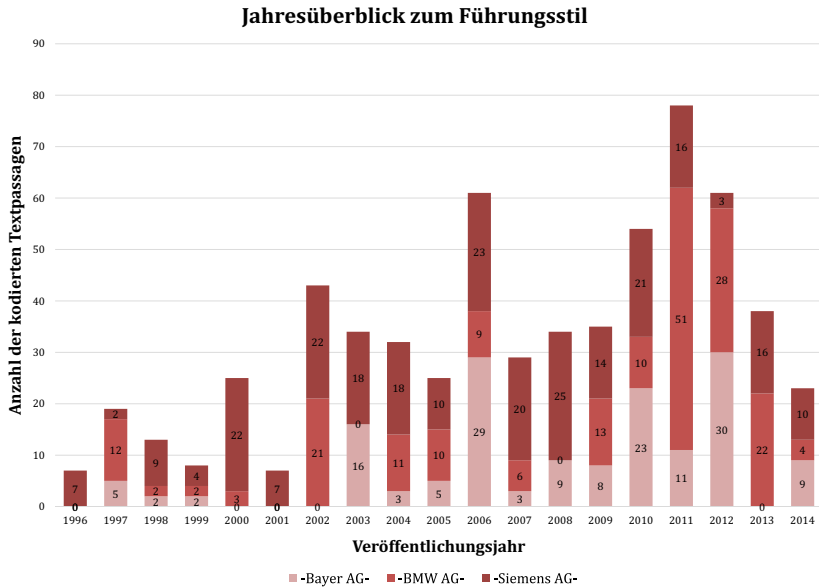
Die Analyse der Medientexte zeigt, dass für die Unternehmen wichtige Themen wie die Sicherung der Nachwuchskräfte auch von der Öffentlichkeit in den Printmedientexten behandelt werden. Dazu zählen beispielsweise das Sicherstellen des Unternehmenserfolgs durch die Arbeitnehmergewinnung und -bindung sowie die Vermeidung des Verlusts von Arbeitnehmern (ZIELZUSTAND), die positive Bewertung des eigenen Unternehmens bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme (URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG), diverse Maßnahmen, die auf die Talentgewinnung abzielen (HANDLUNGEN), die positive und negative Kritik von unternehmerischen Maßnahmen (BEWERTUNGEN) sowie der Ruf nach mehr unternehmerischem und staatlichem Engagement (FORDERUNGEN).

### 5.3.3 Intertextuelle Kohärenzbeziehungen am Beispiel vom Führungsstil

Der Diskurs um den Führungsstil wird unter unterschiedlichen Aspekten geführt. Die Rolle von Führungspersönlichkeiten geht über die des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern hinaus: Führungskräfte sind auch Vertrauensperson, Coach oder Ansprechpartner für Mitarbeiter und ihre Anliegen sowie in herausfordernden Konfliktsituationen. Den Ergebnissen der Medientextanalyse nach ist das Thema für zahlreiche Personen im unternehmerischen Handeln zentral, da der Führungsstil Einfluss auf das psychische und gesundheitliche Befinden von Arbeitnehmern, den Führungspersönlichkeiten selbst und ihren Vorgesetzten hat.

Aus den Ergebnissen der Medientextanalyse geht hervor, dass das Thema Führungsstil in vielen Bereichen unternehmerischen Handelns Beachtung findet. Beispielsweise werden die Themen Führungsstil sowie Führungsqualitäten von Managern in Bezug auf die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Kompetenzen und Motivation durch Vergütungsanreize beleuchtet.

Das Thema Führungsstil ist – genau wie in den untersuchten Unternehmens-texten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (vgl. dazu Abschnitt 5.2) – in den untersuchten Printmedientexten präsent und wird vielschichtig diskursiv behandelt. Die Themen Führungsstil und Führungsqualitäten von Managern werden in 130 von insgesamt 577 untersuchten Medientexten behandelt (*FAZ*: 38, *SZ*: 28, *Die Welt*: 27 und *Die Zeit*: 37). Die folgende Abbildung zeigt die Behandlung des Themas über den Untersuchungszeitraum:



**Abb. 5.31** Überblick über die Relevanz vom Führungsstil in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Abbildung 5.31 zeigt die thematische Behandlung des Führungsstils in den Medientexten. Im Folgenden werden bedeutende historische sowie politische Ereignisse aufgezeigt, zum Beispiel die Einführung von Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen, die den Kontext dafür bilden, in dem der Führungsstil und das Führungsverhalten von Managern im Rahmen eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements in den untersuchten Medientexten diskursiv bzw. ausgehandelt wird. Tabelle 5.28 (S. 257) gibt einen Überblick über bedeutende historische Ereignisse, auf die bereits in Abschnitt 5.2.3.4 in Bezug auf die HANDLUNGEN in den Unternehmenstexten eingegangen wurde.

Führungskräfte sind für die ihnen unterstellten Mitarbeiter verantwortlich. In diesem Zusammenhang beachten Führungskräfte eine Vielzahl von Gesetzen, Regelungen und Vorschriften, beispielsweise das Arbeitsschutzgesetz, das Arbeitssicherheitsgesetz, das Infektionsschutzgesetz, das Jugendarbeitsschutzgesetz, das Mutterschutzgesetz, die Lärm- und Vibrations-Arbeitsschutzverordnung, die Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge und die Gefahrstoffverordnung. Diese Gesetze und Vorschriften sind für die Führungskräfte von Bedeutung.

Allerdings wird im Folgenden nicht näher auf sie eingegangen, weil sie für die vorliegende Arbeit nicht relevant sind. Vielmehr stehen die historischen Ereignisse hinsichtlich gesamtwirtschaftlicher und wirtschaftskultureller Aspekte im Vordergrund, da sie maßgeblich Einfluss auf die Führungspersönlichkeiten und folglich den Führungsstil haben. Dazu zählen beispielsweise Krisen und wirtschaftspolitische Vorstellungen, die in Tabelle 5.28 aufgeführt wurden und an dieser Stelle in Beziehung zu der thematischen Behandlung des Führungsstils in den Medientexten über den Untersuchungszeitraum gesetzt werden.

Im Folgenden wird der historische Kontext näher beleuchtet, um die Themenentwicklung in Bezug auf die einzelnen Unternehmen in den Medientexten über den Untersuchungszeitraum hinweg nachvollziehen und in der anschließenden Präsentation der Analyseergebnisse die thematischen intertextuellen Kohärenzbeziehungen besser einordnen zu können. Abbildung 5.31 zur Übersicht der thematischen Behandlung des Führungsstils in den Medientexten lässt erkennen, dass das Thema im ersten Jahr des Untersuchungszeitraums (1995) nicht thematisiert wird. In den Jahren 1996 bis 2001 erfolgt eine stetige Behandlung des Themas Führungsstil in den Medientexten, wobei in den Jahren 1997 und 2000 ein signifikanter Anstieg der thematischen Behandlung zu erkennen ist. Für die wirtschaftliche Entwicklung in den 1990er Jahren ist die New Economy ein Schlüsselbegriff. Die New Economy bezeichnet eine Wirtschaftsweise, die weniger auf Massenproduktion und mehr auf Zukunftstechnologien in der Informations- und Kommunikationsbranche, Multimedia sowie webbasierte Güter wie Software und Musik ausgerichtet ist. Charakteristisch für diese Wirtschaftsweise sind Firmengründungen im digitalen Bereich. Eine Vielzahl von Geschäftsmodellen sowie der Handel mit Penny Stocks endete jedoch in der Hochzeit mit der Dotcom-Blase. Nachdem sich Mitte der 1990er Jahre die New Economy gesamtwirtschaftlich in den USA etabliert hatte, breitete sie sich auch auf andere Wirtschaftsräume aus. So wurde 1997 der Neue Markt an der Deutschen Börse gestartet, der den Bereich der Deutschen Börse abbildet, der nach dem Vorbild der amerikanischen Technologiebörse NASDAQ eingerichtet wurde und als Aktienindex die „Neuen Technologien“ sowie junge Unternehmen in den Zukunftsbranchen widerspiegelt. Dadurch bekamen insbesondere junge Unternehmen über einen Börsengang die Möglichkeit zur Eigenkapitalfinanzierung. Ein wichtiger Unterschied zwischen der New Economy und der Old Economy sind die verschiedenen Gründer- und Führungspersönlichkeiten sowie deren Vorstellungen zur Arbeitswelt und zu den Hierarchieformen in Unternehmen. Dies kann als Grund für die zunehmende thematische Behandlung des Führungsstils im Jahr 1997 herangezogen werden.

Für das Jahr 1998 ist das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich zu nennen, das Aktiengesellschaften den zuvor untersagten Erwerb eigener Aktien unter bestimmten Bedingungen erlaubt. In den untersuchten Unternehmenstexten werden spezifische Programme zur Beteiligung von Führungskräften an Aktienprogrammen vorgestellt:

Verschiedene Aktienbeteiligungsprogramme ermöglichen unseren Beschäftigten den vergünstigten Erwerb von Unternehmensanteilen. Sie ergänzen in zahlreichen Ländern unsere umfangreichen Zusatzleistungen und sind für weltweit fast 60 Prozent der Beschäftigten eine weitere Möglichkeit, am Unternehmen und seinem wirtschaftlichen Erfolg teilzuhaben. (Bayer AG NB 2009: 72)

Die Europäische Zentralbank ersetzt das Europäische Währungsinstitut, das die Einführung des Euro als Gemeinschaftswährung vorbereitet. Der Euro wird 1999 in elf Staaten der EU als Buchgeld eingeführt. Mit dem Strukturwandel und der Technisierung gewinnen der Tertiär- (Dienstleistungs-) und der Quartärsektor (Informationssektor) zunehmend an Bedeutung, was auf die technischen Entwicklungen zurückzuführen ist. Dies bewirkt, dass mehr Arbeitsverhältnisse in der Dienstleistungs- und Informationsbranche angesiedelt sind und folglich ein stärkerer Fokus auf das Humankapital gelegt wird.

Seit dem Jahr 2002 wird das Thema Führungsstil und Führungsqualitäten zunehmend in den untersuchten Medientexten behandelt, mit signifikanten Ausschlägen in den Jahren 2002, 2003 und 2006. Im Jahr 2002 ist die thematische Behandlung doppelt so hoch im Vergleich zum Jahr 2000. Im Jahr 2006 ist der Anstieg fast dreimal so hoch im Vergleich zum Jahr 2000.

In diesen Zeitraum fällt die Schließung des Neuen Markts an der Börse (2003). Im Jahr 2005 vollzieht sich der Stellenabbau besonders stark, beispielsweise bei der Siemens AG, Deutschen Bank oder Opel, was zum Anstieg der Arbeitslosenquote führt. Im Jahr 2006 kommt es zur Immobilienkrise in den USA, die sich auf günstige Häuserkredite mit dem Ziel der Wachstumssteigerung zurückführen lässt. Die Kredite werden jedoch auch denjenigen gewährt, die allein auf die Wertsteigerung ihrer Häuser setzen – ohne die Kredite bedienen zu können. Als die Kreditzinsen ansteigen, platzt die Immobilienblase und die Preise fallen. Die zunehmende Liberalisierung sowie Verflechtung der Märkte und damit zusammenhängend auch der Gesellschaften bewirkt einen globalen Marktdruck, um das Bestehen im internationalen Wettbewerb sichern zu können, was seitens der Unternehmen Innovationsfähigkeit und Flexibilität erfordert. Zugleich sind die individuellen Wünsche der Menschen ausgeprägter und differenzierter als in der Vergangenheit und die Arbeitnehmer streben nach mehr Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung anstelle der Fremdbestimmung durch den Arbeitgeber. Aufgrund der veränderten Arbeitswelt entstehen andere Ansprüche an die Arbeit als

im Vergleich zu früheren Generationen. Dies führt zu einer Ambivalenz in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse, die nicht nur mithilfe flexibler Arbeitsmodelle und -zeiten gelöst werden kann.

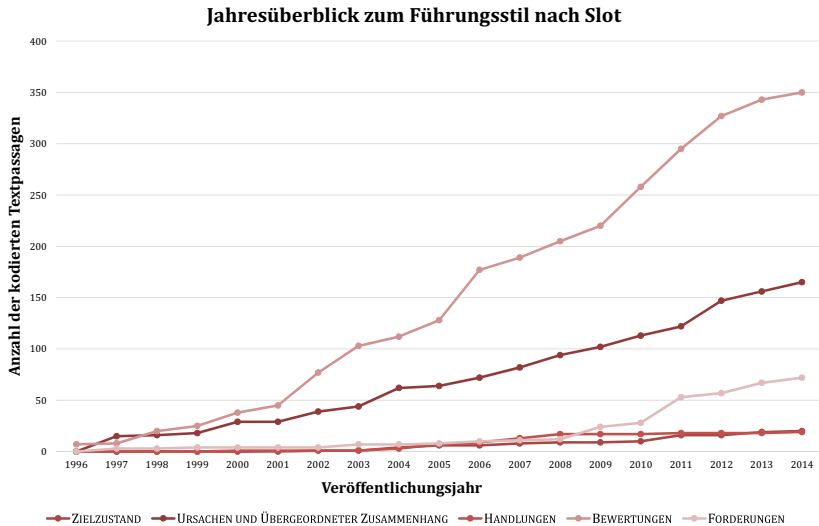
Im Vergleich zum Jahr 2006 erfolgt im Jahr 2007 ein drastischer Rückgang der thematischen Behandlung des Führungsstils um mehr als die Hälfte. Im Jahr 2007 ereignet sich die weltweite Bankenkrise, die nicht nur diejenigen belastet, die die Kredite vergeben haben, also vor allem die US-amerikanischen Hypothekendarlehenbanken, sondern auch Banken, Fonds und Versicherungen in nahezu allen Ländern der Welt. Daher ist anzunehmen, dass die Bankenkrise und die damit zusammenhängende Rettung von verschiedenen Landesbanken in Deutschland auch die Printmedien in Deutschland thematisch dominieren und andere Themen wie Fragen nach dem Führungsstil in Unternehmen zurückdrängen.

Im Jahr 2008 steigt die thematische Behandlung des Führungsstils an, mit einem Rückgang im Jahr 2009, um dann 2010 wieder anzusteigen. Ein Rückgang der thematischen Behandlung ist im Jahr 2011 zu verzeichnen. Die Finanzkrise von 2007 hat negative Auswirkungen auf die Weltwirtschaft. In den Jahren 2008 und 2011 ereignen sich mehrere Krisen, die den Deutschen Aktienindex sowie den Dow Jones Index auf Rekordtiefs in der Geschichte seit dem 2. Weltkrieg sinken lassen. Die Lehman-Pleite (2008) führt zu Finanzierungsproblemen der Banken, sodass Milliardenhilfen mithilfe des „Emergency Economic Stabilization Act“ in Höhe von 700 Milliarden US-Dollar für die Rettung des Bankensystems in den USA ausgegeben werden. Auch in Deutschland wird ein Banken-Rettungspaket in Höhe von 480 Milliarden Euro eingesetzt. Die Krise der Finanzwirtschaft wirkt sich auf die Wirtschaft aus, indem sich die Auftragslage der Unternehmen verschlechtert und Arbeitsplätze abgebaut werden, besonders in der Automobilindustrie, sodass die globale Wirtschaftskrise (2009) eintritt. Firmeninsolvenzen steigen an, beispielsweise Karstadt, Quelle und Arcandor, und durch Hilfspakete der Bundesregierung sowie Kurzarbeit wird versucht, die Pleitewellen abzufedern. Die Griechenland-Krise (2010) eskaliert in einer Schuldenkrise, sodass mehrere europäische Länder wie Portugal, Spanien und Italien aufgrund des Drucks auf Finanzmärkte in Schwierigkeiten kommen. Es werden finanzielle Rettungsschirme der Euro-Länder gespannt sowie die Umschuldung in Form eines 50-prozentigen Schuldenschnitts für Griechenland vorgenommen. Die EU beschließt im sogenannten Fiskalpakt, dass zukünftig nationale Schuldenbremsen und automatische Sanktionen durch solides Haushalten gewährleistet werden. Diese Krisen sowie Rettungsmechanismen, deren politische Aushandlung zum Teil über Monate erfolgt, dominieren den Wirtschaftsdiskurs, sodass andere Themen in den Hintergrund rücken. Dies erklärt auch die geringe Thematisierung des Führungsstils seit dem Jahr 2007.

Ein signifikanter Anstieg der thematischen Behandlung des Führungsstils und der Führungsqualitäten erfolgt im Jahr 2012 und ist mehr als doppelt so hoch im Vergleich zum Jahr 2000. Trotz der Schuldenkrise in Griechenland, der Angst vor einem Verfall der Euro-Zone und der diskutierten Euro-Bonds im Jahr 2012 wird das Thema signifikant in den Printmedien behandelt. Ein anderes Thema, das in den Printmedien diskutiert wird, ist der Kampf um Talente und der damit zusammenhängende demografische Wandel. Wie bereits in Abschnitt 5.3.2 vorgestellt, haben eine niedrige Geburtenrate sowie die steigende Lebenserwartung Auswirkungen auf die Lebensarbeitszeit und Arbeitsverhältnisse in den Unternehmen. Neue Fragen nach der Führung von altersgemischten Teams werden thematisiert. In diesem Zusammenhang ist auch der Fachkräftemangel zu nennen, was ein verändertes Personalmanagement und einen veränderten, an den Bedürfnissen und Interessen der Arbeitnehmer orientierten Führungsstil erfordert.

Seit den Jahren 2013 und 2014 ist ein langsamer Rückgang der thematischen Behandlung des Führungsstils und der Führungsqualitäten zu erkennen. Dies lässt sich aber nicht mit einem mangelnden Interesse an den Themen begründen, da in diesen Jahren wirtschaftliche und politische Ereignisse von besonderem Interesse stattfinden und folglich in den Medien behandelt werden. So tritt im Jahr 2013 der Europäische Stabilitätsmechanismus (ESM) zur Stabilisierung des Euros in Kraft und die Wahlkampfzeit für die Bundestagswahl findet statt, was zur Folge hat, dass neben unternehmensrelevanten Themen auch Wahlkampfthemen im medialen Diskurs abgebildet werden. Außerdem werden in dem Zeitraum Themen diskutiert, wie Finanzkrisen von 2007/2008 vermieden werden können. Auch wenn die Themabehandlung von Anstiegen und Rückgängen geprägt ist, ist die thematische Behandlung in den Printmedientexten prominent und von Bedeutung – besonders vor dem Hintergrund der (internationalen) Krisen.

Für die Beantwortung der Frame-spezifischen Fragen, beispielsweise nach dem ZIELZUSTAND, den HANDLUNGEN und BEWERTUNGEN, im Zusammenhang von Nachhaltigkeit im Führungsstil im Unternehmen wurden die Rollenwerte im Medientextkorpus ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Abbildung 5.32 zeigt die Signifikanz der Behandlung des Themas Führungsstil in den untersuchten Medientexten.



**Abb. 5.32** Jahresüberblick zum Führungsstil nach Slot in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

In Bezug auf den Führungsstil verläuft die thematische Behandlung der Slots ZIELZUSTAND, HANDLUNGEN und FORDERUNGEN im Vergleich zu den Slots URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG und BEWERTUNGEN auf einem niedrigen Niveau. Die URSACHEN UND DER ÜBERGEORDNETE ZUSAMMENHANG sowie die BEWERTUNGEN erfahren eine stärkere Thematisierung in den untersuchten Medientexten. Während der ZIELZUSTAND, die HANDLUNGEN und FORDERUNGEN stetig linear ansteigen, ist in Abbildung 5.32 in Bezug auf die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG sowie die BEWERTUNGEN ein bemerkenswerter starker Anstieg seit dem Jahr 2001 zu erkennen.

Im Folgenden werden die Ränge der ermittelten Prototypen, also der Subthemen, im Medientextkorpus zum Führungsstil und zu den Führungsqualitäten in Bezug auf die untersuchungsrelevanten Unternehmen vorgestellt. Neben der Präsentation der Analyseergebnisse zur subthematischen Be- bzw. Aushandlung eines nachhaltigen Führungsstils werden auch die Anzahl der kodierten Textstellen und Besonderheiten hinsichtlich der Thematisierung in den einzelnen Medien entsprechend der folgenden Reihenfolge vorgestellt:



- 1 ZIELZUSTAND-Prototypen,
- 2 URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen,
- 3 HANDLUNGEN-Prototypen,
- 4 BEWERTUNGEN-Prototypen sowie
- 5 FORDERUNGEN-Prototypen.

In Bezug auf die thematischen intertextuellen Kohärenzbeziehungen zwischen den Printmedientexten sind Kongruenzen, Kontrastierungen, Variationen und Elaborationen des Subthemas Führungsstil sichtbar. Die Analyseergebnisse zeigen Slots, die kongruent, aber auch kontrastiv sowie in thematischer Variation und Elaboration belegt werden.

### 5.3.3.1 ZIELZUSTAND-Prototypen

Für die Beantwortung der Frame-spezifischen Frage nach dem ZIELZUSTAND im Zusammenhang von Nachhaltigkeit im Führungsstil wurden die folgenden Rollenwerte im Medientextkorpus ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes ZIELZUSTAND des Führungsstils sowie die Anzahl der kodierten Textstellen werden in Tabelle 5.81 aufgeführt.

**Tab. 5.81** Prototypen von ZIELZUSTAND zum Führungsstil in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen/Code	Codings
1	STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS	61
2	KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL	23
3	STEIGERUNG DER ARBEITNEHMERMOTIVATION UND ERHALT DER GESUNDHEIT DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL	6

In Tabelle 5.81 sind die unterschiedlichen Prototypen zum Code ZIELZUSTAND aufgeführt. Aus der Tabelle geht hervor, dass es zwei Prototypen des Codes ZIELZUSTAND gibt, die im Zusammenhang mit dem Führungsstil für Unternehmen besonders wichtig sind: STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS und KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL.

Der erste Prototyp des ZIELZUSTANDS des Führungsstils – STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS – thematisiert den von Unternehmen erwünschten Zielzustand eines Führungsstils, bei dem Arbeitnehmer für das Unternehmen gewonnen und auch daran gebunden werden. In den untersuchten Texten wird darauf eingegangen, dass ein Führungsstil eine Senkung des Krankenstandes und

eine Steigerung der Produktivität durch die Förderung von vielfältigen Teams positiv beeinflusst. In diesem Zusammenhang finden auch die Frauengewinnung und -bindung sowie die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben Erwähnung, was einen klaren Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor für Unternehmen darstellt. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *FAZ* (22) zu finden. Dort wird der Prototyp als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während er in dem Medium *SZ* am wenigsten thematisiert wird. Am häufigsten erscheint der Prototyp in Zusammenhang mit der BMW AG und Siemens AG. Auffällig ist, dass der Aspekt nicht in Bezug auf die Bayer AG thematisiert wird (Tabelle 5.82).

**Tab. 5.82** STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	22	0	13	9
<i>SZ</i>	8	0	4	4
<i>Die Welt</i>	14	0	13	1
<i>Die Zeit</i>	17	0	8	9
Summe	61	0	38	23

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS des Codes ZIELZUSTAND:

MT112: Auch wenn jeder Fall anders liegt – die Frage, wie Wirtschaftsführer geprägt werden, ist aktueller denn je. Universitäten bauen ihre Lehrpläne um, Unternehmen investieren Millionen in neue Instrumente, um die Führungsleistungen ihrer Manager zu prüfen und zu verbessern. Führung wird als Faktor erkannt, der eine Firma zum Gewinner machen oder sie vernichten kann. (*Die Zeit*, 23.12.2002, Führungskrise in Deutschland)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT113: Diese Leute sind intelligent und neugierig. [...] Auch das Verantwortungsbewusstsein spielt eine Rolle. Die Manager sehen, dass es auf der Welt auch nicht materielle Probleme gibt. Und sie wissen, dass sie den Einfluss haben, etwas zu ändern. [...] Manager kommen viel herum, treffen sich und reden dann natürlich über solche Praktika. Mit der Zeit gehört es zum guten Ton, so etwas einmal gemacht zu haben. (*SZ*, 31.01.2004, Herr Wunderlich geht ins Gefängnis)

Akteur der verbalen Handlung: Gerd Lüer, Leiter der Abteilung für Arbeitspsychologie (Universität Göttingen)

Der zweite Prototyp des ZIELZUSTANDS des Führungsstils – KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL – thematisiert das Interesse der Unternehmen an der Umsetzung eines neuen Führungsstils zur Minimierung von unternehmerischen Aufwendungen. Durch die interne Besetzung von Führungspositionen sollen Kosten zur Arbeitnehmergewinnung von Fachkräften reduziert werden. Kosteneinsparungen sollen auch durch eine größere Arbeitnehmermotivation erreicht werden, indem ein verbessertes Ideenmanagement im Rahmen eines neuen Führungsstils eingesetzt wird. Zudem sind arbeitsplatzgestaltende Maßnahmen, die in Zusammenhang mit einem neuen Führungsstil umgesetzt werden, nicht nur wichtig für erfolgreiches Arbeiten, sondern führen auch zu kostenreduzierenden Effekten. Dazu zählt zum Beispiel das non-territoriale Büro, auch Desk Sharing genannt. Die freien Arbeitsplätze führen zu mehr Mobilität und Flexibilität, was sich wiederum positiv auf die Kostenbilanz eines Unternehmens auswirkt. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *FAZ* und bei der BMW AG sowie der Siemens AG zu finden. Dort wird der Prototyp als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während er in dem Medium *Die Welt* und hinsichtlich der Bayer AG nicht zum Ausdruck gebracht wird (Tabelle 5.83).

**Tab. 5.83** KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	10	0	4	6
<i>SZ</i>	4	0	4	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	9	0	6	3
Summe	23	0	14	9

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL des Codes ZIELZUSTAND:

MT114: Ursprünglich dachte man auch daran, die Schreibtischanzahl zu verringern, damit das Personal sich gezwungenermaßen öfter ‚draußen‘, beim Kunden, aufhält. [...] Man muss auch etwas finden können, wenn der Kollege nicht da ist. (*Die Zeit*, 02.12.1999, Gerangel wie am Hotelpool)

Akteur der verbalen Handlung: Katharina Dietze, Geschäftsführerin (Beratungsunternehmen IBT)

MT115: Wir entwickeln einen Großteil unserer Führungskräfte selbst. [...] Damit haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. (*FAZ*, 27.10.2007, Mit dem Vorstand auf Geschäftsreise)

Akteur der verbalen Handlung: Joachim Hoffmann, Leiter der Personalentwicklung (BMW AG)

MT116: Die Erfahrungen bei Mitarbeitern und Führungskräften sind bisher durchweg positiv. [...] Führungskräfte loben die hohe Arbeitsplatzzufriedenheit und Motivation und – auf der wirtschaftlichen Seite – die spürbaren Kosteneinsparungen. (*FAZ*, 24.08.2003, Die Zukunft der Arbeit hat bereits begonnen)

Akteur der verbalen Handlung: Zsolt Sluitner, Leiter des Geschäftsbereichs Vermietung (Siemens AG)

Der dritte Prototyp des ZIELZUSTANDS des Führungsstils – STEIGERUNG DER ARBEITNEHMERMOTIVATION UND GESUNDHEIT DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL – beschreibt die Vorteile des Führungsstils in Bezug auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, die für den Unternehmenserfolg wichtig ist. Demnach knüpft der Führungsstil direkt an die Motivation der Arbeitnehmer an. In den untersuchten Texten wird ein veränderter Führungsstil beschrieben, der dazu dient, das Unternehmen erfolgreich zu machen, indem Mitarbeiter durch ihre Motivation leistungsfähig sind. Beispielsweise soll sich der Erwerb von sozialen Kompetenzen von Managern positiv auf die Motivation der Arbeitnehmer auswirken. Außerdem geht aus den Analyseergebnissen hervor, dass Spitzenmanager ihre Handlungen danach ausrichten sollten, eine Leistungssteigerung und Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern zu erzielen. Insgesamt sind sechs Codings zu verzeichnen, wobei die meisten Rollenwerte (Fillers) in den Medien *FAZ* und *SZ* auftreten, wohingegen es in dem Medium *Die Welt* nicht thematisiert wird (Tabelle 5.84).

**Tab. 5.84** STEIGERUNG DER ARBEITNEHMERMOTIVATION UND GESUNDHEIT DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	2	1	1	0
<i>SZ</i>	3	0	0	3
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	1	0	0	1
Summe	6	1	1	4

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps STEIGERUNG DER ARBEITNEHMERMOTIVATION UND GESUNDHEIT DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL des Codes ZIELZUSTAND:

- MT117: So lässt sich mit wenig Aufwand Stress abbauen, die Leistungsbereitschaft deutlich steigern – und man spart dabei, weil es zu weniger Ausfällen kommt. (*SZ*, 29.03.2003, Arbeit ist kein Störfaktor)
- Akteur der verbalen Handlung: Elena de Graat, Personalberaterin (Work & Life)
- MT118: Die deutschen Unternehmen sind längst dabei, sich subtil in das Privatleben ihrer Mitarbeiter einzuschalten. Das fängt damit an, dass sich die Unternehmen verstärkt darum bemühen, dass Mitarbeiter gesund leben, damit sie länger arbeiten können. (*Die Welt*, 21.10.2014, Wie Vollkasko gefährlich werden kann)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT119: Mitarbeiter bei der BMW-Motorradproduktion in Berlin etwa sollen „belastbar und top-motiviert dauerhaft zur Verfügung stehen“. (*Die Welt*, 21.10.2014, Wie Vollkasko gefährlich werden kann)
- Akteur der verbalen Handlung: Per Ankerer, Personalchef (BMW AG)
- MT120: Wenn wir für sehr gute Nachwuchskräfte attraktiv sein wollen, müssen wir ihnen ermöglichen, Privat- und Arbeitsalltag unter einen Hut zu bringen. (*Die Zeit*, 11.01.2011, Abends wird der Schreibtisch leer geräumt)
- Akteur der verbalen Handlung: Herbert K. Meyer, Leiter der Region West (Siemens AG)
- MT121: Wenn sich Krankheiten in der Firma auswirken mit Fehlzeiten und Leistungsminderung, dann ist das auch ein Wirtschaftsfaktor. (*FAZ*, 07.04.2013, Gesunde arbeiten besser)
- Akteur der verbalen Handlung: Ralf Franke bzw. Textautor (Redakteur)

### 5.3.3.2 URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen

Zur Beantwortung der Frame-spezifischen Frage nach den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG des Führungsstils wurden die Rollenwerte ermittelt, aus denen sich die Prototypen ableiten lassen. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG in Bezug auf den Führungsstil sowie die Anzahl der kodierten Textstellen werden in Tabelle 5.85 aufgeführt.

**Tab. 5.85** Prototypen von URSACHEN UND ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG zum Führungsstil in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen/Code	Codings
1	DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN	58
2	EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN	25
3	DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN	17
4	ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	9

Tabelle 5.85 zeigt unterschiedliche Prototypen zu den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEM ZUSAMMENHANG. Aus der Tabelle geht hervor, dass die Prototypen DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN sowie NEUE ART VON MANAGERN in den untersuchten Medientexten am häufigsten kodierten wurden. Der erste Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Führungsstils – DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN – umfasst zahlreiche Aspekte des Führungsstils und seiner praktischen Umsetzung im Unternehmen. Dazu zählt das Aufzeigen der Bedeutung des Führungsstils für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. In den Texten werden Aussagen zu unterschiedlichen Führungsstilen sowie zur Bevorzugung von altbewährten Methoden zum Führungskräfte- versus Führungsmethoden zur Förderung flexiblen Arbeitens vorgenommen. In dem Artikel „Richtig verstanden ist Balanced Scorecard das künftige Managementsystem“ wird thematisiert, dass der Führungsstil abhängig vom „Reifegrad des Unternehmens“ (FAZ, 30.08.1999) ist. In diesem Zusammenhang wird in den Unternehmenstexten das Prinzip „Führen durch Angst“ aufgeführt, wohingegen andere Unternehmen ihre Mitarbeiter fördern. Ebenso wird thematisiert, dass es einen größeren Bedarf an Führungspersonen gibt, der durch die Verschlankung in den Unternehmen in den 1990er Jahren entstanden ist. Aus den Unternehmenstexten geht hervor, dass zum Führen mehr als nur gute Noten gehört: Neben der fachlichen Kompetenz gewinnt die soziale Kompetenz immer mehr an Bedeutung und auch Deutsch als Kernkompetenz für Positionen in der Führungsspitze ist ein Thema in den untersuchten Texten. Außerdem wird geäußert, dass ein stabiles Privatleben zentral für den Führungsstil sei. Die Bewertung von Führungskräften ist für deren Weiterentwicklung wichtig und auch für die Führungskräfteentwicklung zentral. Außerdem wird in

den Texten thematisiert, dass Führungspersönlichkeiten wie Vorstände und Manager für ihr Handeln zur Verantwortung gezogen werden können. Die meisten Rollenwerte sind im Medium *FAZ* (43) zu finden. Dort wird der Prototyp als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während er in der *SZ* (4), *Die Welt* (2) und *Die Zeit* (9) signifikant seltener aufgeführt wird. Außerdem ist auffällig, dass das Thema in den Texten im Zusammenhang mit der BMW AG besonders häufig aufgeführt wird (Tabelle 5.86).

**Tab. 5.86** DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	43	2	15	06
<i>SZ</i>	4	3	0	1
<i>Die Welt</i>	2	0	2	0
<i>Die Zeit</i>	9	0	6	3
Summe	58	5	23	30

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

- MT122: Obwohl die Zahl der ungewöhnlichen Angebote für Coaching und Führungstraining groß ist und unter anderem Pferde, Wölfe und Zen bemüht werden, um Chefs das richtige Führen zu zeigen, fragen Unternehmen angesichts der Krise derzeit eher bodenständige, zielorientierte Angebote nach. Es zählt weniger die Form als der Inhalt. (*FAZ*, 08.09.2012, Der Samurai coacht nur noch selten)  
Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT123: „Ich komme nicht hierher, um alles um 180 Grad umzudrehen.“ Bayer sei ein „bestens geführtes Unternehmen“ und besitze einen „hervorragendem Ruf“. (*SZ*, 22.01.2010, Der Bayer-Schreck)
- MT124: Akteur der verbalen Handlung: Marijn Dekkers, Konzernchef (Bayer AG)  
Vor allem für die Bewertung der Führungskräfte, deren Leistung die Basis für den Erfolg des Unternehmens ist, wurden umfangreiche Zahlensysteme entwickelt. Dabei ist unter „Bewertung von Führungskräften“ sowohl der Prozeß bei der Einstellung des Führungskräftenachwuchses

oder neuer Führungskräfte zu verstehen als auch der Prozeß zur Entscheidung, welche Führungskräfte im Unternehmen weitergehende Verantwortung erhalten sollen. (FAZ, 02.06.2003, Die schwierige Bewertung von Führungskräften)

Akteur der verbalen Handlung: Klaus Leciejewski, Gründer (KDL-Consulting GmbH)

MT125: Nicht nur Siemens stellt seine Führungskräfte auf den Prüfstand. Die als „Management Audits“ bezeichneten Beurteilungen erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Nicht nur Siemens stellt seine Führungskräfte auf den Prüfstand. (FAZ, 19.01.2008\_2, Manager im Prüfungsstress)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT126: Wie immer man Führung definiert – die Anforderungen an den Chef stecken voller Widersprüche. Nur ein Fabelwesen kann sie alle erfüllen. Durchsetzungsfähig wie ein Bulle soll ein Manager sein, um an den Zielen, die er als richtig erkannt hat, festzuhalten, auch wenn sie dem Zeitgeist oder einer Lobby im Unternehmen zuwiderlaufen. Anschmiegsam wie ein Reh muss er sein, um sich den Sorgen und Wünschen seiner Mitarbeiter zu öffnen, ihnen zuzuhören, sie gewähren zu lassen. Mal wird Leidenschaft verlangt, dann wieder analytische Kühle, mal Zähigkeit und Ehrgeiz, dann Bescheidenheit und Anpassungsfähigkeit. (Die Zeit, 23.12.2002, Führungskrise in Deutschland)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT127: Volatile Lebensverhältnisse werfen Fragen auf, in Bezug auf Integrität, Stabilität und soziale Kompetenzen. Deshalb stellen sich die Unternehmen Fragen zur Person. Übernimmt der Manager auch privat Verantwortung? Kann er langfristige soziale Beziehungen aufbauen? Oder ist er eher ein auf Selbstoptimierung ausgerichteter Narzisst? (Die Zeit, 27.09.2013, „Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“)

Akteur der verbalen Handlung: Jochen Kienbaum, Unternehmensberater und Vorsitzender der Geschäftsführung (Kienbaum Consultants International GmbH)

MT128: Aber entscheidend sind andere Faktoren. Zum Beispiel Intelligenz. Kommunikationstalent. Nicht zu vergessen das Elternhaus. [...] Die Werte müssten von den Managern gelebt werden. Entscheidend sei, dass eine Führungsperson stets die Sache in den Vordergrund stelle. Wenn es ihr nur um die Darstellung der eigenen Person gehe, könne sie Mitarbeiter und Kollegen nie wirklich hinter sich bringen. (FAZ, 24.11.2007, Wie aus dem Matrosen ein Kapitän wird)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT129: Nachhaltige Wettbewerbsvorteile erwachsen aus den weichen Organisationskompetenzen: flexibles Arbeiten jenseits formaler Strukturen und Regelwerke, situatives Fokussieren auf die richtigen Themen, Durchtragen von Projekten, Kooperieren und Schmieden von Koalitionen, Nutzen



von Kompetenzen und Ressourcen anderer Organisationsbereiche. (FAZ, 22.02.2010, Divisionale Führung löst die Matrixorganisation ab)

Akteur der verbalen Handlung: Boston Consulting Group

Beim zweiten Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Führungsstils – EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN – wird ein neu definierter Führungsstil bzw. Managertyp thematisiert. In den Texten werden einerseits Manager vorgestellt, die neue Werte in ihrem Führungsstil verfolgen. Andererseits wird ein Managertyp thematisiert, der bei der Bewertung von Mitarbeitern und ihren Vergütungen unfair vorgeht. Außerdem werden im Zusammenhang mit dem neuen Managertyp ein höherer Leistungsdruck und Stresssymptome geäußert. Insgesamt wurden 50 Textstellen kodiert, wobei die meisten Rollenwerte im Medium *Die Zeit* (21) zu finden sind, während das Thema für die *SZ* und *Die Welt* nicht relevant ist. Besonders auffällig wird das Thema in Bezug auf die BMW AG (17) angesprochen (Tabelle 5.87).

**Tab. 5.87** EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	4	1	2	1
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	21	0	15	6
Summe	25	1	17	7

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT130: Der Spitzenmanager braucht heute Zustimmung von außen. Doch die Gesellschaft will ihn nicht exkulpieren, wenn er Menschen entlässt – und dabei hohe Boni kassiert. Die wachsende Kluft zwischen Fremd- und Eigenwahrnehmung führt dazu, dass Spitzenmanager sich abkapseln oder sich selbst verlieren – und stürzen. Schlimmstenfalls in den Tod. Die Frage ist: Was macht der Druck aus Chefs, die das Schicksal von Millionen Beschäftigten beeinflussen? (*Die Zeit*, 06.02.2014, Manager unter Druck)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

- MT131: Deutschland hat eine neue Generation von CEOs, wie die Chefs heute heißen. Sie sind offen, zugänglich und unpräntiös. Sie beantworten ihre E-Mails selbst, tragen ihren Aktenkoffer, wissen, wie man im Internet einen Flug bucht oder per Smartphone eincheckt. Sie tun Dinge, mit denen sich ihre Vorgänger nicht abgaben. Sie lassen ihre Autorität nicht raushängen. Man merkt es auch an ihrer Sprache. Sie sagen öfter »wir« als »ich«. Sie lieben Wörter, die mit Team beginnen. Teamgeist, Teamwork, Teamerfolg. Sie reden auch plötzlich von ihrer Familie, der angeblich das Wochenende gehört. Von ihrem Partner, der zu Hause das Sagen hat. Und den Kindern, die sie abends noch sehen wollen, und davon, dass sie deshalb Geschäfte lieber beim Lunch als beim Dinner machen. Sie essen gesund, trinken maßvoll, in der Freizeit gehen sie joggen. Am Sonntag holen sie Brötchen beim Bäcker, nach dem Frühstück räumen sie den Tisch ab. Die neuen Chefs erzählen von einem Leben, das nicht hinter der Firmenausfahrt endet. Die Neuen sind smarter als die Alten. Aber sind sie auch die besseren Chefs? [...] Sind Herkunft und Habitus nicht mehr so entscheidend, werden auch die Insignien der Macht subtiler. Die neuen Chefs tragen keine Siegelringe, keine goldenen Manschettenknöpfe, nicht einmal mehr monogrammbestickte Hemden. [...] Bei den neuen CEOs steht kein Humidor auf dem Schreibtisch, die Kennzeichen ihrer Autos enden nicht mit einer Null oder Eins. [...] Das Verbindende wird wichtiger als das Trennende. (*Die Zeit*, 28.06.2012, Die Super-Männchen)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT132: Die Alphatiere sterben aus. (*Die Zeit*, 28.06.2012, Die Super-Männchen)
- Akteur der verbalen Handlung: Herbert Henzler, ehem. Chef (McKinsey Deutschland)
- MT133: Spitzenmanager haben bis in die 1990er Jahre in einer von der Außenwelt weitgehend immunisierten Umgebung gelebt. [...] Sie [Manager] müssen nun aus ihrer Sicht rein ökonomische Fragen auch nach moralischen Kriterien bewerten. (*Die Zeit*, 06.02.2014, Manager unter Druck)
- Akteur der verbalen Handlung: Eugen Buß, Soziologe

Beim dritten Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Führungsstils – DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN – handelt es sich um Äußerungen, die die negativen Aspekte der Planung des Führungskräftenachwuchses betonen. In den untersuchten Texten wird thematisiert, dass die Chefauswahl für Unternehmen unwichtig ist und die Nachfolgeplanung für Vorstandsposten nicht richtig gefördert wird. Ebenso wird aufgeführt, dass unbekannte Führungspersönlichkeiten von der Unternehmensspitze inszeniert würden und die Auswahl der Führungskräfte nach keinem transparenten Vorgehen erfolge. Es wurden insgesamt 17 Codings vorgenommen, wobei der Großteil in der SZ und im Zusammenhang mit der BMW AG aufgeführt wird (Tabelle 5.88).

**Tab. 5.88** DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	0	1	0
<i>SZ</i>	13	0	8	5
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	3	3	0	0
Summe	17	3	9	5

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT134: Viele Dax-Konzerne kümmern sich nur mangelhaft darum, mögliche Nachfolger für den Posten des Vorstandsvorsitzenden auszuwählen und vorzubereiten. [...] Dabei seien Allianz, Siemens und BMW Positivbeispiele. (*SZ*, 06.04.2006, Chefsuche bleibt Nebensache)

Akteur der verbalen Handlung: Managementberatung Booz Allen Hamilton und Mercer Delta

MT135: Nirgendwo verweilen Vorstandschefs dabei so kurz auf ihrem Posten wie in Deutschland. (*SZ*, 06.04.2006, Chefsuche bleibt Nebensache)

Akteur der verbalen Handlung: Klaus-Peter Gushurst, Booz-Allen-Chef

Der vierte Prototyp der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Führungsstils – ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN – beschäftigt sich mit einem Anstieg der Arbeitnehmer an Führungskarrieren. In den Texten wird das starke Interesse von Berufsanfängern am Personalmanagement und das steigende Interesse von Frauen für Führungspositionen im Personalwesen thematisiert. Außerdem finden im Zusammenhang mit Führungsfragen im Unternehmen auch Personalquerelen Erwähnung. Insgesamt sind neun Codings zu verzeichnen, von denen die meisten in der *FAZ* und in der *SZ* vorkommen, wohingegen das Thema in Texten aus *Die Welt* und *Die Zeit* das Thema nicht aufgegriffen wird. Das Thema wird ausschließlich in Bezug auf die BMW AG behandelt (Tabelle 5.89).

**Tab. 5.89** ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	7	0	7	0
<i>SZ</i>	2	0	2	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	9	0	9	0

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN des Codes URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG:

MT136: Die Frauen sind fast immer in der Überzahl – sei es in den Uni-Hörsälen, in den Auswahlverfahren der Traineeprogramme oder auch bei den Aufbau- und Zusatzstudiengängen. (*FAZ*, 07.06.1997, Erfolg im Personalwesen für Persönlichkeiten mit hoher sozialer Kompetenz)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT137: Frauen bringen einfach die bessere soziale Kompetenz mit. [...] Und auf die kommt es im Personalwesen ganz besonders an. (*FAZ*, 07.06.1997, Erfolg im Personalwesen für Persönlichkeiten mit hoher sozialer Kompetenz)

Akteur der verbalen Handlung: Günther Schanz, Prof. und Leiter des Instituts für Unternehmensführung (Universität Göttingen)

### 5.3.3.3 HANDLUNGEN-Prototypen

Als Antworten auf die Frame-spezifische Frage nach den HANDLUNGEN wurden verschiedene Rollenwerte in den Medientexten ermittelt, aus denen die Prototypen abgeleitet wurden. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes BEWERTUNGEN des Führungsstils sowie die Anzahl der kodierten Textstellen sind in Tabelle 5.90 dargestellt:

**Tab. 5.90** Prototypen von HANDLUNGEN zum Führungsstil in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen/Code	Codings
1	ANGEBOT VON WEITERBILDUNGS- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	10
2	SCHAFFUNG VON EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	3

Tabelle 5.90 zeigt, dass in den untersuchten Texten die Anzahl der HANDLUNGEN gering ausfällt. Aus den Unternehmenstexten der untersuchten Unternehmen geht hervor, dass es eine Vielzahl von Programmen zu Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten von Führungskräften gibt. Der wichtigste Prototyp der HANDLUNGEN des Führungsstils – ANGEBOT VON WEITERBILDUNGS- und ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE – umfasst Unternehmensaktivitäten, die die Führungskräfte weiterbilden und damit zu deren beruflicher Entwicklung beitragen. Dazu zählen die Begleitung von Führungskräften bei der Einarbeitung, die jährliche Beurteilung der eigenen Leistung, Ethik-Coachings für Manager, beispielsweise von Mönchen durchgeführt, und auf Führungskräfte abgestimmte Projektarbeiten. Auch die Förderung des Eigeninteresses für Weiterbildungen und eine Sensibilisierung der Führungskräfte für Burnout werden in den Texten thematisiert. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *FAZ* zu finden. Dort wird es als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während es in den Medien *Die Welt* und *Die Zeit* eine untergeordnete Rolle spielt und in der *SZ* nicht thematisiert wird. In der *FAZ* wird es nur einmal behandelt. Am häufigsten wird der Aspekt in Bezug auf die Siemens AG thematisiert (Tabelle 5.91).

**Tab. 5.91** ANGEBOT VON WEITERBILDUNGS- und ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	7	0	1	6
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	2	1	0	1
<i>Die Zeit</i>	1	0	0	1
Summe	10	1	1	8

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ANGEBOT VON WEITERBILDUNGS- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE des Codes HANDLUNGEN:

MT138: Viele vor allem größere Unternehmen belassen es wegen der zahlreichen Fällen nicht dabei, ihre neuen Führungskräfte einfach ins kalte Wasser zu werfen. Beispielsweise gibt es bei Siemens einen systematischen Prozeß der Einarbeitung inklusive frewilligem begleitendem Coaching. (*FAZ*, 28.02.2004, 100 Tage Einsamkeit)

Akteur der verbalen Handlung: Siemens AG

MT139: Oft werden die ersten Anzeichen einer Überlastung aber übersehen. Krause und seine Kollegen aus der Führungsriege erfuhren in einem Seminar über psychosoziale Gesundheit, woran sie Überlastung erkennen können: chronische Müdigkeit, Energiemangel, zunehmende Fehlzeiten, Aggressionen, Konzentrationsstörungen, ständige Kopf- und Rückenschmerzen etwa kennzeichnen verschiedene Phasen eines Burn-out-Syndroms. [...] „Auch wenn im Seminar noch gescherzt wurde, wie dicht man selbst an den Symptomen ist – einige fühlten sich ertappt“, berichtet Krause. „Mit einem Mal war jeder Führungskraft bewusst, dass diese Problematik nicht zu unterschätzen ist.“ (*FAZ*, 29.11.2008, Heute wird es wieder spät)

Akteur der verbalen Handlung: Norbert Krause, Vertriebsabteilungsleiter (Siemens AG)

MT140: Dafür gibt es in den Großkonzernen die Segnungen der Personalentwicklung. Mitarbeiter werden mit System gefördert. Mancher darf auf Firmenkosten an einer Business School studieren. Andere bekommen einen Profi-Coach zur Seite gestellt oder dürfen interne und externe Kurse besuchen. (*Die Welt*, 15.03.2008, Mitmischen beim Global Player)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der zweite Prototyp der HANDLUNGEN des Führungsstils – SCHAFFUNG VON EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE – umfasst Maßnahmen, um die Führungskräftegewinnung und -bindung im Unternehmen zu erleichtern. Dazu zählen die Job-Rotation und das Inhouse-Consulting als eine Art Ausbildungs- und Rotationszentrum zur Gewinnung von Führungskräften. In den untersuchten Texten werden außerdem Aufstiegschancen ohne Führung durch die Fachkarriere thematisiert. Die Rollenwerte (Fillers) sind in den Medien *Die Welt*, *FAZ* und *SZ* sowie in Bezug auf alle Unternehmen gleichmäßig vertreten. Im Medium *Die Zeit* wird das Thema nicht thematisiert (Tabelle 5.92).

**Tab. 5.92** SCHAFFUNG VON EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	0	0	1
<i>SZ</i>	1	0	1	0
<i>Die Welt</i>	1	1	0	0
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	3	1	1	1

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps SCHAFFUNG VON EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE des Codes HANDLUNGEN:

MT141: Job-Rotation, begleitet durch Schulungen, ist ein Weg, den wir gehen. (*SZ*, 28.02.2006, „Ältere Mitarbeiter wirken positiv“)

Akteur der verbalen Handlung: Ernst Baumann, Personalvorstand (BMW AG)

MT142: Siemens, Daimler-Chrysler oder Krupp-Thyssen versuchen beispielsweise die „mittlere Reife“ ihrer künftigen Spitzenkräfte durch eine innerbetriebliche Elitebildung zu erreichen. Hoch bezahlte jüngere Führungskräfte werden so als Leiter von Crash-Projekten im In- und Ausland eingesetzt. Dabei lässt man sie nacheinander quer durch möglichst viele Funktions- und Produktionsbereiche laufen, in denen sie fast alles und jedes verantwortlich entscheiden dürfen – so lange sie sich dafür befähigt zeigen. Mit personeller Unterstützung werden sie kurz gehalten, um zu erfahren, wie sie – allein gelassen mit ihrem Wissen, ihrem Arbeitseifer, ihrer Selbstbeherrschung und ihren noch unbekanntem Talenten – das Beste aus der jeweiligen Situation machen. (*FAZ*, 29.05.2000, Goldene Zeiten für das mittlere Management)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

### 5.3.3.4 BEWERTUNGEN-Prototypen

Als Antworten auf die Frame-spezifische Frage nach den BEWERTUNGEN wurden verschiedene Rollenwerte in den Medientexten ermittelt, aus denen die Prototypen eruiert wurden. Die Ränge der ermittelten Prototypen im Medientextkorpus des Codes BEWERTUNGEN des Führungsstils sowie die Anzahl der kodierten Textstellen sind in Tabelle 5.93 dargestellt:

**Tab. 5.93** Prototypen von BEWERTUNGEN zum Führungsstil in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen/Code	Codings
1	NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL	124
2	POSITIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL	93
3	KRITIK AN FACHKARRIEREN	12
4	BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN	10

Aus Tabelle 5.93 geht hervor, dass in den untersuchten Texten einerseits negative Kritik zum Führungsstil zum Ausdruck gebracht wird und andererseits positive Bewertungen zum Eigenengagement der Führungspersonen geäußert werden. Der erste Prototyp der BEWERTUNGEN des Führungsstils – NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL – beinhaltet kritische Äußerungen zum Führungsstil im Allgemeinen und Besonderen. Zudem wird der neue Führungsstil kritisiert, weil es sich dabei um alte Ideen handele, die neu vermarktet würden. Es erfolgt auch eine negative Bewertung des Führungsstils von Konzernspitzen und es wird ein Unterschied zwischen Anspruch und Realität bei der Umsetzung des Führungsstils in Unternehmen thematisiert. Aus den untersuchten Texten geht hervor, dass der Vorbildcharakter des Führenden noch nicht bei allen Führungskräften angekommen sei. In den Texten wird zudem geäußert, dass der Führungsbegriff in Deutschland historisch belastet sei.

Außerdem wird Kritik an Managern geäußert, dass sie zu wenig international ausgerichtet seien und kein Gespür für Arbeitnehmer mitbrächten. Dabei wird vor allem die mangelnde Führungsverantwortung negativ bewertet, die aus einem angelsächsischen Wertekanon resultiere. Der Zerfall der sozialen Marktwirtschaft am Beispiel des Angriffs auf Manager und die New Economy werden als Gründe für das schlechte Führungsverhalten der Manager aufgeführt. Auch das Entstehen eines neuen Managertypus, der rational und nicht einfühlsam sei, wird kritisiert. Die Bewertungsmaßstäbe für Manager werden ebenfalls in den untersuchten Texten negativ bewertet. In diesem Zusammenhang wird geäußert, dass das 360°-Feedback von den Führungskräften nicht ernst genommen werde und daraus keine Konsequenzen abgeleitet würden. In den untersuchten Texten wird auch thematisiert, dass Manager heute früher zu Vorständen gewählt werden, aber auch schneller aus dem Unternehmen ausscheiden als früher. Es wird kritisch angemerkt, dass ein narzisstisches Verhalten von Führungspersönlichkeiten nicht länger ausreiche. Stattdessen sollten Manager neue Kompetenzen erwerben. Insgesamt sind 124 Codings zu verzeichnen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. Dort wird der Prototyp als die wichtigste BEWERTUNG angesehen, während er im Medium *Die Welt* (15) am wenigsten



vorkommt. In Bezug auf die Siemens AG wurde der Aspekt in den untersuchten Texten am häufigsten zum Ausdruck gebracht (Tabelle 5.94).

**Tab. 5.94** NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	22	15	0	7
<i>SZ</i>	32	2	0	30
<i>Die Welt</i>	15	2	0	13
<i>Die Zeit</i>	55	27	18	10
Summe	124	46	18	60

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL des Codes BEWERTUNGEN:

MT143: Die Bilanzskandale einiger Weltkonzerne, undurchsichtige Börsengeschäfte deutscher Manager, die Verabschiedung von Ron Sommer, das Mißmanagement bei ABB, Ahold und vielen anderen Unternehmen, die Krise der Banken und Lebensversicherer sowie die Hilflosigkeit der aktiven Manager als gesellschaftliche Leitfiguren nähren den Verdacht, daß es mit der Führungsverantwortung auf der Topetage oft nicht weit her ist. Wenn es so ist, liegt das nicht zuletzt daran, daß es keinen verbindlichen Wertekanon gibt. In der hektischen Entwicklung der vergangenen Jahre wechselten und wuchsen die Anforderungen an die Unternehmensführung mit hohem Tempo. Die Forderung nach Neugestaltung der sozialen Netze, Globalisierung, Umweltschutz, der Abbau der Hierarchien, der Aufstieg des Outsourcing- und des Internet-Managements sowie die Entwicklung vernetzter Strukturen mit verteilter Führungsverantwortung sind nur ein Teil der Vorschläge, mit denen sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muß. (*FAZ*, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)

Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für Betriebswirtschaftslehre (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)

MT144: Wenn die Führungskräfte auf allen Ebenen so daherkommen wie das sorgsam gepflegte Markenimage – sportlich, elegant, dynamisch –, dann drohen Wähler oder Querdenker zu fehlen, wenn es darauf ankommt. (*Die Zeit*, 27.10.2005, Besessen von drei Buchstaben)

Akteur der verbalen Handlung: Prof. Oswald Neuberger, Lehrstuhl für Psychologie (Universität Augsburg)

MT145: Zu sehr auf Macht fixierten Chefs gelingt es jedoch nicht, diese Best-in-class-Manager an sich zu binden. Für die Regelung der Nachfolge bedeutet dies in Unternehmen mit einem zu autoritären Führungsstil, dass geeignete Kandidaten längst das Weite gesucht haben, wenn der Wechsel ansteht. Machtmenschen dulden nur selten starke Persönlichkeiten neben sich, ganz abgesehen davon, dass sie den richtigen Zeitpunkt der Stabübergabe gerne verpassen. (*FAZ*, 03.04.2008, Warum es in Deutschland so viele Fehlbesetzungen gibt)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT146: Hinzu kommt, dass das Karrieremachen häufig andere Eigenschaften erfordert als das Führen. So werden oft diejenigen befördert, die so viel Energie auf den Aufstieg verwendet haben, dass ihnen der Kompass fehlt, wenn sie oben angekommen sind. Oder es geraten Mitarbeiter allein ihrer herausragenden Fachkenntnisse wegen in Leitungsfunktionen. Die können dann unter Umständen großartig erfinden oder verkaufen, mit Mitarbeitern umgehen können sie nicht immer. Nur ist genau dies – neben strategischem Denken – eine der wichtigsten Fähigkeiten in Spitzenjobs. Ein Chef muss nicht der beste Forscher oder der findigste Finanzmann sein. Er muss aber die besten Forscher und Finanzleute finden und einbinden. Er sollte zuhören können. Und Menschen mögen. (*SZ*, 08.08.1998, Verschwommene Persönlichkeit)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT147: All das passiert, und so muss jeder Manager auch ein Stück weit narzisstisch sein, um sich jeden Tag diese Machtspiele anzutun. (*Die Zeit*, 14.12.2006, Die Welt der Bosse)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der zweite Prototyp der BEWERTUNGEN des Führungsstils – POSITIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL – thematisiert die positiven Auswirkungen des Führungsstils im Rahmen unternehmerischen Handelns. In den untersuchten Texten wird das Führungsverhalten von Managern gelobt. In diesem Zusammenhang wird die Funktion von Führungspersönlichkeiten für den positiven Ruf eines Unternehmens positiv beurteilt, denn Manager präsentierten ein Unternehmen und bestimmten dessen Unternehmenskultur mit. In Bezug auf einen positiven Führungsstil wird Führung nach demokratischen Prinzipien im Gegensatz zu starren Regeln positiv bewertet. Außerdem wird ein transparentes Verhalten von Managern nach innen und außen gelobt. In den Texten wird ein neuer Führungsstil thematisiert, der eine Führungspersönlichkeit mit neuen Qualitäten wie Einfühlungsvermögen auszeichnet. Des Weiteren wird ein Lob auf die Manager für ihren unternehmerischen Mut und ihr Verhalten in der Krise ausgesprochen. In den untersuchten Texten lässt sich eine positive Haltung gegenüber 360°-Feedbacks erkennen: Demnach überdenken Führungskräfte als Resultat der Feedbacks ihre

Kompetenzen. Außerdem dient das Mitarbeiter-Feedback zur Bestimmung von Kommunikations- und Führungsqualitäten. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *SZ* zu finden. Dort wird es als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang angesehen, während es in den Medien *FAZ* und *Die Zeit* weniger thematisiert wird. Am häufigsten wird der Aspekt in Bezug auf die Bayer AG thematisiert (Tabelle 5.95).

**Tab. 5.95** POSITIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	16	8	4	4
<i>SZ</i>	44	4	4	36
<i>Die Welt</i>	17	11	1	5
<i>Die Zeit</i>	16	8	4	4
Summe	93	31	13	49

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps POSITIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL des Codes BEWERTUNGEN:

- MT148: Auch bei Siemens, BMW und Daimler-Chrysler arbeiten außergewöhnliche Talente. (*Die Welt*, 29.06.2005, „Arbeiten Sie hart daran!“)  
Akteur der verbalen Handlung: James Citrin, US-amerikan. Personalberater (SpencerStuart)
- MT149: In diesem Feld indes gibt es Signale des Wandels. Mit der zunehmenden Zahl an deutschen Managern, die an angelsächsischen Hochschulen ausgebildet sind und im Ausland gearbeitet haben, steigt die Lernkurve in Deutschland an. Wenn diese Leute auf feste Hierarchien treffen, werden alte Spielregeln langsam geschleift. Besetzungen beginnen sich dann zunehmend an Leistung, Teamfähigkeit und Transparenz zu orientieren. (*FAZ*, 03.04.2008, Warum es in Deutschland so viele Fehlbesetzungen gibt)  
Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT150: Mir geht es um den Sinn der Arbeit. Materielle Anreize reichen heute einfach nicht mehr aus. Wer seine Kollegen nur als Kostenfaktor sieht, kann kein positives Arbeitsklima schaffen. (*SZ*, 10.04.2004, Exerzizien des Erfolgs)  
Akteur der verbalen Handlung: Edward Bednarek, Abteilungsleiter (BMW AG)
- MT151: Siemens rückte in Tutzing nicht mit einem Menschen-Ideal heraus. Allerdings war zu erfahren, daß Schlüsselfunktionen nur noch mit international

erfahrenen Managern besetzt werden. Durch den Abbau der vielstufigen Siemens-Hierarchie, so Hubertus von Dewitz, verliefen die Karrieren jetzt häufiger seitwärts – auf derselben Ebene im anderen Bereich oder im anderen Land. (SZ, 08.08.1998, Verschwommene Persönlichkeit)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT152: Wenn ein Manager weiß, wie er von anderen gesehen wird, kann er wirksamer arbeiten. [...] Das direkte Gespräch ist durch 360-Grad-Beurteilungen nicht zu ersetzen. Das Instrument bietet aber oft den Anlaß für solche Gespräche, die es so sonst nicht gegeben hätte. (FAZ, 30.09.2006, Willkommen im Panoptikum)

Akteur der verbalen Handlung: Christina Aldering, Beraterin (Kienbaum Consultants International GmbH)

MT153: Ob sich ein Unternehmen erfolgreich entwickelt oder untergeht, hängt entscheidend von seinen Führungsteams ab. Je mehr Vielfalt dort herrscht, desto mehr Ideen und Temperamente fließen in die Arbeit ein. Nur so lässt sich erklären, warum Firmen einer vielzitierten Mc-Kinsey-Studie zufolge wirtschaftlich besser abschneiden, wenn sie von Männern und Frauen gleichermaßen geführt werden. In Unternehmen ist es wie beim Fußball: Aus einer Ansammlung von Stars wird nicht unbedingt die beste Mannschaft. Die Mischung zählt. (SZ, 03.04.2010, Wirtschaft braucht Werte)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Der dritte Prototyp der BEWERTUNGEN des Führungsstils – KRITIK AN FACHKARRIEREN – thematisiert den Aufschwung und die Bedeutung von Fachkarrieren im Vergleich zu Führungskarrieren. Durch Fachkarrieren sollen ungeeignete Führungspersönlichkeiten verhindert werden. Allerdings wird in den Texten kritisiert, dass Fachkarrieren schlechter als Führungspositionen gestellt seien und sich nicht jeder Arbeitnehmer für eine Fachkarriere eigne. Insgesamt sind 12 Codings zu verzeichnen. Die einzigen Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Welt* sowie in Bezug auf die Bayer AG und Siemens AG zu finden. Dort wird es als die wichtigste BEWERTUNG angesehen, während es in den anderen Medien und in Bezug auf die BMW AG nicht thematisiert wird (Tabelle 5.96).

**Tab. 5.96** KRITIK AN FACHKARRIEREN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	0	0	0	0
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	12	3	0	9
<i>Die Zeit</i>	0	0	0	0
Summe	12	3	0	9

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps KRITIK AN FACHKARRIEREN des Codes BEWERTUNGEN:

MT154: Die ganz großen Perspektiven winken Fachkarrieristen allerdings nicht. Die Unternehmensspitze bleibt weiterhin Führungskräften vorbehalten. Auch beim Gehalt können Spezialisten nicht mit ihren Managerkollegen gleichziehen. Nach Berechnungen der Vergütungsberatung Towers Perrin verdient ein Spezialist im Schnitt 69 400 Euro – 13 Prozent weniger als ein Gruppenleiter, der vergleichbare Job mit Mitarbeiterverantwortung. Zwei Karrierestufen höher, streicht ein Superexperte durchschnittlich 116 800 Euro ein – 17 Prozent weniger als ein vergleichbarer Hauptabteilungsleiter. (*Die Welt*, 17.05.2008, Führung, nein danke!)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT155: Man hatte einen guten Experten verloren und eine schlechte Führungskraft gewonnen. (*Die Welt*, 17.05.2008, Führung, nein danke!)

Akteur der verbalen Handlung: Franz Biehal, Unternehmensberater, Moderator, Coach und Psychotherapeut (Trigon Entwicklungsberatung)

Der vierte Prototyp der BEWERTUNGEN des Führungsstils – BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN – beschäftigt sich mit Führungspersönlichkeiten. In den untersuchten Texten wird zum Ausdruck gebracht, dass Manager unter Druck stehen und körperlich sowie psychisch Stress erfahren. Insgesamt sind zehn Codings zu verzeichnen. Die meisten Rollenwerte (Fillers) sind im Medium *Die Zeit* zu finden. Dort wird es als die wichtigste BEWERTUNG angesehen, während es in den Medien *FAZ* und *Die Welt* am wenigstens vorkommt. In Bezug auf die Bayer AG wurde der Aspekt in den untersuchten Texten am häufigsten zum Ausdruck gebracht (Tabelle 5.97).

**Tab. 5.97** BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	1	1	0	0
<i>SZ</i>	2	0	0	2
<i>Die Welt</i>	1	0	1	0
<i>Die Zeit</i>	6	3	2	1
Summe	10	4	3	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN des Codes BEWERTUNGEN:

MT156: Es ist die Angst, die vielen körperlich zusetzt. Sie können schlecht einschlafen, sie wachen schweißgebadet auf, sie haben Magenschmerzen und Herzrhythmusstörungen. Jeder fünfte Manager fühlt sich überfordert, hat der Angstforscher Winfried Panse von der Fachhochschule Köln ermittelt, jeder dritte sieht sich von Investoren gejagt. (*Die Zeit*, 14.12.2006, Die Welt der Bosse)

Akteur der verbalen Handlung: Winfried Panse, Angstforscher (Fachhochschule Köln)

MT157: Führungskräfte prägen ein Unternehmen, denn sie sind Vorbilder. Sie leben die Werte vor, die in der Firma gelten. Ihre Verantwortung ist immens. (*SZ*, 03.04.2010, Wirtschaft braucht Werte)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT158: Sie haben einen ausgeprägten Sinn für verantwortbare Geschäfte. Außerdem müssen sie in Kategorien langfristiger Wertschöpfung denken und für nachhaltiges Unternehmertum stehen. (*Die Zeit*, 27.09.2013, „Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“)

Akteur der verbalen Handlung: Jochen Kienbaum, Unternehmensberater und Vorsitzender der Geschäftsführung (Kienbaum Consultants International GmbH)

### 5.3.3.5 FORDERUNGEN-Prototypen

Zur Beantwortung der Frame-spezifischen Frage nach den FORDERUNGEN für die Zukunft wurden die Rollenwerte ermittelt, aus denen sich die Prototypen in Bezug auf den Führungsstil ableiten ließen. Die Prototypen der FORDERUNGEN sind in Tabelle 5.98 dargestellt.

**Tab. 5.98** Prototypen von Forderungen zum Führungsstil in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)

Rang	Prototypen/Code	Codings
1	RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR	8
2	ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE	6

Aus Tabelle 5.98 lassen sich die Prototypen zu den FORDERUNGEN erkennen. Auffällig ist, dass im untersuchten Medientextkorpus zwei FORDERUNGEN signifikant sind: RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR und ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE.

Der erste Prototyp der FORDERUNGEN an den Führungsstil – RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR – kommuniziert den Wunsch, dass sich Führung stärker an einem demokratischen Wertekanon und dem Verantwortungsprinzip orientieren sollte. In den untersuchten Medientexten kommt zum Ausdruck, dass stärker über Ziele und nicht über Anwesenheit geführt werden soll. Außerdem soll es eine bessere Vorbereitung von Feedback-Gesprächen geben und Führung mehr Kontrolle unterliegen, beispielsweise durch Corporate Governance-Maßnahmen. Durch Unternehmensaktivitäten allein wäre dies kaum zu erreichen. Daher besteht eine Besonderheit des Diskurses darin, dass der Ruf nach einer neuen Führungskultur eng an die Diskussion um Unternehmenswerte geknüpft ist. Insgesamt wurden für den Prototyp acht Codings vorgenommen. Die Rollenwerte (Fillers) sind in den Medien *FAZ* und *Die Zeit* zu finden, während das Thema in den Medien *SZ* und *Die Welt* nicht vorkommt. In Bezug auf die Bayer AG und Siemens AG wird die Forderung thematisiert, wohingegen sie in Bezug auf die BMW AG nicht geäußert wird (Tabelle 5.99).

**Tab. 5.99** RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
<i>FAZ</i>	5	4	0	1
<i>SZ</i>	0	0	0	0
<i>Die Welt</i>	0	0	0	0
<i>Die Zeit</i>	3	1	0	2
Summe	8	5	0	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR des Codes FORDERUNGEN:

- MT159: Wir müssen über Ziele führen, nicht über physische Anwesenheit. (*FAZ*, 24.03.2013, „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“)  
 Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)
- MT160: Die Intention jedoch – Führungskräfte in die Verantwortung für die Operationalisierung zu nehmen – ist der richtige Schritt. Denn Führen heißt

Vorbild sein, und das Leitbild im gesamten Unternehmen zu „leben“ fängt bei den Führungskräften an. (*FAZ*, 25.02.2007, Leitbilder schaffen Mehrwert)

Akteur der verbalen Handlung: Klaus Schmidt, Inhaber (Henrion Ludlow Schmidt)

- MT161: Zur Führungsverantwortung gehört, über den Dingen zu stehen, einen weiteren Blick zu haben als ein Geschäftemacher. Eine der schwierigsten Aufgaben ist die Entwicklung demokratischer Unternehmen. Das rechte Maß von Mitsprache, Vertrauen und gegenseitiger Kontrolle gedeiht in einem liberalen Umfeld am besten. Das System der vertrauensvollen Zusammenarbeit in der Unternehmensführung, das auf blinde Gefolgschaft hinausläuft, taugt für die Zukunft nicht. Führungskräfte müssen ermutigt werden, nein zu sagen. Die Forderung nach mehr Corporate Governance kann schnell erledigt werden: Wenn alle Mitglieder der Führung eines Unternehmens Unstimmigkeiten oder Verstöße gegen Gesetze nicht einfach hinnehmen, weil sie von oben angeordnet wurden, wird Missetättern das Handwerk gelegt. In der Praxis zeigt sich immer wieder, daß gerade bei starken Führungspersönlichkeiten das Management zu einer vertrauensvollen Kooperation neigt. Dabei wird Widerspruch als Unloyalität gebrandmarkt. Das ist die falsche Führungskultur. Widerspruch und Diskussion führen zu besseren Entscheidungen. Es ist besser, wenn Entscheidungen von unten nach oben angeregt werden als in der umgekehrten Richtung. Als Leitlinie für die Verantwortung der Führungskräfte werden sich Demokratisierung und gesellschaftliche Verantwortung stärker durchsetzen. Daß wir dafür, wie häufig gefordert, eine Revolution der Unternehmensverfassung brauchen, ist nicht zwingend. Es wäre zu begrüßen, wenn ein völlig neuer Ansatz gefunden wird. Doch bis dahin wäre schon viel erreicht, wenn die Aktivierung der Mitarbeiter über die Einführung demokratischer Strukturen beschleunigt vorangetrieben wird. Durch den Werteset der Individuen ist der Boden dafür bereitet. (*FAZ*, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)

Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für BWL (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)

Der zweite Prototyp der FORDERUNGEN an den Führungsstil – ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE – bezieht sich auf die Führungskräfte. Diese sollen sich einem Führungsstil anpassen und entsprechend ihrer Kompetenzen eingesetzt werden. Außerdem wird in den untersuchten Texten thematisiert, dass durch die Schulung von Führungskräften zu Compliance-Themen Manager mehr Glaubwürdigkeit erhalten sollen. Insgesamt gibt es sechs Rollenwerte (Fillers). Die Forderung wird in der *FAZ* nicht thematisiert, jedoch in Bezug auf alle drei untersuchten Unternehmen gleichermaßen häufig zum Ausdruck gebracht (Tabelle 5.100).



**Tab. 5.100** ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Medium	Codings gesamt	Bayer AG	BMW AG	Siemens AG
FAZ	0	0	0	0
SZ	1	0	0	1
Die Welt	3	2	0	1
Die Zeit	2	0	2	0
Summe	6	2	2	2

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Prototyps ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE des Codes FORDERUNGEN:

- MT162: Heute ist eher der besonnene Unternehmertypus mit Risikogespür gefragt. Die Zeit der Ertragsmaximierer, die immer auf ihren persönlichen Nutzen achten, ist vorbei. Erfahrung ist wichtiger als Ehrgeiz. (*Die Zeit*, 27.09.2013, „Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“)
- Akteur der verbalen Handlung: Jochen Kienbaum, Unternehmensberater und Vorsitzender der Geschäftsführung (Kienbaum Consultants International GmbH)
- MT163: Das höchste Gut eines Managers sollte ohnehin die Glaubwürdigkeit sein. (*Die Welt*, 02.01.2006, Zwölf goldene Regeln für deutsche Manager)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT164: Deutsche Manager müssen vielfach noch lernen, was sie dürfen und was nicht. Die Amerikaner sind ihnen da schon weit voraus. (*Die Welt*, 31.03.2008, Der Kampf gegen Korruption gewinnt an Bedeutung)
- Akteur der verbalen Handlung: Kajus Rottok, Geschäftsführer (Personalberatung Ray & Berndtson)

### Zusammenfassend kann festgehalten werden:

Die Themen Führungsstil und Führungsqualitäten von Managern werden in den untersuchten Unternehmenstexten (vgl. Abb. 5.20, S. 212) wie auch in den Medientexten (vgl. Abb. 5.31, S. 327) zunehmend über den Untersuchungszeitraum (1995–2014) behandelt. In der untersuchten unternehmerischen Berichterstattung nimmt das Thema über den Untersuchungszeitraum signifikant zu, während in den untersuchten Printmedien das Thema präsent ist, jedoch auch Anstiege und Rückgänge der thematischen Behandlung erfährt. Eine Gemeinsamkeit hinsichtlich der thematischen Behandlung in den Unternehmens- und Medientexten über den Untersuchungszeitraum hinweg besteht darin, dass die

Themen signifikant und prominent behandelt werden sowie sprunghafte Zunahmen zu verzeichnen sind. In den Unternehmenstexten erfährt das Thema eine starke Zunahme in den Jahren 2001, 2005, 2007, 2008 und 2012. In den Medientexten ist ein bedeutender Anstieg in den Jahren 1997, 2000, 2002, 2006 sowie ebenfalls 2012 abzulesen.<sup>30</sup> In den Unternehmenstexten steigt die thematische Behandlung signifikant über den Untersuchungszeitraum an, während sie in den Medientexten sprunghaft verläuft.

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen den Unternehmens- und Medientexten besteht darin, dass gemeinsame Aspekte hinsichtlich des ZIELZUSTANDS wie STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS und KOSTENEINSPARUNGEN thematisiert werden. Auffällig ist, dass in den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten die HANDLUNGEN ausführlich und differenziert von den Unternehmen aufgeführt werden (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4). In den Medientexten werden die HANDLUNGEN zu den Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten von Führungskräften hingegen allgemein und nicht in der thematischen Breite wie in den Unternehmenstexten vorgestellt (vgl. dazu Abschnitt 5.3.3.3). Dafür erfolgt in den Medientexten eine ausführliche Darstellung einzelner Themen, beispielsweise zum Führungsstil, in Bezug auf die damit zusammenhängenden BEWERTUNGEN (vgl. Abschnitt 5.3.3.4) und FORDERUNGEN. (vgl. Abschnitt 5.3.3.5).

Die Medientextanalyse zeigt die in der Öffentlichkeit diskursive Be- und Aushandlung eines an Nachhaltigkeit ausgerichteten Führungsstils und den entsprechenden Führungsqualitäten von Managern im Unternehmen. Es lassen sich Kongruenzen sowie Kontrastierungen, Variationen und Elaborationen des Subthemas Führungsstil in den Medientexten erkennen. Die Analyseergebnisse zeigen Slots, die kongruent, aber auch kontrastiv, variiert und elaboriert belegt werden, beispielsweise in Bezug auf die Kritik am Führungsstil. Die thematische Be- bzw. Aushandlung von den BEWERTUNGEN des Führungsstils zeigt, wie die Medientexte zueinander in Beziehung stehen: In dem Artikel „Die Führungskraft auf unsicherem Terrain“ (FAZ, 05.05.2003) kritisiert Horst Wildemann, Prof. für Betriebswirtschaftslehre an der TU München und Geschäftsführer der TCW-Unternehmensberatung, das mangelnde Verantwortungsbewusstsein von Führungspersönlichkeiten und fordert eine Neuausrichtung von Hierarchien und Vorstellungen zum Führungsverhalten. Den negativen Bewertungen des Führungsstils stehen die in den untersuchten Medientexten positiven Bewertungen

---

<sup>30</sup> Die Einordnung der thematischen Behandlung in den historischen Kontext erfolgt in Bezug auf die Unternehmenstexte in Abschnitt 5.2.3.4 und in Bezug auf die Printmedientexten zu Beginn von Abschnitt 5.3.

gegenüber. In dem Artikel „Warum es in Deutschland so viele Fehlbesetzungen gibt“ (FAZ, 03.04.2008) erklärt der Textautor, dass es zunehmend gute Besetzungen von Führungspositionen gibt und die Teams in Anlehnung an Leistungsfähigkeit und Transparenz geführt werden, vorausgesetzt sie wurden an einer angelsächsischen Hochschule ausgebildet. Dieser Idee stimmt auch James Citrin, US-amerikanischer Personalberater bei SpencerStuart, zu, der die Führungspersönlichkeiten in deutschen Unternehmen lobt, namentlich die Siemens AG und BMW AG. Dies zeigt, dass derselbe Slot bezüglich der Bewertungen des Führungsstils kontrastiv und kongruent spezifiziert wird.

Aus der Analyse der Medientexte geht hervor, dass für die Unternehmen wichtige Themen auch von der Gesellschaft medial reflektiert werden. Nennenswert sind hierfür beispielsweise das Einsparen von Kosten durch den Führungsstil sowie die Steigerung der Motivation und der Erhalt der Gesundheit der Arbeitnehmer (ZIELZUSTAND), die Behandlung der Frage des Führungsnachwuchses in Unternehmen (URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG), Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte (HANDLUNGEN), die positive und negative Betrachtung von Führung (BEWERTUNGEN) sowie der Ruf nach einem neuen Führungsstil (FORDERUNGEN).

### 5.3.4 Untersuchungsrelevante AKTEURE

Im Nachhaltigkeitsdiskurs existieren unterschiedliche Einstellungen der einzelnen Akteure. Das Akteursinteresse ist eng an die Vorstellung eines kompetitiven „Ringens“ um die gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Gestaltungsmacht zur Durchsetzung der eigenen Interessen und zur Realisierung zugehöriger Zielsetzungen geknüpft (vgl. Konerding 2009a: 23). Auch in Zeiten der ansteigenden Internetnutzung spiegeln Zeitungen die Wertevorstellungen einer Gesellschaft wider, da sie zum öffentlichen Diskurs beitragen (vgl. dazu Kapitel 2).

Hinsichtlich des Akteursbegriffs gibt es eine gewisse Unschärfe bzw. Uneinheitlichkeit in der Wissenschaftsliteratur. Unumstritten ist, dass der Akteursbegriff eine zunehmend wichtige Bedeutung in der Forschung einnimmt:

Zugleich hat der Anschluss an Arbeiten aus der ‚Discourse Analysis‘ und der soziologischen Diskursanalyse dazu geführt, dass die Kategorie des ‚Akteurs‘ wiederholt als eigenständige Analyseebene für die Diskurslinguistik postuliert wird. (Spitzmüller/Warne 2011: 9).

Akteuren wird mittlerweile ein prominenter Platz zugewiesen, denn sie sind

nicht nur ‚Spielfiguren‘ des Diskurses [...], sondern aktiv Handelnde, das heißt Handelnde, deren Handeln nicht nur diskursgeprägt ist, sondern auch diskursprägend und diskurskonstituierend. (Spitzmüller 2013: 65)

Daran anknüpfend wird den Akteuren besonders in der Soziolinguistik eine wichtige Bedeutung eingeräumt, beispielsweise in der Kritischen Diskursanalyse oder in den Social Semiotics. Der Ursprung des Akteurs in der Diskurstheorie geht auf Foucaults Frage: „Wer spricht“ (Foucault 1973: 75) zurück. Seitdem existieren unterschiedliche Bezeichnungen, beispielsweise „Subjekt“, „Rolle“, „Akteur“, „locuteur“ und „discursive being“. Je nach Forschungstradition gibt es einen anders gewichteten analytischen Zugang. Schwierig in diskursanalytischen Untersuchungen ist, dass nicht jeder Akteur eine Stimme hat und nicht jeder Stimme ein Akteur zugeordnet werden kann. Ebenso sind die Beziehungen zu anderen Akteuren wichtig. Das Phänomen des Sprechens ist für andere Akteure ebenso zu berücksichtigen: Ein Akteur kann beispielsweise durch die Stimme eines anderen Akteurs sprechen. In diesem Zusammenhang ist zu klären, wer und in welcher sozial-kommunikativen Rolle spricht sowie welche Rollen dabei eingenommen werden (vgl. Dreesen 2012: 229), wie im Folgenden aufgeführt wird:

1. Taucht die Position desjenigen, der vom Diskurs (z. B. in einer Debatte oder einer Verhandlung eines bestimmten Themas) ausgeschlossen ist, wirklich nicht im Diskurs auf?
2. Ist der, der spricht, immer autorisiert, im eigenen oder fremden Namen zu sprechen?
3. Spricht jemand, gemessen am Kontext, konsistent? Anders gefragt: Wechselt jemand seine locuteur-Rolle?
4. Welches Muster liegt einer Ordnung zugrunde, die fremde Stimmen zulässt/nicht zulässt? Anders gefragt: Unter welchen medialen, thematischen etc. Produktions- und ggf. Rezeptionsbedingungen lässt ein Diskurs fremde Stimmen zu. (Dreesen 2012: 230)

Die Forschungsarbeit untersucht, welche Akteure in den untersuchten Unternehmenstexten von den Unternehmen adressiert werden (patientiv) und welche Akteure sich in den Medientexten zu ausgewählten Themen und anderen Akteuren äußern (agentiv). Die vorliegende Arbeit orientiert sich an dem Akteursbegriff von Warnke/Spitzmüller: „Akteure gebrauchen Sprache in der Kontextualisierung jeweiliger Wissensbestände, um Wissen wiederum zu generieren, zu reformulieren, zu affirmieren etc.“ (Warnke/Spitzmüller 2008a: 16). Außerdem wird in dieser Arbeit auf die Erkenntnisse des von Prof. Konehdings geleiteten Forschungskolloquiums aufgebaut. Demnach ist ein Akteur eine Person, Personengruppe, Institution oder Personifikation, von der verbale oder nonverbale Akte ausgehen, die in thematischem Bezug zum Diskurs stehen und ausreichend relevant sowie signifikant sind, um im Diskurs aufgegriffen zu werden.

Dabei können Akteure sowohl nicht-natürliche als auch natürliche Personen bzw. Personengruppen oder der Textautor sein.

In Bezug auf die Nachhaltigkeitsforschung konstatieren Grunwald/Kopfmüller, dass Akteure staatliche oder nicht-staatliche, institutionalisierte oder nicht-institutionalisierte Individuen oder im Kollektiv handelnde Personen sein können (Grunwald/Kopfmüller 2006: 127). Eine klassische Unterscheidung erfolgt bei Grunwald/Kopfmüller (2006) zwischen dem Staat und den Institutionen, der Politik, den Unternehmen, privaten Haushalten und Konsumenten, zivilgesellschaftlichen Akteuren, beispielsweise Umwelt-, Verbraucher- oder Sozialverbänden, der Kirche und Wissenschaft. Auch Medien werden als eigenständige Akteure aufgeführt. Aufgrund der Heterogenität der Akteure ist die Verständigung auf gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen im Nachhaltigkeitsdiskurs von zentraler Bedeutung. Denn:

Unterschiedliche staatliche und nicht-staatliche Akteure besitzen verschiedene Kompetenzen und bewegen sich in Gefügen mitunter sehr unterschiedlicher Regeln, Normen, Wertmuster und Interessen, die ihr Handeln prägen. (Grunwald/Kopfmüller 2006: 106)

Daraus resultierend unterscheiden sich auch ihre Ideen maßgeblich darüber, wie der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement definiert wird. Damit einhergehend bestehen laut Grunwald/Kopfmüller (2006) drei wesentliche Herausforderungen: Erstens sollten Akteure Übereinstimmungen in Bezug auf den Nachhaltigkeitsbegriff aufweisen, damit Zielvereinbarungen, Instrumente und Richtlinien entwickelt werden können. Zweitens sollten Akteure die Bereitschaft mitbringen, Handlungsmuster zu verändern. Drittens sollten sich politische und institutionelle Rahmenbedingungen gesamtgesellschaftlich positiv auswirken (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006: 106). Die Analyse orientiert sich an der Klassifikation von Grunwald und Kopfmüller (2006). Auf die Frame-spezifische Frage nach den AKTEUREN wurden als Antworten die Rollenwerte in der Untersuchung herausgearbeitet, aus denen heraus durch Klassifikation die Sphären der AKTEURE eruiert wurden:

- WIRTSCHAFT und UNTERNEHMEN,
- WISSENSCHAFTLICHE INSTITUTIONEN und WISSENSCHAFTLER,
- POLITIK, STAAT UND JUSTIZ sowie
- GEWERKSCHAFTEN.

Ausgewählte AKTEURE und ihre Einstellungen werden im Folgenden detailliert präsentiert.

## WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMEN

AKTEURE aus der Wirtschafts- und Unternehmenswelt wurden in den untersuchten Medientexten am häufigsten kodiert. Dies unterstreicht die enorme Bedeutung von Unternehmen für den Menschen, da sie mit ihrer wirtschaftlichen Ausrichtung erheblich zum Erfolg einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können:

Als Hersteller von Gütern und Dienstleistungen beeinflussen sie mit ihren investitions-, produkt- und produktionsprozessbezogenen Entscheidungen sowie mit der Durchführung (und dem Unterlassen) von Forschung, Aus- und Weiterbildung direkt die Entwicklung von Ressourcenverbrauch, Umweltbelastungen oder von Art und Umfang des Einsatzes der Faktoren Kapital, Arbeit und Wissen. (Grunwald/Kopfmüller 2006: 107)

Wirtschaftliches Handeln bezieht sich demnach auf produkt-, herstellungs- und investitionsbezogene Prozesse, die nicht nur den Ressourcenverbrauch und die Umweltveränderungen beeinflussen. Durch personalrelevante Entscheidungen werden auch Mitarbeiter sowie ihre Arbeit, ihr Wissen und schließlich ihre persönliche Entwicklung beeinflusst. Nicht zuletzt erfolgt dadurch eine Beeinflussung der Lebensstile, die wiederum Einfluss auf gesamtgesellschaftliche Prozesse haben. Unternehmen können nachhaltig handeln, sind es aber nicht zwangsläufig. Dafür bedarf es steuernder Prozesse und Zielfestlegungen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006: 107). Beispielsweise werden unter Corporate Governance und Corporate Sustainability die unternehmerischen Handlungen zu Nachhaltigkeit definiert, so auch im Bereich Humankapital. Die Dokumentation dieser Nachhaltigkeitsaktivitäten erfolgt in Nachhaltigkeitsberichten, wird aber auch in den Medien thematisiert, wie die vorliegende Arbeit aufzeigt. Dadurch wird überhaupt erst eine Diskussion um den Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement möglich. Fraglich bleibt dabei, inwieweit ethische und moralische Interessen bei den Akteuren im Vordergrund stehen und nicht das einseitige Interesse am unternehmerischen Erfolg und der Imagepositionierung der Unternehmen in der Öffentlichkeit.

Im Folgenden werden die AKTEURE exemplarisch für den Bereich der Frauenförderung vorgestellt. Dabei werden zuerst die AKTEURE aus dem Bereich WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMEN, dann aus der Sphäre WISSENSCHAFT UND WISSENSCHAFTLER, anschließend aus dem Bereich POLITIK, STAAT UND JUSTIZ und abschließend aus der Sphäre GEWERKSCHAFTEN vorgestellt. Tabelle 5.101 zeigt eine Auswahl der Prototypen in Bezug auf die Frauenförderung für die AKTEURE aus dem Bereich WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMEN:

**Tab. 5.101** Prominente DISKURSAKTEURE aus der Sphäre WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMEN

Rang	Code	Funktionsrolle	Codings
1	Krüger, Harald	Personalvorstand (BMW AG)	60
2	Baumann, Ernst	Personalvorstand (BMW AG)	54
3	Ederer, Brigitte	Personalvorstand (Siemens AG)	44
4	Löscher, Peter	Vorstandsvorsitzender (Siemens AG)	23
5	Saaman, Wolfgang	Gründer (Saaman Consultants AG)	15
6	Sendele, Dr. Hermann	Vice Chairman Europe (Spencer Stuart)	15

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Codes AKTEURE aus der Sphäre WIRTSCHAFT UND UNTERNEHMEN:

MT165: Eine feste Quote erscheint uns nicht zielführend. Wir haben uns deshalb für Zielkorridore des Frauenanteils bei Nachwuchsprogrammen, Gesamtbelegschaft und Führungskräften entschieden. Das ist nachhaltiger und lässt den notwendigen Handlungsspielraum. Der Korridor für den Frauenanteil bei Führungskräften liegt beispielsweise bei 15 bis 17 Prozent bis 2020. Das bedeutet, ausgehend von der Situation heute, nahezu eine Verdoppelung. (*Die Welt*, 26.02.2011, „Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger“)

Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)

MT166: Ich kann dem noch nicht im Detail vorgreifen. Es geht aber beispielsweise darum, dass wir noch mehr für die Kinderbetreuung tun müssen. Bis Jahresende haben wir zwar 800 Kinderbetreuungsplätze und damit unser 2009 ausgerufenes Ziel erreicht. Ich finde aber, das ist bei Weitem noch nicht genug, auch weil das Thema Kinderbetreuung zu lange der Politik überlassen wurde. Wir müssen deutlich mehr Kinderbetreuungsplätze schaffen. Außerdem müssen wir es schaffen, Frauen nach der Geburt ihres Kindes wieder schneller zurück in den Beruf zu holen. (*Die Welt*, 16.09.2011, „Die Lage ist besser als die Stimmung“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

MT167: Im Management gebe es ihm zu viele »weiße, deutsche Männer«, sagte Löscher und setzte im April den ersten Chief Diversity Officer ein: Ihr Name ist Jill Lee (45), und sie hat viele Jahre für Siemens in Asien gearbeitet, zuletzt war sie Finanzchefin der Konzerntochter in China. Kaum

angetreten, durchsuchte Lee den Konzern nach Frauen und konnte feststellen: »20 Prozent unserer Toptalente sind weiblich.« Es gehe nun nicht mehr darum, ob man sie fördere, sondern wie, weil er dahinterstehe, gemeint ist Löscher. (*Die Zeit*, 23.09.2009, Die Weibervirtschaft)

Akteur der verbalen Handlung: Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender (Siemens AG)

### WISSENSCHAFTLICHE INSTITUTIONEN UND WISSENSCHAFTLER

Zu den AKTEUREN aus der Sphäre WISSENSCHAFTLICHE INSTITUTIONEN UND WISSENSCHAFTLER zählen Bildungseinrichtungen wie Universitäten und Forschungsinstitute, die ethische und soziale Aspekte des Nachhaltigkeitsbegriffs vermitteln. NGOs zählen ebenfalls zu den AKTEUREN in diesem Bereich. Da es sich dabei um glaubwürdige Institutionen handelt, kommt ihnen eine besondere Bedeutung zu. Aus der Untersuchung geht hervor, dass die AKTEURE aus dieser Sphäre in zahlreichen Gebieten zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement forschen. In den kodierten Textstellen stellen sie Wissen zum Nachhaltigkeitsbegriff bereit, zeigen Verursacher- und Abhängigkeitsketten auf und stellen ihre Theorien zu einer Praxisfähigkeit des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement vor. Tabelle 5.102 zeigt eine Auswahl der Prototypen in Bezug auf die Frauenförderung für die AKTEURE aus dem Bereich WISSENSCHAFTLICHE INSTITUTIONEN UND WISSENSCHAFTLER:

**Tab. 5.102** Prominente DISKURSAKTEURE aus der Sphäre WISSENSCHAFTLICHE INSTITUTIONEN UND WISSENSCHAFTLER

Rang	Code	Funktionsrolle	Codings
1	Scholz, Christian	Prof. für BWL (Universität des Saarlandes)	15
2	Wildemann, Horst	Prof. für BWL (Technische Universität München)	12
3	Rump, Jutta	Prof. für Personalmanagement (Universität Ludwigshafen)	9
4	Kapuscinski, Roman	Prof. für BWL (Universität Michigan)	7
5	Krell, Gertraude	Prof. für BWL (Freie Universität Berlin)	5
6	Hagemann, Tim	Prof. für Arbeitspsychologie (Fachhochschule der Diakonie Bielefeld)	5
7	Becker, Manfred	Prof. für BWL (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)	5



Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Codes AKTEURE aus der Sphäre WISSENSCHAFTLICHE INSTITUTIONEN UND WISSENSCHAFTLER:

MT168: Die Linienführungskräfte sind für die Personalarbeit verantwortlich. Sie verändern das Humankapital und sind an den daraus abzuleitenden Teilzielen zu messen. Oberste Kontrollinstanz ist für sie der Personalvorstand. Mit ihm werden Zielvereinbarungen abgeschlossen: nicht nur zu Personalkosten und -budgets, sondern zu allen notwendigen Komponenten eines Humankapitalmanagements wie Personalkonfigurationen oder Personalbindung. Durch eine Humankapitalbewertung bekommt die Personalabteilung letztlich ein wirksames Steuerungsinstrument an die Hand – das sie im Interesse des Gesamtunternehmens ergreifen sollte. (FAZ, 15.09.2008, Die Dax-30-Unternehmen und ihr Humankapital)

Akteur der verbalen Handlung: Christian Scholz, Prof. für BWL (Universität des Saarlandes)

MT169: Die Frage nach der Führungsverantwortung eines Managers ist nicht nur schwer zu beantworten. Sie ist letzten Endes überhaupt nicht schlüssig zu beantworten. Das liegt vor allem daran, daß ohne die Heranziehung ethischer oder moralischer Kategorien, unabhängig von gesetzlichen Regelungen, kein verbindliches Konzept für Führungsverantwortung entwickelt werden kann. Ethik und Moral aber unterliegen dem ständigen Wechsel durch Wertewandel und – was noch schwerer wiegt – der Interpretation der beteiligten Individuen. (FAZ, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)

Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für BWL (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)

MT170: Personalmanager sind im Schockzustand. Ihre Steuerungsinstrumente seien zu langsam für die sich überschlagenden Anforderungen von außen, laut Rumps Befund. (FAZ, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)

Akteur der verbalen Handlung: Jutta Rump, Prof. für BWL (Universität Ludwigshafen)

MT171: Im Unterschied zur Frauenförderung, die, so Krell, „häufig gleichgesetzt wird mit Entwicklungshilfe für defizitäre weibliche Wesen“ und relativ schlicht an der Trennlinie „Geschlecht“ entlang differenziere, ziele eine Politik der Chancengleichheit darauf, „in Organisationen Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und ihre Leistungsbereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können“. (FAZ, 01.08.1998, Auch Männer träumen manchmal von flexiblen Arbeitszeiten)

Akteur der verbalen Handlung: Gertraude Krell, Prof. für BWL (Freie Universität Berlin)

### **POLITIK, STAAT UND JUSTIZ**

Die Bundesrepublik hat mit der Bildung der Enquête-Kommission der Nachhaltigkeitsidee eine entscheidende Bedeutung beigemessen (vgl. dazu Kapitel 1 und Kapitel 4). Zudem wurde im Jahr 2002 die Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen, die sich auf die folgenden vier Punkte stützt: Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt und internationale Verantwortung (vgl. Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012.). In diesem Zusammenhang wurden Managementkonzepte und Schlüsselindikatoren bestimmt, die konkrete Handlungsziele und deren Umsetzungsstrategien vorgeben. Alle vier Jahre wird ein Bericht vorgelegt, der das Erreichen der Ziele prüft und zukünftigen Handlungsbedarf definiert.

In den letzten Jahren standen zahlreiche Handlungsfelder im Vordergrund. Aus den folgenden Handlungsfeldern stehen Themen wie der demografische Wandel und der Einsatz älterer Arbeitnehmer im Zusammenhang mit den Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit:

- die Nutzung der Energieeffizienz und der Einsatz neuer Energieversorgungsstrukturen unter Einbeziehung der erneuerbaren Energien sowie alternativer Kraftstoffe und Antriebstechnologien,
- der Umwelt- und Klimaschutz,
- der Schutz und die Nutzung der biologischen Vielfalt,
- eine moderne Stromversorgung,
- nachhaltige Produktionsprozesse,
- Mobilitätsfragen,
- die Gestaltung des demografischen Wandels,
- das Nutzen der Potenziale älterer Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie
- Themen einer gesunden Ernährung (vgl. Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012.).

Auch andere staatliche Institutionen leisten einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung, zum Beispiel der „Rat für nachhaltige Entwicklung“ (RNE), der die Bundesregierung zu Fragen der Nachhaltigkeitsstrategie berät sowie Ziele, Vorgaben und Projekte empfiehlt. Des Weiteren gehört die Schaffung politischer Rahmenbedingungen zum Aufgabenbereich des Staates, zum Beispiel Aktionsprogramme, die finanzielle Förderung von Nachhaltigkeitsaktivitäten und Subventionierungsprojekte. Tabelle 5.103 zeigt eine Auswahl der Prototypen in Bezug auf die Frauenförderung für die AKTEURE aus den Bereichen POLITIK, STAAT UND JUSTIZ.

**Tab. 5.103** Prominente DISKURSAKTEURE aus den Sphären POLITIK, STAAT und JUSTIZ

Rang	Code	Funktionsrolle	Codings
1	von der Leyen, Ursula	Bundesarbeitsministerin (CDU)	23
2	Schröder, Kristina	Bundesfrauen- und Familienministerin (SPD)	12
3	Merkel, Angela	Bundeskanzlerin (CDU)	10
4	Zypries, Brigitte	Bundesjustizministerin (SPD)	10
5	Leutheusser-Schnarrenberger, Sabine	Bundesjustizministerin (FDP)	8

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Codes AKTEURE aus der Sphäre POLITIK, STAAT UND JUSTIZ:

MT172: Wir müssen über dieses Thema eine breite Diskussion führen. Die Regierung wird noch in diesem Jahr einen Vorschlag vorlegen. (SZ, 07.02.2011, Es tut sich was)

Akteur der verbalen Handlung: Ursula von der Leyen, Bundesarbeitsministerin (CDU)

MT173: Jeder, der über die Frauenquote redet, muss zugeben, dass sie im Einzelfall gegenüber Männern ungerecht sein kann. Der Mann, der wegen der Quote nicht zum Zuge kommt, kann ja nichts dafür, dass er ein Y-Chromosom hat und dass jahrhundertlang Männer dominiert haben [...] Wer Frauen fördert, darf Männer nicht diskriminieren. Jede Quote ist eine Krücke. (*Die Zeit*, 30.04.2011, Frauenquote bedroht Männerkarrieren)

Akteur der verbalen Handlung: Kristina Schröder, Bundesfrauen- und Familienministerin (SPD)

MT174: Am Mittwoch teilte Kanzlerin Angela Merkel mit, die Regierung werde genau das nicht tun. Eine Quote werde es nicht geben. Die Wirtschaft solle die Chance haben, „freiwillig zu Fortschritten zu kommen“. (SZ, 07.02.2011, Es tut sich was)

Akteur der verbalen Handlung: Angela Merkel, Bundeskanzlerin (CDU)

### GEWERKSCHAFTEN

Die AKTEURE aus der Sphäre der GEWERKSCHAFTEN vertreten die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer. Durch Aktionen wie Streiks und Lohnkämpfe können sie bei der Umsetzung nachhaltiger Ziele mitwirken. Die AKTEURE aus der Sphäre GEWERKSCHAFTEN setzen sich in

zahlreichen Bereichen für die Belange der Arbeitnehmer ein. Dazu zählen beispielsweise verbesserte Arbeitsbedingungen, höhere Löhne, mehr Mitbestimmung oder verbesserte Arbeitszeiten und -formen. So nehmen sie entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitswelt und damit auch auf die gesellschaftliche Entwicklung. Tabelle 5.104 zeigt eine Auswahl der Prototypen in Bezug auf die Bezahlung von Mitarbeitern für die AKTEURE aus dem Bereich GEWERKSCHAFTEN.

**Tab. 5.104** Prominente DISKURSAKTEURE aus der Sphäre GEWERKSCHAFTEN

Rang	Code	Funktionsrolle	Codings
1	Köhler, Jens	Mitglied (IG Metall)	7
2	Huber, Berthold	Vorsitzender (IG-Metall) und Aufsichtsrat (Siemens AG)	7
3	Neugebauer, Werner	Vorsitzender (IG Metall Bayern)	6
4	Schmoldt, Hubertus	Vorsitzender (IG BCE)	5
5	Hoffmann, Reiner	Vorsitzender (IG BCE)	3
	Schamann, Gisela	Gewerkschaftssekretärin	3
	Adamy, Wilhelm	Mitglied (Deutscher Gewerkschaftsbund)	3

Folgende Äußerungen dienen als Beispielauszug der kodierten Textstellen des Codes AKTEURE aus der Sphäre GEWERKSCHAFTEN:

MT175: Die Beschäftigten haben den wirtschaftlichen Aufschwung des Unternehmens möglich gemacht. Dafür erhalten sie jetzt einen Konjunkturbonus. (SZ, 11.11.2010, Siemens zahlt Konjunkturbonus)

Akteur der verbalen Handlung: Berthold Huber, Vorsitzender (IG-Metall) und Aufsichtsrat (Siemens AG)

MT176: Wir wollen versuchen, den Ansatz der Mitbestimmung in Deutschland, also eine gleichberechtigte Teilhabe bei Unternehmensentscheidungen, auf Europa zu übertragen. (SZ, 05.06.2007, Betriebsräte besser bezahlen)

Akteur der verbalen Handlung: Hubertus Schmoldt, Vorsitzender (IG BCE)

### **Besonderer Akteur: Papst Franziskus**

Eine Besonderheit des Codes AKTEURE ist das Auftreten des Papstes Franziskus, der sich zum Personalmanagement äußert. Als kirchlicher Vertreter setzt er sich für die Etablierung eines gesamtgesellschaftlichen Leitbildes ein, das

Anregungen für ein friedliches Zusammenleben bietet. Das folgende Textbeispiel illustriert seine diskursrelevante Äußerung zur allgemeinen Kapitalismuskritik: „Der Mächtige macht den Schwachen zunichte. Massen von Menschen werden ausgeschlossen. Die Ausgeschlossenen sind nicht mehr Ausgebeutete, sondern Abfall“ (*Die Zeit*, 09.01.2014, Die Moralapostel).

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Mithilfe der framebezogenen Diskursanalyse wird untersucht, welche Makro-Rollen in Bezug auf die Akteure des Frames *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ im Untersuchungszeitraum auftreten. Die Analyseergebnisse der Unternehmens- und Medientexte zeigen, welche Themen im Diskurs relevant und welche Prototypen für die untersuchten Unternehmen signifikant sind. In der Analyse wurden unterschiedliche Umsetzungsstrategien der Nachhaltigkeitsidee in Bezug auf die Frauenförderung, den Kampf um Talente und den Führungsstil in den Unternehmen detailliert vorgestellt.

Ein zentrales Merkmal des untersuchten Diskurses ist, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee eng an einen Wandel geknüpft ist, der in den Unternehmen genauso wie in der Gesellschaft stattfinden soll. Das heißt, nicht nur Produktions-, Planungs- und Entscheidungsprozesse sollten im Sinne der Nachhaltigkeitsidee verändert werden, sondern auch die Lebensweisen des Einzelnen. Ein interdisziplinärer Ansatz und eine aktive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteuren ist dabei unumgänglich. Wenn als gesamtgesellschaftliches Ziel Nachhaltigkeit angestrebt wird, ist die Gesellschaft darauf angewiesen, dass alle daran mitwirken.

Die Untersuchung zeigt, dass die Akteure auf unterschiedlichen Ebenen und institutionellen Bereichen agieren. Der Erfolg der Umsetzung hängt folglich von den einzelnen Akteuren ab. Eine besondere Stellung nimmt die gesamtgesellschaftliche Dimension ein, denn die Gesellschaft stellt die Schnittstelle zwischen dem Staat und der Wirtschaft dar (vgl. Nohlen 2011). In ihr werden Werte bestimmt und nur gemeinsam können die verschiedenen Akteure in der Gesellschaft eine nachhaltige Entwicklung positiv beeinflussen. Sie sind für das Gelingen oder Scheitern der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee verantwortlich.

### **5.3.5 Zusammenfassung der Analyseergebnisse der Medientexte**

Die Analyseergebnisse der Medientexte der Medien *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* liefern einen detaillierten Einblick in die Ergründung des Themenspektrums

„Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in Bezug auf die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG im Untersuchungszeitraum von 1995 bis 2014. Aus den Analyseergebnissen der drei Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil wird ersichtlich, dass der Nachhaltigkeitsbegriff in den Medien diskursiv behandelt wird. Die Medientexte dienen als Vergleichskorpus und bilden den Diskursstrang ab, der dem Unternehmenstextkorpus vergleichend gegenübergestellt wird. Die Analyse der Medientexte beschäftigt sich damit, welche der in der Unternehmenstextanalyse vorgestellten Themen in den Medientexten zum Ausdruck gebracht werden. Für die Analyse der Medientexte sind die untersuchungsrelevanten Themen der Unternehmenstexte zentral. Dies ermöglicht das Aufzeigen von thematischen Kohärenzbeziehungen zwischen den Unternehmens- und Medientexten. Die Themen werden kongruent, kontrastiv sowie in Form thematischer Elaboration und Variation behandelt.

In der obigen Ergebnispräsentation wurde das Metathema „Nachhaltigkeit“ nach Konerding (1993) dem Matrixframe *Zustand* zugeordnet und die einzelnen Aspekte – ZIELZUSTAND, URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG, HANDLUNGEN, BEWERTUNGEN UND FORDERUNGEN – wurden thematisch untersucht (vgl. Konerding 1993: 349 ff.). Die theoretischen Ausführungen zur Methode werden in Abschnitt 2.3 und die Korpuskonstitution in Abschnitt 4.2 sowie Abschnitt 4.3 vorgestellt. Die thematische Analyse der Medientexte dient der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage:

2. Wie wird das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Medien (bzw. Medientexten) gezeichnet? Welche strittigen Diskurssubthemen existieren in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Medium? Wie wird Nachhaltigkeit im Personalmanagement definiert und wie soll sie erreicht werden?

Bei der Analyse der Medientexte wurden von dem erstrebenswerten ZIELZUSTAND bis zu den FORDERUNGEN die ausdrucksseitig oder implizit vorhandenen Themen vorgestellt. Dabei ließen sich eine Vielzahl relevanter Subthemen feststellen, die ein differenziertes Verständnis von Nachhaltigkeit im Personalmanagement zeichnen. Zur Klärung der Forschungsfrage bleibt festzuhalten, dass in den untersuchten Medientexten der von den Unternehmen wünschenswerte ZIELZUSTAND und die HANDLUNGEN zur Erreichung des Zielzustands sowie die URSACHEN UND DER ÜBERGEORDNETE ZUSAMMENHANG, in dem die Handlungen umgesetzt werden, kritisch beleuchtet werden. In den FORDERUNGEN werden für die Unternehmen und teilweise für den Staat konkrete personalpolitische Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement genannt. Die Analyse der untersuchten Medientexte der Medien *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ*

und SZ weist viele in Kongruenz, Variation, Kontrastierung und Elaboration behandelte diskursive (Sub-)Themen auf. Die einzelnen Slots des Matrixframes *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ werden in den untersuchten Medientexten detailliert belegt und weiterentwickelt. Wichtig für die vorliegende Untersuchung ist, dass die untersuchungsrelevanten diskursiven (Sub-)Themen einen Bezug zum Diskursthema aufweisen.

Die in Abschnitt 5.3 vorgestellten vielschichtigen diskursiven (Sub-)Themen verfügen über eine Verbindung zum Thema des Konzepttyps *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“. Die aus den untersuchten Medientexten eruierten Diskurssubthemen wurden in Relation zum Matrixframe *Zustand* gesetzt. Dabei wurden folgende Aspekte vorgestellt: ZIELZUSTAND, URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG, HANDLUNGEN, BEWERTUNGEN UND FORDERUNGEN. Die Verbindung der untersuchungsrelevanten diskursiven Subthemen zum Matrixframe *Zustand* wird – wie bei den Unternehmenstexten<sup>31</sup> – mithilfe von Reduktion auf einen minimierten Matrixframe in der folgenden Tabelle dargestellt. Darin sind die untersuchungsrelevanten Diskursthemen der belegten Slots aufgeführt, die den Frame als minimierten Matrixframe zugänglich machen. Slots, die von diesem Diskursausschnitt nicht belegt werden, werden nicht aufgeführt.

**Tab. 5.105** Minimierter Matrixframe *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für die Medientexte *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ*

---

**Minimierter Matrixframe *Zustand* „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“**

---

Charakterisierungen der Entität, bei der der Zustand auftreten kann (Zielzustand)

Frauenförderung:

- Unternehmenserfolg durch volles Ausschöpfen des Potenzials der Arbeitnehmer
- Arbeitnehmergewinnung durch Investitionen in betriebliche Kindertagesstätten
- Arbeitnehmerbindung und Sabbatjahr als Anreiz für Top-Arbeitnehmer
- Arbeitnehmergewinnung und -bindung durch flexible Arbeitszeitmodelle

Kampf um Talente:

- Erhalt und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Führungsstil:

- Steigerung des Unternehmenserfolgs
  - Kosteneinsparung durch den Führungsstil
  - Steigerung der Arbeitnehmermotivation und Erhalt der Gesundheit durch den Führungsstil
- 

(Fortsetzung)

---

<sup>31</sup> Vgl. dazu Abschnitt 5.2.4 „Zusammenfassung der Analyseergebnisse der Unternehmenstexte“.

**Tab. 5.105** (Fortsetzung)**Minimierter Matrixframe Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“**

Charakterisierungen der Ursachen und des übergeordneten Zusammenhangs, in dem der Zustand eine Rolle spielt

Frauenförderung:

- Geringer, teilweise rückläufiger Anteil von Frauen in Führungspositionen
- Mangelndes Engagement der Unternehmen
- Frauenförderung in vielen Großunternehmen ein Thema
- Positive Bewertung der Frauenförderung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Keine Einigkeit bei der Frauenförderung
- Frauen im Osten Deutschlands in mehr Führungspositionen vertreten als im Westen

Kampf um Talente:

- Arbeitgeber- und Standortattraktivität Deutschlands
- Deutschland ist unattraktiver Standort
- Veränderte Situation am Arbeitsmarkt sowie Umbrüche in der Branche verantwortlich für Personalmangel
- Globale Vernetzung dient als Personalquelle

Führungsstil:

- Definitionen zum Führungsstil und Bedeutung für die Umsetzung im Unternehmen
- Existenz einer neuen Art von Managern
- Die Frage des Führungskräftenachwuchses in Unternehmen nicht richtig angegangen
- Zunehmendes Interesse an Führungspositionen

Charakterisierungen der Handlung, die zum Zustand führen soll

Frauenförderung:

- Diverse Maßnahmen zur Frauenförderung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Telearbeit
- Förderung von Teilzeit auf allen Unternehmensebenen
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Reintegration, Fortbildung und Wiedereinstellungsgarantie

Kampf um Talente:

- Finanzielle Anreizsysteme wie die Steigerung des Gehalts
- Attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen
- Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung

Führungsstil:

- Angebot von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte
- Schaffung von Einsatzmöglichkeiten für Führungskräfte

(Fortsetzung)



**Tab. 5.105** (Fortsetzung)**Minimierter Matrixframe Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“**

Charakterisierungen der Bewertungen, die Akteure zum Zustand äußern

Frauenförderung:

- Kritik an geringem Frauenanteil in Führungspositionen
- Frauenförderung positiv für den unternehmerischen Erfolg
- Keine Einigung bei der Frauenquote zwischen Politik und Wirtschaft
- Kritik an unseriösen Frauenfördernetzwerken
- Lob für das Eigenengagement der Frauen
- Kritik am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und der Frauenquote
- Staatliche Regeln zur Ausübung von Druck auf die Frauenquote

Kampf um Talente:

- Deutschland als Standort ist unattraktiv für die Talentgewinnung
- Maßnahmen zur Gewinnung von Talenten durch Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sichert Arbeitsplätze und macht Deutschland zu einem attraktiven Standort
- Positive Bewertung von Maßnahmen zur Talentgewinnung

Führungsstil:

- Negative Kritik am Führungsstil
- Positive Kritik am Führungsstil
- Kritik an Fachkarrieren
- Bewertung zum Status von Führungspersönlichkeiten

Charakterisierungen der Folgen, die der Zustand bei weiteren Akteuren (Mensch oder Mitarbeiter) auslöst

Frauenförderung:

- Ruf nach mehr Frauen in Führungspositionen
- Freiwillige Initiativen statt Frauenquote
- Ruf nach einer Frauenquote
- Mehr Frauenförderprogramme, nicht nur Quote für den Aufsichtsrat
- Frauenförderung durch Selbstverpflichtung der Unternehmen
- Mehr Engagement bei der Wiedereingliederung von Frauen

Kampf um Talente:

- Talentsuche im eigenen Unternehmen, insbesondere zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses
- Ruf nach effizienteren Talent-Management-Prozessen

Führungsstil:

- Ruf nach einer neuen Führungskultur
- Anpassung der Führungskräfte

Der in Tabelle 5.105 dargestellte minimierte Matrixframe präsentiert alle eruierten Diskurssubthemen in Verbindung zu den Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil. In den einzelnen Medientexten wird spezifiziert, was unter Nachhaltigkeit im Personalmanagement verstanden wird und wie diese mithilfe von konkreten Maßnahmen erreicht werden kann. Die

in Tabelle 5.105 präsentierten Diskurssubthemen können auch als eigenständige Diskurssubthemen definiert werden, abhängig von der Perspektive und der Bündelung thematisch ähnlicher Inhalte. Dafür müssten jedoch weitere Medientexte sowie Unternehmenstexte von weiteren Unternehmen recherchiert und analysiert werden oder der Fokus auf andere Slots der entsprechenden Frames gesetzt werden, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Für die vorliegende Untersuchung ist es zentral, dass die für die Analyse relevanten Themenbereiche einen unmittelbaren Bezug zum Untersuchungsthema aufweisen.

Es bleibt festzuhalten, dass die in Tabelle 5.105 vorgestellten Diskurssubthemen und ihre Relation zum übergeordneten Metathema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ die zweite Forschungsfrage darüber verifizieren, wie das Diskursthema „Nachhaltigkeit im Personalbereich“ in den Medien (bzw. Medientexten) gezeichnet wird und welche strittigen Diskurssubthemen in Abhängigkeit von Ereignis, Zeit und Unternehmen existieren sowie wie „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ definiert und erreicht werden soll.

Die Analyse der Medientexte zeigt die Relevanz des Themas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ für die Öffentlichkeit. Die in den Medientexten vorgestellten Handlungen werden in den übergeordneten Zusammenhang eingebettet und bewertet. Bewertungen und Forderungen werden in den untersuchten Medientexten stark thematisiert.

Aus der Analyse der Unternehmenstexte geht hervor, dass in den Unternehmenstexten die Selbstdarstellung bzw. -bewertung der Unternehmen darauf abzielt, sich als nachhaltig agierende Unternehmen zu verstehen. Dies steht den Analyseergebnissen der Medientextanalyse gegenüber: Die Analyse der Medientexte zeigt, dass das Selbstbild der Unternehmen als nachhaltig agierende Akteure nicht mit dem im Unternehmensdiskurs abgebildeten Bild übereinstimmt. Im Gegenteil: In den Medientexten werden Unternehmen nicht immer als nachhaltig handelnd dargestellt. Gerade in Bezug auf strittige Themen werden kritische Bewertungen kommuniziert und Forderungen zu Handlungen in den untersuchten Medientexten kommuniziert, wie in Bezug auf die in Abschnitt 5.3 vorgestellten Schwerpunkthemen ersichtlich wurde. Mit der medialen Behandlung thematisch strittiger Themen kann die Gesellschaft Einfluss auf die Unternehmen ausüben.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass in der Öffentlichkeit zahlreiche Nachhaltigkeitsthemen in Bezug auf die untersuchten Unternehmen thematisiert werden. Im folgenden Kapitel wird das aus den Analyseergebnissen entstandene Leitbild zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement diskutiert, um die gesellschaftliche und globale Dimension des Nachhaltigkeitsbegriffs besser nachvollziehen zu können.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Ziel der Diskurslinguistik ist es, spezifische, interessen geleitete Handlungs- und Denkmuster offenzulegen, die unter der sprachlichen Oberfläche verborgen sind. Auf diese Weise formuliert die Diskursanalyse Deutungsangebote und schafft Klarheit hinsichtlich komplexer Themen. Ein Diskurs definiert sich nicht nur über seine Inhalte. Die präzise diskurslinguistische Beschreibung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement verdeutlicht, wie Sprache in der Lage ist, eine Eigendynamik bei der Konzeptualisierung des Themas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ zu entwickeln. Unterhalb der Oberfläche einer konsensuellen Hinwendung zum Nachhaltigkeitsbegriff in Bezug auf das Personalmanagement existieren in der Wirtschaft und Gesellschaft zahlreiche diskursive Themen, Motive, Handlungen, Bewertungen und Forderungen sowie damit zusammenhängende Wertevorstellungen. Die Analyse in Kapitel 5 zeigt, dass es lohnenswert ist, eine thematische Untersuchung der Handlungen sowie Sprachhandlungen in Form von Bewertungen und Forderungen durchzuführen.

Für die vorliegende Arbeit wurden die Unternehmenstexte (Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte) von drei bedeutenden Akteuren – Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (vgl. dazu Abschnitt 4.1) – ausgewählt und ihnen ein thematisch korrespondierendes Vergleichskorpus der Printmedientexte gegenübergestellt (zur Korpuskonstitution vgl. Abschnitt 4.2 und Abschnitt 4.3). In einer systematischen Untersuchung wurden die thematischen Aspekte sowie Sprachhandlungen in Form von Bewertungen und Forderungen mithilfe einer frameanalytischen Herangehensweise nach Konerding (2005, 2007) untersucht, um so dem Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement zugrundeliegende Wertvorstellungen offenzulegen (zu methodischen Grundlagen vgl. Kapitel 2).

Für die Analyse stellte die Korpuskonstitution einen wesentlichen Teil der thematischen Untersuchung dar (vgl. dazu Abschnitt 2.3, Abschnitt 4.2 und Abschnitt 4.3). Das in Abschnitt 2.3 vorgestellte methodische Vorgehen zur

Anwendung der Diskursanalyse in dieser Arbeit sowie die in Abschnitt 4.2 dargestellte Korpuskonstitution der Unternehmenstexte und das in Abschnitt 5.1 aufgeführte forschungspraktische Vorgehen erklären die Herangehensweise zur thematischen Untersuchung und Kategorienbildung für die Unternehmenstexte (vgl. dazu Abschnitt 5.2), die als Grundlage für die Korpuskonstitution der Medientexte diente und entsprechend erweitert wurde (vgl. dazu Abschnitt 4.3). Für die Korpuskonstitution der Medientexte waren neben der thematischen Eingebundenheit die Verfügbarkeit sowie der Untersuchungszeitraum relevant.

In der anschließenden Analyse wurden entsprechend der Makro-Rollen und den dazugehörigen Detailfragen für den Matrixframe *Zustand* die Analysekategorien gebildet sowie das Unternehmens- und Medientextkorpus über einen Zeitraum von 20 Jahren analysiert (vgl. dazu Abschnitt 5.2 und Abschnitt 5.3). Die Füllwerte für die Frameslots wurden für die Unternehmenstexte spezifiziert, wobei die häufigsten Prädikationen nominalisiert und als Prototypen definiert wurden: ZIELZUSTAND (Abschnitt 5.2.3.1), EIGENSCHAFTEN (Abschnitt 5.2.3.2), URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG (Abschnitt 5.2.3.3), HANDLUNGEN (Abschnitt 5.2.3.4), FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER (Abschnitt 5.2.3.5) AKTEURE (Abschnitt 5.2.3.6). Für die Medientexte wurden die Prototypen ZIELZUSTAND (Abschnitt 5.3.1.1, Abschnitt 5.3.2.1 und Abschnitt 5.3.3.1), URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG, (Abschnitt 5.3.1.2, Abschnitt 5.3.2.2 und Abschnitt 5.3.3.2) HANDLUNGEN (Abschnitt 5.3.1.3, Abschnitt 5.3.2.3 und Abschnitt 5.3.3.3), BEWERTUNGEN (Abschnitt 5.3.1.4, Abschnitt 5.3.2.4 und Abschnitt 5.3.3.4) und FORDERUNGEN (Abschnitt 5.3.1.5, Abschnitt 5.3.2.5 und Abschnitt 5.3.3.5) sowie AKTEURE (Abschnitt 5.3.4) definiert. Es erfolgte eine quantitative und qualitative Auswertung der Füllwerte, die mit Textbeispielen illustriert wurde. Aus diesem Vorgehen lassen sich die den Diskurs dominierenden Prototypen ableiten. Daraus lassen sich wiederum Vorstellungen und Entwicklungsverläufe der zu beantwortenden Detailfragen erkennen.

Die Analyse der Unternehmens- und Medientexte erfolgte entsprechend der intertextuellen thematischen Kohärenzbeziehungen nach Konearding (vgl. dazu Abschnitt 2.3.1), was die thematische Entfaltung über den Untersuchungszeitraum in der Unternehmenskommunikation und in den unterschiedlichen Medien durch die kontrastive Darstellung der Frame-Attribute ermöglicht. Dabei weisen alle Diskurssubthemen eine Relation zum übergeordneten Matrixframe *Zustand* des Diskursthemas „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ auf (vgl. dazu Abb. 5.3: „Kategoriensystem für die Analyse der Unternehmens- und Medientexte

in Anlehnung an den Personalzyklus eines Unternehmens.“, S. 109, Tab. 5.27, S. 254, und Tab. 5.105, S. 371). Das forschungspraktische methodische Vorgehen wird in Abschnitt 5.1 erklärt. Die Ergebnisse der Analyse des Unternehmens- und Medientextkorpus beantworten die erste sowie zweite Forschungsfrage nach den Themen zu einem nachhaltigen Personalmanagement im Unternehmen (vgl. dazu Tab. 5.2, S. 113, Tab. 5.3, S. 114, und Tab. 5.4, S. 117). Die Analyse zeigt, dass die thematische Behandlung von Nachhaltigkeit im Personalmanagement teilweise ähnlich und zum Teil unternehmens- bzw. branchenspezifisch ist (vgl. dazu Tab. 5.7 bis 5.14 in Abschnitt 5.2.3). Eine kongruente Behandlung findet sich beispielsweise in Bezug auf allgemeine Vorstellungen über ein nachhaltiges Personalmanagement wie in der Verankerung in der Unternehmenskultur der untersuchten Unternehmenstexte (zum ZIELZUSTAND vgl. Abschnitt 5.2.3.1). Die unternehmensspezifischen Themen konzentrieren sich auf die Maßnahmen und Handlungen (zu den HANDLUNGEN vgl. Abschnitt 5.2.3.4). In Abschnitt 5.2 werden die Themen in den Unternehmenstexten präsentiert, die in Abschnitt 5.3 mit der Präsentation der Analyseergebnisse der Medientexte aufgegriffen werden. Dabei werden strittige Themen sichtbar, beispielsweise in Bezug auf die Frauenquote. Für die Medientextanalyse sind Texte von besonderer Bedeutung, die bewertend oder fordernd auf ausgewählte Themen Bezug nehmen.

Die thematische Diskursabgrenzung mit Rücksicht auf den Kontext ermöglicht eine detaillierte Ergebnispräsentation unter Berücksichtigung der intertextuellen Zusammenhänge, die bei der Erforschung des Diskurses von Bedeutung sind (vgl. Tab. 5.28, S. 257). Der Kontext ist wichtig, um die Texte adäquat zu verstehen (vgl. Konerding 2007, Früh 2011: 117).

Ziel der hermeneutischen Interpretation ist es, den historisch, autobiografisch, soziologisch oder in andere Weise geprägten Text zu verstehen und dessen Sinngehalt vor dem aktuellen zeitgeschichtlichen und/oder persönlichen Hintergrund zu deuten. (Früh 2011: 65)

Schließlich erkennt man die Bedeutung eines Wortes nur dann, wenn man seinen Kontext kennt: „Semantik ergibt sich in der Folge als ein ausgezeichnete Bereich einer sie einbettenden Pragmatik“ (Konerding 2007: 119). Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer fundierten Einordnung in die aktuellen gesellschaftlichen und soziopolitischen Ereignisse, also in kontextuelle Ereignisse, die für die ausgewählten Themen relevant sind (vgl. Spiess 2013: 21). Ausgewählte Diskursstränge werden historisch und gegenwartsbezogen diskutiert und interpretiert.

Aus der Analyse geht hervor, dass die in den Unternehmenstexten vorgestellten Handlungen in den Medientexten thematisiert werden und von politischen oder wirtschaftlichen Akteuren bewertet werden. Dies ist insbesondere an strittigen Themen wie der Frauenförderung, dem Kampf um Talente und dem Führungsstil zu erkennen (zu den BEWERTUNGEN vgl. Abschnitt 5.3.1.4, Abschnitt 5.3.2.4 und Abschnitt 5.3.3.4). Aber auch Lösungen oder von den Unternehmen geforderte Handlungen und Maßnahmen werden vorgestellt (zu den BEWERTUNGEN und FORDERUNGEN in Bezug auf die Schwerpunktthemen vgl. Abschnitt 5.3).

Nachdem in Kapitel 5 die Analyse der ausgewählten Unternehmens- und Medientexte erfolgte, liegt in diesem Kapitel der Fokus auf der Ergebnisdiskussion der Schwerpunktthemen. Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Anknüpfung an eine systematische und strukturierte Darstellung der Analyseergebnisse, die bei der Feinanalyse aggregiert, abstrahiert und schrittweise rekonstruiert wurden, um so die Forschungsfragen zu beantworten.

Das Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung zielt – wie in der Einleitung vorgestellt – darauf ab, die Diskurssubthemen zu einem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagement in ausgewählten Unternehmens- und Medientexten sowie deren Veränderung über den Untersuchungszeitraum von 20 Jahren (1995–2014) zu ergründen. Demnach fordern die Forschungsfragen eine inhaltliche bzw. diskurspezifische Beantwortung unter Berücksichtigung von diskursprägenden Einflüssen und gegebenenfalls bestimmten Akteuren. Die Forschungsfragen 1 und 2 zur thematischen Behandlung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement in den Unternehmens- und Medientexten wurden in Abschnitt 5.2 und in Abschnitt 5.3 beantwortet. Im Folgenden wird darauf eingegangen, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich in Bezug auf die Diskursthemen zwischen dem in den Unternehmenstexten und Medientexten vermittelten Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement erkennen lassen. Außerdem wird diskutiert, wie sich die Konzeptualisierung und Bewertung sowie Forderung nach nachhaltigem wirtschaftlichen Handeln im Personalmanagement in den ausgewählten Unternehmens- und Medientexten über den Untersuchungszeitraum geändert haben.

An die Analyseergebnisse anknüpfend erfolgt in diesem Kapitel die kritische Diskussion der Analyseergebnisse, das heißt der Füllwerte, und damit auch das Verhältnis von Mitarbeitern, Unternehmen und Gesellschaft. Mithilfe der in den Unternehmens- und Medientexten eruierten Prototypen der Makrorollen werden die thematische Entfaltung über den Untersuchungszeitraum von 20 Jahren (1995–2014) und die Charakteristika des Nachhaltigkeitsbegriffs im

Personalmanagement in den untersuchten Unternehmen sowie die besondere Stellung der Medien kontrastiv vorgestellt. Es werden Informationen gewonnen, die aus einem offenen Verfahren der Datenauslegung generiert werden. Auf die zwei untersuchten Textkorpora wird parallel eingegangen, um anhand der Schwerpunktthemen exemplarisch Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzuzeigen. Mithilfe der Diskursanalyse werden Merkmale von Textmengen untersucht, wobei die Forschungsfrage als Selektionskriterium dient. Daher werden keine Aussagen über einzelne Texte, sondern über Strukturmerkmale getroffen.

Auf der Grundlage der Analyseergebnisse wird in der Ergebnisdiskussion eine Darstellung der diskursrelevanten handlungsleitenden Konzepte zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement vorgenommen. Die Vielschichtigkeit des Nachhaltigkeitsbegriffs in seiner medialen Präsentation lässt sich darauf zurückführen, dass dem Nachhaltigkeitsbegriff unterschiedliche Konzeptualisierungen durch die jeweiligen Akteure zugrunde liegen, die im Folgenden vorgestellt werden. Die gewonnenen Analyseergebnisse stehen dabei gleichberechtigt nebeneinander. Diese sind jedoch so spezifiziert und detailliert, sodass eine thematische Auswahl gesetzt und exemplarisch auf ausgewählte Ergebnisse und Ereignisse eingegangen wird. Der Fokus wird auf die am häufigsten im Diskurs aufgeführten Themen gesetzt, die damit auch die zentralen Trends des Diskurses darstellen (vgl. dazu Abschnitt 5.1.3): Frauenförderung (6.1), Kampf um Talente (6.2) sowie Führungsstil (6.3).

---

## 6.1 Frauenförderung

Das Thema Frauenförderung ist im untersuchten Unternehmens- und Mediendiskurs (vgl. dazu Abb. 5.18, S. 194, und Abb. 5.29, S. 307) aktuell. In den untersuchten Texten wird auf den ZIELZUSTAND, die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG, die EIGENSCHAFTEN, HANDLUNGEN, BEWERTUNGEN, AKTEURE, FORDERUNGEN, FOLGEN SOWIE DEN STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER ausführlich eingegangen. In der Unternehmenskommunikation dominiert die positive Darstellung der unternehmerischen Maßnahmen in Bezug auf Frauenfördermaßnahmen (zu den HANDLUNGEN in den Unternehmenstexten vgl. Abschnitt 5.2.3.4). In der medialen Auseinandersetzung sind die BEWERTUNGEN und FORDERUNGEN nach einer Frauenquote signifikant (vgl. dazu Abschnitt 5.3.4 und Abschnitt 5.3.5).



Die Füllwerte für die Leerstelle ZIELZUSTAND der Frauenförderung zeigen, dass mehrere Prototypen als signifikant von den Medien eingestuft werden. Dabei wird thematisiert, welcher gewünschte Zustand durch Maßnahmen im Bereich der Frauenförderung erzielt werden soll. Dazu zählen folgende wünschenswerte Entwicklungen, geordnet nach der Häufigkeit ihres Vorkommens in den Medientexten: UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER, ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN, ARBEITNEHMERBINDUNG UND SABBATJAHR ALS ANREIZ FÜR TOP- ARBEITNEHMER und ARBEITNEHMERGEWINNUNG UND - BINDUNG DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE (vgl. Tab. 5.35, S. 272). In den untersuchten Medientexten wurde für den ZIELZUSTAND der Prototyp UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER am häufigsten annotiert, der auch in den untersuchten Medientexten der *FAZ* den wichtigsten Rang einnimmt. Unternehmen erhoffen sich durch die Frauenförderung positive Effekte für ihr wirtschaftliches Handeln. In den untersuchten Texten der Medien *Die Welt* und *SZ* wurde der Prototyp ARBEITNEHMERGEWINNUNG UND - BINDUNG DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE am häufigsten aufgeführt, beispielsweise in dem Artikel „Wir gehen arbeiten“ (*Die Zeit*, 31.03.2013). In der *SZ* ist er zugleich auch der einzige behandelte Zielzustand. Flexible Arbeitszeitmodelle werden so häufig thematisiert, da Unternehmen damit im Rahmen ihrer Frauenförderungsprogramme gezielt Frauen gewinnen und an das Unternehmen binden möchten, wie die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG in ihren Unternehmenstexten betonen (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4), beispielsweise in dem Nachhaltigkeitsbericht (2010) der BMW AG in Bezug auf spezielle Trainings zur Vorbereitung von Führungsaufgaben für Frauen in der Führungskräfteentwicklung:

UT232: Auf ihrem Weg in Führungspositionen werden Mitarbeiterinnen der BMW AG durch ein 100-Tage-Coaching-Programm unterstützt, das ihnen die in einem technik- und noch männerdominierten Umfeld hilfreiche Aufstiegskompetenz vermittelt. Das von Mitarbeiterinnen initiierte Netzwerk „Weibliche Führungskräfte im Dialog“ umfasst mittlerweile 90 weibliche Führungskräfte und wird seit 2009 durch ein Netzwerk für tarifliche Mitarbeiterinnen ergänzt. (BMW AG NB 2010: 54)

Die Gewinnung und Förderung von Frauen ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben von besonderer Bedeutung. In den Medientexten wird dieser Aspekt in Bezug auf die BMW AG am häufigsten aufgeführt, wohingegen dieses Thema in Bezug auf die Bayer AG keine Erwähnung findet. In dem Medium *Die Zeit* kommt

der Prototyp ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN am häufigsten vor. Dieser Prototyp thematisiert, dass die Unternehmen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben fördern. Dazu zählen zum Beispiel die Förderung von Kindertagesstätten, um gezielt Frauen in Zeiten des Fachkräftemangels für das Unternehmen zu gewinnen und sie langfristig daran zu binden, wie in dem Artikel „Ein Herz für Kinder“ ausgedrückt wird:

- MT177: Warum aber nehmen Unternehmen diese Kosten auf sich? Nächstenliebe mag ein Grund sein. Ganz sicher aber steckt dahinter auch viel Kalkül. In Zeiten des Fachkräftemangels müssen sich die Betriebe etwas einfallen lassen, um den Kampf um die besten Köpfe zu gewinnen. (*FAZ*, 09.02.2013, Ein Herz für Kinder)

Der Prototyp der Leerstelle ZIELZUSTAND ARBEITNEHMERGEWINNUNG DURCH INVESTITIONEN IN BETRIEBLICHE KINDERTAGESSTÄTTEN kommt in Bezug auf die Bayer AG und die Siemens AG am häufigsten in den Medientexten vor. In Bezug auf die BMW AG wird der Prototyp UNTERNEHMENSERFOLG DURCH VOLLES AUSSCHÖPFEN DES POTENZIALS DER ARBEITNEHMER am häufigsten genannt:

- MT178: Wir müssen unter Beweis stellen, dass wir es ernst meinen mit der Beschäftigung von Frauen. Wir stehen zum Beispiel nicht nur in München im Kampf um talentierte Frauen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, und auf diesen Wettbewerb hat auch eine politische Vorgabe wenig Einfluss. Siemens muss sich hier beweisen und attraktiv für Bewerberinnen sein. Für Banken und Versicherer ist es sicher einfacher, Betriebswirtschaftlerinnen oder Juristinnen zu bekommen. Als Technologiekonzern suchen wir jedoch eher Maschinenbauerinnen oder Elektrotechnikerinnen, und da ist der Teich, in dem wir in Deutschland fischen, doch relativ klein. Gerade mal neun Prozent der Studienanfänger im Fach Elektrotechnik in Deutschland sind Frauen. (*Die Welt*, 16.09.2011, „Die Lage ist besser als die Stimmung“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)

- MT179: Wir leben bei der BMW Group erfolgreich eine Kultur, die auf Weltoffenheit und Toleranz unterschiedlicher Nationalitäten und Religionen beruht, dazu auf Gleichberechtigung und Achtung der Persönlichkeit. Wir wollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der BMW Group aufgrund ihres Leistungsvermögens und ihrer Leistungsbereitschaft beurteilen und nicht nach Hautfarbe, Nationalität oder Geschlecht – das gilt weltweit. Jeder Mitarbeiter bei uns hat bei gleichen Voraussetzungen auch die gleichen beruflichen Chancen. [...] Denn nur wenn wir dem anderen aufgeschlossen und interessiert gegenüberstehen, dann können wir auch

voneinander lernen. In diesem Sinne arbeiten wir in der BMW Group mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und mit unterschiedlichen Mentalitäten zusammen – als Kolleginnen und Kollegen, als Lieferanten und als Kunden. Offenheit und Toleranz sind dabei für uns mehr als ein rein wirtschaftliches Anliegen. Sie sind für uns Bestandteil unserer Unternehmenskultur. (FAZ, 03.03.2001, Wir brauchen die Experten aus der ganzen Welt)

Akteur der verbalen Handlung: Joachim Milberg, Vorstandsvorsitzender (BMW AG)

MT180: Diese Strategie, sagt der Kölner Diversity-Experte Michael Stuber, rechnet sich ganz klar auch betriebswirtschaftlich. [...] Der Trend ist eindeutig: Firmen, die auf Diversity setzen, konnten neue Kundengruppen erobern, die Arbeitsatmosphäre verbessern und sogar Krankheits- und Fehlzeiten reduzieren. (*Die Zeit*, 03.05.2012, Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus)

Akteur der verbalen Handlung: Michael Stuber, Diversity-Experte

MT181: Statt einer Frauenquote, die für alle Unternehmen gilt, sieht die Vereinbarung nur individuelle Ziele für die Unternehmen vor. Sie verpflichten sich etwa dazu, mehr Frauen im mittleren und höheren Management zu beschäftigen und weiblichen Arbeitskräften mehr Trainee-Stellen anzubieten. Außerdem wollen sie die eigenen Betriebskindergärten ausbauen und Frauen bei der Personalentwicklung besonders fördern. (*Die Zeit*, 17.10.2011, Vorerst keine Frauenquote)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Die Textbeispiele illustrieren die Signifikanz der Detailfragen nach dem ZIELZUSTAND der Frauenförderung.<sup>1</sup> Die Auswertung der Prädikationen in Bezug auf die Medientexte belegen, dass Frauenförderung für erfolgreiches Wirtschaften wichtig ist. Diversität, insbesondere Frauenförderung, ist ein zentraler Punkt für den Erfolg eines Unternehmens. Dieser Aspekt wird von den Medien kongruent behandelt, beispielsweise in den Artikeln „Dienstpläne, selbst gebastelt“ (SZ, 17.07.2004), „Die Multikulti-Offensive“ (FAZ, 20.07.2008), „Diversity“ (*Die Welt*, 06.10.2010) und „Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus“ (*Die Zeit*, 03.05.2012). Der Erfolg von Projekten hängt dabei nicht nur von internationalen Teams ab, sondern auch vom Einsatz von Frauen in Führungspositionen. Damit diese ihren Aufgaben nachkommen können, ist es zentral, dafür die Rahmenbedingungen zu schaffen, etwa durch die Organisation der Kinderbetreuung, beispielsweise in dem Artikel „Wir gehen arbeiten“ (*Die Zeit*, 31.03.2013) thematisiert.

<sup>1</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.1.1 „ZIELZUSTAND-Prototypen“.

Die Füllwerte für die Leerstelle URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG der Frauenförderung zeigen, dass mehrere Prototypen als besonders signifikant von den Medien eingestuft werden. Dazu werden die folgenden Prototypen gezählt: GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN, MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN, FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA, POSITIVE BEWERTUNG DER FRAUENFÖRDERUNG AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE, KEINE EINIGKEIT BEI DER FRAUENFÖRDERUNG und FRAUEN IM OSTEN DEUTSCHLANDS IN MEHR FÜHRUNGSPPOSITIONEN VERTRETEN ALS IM WESTEN (vgl. Tab. 5.42, S. 280). Ein GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN ist für die Medien *Die Zeit* und *Die Welt* der wichtigste Punkt im ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG. In dem Medium *Die Welt* wird ausschließlich dieser Prototyp bewertet. Der Prototyp GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN behandelt das im Diskurs untersuchte Thema der mangelnden Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen als Grund für den geringen Anteil von Frauen in Schlüsselpositionen in Unternehmen (vgl. Abschnitt 5.3.1.1 und Abschnitt 5.3.1.4). Damit werden nicht nur Unternehmen kritisiert, sondern dieses Thema behandelt auch eine damit einhergehende Negativentwicklung für die Gesellschaft. In der *FAZ* wird der Prototyp FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA als der wichtigste Zusammenhang angesehen. Die *SZ* bewertet GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN sowie FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA gleichermaßen stark. Der Prototyp FRAUENFÖRDERUNG IN VIELEN GROßUNTERNEHMEN EIN THEMA gibt die in der Gesellschaft diskutierte Ansicht wieder, dass das Thema Frauenförderung für Unternehmen wichtig ist. Die folgenden Beispiele illustrieren die unterschiedliche mediale Resonanz auf die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG der Frauenförderung:

- MT182: Noch fällt beim Besuch bei Deutschlands Autobauern vor allem eins auf: Ob in der Fertigung, im Controlling, Marketing oder auch in der Forschung, die Männer bleiben weitgehend unter sich. (*Die Welt*, 19.03.2011, Frau am Steuer!)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT183: Der Anteil von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft ist immer noch verschwindend gering. (*Die Zeit*, 24.10.1997, Sackgasse Teilzeit)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT184: Längst haben auch Unternehmen erkannt, dass sie sich im Eigeninteresse den weiblichen Talentpool sichern müssen, der in den meisten Berufen bei

50 bis 60 Prozent liegt. Nicht von ungefähr fordert Siemens-Chef Heinrich von Pierer seit Jahren, Frauen müssten endlich auch Topjobs in den Führungssetagen besetzen. (SZ, 17.06.2004, Mit Macht nach oben)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Die Medientextbeispiele zeigen, dass es keine einheitliche Bewertung der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS des Themas Frauenförderung in den untersuchten Medientexten gibt.<sup>2</sup> Demgegenüber steht der Unternehmensdiskurs: In den untersuchten Unternehmenstexten wird von der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG die Ursache bzw. der übergeordnete Zusammenhang von Frauenfördermaßnahmen kongruent thematisiert. Demnach seien vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und den damit einhergehenden veränderten Belegschaftsstrukturen Frauenfördermaßnahmen zentral für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, um das Wissen der Frauen gezielt für das Unternehmen zu nutzen: „Ebenso wollen wir das Potenzial der vielen hoch qualifizierten Frauen auf der ganzen Welt noch stärker nutzen“ (Bayer AG GB 2011).

Der GERINGE, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGE ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN tritt in den untersuchten Medientexten hervor, insbesondere in den jüngeren Texten. Stellvertretend sind die folgenden Artikel zu nennen: „Mitmischen beim Global Player“ (*Die Welt*, 15.03.2008), „Die Weibewirtschaft“ (*Die Zeit*, 23.07.2009), „Frauenquote lässt manche Männer um Karrierechancen bangen“ (*Die Zeit*, 27.08.2012) und „Sag mir, wo die Frauen sind“ (SZ, 05.07.2014). In den untersuchten Medientexten werden die Maßnahmen zur Frauenförderung als ein zentrales Thema für viele Unternehmen dargestellt, beispielsweise in den Texten „Mit Macht nach oben“ (SZ, 17.06.2004), „In Feindesland“ (*Die Zeit*, 16.09.1999) und „Mit Geschick zum Wissen über die Konkurrenz“ (FAZ, 12.07.1999) thematisiert. Die Analyseergebnisse bilden eine kontroverse Diskussion um das Thema Frauenförderung in der Gesellschaft ab. Was die unternehmensbezogene mediale Darstellung anbelangt, wird in Bezug auf die Bayer AG der Prototyp POSITIVE BEWERTUNG DER FRAUENFÖRDERUNG AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE als der wichtigste übergeordnete Zusammenhang thematisiert. Dieser Punkt betont die Anreize für Unternehmen, sich für die Frauenförderung einzusetzen. In den Medientexten, die die BMW AG thematisieren, ist ein GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN dominant. In

<sup>2</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.1.2 „URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen“.

Bezug auf die Siemens AG wird der Prototyp MANGELNDES ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN am häufigsten behandelt. Dieser umfasst Äußerungen, in denen die unternehmerischen Rahmenbedingungen sowie das Personalmanagement und seine Passivität in Bezug auf Frauenfördermaßnahmen kritisiert werden.

MT185: Dass die Chancengleichheit der Qualitätsverbesserung dient, betont der Verein Total E-Quality schon mit seinem Namen. Entstanden ist er als eine Initiative aus der Wirtschaft. Firmen wie die Chemieriesen Hoechst und Bayer, die Telekom, Philips und VW waren an der Gründung vor drei Jahren beteiligt. Im Auftrag des Vereins vergibt eine unabhängige Jury ein Prädikat an solche Unternehmen, die Frauen gleiche Chancen einräumen und jene Barrieren abbauen, die Frauen am Ein- und Aufstieg hindern. (*Die Zeit*, 16.09.1999, In Feindesland)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT186: So landeten einige Frauen, wenn sie denn überhaupt Positionen im Topmanagement erreichten, in den Personalressorts. Doch ebenso schnell waren sie wieder verschwunden: Es begann mit Angelika Dammann bei SAP. Auch ihre Nachfolgerin Luisa Delgado strich schnell wieder die Segel. Es folgten Brigitte Ederer bei Siemens, Elke Strathmann bei Continental und vor Kurzem Marion Schick bei der Deutschen Telekom. (*Die Zeit*, 26.06.2014, Mitarbeiter sind zweitrangig)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Aus den Medientextbeispielen geht hervor, dass das Thema Frauenförderung noch nicht in allen Bereichen unternehmerischen Handelns umgesetzt wird und es kein einheitliches Vorgehen bei der praktischen Umsetzung gibt. Dieser Aspekt erfährt in den folgenden Artikeln eine kongruente thematische Behandlung: „Sackgasse Teilzeit“ (*Die Zeit*, 14.01.1997), „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“ (*FAZ*, 23.03.2013) und „Die Chefinnen der Zukunft“ (*Die Zeit*, 25.11.2013). Besonders in den Führungspositionen ist der Anteil von Frauen gegenüber den Männern nicht ausgewogen. Der Prototyp GERINGER, TEILWEISE RÜCKLÄUFIGER ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN ist im Diskurs prominent. In dem Artikel „Frau. Vorstand. Abgehängt.“ (*Die Zeit*, 13.12.2014) äußert Ederer, Personalvorstand (Siemens AG), zum Thema Frauenförderung, dass es den Frauen an „Seilschaften“ fehle, da sie nicht gelernt haben, diese herzustellen, und nur an die Qualität der fachlichen Leitung glauben und dass diese zum Erfolg führe. Diese Metapher der Seilschaft, die vor allem beim Bergsteigen relevant ist, verdeutlicht, dass mit einer guten Ausrüstung die Schneegrenze überschritten werden kann, danach aber neben einer guten Ausstattung weitere Dinge wie Erfahrung und ein ganzes Team benötigt werden, um weiter nach oben zu gelangen. Dies lässt sich auch auf die mangelnde Frauenförderung in den Unternehmen übertragen:

Unternehmen werden von Männern geführt, die in ihren Netzwerken organisiert sind, und für Frauen ist es schwer, Mitglied dieser Netzwerke zu werden, wie in dem Artikel „Frau. Vorstand. Abgehängt.“ (*Die Zeit*, 13.12.2014) thematisiert wird. Die Bedeutung von Frauen hinsichtlich ihrer Position im Unternehmen wird in den untersuchten Medientexten auch kontrastiv dargestellt. Demnach tragen Frauen zum unternehmerischen Erfolg wesentlich bei, wie in den Artikeln „Sackgasse Teilzeit“ (*Die Zeit*, 24.10.1997) und „In Feindesland“ (*Die Zeit*, 16.09.1999) ausgedrückt wird. Die thematische Behandlung zu den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG erfolgt in den Medientexten differenzierter im Vergleich zu den Unternehmenstexten. In der unternehmerischen Berichterstattung werden Maßnahmen zur Frauenförderung in den Zusammenhang gebettet, dass diese Aktivitäten unumgänglich für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit seien:

UT233: Zu unserem Selbstverständnis gehört seit vielen Jahren die Förderung der Chancengleichheit für Frauen und Männer beim beruflichen Ein- und Aufstieg in unseren Unternehmen. So besteht in Deutschland seit mehr als 18 Jahren eine „Paritätische Kommission zur Chancengleichheit bei Bayer“.

Bayer ist sehr an einem höheren Frauenanteil in allen Tätigkeitsbereichen und allen Führungsebenen interessiert. Die Entwicklung zeigt, dass sich unsere Maßnahmen zur Rekrutierung von gut ausgebildeten Frauen sowie unsere Programme zur Personalentwicklung positiv ausgewirkt haben. Zwischen 2000 und 2008 ist die Zahl der Chemikerinnen bei Bayer in Deutschland um 36 Prozent gestiegen, bei den Ingenieurberufen sogar um 81 Prozent. Konzernweit liegt der Anteil weiblicher Beschäftigter an der Gesamtbelegschaft heute bei rund 27 Prozent.

Unser Engagement für Chancengleichheit werden wir auch unter dem Gesichtspunkt der demografischen Entwicklung weiter fortsetzen. Dazu zählen beispielsweise Aktivitäten an Schulen im Umfeld unserer Werke und spezielle Angebote für junge Frauen im Rahmen des deutschlandweiten „Girls’ Day“. Damit versuchen wir, mehr junge Frauen für einen technischen oder naturwissenschaftlichen Beruf zu begeistern. (Bayer AG NB 2008: 67)

Aus der Analyse der Unternehmenstexte hinsichtlich der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS geht hervor (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.3), dass die unternehmerischen Maßnahmen zur Gewinnung und Förderung von Frauen der Bekämpfung der Probleme des demografischen Wandels vor dem Hintergrund einer sich verändernden Beschäftigungsstruktur und dem Kampf

um Talente dienen. Die Maßnahmen der Unternehmen zur Lösung betriebswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Probleme werden positiv und nicht so kritisch präsentiert wie in den Medientexten.

Die Füllwerte für die Leerstelle HANDLUNGEN der Frauenförderung zeigen, dass es mehrere Prototypen gibt, die von den Medien als signifikant eingestuft werden. Dazu zählen DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG, VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT, FÖRDERUNG VON TEILZEIT AUF ALLEN UNTERNEHMENSEBENEN und VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH REINTEGRATION, FORTBILDUNG UND WIEDEREINSTELLUNGSGARANTIE (vgl. Tab. 5.47, S. 285). Hier lässt sich eine Gemeinsamkeit mit den Analyseergebnissen der Unternehmenstexte erkennen: In der untersuchten unternehmerischen Berichterstattung der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG werden eine Vielzahl von Maßnahmen genannt, die darauf abzielen, Frauen für das Unternehmen zu gewinnen und daran zu binden (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4).

Der Prototyp DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG nimmt den wichtigsten Rang in den Medientexten ein. Dieser wird in allen Medien thematisiert und in den Medien *FAZ*, *Die Welt* und *Die Zeit* am häufigsten aufgeführt. In den untersuchten Medientexten werden konkrete Maßnahmen und Projekte vorgestellt, die sich auf die Frauenförderung im Allgemeinen und speziell auf Frauen in Führungspositionen beziehen. Das Angebot der Unternehmen zur Frauenförderung schließt nicht nur finanzielle Anreizsysteme ein, sondern auch weitere Programme, zum Beispiel speziell für Frauen initiierte Mentoring- oder Netzwerk-Programme. In der *SZ* wird der Prototyp VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT am häufigsten gelistet. Dabei handelt es sich um eine konkrete Maßnahme, die Frauenförderung im Unternehmen umzusetzen. Durch die Telearbeit können Arbeitnehmer ihren persönlichen Leistungsrhythmus besser nutzen und haben längere Phasen der Konzentration als im Firmenbüro:

MT187: Die Aufgaben werden in einer wesentlich kürzeren Zeit mit höherer Qualität erledigt. (*Die Zeit*, 15.01.1998, Einsamkeit und Recht und Freiheit)

Akteur der verbalen Handlung: BMW AG

MT188: Mit speziellen Frauenförderprogrammen will die Branche gegensteuern. Viel anderes bleibt ihr auch gar nicht übrig. Schon in wenigen Jahren wird das Personal so knapp, dass die Demografiefalle vor allem bei jenen zuschnappen wird, die sich nicht frühzeitig gewappnet haben. Damit nicht genug. (*Die Welt*, 19.03.2011, Frau am Steuer!)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)



Die VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF DURCH TELEARBEIT stellt einen zentralen Aspekt bei der Frauenförderung dar, wie in den Artikeln „Zur Sache“ (FAZ, 12.09.1998) und „Es zählt nur das Ergebnis“ (*Die Zeit*, 28.10.2014) zum Ausdruck kommt. Nicht nur in den Medien wird der Prototyp DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG am häufigsten aufgeführt, sondern auch hinsichtlich der untersuchten Unternehmen.<sup>3</sup> In Bezug auf alle drei untersuchten Unternehmen ist in den Medientexten der Prototyp DIVERSE MAßNAHMEN ZUR FRAUENFÖRDERUNG am häufigsten vertreten. Auch in Bezug auf die Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird dieser am häufigsten thematisiert:

- MT189: Netzwerke speziell für Frauen wollen hier Abhilfe schaffen. Organisiert von privaten Veranstaltern, von Verbänden oder vom Staat, geben sie Frauen die Möglichkeit, sich gegenseitig zu helfen. Eine sinnvolle Sache und vor allem die Karriereberater schwören heutzutage mehr denn je auf den Nutzen von Netzwerken. Um sich am richtigen Netz zu beteiligen, heißt es, genau hinzuschauen: Die Netzwerke sind sehr unterschiedlich und variieren vom gemütlichen Kaffeekränzchen bis zum Geschäftstreffen von Unternehmerinnen. (*Die Zeit*, 12.06.2003, Frauennetzwerke: Die Kunst des Klügelns)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT190: Hierzulande kommt beim Thema Diversity der Gleichstellung von Mann und Frau besondere Bedeutung zu. Siemens beispielsweise setzt in Deutschland auf Frauen in technischen Berufen und in Führungspositionen. (*Die Zeit*, 31.05.2001, Bunt gemischt zum Erfolg)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT191: Im Management gebe es ihm zu viele »weiße, deutsche Männer«, sagte Löscher und setzte im April den ersten Chief Diversity Officer ein [...]. Es gehe nun nicht mehr darum, ob man [Frauen] fördere, sondern wie, weil er dahinterstehe, gemeint ist Löscher. (*Die Zeit*, 23.07.2009, Die Weibewirtschaft)
- Akteur der verbalen Handlung: Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender (Siemens AG)

Aus den Textbeispielen geht hervor, dass die Förderung und Maßnahmen von Frauenförderung zentrale Themen des Mediendiskurses sind. Stellvertretend sind hier folgende Artikel zu nennen: „Mentoring auch für Ingenieurinnen“ (*Die Welt*, 02.02.2008), „Frau am Steuer!“ (*Die Welt*, 19.03.2011), „Vorerst keine Frauenquote“ (*Die Zeit*, 17.10.2011) und „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“ (FAZ, 24.03.2013). Auch in den untersuchten Unternehmenstexten der

---

<sup>3</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.1.3 „HANDLUNGEN-Prototypen“.

Bayer AG, BMW AG und Siemens AG lassen sich konkrete Maßnahmen zu Frauenfördermaßnahmen finden (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4):

UT234: Frauen für technische Berufe begeistern. Maßnahmen, um langfristig mehr Mitarbeiterinnen zu gewinnen, sind sowohl unsere akademischen Nachwuchsprogramme als auch Programme für die Berufsausbildung, wo wir einen besonderen Fokus auf Frauen legen. Der Frauenanteil im globalen Führungsnachwuchsprogramm (Global Leadership Development Programme) lag Ende Dezember 2014 bei über 50 %. Damit möchten wir einer neuen Generation von Führungskräften den Weg bereiten, die weiblicher ist, technisch kompetent, gut vernetzt und sensibilisiert für kulturelle und gesellschaftliche Fragen. (BMW AG NB 2014: 127)

In den untersuchten Unternehmenstexten nimmt die thematische Behandlung von Frauenförderung und den damit zusammenhängenden konkreten unternehmerischen Maßnahmen über den Untersuchungszeitraum zu (vgl. Abb. 5.18: „Überblick über die Relevanz von Frauenförderung in den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG (1995–2014).“, S. 194). Es ist kritisch anzumerken, dass in den Unternehmenstexten zahlreiche Programme aufgeführt werden, deren erfolgreiche Umsetzung jedoch nicht durchgängig mit konkreten Kennzahlen messbar ist. Außerdem wird in den untersuchten Unternehmenstexten betont, dass die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ein wichtiges Anliegen für die Unternehmen sei:

UT235: Das Diversity-Konzept der BMW Group strebt einen der Mitarbeiterstruktur angemessenen Anteil von Frauen in Führungsfunktionen an. Damit entsprechen wir auch den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Im Jahr 2011 verpflichteten wir uns gemeinsam mit den DAX-30-Unternehmen, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Wir wollen den Frauenanteil von 15–17 % in der Gesamtbelegschaft erhalten und ihn bis zum Jahr 2020 auch bei unseren Führungskräften sowohl in Deutschland als auch weltweit erreichen.

Der Anteil weiblicher Führungskräfte in der BMW Group lag zum 31.12.2014 weltweit bei 14,2 % (Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft: 17,8 %). In Deutschland erreichte der Frauenanteil der Gesamtbelegschaft hingegen 14,8 %, im Vorstand 12,5 %. (BMW AG NB 2014: 126)

In den Medientexten betonen Unternehmenspersönlichkeiten, wie Unternehmen die Anreize durch ihre Unternehmensprogramme setzen. So äußert sich Ederer, Personalvorstand (Siemens AG), in dem Artikel „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“ dazu: „Wir setzen da finanzielle Anreize: Wir zahlen jeder Frau,

die im ersten Lebensjahr des Kindes wieder Teilzeit arbeitet, 500 Euro zusätzlich im Monat“ (FAZ, 23.06.2012). In den Unternehmenstexten der Siemens AG werden an den entsprechenden relevanten Textstellen keine Angaben zu der Höhe der finanziellen Aufwendungen gegeben. Vielmehr wird betont, dass sich das Unternehmen in zahlreichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagiert, beispielsweise in Bezug auf flexible Arbeitszeiten und Betreuungsangebote für Kinder:

- UT236: Immer mehr Mitarbeiter wünschen sich flexible Lösungen, mit deren Hilfe sie den Beruf mit ihrem Privatleben und insbesondere ihren Kinderbetreuungspflichten vereinbaren können. Indem wir ihnen – unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen – diese Flexibilität bieten, fördern wir die Vielfalt unter unseren Mitarbeitern und verschaffen Siemens einen Vorteil bei der Einstellung und Bindung von Mitarbeitern. An vielen unserer weltweiten Standorte bieten wir heute Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten sowie Teilzeit- und Telearbeit. Parallel dazu treiben wir den Ausbau von betriebsnaher Kinderbetreuung wie Kinderkrippen, Kindergärten und Horten, insbesondere in Deutschland, voran. Dabei werden wiederum die lokalen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Wir beabsichtigen auch weiterhin innerhalb des gesamten Siemens-Konzerns, die Flexibilität für unsere Mitarbeiter zu steigern sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. (Siemens AG GB 2011: 74)

Auch Caiña-Andree, Personalvorstand und erste Frau im Vorstand der BMW AG, möchte den Autobauer weiblicher machen, wie in dem Artikel „Elektroautos schaffen neue Arbeitsplätze“ zum Ausdruck kommt: „Weil wir uns auf diese Ziele konzentriert und viel dafür getan haben, als Arbeitgeber für Frauen interessant zu sein, beispielsweise mit den entsprechenden Nachwuchsprogrammen“ (Die Welt, 05.03.2013). Jedoch bleibt in den Unternehmenstexten häufig ungeklärt, mit welchen konkreten Maßnahmen der Frauenanteil erhöht werden könnte. Im Nachhaltigkeitsbericht der BMW AG (vgl. BMW AG NB 2012) wird das Ziel aufgeführt, den Frauenanteil im Unternehmen zu steigern:

- UT237: **DEN FRAUENANTEIL STEIGERN**  
2011 haben Vorstand und Aufsichtsrat Zielkorridore für die Steigerung des Frauenanteils verabschiedet. Bis 2020 streben wir einen Frauenanteil von 15–17 % an, sowohl in der Gesamtbelegschaft als auch in deutschen und weltweiten Führungspositionen der BMW Group. (BMW AG NB 2012: 99)

In dem Unternehmenstext werden das Netzwerk „Weibliche Führungskräfte im Dialog“ und das Training „BMW Women – High Ambition, High Impact“ (BMW

AG NB 2012: 100) zur Förderung von Frauen in Führungspositionen aufgeführt. Förderprogramme, die sich an alle Frauen im Unternehmen richten, werden in dem Nachhaltigkeitsbericht nicht thematisiert. In dem Unternehmenstext wird der BMW Junior Campus zur Gewinnung von neuen Arbeitnehmern genannt. Allerdings werden keine speziellen Nachwuchsprogramme aufgeführt, die sich ausschließlich an Frauen richten.

Die Füllwerte für die Leerstelle BEWERTUNGEN der Frauenförderung zeigen, dass es mehrere signifikante Prototypen gibt: KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN, FRAUENFÖRDERUNG POSITIV FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG, KEINE EINIGUNG BEI FRAUENQUOTE ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT, KRITIK AN UNSERIÖSEN FRAUENFÖRDERNETZWERKEN, LOB FÜR DAS EIGENENGAGEMENT DER FRAUEN, KRITIK AM GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ UND DER FRAUENQUOTE UND STAATLICHE REGELN ZUR AUSÜBUNG VON DRUCK AUF DIE FRAUENQUOTE (vgl. Tab. 5.55, S. 294). Die Prototypen zeigen, dass hinsichtlich der BEWERTUNGEN positive und negative Kritik der unternehmerischen Frauenförderung in den Medien thematisiert wird. Der Prototyp KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN wurde in den Medien *FAZ* und *SZ* am häufigsten aufgeführt. Dieser kritisiert nicht nur den geringen Anteil von weiblichen Führungskräften, sondern auch die Unwirksamkeit von Frauenförderprogrammen und der Frauenquote:

- MT192: Die Gretchenfrage ist, wie halten es die Dax-Unternehmen mit der gläsernen Decke, wenn es um Vorstände und Aufsichtsräte geht? (*Die Welt*, 18.10.2011, 2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein)  
 Akteur der verbalen Handlung: Ursula von der Leyen, Bundesarbeitsministerin (CDU)
- MT193: Viele junge Frauen fühlen sich hier nicht angesprochen. (*Die Zeit*, 30.03.2011, Der Glaubenskrieg um die Frauenquote)  
 Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)
- MT194: Denn die deutsche Wirtschaft kann es sich einfach nicht länger leisten, die Hälfte ihrer Leistungsträger links liegen zu lassen. (*Die Zeit*, 30.04.2011, Frauenquote bedroht Männerkarrieren)  
 Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur) unter Rückbezug auf eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung

Die Medientextbeispiele illustrieren die Schwierigkeit bei der Bewertung der Frauenfördermaßnahmen in Unternehmen in Deutschland.<sup>4</sup> Demnach müssten für

<sup>4</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.1.4 „BEWERTUNGEN-Prototypen“.

eine erfolgreiche Frauenförderung die Karrieren von Frauen sowie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben viel früher und stärker gefördert werden. Dies steht im Gegensatz zu dem in den untersuchten Unternehmenstexten transportierten Bild: Aus der Analyse der unternehmerischen Berichterstattung geht hervor, dass die untersuchten Unternehmen – Bayer AG, BMW AG und Siemens AG – ein primär positives Selbstbild ihrer Maßnahmen und Programme zur Gewinnung und Förderung von Frauen präsentieren:

- UT238: Mit unserer Diversity-Strategie verfolgen wir vor allem zwei Ziele: die Vielfalt der Gesellschaft in der Belegschaft unseres Unternehmens widerzuspiegeln und es den Mitarbeitern durch ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld zu ermöglichen, ihre Fähigkeiten und Ideen voll einzubringen und weiterzuentwickeln. (Bayer AG NB 2008: 66)

In dem Medium *Die Welt* dominiert der Prototyp KEINE EINIGUNG BEI FRAUENQUOTE ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT den Diskurs. Ein positiver Aspekt der Frauenförderung, FRAUENFÖRDERUNG POSITIV FÜR DEN UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG, wird in dem Medium *Die Zeit* sowie in Bezug auf die BMW AG am häufigsten in den untersuchten Medientexten behandelt. In folgenden Medientexten wird der Aspekt kongruent thematisiert: „Besser als die Quote“ (*Die Zeit*, 03.01.1997), „Sackgasse Teilzeit“ (*Die Zeit*, 24.10.1997), „Frauenförderung als Wettbewerbsvorteil“ (*FAZ*, 08.03.1999), „Die Weibewirtschaft“ (*Die Zeit*, 23.07.2009), „Es tut sich was“ (*SZ*, 07.02.2010) und „Wirtschaft braucht Werte“ (*SZ*, 03.04.2010). Im Mediendiskurs werden nicht nur die positiven Auswirkungen von Frauenfördermaßnahmen für den Unternehmenserfolg betont. In den untersuchten Texten wird auch aufgeführt, dass das Engagement im Bereich der Frauenförderung im Unternehmen als Anreizsystem für andere Unternehmen zu verstehen sei:

- MT195: Individuelle Regelungen, die den mit Frauen sehr unterschiedlichen Lebensbedürfnissen entgegenkommen, sind viel wichtiger als die Förderprogramme für Frauen, die vor allem die großen Konzerne auflegen. (*FAZ*, 13.12.2009, Die Traumjobs der Frauen)

Akteur der verbalen Handlung: Sonja Bischoff, Professorin für BWL (Universität Hamburg)

- MT196: Auch in der Union gibt es eher wenige glühende Fans der Festschreibung des Frauenanteils in Aufsichtsräten. Noch im Wahlkampf hatten CDU und CSU mit einer gesetzlichen Quote erst ab 2020 geworben und das auch nur zähneknirschend als Folge eines erfolgreichen Erpressungsverstehens der damaligen Arbeitsministerin Ursula von der Leyen. Am liebsten wäre großen Teilen der Unionsfraktion nach wie vor die Flexiquote – ein

Modell für das die frühere Familienministerin Schröder viel Häme hatte einstecken müssen – und das nun – Ironie des Lebens – zumindest teilweise in den Plänen der einstigen SPD-Rivalen wieder auftaucht. (*Die Zeit*, 25.03.2014, Der Kampf um die Frauenquote hat erst begonnen)

- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT197: In der Koalition herrscht weiter Uneinigkeit über eine gesetzliche Regelung. Die Dax-Konzerne wollen mehr Frauen in Führungspositionen bringen und haben dazu erstmals konkrete Ziele präsentiert. Bis spätestens 2020 soll der Anteil von Frauen im Management oder in anderen Spitzenjobs auf bis zu 35 Prozent steigen, wie aus dem am Montag vorgestellten Katalog der Konzerne hervorgeht. Diese Quote soll aber nicht für Vorstände und Aufsichtsräte gelten. (*Die Welt*, 18.10.2011, 2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Die Medientextbeispiele belegen, dass es nicht nur zwischen Politik und Wirtschaft, sondern auch zwischen den einzelnen Politikern und Parteien keinen Konsens zu Frauenfördermaßnahmen gibt. Dies wird auch in den folgenden Medientexten geäußert: „Der Glaubenskrieg um die Frauenquote“ (*Die Zeit*, 30.03.2011), „Konzerne lehnen starre Quote ab“ (*Die Welt*, 17.11.2011) und „Der Kampf um die Frauenquote hat gerade erst begonnen“ (*Die Zeit*, 25.03.2014). Der Aspekt, dass Frauenförderung für den unternehmerischen Erfolg und somit für eine erfolgreiche zukünftige Entwicklung positiv ist, wird in den untersuchten Medientexten ebenfalls thematisiert. Denn:

- MT198: Sie [Frauen] kümmern sich eher um Mitarbeiterentwicklung, führen Entscheidungen häufiger im Team herbei als im Alleingang, setzen auf Inspiration und arbeiten häufiger mit Belohnungen. Wer also Männer und Frauen im Management mischt, kann eher darauf hoffen, von allen für den Erfolg notwendigen Führungsmethoden zu profitieren. (*Die Zeit*, 23.07.2009, Die Weiberwirtschaft)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

- MT199: Die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation hängt maßgeblich davon ab, wie sie talentierte Frauen fördert (*Die Zeit*, 23.07.2009, Die Weiberwirtschaft)

Akteur der verbalen Handlung: Laura D. Tyson, Ökonomin (Berkely-Universität)

- MT200: Viele Unternehmen haben verstanden, dass die alte Männertour nicht mehr weiterführt und sie ein Zeichen setzen müssen. Die großen Konzerne machen sogar den Eindruck, als sei ihnen die Dominanz der Männer inzwischen peinlich. (*SZ*, 07.02.2010, Es tut sich was)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Was die KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN anbelangt, so geht aus den Medientextbeispielen hervor, dass die üblichen Frauenförderprogramme und die Frauenquote nicht erfolgreich sind. Dieser Aspekt wird in den Artikeln „Auch Männer träumen manchmal von flexiblen Arbeitszeiten“ (FAZ, 01.08.1998), „Diversity“ (*Die Welt*, 06.01.2010), „Wirtschaft braucht Werte“ (SZ, 03.04.2010) und „Es tut sich was“ (SZ, 07.02.2011) thematisch kongruent behandelt. Statt einer Frauenquote müssten individuelle Regelungen für Frauenförderungsmaßnahmen getroffen werden. Der Prototyp KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN wird in den Medientexten in Bezug auf die BMW AG und die Siemens AG am häufigsten thematisiert. Bezüglich der Bayer AG wurde der Prototyp KRITIK AN UNSERIÖSEN FRAUENFÖRDERNETZWERKEN in den Medientexten am häufigsten aufgeführt, der in den Medientexten „Sackgasse Teilzeit“ (*Die Zeit*, 23.10.1997) und „Warum nur werden so wenige Frauen Chefin?“ (FAZ, 04.11.2012) kongruent thematisiert wird. Folgende Medientextbeispiele illustrieren die Prototypen KRITIK AN GERINGEM FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN und KRITIK AN UNSERIÖSEN FRAUENFÖRDERNETZWERKEN:

MT201: Eine feste Quote erscheint uns nicht zielführend. Wir haben uns deshalb für Zielkorridore des Frauenanteils bei Nachwuchsprogrammen, Gesamtbelegschaft und Führungskräften entschieden. Das ist nachhaltiger und lässt den notwendigen Handlungsspielraum. Der Korridor für den Frauenanteil bei Führungskräften liegt beispielsweise bei 15 bis 17 Prozent bis 2020. Das bedeutet, ausgehend von der Situation heute, nahezu eine Verdoppelung. (*Die Welt*, 26.02.2011, „Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger“)

Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)

MT202: Um attraktiv für Frauen in Führungspositionen zu sein, muss sich zwangsläufig etwas ändern. Die klassische Karrierehierarchie ist für viele Frauen einfach nicht attraktiv. Übrigens auch nicht für viele Männer, da hat sich in den vergangenen Jahren eine Menge getan. Noch nie hatten meine Mitarbeiter so viele Anfragen von Männern – auch Führungskräften – die Elternzeit nehmen wollen. Die Verwirklichung individueller Wünsche spielt eine immer größere Rolle für die Mitarbeiter. Ich habe gerade erst Post von einer Designerin bekommen, die während eines dreimonatigen Sabbaticals gereist ist. Für diese Frau war das sehr wichtig und dass wir diese Auszeit ermöglicht haben, hat ihre Loyalität zum Unternehmen sicher gestärkt. (*Die Welt*, 26.02.2011, „Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger“)

Akteur der verbalen Handlung: Harald Krüger, Personalvorstand (BMW AG)

MT203: Trotzdem: Wenn es ums Geld geht, heißt es aufzupassen. In so genannten Herz- oder Schenkkreisen geht es vor allem darum, den Frauen das Geld aus der Tasche zu ziehen, auch wenn die Macherinnen mit ähnlichen Schlagworten werben wie andere Netzwerke. Die Idee dahinter ist, dass Frauen sich finanziell unterstützen, um berufliche Projekte zu verwirklichen. Wer mitmachen will, muss allerdings erst einmal 5000 Euro zahlen – angeblich, um dann später 40.000 Euro zu bekommen. Diese Kreise funktionieren nach dem Schneeballprinzip: Jedes Mitglied wirbt neue Teilnehmerinnen, die dann wiederum neue Mitglieder aufreiben müssen. Weil dieses Prinzip nicht endlos so weitergehen kann, ist klar, dass hierbei viele auf der Strecke bleiben und ihr investiertes Geld verlieren. (*Die Zeit*, 12.06.2003, Frauennetzwerke: Die Kunst des Klüngelns)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT204: Wir stellen Eignung in den Vordergrund. Wir brauchen die jeweils Besten – unabhängig von Geschlecht, Alter und kulturellem Hintergrund. (*Die Welt*, 19.03.2011, Frau am Steuer!)

Akteur der verbalen Handlung: Liza Hassel, Diversity-Expertin (BMW AG)

Die Medientextbeispiele illustrieren, dass spezielle Frauenfördermaßnahmen nicht immer zielführend sind. Stattdessen sollten Unternehmen individuelle Fördermaßnahmen und unternehmensinterne Netzwerke zur Förderung weiblicher Führungskräfte initiieren. Die Analyseergebnisse zeigen, dass Diversity Management in den meisten Unternehmen lediglich ein Schlagwort ist. Das beweisen nicht zuletzt die Statistiken über Frauen in Führungspositionen: Mit rund vier Prozent weiblichen Vorständen landet das Land der Dichter und Denker im Kreise der führenden Industrienationen auf dem letzten Rang, gleichauf mit Indien, wie in dem Artikel „Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus“ (*Die Zeit*, 03.05.2012) kritisiert wird. Dies steht dem in den untersuchten Unternehmenstexten transportierten Selbstbild diametral gegenüber: Die Analyse der Unternehmenstexte zeigt, dass die Unternehmen ihre Handlungen positiv bewerten, wie die Siemens AG:

UT239: Für Siemens als weltweiten Akteur stellt die enorme und vielfältige Bandbreite an Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen unserer Mitarbeiter einen substanziellen Wettbewerbsvorteil dar und erhöht unsere Attraktivität als Arbeitgeber.

Das Chief Diversity Office koordiniert unternehmensweit Strategien, Maßnahmen und Programme, die sich an folgenden Prinzipien orientieren:

- > Wir wollen jede Position mit dem besten Mitarbeiter besetzen,
- > wir wollen Möglichkeiten für vielfältige Erfahrungen und Interaktion bieten, und



> wir wollen überall im Unternehmen eine Vielfalt von Denkweisen erreichen.

**Diversity-Netzwerke und -Programme** – Unsere weltweiten Diversity-Netzwerke werben für die Diversity-Themen, die über Organisationsgrenzen hinweg erörtert und vorangetrieben werden. Beispiele solcher Netzwerke sind GLOW (Global Leadership Organization of Women), die Diversity-Botschafter und GENE, das Generationen-Netzwerk zur Förderung des generationsübergreifenden Austauschs. Zusätzlich unterhalten wir weltweit mehr als 120 lokale Mitarbeiternetzwerke, in denen sich die Mitarbeiter aktiv an Diversity-Programmen und -Aktivitäten beteiligen. [...]

**Vielfalt in Führungspositionen** – Wir haben den Prozess der Besetzung von Führungspositionen systematisiert, um dazu beizutragen, dass bereits die Vorauswahl der Kandidaten die Vielfalt unserer Kunden und Mitarbeiter auf allen Ebenen und in allen Regionen widerspiegelt. So hat sich beispielsweise der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei Siemens weltweit seit dem Geschäftsjahr 2002 nahezu verdoppelt. Im Berichtsjahr lag er bei 15,6 %.

**Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Integration)** – Immer mehr Mitarbeiter wünschen sich flexible Lösungen, beispielsweise in der Kinderbetreuung, um ihre Berufstätigkeit mit ihrem Privatleben vereinbaren zu können. An vielen unserer weltweiten Standorte bieten wir heute flexible Arbeitszeitmodelle sowie Möglichkeiten zur Teilzeit- und Telearbeit. Gleichzeitig bauen wir insbesondere in Deutschland die betriebsnahe Kinderbetreuung in Kinderkrippen, Kindergärten und Horten aus – und das immer unter Berücksichtigung der lokalen Rahmenbedingungen. (Siemens AG NB 2013: 27)

Neben der positiven Selbstdarstellung betont die Siemens AG in ihrem Corporate Citizen Report, dass Frauen und gezielte Frauenfördermaßnahmen zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dies sei allerdings noch nicht in allen Unternehmen und in Deutschland angekommen:

UT240: Frauen fördern

Kreativität, Problemlösung und Führung sind keine speziell männlichen Kompetenzen. Die Kombination männlicher und weiblicher Fähigkeiten macht uns gemeinsam stärker. Auch in technischen Berufen und in Führungspositionen werden Frauen gebraucht. Die Realität wird dieser Erkenntnis derzeit noch nicht gerecht – vor allem in Deutschland, wo bei Siemens zwar 25 Prozent aller Beschäftigten Frauen sind, aber nur sieben Prozent der Ingenieure. Der Frauenanteil in Führungspositionen beträgt 6,4 Prozent. (Siemens AG CCR 2001, 17)

In der Berichterstattung der Bayer AG wird ebenfalls thematisiert, dass noch mehr im Bereich Frauenförderung unternommen werden müsse, allerdings hier der Grundtenor hierzu ebenfalls positiv:

UT241: Ein weiteres wichtiges Thema ist für uns die Personalvielfalt, darunter die Chancengleichheit für Frauen und Männer. So haben wir den Anteil von Frauen im oberen Management in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöhen können. Dennoch ist der aktuell erreichte Wert von 5,5 Prozent noch nicht ausreichend. In der Personalauswahl sind für uns die fachliche und persönliche Qualifikation sowie die Berufserfahrung entscheidend; eine Quote würde dem widersprechen. Daher setzen wir auch weiterhin auf gezielte Programme zur Förderung von Frauen. Mit der Besetzung des Vorstandsvorsitzes von Bayer CropScience durch eine Frau haben wir ein deutliches Zeichen gesetzt, dass Frauen bei Bayer in Top-Positionen gelangen können. (Bayer AG NB 2009: 5)

Die Füllwerte für die Leerstelle FORDERUNGEN an die Frauenförderung zeigen, dass es mehrere signifikante Prototypen in den untersuchten Medientexten gibt: RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN, FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE, RUF NACH EINER FRAUENQUOTE, MEHR FRAUENFÖRDERPROGRAMME, NICHT NUR QUOTE FÜR DEN AUFSICHTSRAT, FRAUENFÖRDERUNG DURCH SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN und MEHR ENGAGEMENT BEI DER WIEDEREINGLIEDERUNG VON FRAUEN (vgl. Tab. 5.62, S. 304). Die Prototypen RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN und FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE dominieren den Mediendiskurs. Der Prototyp FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE wird in den Medien *FAZ* und *Die Welt* am häufigsten thematisiert. Die Kritiker der Frauenquote betonen in den untersuchten Medientexten, dass eine Frauenquote nicht ausreiche, um gezielt Frauen zu fördern. Ein Umdenken im gesamten Unternehmen sei dafür notwendig, wie in dem Artikel „Es tut sich was“ thematisiert wird:

MT205: Viele Unternehmen haben verstanden, dass die alte Männertour nicht mehr weiterführt und sie ein Zeichen setzen müssen. Die großen Konzerne machen sogar den Eindruck, als sei ihnen die Dominanz der Männer inzwischen peinlich. (SZ, 07.02.2011, Es tut sich was)

Der RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN kommt in den Medien *SZ* und *Die Zeit* am häufigsten vor. Darin wird die Forderung geäußert, dass es mehr weibliche Führungskräfte geben sollte. Diese Forderung ist eng an die Diskussion um eine Frauenquote geknüpft. Die Befürworter äußern, dass die Unternehmen

den Frauenanteil in Führungspositionen aus Eigeninitiative nicht steigern könnten und es daher einer gesetzlichen Regelung bedürfe.

MT206: Die Dax-Unternehmen hingegen wehren sich naturgemäß gegen jede Art der Quote, auch eine flexibel ausgestaltbare gesetzliche Festschreibung gefällt ihnen nicht. Gerade in technischen Berufen mit einem geringen Frauenanteil in der Belegschaft könnte eine starre gesetzliche Quote zu „Fehlentscheidungen“ führen, schreiben Deutschlands größte Firmen in einem aktuellen Positionspapier. Will heißen: Aus Mangel an Alternativen müsste am Ende eine minderqualifizierte Frau in den Aufsichtsrat oder Vorstand einziehen. Um die Politik zu besänftigen, will nun jede Firma bis zum Ende des Jahres eigene Vorstellungen vorlegen, welcher Frauenanteil ihrer Ansicht nach erreichbar ist. Man kann davon ausgehen, dass diese Zielvereinbarung sehr viel geringer sein wird, als das, was Schröder sich so vorstellt. (*Die Zeit*, 30.03.2011, Der Glaubenskrieg um die Frauenquote)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur) unter Berücksichtigung einer Haygroup Studie

MT207: Eine Quote brauchen wir [...] wirklich nicht. [...] Lernprozesse sind immer dann erfolgreich, wenn die Beteiligten selbst Thema und Ziel ihres Engagements bestimmen können. Der Staat soll aber den selbst organisierten Wissenstransfer, die selbst gesteuerte Vernetzung und die Kommunikation der Beteiligten fördern. (*Die Zeit*, 09.06.2011, Die Macker haben ausgedient)

Akteur der verbalen Handlung: Jürgen Pfister, Unternehmensberater

MT208: Die Rahmenbedingungen sind in jedem Unternehmen unterschiedlich, deshalb ist eine gesetzliche Regelung nicht zielführend. (*Die Zeit*, 17.10.2011, Vorerst keine Frauenquote)

Akteur der verbalen Handlung: Kristina Schröder, Familienministerin (CDU)

MT209: Wir brauchen jetzt keine staatliche Verordnung mehr. (*SZ*, 07.02.2011, Es tut sich was)

Akteur der verbalen Handlung: Christine Stimpel, Personalberaterin (Heidrick & Struggles)

MT210: In den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft liegt der Frauenanteil im oberen Management bei etwa sechs Prozent. Trotz des 1994 in Kraft getretenen Frauenfördergesetzes für die Bundesverwaltung gibt es bislang in den obersten Bundesbehörden lediglich zehn Prozent Referatsleiterinnen, 7,9 Prozent Unterabteilungsleiterinnen und 1,3 Prozent Abteilungsleiterinnen. Immer noch betrachten viele Arbeitgeber die Frau als Investitionsrisiko: Sie bekommt Kinder, und bleibt dann erst einmal zu Hause. Sofern sie nach dem Mutterschaftsurlaub überhaupt wiederkommt, arbeitet sie nur noch in Teilzeit. Eine Führungskraft mit 30 Stunden-Woche? Undenkbar! (*SZ*, 04.12.1999, Führungskraft mit 30-Stunden-Woche)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT211: Auch Gesellschaft und Politik sind gefragt, denn solange es den Begriff ‚Rabenmutter‘ gibt, bleibt die Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf schwierig [...]. Das muss die Politik auf die Reihe kriegen. [...] Seit Jahren veranstalten wir nicht nur den Girls Day, und doch bleiben die Mädchen reserviert gegenüber unserer Branche. Der Ausbildungsberuf des Industriemechanikers zum Beispiel steht auf der Beliebtheitsskala der Jungs auf Platz drei, bei den Mädchen auf Platz 52. (*Die Zeit*, 16.10.2011, Für jeden Konzern eine eigene Quote)

Akteur der verbalen Handlung: Gabrielle Sons, Hauptgeschäftsführerin (Gesamtmetall)

In den untersuchten Medientexten gibt es eine positive Darstellung zur Frauenquote. Allerdings belegen die Textbeispiele, dass die negative mediale Resonanz auf die Frauenquote und die damit verbundene staatliche Regulierung, Frauen in Führungspositionen zu bringen, im Mediendiskurs dominant ist. Dieser Aspekt erfährt in den folgenden Artikeln eine thematische Kongruenz: „Konzerne lehnen starre Quote ab“ (*Die Welt*, 17.01.2011), „Es tut sich was“ (*SZ*, 07.02.2011), „Der Glaubenskrieg um die Frauenquote“ (*Die Zeit*, 30.03.2011), „Die Lage ist besser als die Stimmung“ (*Die Welt*, 16.09.2011), „Vorerst keine Frauenquote“ (*Die Zeit*, 07.10.2011) und „Elektroautos schaffen neue Arbeitsplätze“ (*Die Welt*, 05.03.2013).<sup>5</sup> Im untersuchten Mediendiskurs werden außerdem alternative Frauenfördermaßnahmen thematisiert, zum Beispiel die FRAUENFÖRDERUNG DURCH SELBSTVERPFLICHTUNG DER UNTERNEHMEN.

Der Prototyp RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN wird bezüglich der Bayer AG und BMW AG sowie der Prototyp FREIWILLIGE INITIATIVEN STATT FRAUENQUOTE bezüglich der Siemens AG in den Medientexten am häufigsten aufgeführt. Folglich sind die beiden Prototypen nicht nur in Bezug auf die Unternehmen signifikant, sondern nehmen auch in den Medien eine bedeutende Position ein, wie in dem Artikel „Frauenquote bedroht Männerkarrieren“ geäußert wird: „Autobauer BMW etwa möchte den Frauenanteil im Top-Management bis 2020 von derzeit 9 auf 16 Prozent erhöhen“ (*Die Zeit*, 30.04.2011).

Der Prototyp RUF NACH MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN IST ist ein zentrales Thema im Mediendiskurs. Stellevertretend sind hierfür die folgenden Artikel zu nennen: „Wirtschaft braucht Werte“ (*SZ*, 03.04.2010), „Wir brauchen mehr Frauen in den oberen Führungsetagen“ (*FAZ*, 21.11.2010), „Es tut sich was“ (*SZ*, 07.02.2011), „Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger“ (*Die Welt*, 26.02.2011), „2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein“

<sup>5</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.1.5 „FORDERUNGEN-Prototypen“.

(*Die Welt*, 18.10.2011), „Elektroautos schaffen neue Arbeitsplätze“ (*Die Welt*, 05.03.2013) und „Die Chefinnen der Zukunft“ (*Die Zeit*, 25.11.2013). Es bestehen zahlreiche Projekte, um weiblichen Nachwuchs zu rekrutieren. Neben der Wichtigkeit von Frauen als Erfolgsfaktor für das Unternehmen wird in den untersuchten Medientexten außerdem deren positive Bedeutung für die Volkswirtschaft betont, beispielsweise in dem Artikel „Die Weibewirtschaft“: „Mehr Frauen aufsteigen zu lassen ist also ein Weg aus der Krise“ (*Die Zeit*, 23.07.2009). In dem gleichen Artikel wird Kritik an den Männern in der Finanzkrise von 2009 geübt:

- MT212: Die Krise beschleunigt den Wandel zugunsten der Frauen: Frauen gründen vermehrt Firmen, Frauen finden in der Krise leichter einen Job, Frauen halten ihre Familien über Wasser. Mehr weibliche Manager sind nun vielerorts gewollt, wenn es auch meist erst ein Versprechen ist. All diese Entwicklungen finden getrennt voneinander statt. Doch sie alle tragen, auf die eine oder andere Weise, zur Stunde der Frauen bei. Lässt man dann noch die Frage hinter sich, ob es männliche Verhaltensweisen waren, die zur Weltwirtschaftskrise geführt haben oder nicht, tauchen die ganz praktischen Hürden auf, denen sich Firmen, Frauen und Familien gegenübersehen, wenn sie um die viel beschworene Work-Life-Balance ringen. (*Die Zeit*, 23.07.2009, Die Weibewirtschaft)

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Thema Frauenförderung in den untersuchten Unternehmens- und Medientexten ausführlich und vielschichtig behandelt wird. In der unternehmerischen Berichterstattung erfährt Frauenförderung eine signifikante Zunahme der thematischen Behandlung während des Untersuchungszeitraums (vgl. Abb. 5.18, S. 194). Über den Untersuchungszeitraum lassen sich positive und negative Entwicklungen der Frauenförderung im Mediendiskurs ausmachen (vgl. Abb. 5.18, S. 194, und Tab. 5.24, S. 211). Dieses Ergebnis spiegelt die gesellschaftlichen Entwicklungen wider: Zu den positiven Entwicklungen der Frauenförderung zählt beispielsweise das Engagement der Unternehmen, die über spezielle Fördermaßnahmen versuchen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen. In diesem Zusammenhang ist die „Berliner Erklärung“ (2011) aufzuführen, worin sich die Dax-Konzerne selbst verpflichteten, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Diese Erklärung gilt als eine Reaktion auf die von der Telekom ein Jahr zuvor festgelegten internen Frauenquote und sollte dazu dienen, Maßnahmen zur Frauenförderung zu verstärken. Auch die offenen Arbeitsformen und -zeiten wie flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zum Home

Office haben dazu geführt, den Frauen den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu ermöglichen. Positiv sind auch die speziellen Frauennetzwerke zu nennen.

Allerdings stehen den positiven Unternehmensaktivitäten zu Frauenförderungsmaßnahmen auch negative Entwicklungen gegenüber, beispielsweise der gescheiterte Gesetzesentwurf zur Einführung einer Frauenquote im Jahr 2012. An der Frauenquote wurde kritisiert, dass diese keine Verbesserungen, sondern lediglich zunehmende Bürokratie gebracht hätte. Ein Jahr später nimmt die Große Koalition jedoch die Frauenquote in den Koalitionsvertrag auf und der Bundestag stimmte schließlich am 6. März 2015 nach zahlreichen Debatten, wie aus dem untersuchten Diskurs ersichtlich ist, dem Gesetzesentwurf zu (vgl. dazu Abschnitt 5.3.1.5). Erst am 15. Mai 2015 trat schließlich das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in Kraft. Weiterhin sind der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen zu nennen und die sogenannte „Teilzeitfalle“, in die Frauen nach der Elternzeit geraten. Frauen werden dann häufig nicht mehr weitergebildet und für den Karriereaufstieg nicht mehr berücksichtigt.

Im Diskurs stehen sich unterschiedliche Auffassungen zur Frauenförderung zwischen den Akteuren aus den Sphären WIRTSCHAFT und POLITIK gegenüber. Während aus unternehmerischer Perspektive der Ruf nach selbstverpflichtendem Engagement statt einer gesetzlichen Regulierung geäußert wird, fordern Befürworter einer Frauenquote, dass Unternehmen rechtlich verbindliche Standards umsetzen müssten. Zu den Befürwortern, die sich für eine verbindliche Frauenquote im untersuchten Mediendiskurs aussprachen, zählen beispielsweise von der Leyen (*Die Zeit*, 20.03.2011, Der Glaubenskrieg um die Frauenquote), Ann-Kristin Achleitner, Wirtschaftsprofessorin aus München (*SZ*, 05.07.2014, Sag mir, wo die Frauen sind), Manfred Gentz, Aufsichtsratschef der Deutschen Börse (*Die Zeit*, 30.04.2011, Frauenquote bedroht Männerkarrieren), Jürgen Schupp, Leiter des Sozioökonomischen Panels beim Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (ebd.) und Jan Lüttringhaus, Jurist am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht (ebd.). Die in der Bundesrepublik verabschiedeten Gesetze seit der Einführung des Gleichberechtigungsgesetzes im Jahr 1958 zeigen, dass sich diese nicht nur auf den Bereich des Ehe- und Familienrechts beziehen, sondern auch Einfluss auf das Berufsleben von Frauen haben. Die zahlreichen Gesetze und Reformen zielen darauf, Frauen im Berufsleben mit Männern gleichzusetzen. Dazu zählen beispielsweise folgende Gesetze:

- das Rentenreformgesetz (1972),
- das Gesetz über die Gleichbehandlung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz (1980),
- das Beschäftigungsfördergesetz (1985),

- der Beschluss des Europäischen Rates in Amsterdam zur Erweiterung zum Grundsatz des gleichen Entgelts bei gleicher Arbeit um gleichwertige Arbeit (1995),
- die Frauenförderstatistikverordnung (1995),
- die Kampagne des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (2001),
- der Bericht der Bundesregierung zur Entgeltgleichheit und zur ökonomischen Situation von Frauen (2002),
- das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (2006) und
- das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) (2007) (vgl. Gabler 2004).

Im weiteren Sinne zählt zu den positiven Entwicklungen von Frauenfördermaßnahmen die Gründung der „Abteilung für Frauenpolitik“ im Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit im Jahr 1987. Auch Maßnahmen wie der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Kinder mit Vollendung des dritten Lebensjahres (1996) sind hier zu nennen. Die exemplarisch aufgeführten Gesetze und Maßnahmen zeigen, dass sich die Bundesregierung substantiell für die Frauenförderung engagiert hat. Allerdings besteht auch hier weiter Handlungsbedarf. Denn Frauen übernehmen bei der Gestaltung unternehmerischer Projekte immer wichtigere Rollen und Verantwortlichkeiten, die es stärker zur berücksichtigen und zu fördern gilt:

MT213: Die Krise beschleunigt den Wandel zugunsten der Frauen: Frauen gründen vermehrt Firmen, Frauen finden in der Krise leichter einen Job, Frauen halten ihre Familien über Wasser. Mehr weibliche Manager sind nun vielerorts gewollt, wenn es auch meist erst ein Versprechen ist. All diese Entwicklungen finden getrennt voneinander statt. Doch sie alle tragen, auf die eine oder andere Weise, zur Stunde der Frauen bei. Lässt man dann noch die Frage hinter sich, ob es männliche Verhaltensweisen waren, die zur Weltwirtschaftskrise geführt haben oder nicht, tauchen die ganz praktischen Hürden auf, denen sich Firmen, Frauen und Familien gegenübersehen, wenn sie um die viel beschworene Work-Life-Balance ringen. (*Die Zeit*, 2009, 23.07.2009, Die Weiberwirtschaft)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Auch in Zukunft sollten konkrete Projekte und messbare Indikatoren eingesetzt werden, um Frauen intensiver im Berufsleben zu fördern. Flexible Arbeitszeitmodelle allein führen nicht zum Erfolg: Eine offene und von Toleranz geprägte Unternehmenskultur, die den Weg für die weiteren Schritte zur praktischen Umsetzung von Frauenförderungsmaßnahmen festlegt, ist zentral.

## 6.2 Kampf um Talente

Das Thema Kampf um Talente ist im untersuchten Unternehmens- und Medien-diskurs aktuell (vgl. dazu Abb. 5.19, S. 202, und Abb. 5.29, S. 307). In den untersuchten Texten wird auf den ZIELZUSTAND, die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG, die EIGENSCHAFTEN, HANDLUNGEN, BEWERTUNGEN, AKTEURE, FORDERUNGEN, FOLGEN SOWIE DEN STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER ausführlich eingegangen. In der Unternehmenskommunikation dominiert die positive Darstellung der unternehmerischen Maßnahmen in Bezug auf Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität und zur Talentgewinnung (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4). In der medialen Auseinandersetzung sind die BEWERTUNGEN und FORDERUNGEN signifikant.

Die Füllwerte für die Leerstelle ZIELZUSTAND des Kampfes um Talente zeigen, dass lediglich ein Prototyp als signifikant von den Medien eingestuft wird: ERHALT UND STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT (vgl. Tab. 5.64, S. 311). Der Prototyp mit insgesamt 108 Codings nimmt den wichtigsten Rang im Medium *FAZ* ein und wird in Bezug auf die BMW AG und Siemens AG am häufigsten thematisiert. Durch die Förderung von Maßnahmen zur Talentgewinnung erhoffen sich Unternehmen positive Effekte (zum ZIELZUSTAND vgl. Abschnitt 5.2.3.1), um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken und ihre Belegschaft aufrecht erhalten zu können. Dazu zählen zum Beispiel die Förderung von Mitarbeitern, indem ihnen ein attraktives Arbeitsumfeld vorgestellt wird, das zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten bietet, wie auch in den folgenden Medientexten geäußert wird:

MT214: BMW bietet viele Karrierewege und beweist sich als Talentschmiede. (*Die Zeit*, 27.10.2005, Besessen von drei Buchstaben)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT215: Wir stehen im Wettbewerb um das Ausnutzen von Wissen. Wir müssen Wissens-Eliten anzapfen, sie herausbringen aus dem Elfenbeinturm. (*FAZ*, 21.06.1999, Informationstechnik beim Wissensmanagement überbewertet)

Akteur der verbalen Handlung: Helmut Panke, Vorstandsmitglied (BMW AG)

MT216: Wir müssen bei der Hochschulförderung und Ausbildung aktiv mitwirken, um junge Menschen gewinnen zu können. (*Die Welt*, 02.10.2012, Mehr als nur Turbinen und Waggons)

Akteur der verbalen Handlung: Eduard Janßen, Werksleiter am Görlitzer Standort (Bombardier)



MT217: Junge Nachwuchskräfte erkundigen sich sehr genau nach dem Stande der Dinge in Sachen Knowledge-Management. (FAZ, 21.06.1999, Informationstechnik beim Wissensmanagement überbewertet)

Akteur der verbalen Handlung: Herbert Henzler, ehem. Chef (McKinsey Deutschland)

Die Textbeispiele illustrieren die Signifikanz der Detailfragen nach dem ZIELZUSTAND der Talentgewinnung.<sup>6</sup> Die Auswertung der Prädikationen in Bezug auf die Medientexte belegt, dass der Kampf um Talente bedeutend für erfolgreiches Wirtschaften ist. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, insbesondere für junge Arbeitnehmer, ist ein zentraler Punkt für den Erfolg eines Unternehmens. Dieser Aspekt wird in den Artikeln „Kommt zu uns!“ (FAZ, 25.08.2007), „Auf Bewerbersuche mit rappenden Azubis und singenden Chefs“ (Die Zeit, 15.10.2012), „Von wegen Teilzeit – Unternehmen bieten lieber Kitas an“ (Die Zeit, 26.06.2014), „Die Besten der Besten sind knapp“ (FAZ, 08.07.2006) und „Verkehrte Welt am Palmenstrand“ (SZ, 25.08.2007) kongruent behandelt.

Die Arbeitgeberattraktivität ist bedeutend für den Erfolg eines Unternehmens, beispielsweise für die Talentgewinnung, und bietet einen wichtigen Wettbewerbsvorteil, wie Ernst Baumann, Personalvorstand (BMW AG), in dem Artikel „Erfolg macht sexy“ konstatiert: „Erfolg nährt Erfolg, und Erfolg macht sexy“ (FAZ, 28.04.2007). Positives Talentmanagement wirkt sich folglich positiv auf die Mitarbeitergewinnung und den Verkauf von Produkten aus (vgl. Die Zeit, 15.10.2012, Auf Bewerbersuche mit rappenden Azubis und singenden Chefs). Unternehmen, die es nicht schaffen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und eine attraktive Marke aufzubauen, haben schließlich das Nachsehen, wie Reiner Kriegler, Geschäftsführer (Deutsche Employer Branding Academy), in dem Artikel „Kommt zu uns!“ feststellt: „Wer es versäumt, eine Marke aufzubauen und sich nicht als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, hat das Nachsehen“ (FAZ, 25.08.2007).

Der Wandel in der Arbeitswelt führt dazu, dass für den potenziellen Arbeitnehmer die Arbeitgeberattraktivität, beispielsweise ein guter Ruf des Unternehmens, hohes Sozialprestige und gute Bezahlung, nicht mehr ausschließlich ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl sind. Dies wird in dem Artikel „Junge Führungskräfte verlangen eine offene Unternehmenskultur“, der eine von Egon Zehnder durchgeführte Studie präsentiert, bestätigt (vgl. FAZ, 07.02.2000). Demnach sollten Unternehmen eine offene Unternehmenskultur etablieren. Außerdem präferierten die Befragten kleinere Unternehmen mit kurzen Kommunikationswegen

<sup>6</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.2.1 „ZIELZUSTAND-Prototypen“.

und einem größeren Angebot an Möglichkeiten, sich in diversen Arbeitsbereichen einzubringen und diese auszugestalten. An diese Entwicklung knüpft auch Panke, Vorstandsmitglied der BMW AG, an: Geübte Verhaltensweisen müssten verändert werden und bei neuen Mitarbeitern gar nicht erst entstehen, sodass Wissen jedem Mitarbeiter zugänglich gemacht werden kann und dadurch das Unternehmen an Attraktivität gewinnt (vgl. *FAZ*, 21.06.1999, Informationstechnik beim Wissensmanagement überbewertet). Auf diese Entwicklung, dass junge Arbeitnehmer mehr Gestaltungsräume suchen, bezieht sich auch Baumann, Personalvorstand (BMW AG): Die Eigeninitiative der Mitarbeiter solle im Unternehmen gefragt sein, ebenso der informelle Charakter sowie das Bilden von Netzwerken (vgl. *FAZ*, 14.05.2005, Die Nachwuchskräfte von BMW arbeiten auch am Fließband). In den untersuchten Medientexten wird zudem betont, dass der Arbeitgeber mittels vielfältiger Karriereperspektiven attraktiv sein soll (vgl. *FAZ*, 08.07.2006, Die Besten der Besten sind knapp). Ein Unternehmen befindet sich nach Baumann nicht nur im ständigen Wettbewerb um Talente mit unmittelbaren Konkurrenten, sondern kämpft auch branchenübergreifend um Talente. Daher sind Maßnahmen zur Talentgewinnung von besonderer Bedeutung für das Unternehmen (vgl. *FAZ*, 30.08.2008, Praktikanten sind die besten Botschafter). In diesem Zusammenhang betonen die Unternehmen in ihrer Berichterstattung die Wichtigkeit der Arbeitgeberattraktivität, die zur Gewinnung von Fach- und Führungskräften dient:

UT242: Wir verbinden damit zwei Ziele: Zum einen soll sich die Vielfalt in der Gesellschaft und bei unseren Kunden auch in unserer Belegschaft widerspiegeln. Zum anderen wollen wir unsere Mitarbeiter motivieren, ihre jeweiligen Fähigkeiten voll einzubringen. Die Förderung der Vielfalt zielt zudem darauf ab, weiterhin „Employer of Choice“ – also bevorzugter Arbeitgeber – für unsere Mitarbeiter zu bleiben und dies für viele neue Kandidaten zu werden. (Bayer AG NB 2007: 62)

Die Füllwerte für die Leerstelle URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG der Talentgewinnung zeigen, dass mehrere Prototypen als signifikant von den Medien eingestuft werden. Dazu werden die folgenden Prototypen gezählt: ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS, DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT, VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL und GLOBALE VERNETZUNG DIENST ALS PERSONALQUELLE (vgl. Tab. 5.69, S. 316). Die ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS ist für die Medien *FAZ* und *Die Welt* der wichtigste Aspekt im ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG. Der Prototyp beschäftigt sich mit der Attraktivität von Unternehmen und dem Standort Deutschland, was den demografischen Wandel und den

damit verbundenen Fachkräftemangel bekämpfen soll (vgl. Abschnitt 5.3.2.2). Demgegenüber steht der zweite Prototyp – DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT –, der von der SZ am häufigsten thematisiert wird. Hier werden nicht nur Unternehmen kritisiert, sondern auch Deutschlands Bedeutung als Standort und der damit zusammenhängende negative Einfluss in Bezug auf die Standortattraktivität für ausländische Arbeitnehmer. In der FAZ werden die Prototypen DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT und VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL gleichermaßen stark thematisiert. In dem Medium SZ werden VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL und GLOBALE VERNETZUNG DIENT ALS PERSONALQUELLE gleich häufig behandelt. Der Prototyp VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL gibt die in der Gesellschaft diskutierte Ansicht wieder, dass der demografische Wandel die Unternehmen vor tiefgreifende Veränderungen stellt (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2). Der Prototyp GLOBALE VERNETZUNG DIENT ALS PERSONALQUELLE thematisiert das Gewinnen von ausländischen Arbeitnehmern, um dem Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken. Die folgenden Beispiele illustrieren die kontrastive mediale Resonanz auf die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG des Kampfes um Talente:

- MT218: Im „Kampf um Talente“ ist über die Zahlung des Kinderbetreuungszuschusses hinaus Kreativität gefordert. (FAZ, 23.06.2012, Die vergessene Anti-Herdprämie)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT219: Viele Unternehmen verspielen leichtfertig die Möglichkeit, geeignete Kandidaten für einen Einstieg zu binden und mit diesen Talenten systematisch in Kontakt zu bleiben. [...] Die Firmen verschenken wertvolles Potential. (Die Welt, 21.06.2013, ...und wünschen Ihnen für die Zukunft alles Gute)
- Akteur der verbalen Handlung: Martin Heibel, Geschäftsführer (Intra-Worlds)
- MT220: Heute sollten sich Unternehmen nicht mehr um die klassischen high potentials bemühen, sondern um die right potentials – Mitarbeiter, die besondere Talente mitbringen, gleichzeitig aber auch zur Unternehmensmarke passen. [...] Leider wirken jedoch viele Unternehmen kräftig daran mit, dass ihre Anziehungskraft Richtung Nullpunkt tendiert. Denn sie zeigen am Personalmarkt einen profillosen Auftritt, der das Besondere und die Stärken der Unternehmen unerwähnt lässt – oft, weil sie diese selbst nicht kennen. Stattdessen begnügt man sich in Personalkampagnen

mit generischen Bildwelten und hohlen Phrasen: innovativ, teamorientiert, führend, international tätig. So beschreiben sich vermutlich Tausende Unternehmen in Deutschland. Kein Wunder also, wenn die heißen Kandidaten auf die üblichen, bekannten Zugpferde springen: starke Marken mit klarem Profil und attraktiven Produkten wie Porsche, BMW, Audi, Google oder adidas. (*Die Welt*, 04.06.2009, Employer Branding)

Akteur der verbalen Handlung: Letz Dreesbach und Ben Rüniger, Experten in strategischer Unternehmensentwicklung  
 MT221: Mit dem nahenden Demografieproblem erlebt Thiehoff, wie sein bis dahin eher randständiges Thema »gute Arbeit« auf einmal wichtig wird. Es freut ihn, dass die Personalchefs schon im eben überwundenen Konjunkturtief weniger Leute entlassen haben, als düstere Prognosen hatten befürchten lassen.

Die kommende Knappheit an Arbeitskräften ist für den Volkswirt einer von zwei „Megatrends“, derentwegen die Unternehmen radikal werden umdenken müssen. Thiehoff: „Die Demografie zwingt uns zum einen, alle Potenziale zu nutzen. Die Hälfte der fehlenden sechs Millionen Arbeitskräfte werden wir kompensieren können, indem wir für gesündere Arbeitsplätze sorgen, also weniger Ausfälle an Arbeitskraft haben. Den Rest muss die zusätzliche Beschäftigung von Frauen, Älteren, Langzeitarbeitslosen, Behinderten und Migranten bringen.“

„Als zweiten Megatrend sieht Thiehoff die Entwicklung zur Wissensgesellschaft. Wenn der Unternehmenserfolg statt von straffen Kommandostrukturen davon abhängt, wie schöpferisch Firmen ihre Leute mit neuem, noch unbewährtem Wissen umgehen lassen, müssten sie intern ein besonderes Klima des Vertrauens schaffen.“

„Die Kontrolle der kreativen Wertschöpfungsprozesse ist kaum möglich«, sagt Thiehoff,“

„Selbstmanagement, Motivation, gesundheitsförderliches Verhalten und Kommunikation sind gefordert.“

Darin seien Frauen und Ältere besonders gut. Zudem seien solche Charakteristika vor allem in richtig gemischten Teams zu finden. Wir werden deswegen, so seine Prognose, jenen überkommenen Idealtyp des Beschäftigten aussterben sehen, den man den „Macker“ nennen könnte: den männlichen, karrierefixierten, konkurrenzorientierten und ohne Rücksicht auf soziale Bindungen und die eigene Gesundheit arbeitenden Angestellten. (*Die Zeit*, 09.06.2011, Die Macker haben ausgedient)

Akteur der verbalen Handlung: Dr. Rainer Thiehoff, Volkswirt und Geschäftsführer (Demographie Netzwerk)  
 MT222: Jedes Jahr treten weniger Nachrücker ins Erwerbsleben ein, weil die geburtenschwachen Jahrgänge kommen. Schon heute müssen Schulen schließen, auch die Zahl der Akademiker sinkt jährlich. Spätestens 2015, wenn die Baby-Boomer ausscheiden, wird es dünn. Erste Risse im

Arbeitsmarkt sind zu sehen, aber viele Personaler übersehen sie. (*Die Welt*, 20.06.2008, Nicht die Jüngsten, aber die Besten)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Die Medientextbeispiele zeigen, dass als URSACHE für den Kampf um Talente der demografische Wandel und seine Folgen angesehen werden.<sup>7</sup> In den untersuchten Unternehmenstexten werden die Maßnahmen der Unternehmen in Bezug auf die Talentgewinnung positiv dargestellt:

UT243: Durch nachhaltige Personalpolitik wettbewerbsfähig bleiben Im Jahr 2014 konnte die BMW Group ihre Position als einer der attraktivsten Arbeitgeber weltweit weiter festigen. Unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit trägt wesentlich zur hohen Identifikation unserer Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Produkten bei und ist einer der Gründe für unsere niedrige Fluktuationsquote und in Folge Vermeidung von Personalbeschaffungsaufwendungen. Um unserem Anspruch der Technologie- und Innovationsführerschaft gerecht zu werden, wollen wir die besten Talente gewinnen und ihre Kompetenzen individuell fördern. Die Vielfalt unserer Kunden soll sich auch in der Belegschaft der BMW Group wiederfinden. (BMW AG NB 2014: 31)

Im gleichen Bericht der BMW AG wird die unternehmerische Personalplanung unter Berücksichtigung des demografischen Wandels betont:

UT244: Das zunehmende Durchschnittsalter der Bevölkerung weltweit und der Fachkräftemangel in Deutschland sowie die veränderten Aufgabenprofile der Arbeitnehmer erfordern in der Personalplanung Weitsicht und Flexibilität. Wir werden uns künftig noch konsequenter in allen relevanten Arbeitsmärkten ziel- und altersgruppenübergreifend als attraktiver Arbeitgeber positionieren. (BMW AG NB 2014: 108)

In den untersuchten Medientexten wird neben der Arbeitgeberattraktivität auch thematisiert, dass Arbeitnehmer die Krisenfestigkeit von Unternehmen schätzen (vgl. SZ, 28.02.2006, „Ältere Mitarbeiter wirken positiv“). Für die Standortattraktivität Deutschlands spricht laut Baumann, Personalvorstand der BMW AG, auch das Kultur- und Freizeitangebot sowie die freundliche und offene Kultur, trotz der Debatte um Sarrazin, wie im selben Artikel geäußert wird. In zahlreichen Medientexten wird der Prototyp ARBEITGEBER- UND STANDORTATTRAKTIVITÄT DEUTSCHLANDS behandelt: „Nicht die Jüngsten, aber die Besten“ (*Die Welt*,

---

<sup>7</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.2.2 „URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen“.

20.08.2005), „Ältere Mitarbeiter wirken positiv“ (SZ, 28.02.2006), „Die Besten der Besten sind knapp“ (FAZ, 08.07.2006), „BMW: Erfolg macht sexy“ (FAZ, 28.04.2007), „Firmen in der Demographie-Falle“ (FAZ, 14.06.2009), „Die Traumjobs der Frauen“ (FAZ, 13.12.2009), „Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger“ (*Die Welt*, 26.02.2011) und „Der Arbeitgeber als Marke“ (*Die Welt*, 02.07.2011).

Die Analyse der Unternehmenstexte zeigt, dass die Bedeutung von Kommunikation nachhaltiger Aktivitäten für die untersuchten Unternehmen relevant ist (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.3). An die Wichtigkeit von Unternehmenskultur und Kommunikation knüpft Axel Keulertz, Berater beim Kölner Recruiting Dienstleister Access, in dem Artikel „Die Traumjobs der Frauen“ an: „Die gelebte Kultur im Unternehmen und deren Kommunikation nach außen sind für das Image von erheblicher Bedeutung“ (FAZ, 13.12.2009).

Der positiven Darstellung der Unternehmen und Deutschlands im Kampf um Talente steht der zweite Prototyp – DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT – gegenüber. Aus den untersuchten Medientexten geht hervor, dass das Potenzial älterer Arbeitnehmer in Unternehmen in Deutschland nicht voll ausgeschöpft wird. Demnach gehen zu viele Arbeitnehmer in Frühverrentung, auch wenn sie eigentlich noch arbeiten möchten, wie in „Nicht die Jüngsten, aber die Besten“ ausgedrückt wird: „Kein Wunder, daß in Deutschland Stillstand herrscht. Das soziale Altern gehört auf den Prüfstand, das Land kann sich die Massenausmusterung von weitgehend Arbeitswilligen nicht mehr leisten“ (*Die Welt*, 20.08.2005). In dem Artikel „Der Arbeitsmarkt bietet neue Chancen für ältere Bewerber“ kritisiert Lars Lücke, Gründer des Jobportals „expertia.de“, das sich ausschließlich an ältere Arbeitnehmer ab 50 Jahren richtet, dass in Unternehmen noch kein Umdenken stattfindet: „Die demografische Entwicklung führt zwangsläufig dazu, dass man sich auf die Älteren fokussieren muss“ (*Die Welt*, 17.11.2007). Das Alter eines Arbeitnehmers ist irrelevant für die Besetzung einer Stelle. Daran knüpft Martin Heibel, Geschäftsführer der Recruiting-Firma Intra-Worlds, an. Heibel etablierte für zahlreiche Unternehmen Nachwuchsprogramme mit dem Ziel, vielversprechende Talente für das Unternehmen zu gewinnen, und konstatiert: „Denn nur eine größtmögliche Passung von persönlichem Profil und Unternehmensprofil garantiert auch eine größtmögliche Wertschöpfung für den Arbeitgeber“ (*Die Welt*, 21.06.2013, ...und wünschen Ihnen für die Zukunft alles Gute). Heibel betont, dass „Unternehmen den Kontakt zu jedem Talent halten, dass sie einmal als solches erkannt haben“ (ebd.). In diesem Zusammenhang kritisiert Heibel, dass das Netzwerken kleineren Firmen besser gelinge als den Großen: „Es lohnt sich, mit ehemaligen Praktikanten systematisch in Kontakt zu bleiben, insbesondere große Unternehmen tun dies aus Sicht der Talente noch

nicht genug“ (ebd.). Weitere Medientexte, in denen der Prototyp DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT thematisiert wird, sind unter anderem: „Die Kraft der zwei Wahrheiten“ (SZ, 07.03.2006), „Das Märchen vom Fachkräftemangel“ (FAZ, 28.01.2008) und „Employer Branding“ (Die Welt, 04.06.2009).

Der dritte Prototyp – VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL – thematisiert den demografischen Wandel als Ursache für den Fachkräftemangel und den Kampf um Talente. In dem Artikel „Nicht die Jüngsten, aber die Besten“ warnt das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) vor einem Fachkräftemangel (Die Welt, 20.08.2005). Dieser könne erhebliche Folgen mit sich bringen: „Sinkende Produktivität, gedrosselte Innovation, mangelnde Wettbewerbsfähigkeit durch die Konkurrenz aus Osteuropa und Asien“ (Die Welt, 20.08.2005, Nicht die Jüngsten, aber die Besten). Bereits Ende der 1990er Jahre hat Hauser, Geschäftsführer des Instituts Great Place to Work, den „war for talents“ beobachtet (vgl. dazu Die Zeit, 09.06.2011, Die Macker haben ausgedient). In dem Artikel „Verkehrte Welt am Palmenstrand“ wird in Anlehnung an eine Umfrage des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) der Fach- und Führungskräfte-mangel thematisiert (SZ, 25.08.2007). Demnach betrachtet ein Fünftel der Unternehmen Ingenieure als rar auf dem Arbeitsmarkt und setzt sie auf Platz 1 der Mangelberufe (ebd.). Als Grund für den Fachkräftemangel werden in dem Artikel „Künftiger Engpass bei Ingenieuren beunruhigt die Unternehmen“ die negativen Berufsaussichten genannt: „Die schlechten Berufsaussichten schreckten ab und bei wieder ansteigendem Bedarf ging die Zahl der Studienanfänge scharf zurück. In einigen technischen Studiengängen hat der Zufluß seit Anfang der 90er Jahre um mehr als 50 Prozent abgenommen“ (SZ, 02.01.1998). In dem Artikel „Leistung statt Alter“ wird unter Rückgriff auf eine Studie des Statistischen Bundesamts auf die Probleme bzw. Folgen des demografischen Wandels für den Wirtschaftsstandort Deutschland hingewiesen (Die Zeit, 25.09.2011). Folgende Artikel thematisieren den Prototyp VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL: „Nicht die Jüngsten, aber die Besten“ (Die Welt, 20.08.2005)“, „Die Suche nach der Führungselite. Schätze aus dem Goldfischteich“ (Die Welt, 24.02.2007), „Verkehrte Welt am Palmenstrand“ (SZ, 25.08.2007), „Das Märchen vom Fachkräftemangel“ (FAZ, 29.01.2008), „Hausgemachter Mangel“ (FAZ, 22.09.2008), „Employer Branding“ (Die Welt, 04.06.2009), „Kampf um die Köpfe“ (SZ, 17.04.2010), „Gutes Personal dringend gesucht“ (SZ, 23.02.2011) und „Die Macker haben ausgedient“ (Die Zeit, 09.06.2011).

Auf die Probleme und Folgen des demografischen Wandels sowie dessen Bekämpfung wird auch in den untersuchten Unternehmenstexten eingegangen. Stellvertretend hierfür ist ein Textbeispiel der Bayer AG zu nennen:

UT245: Der demografische Wandel, also der anhaltende Rückgang der Geburtenzahlen und die fortschreitende Alterung der Gesellschaft, ist in vielen Industrienationen eine Herausforderung, die für die Wirtschaft mit Chancen und Risiken verbunden ist. (Bayer AG GB 2013: 77)

In dem Artikel „Kampf um die Köpfe“ wird nicht nur der demografische Wandel als Hauptursache für den Fachkräftemangel gesehen, sondern auch der Umbruch in der Automobilbranche: „Den Automobilherstellern steht wegen der rasanten Umbrüche in der Branche ein harter Kampf um hochspezialisiertes Personal bevor“ (SZ, 17.04.2010). Daran knüpft Harald Krüger, Personalvorstand der BMW AG, an: „Der Wandel in der Automobilwirtschaft hin zum Elektroantrieb wird dazu führen, dass unter den Autokonzernen ein deutlich stärkerer Wettbewerb um die besten Mitarbeiter entstehen wird“ (ebd.).

Ein Großteil des Problems des demografischen Wandels ist laut dem Artikel „Hausgemachter Mangel“ „hausgemacht“ (FAZ, 22.09.2008). In dem Artikel „Das Märchen vom Fachkräftemangel“ (FAZ, 28.01.2008) kritisieren auch Marcus Kottmann, Leiter des NRW-Zentrum für Talentförderung an der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, und Bernd Kriegsmann, Professor an der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, die mangelnden Maßnahmen der Unternehmen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Kottmann und Kriegsmann kritisieren die Passivität der Unternehmen bei der Bewältigung des Fach- und Führungskräftemangels wie folgt:

MT223: Etwas überspitzt formuliert kann man sich hier des Eindrucks nicht erwehren, dass nicht nur in den Geschäftsführungen und Vorstandsetagen deutscher Unternehmen, sondern auch unter den sonst so renditebewussten Investoren offensichtlich die Annahme weit verbreitet ist, dass wettbewerbskritische (Human-)Ressourcen wie Ingenieure kontinuierlich als ausgereifte Früchte auf den Bäumen wachsen oder bei Bedarf wie Manna vom Himmel fallen. Wie ist es zu erklären, dass es heute völlig normal ist, wenn sich global agierende Unternehmen mit hohen Beträgen auf Jahre hinaus gegen Risiken durch Wechselkursschwankungen versichern, eine entsprechende Vorsorge für zusätzliche Personalbedarfe in Boomzeiten aber eine unüberwindbare Tabuzone darstellt. Angesichts der sich wiederholenden Rekrutierungsprobleme scheint uns die Hypothese durchaus angemessen, dass der zu beobachtende Fachkräftemangel gar nicht vornehmlich aus der fehlenden Praxisnähe der Hochschulen resultiert, sondern aus einer strukturellen Lücke im Ausbildungsportfolio der



meisten Betriebe. Dafür spricht, dass viele Betriebe immer noch weithin frei von Engagements in dem besonders kritischen Segment zwischen den Polen der bewährten gewerblichen und akademischen Ausbildung dastehen. Gerade dieses „mittlere Ausbildungssegment“ aus praktisch versierten und theoretisch anspruchsvoll ausgebildeten Fachleuten erfordert aber besonderes Augenmerk, da hier ein Nervenzentrum des Fachkräftemangels in Deutschland liegt. (FAZ, 28.01.2008, Das Märchen vom Fachkräftemangel)

Das Textbeispiel zeigt, dass Unternehmen nicht genug unternehmen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, was den Aspekt einer veränderten Situation am Arbeitsmarkt und die daraus resultierenden Probleme und Folgen, die für die Unternehmen entstehen, unterstreicht. Auch Michael Rahe von der BMW AG betont in dem Artikel „Gutes Personal dringend gesucht“, dass der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften groß sei: „Wir brauchen dringend gutes Personal, aber wir bekommen zunehmend Probleme im Arbeitsmarkt München“ (SZ, 23.02.2011). In den Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird ebenfalls betont, dass der Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften groß sei und diese den Erfolg des Unternehmens wesentlich mitbestimmen:

UT246: Unser zukünftiger wirtschaftlicher Erfolg hängt nicht zuletzt vom Engagement, der Motivation und dem Können unserer Mitarbeiter ab. Wir müssen stets in der Lage sein, qualifizierte Fach- und Führungskräfte für unser Unternehmen zu gewinnen, sie zu integrieren und dauerhaft zu binden. (Bayer AG GB 2001:33)

In den untersuchten Medientexten wird auch die GLOBALE VERNETZUNG ALS PERSONALQUELLE thematisiert. In dem Artikel „Suche Ingenieur, biete Top-Posten“ (SZ, 24.04.2006) stellt die BMW AG fest, dass viele Bewerbungen aus dem Ausland kommen, insbesondere aus Osteuropa. Auch Klaus Zimmermann, Präsident des Instituts für Wirtschaftsforschung, stellt die „Erhöhung des Anteils ausländischer Fach- und Führungskräfte“ in dem Artikel „Demographie zwingt zum Umdenken“ (FAZ, 19.09.2006) fest. Dass im Zuge des Fachkräftemangels potenzielle Mitarbeiter noch globaler rekrutiert werden müssten, äußert in dem Medientext „Kampf um die Köpfe“ auch Harald Krüger, Personalvorstand BMW AG: „Wir werden unsere Mitarbeiter noch globaler rekrutieren müssen, um die besten Köpfe zu haben“ (SZ, 17.04.2010).

Die eruierten Prototypen für die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG des Kampfes um Talente zeigen, dass die Maßnahmen der

Unternehmen sowie Deutschland als Standort positiv und negativ in den Medientexten dargestellt werden. Der mediale Diskurs steht im Gegensatz zu den Analyseergebnissen des Unternehmenstextkorpus. Die untersuchten Unternehmen stellen ihre Maßnahmen zur Talentgewinnung und im Kampf um Talente positiv in ihrer Berichterstattung dar (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4). Die Unternehmen äußern in ihren Unternehmenstexten, dass eine veränderte Arbeitsmarktsituation besteht, der sie mit ihren Maßnahmen entgegenwirken wollen, indem sie auf den Pool von potenziellen Arbeitnehmern zurückgreifen. Allerdings wird in den untersuchten Unternehmenstexten nicht auf die Rolle der Unternehmen in Bezug auf die Verantwortung hinsichtlich des Fachkräftemangels durch ihr eigenes Handeln eingegangen. Dies steht im Gegensatz zu der kontrastiv geführten Auseinandersetzung im Mediendiskurs, der auch kritische Aspekte des übergeordneten Zusammenhangs, beispielsweise VERÄNDERTE SITUATION AM ARBEITSMARKT SOWIE UMBRÜCHE IN DER BRANCHE VERANTWORTLICH FÜR PERSONALMANGEL oder DEUTSCHLAND IST UNATTRAKTIVER STANDORT, beleuchtet.

Die Füllwerte für die Leerstelle HANDLUNGEN des Kampfes um Talente zeigen, dass es drei Prototypen gibt, die von den Medien behandelt werden. Dazu zählen FINANZIELLE ANREIZSYSTEME WIE DIE STEIGERUNG DES GEHALTS, MAßNAHMEN ZUR FORT- UND WEITERBILDUNG und ATTRAKTIVE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN UND AUFSTIEGSCHANCEN (vgl. Tab. 5.73, S. 318). Der Prototyp FINANZIELLE ANREIZSYSTEME WIE DIE STEIGERUNG DES GEHALTS nimmt den wichtigsten Rang ein. In den untersuchten Medientexten werden Maßnahmen vorgestellt, die sich auf die Gewinnung von potenziellen Arbeitnehmern beziehen. Die Prototypen werden im Vergleich zu den in den Unternehmenstexten vorgestellten HANDLUNGEN in den Medientexten wenig thematisiert und weisen geringe Kodierungen auf (zu den Handlungen in den Unternehmenstexten vgl. Abschnitt 5.2.3.4). In Bezug auf die Bayer AG sind geringe Rollenwerte (Fillers) aufzufinden und in den untersuchten Medien *SZ* und *Die Zeit* werden die HANDLUNGEN nicht thematisiert. Neben finanziellen Anreizsystemen werden in den untersuchten Medientexten auch Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung sowie Karrieremöglichkeiten thematisiert, beispielsweise in „Die Suche nach der Führungselite. Schätze aus dem Goldfischteich“ (*Die Welt*, 24.02.2007) und „Employer Branding“ (*Die Welt*, 04.06.2009). In dem Artikel „Demographie zwingt zum Umdenken“ betont Klaus Zimmermann, Präsident des Instituts für Wirtschaftsforschung, eine Vierfach-Strategie zur Gewinnung von Talenten zur Bekämpfung des demografischen Wandels: „Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Erhöhung des Frauenanteils, Erhöhung des Anteils ausländischer Fach- und Führungskräfte und stärkere Nachwuchsförderung“ (*FAZ*, 19.09.2006). Die Leerstelle HANDLUNGEN des Kampfes um Talente wird in den

untersuchten Medientexten mit geringen Füllwerten belegt. Dies steht in starkem Gegensatz zu den HANDLUNGEN, die in den Unternehmenstexten vorgestellt werden. In den Unternehmenstexten werden zahlreiche Programme aufgeführt, deren erfolgreiche Umsetzung betont wird (vgl. Abschnitt 5.2.3.4). Es ist kritisch anzumerken, dass in den Unternehmenstexten nicht alle der vorgestellten zahlreichen Programme mit durchgängig konkreten Kennzahlen belegt werden. Dennoch werden zahlreiche Beispiele der Maßnahmen in den Unternehmenstexten ausführlich vorgestellt. Stellvertretend für die zahlreichen Programme soll hier auf die Maßnahmen der Talentgewinnung innerhalb der Siemens AG verwiesen werden (vgl. UT138 in Abschnitt 5.2.3.4) und auf die Einstellung älterer Arbeitnehmer bei der Öffnung eines neuen Werks der BMW AG in Leipzig (vgl. BMW AG GB 2004: 27). Es bleibt festzuhalten, dass in den Unternehmenstexten die Handlungen zur Bekämpfung des demografischen Wandels und zur Gewinnung von neuen Talenten häufig und divers vorgestellt werden, wohingegen sie im Mediendiskurs kaum thematisiert werden.

Die Füllwerte für die Leerstelle BEWERTUNGEN des Kampfes um Talente zeigen, dass es im Mediendiskurs drei signifikante Prototypen gibt: DEUTSCHLAND ALS STANDORT IST UNATTRAKTIV FÜR DIE GEWINNUNG VON NEUEN TALENTEN, MAßNAHMEN ZUR GEWINNUNG VON TALENTEN DURCH STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT SICHERT ARBEITSPLÄTZE UND MACHT DEUTSCHLAND ZU EINEM ATTRAKTIVEN STANDORT und POSITIVE BEWERTUNG VON MAßNAHMEN ZUR TALENTGEWINNUNG (vgl. Tab. 5.77, S. 321). Die Prototypen zeigen, dass hinsichtlich der BEWERTUNGEN positive und negative Kritik der unternehmerischen Talentförderung in den Medien thematisiert wird. Der Prototyp DEUTSCHLAND ALS STANDORT IST UNATTRAKTIV FÜR TALENTGEWINNUNG wurde in den Medien *FAZ* und *Die Welt* sowie in Bezug auf die Siemens AG am häufigsten aufgeführt. Dabei wird das mangelnde Engagement der Unternehmen hinsichtlich der Gewinnung neuer Talente sowie die Zurückhaltung des Staates in Bezug auf Maßnahmen kritisiert, die zu einer Standortförderung beitragen würden. Ein positiver Aspekt der Talentgewinnung, MAßNAHMEN ZUR GEWINNUNG VON TALENTEN DURCH STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT SICHERT ARBEITSPLÄTZE UND MACHT DEUTSCHLAND ZU EINEM ATTRAKTIVEN STANDORT, wird in dem Medium *SZ* am häufigsten behandelt. In den folgenden Medientexten wird der Prototyp kongruent behandelt: „Ausländer gesucht“ (*Die Zeit*, 14.08.1997), „Schröder will „Löhne wie in China“ verhindern“ (*FAZ*, 14.05.2005), „Ältere Mitarbeiter wirken positiv“ (*SZ*, 28.02.2006) und „Gläserne Mitarbeiter leisten weniger“ (*Die Welt*, 21.07.2007).

Der dritte Prototyp POSITIVE BEWERTUNG VON MAßNAHMEN ZUR TALENTGEWINNUNG thematisiert die positiven und negativen Aktivitäten der Unternehmen

zur Gewinnung von Talenten. In dem Artikel „Die Lage ist besser als die Stimmung“ äußert Brigitte Ederer, Personalvorstand der BMW AG, dass Unternehmen die Lage als gut bewerteten und es kein Problem des Fachkräftemangels gebe:

MT224: Wir müssen, um den Standort Deutschland zu bewahren, hierzulande in der Forschung und Entwicklung den anderen immer ein Stück weit voraus sein. Deutschland ist insgesamt gut positioniert. Wenn wir uns anstrengen und in die Ausbildung investieren, haben wir auch gute Chancen, die Pole Position zu bewahren oder zu erringen. (*Die Welt*, 16.09.2016)

In dem Artikel „Ältere Mitarbeiter wirken positiv“ (SZ, 28.02.2006) äußert Baumann, Vorstand der BMW AG, dass sich Unternehmen ihrer Verantwortung beim Kampf um Talente bewusst seien. In dem Artikel kritisiert Baumann zwar das hohe Entgeltniveau, betont aber auch, dass es der BMW AG im Vergleich zu seinen Konkurrenten gelungen sei, sich auf dem Markt durchzusetzen und dabei die Arbeitgeberattraktivität für den Standort Deutschland und seinen Arbeitnehmern aufrechtzuerhalten: „Wir bekennen uns dazu: Wir sind ein deutsches Unternehmen, und wir haben bayerische Wurzeln. Das schwingt immer mit, wenn es um den Standort geht. Das sehen wir auch mit als Verpflichtung“ (SZ, 28.02.2006, „Ältere Mitarbeiter wirken positiv“).

Im untersuchten Mediendiskurs werden die Maßnahmen zur Talentgewinnung kritisiert, beispielsweise in dem Artikel „Wie Firmen Social Media zum Recruiting nutzen“:

MT225: Alle wollen mitmachen, doch niemand weiß genau, wie es funktioniert. Unternehmen setzen zunehmend auf soziale Netzwerke, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Ihre Versuche, sich auf Youtube oder Facebook zu präsentieren, wirken allerdings häufig bemüht, anbiedernd und bisweilen sogar bizarr. Da werben jugendliche Schlipsträger mit schlecht gereimten Rap-Songs für BMW als Arbeitgeber. (SZ, 15.10.2011)

Aus der Analyse der Medientexte geht hervor, dass insbesondere Wissenschaftler Unternehmensaktivitäten kritisieren. In dem Artikel „Bei Anruf Job“ formuliert Prof. Wolfgang Jäger, Fachbereich Design, Informatik und Medien der Hochschule RheinMain, seine Kritik an den Unternehmensaktivitäten bei der Talentgewinnung folgendermaßen: „Wer in der Gunst der Mitarbeiter punkten kann, verschafft sich also einen klaren Wettbewerbsvorteil“ (*Die Welt*, 24.04.2010). Folglich seien die Unternehmen daran interessiert, Handlungen zu ergreifen, um Arbeitnehmer zu gewinnen und halten.

Auch Gerhard Schröder, Bundeskanzler a.D. (SPD), äußert sich dahingehend, dass Deutschland im globalen Wettbewerb und im Vergleich zu anderen konkurrierenden Volkswirtschaften zu teuer sei und es zukünftig bleiben werde. Daher müsse in deutschen Unternehmen Qualität und Flexibilität großgeschrieben werden, um dem Fachkräftemangel zu begegnen (vgl. dazu *FAZ*, 14.05.2005, Schröder will „Löhne wie in China“ verhindern). Aus dem Artikel „Notfalls am Tarifvertrag vorbei“ (*Die Zeit*, 26.01.1996) geht hervor, dass die Aktivitäten der Unternehmen das einzige Mittel seien, um das Problem des demografischen Wandels und des Kampfes um Talente und der damit verbundenen mangelnden Standortattraktivität Deutschlands zu lösen. Der Textautor betont, dass man auf die Hilfe des Staates nicht bauen könne und Hilfe in zu ferner Zukunft läge (ebd.). Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie selbst aktiv werden und das Problem des Fach- und Führungskräftemangels aus eigener Kraft lösen sollten, wie Franz-Josef Seidensticker, Managing Director der Bain & Compnay, in dem Artikel „Hausgemachter Mangel“ ausdrückt: „Ein strukturierter Talent-Management-Prozess erlaubt die regelmäßige Quantifizierung der verbleibenden Lücke an Führungspersonal“ (*FAZ*, 22.09.2008).

Die Analyse zeigt, dass in den untersuchten Unternehmenstexten die unternehmerischen Maßnahmen positiv bewertet werden. Die Diversität in der Bewertung der Maßnahmen zur Talentgewinnung in Unternehmen illustriert die Signifikanz der thematischen Aushandlung im Mediendiskurs.<sup>8</sup> Einerseits wird in den untersuchten Medientexten betont, dass die unternehmerischen Maßnahmen positive Effekte wie die Sicherung von Arbeitsplätzen sowie die Bekämpfung des demografischen Wandels bewirken. Andererseits werden die unternehmerischen sowie staatlichen Maßnahmen kritisiert.

Die Füllwerte für die Leerstelle FORDERUNGEN an die Talentgewinnung zeigen, dass es zwei signifikante Prototypen gibt: TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES sowie RUF NACH EFFIZIENTEREN TALENT-MANAGEMENT-PROZESSEN (vgl. Tab. 5.80, S. 324). Aus den Analyseergebnissen der Medientexte geht hervor, dass es Handlungsbedarf seitens der Unternehmen gibt, der konkrete unternehmerische Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Talentgewinnung beinhaltet. Das Thema TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES beschäftigt sich mit der Gewinnung und Förderung von Frauen, um dem Fach- und Führungskräftemangel zu begegnen, wie in dem Artikel „Sackgasse Teilzeit“

---

<sup>8</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.2.4 „BEWERTUNGEN-Prototypen“.

aufgeführt wird: „Führungskräfte sollen Patenschaften für einzelne Mitarbeiterinnen übernehmen, wie sie in Sachen Qualifizierung beraten und darüber wachen, daß sie im Rennen sind, wenn es um Beförderungen geht“ (*Die Zeit*, 24.10.1997). Auf die Frauenförderung im Zusammenhang mit der Talentförderung wird auch in den Unternehmenstexten eingegangen:

UT247: Die Stärke von Siemens ist die Stärke seiner Mitarbeiter – wir erwarten Höchstleistungen von allen unseren Mitarbeitern. Im Gegenzug unterstützen wir sie gezielt bei der Entfaltung ihrer Potenziale.

Die Innovationskraft und der Pioniergeist der Mitarbeiter bringen Siemens jeden Tag voran. Auf dieser Basis wollen wir weiterwachsen und deshalb weltweit die Besten für unser Unternehmen gewinnen. Wir qualifizieren sie weiter und schaffen die Voraussetzungen für eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit unterschiedlichster Persönlichkeiten, und das über Berufs-, Sprach- und Landesgrenzen hinweg. [...]

Vielfältig zusammengesetzte Teams mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen mehren den Ideenreichtum von Siemens und stärken unsere Innovationskraft.

Daher fördern wir die Vielfalt (Diversity) im Unternehmen gezielt mit einer eigenen Initiative: unserer Diversity-Initiative. Dahinter stehen Maßnahmen und Angebote, mit denen wir die Vielfalt auf allen Ebenen des Unternehmens gewährleisten oder weiter verbessern wollen. Beispiele hierfür sind unsere globalen Netzwerke, die übergreifende Diversity-Themen identifizieren, etwa das Netzwerk der rund 160 Siemens-Diversity-Botschafter oder die Globale Organisation für Frauen in Führungspositionen (Global Leadership Organization of Women, GLOW). (Siemens AG GB 2012: 76)

Weitere Medientexte, in denen der Prototyp TALENTSUCHE IM EIGENEN UNTERNEHMEN, INSBESONDERE ZUR FÖRDERUNG DES WEIBLICHEN FÜHRUNGSNACHWUCHSES thematisiert wird, sind unter anderem „Sackgasse Teilzeit“ (*Die Zeit*, 24.10.1997), „Den Goldfischteich stets mit den richtigen Kandidaten füllen“ (*FAZ*, 22.05.1999) und „Ein Blick nach innen lohnt sich“ (*FAZ*, 03.08.2013).

Neben der Förderung von Frauen wird der RUF NACH EFFIZIENTEREN TALENT-MANAGEMENT-PROZESSEN im Mediendiskurs thematisiert.<sup>9</sup> In den Medientexten, beispielsweise in dem Artikel „Hausgemachter Mangel“ (*FAZ*, 22.09.2008), wird geäußert, dass die Unternehmen ihre Maßnahmen und Aktivitäten effizienter gestalten sollten. Maßnahmen des Staates, die darauf abzielen könnten,

---

<sup>9</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.2.5 „FORDERUNGEN-Prototypen“.

den Standort Deutschland und auch Unternehmen für ausländische Arbeitnehmer interessanter zu gestalten, werden weder in den Unternehmenstexten noch in den Medientexten thematisiert. In dem Artikel „Das Märchen vom Fachkräftemangel“ (FAZ, 28.01.2008) wird dieser Aspekt besonders anschaulich beleuchtet. Laut Kottmann und Kriegsmann würde ein ganzheitlicher Ansatz das Problem des Fach- und Führungskräftemangels sinnvoller lösen:

MT226: Sollten die Sirenen des Fachkräftemangels einen Funken mehr Wahrheit in sich tragen als ein Märchen, dann müsste es doch in einer gemeinsamen Initiative aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gelingen, schon möglichst bald die zur Deckung dieser Lücke zusätzlich benötigten Ausbildungskapazitäten im mittleren Ausbildungssegment bereitzustellen. (FAZ, 28.01.2008)

Aus den Analyseergebnissen der Forderungen geht hervor, dass diese im Mediendiskurs präsent sind. Allerdings zeigt die geringe Anzahl der kodierten Textstellen, dass im Vergleich zu den Schwerpunktthemen Frauenförderung (Abschnitt 6.1) sowie Führungsstil (Abschnitt 6.3) wenige Forderungen in den Medientexten formuliert werden. In den untersuchten Unternehmenstexten werden Forderungen hinsichtlich des Kampfes um Talente lediglich in Bezug auf Frauenfördermaßnahmen thematisiert.

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das Thema Kampf um Talente in den untersuchten Unternehmenstexten (vgl. Abb. 5.19, S. 202) und Medientexten (vgl. Abb. 5.29, S. 307) signifikant behandelt wurde. Über den Untersuchungszeitraum lassen sich positive und negative Aspekte hinsichtlich der thematischen Behandlung der Talentgewinnung ausmachen.

Zu den positiven Aspekten der Talentgewinnung zählt beispielsweise das Engagement der Unternehmen, die über spezielle Fördermaßnahmen versuchen, potenzielle Arbeitnehmer, insbesondere Frauen, für ihr Unternehmen zu begeistern und zu gewinnen (siehe dazu Abschnitt 5.2.3.4). Neben finanziellen Anreizsystemen präsentieren die Unternehmen auch flexible Arbeitsformen und -zeiten in ihrer Berichterstattung, um für die Talente attraktiv zu sein (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4). Das Thema Kampf um Talente wird in Bezug auf den ZIELZUSTAND, die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG sowie die BEWERTUNGEN ausführlich in den Unternehmenstexten behandelt. Von den Unternehmen werden die eigenen Maßnahmen und Handlungen positiv bewertet.

Die Analyseergebnisse der untersuchten Medientexte zeigen jedoch, dass auch kritische Subthemen bezüglich der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN

ZUSAMMENHANGS (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2.2) und der BEWERTUNGEN (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2.4) hinsichtlich der unternehmerischen HANDLUNGEN (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2.3) existieren. In den untersuchten Medientexten werden auch die Bemühungen von Unternehmen zur Steigerung der Attraktivität in Bezug auf die Unternehmen und den Standort Deutschland positiv betrachtet (vgl. dazu Abschnitt 5.3.4).

Im Gegensatz zu den Unternehmenstexten wird in den Medientexten der intendierte ZIELZUSTAND kaum thematisiert. Zudem existieren diverse, kritische BEWERTUNGEN sowie FORDERUNGEN in Bezug auf den Kampf um Talente (vgl. dazu Abb. 6.1, S. 457, und Abb. 6.2, S. 458 in Abschnitt 6.4).

Es bleibt festzuhalten, dass unternehmerische Maßnahmen, die auf Freiwilligkeit basieren, nicht ausreichen, um das Problem des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels zu lösen. Wie in dem Artikel „Das Märchen vom Fachkräftemangel“ (FAZ, 28.01.2008) formuliert, sollten Wirtschaft, Politik und Wissenschaft bei der praktischen Umsetzung von Maßnahmen zur Talentgewinnung miteinander kooperieren und gemeinsam die Herausforderung angehen, um die Unternehmen zukunftsfähig zu machen und für die Mitarbeiter ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sie gefördert und gefordert werden.

---

## 6.3 Führungsstil

Das Thema Führungsstil wird in den untersuchten Texten des Unternehmens- und Medientextkorpus ausführlich behandelt. Dabei werden unterschiedliche Prototypen zu dem ZIELZUSTAND, den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG, zu den EIGENSCHAFTEN, HANDLUNGEN, BEWERTUNGEN, AKTEUREN, FORDERUNGEN, FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER aufgeführt. In den untersuchten Unternehmenstexten ist die positive Darstellung der HANDLUNGEN hinsichtlich der Fördermaßnahmen zur Führungskräfteentwicklung auffällig. Im untersuchten Mediendiskurs sind die BEWERTUNGEN und FORDERUNGEN bezüglich des Führungsstils und der Führungsqualitäten von Managern signifikant.

Die Füllwerte für die Leerstelle ZIELZUSTAND des Führungsstils zeigen, dass die folgenden Prototypen als signifikant von den Medien eingestuft werden: STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS, KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL sowie STEIGERUNG DER ARBEITNEHMERMOTIVATION UND ERHALT DER GESUNDHEIT DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL (vgl. Tab. 5.84, S. 336). In den untersuchten Medientexten ist der Prototyp STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS am signifikantesten, der auch in Bezug auf die BMW AG



und Siemens AG den wichtigsten Rang einnimmt. In den Textsegmenten wird offengelegt, dass sich Unternehmen durch den Führungsstil positive Effekte für ihr wirtschaftliches Handeln erhoffen. In den untersuchten Medientexten werden die Verbesserung und Änderung des Führungsstils thematisiert, da Unternehmen durch eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung ihren Unternehmenserfolg steigern möchten, indem sie Führungspersönlichkeiten für das Unternehmen gewinnen und daran binden. Dieser Aspekt ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels von besonderer Bedeutung und wird daher auch in den untersuchten Unternehmenstexten thematisiert: In den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten betonen die Unternehmen, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee in allen Bereichen des unternehmerischen Handelns erfolgt, so auch in Bezug auf die Führung:

UT248: Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Werte und Führungsprinzipien. Um entsprechend unserem Leitbild „Bayer: Science For A Better Life“ nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften, wollen wir ökonomischen Erfolg auf Basis solider Geschäftsmodelle in Einklang bringen mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter und der Gesellschaft sowie dem Schutz der Umwelt. Um dieses Selbstverständnis zu unterstreichen, haben wir uns internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen wie dem „un Global Compact“ und der „Responsible Care Global Charter“ verpflichtet. (Bayer AG GB 2009: 109)

In der unternehmerischen Berichterstattung wird zudem aufgeführt, dass sich der Führungsstil positiv auf die Arbeitsplatzsicherheit auswirkt:

UT249: Wirksame Führung ist ein zentraler Stellhebel für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie Number ONE. Die Führungskräftequalifizierung trägt dazu bei, die zentrale Bedeutung von Führung in alle Managementebenen zu tragen. Die Führungskräfte werden befähigt, ihre Führungsleistung nachhaltig weiterzuentwickeln und damit die Erreichung der strategischen Ziele zu unterstützen. Gleichzeitig erhöht wirksame Führung die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Attraktivität der BMW Group als Arbeitgeber. Sie trägt so einen wichtigen Teil zum wirtschaftlichen Erfolg und zur langfristigen Arbeitsplatzsicherung bei. (BMW AG MN 2012: 17)

Ein neuer Führungsstil soll durch den Erwerb von sozialen Kompetenzen bei Managern erreicht werden. In diesem Zusammenhang werden in den untersuchten Medientexten spezielle Projekte thematisiert, die von den Unternehmen durchgeführt werden, beispielsweise in sozialen Brennpunkten, in denen Manager den Umgang mit Menschen in schwierigen Situationen üben sollen. Außerdem

wird in den untersuchten Medientexten, wie in dem Artikel „Masterplan für den Spitzenjob“ (FAZ, 14.12.2014), aufgeführt, dass das Personalmanagement durch Formung eines gleichen Denkens bei Spitzenmanagern dazu dienen soll, das Unternehmen zum Erfolg zu führen. Diese Vorstellung wird beispielsweise in Bezug auf die BMW AG illustriert:

MT227: Auf dem Weg nach oben formt und normt der Konzern seinen Nachwuchs. Wer in den Kreis der „Top 300“ aufsteigt, braucht dazu die Empfehlung seines Vorgesetzten, außerdem elf Gutachter, die über seinen Charakter urteilen: Da der Kandidat deren Namen nicht kennt, richtet er sich aus an der Gesamtgruppe. Das Management gleicht sich somit automatisch an, das Denken wird gleichförmiger, konzentriert auf Leistung, Disziplin, Wettbewerb. Und auf den speziellen „BMW-Spirit“, wie einer aus der Führungsriege erzählt. (FAZ, 14.12.2014, Masterplan für den Spitzenjob)

Bezüglich der Bayer AG ist der Prototyp STEIGERUNG DER ARBEITNEHMERMOTIVATION UND ERHALT DER GESUNDHEIT DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL der einzige behandelte ZIELZUSTAND in den untersuchten Medientexten. Dieser Prototyp thematisiert Förderprogramme zur Gesundheit und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Stellvertretend hierfür sind folgende Artikel zu nennen: „BMW entdeckt seine alten Arbeiter“ (FAZ, 13.04.2008), „Wir leben vor, was wir von unseren Mitarbeitern verlangen“ (SZ, 13.05.2009), „Reife Leistung“ (SZ, 20.01.2012), „Wir haben Lupen an den Arbeitsplätzen“ (Die Zeit, 05.04.2012), „Yoga für ein längeres Berufsleben“ (FAZ, 28.10.2012), „Lassen sich Ideen managen?“ (Die Zeit, 07.12.2012) und „Wie Vollkasko gefährlich werden kann“ (Die Welt, 21.10.2014). Auch die Erhöhung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als klarer Erfolgsfaktor zur Verminderung von Krankentagen sowie zur Verhinderung von Arbeitsausfällen, Kündigungen und Fluktuation von Führungskräften wird in den untersuchten Medientexten behandelt. Dieser Aspekt wird in den Artikeln „Wie durch eine lange Leine anstatt der Peitsche die Leistung zu steigern ist“ (FAZ, 01.03.1997), „Arbeit ist kein Störfaktor“ (SZ, 29.03.2003), „Arbeit geht durch den Magen“ (FAZ, 06.09.2011), „Gesucht: Fachkraft mit Familiensinn“ (Die Zeit, 08.11.2011), „Siemens investiert in Eltern von Krippenkindern“ (FAZ, 26.11.2011) und „Was können Führungskräfte für die Gesundheit tun?“ (Die Zeit, 21.06.2013) kongruent behandelt und kommt in den folgenden Textbeispielen zum Ausdruck:

- MT228: Das Projekt soll gerade Manager aus der freien Wirtschaft in Sachen Sozialkompetenz belehren. (SZ, 31.01.2004, Herr Wunderlich geht ins Gefängnis)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT229: In zertifizierten Unternehmen wie der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank, Accenture und Siemens, sei neben dem Image-Gewinn die Identifikation der Mitarbeiter deutlich gestiegen, sagt Becker. Und nicht nur das: Fluktuation und Krankmeldungen hätten spürbar abgenommen. (SZ, 29.03.2003, Arbeit ist kein Störfaktor)
- Akteur der verbalen Handlung: Stephan Becker, Geschäftsführer (Beruf & Familie der Hertie-Stiftung)
- MT230: Wer es gewohnt ist, seine Mitarbeiter immer im Blick zu haben, sollte umdenken. [...] [Wir] müssen neue Methoden entwickeln, um die Mannschaft zusammenzuhalten und unsere Vertrauenskultur weiter ausbauen. (*Die Zeit*, 11.01.2011, Abends wird der Schreibtisch leer geräumt)
- Akteur der verbalen Handlung: Herbert K. Meyer, Leiter Siemens AG Region West (Siemens AG)
- MT231: Ich hätte nie gedacht, dass Gesundheitsmanagement einmal die Bedeutung in den Unternehmen bekommen würde, die sie heute hat. [...] Als ich anfang, mich damit zu befassen, war das noch ein Randthema. (FAZ, 07.04.2013, Gesunde arbeiten besser)
- Akteur der verbalen Handlung: Bernhard Bandura, emeritierter Prof. für Gesundheitswissenschaften (Universität Bielefeld)

Die Textbeispiele der Medientexte illustrieren die Signifikanz der Detailfragen nach dem ZIELZUSTAND des Führungsstils.<sup>10</sup> Die Auswertung der Prädikationen in Bezug auf die Medientexte belegt, dass die Frage nach einem adäquaten nachhaltigen Führungsstil für erfolgreiches Wirtschaften wichtig ist. Der Führungsstil und insbesondere die Förderung sowie Entwicklung von Führungskräften sind ein zentraler Punkt für den Erfolg eines Unternehmens, wie die Artikel „Wie durch eine lange Leine anstatt der Peitsche die Leistung zu steigern ist“ (FAZ, 01.03.1997) und „Wir leben vor, was wir von unseren Mitarbeitern verlangen“ (SZ, 13.05.2009) thematisieren. Hierbei besteht eine Gemeinsamkeit mit dem Unternehmenstextkorpus. In den untersuchten Unternehmenstexten der Bayer AG, BMW AG und Siemens AG wird ebenfalls thematisiert, dass der Führungsstil und die Führungsqualitäten bedeutend für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen und den Unternehmenserfolg seien:

- UT250: Im Jahr 2013 überarbeiteten und aktualisierten wir das Corporate-Leadership-Programm komplett mit Blick auf aktuelle Anforderungen

---

<sup>10</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.3.1 „ZIELZUSTAND-Prototypen“.

aus der Unternehmensstrategie und der Personalentwicklung (zweiter Zyklus). Wir wollen damit alle Führungskräfte darin unterstützen, sich für nachhaltige Ergebnisse kontinuierlich mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen und die Wirksamkeit der Führung zu steigern. (BMW AG NB 2013: 129)

In den Unternehmenstexten wird thematisiert, dass der Erfolg des Unternehmens sowie die Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmern vom Führungsstil abhängig sind (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.1). Ziel der Unternehmen ist es, insbesondere vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskräftemangels, die besten Arbeitnehmer durch den Führungsstil für das Unternehmen zu gewinnen und langfristig daran zu binden. Aspekte wie Kosteneinsparungen durch den Führungsstil werden in den untersuchten Unternehmenstexten nicht thematisiert. Der Prototyp KOSTENEINSPARUNG DURCH DEN FÜHRUNGSSTIL ist allerdings in den untersuchten Medientexten präsent. Dabei sollen Kosteneinsparungen durch die Arbeitnehmermotivation erzielt werden, indem sich Mitarbeiter beispielsweise über ein Ideenmanagement einbringen können, was durch den Führungsstil ermöglicht werden soll. Weitere Maßnahmen zur Kosteneinsparung sind die Reduktion von Pausenzeiten und längeren Arbeitszeiten, was von den Führungskräften auch vorgelebt werde, wie in den Artikeln „Mahlzeit“ (SZ, 04.06.2014) und „Münchner Brotzeiten“ (SZ, 10.09.2014) illustriert. Kosteneinsparungen könnten ebenfalls durch das non-territoriale Büro erzielt werden. Diese Art des Umfeldes werde schließlich vom Führungsstil mitbestimmt, wie in dem Artikel „Büro-Outsourcing nach Hause“ erläutert wird:

MT232: Mobile Arbeitsgeräte erleichtern es, das Büro mit in den ICE oder mit nach Hause zu nehmen. Geräte und IT-Infrastruktur für den gewöhnlichen Wissensarbeiter kosten wenig und bieten große Freiheiten. Auch mit neuen Büroarchitekturen kommt Bewegung in den Arbeitsalltag. Manche Unternehmen nehmen ihren Angestellten den festen Schreibtisch weg, meistens auch noch die geliebte Grünpflanze und die gerahmten Fotos, denn was nicht in eine Box oder einen schmalen Roll-Container passt, ist überflüssig, so die Philosophie. (*Die Zeit*, 03.10.2013)

Die Bedeutung der Arbeitsplatzgestaltung wird auch von Nientest, Planer der Bürofläche von der Siemens AG, in dem Artikel „Die Zukunft der Arbeit hat bereits begonnen“ betont: „Wir leben in einem Hochlohnland. Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter muß daher zu einem Maximum durch Bürokonzepte unterstützt werden“ (FAZ, 24.08.2003). In den untersuchten Medientexten wird

ebenfalls thematisiert, dass sich durch die interne Besetzung von Führungspositionen eine Kostenersparnis erreichen lasse, wie in dem Artikel „Mit dem Vorstand auf Geschäftsreise“ ausgedrückt:

MT233: Die meisten Konzerne besetzen 90 Prozent der Führungspositionen aus den eigenen Reihen. Auf externe Kandidaten greifen sie vor allem dann zurück, wenn es gilt, Spezialisten-Stellen wie die Leitung der Rechtsabteilung zu besetzen. (*FAZ*, 27.10.2007)

In den untersuchten Unternehmenstexten wird ebenfalls betont, dass Arbeitnehmer aus den eigenen Unternehmen für die Weiterentwicklung eingesetzt und Stellen intern besetzt werden sollten:

UT251: Exzellente Führung durch Qualifizierung und Dialog

Exzellente Führung bleibt ein wichtiger Faktor zur Umsetzung der Strategie Number ONE und unterstützt damit langfristig den Erfolg der BMW Group. Neben Qualifizierungsmaßnahmen für alle Führungskräfte weltweit spielt auch der Dialog eine wichtige Rolle.

Dazu wurde der Treffpunkt Führung, eine Dialogplattform für das Management, ins Leben gerufen. Ziel ist die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, in das die Erfahrung der Beteiligten einfließt. Aufgrund der positiven Resonanz wurde im Berichtsjahr damit begonnen, das Konzept auch auf die Standorte im Ausland zu übertragen.

Neben dem Dialog rückt auch die Entwicklung von Führungskräften stärker in den Mittelpunkt. Eigene Potenzialprogramme bereiten das Management frühzeitig auf zukünftige Aufgaben und Funktionen in einem zunehmend komplexen und volatilen Umfeld vor. (BMW AG GB 2012: 29)

Der Aspekt der unternehmensinternen Stellenbesetzungen von Führungspositionen erfährt in dem Unternehmens- und Medientextkorpus eine thematische Kongruenz.

Die Füllwerte für die Leerstelle URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG des Führungsstils zeigen, dass mehrere Prototypen in den untersuchten Medientexten signifikant vorkommen: DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN, EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN, DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN und ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPOSITIONEN (vgl. Tab. 5.89, S. 344). Der Prototyp DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND DIE BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN ist für die Medien *FAZ* und *Die Welt* der wichtigste Prototyp im ÜBERGEORDNETEN

ZUSAMMENHANG. In dem Medium *Die Welt* wird ausschließlich dieser Prototyp im ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG bewertet. Der Prototyp DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND DIE BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN umfasst zahlreiche im Mediendiskurs behandelte Themen zum Verständnis des Führungsbegriffs und dessen praktischer Umsetzung im Unternehmen (vgl. Abschnitt 5.3.3.2). Dabei wird nicht nur auf die unternehmerischen Strukturen und Umsetzungsmaßnahmen zum Führen eingegangen, sondern auch auf deren Bedeutung für den Arbeitnehmer. In dem Medium *Die Zeit* wird der Prototyp EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN als der wichtigste ÜBERGEORDNETE ZUSAMMENHANG angesehen. Dieser umfasst Äußerungen, in denen ein Managertyp mit neuen Qualitäten wie Flexibilität und ständiger Erreichbarkeit beschrieben wird, der einem permanenten Leistungsdruck ausgesetzt ist. In der *SZ* dominiert der Prototyp DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN. Dieser Prototyp gibt die in der Gesellschaft diskutierte Ansicht wieder, dass die Nachfolgeplanung von Führungskräften von Unternehmen nicht richtig gefördert werde. In den untersuchten Medientexten ist die Rede von inszenierten Führungspersonlichkeiten, die keine Managerqualitäten mit sich brächten. Die folgenden Beispiele illustrieren die positive und negative mediale Resonanz auf die URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG des Führungsstils:

- MT234: Mit Tränen kommt sie aus dem Chefzimmer, wachsbleich geht der nächste hinein. In vielen Betrieben geht die Angst um, klagen nicht nur die Betroffenen, sondern auch Betriebspsychologen. Mancherorts gehöre es zum Standard, die Mitarbeiter spüren zu lassen, daß draußen Hunderte auf ihren Job lauerten. (*FAZ*, 01.03.1997, Wie durch eine lange Leine anstatt der Peitsche die Leistung zu steigern ist)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT235: Nachdem vor allem das mittlere Management in den neunziger Jahren unter der Verschlankung der Führungsspitze (Lean Management) zu leiden hatte, scheinen für diese Führungskräfte nun goldene Zeiten angebrochen zu sein. Es herrscht in den Unternehmen nämlich wieder ein großer Bedarf an kundigen und stresserprobten Managern aus den eigenen Reihen. (*FAZ*, 29.05.2000, Goldene Zeiten für das mittlere Management)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT236: Besonders Kreativität und Offenheit für neue Wege sind wichtig, um den hohen Ansprüchen einer leitenden Funktion gerecht zu werden. [...] Von Respekt, Vertrauen und Integrität darf nicht nur geredet werden. [...] Soziale Beziehungen können andere schwächer ausgeprägte Fähigkeiten zu einem großen Teil kompensieren. (*FAZ*, 24.11.2007, Wie aus dem Matrosen ein Kapitän wird)

- Akteur der verbalen Handlung: Heinz Schuler, Prof. für Psychologie (Universität Hohenheim)
- MT237: Der Druck ist in den vergangenen zehn bis zwanzig Jahren enorm gewachsen. Investoren fordern mehr denn je gute Zahlen, übers Internet baut sich Kritik in Minuten auf. Eine Folge: Bis 1990 waren Chefs in den 50 größten deutschen Industrieunternehmen durchschnittlich zehn Jahre im Amt. Im Jahr 2005 hielten sie sich dort nur noch siebeneinhalb Jahre, hat die Sozialwissenschaftlerin Saskia Freye errechnet. Eine Erhebung der Beratung Booz & Company deutet darauf hin, dass dieser Trend sich international bis heute verschärft hat. Demnach sind Industrien im technischen Wandel besonders betroffen. (*Die Zeit*, 06.02.2014, Manager unter Druck)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT238: Gut vernetzt. Nicht so auffällig. Immer gut vorbereitet. Flexibel. Global. Schnell. [...] Jede Zeit bringt den Typ hervor, der gerade nötig ist. [...] Aber deshalb ist er nicht unbedingt besser als der Vorgänger. Er steht heute stärker unter Druck als viele CEOs in der Vergangenheit, kurzfristige und sichtbare Erfolge zu liefern. (*Die Zeit*, 28.06.2012, Die Super-Männchen)
- Akteur der verbalen Handlung: Martina Reißmann, Senior-Partnerin (Boston Consulting Group)
- MT239: Offenbar sind die Auserwählten häufig aber ungeeignet für den Job. Entsprechend kurz halten sich die Chefs im Amt. (*SZ*, 06.04.2006, Chefsuche bleibt Nebensache)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Die Medientextbeispiele zeigen, dass positive und negative Äußerungen zu den URSACHEN UND DEM ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG des Themas Führungsstils in den Medientexten existieren.<sup>11</sup> Der Prototyp DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND DIE BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN ist in den untersuchten Medientexten dominant, auch in Bezug auf die Finanzkrise von 2009. In diesem Zusammenhang wird eine kritische Diskussion um das Thema Führungsstil in der Gesellschaft abgebildet, beispielsweise in den Medientexten „Junge Führungskräfte verlangen eine offene Unternehmenskultur“ (*FAZ*, 27.02.2000), „Führungskrise in Deutschland“ (*Die Zeit*, 23.12.2002), „Chefsuche bleibt Nebensache“ (*SZ*, 06.04.2006), „Wer zuerst geht, der verliert“ (*FAZ*, 22.09.2007), „Der Bayer-Schreck“ (*SZ*, 22.01.2010) und „Der Manager als Marke“ (*Die Zeit*, 19.10.2010).

Im Gegensatz zu der vielschichtigen thematischen Behandlung der URSACHEN UND DES ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANGS im Mediendiskurs wird in

<sup>11</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.3.2 „URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen“.

den Unternehmenstexten der Slot weniger differenziert mit Füllwerten belegt. In der untersuchten unternehmerischen Berichterstattung wird die Frage nach einem nachhaltigen Führungsstil und den Führungsqualitäten von Managern in den übergeordneten Zusammenhang des Fach- und Führungskräftemangels im Rahmen des demografischen Wandels eingebettet (zu URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG vgl. Abschnitt 5.2.3.3). Im Sinne des Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs soll der Führungsstil so ausgerichtet sein, dass Arbeitnehmer für das Unternehmen begeistert werden und sich daran binden: „Entscheidende Faktoren um [die Mitarbeiter] möglichst lange im Unternehmen zu halten sind gute Rahmenbedingungen, eine aktive und motivierende Führung sowie die Förderung von persönlichen und fachlichen Kompetenzen über die gesamte Laufbahn hinweg“ (Siemens AG NB 2010: 97).

Was die unternehmensbezogene mediale Darstellung anbelangt, wird der Prototyp DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN als der wichtigste ÜBERGEORDNETE ZUSAMMENHANG hinsichtlich der untersuchten Unternehmen in den Medientexten thematisiert. In diesem Zusammenhang werden Instrumente der Führungskräfteentwicklung vorgestellt. In Bezug auf die BMW AG ist der Prototyp EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN ebenfalls signifikant, wie die folgenden Medientextbeispiele zeigen:

MT240: Beim Münchener Automobilkonzern BMW setzt man beim Führungskraftetraining auf altbewährte Methoden. Rollenspiele zum Anfassen werden bevorzugt. [...] Persönliche Treffen brauchen zwar mehr Zeit, aber viele Fragen, die sich Chefs stellen, könnten im direkten Gespräch besser beantwortet werden. (*Die Welt*, 12.04.2013, Virtuell feuert es sich viel leichter)

Akteur der verbalen Handlung: BMW AG

MT241: Die Unternehmen müssen auf diese Vorstellungen reagieren. Bei BMW zum Beispiel wird von Führungskräften zwar durchaus mehr als ein „9-to-5-Job“ erwartet. Aber die Manager bestimmen ihre Arbeitszeiten abhängig von Terminen, Arbeitsinhalten und Projekten selbst. (*FAZ*, 22.09.2007, Wer zuerst geht, der verliert)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT242: Wir sagen in Führungskräftebildungen immer wieder: Chefs sind dafür verantwortlich, dass es nicht zu einem Ausbrennen der Persönlichkeit kommt, sonst verliert ja auch das Unternehmen: Solche Mitarbeiter fallen drei bis fünf Monate aus. (*FAZ*, 24.03.2013, „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“)

Akteur der verbalen Handlung: Brigitte Ederer, Personalvorstand (Siemens AG)



Aus den Medientextbeispielen<sup>12</sup> geht hervor, dass das Thema Führungsstil unterschiedlich von den untersuchten Unternehmen angegangen wird und es kein einheitliches Vorgehen bei der praktischen Umsetzung gibt, wie aus den Artikeln „Wie durch eine lange Leine anstatt der Peitsche die Leistung zu steigern ist“ (FAZ, 01.03.1997), „Erfolg im Personalwesen für Persönlichkeiten mit hoher sozialer Kompetenz“ (FAZ, 07.06.1997) und „Die Super-Männchen“ (Die Zeit, 28.06.2012) ersichtlich wird. In den untersuchten Medientexten ist auffällig, dass der Prototyp DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN im Diskurs dominant ist. Ein viel diskutiertes Thema im Mediendiskurs ist die Bevorzugung von altbewährten Methoden zum Führungskräfte-Training, bei denen Unternehmen nicht mehr auf Experimente wie in den 1990er Jahren setzen, als Führungspersonen durch Kamelreiten oder Klettern ausgelesen wurden und „We are the Champions“ auf Mallorca gesungen haben, wie in dem Artikel „Der Samurai coacht nur noch selten“ (FAZ, 08.09.2012) dargestellt wird. In den relevanten Textaussagen wird betont, dass die Führungskräfteentwicklung abhängig vom Grad und Alter der Führungskräfte sei. Für ausgefallene Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung könnten jüngere Arbeitnehmer gewonnen werden, wohingegen sich ältere Arbeitnehmer dafür interessierten, wie man nach außen führt. Dieser Standpunkt wird auch von Beratungsfirmen vertreten, beispielsweise von der Management-Beraterin Dorothea Assig in dem Artikel „Der Samurai coacht nur noch selten“: „Pferde, Berge oder Überlebenstrainings gibt es immer noch, das hat sich aber in den Personalentwicklungsabteilungen von großen Unternehmen nicht durchgesetzt“ (FAZ, 08.09.2012). Ein weiteres relevantes Thema ist die nach amerikanischem Vorbild durchgeführte Bewertung von Führungskräften, aus der die Weiterentwicklung von Führungspersönlichkeiten sowie der für ein Unternehmen relevante Führungsbedarf abgeleitet wird, wie in „Die schwierige Bewertung von Führungskräften“ (FAZ, 02.06.2003) thematisiert. In diesem Zusammenhang wird von Managementberatern und Headhuntern wie Magnus Graf Lambsdorff, Berater bei Egon Zehnder, betont, dass diese Bewertungsmechanismen wichtig seien, weil Unternehmen dadurch die Bedeutung ihrer Mitarbeiter erkennen. Dies wird in dem Artikel „Manager im Prüfungsstress“ ersichtlich: „Das wurde in der Vergangenheit oft unterschätzt“ (FAZ, 19.01.2008). Die Unterscheidung zwischen Unternehmen, die die Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern erkannt haben, versus den Unternehmen, die dem Faktor Mensch nicht genügend Bedeutung

---

<sup>12</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.3.2 „URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG-Prototypen“.

beimessen, wird in den untersuchten Medientexten kontrovers diskutiert, beispielsweise in „Wie durch eine lange Leine anstatt der Peitsche die Leistung zu steigern ist“ (FAZ, 01.03.1997). Außerdem wird in den Medientexten die Förderung flexiblen Arbeitens durch das Führungsverhalten thematisiert. Demnach dürfe Führung – wie in dem Artikel „Wer zuerst geht, der verliert“ (FAZ, 22.09.2007) beschrieben – auch in der Krise nicht an Effizienz und Kostensenkung orientiert sein. Im untersuchten Mediendiskurs wird Führen als eine einfache Aufgabe dargestellt:

- MT243: Es geht schlicht darum, andere dazu zu bewegen, im Sinne der Firma zu arbeiten. Das kann geschehen, indem der Chef seinen Untergebenen genau vorschreibt, was wie zu erledigen ist, indem er nur Ziele vorgibt oder aber Eigeninitiative und Kreativität fördert. (*Die Zeit*, 23.12.2002, Führungskrise in Deutschland)

Ein weiterer behandelter Aspekt in den untersuchten Medientexten ist die Bedeutung eines stabilen Privatlebens für Führung. Demnach ist es besonders für junge Führungskräfte wichtig, das Berufsleben mit privaten Interessen vereinbaren zu können, wie in „Junge Führungskräfte verlangen eine offene Unternehmenskultur“ (FAZ, 27.02.2000) thematisiert. Dass zum Führen mehr gehört als gute Noten, wird im Mediendiskurs ebenfalls behandelt. Die soziale Kompetenz ist dabei zentral. Kienbaum äußert hierzu, dass die Zeiten für Unternehmen vorbei seien, ausschließlich aggressive und profitorientierte Manager zu engagieren. Denn Werte werden nicht über ein Quartal, sondern über Generationen geschaffen, wie in „Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“ (*Die Zeit*, 27.09.2013) beschrieben.

Was die thematische Behandlung der DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN anbelangt, lässt sich aus den Analyseergebnissen eine vielschichtige Auseinandersetzung in der unternehmerischen Berichterstattung erkennen. In den untersuchten Unternehmenstexten äußern die Unternehmen ihre konkreten Vorstellungen von der Art, wie Führung gestaltet sein sollte und über welche Eigenschaften sowie Qualitäten Führungskräfte verfügen sollten, um das Unternehmen nachhaltig und erfolgreich zu führen:

- UT252: GEMEINSAME WERTE UND FÜHRUNGSPRINZIPIEN

Bayer hat sich auf die Werte Leadership (Führung), Integrität, Flexibilität und Effizienz – kurz „life“ – verpflichtet. Diese Werte stellen für alle Bayer-Mitarbeiter eine Richtschnur sowohl für das geschäftliche Verhalten als auch für die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens dar. Die

Ausrichtung ihres Handelns an den life-Werten ist für alle Mitarbeiter verbindlich und wird auch in der Personalentwicklung und den regelmäßigen Leistungsbeurteilungen berücksichtigt. (Bayer AG GB 2014: 189)

In dem Geschäftsbericht (2012) der BMW AG wird der Zusammenhang von Respekt und Führung betont: „Wir begegnen einander mit Respekt. Führung basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Vertrauen basiert auf Berechenbarkeit und Fairness“ (BMW AG GB 2012: 165). Verantwortungsbewusstes Führungsverhalten wird ebenfalls in der Berichterstattung der Siemens AG kommuniziert: „Gute Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste, wertebasierte und auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens“ (Siemens AG JB 2014: 130). Außerdem betont die Siemens AG in ihrem Jahresbericht (2014) die Wichtigkeit von Führungsverantwortung und kurzen Entscheidungswegen:

UT253: Auf allen anderen Ebenen unseres Unternehmens wird Führungsverantwortung hingegen stets Einzelpersonen zugeordnet, die eigenständig entscheiden und für ihre Aufgabenbereiche persönlich Verantwortung tragen (CEO-Prinzip). Dieses Prinzip schafft klare und direkte Verantwortlichkeiten und damit kurze Entscheidungswege. (Siemens AG JB 2014: 172)

Der Prototyp EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN zeichnet einen neuen Managertyp. In dem Medientext „Manager unter Druck“ (*Die Zeit*, 06.02.2014) wird im Zusammenhang mit steigenden Suizidzahlen von Managern thematisiert, dass Führungskräfte zunehmend Leistungsdruck und Stress erfahren, was Auswirkungen auf die Gesundheit habe und zum Suizid führen könne. Während Spitzenmanager früher zehn Jahre und länger eine Position innehatten, sind es in den letzten Jahren des Untersuchungszeitraums nur noch zwei bis fünf Jahre, in denen Führungspersonlichkeiten eine Rolle ausübten. Folglich stünden Führungspersonen unter starkem Druck: Denn sie sollen eine Unternehmenskultur präsentieren, der sie jedoch selbst noch fremd sind. Folgen seien neben Leistungsdruck die soziale Vereinsamung von Führungspersonen, wie in „100 Tage Einsamkeit“ (*FAZ*, 28.02.2004) beschrieben. Auch Ederer betont in dem Artikel „Manager unter Druck“, dass Manager einsam seien und eine Führungskarriere Opfer fordere:

MT244: Man läuft schnell Gefahr, einsam zu werden. [...] Wenn du zum siebten Mal die Teilnahme an einer Feier absagst, die deinetwegen genau auf diesen Termin gelegt wurde, frag dich keiner ein achttes Mal. [...] So eine Karriere hat immer einen Preis. Immer. (*Die Zeit*, 06.02.2014)

Beim Prototyp **DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN** wird thematisiert, dass die Chefauswahl in den untersuchten Unternehmen unwichtig bleibt. Die Suche nach guten Vorstandsvorsitzenden ist schwierig, denn Unternehmen bringen nur wenige Führungspersönlichkeiten hervor, die einen international agierenden Konzern leiten könnten, wie in „Chefsuche bleibt Nebensache“ thematisiert:

- MT245: Verschleißten die Unternehmen am laufenden Band Spitzen-Manager, müssen sie sich fast zwangsläufig Nachschub von außen holen. Doch diese Chefs machen nicht selten zuerst ein halbes Jahr lang viel Wind, bringen neue Führungsteams und neuen Führungsstil. (SZ, 06.04.2006)

Der Prototyp **ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN** wird in den untersuchten Medientexten thematisiert, allerdings ist er für keines der untersuchten Medien dominant. In dem Artikel „Manager, die von sich reden machten“ (SZ, 30.12.1999) wird thematisiert, dass Berufsanfänger ein starkes Interesse am Personalmanagement haben und auch Hochschulen auf die steigende Nachfrage mit zusätzlichen Angeboten und Studienfächern reagieren.

In den untersuchten Medientexten wird in Bezug auf die **URSACHEN UND DEN ÜBERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG** des Führungsstils auch auf die in den Unternehmenstexten behandelten Prototypen **DEFINITIONEN ZUM FÜHRUNGSSTIL UND BEDEUTUNG FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN** eingegangen. Allerdings werden die Prototypen **EXISTENZ EINER NEUEN ART VON MANAGERN, DIE FRAGE DES FÜHRUNGSKRÄFTENACHWUCHSES IN UNTERNEHMEN NICHT RICHTIG ANGEANGEN** sowie **ZUNEHMENDES INTERESSE AN FÜHRUNGSPPOSITIONEN** in der untersuchten unternehmerischen Berichterstattung nicht signifikant aufgegriffen. Zwar beschäftigen sich einzelne Unternehmenstexte, beispielsweise der Nachhaltigkeitsbericht (2014) der BMW AG, mit den veränderten Anforderungen an Führungspositionen und folglich an den Führungsstil, allerdings nicht in der thematischen Tiefe wie in den Medientexten. Dagegen ist es für die Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zentral, die Arbeitgeberattraktivität durch den Führungsstil zu erhöhen, um Arbeitnehmer für das Unternehmen zu gewinnen und daran zu binden, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein.

Die Füllwerte für die Leerstelle **HANDLUNGEN** des Führungsstils zeigen, dass es zwei Prototypen gibt, die von den Medien als signifikant eingestuft werden. Dazu zählen das **ANGEBOT VON WEITERBILDUNGS- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE** und die **SCHAFFUNG VON EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE** (vgl. Tab. 5.92, S. 347). Der Prototyp **ANGEBOT VON WEITERBILDUNGS- UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN**

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE nimmt dabei den wichtigsten Rang ein. Dieser wird in den Medien *FAZ*, *Die Welt* und *Die Zeit* sowie in Bezug auf die Siemens AG thematisiert. In den untersuchten Texten werden spezielle Maßnahmen und Programme zu den Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten von Führungskräften vorgestellt, beispielsweise in „Wie aus dem Matrosen ein Kapitän wird“ (*FAZ*, 24.11.2007) und „Der Moralapostel“ (*Die Zeit*, 09.01.2014). Im untersuchten Mediendiskurs wird auch das Eigeninteresse für die Weiterbildung bei Führungskräften behandelt, beispielsweise in dem Artikel „Die Nachwuchskräfte von BMW arbeiten auch am Fließband“ (*FAZ*, 14.05.2005). Darüber hinaus wird die Sensibilisierung der Führungskräfte für Burnout in Form von Schulungen in den Medientexten thematisiert. Dieser Aspekt ist nicht nur für die Führungskräfte relevant, sondern auch für die von ihnen geführten Mitarbeiter. In der *SZ* wird der Prototyp SCHAFFUNG VON EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE aufgeführt. Dabei handelt es sich um eine konkrete Maßnahme, Führungskräfte im Unternehmen entsprechend ihrer Qualifikationen einzusetzen. Dazu zählen beispielsweise Aufstiegschancen ohne Führungsaufgaben durch die Fachkarriere sowie die Job-Rotation in Form von Projektarbeit für Führungskräfte, auch ohne Personalverantwortung. Auf diese Weise können Funktions- und Produktionsbereiche von den Führungskräften erfahren und diese dafür sensibilisiert werden. Die Besetzung von Beratungspositionen mit internen Führungskräften wird in den Texten ebenfalls thematisiert, zum Beispiel in dem Artikel „Beratung, die von innen kommt“ (*FAZ*, 23.07.2005).

MT246: Bestehende Netzwerke können dem neuen Manager sehr nützen – sie können ihn aber auch in erheblichem Maße behindern. [...] Muß sich die neue Führungskraft unter hohem Druck in komplexe Fachfragen einarbeiten, leidet die Beziehungsarbeit darunter. (*FAZ*, 28.02.2004, 100 Tage Einsamkeit)

Akteur der verbalen Handlung: Christoph Sanne, Zentralabteilung Personal (Siemens AG)

MT247: Man hatte einen guten Experten verloren und eine schlechte Führungskraft gewonnen. (*Die Welt*, 17.05.2008, Führung, nein danke!)

Akteur der verbalen Handlung: Franz Biehal, Unternehmensberater, Moderator, Coach und Psychotherapeut (Trigon Entwicklungsberatung)

Das Thema Führungsstil wird in Bezug auf den ZIELZUSTAND, die URSACHEN UND DEN BERGEORDNETEN ZUSAMMENHANG sowie die BEWERTUNGEN ausführlich in den Medientexten behandelt. Daher ist es auffällig, dass in Bezug auf die HANDLUNGEN nur zwei Prototypen im Mediendiskurs zu verzeichnen sind. In

den Medientextbeispielen<sup>13</sup> werden Programme zur Führungskräfteentwicklung und einer damit zusammenhängenden Verbesserung des Führungsstils vorgestellt. Allerdings fehlen konkrete Messzahlen zur Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen. Auffällig ist in den untersuchten Medientexten die positive Darstellung von Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften. Diese wirken sich nicht nur auf die eigene Karriere positiv aus, sondern kommen auch den Mitarbeitern zugute, wie in „Wie aus dem Matrosen ein Kapitän wird“ (FAZ, 24.11.2007) thematisiert wird.

Die HANDLUNGEN werden in den untersuchten Unternehmenstexten ausführlich aufgeführt (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.4). Darin werden zahlreiche Maßnahmen und Instrumente ausführlich vorgestellt, die den Führungsstil und die Führungsqualitäten von Managern betreffen:

#### UT254: **QUALIFIZIERUNG UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE**

**Unsere Vision von Corporate Leadership** basiert im Wesentlichen auf den drei Säulen „Managing Business“, „Leading People“ und „Leading Yourself“. Diese Philosophie vermitteln wir frühzeitig unseren jungen Führungskräften. Auch unsere erfahrenen Führungskräfte nehmen in regelmäßigen Abständen an Maßnahmen teil, in denen es um die Weiterentwicklung und Verankerung unseres Führungsverständnisses geht.

**Seit 2010** gibt es ein weltweites Corporate-Leadership-Programm. In verschiedenen Veranstaltungen setzen sich neue und etablierte Führungskräfte aller Ebenen turnusmäßig mit Führungsthemen auseinander. In den Jahren 2011 und 2012 haben wir das Programm mit Blick auf aktuelle Anforderungen aus der Unternehmensstrategie und der Personalentwicklung erweitert. Das Angebot umfasst jetzt zusätzlich die Potenzialprogramme „Ready GO“ sowie „Ready for Leading Leaders“, die die Führungskräfte auf die erstmalige Übernahme einer Hauptabteilungsleiter- bzw. Abteilungsleiterfunktion vorbereiten. Das Programm „Gesundheit und Führung“ sensibilisiert Führungskräfte für Maßnahmen und Strategien zum langfristigen Leistungserhalt. Als Wahlprogramm haben wir zudem das Programm „Führen über Distanz“ ins Leben gerufen, das sich an disziplinarische Führungskräfte richtet, die Mitarbeiter an verschiedenen Standorten führen.

**Wir streben danach**, unsere Vision von Corporate Leadership beständig weiterzuentwickeln und im Bewusstsein unserer Führung zu verankern. Das erreichen wir durch den kontinuierlichen Austausch zwischen Führungskräften der BMW Group. Dazu haben wir seit 2010 in Deutschland unter dem Namen „Treffpunkt Führung“ und seit Ende 2011 international unter dem Namen „Leadership Platform“ eine Dialogplattform eingerichtet, in der Führungskräfte die Anforderungen an Führung und das

---

<sup>13</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.3.3 „HANDLUNGEN-Prototypen“.

Führungsverständnis diskutieren und Maßnahmen für den Führungsalltag ableiten. Darüber hinaus ermuntern wir unsere Mitarbeiter in allen Funktionsebenen, den Austausch mit ihren Führungskräften zu suchen.

**Durch die Entsendung** an andere Standorte lernen unsere Mitarbeiter andere Kulturen und Arbeitsweisen kennen. Zudem ist es uns ein zentrales Anliegen, unsere Mitarbeiter zu den Themen Nachhaltigkeit und Menschenrechte zu sensibilisieren. (BMW AG NB 2012: 97)

Die detaillierte und vielschichtige Präsentation der HANDLUNGEN in den Unternehmenstexten steht im Gegensatz zu der geringen thematischen Behandlung in den Medientexten.

Die Füllwerte für die Leerstelle BEWERTUNGEN des Führungsstils zeigen, dass es mehrere signifikante Prototypen gibt: NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL, POSITIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL, KRITIK AN FACHKARRIEREN und BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN (vgl. Tab. 5.97, S. 353). Die Prototypen belegen, dass positive und negative Äußerungen zum Führungsstil bezüglich der BEWERTUNGEN in den Medien existieren. Der Prototyp NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL ist in den Medien *FAZ* und *Die Zeit* am häufigsten aufgeführt. Der Prototyp NEGATIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL wird in den Medientexten und in Bezug auf die untersuchten Unternehmen am häufigsten thematisiert. In den untersuchten Medientexten wird der Unterschied zwischen Anspruch und Realität beim Führungsstil in Unternehmen kritisiert. Ein Grund für die mangelnde Führungsverantwortung wird in den untersuchten Medientexten auf den angelsächsischen Wertekanon zurückgeführt, beispielsweise in „Verschwommene Persönlichkeit“ (*SZ*, 08.08.1998), „Die schwierige Bewertung von Führungskräften“ (*FAZ*, 02.06.2003), „Unternehmenskultur im Wandel“ (*Die Welt*, 25.04.2007), „Warum es in Deutschland so viele Fehlbesetzungen gibt“ (*FAZ*, 03.04.2008) und „Raus mit der Manager-Sau“ (*SZ*, 10.05.2010). Die New Economy wird als Grund für das schlechte Führungsverhalten aufgeführt, das nur an monetärem Erfolg orientiert sei, wie in „Die Führungskraft auf unsicherem Terrain“ (*FAZ*, 05.05.2003) dargestellt. Dabei gingen staatliche und institutionelle Kontrollmechanismen über die Märkte verloren, die die Habgier der Akteure und ihre kurzfristigen Gewinnmaximierungsinteressen zulasten der Arbeitnehmer beförderten. Ein weiterer in den Medientexten geäußerter Kritikpunkt besteht darin, dass sich Führungspersonen nicht ihrer Vorbildfunktion bewusst seien, wie in „Raus mit der Manager-Sau“ (*SZ*, 10.05.2010) beschrieben. In den Medientexten wird außerdem Kritik an einem zu autoritativen und schlechten Führungsstil geübt, der von fehlbesetzten Führungspersonen ausgeübt werde, beispielsweise in „Führungs Krise in Deutschland“ (*Die Zeit*, 23.12.2002), „Der Bayer-Schreck“ (*SZ*,

22.01.2010), „Nicht dramatisch, aber alarmierend“ (FAZ, 18.10.2010) und „Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“ (Die Zeit, 27.09.2013). Demnach seien Manager zu wenig international ausgerichtet und hätten kein Einfühlungsvermögen für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Zudem kritisieren die Konzernspitzen den Führungsstil mit Hinblick auf den Erfolg bzw. Misserfolg ihrer Unternehmen. Auch die große Entscheidungsmacht einzelner Führungspersonen wird kritisiert, wenn wenige über viele entscheiden und dabei die Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter verschwommen sei, wie in „Mit dem richtigen Rüstzeug rund um den Globus bestehen“ (FAZ, 30.04.1999), „Die Welt der Bosse“ (Die Zeit, 14.12.2006) und „Deutsche Vorstände sind nicht „international“ genug“ (Die Welt, 11.09.2007). Außerdem geraten die Bewertungsmaßstäbe für Manager im Mediendiskurs in die Kritik. Hier seien die Relevanz und der Nutzen der Kriterien für den unternehmerischen Erfolg nicht nachweisbar. Es wird kritisiert, dass das 360°-Feedback von den Führungspersönlichkeiten nicht ernst genommen werde, da daraus keine Konsequenzen folgten. Das 360°-Feedback wird außerdem kritisch bewertet, da es schlecht für das Mitarbeitergefühl im Unternehmen sei, weil sich die Mitarbeiter einer ständigen Beobachtung ausgesetzt fühlten, wie bei der ursprünglichen Panoptikums-Gefängnis-Idee, was auch Prof. Neuberger (Ludwig-Maximilians-Universität) kritisiert. Stellvertretend hierfür sind die folgenden Medientexte zu nennen, die das Thema behandeln: „Führungskrise in Deutschland“ (Die Zeit, 23.12.2002), „Wie findet ihr mich?“ (SZ, 09.10.2005), „Das Service-Jahrhundert“ (FAZ, 13.03.2006) und „Willkommen im Panoptikum“ (FAZ, 03.09.2006). Aber auch der neue Führungsstil wird kritisiert: Zum einen wird den Führungskräften mangelnde Kompetenz beim Führen in Krisenzeiten vorgehalten. Zum anderen wird geäußert, dass es sich dabei um alte Ideen handle, die neu vermarktet würden. Die kritischen Äußerungen im Mediendiskurs illustrieren die folgenden Textbeispiele:

- MT248: Die Frage nach der Führungsverantwortung eines Managers ist nicht nur schwer zu beantworten. Sie ist letzten Endes überhaupt nicht schlüssig zu beantworten. Das liegt vor allem daran, daß ohne die Heranziehung ethischer oder moralischer Kategorien, unabhängig von gesetzlichen Regelungen, kein verbindliches Konzept für Führungsverantwortung entwickelt werden kann. Ethik und Moral aber unterliegen dem ständigen Wechsel durch Wertewandel und – was noch schwerer wiegt – der Interpretation der beteiligten Individuen. [...] Damit ist es heute nicht gut bestellt. Bei genauerem Hinsehen zerfällt die Führungsverantwortung in zwei Abteilungen. Auf der einen Seite unterliegt sie den Gesetzen des Aktien-, des Bürgerlichen und des Handelsrechts. Sie werden ergänzt durch in der Unternehmensverfassung festgeschriebene Auflagen. Dies sind harte Vorgaben mit nachprüfbareren Inhalten. [...] Als Gegenposten



kommt hier das Argument ins Spiel, daß ein Management einen großen Freiraum braucht, um selbstschöpferisch den Unternehmenserfolg gestalten zu können. Auf der anderen Seite sind es die Unternehmensziele, an denen die Verantwortung des Managements orientiert ist und gemessen wird. Dies sind softe Vorgaben, die vom Management selbst verändert werden können. Noch ungenauer wird ein Festmachen der Führungsverantwortung, wenn in das Kalkül einbezogen wird, daß die Erreichung der Unternehmensziele etwa zu 80 Prozent von der Menschenführung und zu nicht einmal zwanzig Prozent vom Management der Zahlen abhängig ist. (FAZ, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)

Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für BWL (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)

- MT249: Leider war genau das in der New Economy oft irrational, weil talentierte Manager gefeiert wurden wie Rockstars und sich sogar die Arbeitgeber wie Teenie-Fans benahmen. Der Wert bemaß sich über Ruhm und Reichtum. (*Die Welt*, 29.06.2005, „Arbeiten Sie hart daran!“)

Akteur der verbalen Handlung: James Citrin, US-amerikan. Personalberater (SpencerStuart)

- MT250: Die Intention jedoch – Führungskräfte in die Verantwortung für die Operationalisierung zu nehmen – ist der richtige Schritt. Denn Führen heißt Vorbild sein, und das Leitbild im gesamten Unternehmen zu „leben“ fängt bei den Führungskräften an. (FAZ, 05.02.2007, Leitbilder schaffen Mehrwert)

Akteur der verbalen Handlung: Klaus Schmidt, Inhaber (Henrion Ludlow Schmidt)

- MT251: In den neunziger Jahren waren alle auf den charismatischen Starmanager fixiert, und es hieß, Gier sei gut. [...] Dieses Konzept müssen wir ändern. (*Die Zeit*, 23.12.2002, Führungskrise in Deutschland)

Akteur der verbalen Handlung: Michael Useem, Direktor (Wharton Center for Leadership and Change Management)

- MT252: Bei der Analyse der Situation springt der Zustand ins Auge, daß die Geschicke der ökonomisierten Gesellschaft von einer Handvoll Führungspersönlichkeiten entschieden werden, deren Tun und Lassen sich im Kern und aus vielerlei Gründen jeglicher Durchschaubarkeit und Kontrolle entzieht. Trotzdem stehen diese Personen im Zentrum der Schicksalsentscheidungen für viele Bürger. Es liegt allein an der Geschicklichkeit des jeweiligen Spitzenmanagers, wie ein Unternehmen geführt wird und wie erfolgreich es ist. Durch die Willkür der Zielsetzungen, wie etwa Globalisierung und Wachstum, Marktanteilsgewinne und Diversifizierung, Fusion oder Maximierung der Gewinne, kann ein Management zielstrebig jahrelang in die falsche Richtung laufen. Das weiß man immer erst hinterher. Irgendwann greifen die systemimmanenten Korrekture. Oft aber erst sehr spät. Wenn heute in Europa viel davon die Rede ist, daß man die

Bewertung der Führung dem Markt, in der Praxis also dem Aktienkurs, überlassen will, werden Fehlentwicklungen provoziert. [...] Die Bestrafung der Missetäter an der Unternehmensspitze hält sich in engen Grenzen. Sie werden als erfolglose Manager abgefunden und in den vorzeitigen Ruhestand versetzt. Unbefriedigend ist und bleibt, daß in einem durch und durch demokratischen System ein Teil des Gemeinwesens diesem Prinzip entzogen wird. Das wird um so unbefriedigender, als die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft immer größeres Gewicht gewinnt. [...] Die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern ist völlig verschwommen. Sie wird immer vorgeschoben. Aber sie hat oft keinen hohen Stellenwert. (FAZ, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)

Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für BWL (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)

- MT253: Für die Einschätzung von Führungskräften läßt sich kein Patentrezept finden. Jegliches Bestreben danach führt nur zu negativen Konsequenzen. In der Unternehmenspraxis des letzten Jahrzehnts haben sich für eine effektive Auswahl von Führungskräften drei Bedingungen als wesentlich erwiesen: Der Manager muß für seine Entscheidungen auch die persönliche Verantwortung übernehmen. Die Unternehmensverfassung muß gewährleisten, daß der Manager persönliche Verantwortung übernehmen kann. Darin ist auch die Möglichkeit einer Fehlentscheidung eingeschlossen. Nicht eine Fehlentscheidung schwächt das Unternehmen, sondern die Verhinderung des damit verbundenen Lernprozesses. Nur diese bietet Gewähr, daß sich derartige Fehlentscheidungen nicht wiederholen. Zugleich ist er Teil des Auswahlverfahrens für Führungskräfte. Erfolgreiche Unternehmen weisen eine dementsprechende Kultur des Umgangs mit Fehlentscheidungen ihrer Führungskräfte auf. Zugleich stärken sie die Verantwortung der Führungskräfte, indem sie soviel wie möglich an Personalaufgaben (Einstellungen, Zielvereinbarungen, Personalentwicklung) in das Linienmanagement verlagern und nur die unbedingt erforderlichen zentralen Aufgaben (Personalstrategie, Abrechnung, Tariffragen und anderes) in der Personalabteilung beibehalten. (FAZ, 06.02.2003, Die schwierige Bewertung von Führungskräften)

Akteur der verbalen Handlung: Klaus Leciejewski, Unternehmensberater und Gründer (KDL-Consulting GmbH)

- MT254: Alpha-Chefs von früher neigten vielleicht zur Selbstüberschätzung, aber sie hatten genug Charisma, um die Mitarbeiter auch in Krisenzeiten hinter sich zu versammeln. Bei den heutigen Beta-Chefs ist es gerade umgekehrt. Sie führen mit Pragmatismus, nicht mit Pathos. Sie sind gnadenlos effizient, aber sie tun sich nicht leicht, wenn es einmal schwierig wird. In Zeiten, in denen nicht nur Expertise gefragt ist, sondern Esprit. In denen das Unternehmen eine Perspektive braucht, die länger währt als die Verweildauer der neuen Chefs im Amt. (*Die Zeit*, 28.06.2012. Die Super-Männchen)

- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT255: Heute ist eher der besonnene Unternehmertypus mit Risikogespür gefragt. Die Zeit der Ertragsmaximierer, die immer auf ihren persönlichen Nutzen achten, ist vorbei. Erfahrung ist wichtiger als Ehrgeiz. [...] Es gab Zeiten, da wollte man dort den aggressiven, erfolgshungrigen, rein profitorientierten Manager, um dem Druck der Kapitalmärkte und den Interessen der Anteilseigner zu entsprechen. Heute hat man auch dort erkannt, dass man Werte nicht im Quartal, sondern über Generationen erschafft. Das ist ein langsamer Prozess. (*Die Zeit*, 27.09.2013, „Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“)
- Akteur der verbalen Handlung: Jochen Kienbaum, Unternehmensberater und Vorsitzender der Geschäftsführung (Kienbaum Consultants International GmbH)
- MT256: Habgier als zentraler Wert einer Gemeinschaft kann nur im Zusammenbruch der gesellschaftlichen Ordnung enden. In dieser Situation rückt die Wertorientierung der Führungskräfte an eine zentrale Stelle: sie bestimmen, nach welchen Regeln das ökonomische Alltagsleben abläuft, sie geben vor, welche Ziele verfolgt werden sollen, und sie dienen als gesellschaftliche Vorbilder. Sie tragen damit eine Verantwortung, die weit über die Gewinn- und Verlust-Rechnung hinausgeht. (*FAZ*, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)
- Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für BWL (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)

Die Medientextbeispiele illustrieren die Vielschichtigkeit bei der Bewertung der negativen Kritik am Führungsstil in Unternehmen.<sup>14</sup> Da der Führungsstil von den Führungspersönlichkeiten umgesetzt wird, müssten für einen erfolgreichen Führungsstil die Karrieren von Führungspersönlichkeiten richtig erkannt und gestärkt werden. Dieser Punkt wird auch von der Wissenschaft geteilt, wie von Prof. Frey, Sozialpsychologe (Ludwig-Maximilians-Universität München): „Noch hätten die alten Karriereregeln Geltung, dass derjenige nach oben käme, der seinen Job fachlich gut mache, und nicht derjenige, der sich durch Führungsqualitäten auszeichne“ (*SZ*, 26.07.2003, Entwicklungshilfe beim Aufstieg).

Die Kompetenzen, die Führungskräfte besitzen sollten, sind vielfältig: Zu ihren Aufgabenbereichen gehören die Erkennung und rationale Analyse von Marktchancen und Risiken, die Innovation von Produkten sowie die Personalgewinnung und -führung vor einem sich ständig ändernden beruflichen und persönlichen Umfeld. In den untersuchten Medientexten wird der Trend hin zu einer besseren Besetzung von Führungspositionen und einer besseren Führung thematisiert.

<sup>14</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.3.4 „BEWERTUNGEN-Prototypen“.

Allerdings wird in diesem Zusammenhang auch geäußert, dass die Besetzung von Leitungsfunktionen nicht immer an die Kompetenz der Führungspersonlichkeit gekoppelt sei, sondern auch von Machtverhältnissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens bestimmt werde, wie in dem Artikel „Achtung, es menschelt“ (SZ, 16.10.2006) thematisiert wird. In den untersuchten Medientexten, beispielsweise „Alle werden verzichten müssen“ (*Die Welt*, 23.05.2009) und „Doppeltes Spiel“ (SZ, 27.11.2013), wird das Führungsverhalten von Managern, insbesondere in der Krise, ebenfalls kritisiert:

- MT257: Die Erfahrung zeigt, dass den Top-Managern der Gedanke, sie könnten gemessen an ihrer Leistung überbezahlt sein, nur selten kommt. So ist es kein Wunder, wenn sich nach der Politikverdrossenheit bei den Menschen jetzt auch breite Enttäuschung über die Wirtschaft mit ihren Spitzenkräften breitmacht. Sind die Menschen schon lange daran gewöhnt, dass es Politiker mit der Wahrheit nicht genau nehmen, geraten jetzt auch Konzernführer in eine Glaubwürdigkeitskrise. Das ist gefährlich. Ob sie es wollen oder nicht: Top-Manager können das Schicksal der Normalbürger oft mehr beeinflussen als Politiker. [...] Dieser Anforderung müssen sich die Manager stellen, so oder so. Sie können sich nicht hinter schallgedämpfte Türen zurückziehen und hoffen, dass sie in Ruhe gelassen werden. Sie müssen ehrlich erklären, was sie tun, und sie werden die Erfahrung machen, dass die Mitarbeiter auch bittere Pillen schlucken, solange die Chefs offen sind und den Betroffenen das Gefühl vermitteln, selbst mit allem persönlichen Einsatz, vielleicht sogar mit eigenen Opfern, an der Lösung zu arbeiten. Sie stehen unter Beobachtung. Nur durch Offenheit und Transparenz kann die Wirtschaft die Spannungen begrenzen, denen die Globalisierung die Gesellschaft aussetzt. Die Unternehmen sollten selbst ein starkes Interesse daran haben. In einer zerrissenen Gesellschaft können auch die Unternehmen keinen Erfolg haben. (SZ, 07.10.2006, Nicht gesellschaftsfähig)

Demnach ist eine Kritik in der Krise gefährlich, da sie das Land spaltet: Manager sind zwar heute früher Vorstände, dafür verlieren sie im Vergleich zu früher auch schneller ihre Posten und es besteht ein härterer Kampf, was auch Sendele, Personalberater von Board Consultants International, in dem Artikel „Die Welt der Bosse“ bestätigt: „Plötzlich sind Sie ein Nobody, öffnen sich Türen nicht mehr. So läuft das“ (*Die Zeit*, 14.12.2006). In dem Artikel „Alle werden verzichten müssen“ ist aus Sicht von Wenning, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Bayer AG, der Angriff auf Manager ein Zeichen für den Zerfall der sozialen Marktwirtschaft: „Ich sehe die Gefahr, dass die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft, die uns so erfolgreich gemacht hat, aus purem Populismus geopfert werden. Der

Angriff auf die Manager ist nur ein Symptom dieser Entwicklung“ (*Die Welt*, 23.05.2009).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den untersuchten Textsegmenten der Medientexte den Führungskräften eine Macht in Bezug auf die Formung eines Wertesystems bei der Unternehmensführung zugesprochen wird, die wichtiger als die von der Konzernspitze vorgegebene Unternehmenskultur ist, wie in dem Medientext „Die Führungskraft auf unsicherem Terrain“ dargestellt: „Ihre Ausprägung ist mehr von den Entscheidungen der Chefs geprägt als von den Vorgängen in der Gesellschaft“ (*FAZ*, 05.05.2003). In dem Artikel „Wirtschaft braucht Werte“ wird den Führungskräften bei der Umsetzung der Unternehmenskultur eine besondere Verantwortung zugesprochen: „Führungskräfte prägen ein Unternehmen, denn sie sind Vorbilder. Sie leben die Werte vor, die in der Firma gelten. Ihre Verantwortung ist immens“ (*SZ*, 03.04.2009). Die Aufgaben, die Führungskräfte zu bewältigen haben, sind groß, wie in Artikel „100 Tage Einsamkeit“ thematisiert wird:

MT258: Zuhören sei wichtig, zudem müsse der Manager die Gratwanderung bewältigen, einerseits das eigene Licht nicht unter den Scheffel zu stellen und Führungsstärke zu zeigen, andererseits aber auch Unterstützung von den Mitarbeitern einzufordern. (*FAZ*, 28.02.2004)

Neben der negativen Kritik wird in den untersuchten Medientexten auch positive Kritik am Führungsstil geäußert. In den Medien *SZ* und *Die Welt* dominiert der Prototyp POSITIVE KRITIK AM FÜHRUNGSSTIL den Diskurs. Zu diesem Prototyp zählen Äußerungen, in denen der Führungsstil von Managern positiv bewertet wird. Auch das Führen nach demokratischen Prinzipien statt starrer Regeln findet positive Erwähnung in den Medientexten, beispielsweise in „Mut zu mehr Intuition“ (*SZ*, 13.04.1996), „Die schwierige Bewertung von Führungskräften“ (*FAZ*, 02.06.2003), „Entwicklungshilfe beim Aufstieg“ (*SZ*, 26.07.2003), „Das hält man ja im Kopf nicht aus“ (*SZ*, 09.10.2006) und „Achtung, es menschtelt“ (*SZ*, 16.10.2006). In diesem Zusammenhang wird in den untersuchten Texten ein Lob für die Manager für ihren unternehmerischen Mut und ihr Verhalten in der Krise geäußert. Stellvertretend hierfür sind die folgenden Medientexte zu nennen: „Unternehmenskultur im Wandel“ (*Die Welt*, 25.04.2007.), „Neues Denken gefragt“ (*Die Welt*, 26.02.2010), „Rheinischer Radikaler“ (*Die Welt*, 30.04.2010), „Superstar Deutschland“ (*FAZ*, 12.09.2010) und „Entscheider 2015“ (*Die Zeit*, 31.12.2014). Das transparente Verhalten von Managern nach innen und außen wird ebenfalls in den Medientexten positiv bewertet. Auch das Mitarbeiter-Feedback wird positiv kritisiert, da es zur Bestimmung

von Kommunikations- und Führungsqualitäten diene. Demnach ist das 360°-Feedback nicht an Entgelt- oder Karriereentscheidungen gekoppelt und dient zur Entwicklung der Mitarbeiter, wie in „Junge Führungskräfte verlangen eine offene Unternehmenskultur“ (FAZ, 07.02.2000), „Führungskrise in Deutschland“ (Die Zeit, 23.12.2002), „Exerzieren des Erfolgs“ (SZ, 10.04.2004), „Erzählen für den Erfolg“ (SZ, 15.10.2005), „Willkommen im Panoptikum“ (FAZ, 30.09.2006), „Nicht dramatisch – aber alarmierend“ (FAZ, 18.10.2010) und „Wir verlieren zu viele Top-Frauen“ (FAZ, 24.03.2013) aufgeführt. Folglich überdenken Führungskräfte, auch mithilfe der Feedback-Instrumente, ihre Kompetenzen und ziehen daraus Rückschlüsse für ihre Weiterentwicklung (vgl. dazu SZ, 05.03.2001, Vom Verwalter zum Sinnstifter). Diese Idee wird in den folgenden Textbeispielen illustriert:

- MT259: Der Begriff, der meiner Meinung nach auf den weitaus größten Teil der deutschen Manager zutrifft, muss eher lauten: verantwortungsbewusst. Ich kann moralisch jederzeit vertreten, was meine Vorstandskollegen und ich hier bei Bayer Tag für Tag praktizieren. (Die Welt, 12.05.2012, „Alle werden verzichten müssen“)
- Akteur der verbalen Handlung: Werner Wenning, Vorsitzender des Aufsichtsrats (Bayer AG)
- MT260: Das ist ein ideales Instrument, um zu einer richtigen Selbsteinschätzung zu kommen und zu erkennen, wo man sich noch weiter entwickeln muss. (Die Welt, 24.02.2007, Die Suche nach der Führungselite. Schätze aus dem Goldfischteich)
- Akteur der verbalen Handlung: Ian Knights, Leiter People Development (Bayer AG)
- MT261: Nicht mehr der sichere Arbeitsplatz sei ihr Sinnen und Trachten wie noch vor kurzem, sondern die „Suche nach Sinn“. (SZ, 05.03.2001, Vom Verwalter zum Sinnstifter)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT262: Ein guter Personalführer muss seine Mitarbeiter letztlich wie ein guter Psychotherapeut nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst motivieren. (SZ, 09.10.2006, Das hält man ja im Kopf nicht aus)
- Akteur der verbalen Handlung: Gerhard Roth, Hirnforscher (Universität Bremen)

Neben der positiven und negativen Kritik am Führungsstil wird hinsichtlich der BEWERTUNGEN die KRITIK AN FACHKARRIEREN und die BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN in den untersuchten Medientexten behandelt. In Bezug auf die Fachkarrieren wird im Mediendiskurs thematisiert, dass Fachkarrieren schlechter als Führungspositionen gestellt sind und sich nicht

jeder für eine Fachkarriere eignet. Außerdem erfahren Fachkarrieren einen Boom, da dadurch schlechte Chefs verhindert werden sollen. Was die BEWERTUNG zum STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN anbelangt, wird in den Medientexten geäußert, dass Führungspersonen körperlich und psychisch unter Stress stehen, da sie einem hohen Termindruck ausgesetzt sind und Angst um ihre eigene Position haben, wie in „Wie die Firmen ihre guten Leute demotivieren“ (FAZ, 01.06.2014) festgestellt wird. Die Prototypen KRITIK AN FACHKARRIEREN und die BEWERTUNG ZUM STATUS VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN werden in den folgenden Textbeispielen illustriert:

- MT263: Auch die angestrebte Gleichwertigkeit zwischen Führungs- und Fachlaufbahn bereitet den Personalern Kopfschmerzen. Kritik am Konzept kommt von vielen Seiten. (*Die Welt*, 17.05.2008, Führung, nein danke!)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT264: Die neue Laufbahn soll aber nicht nur schlechte Chefs verhindern. Mit ihr wollen sich Firmen auch aufhübschen. Denn in Sachen Anziehungskraft haben sie kräftigen Nachholbedarf. In den vergangenen Jahren bauten sie mehr und mehr Hierarchien ab und verbauten so ihren Nachwuchsstars die Perspektiven. Die Folge: Karrierestau und Imageeinbußen. (*Die Welt*, 17.05.2008, Führung, nein danke!)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT265: Auch Konzerne wie Bayer, Siemens oder Volkswagen bieten ambitionierten Angestellten, die keine Lust auf Mitarbeiter haben, vorzügliche Aufstiegschancen – mit mehr Gestaltungsfreiraum, mehr Geld und neuen Titeln. Damit brechen sie mit dem althergebrachten Prinzip: Wer es nach oben schaffen will, muss unter sich Leute führen. Das ging nicht selten schief. (*Die Welt*, 17.05.2008, Führung, nein danke!)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT266: Wer sich in die Welt der Bosse begibt, hört viel vom ungeheuren Druck und Terminstress; von Rivalitäten der Gegenwart und Verletzungen der Vergangenheit; von gegenseitigen Abhängigkeiten, um die niemand weiß, und von der Angst um den eigenen Job, die so manche Entscheidung beeinflusst. (*Die Zeit*, 14.12.2006, Die Welt der Bosse)
- Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)
- MT267: Es ist wohl der entscheidende Unterschied zur alten Welt der Deutschland AG: Früher musste der Chef eines Industriekonzerns nur dreimal zum Telefonhörer greifen, um mit seinen wichtigsten Geldgebern zu sprechen; die Telefonate gingen nach Frankfurt und München, zur Deutschen Bank, zur Allianz, zur Münchener Rück. Heute fliegt er um den Globus. Ausländische Aktionäre kontrollieren gut 45 Prozent an den 30 größten Unternehmen des Landes; Firmen wie BASF oder die Commerzbank, Siemens oder die Deutsche Börse sind mehrheitlich längst nicht mehr in

deutscher Hand. Im Ausland sitzen die Kunden der Konzerne und immer mehr Mitarbeiter. Sie alle wollen ab und zu mal den Boss sehen. (*Die Zeit*, 14.12.2006, Die Welt der Bosse)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Die Medientextbeispiele zeigen die Vielschichtigkeit in Bezug auf die BEWERTUNGEN des Führungsstils und der Führungspersonen in den Medientexten. Für Unternehmen besteht die Schwierigkeit darin, unterschiedliche – mitunter divergierende – Interessen miteinander zu verbinden. Führungspersönlichkeiten sind ausführende Erfüllungsgehilfen bei der Umsetzung der Geschäftsidee der Konzernspitze und befinden sich somit im Spannungsfeld ihrer eigenen Tätigkeiten, wie in „Nicht gesellschaftsfähig“ (SZ, 07.06.2006) dargestellt. Die Frage nach der richtigen Führung ist folglich eng an die Führungsperson geknüpft, wie in dem Artikel „Führungskrise in Deutschland“ ausgedrückt wird:

MT268: Wie immer man Führung definiert – die Anforderungen an den Chef stecken voller Widersprüche. Nur ein Fabelwesen kann sie alle erfüllen. Durchsetzungsfähig wie ein Bulle soll ein Manager sein, um an den Zielen, die er als richtig erkannt hat, festzuhalten, auch wenn sie dem Zeitgeist oder einer Lobby im Unternehmen zuwiderlaufen. Anschmiegsam wie ein Reh muss er sein, um sich den Sorgen und Wünschen seiner Mitarbeiter zu öffnen, ihnen zuzuhören, sie gewähren zu lassen. Mal wird Leidenschaft verlangt, dann wieder analytische Kühle, mal Zähigkeit und Ehrgeiz, dann Bescheidenheit und Anpassungsfähigkeit. Martin Hilb, Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität Sankt Gallen, fasst das angelsächsisch zusammen: „a cool head, a warm heart and working hands“. Hübsch gesagt. Aber wie um alles in der Welt soll man das lernen? Wird am Ende doch bloß der geniale Starmanager gesucht? (*Die Welt*, 23.12.2002)

In der untersuchten unternehmerischen Berichterstattung werden der Führungsstil und die Führungsqualitäten von Managern zwar weniger kritisch im Vergleich zu den untersuchten Medientexten bewertet, allerdings existieren in den Unternehmenstexten auch BEWERTUNGEN zu den HANDLUNGEN: Die Unternehmen bewerten in ihren Unternehmenstexten positiv, dass sie ihren Führungsstil an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Unternehmenskultur anpassen, insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein (vgl. dazu BMW AG NB 2014).



Die Füllwerte für die Leerstelle der FORDERUNGEN an den Führungsstil zeigen, dass es zwei signifikante Prototypen gibt: RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR und ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE (vgl. Tab. 5.100 „Prototypen von FORDERUNGEN zum Führungsstil in den Medientexten von *Die Welt*, *Die Zeit*, *FAZ* und *SZ* (1995–2014)“, S. 357). Der Prototyp RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR wird in den Medien *FAZ* und *Die Zeit* sowie in Bezug auf die Bayer AG und die Siemens AG thematisiert. In den untersuchten Medientexten wird die Forderung nach einem neuen Führungsstil geäußert. Diese Forderung ist eng an die Forderung nach Führen über Ziele geknüpft, was mit einem mentalen Wandel zusammenhängt, wie in „Mitarbeiter sind zweitrangig“ (*Die Zeit*, 26.04.2014) beschrieben. In diesem Zusammenhang wird auch der Ruf nach einem demokratischen Wertekanon sowie mehr Verantwortungsübernahme geäußert. Außerdem wird in den untersuchten Texten eine bessere Vorbereitung von Feedback-Gesprächen gefordert sowie der Ruf nach mehr Kontrolle, beispielsweise durch Maßnahmen im Bereich Corporate Governance. Der Prototyp ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE wird in den Medien *SZ* und *Die Welt* sowie in Bezug auf die BMW AG thematisiert. In den untersuchten Medientexten wird ebenfalls die Anpassung der Führungskräfte an einen neuen Führungsstil behandelt, indem sich Manager auf ihre Positionen beziehen sollten, insbesondere auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, beispielsweise in „Alle werden verzichten müssen“ (*Die Welt*, 12.05.2009) und „Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“ (*Die Zeit*, 27.09.2013). Die folgenden Medientextbeispiele zeigen die Prototypen RUF NACH EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR und ANPASSUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE:

- MT269: Die Unternehmensführung muß neben den Gesetzen eine eigene Ethik haben. Sie kann diese nicht frei erfinden. Sie muß sich an den Gesetzen der Gesellschaft und an ihren Werten orientieren. So ungenau es ist, Führungsverantwortung kann sich nicht an abstrakten Vorgaben oder genau umrissenen Partikularinteressen orientieren. Sie bezieht ihre Kraft und ihre Werte aus der Gesellschaft. Ist das nicht der Fall, so wird das Unternehmen im Endeffekt als ein notwendiges Übel zum Broterwerb abqualifiziert. (*FAZ*, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)
- Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für BWL (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)
- MT270: Personaler müssen viel mehr darauf schauen, was sich in der Welt tut, und nicht nur in ihrem Büro sitzen und ihre Angebote optimieren. (*Die Zeit*, 26.04.2014, Mitarbeiter sind zweitrangig)
- Akteur der verbalen Handlung: Thomas Sattelberger, ehem. Personalvorstand (Deutsche Telekom AG)

MT271: Die Berichte über Selbstbedienung des Managements und über fragwürdige Praktiken zur Verschleierung der wahren Situation haben erschreckend zugenommen. Die Verwilderung der Sitten hat Regierungen, Wirtschaftsprofessoren und Systemkritiker aufgeschreckt. Der Ruf nach mehr Regulierung des Managements ist allgegenwärtig. Corporate Governance ist ein Schlagwort geworden. (*FAZ*, 05.05.2003, Die Führungskraft auf unsicherem Terrain)

Akteur der verbalen Handlung: Horst Wildemann, Prof. für BWL (Technische Universität München) und Geschäftsführer (TCW-Unternehmensberatung)

MT272: Damit Ihnen so etwas nicht passiert, haben wir mithilfe zahlreicher Personalexperthen auf den nächsten Seiten einen Leitfaden für Jahresgespräche entwickelt, aus zwei Perspektiven: Wie sollten sich Mitarbeiter, wie Vorgesetzte optimal auf ein solches Gespräch vorbereiten, es führen und nachbereiten? (*Die Zeit*, 28.01.2011, Gut, dass wir darüber geredet haben)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

MT273: Es hilft nichts, wenn wir uns gegenseitig ständig angreifen. Das würden die Menschen auch nicht verstehen. Vielmehr müssen wir Manager klare Positionen beziehen und stärker für das einstehen, was wir für richtig halten. Deshalb sitze ich ja mit Ihnen hier. (*Die Welt*, 12.05.2009, „Alle werden verzichten müssen“)

Akteur der verbalen Handlung: Werner Wenning, Vorsitzender des Aufsichtsrats (Bayer AG)

MT274: Sie [Manager] können sich nicht hinter schalldämpfte Türen zurückziehen und hoffen, dass sie in Ruhe gelassen werden. Sie müssen ehrlich erklären, was sie tun, und sie werden die Erfahrung machen, dass die Mitarbeiter auch bittere Pillen schlucken, solange die Chefs offen sind und den Betroffenen das Gefühl vermitteln, selbst mit allem persönlichen Einsatz, vielleicht sogar mit eigenen Opfern, an der Lösung zu arbeiten. Sie stehen unter Beobachtung. Nur durch Offenheit und Transparenz kann die Wirtschaft die Spannungen begrenzen, denen die Globalisierung die Gesellschaft aussetzt. Die Unternehmen sollten selbst ein starkes Interesse daran haben. In einer zerrissenen Gesellschaft können auch die Unternehmen keinen Erfolg haben. (*SZ*, 07.10.2006, Nicht gesellschaftsfähig)

Akteur der verbalen Handlung: Textautor (Redakteur)

Die Textbeispiele illustrieren<sup>15</sup>, dass in den untersuchten Medientexten ein neuer Führungsstil gefordert wird, der die Möglichkeit eröffnet, die zukünftige Arbeitswelt 4.0 positiv zu beeinflussen. Dies kann mithilfe neuer Führungsmodelle und Führungspersönlichkeiten geschehen, wobei innovative Ideen im Rahmen von demokratischen Hierarchien umgesetzt werden können. In den untersuchten

<sup>15</sup> Weitere Beispiele siehe Abschnitt 5.3.3.5 „FORDERUNGEN-Prototypen“.

Unternehmenstexten werden Maßnahmen und Instrumente des Führungsstils und der Qualifikation von Führungspersönlichkeiten vorgestellt. Allerdings werden in den Unternehmenstexten nicht – im Gegensatz zu den Medientexten – Forderungen nach der Einführung eines neuen Führungsstils geäußert. Vielmehr konzentrieren sich die Unternehmen darauf, den Führungsstil so auszugestalten, dass die Bedürfnisse der Arbeitnehmer berücksichtigt werden und dabei das Unternehmen zum Erfolg geführt wird.

### **Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Aus der Ergebnisdiskussion geht hervor, dass dem Führungsstil und den Führungskräften besondere unternehmerische und mediale Aufmerksamkeit zukommt (vgl. dazu Abb. 5.20, S. 212, und Abb. 5.31, S. 327). Den Führungskräften wird eine große Bedeutung im Personalmanagement der Zukunft zugeschrieben (vgl. dazu Ruf 2015). Aus den untersuchten Unternehmens- und Medientexten lässt sich ableiten, dass die Anforderungen an Führungskräfte immer komplexer werden: Sie sollen bestens ausgebildet, mehrsprachig, zeitlich und örtlich mobil, kulturell sensibel sowie hervorragende Denker und Innovateure sein. Die Analyse der Unternehmens- und Medientexte zeigt zudem, dass die Führungsstile der Führungskräfte ständig an die Mitarbeiter, Teams, Ziele und Situationen angepasst und reflektiert werden sollten. In diesem Zusammenhang wird in dem Mediendiskurs der Ruf nach einem neuen Führungsstil geäußert.<sup>16</sup> Dabei übernimmt die Führungskraft eine Vorbildfunktion, indem sie ihren Mitarbeitern Visionen aufzeigt, intellektuell anregend ist und dabei auf die einzelnen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingeht (vgl. dazu Abschnitt 5.3.3.4). Mit einer zunehmenden Sensibilisierung für die Bedeutung von Führungsqualitäten steigt auch ein Bewusstsein für eine systematische und langfristige Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. Dies erklärt auch die intensive Behandlung des Themas Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in den untersuchten Unternehmenstexten.

Die Leistung der Führungskraft ist ein wichtiger Faktor bei der Beurteilung von Führungspersönlichkeiten (vgl. Mintzberg 2010: 3). Jedoch ist die Leistung einer Führungskraft nicht das einzige Kriterium, wonach Führung bemessen werden sollte. Wichtiger ist das „Engaging Management“, bei dem der Wert und die Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters im Vordergrund stehen, die individuell erkannt und gefördert werden sollten: „To manage is to bring out the energy that exists naturally within human beings. Managing thus means engaging, based on judgement, rooted in context“ (Mintzberg 2010: 3). Demnach hängt erfolgreiche Führung von den Rahmenbedingungen ab, in denen wirtschaftliches Handeln stattfindet. In

---

<sup>16</sup> Vgl. dazu den transformationalen Führungsstil nach Ruf (2015).

diesem Zusammenhang ist der Einfluss der Globalisierung auf unternehmerisches Handeln zu nennen, was sich auch auf die Qualität von Führungsstilen auswirkt. Hierzu hinterfragt Mintzberg kritisch die Rolle der Globalisierung in Bezug auf demokratische Ordnungen sowie die Gesellschaft und Wirtschaft betreffend: „[...] globalisation is weakening our social structures and undermining our democratic institutions. It is throwing our societies out of balance. Will it, therefore, eventually weaken our economies too?“ (Mintzberg 2010: 10). In seiner Globalisierungskritik betont Mintzberg, dass das bloße Kopieren von Modellen nicht zielführend sei. Vielmehr werden Lösungsvorschläge, gerade auch im Führungsverhalten gebraucht, um auf einem sich stetig ändernden Markt erfolgreich zu sein.

Die Aufgabe von Führung besteht darin, die Herausforderungen in Zeiten der Globalisierung anzugehen. Wenn der Führungsstil so umgesetzt wird, dass eine positive wirtschaftliche Entwicklung begünstigt wird, erfüllt er seinen Sinn (vgl. dazu 5.3.3.4). Das Gelingen dieses Vorgehens hängt stark von der Führungspersönlichkeit ab. Allerdings sehen sich Führungspersönlichkeiten in Deutschland im Vergleich zur Vergangenheit häufig der Situation ausgesetzt, dass sie ihre Position verlieren. Es ist fragwürdig, ob eine Führungskraft, die vor dem Verlust ihrer Position Angst hat, der Aufgabe gerecht wird, die unternehmerischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts anzugehen. Zu den Herausforderungen zählen die Bewältigung von Wirtschaftskrisen wie der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2009, die auch im Untersuchungszeitraum im Diskurs thematisiert wird. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten entstehen auch Chancen für Unternehmen, neue Leitlinien und grundlegende ethische Verhaltensweisen des unternehmerischen Handelns zu etablieren. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee bezieht sich dabei auf alle Bereiche unternehmerischen Handelns und die Grundlage dafür wird im Personalmanagement gelegt. „Ein Unternehmen nachhaltig zu führen bedeutet eben auch, die existenziellen Fragen aller betroffenen Systeme zu berücksichtigen“ (Krüger/von Schubert/Wittberg 2010: 13). Dies lässt sich auch auf das Personalmanagement übertragen, indem Führungskräfte die Unternehmenskultur mitentwickeln und diese in die Praxis umsetzen. Die theoretische Nachhaltigkeitsidee wird dann in praktischen Handlungsrichtlinien angewandt: „Nachhaltiges Personalmanagement ist Teil einer Unternehmensstrategie und Führungspraxis, die ernst macht mit einem verantwortungsvollen Umgang mit Menschen, Umweltressourcen und Finanzen“ (Krüger/von Schubert/Wittberg 2010: 17).

Im Kontext von unternehmerischem Denken und Handeln ist Nachhaltigkeit eng mit dem Schlüsselbegriff „Verantwortung“ verbunden (vgl. dazu Abschnitt 5.2.3.1). Die kulturelle Leitidee vom „ehrbaren Kaufmann“<sup>17</sup> kann auch in Bezug auf die Führungspersönlichkeit herangezogen werden, denn diese drückt das Prinzip Verantwortung aus: Der ehrbare Kaufmann sieht sich in der Verantwortung für sein Handeln und ist somit verantwortlich für die Folgen seines Handelns: nicht nur im unternehmerischen, sondern auch im gesellschaftlichen Kontext. Die Rückbesin- gung auf die Metapher vom ehrbaren Kaufmann<sup>18</sup> zeigt, dass die Prinzipien einer guten Unternehmensführung, wie sie in den Kaufmannslehrbüchern seit dem 12. Jahrhundert verbreitet wurden, für die gegenwärtige Wirtschafts- und Arbeitswelt aktuell sind.

In unternehmerischen Wertschöpfungsketten ist das Handeln komplex und es kann für Missstände und Fehlentwicklungen nicht immer allein die Führungsperson verantwortlich gemacht werden. Dennoch liegt die Aufgabe bei den Führungskräften, einen an Verantwortung und Nachhaltigkeit orientierten Führungsstil im Sinne des Unternehmens und der Gesellschaft zu etablieren. Allerdings liegt die Verantwortung nicht nur bei den Führungskräften, sondern bei jedem Einzelnen. Daher sollte die Debatte um einen nachhaltigen Führungsstil öffentlich geführt und die

---

<sup>17</sup> Die Metapher vom ehrbaren Kaufmann beschreibt das in Europa gewachsene Leitbild für das optimal handelnde Wirtschaftssubjekt, das ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein für das eigene Unternehmen, die Gesellschaft und die Umwelt hat. Dabei stützt ein ehrbarer Kaufmann sein Verhalten auf Tugenden und Sitten, die den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel haben und dabei die Interessen der Gesellschaft berücksichtigen (vgl. dazu Klink/Schwalbach 2012). Das von Thomas Mann in Buddenbrooks geprägte Unternehmerleitbild wird in der öffentlichen Diskussion um gute Unternehmensführung häufig zitiert: „Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können“ (Mann 2008 [1908]: 48). In Anlehnung an Mann handelt der ehrbare Kaufmann nicht nur kaufmännisch vernünftig, sondern vor allem tugendhaft, weil er auch in herausfordernden Situationen den Anstand und die guten Sitten bewahrt. Folglich beinhaltet die Metapher des ehrbaren Kaufmanns einen Vorbildcharakter für wirtschaftlich handelnde Subjekte und sollte im Kontext seiner Zeit betrachtet werden, da dem Leitbild unterschiedliche Attribute zugeschrieben werden können wie wahr, gut, sittlich, ideal, ehrlich, ethisch und moralisch korrekt. Dennoch hat bis heute ein Wertegerüst der Metapher überdauert, das in der öffentlichen Diskussion um gute Unternehmensführung angewandt wird.

<sup>18</sup> Der Rückgriff auf das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns erfolgt in der öffentlichen Diskussion um eine wertorientierte Unternehmensführung, die Corporate Social Responsibility, und auch in der praktischen Anwendung, beispielsweise in dem Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern: „§1 (1) Die Industrie- und Handelskammern haben [...] die Aufgabe, das Gesamtinteresse der ihnen zugehörigen Gewerbetreibenden ihres Bezirkes wahrzunehmen [...] [und] für Wahrung von Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns zu wirken“ (Industrie- und Handelskammern Nürnberg 2019: 1).

Widersprüchlichkeit bei der Frage nach den Prioritäten Ökologie, Ökonomie und Soziales im Zusammenhang mit den Unternehmenswerten ständig neu hinterfragt werden.

---

## 6.4 Zusammenfassung der Ergebnisdiskussion

Aus den Analyseergebnissen der Unternehmens- und Medientexte geht hervor, dass die Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen im Untersuchungszeitraum signifikant zugenommen hat und ein stetig wachsender Veränderungsdruck in Unternehmen und der Gesellschaft auch auf personalrelevante Themen Einfluss hat. In dem untersuchten Diskurs wird einerseits auf die Unternehmen betreffenden Probleme reagiert, andererseits sind damit auch gesellschaftliche und politische Zukunftsvorstellungen verbunden, die von den Akteuren definiert und bewertet werden.

Mithilfe der Themenanalyse der Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil wurden thematische Strukturen in den Unternehmens- und Medientexten untersucht. In der Arbeit wurden methodische Grundlagen zu Textthemen und zur thematischen Entfaltung sowie zur Entwicklung von Diskursthemen angewandt (vgl. Konerding 2005 und Abschnitt 2.3). Die thematische Diskursentwicklung wurde untersucht sowie die Bedeutung von Textthemen und zugehörigen Subthemen aufgezeigt. In der vorliegenden Arbeit wurden intertextuelle Kohärenzbeziehungen zwischen den Unternehmens- und Medientexten berücksichtigt. So werden die Forschungsfrage 3 und 4 nach strittigen, bedeutenden Subthemen des Diskurses beantwortet:

3. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf Diskursthemen lassen sich zwischen dem in den Unternehmens- und Medientexten vermittelten Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement erkennen?
4. Hat sich die Konzeptualisierung und Bewertung sowie Forderung des nachhaltigen wirtschaftlichen Handelns im Personalmanagement in den ausgewählten Unternehmens- und Medientexten über den Untersuchungszeitraum von 20 Jahren (1995–2014) geändert?

In den untersuchten Texten wird aufgezeigt, welche Bedeutung ein nachhaltiges Personalmanagement in wirtschaftlich schwierigen Zeiten einnimmt und nicht nur in guten Zeiten zum Erfolg eines Unternehmens führen kann. Erfolgreiche Unternehmen haben es in der Krise geschafft, Kräfte zu bündeln und ihr Personalmanagement gezielt einzusetzen, indem beispielsweise Mitarbeiter individuell

weiterentwickelt oder gewonnen wurden. Ein an Nachhaltigkeit ausgerichtetes Personalmanagement versucht, Fehler zu vermeiden, beispielsweise einen spontanen Personalabbau oder eine unreflektierte Kürzung von HR-Programmen. Stattdessen zielt ein nachhaltiges Personalmanagement darauf ab, sinnvolle Investitionen in Bildungsmaßnahmen zu tätigen, das Arbeitgeberimage zu optimieren sowie das Talent- und Bildungsmanagement zu verbessern. Außerdem können Vergütungssysteme hinterfragt, Neueinstellungen kritisch geprüft, flexible Arbeitszeitmodelle ausgeschöpft, Bildungsaktivitäten sinnvoll eingesetzt und wirtschaftliches Handeln an langfristigen Unternehmenszielen ausgerichtet werden.

Die Etablierung eines nachhaltigen Personalmanagements ist an einen Wandel geknüpft. Ein grundlegender Wandel in der Gesellschaft bestimmt, wer oder was sich wandeln soll und in welche Richtung es geht (vgl. Müller-Christ 2007: 14). Im unternehmerischen Kontext heißt das konkret, in welche Richtung sich wirtschaftende Subjekte verändern sollen. An dieser Stelle ist kritisch anzumerken, dass sich Nachhaltigkeit als Universalprinzip nicht einfach auf jedes Problem anwenden lässt:

Die Gesellschaft folgt schmerzfrei und hochmotiviert der klaren Richtung, die das strahlende Leitbild nachhaltige Entwicklung vorgibt. Diese Hoffnung scheint sich aber nicht zu erfüllen, schaut man sich die Kritik an der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung an, schaut man sich an, wie große Unternehmen Nachhaltigkeit definieren, schaut man sich an, wie lokale Agendaprozesse in sich zusammenfallen. (Müller-Christ 2007: 14)

Allerdings ist ein Wandel hin zu einer an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmens- und Wirtschaftsordnung und Gesellschaft wünschenswert, wenn die aktuelle Lebensqualität auch zukünftig gesichert werden soll. Der Nachhaltigkeitsbegriff muss sich davon abgrenzen, für die Lösung aller auf der Welt existierenden Probleme verantwortlich zu sein (vgl. Müller-Christ 2007: 18). In der Politik und Wirtschaft wird Nachhaltigkeit weniger als ein rationaler, sondern mehr als ein normativ-ethischer Ansatz definiert (vgl. Müller-Christ 2007: 21). Es ist nicht zielführend, Wirtschaftsethik als Korrektiv in der Unternehmensführung anzusehen. Stattdessen sollte sie als normatives Leitbild verstanden werden. Unternehmen versuchen mit CSR-Maßnahmen darauf zu reagieren. Dies ist aber unzulänglich und wird dem Problem nicht gerecht. Eine Möglichkeit der Wirtschaftsethik besteht darin, dass ihr in Zukunft eine neue Dimension zugesprochen wird: Unternehmen sollten ihr Verantwortungsbewusstsein erkennen und eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben. Darin kommt den Personalabteilungen eine entscheidende Rolle zu.

Die Arbeit ist entscheidend für die Zufriedenheit und das Glücksgefühl der Arbeitnehmer. Schließlich wird bei der Arbeit die meiste Zeit am Tag verbracht. Umso erstaunlicher ist es, dass laut dem Forschungsinstitut Gallup neun von zehn der deutschen Arbeitnehmer innerlich ihre Arbeit bereits gekündigt haben oder Dienst nach Vorschrift machen (vgl. Nink 2014). Dies betrifft nicht nur schlecht bezahlte Arbeiten, sondern auch hochbezahlte Managerpositionen, was zu gesamtwirtschaftlichen Milliarden Schäden führt. Aus den untersuchten Texten geht hervor, dass Konzernspitzen mit alternativen Formen des Arbeitens oder der Arbeitsorte experimentieren, um die negativen Auswirkungen, die das Arbeiten in großen Unternehmen mit sich bringen, so gering wie möglich zu halten. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitswelt, der sogenannten Wohlfühloasen und Wohlfühlzonen, wird maßgeblich von der Unternehmensführung und den Personalabteilungen bestimmt. Bei der Erschaffung von neuen Arbeitsplätzen und Bürogebäuden werden Hirnforscher ebenso wie Kulturanthropologen eingesetzt, um neue Arbeitswelten zu schaffen. Beispiele hierfür sind außergewöhnliche Projekte wie die Gestaltung von Serengeti-ähnlichen Büros im Silicon Valley, um den Alltag von Urzeitmenschen in die heutige Arbeitswelt zu übertragen. Ob das funktioniert, wird die Zeit zeigen, denn Arbeitsumgebungen sind auch Versprechen von Beratern, Inneneinrichtern und Personalern. Laut Leberecht (2015) müssten Unternehmen Verwaltungsaufwände reduzieren und wieder zum Verständnis, Sinn, Ort und Art der Arbeit zurückkehren und mehr Unberechenbarkeit zulassen (vgl. ebd.).

Nach der Meinung des ehemaligen McKinsey Beraters Laloux (2015) kann der Entwicklungsstand einer Organisation daran gemessen werden, wie sie mit ihren Mitarbeitern umgeht. Denn nicht die Farben an den Wänden sind am Ende entscheidend, sondern der Umgang mit den Mitarbeitern bestimmt letztendlich den Erfolg. Den Mitarbeitern müssen neben Zielerreichungsmaßnahmen vor allem Freiräume bei deren Erreichung gegeben werden. Dafür muss zuerst Vertrauen vorhanden sein, dann folgen Zahlen, Effizienz und schließlich der Erfolg. Oft entstehen Begeisterung und Innovation dann, wenn die Mitarbeiter ermutigt werden, eigenständig Entscheidungen zu treffen, und auf ihre Kompetenzen vertraut wird. Ein Beispiel hierfür ist Kodak: Bei einer Umstrukturierung wurde eine Abteilung vergessen und erst später darauf aufmerksam gemacht, als positive Rückmeldungen von den Kunden im oberen Management ankamen. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee als Rezept für erfolgreiches Wirtschaften haben die untersuchten Unternehmen für sich erkannt, wie aus dem Nachhaltigkeitsbericht der Siemens AG hervorgeht:



UT255: Mit einer ganzheitlichen Strategie, die Nachhaltigkeit zu einem leitenden Prinzip erhebt, bereiten wir uns bei Siemens auf diese Zukunft vor. Das scheinbare Modewort »nachhaltig« beruht auf einem Denken und Handeln, das vor 300 Jahren entstand und heute viele Bereiche unseres Lebens beeinflusst. Einem Denken, das auch den Gründer unseres Unternehmens geprägt hat. Früh hatte Werner von Siemens erkannt, dass nachhaltiges Handeln für ein innovatives Unternehmen großes Potenzial bietet und sich wirtschaftliche Vernunft – also Effizienz und Wachstum – und Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt nicht etwa ausschließen, sondern gegenseitig verstärken. Die Erkenntnis, dass nachhaltiges Handeln in diesem Sinne eine Geschäftschance darstellt und ökonomischen, ökologischen und sozialen Fortschritt ermöglicht, prägt unsere Strategie und unser Handeln seit 165 Jahren. (Siemens AG NB 2012: 5)

Mitarbeiter und Innovationen sind die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens. Wachstum kann nur entstehen, wenn verschiedene Prozesse und das Personalmanagement im Unternehmen aufeinander abgestimmt sind. Humankapital ist eine immaterielle Ressource, die direkt unter dem Einfluss der Unternehmensführung und deren Zielen steht:

UT256: Der Erfolg eines Unternehmens hat meist viele Ursachen; entscheidend aber sind immer seine Mitarbeiter. Wer gute Leute für sich begeistern kann, produziert tendenziell auch bessere Produkte und erfreulichere Ergebnisse. Oder anders gesagt: „Good business is good people.“ [...] Im Kern geht es darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Leistung und Leidenschaft honoriert, die Talente Raum lässt und auf diese Weise die Besten für sich gewinnt. Es sind viele kleinere und größere Mosaiksteinchen, aus denen sich eine solch attraktive Arbeitsumgebung zusammensetzt. (BMW AG GB 2004: 11)

Nachhaltigkeit im Personalmanagement bringt für den Standort Deutschland große Vorteile mit sich, denn daraus ergeben sich Innovationsmöglichkeiten. Dabei ist der reine Wettbewerb um qualitative Unternehmenswerte zweitrangig. Das Profil von Unternehmen aus Deutschland wird gestärkt und die Akzeptanz von Unternehmen gesteigert. Es wird eine Plattform für an Werten orientierte Entscheidungen forciert und den Mitarbeitern ein attraktives Umfeld geschaffen. Zudem wird die Attraktivität Deutschlands auf dem internationalen Arbeits- und Investitionsmarkt unterstützt. Deutschland sollte sich international stärker in die Diskussion um nachhaltige Unternehmensführung einbringen, um nicht den Anschluss zu verpassen. Nachhaltiges Personalmanagement kann eine Lösung sein, um als Gewinner der Globalisierung herauszugehen. Damit einher geht die Frage, was den Standort Deutschland ausmacht. Während mit dem Label

„Made in Germany“ jahrzehntelang erstklassige Qualitätsarbeit verbunden wird, prägen heute Aussprüche, wie „Geiz ist geil“<sup>19</sup>, das wirtschaftliche Handeln. Diese Art des Werteverfalls ist besorgniserregend. Folgen dieser Entwicklung sind eine schlechte Zahlungsmoral, Dumping-Preise, Abwanderung in Billiglohnländer, befristete Arbeitsverträge und die Lockerung des Kündigungsschutzes. Daran knüpft die Nachhaltigkeitsidee, insbesondere im Personalmanagement, an. So sind in den letzten Jahren Unternehmen international erfolgreich, die nachhaltig handeln. Auf diese Weise erfährt das Markenzeichen „Made in Germany“ internationale Anerkennung. Schließlich ist Konsumenten Umweltverträglichkeit immer wichtiger geworden und auch Investoren orientieren sich bei ihren Investitionen immer mehr an Nachhaltigkeitsberichten (vgl. dazu Abschnitt 4.1). So stellen sich Unternehmen in ihrer Unternehmensberichterstattung und auf *Sustainability Balanced Scorecards* glänzend dar und können Konsumenten für ihre nachhaltige Unternehmensführung begeistern. Unternehmen berichten über ihr nachhaltiges Handeln in Bezug auf ökologische Aspekte, aber auch auf weitere Faktoren, beispielsweise das Personalmanagement, wie in dieser Arbeit aufgezeigt wird.

Die in der vorliegenden Untersuchung behandelten Themen zeigen die Herausforderungen und Probleme, für die die Unternehmen neue, kreative und erfolgreiche Lösungsstrategien entwickeln und bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee berücksichtigen müssen. Dazu bedarf es engagierter Mitarbeiter, die sich für die Ideen und Produkte des Unternehmens begeistern und sich einbringen. Das Engagement und die Begeisterungsfähigkeit sind wichtige Aspekte bei der Personalgewinnung. Außerdem werden aufgrund der internationalen ökonomischen Verflechtungen Mitarbeiter gesucht, die sich durch Vielfalt auszeichnen. Zum einen bezieht sich dies auf kulturelle und sprachliche Aspekte, die für das Unternehmen relevant sind, aber auch auf die Förderung von Frauen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels können es sich Unternehmen nicht länger leisten, Männer den Frauen gegenüber zu bevorzugen, da gut ausgebildete Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens wichtig sind. Zudem nimmt die Bedeutung von Fach- und Führungskräften bei der Personalgewinnung immer mehr zu. Dies wird beim Personalmarketing in den Unternehmenstexten transparent kommuniziert:

---

<sup>19</sup> Der Slogan „Geiz ist geil“ wurde von der Hamburger Werbeagentur Jung von Matt für die Elektronikhandelskette Media-Saturn-Holding GmbH im Jahr 2002 kreiert und in weitere Länder übertragen. Zu Beginn der Marketing-Kampagne wurde der Werbeslogan als originell wahrgenommen. Allerdings wurde im medialen Diskurs der 2000er Jahre kritisiert, dass der Ausdruck ein Konsumentenverhalten widerspiegeln würde, das sich ausschließlich am Preis und nicht an anderen Kriterien wie der Qualität, Herstellungsweise oder Langlebigkeit orientiert.

- UT257: Nachwuchsförderung ausgeweitet. Im Jahr 2011 haben wir das Angebot zur Nachwuchsförderung erweitert. Mit dem neuen Fastlane-Programm ergänzt die BMW Group durch ein praxisorientiertes Stipendium für Masterstudierende das bestehende Angebot aus dem Bachelorprogramm SpeedUp und dem Doktorandenprogramm ProMotion. Parallel dazu wurde das Einarbeitungsprogramm Drive vollständig überarbeitet und bietet ab 2012 noch attraktivere Möglichkeiten für Neueinsteiger bei der BMW Group. (BMW AG GB 2011)

Aus der Analyse und Ergebnisdiskussion geht hervor, dass positive und negative Aspekte hinsichtlich der untersuchten Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil im Unternehmens- und Medientextkorpus thematisiert werden. Die Schwerpunktthemen sind für die untersuchten Unternehmen und im medialen Diskurs von besonderer Bedeutung. Die thematische Behandlung ist für den Diskurs um Nachhaltigkeit im Personalmanagement für den Untersuchungszeitraum charakteristisch. Die folgenden Abbildungen geben einen Überblick bezüglich der ersten Nennung eines (Sub-)Themas in den Unternehmens- und Medientexten innerhalb des Untersuchungszeitraums. In den Abbildungen sind die (Sub-)Themen bzw. Prototypen der Analyse in Bezug auf die Schwerpunktthemen der Unternehmens- und Medientexte dargestellt. In Klammern hinter den (Sub-)Themen sind die Slots wie ZIELZUSTAND, URSACHEN UND ÜBERGEORDNETER ZUSAMMENHANG, EIGENSCHAFTEN, HANDLUNGEN, BEWERTUNGEN, FORDERUNGEN, FOLGEN SOWIE STELLENWERT FÜR MENSCH UND MITARBEITER und das Jahr der ersten Nennung im Unternehmens- bzw. Medientextkorpus aufgeführt.





In Abbildung 6.1 wird ein Überblick über die erste Nennung der Subthemen im untersuchten Unternehmensdiskurs gegeben. Aus der Analyse der Unternehmenstexte geht hervor, dass die thematische Behandlung der Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil divers ist (vgl. dazu Abschnitt 5.2). Die Abbildung lässt erkennen, dass die erste Nennung der Subthemen in den Jahren 1998 bis 2003 innerhalb des Untersuchungszeitraums erfolgt. Die Nennung der relevanten Subthemen in der ersten Hälfte des Untersuchungszeitraums zeigt, dass die Unternehmen in ihrer Berichterstattung früh auf die bedeutenden Themen ihrer Zeit eingegangen sind, die bis zum Ende des Untersuchungszeitraums auch für den medialen Diskurs relevant sind und bis zum Ende des Untersuchungszeitraums erweitert werden (vgl. Abb. 6.2). Die Erweiterung um neue Subthemen in den Unternehmenstexten zeigt die Signifikanz der untersuchten Schwerpunktthemen für die Unternehmen und deren Berichterstattung.

Abbildung 6.2 gibt einen Überblick über die erste Nennung der Subthemen im untersuchten Mediendiskurs. Die Analyseergebnisse der Medientexte zeigen, dass die thematische Behandlung der Schwerpunktthemen Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil divers ist (vgl. dazu Abschnitt 5.3). Aus der Abbildung wird zudem ersichtlich, dass die erste Nennung der Subthemen der Schwerpunktthemen über den Untersuchungszeitraum breit gefächert ist. Im Vergleich zu den Unternehmenstexten erfolgt die erste Nennung eines Subthemas in den Medientexten über einen größeren zeitlichen Rahmen: Bis 2011 ist die Behandlung von neuen Subthemen im Mediendiskurs zu verzeichnen. Die Erweiterung um neue Subthemen während des Untersuchungszeitraums belegt die Bedeutung der untersuchten Schwerpunktthemen für den medialen Diskurs.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass – entgegen der in der öffentlichen Diskussion vorhandenen Ansicht, dass dem Nachhaltigkeitsbegriff auch in Bezug auf das Personalmanagement eine Konturlosigkeit und sprachlich inflationäre Verwendung anhaftet – die Nachhaltigkeitsidee zwar breit konzipiert ist, beispielsweise durch allgemeine Aussagen hinsichtlich der Unternehmenskultur, jedoch in Bezug auf einzelne Diskursausschnitte wie Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil verengt und spezifiziert wird. Dies wird in der Analyse und Ergebnisdiskussion der Schwerpunktthemen verdeutlicht (vgl. dazu Abschnitt 5.2, Abschnitt 5.3 und Kapitel 6).

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





## Zusammenfassung und Ausblick

# 7

Die vorliegende linguistische Untersuchung beschäftigt sich mit der Abbildung des Diskursstrangs „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei stehen die subthematische Be- bzw. Aushandlung sowie die an der öffentlichen Diskussion beteiligten Akteure und Vorstellungen im Fokus der Untersuchung.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist das Abbilden der Repräsentation des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement in Unternehmen und der Öffentlichkeit im Zusammenhang mit gesellschaftsrelevanten, politischen und ökonomischen Ereignissen. „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ist ein Beispiel für ein Forschungsthema, das einen anscheinend konsensuellen Diskursausschnitt abbildet, jedoch eine differenzierte thematische Aushandlung unterhalb des sprachlich kommunizierten beinhaltet. Daran knüpft die vorliegende Arbeit an, indem sie diese verborgenen Aspekte mithilfe einer differenzierten thematisch-inhaltlichen Analyse aufspürt, klassifiziert und strukturiert, um einen differenzierten Einblick in tiefgreifendere Aushandlungen zu erhalten.

Die vorliegende Arbeit zeichnet sich durch ein methodologisch-operationalisiertes Vorgehen aus mit dem Ziel, die in der Einleitung vorgestellten Forschungsfragen zur Themenspezifikation des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement in ausgewählten Unternehmens- und Medientexten zu beantworten. Es wurden kontrastiv Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen zwei Korpora, dem Unternehmens- und Medientextkorpus, auf Grundlage der Analyse der thematischen Konzeptualisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs sowie

---

**Ergänzende Information** Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7_7).



der verbalen Handlungen der am Diskurs beteiligten Akteure in dem Zeitraum 1995–2014 herausgearbeitet. Daneben sind das Aufzeigen der diskursiven Auseinandersetzungen und die Eruierung handlungsleitender Konzepte Kern der Arbeit.

Die vorliegende Untersuchung verbindet das ausgewählte Diskursthema mit einer linguistischen Analyse von zwei Korpora über eine diachrone Herangehensweise. Die Analyse der Unternehmenstexte erfolgte hinsichtlich der Kategorienbildung induktiv, orientierte sich aber an der BoK nach Früh (2001) (siehe dazu Abschnitt 2.3.2 zur Kategorienbildung), die für die Konstitution des Vergleichskorpus der Medientexte erweitert wurde. In Anlehnung an den Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens wurden Unterkategorien eruiert und differenziert, was hinsichtlich der Erforschung wirtschaftswissenschaftlicher Themen ein neuartiger linguistischer Ansatz ist.

Auf Grundlage der einschlägigen Fachliteratur wurde in Kapitel 1 die wissenschaftliche Vorgehensweise vorgestellt und ein detaillierter Verlaufsplan für die Analyse entwickelt. Aus der Vorgehensweise ergeben sich die einzelnen Arbeitsvorgänge wie die Klärung der Forschungsfrage, die Korpuskonstitution sowie die Analyse, Annotation und Interpretation der Daten. Im zweiten Kapitel erfolgte eine theoretische Erklärung der für das Forschungsvorhaben relevanten Methodik und Termini. Darin wurden diskurslinguistische Ansätze einschließlich der Darstellung der linguistischen Diskursanalyse nach Konearding und deren Abgrenzung zu anderen Formen der Diskursanalyse aufgeführt. Außerdem wurde die Erweiterung des diskurslinguistischen und korpusbasierten Verfahrens durch eine linguistisch-operationalisierte Anwendung des Frame-Begriffs (nach Konearding) für die vorliegende Arbeit aufgezeigt. Anschließend wurden in Kapitel 3 der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement unter geschichtstheoretischen und wirtschaftspolitischen Aspekten beleuchtet sowie die für die Untersuchung relevanten Konzepte vorgestellt. Im vierten Kapitel wurden die methodengeleitete Auswahl des Datenmaterials und die Konstitution der beiden Textkorpora beschrieben. Hier ist das Vorgehen zur Ermittlung der Schlüsseltexte aus den Unternehmens- und Medientexten von besonderer Relevanz. In Kapitel 5 wurden die einzelnen Analyseschritte auf der Grundlage der praktischen Handlungsanweisungen für eine Diskursanalyse nach Konearding (2005, 2007) sowie die daraus abgeleiteten Analysekatgorien mit den entsprechenden Analyseergebnissen exemplarisch präsentiert. Im sechsten Kapitel erfolgte unter Rückgriff auf die Analyseergebnisse die Ergebnisdiskussion anhand von ausgewählten Themen.

Die umfassende Untersuchung zeigt, dass dem Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement eine besondere unternehmerische und mediale Aufmerksamkeit zugesprochen wird. Er hat die zugehörige Diskursgeschichte geprägt, indem er einerseits immer wieder neu und andererseits immer wieder ähnlich thematisiert wurde. Daraus erwächst eine besondere Verantwortung von Mitarbeitern

für sich selbst und ihre Karriere sowie der Öffentlichkeit bei der Bewusstseins- und Meinungsbildung. Im Folgenden werden zusammenfassend die wichtigsten Punkte zur Beantwortung der Forschungsfrage (7.1) und ein Ausblick für weitere Untersuchungen im Forschungsbereich (7.2) vorgestellt.

---

## **7.1 Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage**

Im Zentrum der Arbeit stand die Klärung der Frage, was unter Nachhaltigkeit im Personalmanagement zu verstehen ist und welche Einstellungen der Akteure dazu existieren. Die Analyse des Datenmaterials zeigt, dass sich die Wirtschaft in den letzten Jahren an erfolgreichen Marketing-Campagnen erfreute, die mit dem Label „Nachhaltigkeit“ gekennzeichnet waren. Die Nachhaltigkeitsidee wurde in diesem Zusammenhang häufig als Megatrend definiert. Aus der Analyse geht hervor, dass der Forschungsgegenstand dieser Arbeit einen Bezug zu verschiedenen Megatrends aufweist. Die Siemens AG definiert Megatrend wie folgt: „Globale Megatrends sind langfristige Entwicklungen, von denen erwartet wird, dass sie einen Einfluss auf die gesamte Menschheit haben werden“ (Siemens AG GB 2011: 55). Laut Naisbitt (1988), der den Terminus „Megatrend“ in den 1980er Jahren prägte, werden darunter langfristige Veränderungsprozesse verstanden, die einen ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Bezug haben. Demnach bilden sie den Ausgangspunkt zur Diskussion von Innovationsprozessen, aus denen ein tiefgreifender Wandel hervorgeht, der alle Schichten und Lebensbereiche beeinflusst. Dazu zählt beispielsweise die Ressourceneffizienz, die einen Weg von traditionellen hin zu alternativen Energien fordert. Des Weiteren werden in der zunehmenden Internetisierung und einem digitalisierten Leben Organisationen ohne soziale und ökologische Nachhaltigkeit abgelehnt. Kennzeichen dieser Entwicklung sind der Weg zum Web 3.0, zu flachen Hierarchien und flexiblen Arbeitszeitmodellen. Ebenso ist der Bedeutungszuwachs einer stärkeren Frauenförderung, ausgewogenen Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als Trend zu erwähnen. Ein zunehmender Machtzuwachs von Frauen in der Wirtschaft zeichnet diese Entwicklung ebenfalls aus. Zur Bezeichnung dieses Phänomens wird der Terminus „Womenomics“ verwendet. Der Begriff wurde bereits 1999 von Kathy Matsui, der Japan-Strategiechefin des Investment-Unternehmens Goldman Sachs, in Bezug auf das Ausschöpfen des Potenzials von Frauen in der japanischen Gesellschaft geprägt. In der „Knowledge Society“ (vgl. Lane 1966) geht es zunehmend um Wissen und damit einhergehend um lebenslanges Lernen. Hierbei ist die Aneignung von Wissen für die Generation Y von enormer Bedeutung. Auch der demografische Wandel hat

Auswirkungen auf die Lebensarbeitszeit und das Rentenalter. So führt das Wachstum der Weltbevölkerung in bestimmten Regionen zum Aufschwung, während es im Westen zur Überalterung und zum Schrumpfen der Bevölkerung kommt. Schließlich entstehen Migrationsströme und ein Kampf um die besten Mitarbeiter (engl. high potentials). Die neu entstandene Arbeitswelt ist durch Flexibilität, die Dynamisierung von Arbeitsverhältnissen und dem „Just-in-time“-Lernen gekennzeichnet. Treiber dieser Entwicklung sind unter anderem die neuen Stadt- und Bürokonzepte, aber auch die Zusammensetzung und Führung des Managements verändern sich. Diese bedeutenden Trends nehmen Einfluss auf die Arbeitswelt und bestimmen den Zeitgeist des Untersuchungszeitraums.

Beim nachhaltigen Wirtschaften kommt der Nachhaltigkeitsidee eine Schlüsselrolle zu. Dabei stellen Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten her und tragen damit zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Durch Nachhaltigkeitsberichte, Systeminnovationen und das immer größer werdende Angebot an ökologisch nachhaltigen Produkten sowie einem zunehmend ökologischen Image der Unternehmen kommt die Frage auf, ob neben den bereits bestehenden drei Sektoren (Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor) ein vierter Sektor, der der Nachhaltigkeit, entsteht. In diesem Zusammenhang ist der Arbeitnehmer von morgen eingebettet, der seine Individualität ausleben, kreativ und sozial arbeiten und intrinsisch motiviert sein möchte.

Aus der Untersuchung geht hervor, dass die Umsetzung von nachhaltigen Ansätzen im Unternehmen nicht nur Zeit, sondern auch den Raum braucht, in dem die Vorstellungen der einzelnen Akteure berücksichtigt werden. Denn bestimmte Denkmuster sind eingeschliffen und es ist ein langwieriger Prozess, diese zu verändern. Jede Gesellschaft hat ihren Zeitgeist und dabei stellt sich die Frage, welchen die gegenwärtige Gesellschaft verfolgt und wohin sie steuern möchte. Soll das Prinzip Nachhaltigkeit langfristig im Unternehmen angewandt werden oder handelt es sich dabei nur um marketingwirksame Maßnahmen? Auf Grundlage der Analyseergebnisse zeigt die vorliegende Arbeit, dass zur Beantwortung dieser Frage die linguistische Diskursanalyse herangezogen werden kann, die auf jede Situation und jeden Akteur anwendbar ist. Da durch die Sichtbarmachung unterliegender Bedeutungsmuster neue Perspektiven auf ein anscheinend konsensuelles Thema aufgezeigt werden, wie „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“, erwies sich die angewandte Forschungsmethode als besonders geeignet.

An dieser Stelle wird die Ergiebigkeit der linguistischen Diskurs- und Frame-Analyse für die vorliegende Arbeit näher beleuchtet. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen ist zunächst ein Prozess, der außerhalb der Medien, also im Unternehmen, stattfindet. Aber die Medien haben einen entscheidenden Beitrag dazu geleistet, dass dem Nachhaltigkeitsbegriff eine große

gesellschaftliche Bedeutung beigemessen wird. Denn Medien beschäftigen sich mit tagesaktuellen Themen und nehmen dabei unterschiedliche Funktionen ein: Einerseits stellen sie mittels ihrer Informationsfunktion unternehmerische Aktivitäten dar, damit die Öffentlichkeit politische und wirtschaftliche Geschehnisse besser verstehen und die Interessen von unterschiedlichen Akteuren nachvollziehen kann. Andererseits werden in den Medien in ihrer Meinungsbildungsfunktion bestimmte Inhalte zum Thema ihrer Berichterstattung gemacht und verschiedene Auffassungen diskutiert, wodurch eine Sensibilisierung für gesamtgesellschaftliche Verantwortung bewirkt werden kann. Letztlich ermöglicht ein kritischer Journalismus die nötige Transparenz, die für die öffentliche Debatte wichtig ist. Aufgrund der Reichweite und Bedeutung von Medien können sie eine Plattform sein, auf der öffentlich geführte Diskussionen zu Themen und Berichten stattfinden und sich Akteure mitteilen können. Die Produktion, Vermittlung und Veränderung von komplex differenzierten Wissensbeständen ist ohne sprachliche Texte undenkbar (vgl. Konerding 2009a: 156). Folglich haben Medien eine wichtige Funktion bei der Vermittlung von Werten inne, da sie über die Behandlung von Themen und die Entwicklung von Themenkarrieren Wissen konstruieren und somit Aufmerksamkeit auf bestimmte Themen lenken und damit die Meinungsbildung beeinflussen.

Sprache bietet einen Schlüssel zum Verstehen der Welt, da durch die zugehörigen sprachgetragenen Kategorisierungen spezifische diskursive Konstruktionen und Perspektivierungen in sachverhaltsbezogenen Vorstellungswelten (mentale Modelle) sowie Orientierungen für Handlungsentscheidungen bei den betreffenden Rezipienten vorgenommen werden. Die zunehmende Relevanz von Diskursen weist auf eine gesteigerte Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für die zentrale Rolle der Sprache hinsichtlich gesellschaftlicher Wissenskonstruktion und -versicherung sowie Bewusstseins-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse hin (vgl. Konerding 2009a: 155). Im Post-Strukturalismus wird im Sinne Foucaults hervorgehoben, dass Wirklichkeit durch Sprache wahrgenommen wird und diese wiederum Wirklichkeit schafft (vgl. Landwehr 2010: 19–24). Folglich spiegelt Sprache nicht nur die Wirklichkeit wider, sondern konstituiert diese auch maßgeblich.

Eine besondere Bereicherung für die vorliegende Arbeit ist die Kombination der Diskursanalyse mit einer Frame-Analyse nach Konerding sowie die Untersuchung von zwei Textkorpora. In diesem Bereich ist der Gebrauch von unterschiedlichen Termini in Bezug auf den Frame-Begriff kritisch zu hinterfragen: In dieser Arbeit wurde mithilfe der Frame-Analyse die Komplexität des Nachhaltigkeitsbegriffs reduziert und damit dem Leser zugänglich gemacht. So konnten zwei umfangreiche Textkorpora bearbeitet und thematische Zusammenhänge sichtbar gemacht werden. Diskursanalytische Forschung impliziert jedoch

einen enorm hohen Zeitaufwand. Auch in der Forschung (vgl. Bubenhofer 2011) wird bestätigt, dass es sinnvoll ist, den Umfang der Textkorpora – wie in der vorliegenden Untersuchung – zu reduzieren:

Bei einigen Arbeiten stellt sich zudem das Problem der Operationalisierung der Hypothesen, die vor dem Hintergrund linguistischer Theoriebildung, gerade im Bereich der Diskurs- und Kulturanalyse, sehr schwierig ist. Damit verbunden ist dann die Enttäuschung über die (vermeintlich) beschränkte Aussagekraft von korpuslinguistischen Analyseresultaten. [...] [Die] Analyse auf Knopfdruck ist eine Utopie. (Bubenhofer 2011: 148)

Durch die Analyse der Unternehmens- und Medientexte wurde der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement zugänglich gemacht. Die Mediendiskursanalyse bietet dabei zentrale Erkenntnisse darüber, wie sich unterschiedliche Akteure zum Nachhaltigkeitsbegriff äußern. Durch die Analyse werden Einstellungen in der Gesellschaft genauer betrachtet, die nicht offen thematisiert oder ausgesprochen werden. Dabei vermittelt die sprachliche Analyse eine Idee davon, welche Vorstellungen und Einstellungen bei den Akteuren vorherrschen, worin Parallelen und Unterschiede dabei zwischen diesen bestehen sowie welche Ursachen für die spezifischen Vorstellungen und Einstellungen ausfindig gemacht werden können. Besonders relevant erscheint dabei die Herausarbeitung des Nachhaltigkeitsbegriffs im gesamtgesellschaftlichen Kontext, da sich dieser im zugehörigen Diskurs über den intendierten Untersuchungszeitraum verändert und differenziert hat.

Die vorliegende Diskursanalyse untersucht anhand einer Auswahl von Unternehmen und ihrer Berichterstattung sowie deren Darstellung in der Öffentlichkeit durch Medientexte die Repräsentation des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement. Die Erkenntnisse beruhen auf den untersuchten Texten. Aufgrund der Größe des Datenvolumens werden in der vorliegenden Arbeit Entwicklungsverläufe ausgewählter Schwerpunktthemen aufgezeigt. Die Hypothesen zum methodischen Vorgehen und Erkenntnisgewinn im Forschungsbereich des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement lassen sich abschließend folgendermaßen zusammenfassen:

1. Die linguistische Diskurs- und Frame-Analyse ist grundsätzlich auf jedes Thema anwendbar. Die daraus gewonnenen Ergebnisse führen wesentlich zu einem signifikanten Erkenntnisgewinn.
2. Der Nachhaltigkeitsbegriff wird in der Öffentlichkeit über den untersuchten Zeitraum sehr heterogen dargestellt: Einerseits besteht die Tendenz zur Shibolet-artigen Gebrauchsweise, sodass der Begriff und seine Bezeichnung

in immer mehr Kontexten mit Sorglosigkeit, Bedeutungsunschärfe und einer entsprechenden Sinnfreiheit, insbesondere in den Sphären Politik und Wirtschaft, verwendet wird. Andererseits weist der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement in einem an der Oberfläche konsensuell geführten Mediendiskurs ein breites Themenspektrum hinsichtlich der diskursiven Themen, Motive, Handlungen, Bewertungen und Forderungen sowie den damit zusammenhängenden Wertevorstellungen auf.

3. Nachhaltigkeitsthemen nehmen eine immer größere Rolle im Unternehmenswettbewerb ein. Dies verlangt eine klare Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs durch die Unternehmen, um sich von Konkurrenten abzugrenzen und ein eigenes Profil zu erstellen.
4. Es besteht ein großes Potenzial bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen, das es noch stärker auszuschöpfen gilt. Für die Politik sollte es noch wichtiger werden, die Rolle von Unternehmen bei der Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung für die Gesellschaft zu erkennen.

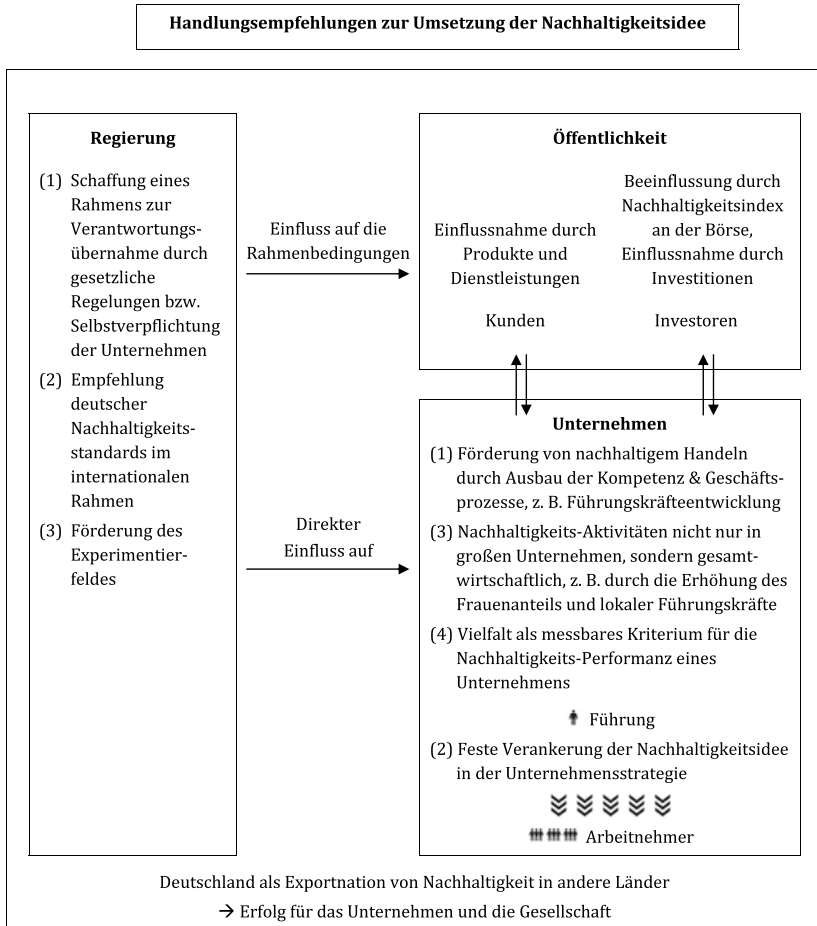
Aus der diachronen und synchronen Untersuchung der vorliegenden Arbeit geht hervor, dass diverse Themen unterschiedlich prominent sind. So zeigt sich, dass für die Unternehmen und Medien einzelne Themen besonders signifikant sind (vgl. dazu Tab. 5.7 bis 5.14 in Abschnitt 5.2.3, Tab. 5.29, S. 261, und Tab. 5.30, S. 261). Es existieren einzelne Themen nebeneinander, die sich einer übergeordneten konsensuellen Vorstellung zu Nachhaltigkeit im Personalmanagement zuordnen lassen. Diese Vorstellungen werden aber nicht immer explizit, sondern über die Themen abstrakt kommuniziert. Diese abstrakten konzeptuellen Darstellungen können mithilfe der framekonstituierenden Slots sprachlich offengelegt werden.

Die in den Unternehmens- und Medientexten vorgestellten Handlungen bzw. Lösungsvorschläge zur Erreichung des Zielzustands eines nachhaltigen Personalmanagements sind nicht normativ zu verstehen, sondern sie werden als Orientierung gebende Handlungen verstanden. Einige dieser Handlungsanweisungen können einer diachronen Entwicklung unterliegen, da sie zu einem bestimmten Zeitpunkt relevant sind, während andere einen universellen Charakter aufweisen und daher vor ihrem jeweiligen Hintergrund gesehen und verstanden werden sollten. Nach der Darstellung der zentralen Ergebnisse des diskurs- und frameanalytischen Vorgehens zur Beantwortung der Forschungsfrage werden im Folgenden Handlungsempfehlungen für die am Diskurs beteiligten Akteure vorgestellt, die sich aus den Analyseergebnissen der Unternehmens- und Medientexte ableiten lassen. Der Nutzen von nachhaltigem Handeln im unternehmerischen Kontext wird in der Forschungsliteratur kritisch bewertet (vgl. dazu

Kapitel 3). Ein kontroverser Umgang mit dem Thema, inwieweit Nachhaltigkeitsbestrebungen zur unternehmerischen Gewinn- und Wertschöpfung beitragen, kann innovative Ideen vorantreiben. Allerdings kann eine solche Diskussion auch Fortschritte blockieren. Aus der Nachhaltigkeitsdebatte im Untersuchungszeitraum geht hervor, dass sich die Bundesregierung auf nationaler Ebene zu passiv verhielt und sich auch aus der internationalen Diskussion um Nachhaltigkeit zurückhielt (vgl. Abschnitt 5.3.1.4, Abschnitt 5.3.2.4 und Abschnitt 5.3.3.4). Damit droht deutschen Unternehmen unter Wettbewerbsaspekten ein Nachteil, da ausländische Investoren über Nachhaltigkeitsaktivitäten in Deutschland nicht richtig informiert sind.

Die Analyse zeigt, dass sich in den deutschen Medien die Diskussion hauptsächlich auf die Thematik „Freiwilligkeit versus Regulation von Nachhaltigkeitsfragen“ beschränkt, zum Beispiel bei der Frauenquote (vgl. Abschnitt 6.1) oder der Festlegung von Managergehältern (vgl. Abschnitt 6.3). Dadurch besteht die Gefahr, dass sich die Debatte selbst erschöpft, da eine freiwillige Selbstverpflichtung ohne Regeln genau so wenig funktionieren kann wie ein obligatorisches Regelwerk ohne Freiwilligkeit (vgl. Abschnitt 6.1 und Abschnitt 6.3). Folglich müsste – wie in den FORDERUNGEN hinsichtlich der Schwerpunktthemen ausgedrückt (vgl. dazu Abschnitt 5.3.1.5, Abschnitt 5.3.2.5 und Abschnitt 5.3.3.5) – ein Diskurs darüber stattfinden, inwiefern sich eine freiwillige Selbstverpflichtung mit einem gesetzlichen Rahmenwerk vereinbaren lässt, damit der Nachhaltigkeitsgedanke für Unternehmen in Deutschland kein wirtschaftliches Risiko darstellt. Dies ließe sich am besten über einen von Transparenz geprägten Dialog erreichen, in dem dem Nachhaltigkeitsbegriff ein breitgefächertes Themenspektrum zugeschrieben werden kann. Eine Diskussion dieser Art könnte dann nicht nur die Verantwortung von Unternehmen in den Vordergrund rücken, sondern auch eine veränderte gesellschaftliche Wahrnehmung begünstigen, indem nicht nur eine kurzfristige Gewinnmaximierung forciert wird, sondern Nachhaltigkeit als Teil eines neuen Werteverständnisses und einer neuen Wettbewerbskultur verstanden wird, wie aus den Bewertungen und Forderungen der Untersuchung hervorgeht. Dieser Gedanke könnte dann nicht nur in Deutschland Verbreitung finden. Deutschlands Sonderstellung als Exportnation kann auch in Zukunft eine besondere Bedeutung zugesprochen werden, da nicht nur Waren exportiert werden, sondern auch hohe Sozial- und Umweltstandards sowie eine nachhaltigkeitsfreundliche Reputation der Unternehmen. Ein Beispiel hierfür sind mitarbeiterfreundliche Arbeitsverhältnisse, die Fachkräfte anziehen und den Herausforderungen im Zuge des demografischen Wandels mit zufriedenen und leistungsbereiten Arbeitnehmern begegnen (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2 und Abschnitt 6.2). Deutschlands Rolle bei der Mitgestaltung von internationalen

Nachhaltigkeitskodizes ist damit ebenfalls von großer Bedeutung. Die Analyseergebnisse der vorliegenden Arbeit bieten Handlungsempfehlungen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement von Unternehmen, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst sind.



**Abb. 7.1** Handlungsempfehlungen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement



Aus der vorliegenden Untersuchung geht hervor, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee in der Zukunft eine anspruchsvolle ethische Zielsetzung ist. Abbildung 7.1 zeigt die Wechselwirkung von Staat, Unternehmen und Gesellschaft bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee. „Die Notwendigkeit von Innovationen besteht also nicht nur in technischer, sondern auch in sozioökonomischer, institutioneller und organisatorischer Hinsicht“ (Grunwald/Kopfmüller 2006: 169). Die Probleme müssen nicht nur auf ökologischer Ebene und bei allen Prozessen wirtschaftlichen Handelns gleichermaßen angegangen werden, sondern es sollen auch die gesellschaftlich-politischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Für die Umsetzung auf allen Ebenen, lokal bis global, sollten folgende Aspekte beachtet werden: Das Bewusstsein und die Sensibilisierung der Medien sowie die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen und Handlungsleitlinien und -zielen spielen eine besondere Rolle. Dabei sollte ganzheitlich vorgegangen werden, indem alle Dimensionen je nach Gebiet miteinander verbunden werden: ökologisch, ökonomisch und sozial. Die Kooperation aller Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ist dabei wünschenswert.

Um die Förderung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement zu erreichen, sollten konkrete Forderungen an unterschiedliche Akteure und Akteursgruppen gestellt werden. Die FORDERUNGEN hinsichtlich der Schwerpunktthemen – Frauenförderung (vgl. dazu Abschnitt 5.3.1.5), Kampf um Talente (vgl. dazu Abschnitt 5.3.2.5) und Führungsstil (vgl. dazu Abschnitt 5.3.3.5) – zeigen, dass auf unterschiedlichen Ebenen Handlungsbedarf besteht. Aus den Analyseergebnissen der FORDERUNGEN der drei Schwerpunktthemen geht hervor, dass folgende Forderungen an die Unternehmen gestellt werden sollten: Erstens sollten Unternehmen ihre Geschäftsprozesse so gestalten und ihre Kompetenzen so ausbauen, dass nachhaltiges Handeln gefördert wird. In diesem Sinne sollte eine Professionalisierung der Nachhaltigkeitsbewertung erfolgen, der Nachhaltigkeitsgedanke stärker in der Fortbildung und Führungskräfteentwicklung verankert sowie ein Nachhaltigkeitsindex an der Börse entwickelt werden. Dieser sollte Nachhaltigkeitsaktivitäten stärker als wirtschaftlichen Erfolg in den Fokus rücken. Damit wären Sustainability-Indizes überflüssig. Außerdem können Netzwerke zur unternehmerischen Verantwortung und damit einhergehend Datenbanken etabliert werden sowie mehr Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung stattfinden, um auch international die Nachhaltigkeitsaktivitäten im deutschsprachigen Raum bekannt zu machen. Zweitens sollte die Nachhaltigkeitsidee als Strategie des Managements fest im Unternehmen und innerhalb der Führung verankert werden. Damit einher gehen klar definierte Managementprozesse und Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung. Auch Nachhaltigkeits- und CSR-Aktivitäten sollten leicht und transparent zugänglich

gemacht sowie die Leitlinien zur Berichterstattung breit kommuniziert werden, damit sie auch in anderen Unternehmen Anwendung finden. Drittens sollen sich Nachhaltigkeitsaktivitäten nicht nur auf große Unternehmen begrenzen, sondern im gesamtwirtschaftlichen Kontext umgesetzt werden. Diese Nachhaltigkeitsaktivitäten sollten im Unternehmen konkret sichtbar sein, beispielsweise durch die Erhöhung des Frauenanteils im Management, insbesondere in Führungspositionen und auf Vorstandsebene, sowie durch die Steigerung des Anteils von lokalen Führungskräften. Eine langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs ist nur durch den Einsatz unterschiedlicher, sich ergänzender Talente sowie durch den optimalen Einsatz von Wissen möglich. Viertens sollte Vielfalt – neben der Attraktivität als Arbeitgeber oder ökologischen und ökonomischen Faktoren – ein messbares Kriterium für die Performanz eines Unternehmens sein.

Zur Umsetzung dieser in den Medientexten thematisierten Forderungen bedarf es eines gesetzlichen Rahmens. In diesem Zusammenhang besteht die erste Forderung an die Bundesregierung darin, einen neuen Ordnungsrahmen zu bestimmen, der eine Kultur der Verantwortung und Selbstverpflichtung stärkt, freiwillige CSR-Aktivitäten fördert, einen verbindlichen Rahmen schafft und einen politischen Resonanzboden für gute Beispiele bietet. Zweitens sollte dem deutschen Nachhaltigkeits- und CSR-Profil international Kontur verliehen werden. Bisher ist die CSR-Diskussion stark im angelsächsischen Raum verortet. Die Regierung könnte international auf deutsche Standards und Projekte aufmerksam machen und damit die Wettbewerbsfähigkeit betonen. Drittens muss auch die Bundesregierung die Herausforderungen bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee annehmen und das Experimentier- und Handlungsfeld fördern.

Abschließend ist anzumerken, dass ein Wandel nur erreicht werden kann, wenn es eine geeignete sprachliche Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsthema gibt. Bisher werden im Nachhaltigkeitsdiskurs viele unterschiedliche Begriffe benutzt, die zum Teil nur Experten bekannt sind. Dies führt in der Nachhaltigkeitsdiskussion zu einer Sprachbarriere. Die Diskussion um unternehmerische Nachhaltigkeit und Verantwortung kann dann gelingen, wenn jeder, das heißt auch Mitarbeiter eines Unternehmens und nicht nur Manager oder Experten, die entsprechende Terminologie beherrscht. Diese Arbeit zeichnet sich daher neben der reinen Fachsprache auch durch den Gebrauch allgemein bekannter Termini aus.

## 7.2 Ausblick und Vorschläge für die weitere Forschung

In den 1970er Jahren haben sich tiefgreifende Veränderungen im thematischen und methodischen Ansatz in der Linguistik vollzogen. Während sich in dieser Zeit die Diskurslinguistik auf Foucaults Theorie konzentrierte, ist in den letzten Jahren eine erweiterte text- und soziolinguistische Perspektive hinzugekommen (vgl. Warnke/Spitzmüller 2008a: 3–54). In Anlehnung an Foucaults Diskurslinguistik können konkrete Analysen erfolgen, aus denen die Bedeutung von Wörtern spezifisch im Diskurs und aus der Kontextualisierung gegeben ist. Die sprachliche Oberfläche bietet dabei den Ausgangspunkt. Die Zuordnung von Foucaults Werk zur linguistischen Wende kann zu einer Rezeptionsbarriere führen.

Der Terminus „Diskurs“ ist ein modisches Passepartout für Bezeichnungen wie Rede, Gespräch, Meinungs austausch, Diskussion, Dialog, Kommunikationsgemeinschaft oder auch Text. Diese Beliebigkeit setzt sich im wissenschaftlichen Sprachgebrauch fort (vgl. Maset 2002), sodass sich Forschungsvorhaben zukünftig klar abgrenzen und eine adäquate Terminologie der linguistischen Diskursanalyse verwenden sollten. Laut Warnke und Spitzmüller wird Diskursanalyse theoretisch „mobilisiert“ (Warnke/Spitzmüller 2008a: 3), allerdings fehlt es ihr an methodologischer Begründung und „methodischen Allgemeingültigkeiten“ (Warnke/Spitzmüller 2008a: 3). In den letzten drei Dekaden hat sich die Diskursanalyse von einer unterspezifizierten Methodik zur übergenerierten Diskurslinguistik entwickelt, aus der auch eine „Simplifizierung“ (Warnke/Spitzmüller 2008a: 3) des Diskursbegriffs erfolgte. Der Mangel an theoretischem Hintergrundwissen über die Diskursanalyse kann dazu führen, dass Forschungsvorhaben irrtümlicherweise unter den Begriff der Diskursanalyse gefasst werden. Wie andere methodische Ansätze auch weist die Diskursanalyse Besonderheiten auf, die in einem Forschungsvorhaben berücksichtigt werden sollten, beispielsweise in Bezug auf die Forschungsfrage und -probleme. „The aim of discourse analysis is to make it possible for the readers to weigh the practical consequences of different discourses, and to show the problems and possibilities created by their existence“ (Talja 1999:15).

Heute muss gefragt werden, was diskurslinguistisch überhaupt erfasst werden kann. Zudem wäre eine Vereinheitlichung der Diskurslinguistik wünschenswert, bei der die Grenzen zwischen Unterspezifiziertheit und Übergeneriertheit klar gezogen werden. In der Diskurslinguistik wird diskutiert, was mithilfe der ihr zur Verfügung stehenden Mittel erfasst und ausgedrückt werden kann. Praktikable und nachvollziehbare Methoden sollten eingesetzt werden, die dann jeweils als diskurslinguistische Teildisziplin zu verstehen sind. Die Diskursanalyse benötigt Kreativität und Einfallsreichtum, da es viele verschiedene Interpretationen in

unterschiedlichen Disziplinen und Kontexten gibt. So knüpft das kritische Denken an die Diskursanalyse im Postmodernismus an. Allerdings wurde das Konzept nicht ursprünglich im Postmodernismus entwickelt, sondern geht auf Aristoteles und seine Auslegungskunst der Welt zurück.

Bei der Anwendung von diskursanalytischen Theorien ist es hilfreich, sich nicht nur auf postmoderne Theorien zu stützen, sondern auch philosophische Ideen einfließen zu lassen. Auf diese Weise deckt die Diskursanalyse die wahre Bedeutung hinter der Sprache auf: Der Forscher ist angehalten, nicht nur Sprache zu analysieren und diese als ein abstraktes, statisches Konstrukt zu sehen, sondern den Wörtern, die Akteure in einem besonderen sozialen, historischen, ökonomischen, politischen oder kulturellen Kontext äußern, Bedeutung beizumessen. Der Forscher muss folglich mutig sein, da es keinen einheitlichen methodischen Ansatz gibt. Neue Denkweisen haben jedoch einen schweren Stand in der Wissenschaft. Daher sollte der Forscher offen für neue Methoden sein und Selbstvertrauen bei deren Erprobung haben. In diesem Zusammenhang entsteht eine Vielzahl von Diskussionen – nicht nur in der Linguistik, sondern auch in der Philosophie und Soziologie: Laut Bandarouk und Ruël muss die Diskursanalyse institutionalisiert werden, denn „researchers face huge barriers as they attempt to publish studies based on discourse analysis“ (Bandarouk and Ruël 2004: 12).

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die linguistische Diskursanalyse ein hohes Potenzial an Erkenntnisgewinn hat. Die vorliegende Abhandlung kombiniert die Diskursanalyse mit einer Frame-Analyse nach Konearding. Dadurch konnten neue Einsichten gewonnen, Wissen generiert und somit ein entscheidender Beitrag zur Problematik bei der Aushandlung zentraler handlungsleitender Themen des Nachhaltigkeitsbegriffes im Bereich der zeitgenössischen Debatte um die Personalpolitik in Wirtschaftsunternehmen geliefert werden.

Diskurse werden durch bestimmte gesellschaftliche Ereignisse kanalisiert. Der diskursanalytische Ansatz ermöglicht es, sprachliche Interaktion diachron zu untersuchen. Wichtig dabei ist ein reflektierter Umgang mit Sprache bei der Untersuchung der Rahmenbedingungen kommunikativen Handelns. Der besondere Mehrwert der Diskursanalyse besteht schließlich darin, implizites Wissen transparent zu machen und den Wissensrahmen einer Gesellschaft darstellen zu können, um daraus weitere Ideen zu entwickeln. Schließlich sind Kontexte in Diskurse eingebettet. Somit können mit einer Diskursanalyse nicht nur Texte, sondern auch die implizierten Handlungen verstanden werden, wie sie in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt wurden. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern konkrete Ergebnisse, die zu anhaltenden Diskussionen und weiterführenden Argumentationen führen. Hier besteht weiterhin Handlungsbedarf, Kritiker von den

Vorteilen der Diskursanalyse zu überzeugen, indem die linguistische Diskursanalyse weiter operationalisiert und mit geeigneten methodischen Instrumenten durchgeführt wird.

Die vorliegende Arbeit verzahnt die Analyse von Unternehmenstexten und Medientexten mithilfe einer Zusammenführung einer framesemantisch fundierten Korpuskonstitution und (Unter-)Kategorienbestimmung. Die forschungspraktischen Analyseschritte sind ausführlich in Abschnitt 5.1 beschrieben. Dem Untersuchungsgegenstand der Unternehmenstexte ein thematisch korrespondierendes Vergleichskorpus der Medientexte gegenüberzustellen ermöglicht eine erweiterte Analyse, da so die Öffentlichkeit berücksichtigt werden konnte. Die Darstellung der unterschiedlichen Perspektiven aus der unternehmerischen Berichterstattung und den Medientexten ermöglichte es, strittige Themen aufzuspüren und abzubilden. Die Korpuskonstitution und Analyse des Medientextkorpus erfolgte entsprechend der Herangehensweise nach Konecny (2005), da so thematische Korpora empirisch nachvollziehbar und systematisiert erstellt werden konnten. Dieses Vorgehen bietet sich an, wenn Korpora erstellt werden, die sich an übergeordneten Konzepten oder Zielzuständen orientieren, wie in der vorliegenden Arbeit der Nachhaltigkeit im Personalmanagement, in der Analyse allerdings zahlreiche unterschiedliche Subthemen in Erscheinung treten. Die differenzierte Analyse der subthematischen Behandlung des Untersuchungsthemas ist notwendig, um strittige Themen in anscheinend konsensuell geführten Diskursen aufzuspüren. Hilfreich für die Analyse war die innovative thematische Klassifizierung entsprechend des Personalzyklus, woraus das Kategoriensystem inklusive der Unterkategorien gebildet wurde, was als primäres Ergebnis der vorliegenden Untersuchung angesehen werden kann.

Die Besonderheit dieser Arbeit liegt darin, dass ein für den Großteil der arbeitenden Gesellschaft relevantes wirtschaftswissenschaftliches Thema branchenspezifisch und diachron mit einer linguistischen Methode untersucht wurde. Unternehmenstexte, wie Geschäftsberichte und Nachhaltigkeitsberichte, werden für wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten herangezogen, finden bisher allerdings wenig Beachtung in der linguistischen Forschungslandschaft (vgl. Hundt 2000 und siehe Abschnitt 4.2.1 zu den Auswahlkriterien des Unternehmenstextkorpus). Diachrone Analysen, wie sie in der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurden, bieten sich für zukünftige Analyse an und können um weitere Aspekte ergänzt werden.

Diese Forschungsarbeit hat gezeigt, wie sich der Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement in Unternehmen manifestiert, die sich als nachhaltig agierende Unternehmen verstehen und positiv in den Nachhaltigkeitsindizes gerankt

werden. In einem weiteren möglichen Forschungsvorhaben können die vorhandenen Analyseergebnisse verwendet werden, die weit über den Rahmen eines Dissertationsprojektes hinausgehen, um spezifische Aspekte, beispielsweise die Vergütungssysteme oder Trennung von Mitarbeitern, weiter zu diskutieren. Die im Anhang im elektronischen Zusatzmaterial aufgeführten Analyseergebnisse können mit einem thematischen Fokus interpretiert und in den sozio-politischen Kontext eingeordnet werden. Ein weiteres Forschungsprojekt besteht in der Untersuchung von Unternehmen, die in Nachhaltigkeitsindizes negativ gerankt wurden. Diese könnten kontrastiv zu den in der Arbeit präsentierten, positiv bewerteten Unternehmen untersucht werden. Zudem wäre es ein lohnenswertes Projekt, Unternehmen aus weiteren Branchen zu untersuchen, um branchenspezifische Charakteristika des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement für andere Wirtschaftssektoren herauszuarbeiten.

Die in der vorliegenden Arbeit vorgestellte Analyse bietet zahlreiche Anknüpfungs- und Erweiterungsmöglichkeiten für linguistische Untersuchungen. Das methodische Vorgehen kann auf andere Diskursthemen und Diskursauschnitte, andere Sprach- und Kulturräume sowie auf Vergleichskorpora anderer Textsorten angewandt werden, beispielsweise in Gesprächsanalysen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bei Personal- und Feedbackgesprächen oder Gehaltsverhandlungen. Aufgrund der Tatsache, dass Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung zunehmend ins Internet verlagern und somit nicht immer linear darstellen, können in zukünftigen Forschungsvorhaben multimodale Aspekte ebenso berücksichtigt werden. Das Aufzeigen des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement in der vorliegenden Arbeit kann als Grundlage für weitere Forschungsvorhaben und als ein Referenzrahmen für Unternehmen dienen, die die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement verankern möchten. Davon ausgehend bietet es sich an, konkrete messbare Ergebnisindikatoren zu entwickeln, die für Unternehmen in der Praxis praktikabel sind.

Die Arbeit zeigt, welche Möglichkeiten die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement für das Unternehmen und die Gesellschaft bietet. An dieser Stelle wird die Wichtigkeit der Nachhaltigkeitsidee für die gesamtgesellschaftliche Dimension beleuchtet. Es bleibt festzuhalten, dass „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ ein von den am Diskurs beteiligten Akteuren unterschiedlich definiertes Konstrukt ist. Der sprachliche Gebrauch suggeriert, dass Unternehmen und auch die Gesellschaft die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement sowie nachhaltiges Handeln unter Kontrolle haben. Allerdings wird der Mensch heute und auch in Zukunft vor zunehmend komplexe Probleme gestellt werden, sodass nachhaltiges Handeln unabdingbar erscheint und der Mensch für sein Handeln Verantwortung übernehmen muss. Dies ist nicht nur im privaten Raum,

sondern auch bei der Arbeit, im Unternehmen und im öffentlichen Raum der Fall. Die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement kann bei der Lösung vieler Probleme Abhilfe schaffen, indem sie darauf abzielt, Humanressourcen im nachhaltigen Sinne der Ressourcenbalance aufzubauen und zu pflegen. Dabei ist es zentral, professionelle Personalprozesse einzuführen, wobei die in der Arbeit vorgestellten Handlungsfelder, beispielsweise Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil, Beachtung finden. Die vorliegende Forschungsarbeit leistet in diesem Zusammenhang einen wichtigen Beitrag zur Definition und Ausgestaltung der Frage um „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in Unternehmen.

Die Grundidee eines an Nachhaltigkeit orientierten Personalmanagements besteht darin, dass langfristiger Unternehmenserfolg generiert wird. Dafür müssen die Leitideen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement bei den Führungskräften und in der Unternehmenskultur verankert sowie von jedem einzelnen Mitarbeiter umgesetzt werden. So bleibt letztlich die Frage zu stellen, ob eine nachhaltige Zukunft überhaupt schon begonnen hat. Die Nachhaltigkeitsidee sollte einerseits durch politische Institutionen gefördert werden, indem Rahmenbedingungen institutionalisiert werden, und andererseits auf individueller Ebene durch das Verändern der eigenen Lebensweise und die Schärfung des Bewusstseins etabliert werden.

Die Kernfrage lautet schließlich: In welche Richtung möchte sich der Mensch entwickeln? Dabei stehen sich der Homo oeconomicus und der Homo sustiniensis gegenüber. Die Beantwortung der Frage verlangt eine Differenzierung, für welche Kultur und Gesellschaft sie gestellt werden soll.

Dem Anschein nach lebt der Mensch heute in einer aufgeklärten Zeit, da er durch die Erkenntnisse, die in Wissenschaft und Technik gewonnen werden, seinen Horizont erweitern kann. Er setzt auch die bedeutende Idee der Aufklärung um, die Fähigkeit zu erwerben, sich zu hinterfragen, Defizite zu erkennen und daran zu arbeiten. Allerdings werden Wissenschaft und Technik auch von Lobbyisten beeinflusst. Die Politik und Unternehmen mit ihren Vertretern beeinflussen ebenfalls die Medienlandschaft und steuern somit das Informationsangebot. Folglich wird auch heute der Bürger bevormundet und nicht alle Bürger machen von der Möglichkeit Gebrauch, sich ausreichend zu informieren, was die Auflage bestimmter Medien, insbesondere der Boulevardzeitungen, belegt. Daraus lässt sich ableiten, dass der Mensch des 21. Jahrhunderts weiterhin in einer Zeit der Aufklärung lebt. Dabei muss sich der Mensch von vorgefertigten Meinungen, die ihm täglich in den Medien vorgesetzt werden, befreien und sich seine eigene Meinung bilden.

Der Mensch muss sich heute fragen, ob er vor einer neuen, zweiten Phase der Aufklärung steht. Es muss konkreter die Frage gestellt werden, in welche Richtung sich der Mensch in Zukunft entwickeln soll, damit nicht nur die Ressourcen, sondern auch die moralisch-ethischen Werte und Normen erhalten bleiben. Heute wird diskutiert, ob sich der Mensch als Homo oeconomicus entwickeln oder ob er selbst mit seinen Werten sowie Normen als Homo sustiniensis im Zentrum stehen und danach sein Leben ausrichten soll. Vordenker wie der Postwachstumsökonom Jackson lassen den Ruf nach einer gerechteren, nachhaltigeren Wirtschaft im Rahmen ihrer ökologischen Grenzen lauter werden (vgl. Jackson 2011).

Die Tatsache, dass der Mensch in den westlich orientierten Gesellschaften in exzentrischer Art und Weise in die Natur eingreift und dieses Vorgehen mit dem technologischen Fortschritt rechtfertigt, zeigt die Negativfolgen von Forschung und Entwicklung im ökologischen Bereich (Meadows et al. 1972). Das Bild eines getriebenen und vom psychischen Selbstzerfall betroffenen Menschen bringt die Negativentwicklung in der Arbeitswelt zum Ausdruck (Senett 2000). Der westliche Mensch sieht und begreift nicht mehr die Grenzen seines Handelns gegenüber der Natur und in Bezug auf seine eigene Lebens- und Arbeitsweise (Senett 2000). Naturkatastrophen und ausbeuterische Arbeitspraktiken sind Beispiele dafür, wie Menschen die Natur, sich selbst und andere beschädigen und ihr Handeln dabei mit zweifelhaften Argumentationen zu legitimieren wissen.

Der Mensch des 21. Jahrhunderts ist ein getriebener Mensch, der die Nachhaltigkeit seiner Handlungen nicht mehr reflektiert. Wichtig für ihn sind Macht, Profitstreben und Gier, wie es die Manager in den Finanz- und Handelszentren vorleben, beispielsweise in der Finanzkrise, denen es nur um reinen Profit und größtmögliche Gewinne geht (vgl. Albach 2003). Schließlich muss, wie die vorliegende Arbeit anhand der aktuellen Diskussion um den Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement belegt, gefragt werden, wie die Regierung auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite eingreifen kann. Ziel staatlichen Eingreifens sollte sein, dass der Arbeitnehmer von morgen gute Arbeit leisten und zufrieden sein kann sowie die Unternehmen über die notwendigen Arbeitnehmer verfügen, um dem demografischen Wandel erfolgreich begegnen zu können. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Vorstellungen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement im Untersuchungszeitraum breit differenziert sind. Die Diskussion um Nachhaltigkeit beschäftigt nicht nur Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, sondern die gesamte Öffentlichkeit.

Zentrale Fragestellung der Arbeit war es, die Themen, insbesondere Handlungen und Lösungsvorschläge, zu ergründen, die in Bezug auf Nachhaltigkeit in den Unternehmen und der Öffentlichkeit existieren, um ein an Nachhaltigkeit orientiertes Personalmanagement zu erreichen. Die vorliegende Untersuchung zeigt,



dass dem Untersuchungsthema ein differenziertes Themenspektrum zugrunde liegt, das über Handlungen, Bewertungen und Forderungen explizit sowie implizit kommuniziert wird. Zusätzlich zu den inhaltlichen Ergebnissen bietet die Arbeit einen methodisch fundierten Ansatz zur linguistischen Diskursanalyse einer wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellung.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



---

# Datenmaterial

---

## Unternehmenstexte

### Korpus Bayer AG

Bayer AG GB 1999	Geschäftsbericht 1999.
Bayer AG GB 2000	Zukunft gestalten. Geschäftsbericht 2000.
Bayer AG GB 2001	Finanzbericht 2001.
Bayer AG GB 2002	Finanzbericht 2002.
Bayer AG GB 2003	Finanzbericht 2003.
Bayer AG GB 2004	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2004.
Bayer AG NB 2004	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2004.
Bayer AG GB 2005	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2005.
Bayer AG NB 2005	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2005.
Bayer AG GB 2006	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2006.
Bayer AG NB 2006	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2006.
Bayer AG GB 2007	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2007.
Bayer AG NB 2007	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2007.
Bayer AG GB 2008	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2008.
Bayer AG NB 2008	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2008.

Bayer AG GB 2009	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2009.
Bayer AG NB 2009	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2009.
Bayer AG GB 2010	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2010.
Bayer AG NB 2010	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2010.
Bayer AG GB 2011	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2011.
Bayer AG NB 2011	Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2011.
Bayer AG GB 2012	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2012.
Bayer AG NB 2012	150 Years Science For A Better Life – Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2012.
Bayer AG GB 2013	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2013.
Bayer AG GB 2014	Science For A Better Life – Bayer-Geschäftsbericht 2014.

### **Korpus BMW AG**

BMW AG GB 2001	Geschäftsbericht 2001. Mit Premium-Marken profitabel wachsen.
BMW AG GB 2002	Geschäftsbericht 2002. Stärken nutzen. Eigene Wege gehen.
BMW AG NB 2001/2002	Umwelt, Wirtschaft, Soziales: Wege der Zukunftsfähigkeit Sustainable Value Report 2001/2002.
BMW AG GB 2003	Geschäftsbericht 2003. Kräfte entfalten.
BMW AG GB 2004	Geschäftsbericht 2004. Weichen stellen, Vorsprung ausbauen.
BMW AG NB 2003/2004	Sustainable Value Report 2003/2004. Innovation. Leistung. Verantwortung.
BMW AG GB 2005	Geschäftsbericht 2005. Leistung bringen.
BMW AG GB 2006	Geschäftsbericht 2006.
BMW AG NB 2005/2006	Sustainable Value Report 2005/2006. Verantwortung wahrnehmen.
BMW AG GB 2007	Geschäftsbericht 2007.
BMW AG GB 2008	Geschäftsbericht 2008.
BMW AG NB 2007/2008	Sustainable Value Report 2007/2008.
BMW AG NB 2008	Sustainable Value Report 2008.
BMW AG GB 2009	Geschäftsbericht 2009.
BMW AG GB 2010	Geschäftsbericht 2010.

---

BMW AG NB 2010	Sustainable Value Report 2010.
BMW AG GB 2011	Geschäftsbericht 2011.
BMW AG GB 2012	Geschäftsbericht 2012.
BMW AG NB 2012	Wert schaffen. Sustainable Value Report 2012.
BMW AG GB 2013	Geschäftsbericht 2013.
BMW AG NB 2013	Zusammen wirken. Sustainable Value Report 2013.
BMW AG GB 2014	Geschäftsbericht 2014.
BMW AG NB 2014	Sustainable Value Report 2014.

### **Korpus Siemens AG**

Siemens AG GB 1998	Geschäftsbericht 1998.
Siemens AG GB 1999	Geschäftsbericht 1999. Punkt für Punkt.
Siemens AG CCR 2000	Corporate Citizenship Report 2000. Unser Engagement für die Gesellschaft.
Siemens AG GB 2000	Geschäftsbericht 2000. Wir sind in...
Siemens AG CCR 2001	Corporate Citizenship Report 2001.
Siemens AG GB 2001	»Wir haben die richtigen Konzepte für eine erfolgreiche Zukunft als Global network of innovation« Geschäftsbericht 2001.
Siemens AG CCR 2002	Wie tragen bei zu einer besseren Welt... ...im Verbund mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern... und mit innovativer Technologie im Dienst von Mensch und Umwelt. Corporate Responsibility Report 2002.
Siemens AG GB 2002	Nachhaltiger Erfolg ist die Maxime unseres Handelns. Geschäftsbericht 2002.
Siemens AG CRR 2003	Verantwortung für die Zukunft. Corporate Responsibility Report 2003.
Siemens AG GB 2003	Go for Profit and Growth! Geschäftsbericht 2003.
Siemens AG GB 2004	Geschäftsbericht 2004.
Siemens AG CRR 2005	Siemens Corporate Responsibility. Facts and Figures 2005 Geschäft und Mitarbeiter, Umwelt, Gesellschaftliches Engagement.
Siemens AG GB 2005	Geschäftsbericht 2005.
Siemens AG CCR 2006	Corporate Responsibility Report 2006. Daten, Fakten und weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2006.
Siemens AG GB 2006	Geschäftsbericht 2006.

---

Siemens AG CCR 2007	Corporate Responsibility Report 2007. Daten, Fakten und weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2007
Siemens AG GB 2007	Geschäftsbericht 2007. Antworten auf wichtige Fragen unserer Zeit zu Industrie, Umwelt und Energie sowie Gesundheit.
Siemens AG GB 2008	Wie wird unsere Welt in Zukunft aussehen? Geschäftsbericht 2008.
Siemens AG NB 2008	Nachhaltigkeitsbericht 2008.
Siemens AG GB 2009	Wie können wir nachhaltig sein und zugleich profitabel wirtschaften? Geschäftsbericht 2009.
Siemens AG NB 2009	Siemens trägt Verantwortung. Nachhaltigkeitsbericht 2009.
Siemens AG GB 2010	Unser Weg zur nachhaltigen Wertsteigerung. Geschäftsbericht 2010.
Siemens AG NB 2010	Nachhaltigkeitsbericht 2010. Chancen nutzen, Risiken minimieren, Werte leben
Siemens AG GB 2011	Städte nachhaltig entwickeln. Geschäftsbericht 2011.
Siemens AG NB 2011	Nachhaltigkeit bewegt. Nachhaltigkeitsbericht 2011.
Siemens AG GB 2012	Vertrauen verbindet uns. Geschäftsbericht 2012.
Siemens AG GB 2012	Nachhaltig handeln. Nachhaltigkeitsbericht 2012.
Siemens AG JB 2013	Langfristig denken. Antworten geben. Jahresbericht 2013.
Siemens AG NB 2013	Weiterführende Nachhaltigkeitsinformationen zum Siemens-Jahresbericht 2013.
Siemens AG JB 2014	Vision 2020. Wir verwirklichen, worauf es ankommt. Jahresbericht 2014.

---

## Medientexte

### Korpus Bayer AG

<i>Die Welt</i> , 02.01.2006,	Zwölf goldene Regeln für deutsche Manager
<i>Die Welt</i> , 24.10.2006,	Bayer-Tochter BIS will 2900 Mitarbeiter loswerden
<i>Die Welt</i> , 28.10.2006,	Goldener Handschlag
<i>Die Welt</i> , 24.02.2007,	Die Suche nach der Führungselite. Schätze aus dem Goldfischeich
<i>Die Welt</i> , 30.04.2007,	Renaissance der Werkstudenten

---

<i>Die Welt</i> , 21.07.2007,	Gläserne Mitarbeiter leisten weniger
<i>Die Welt</i> , 22.04.2008,	Vom Mitarbeiter zum Kapitalisten
<i>Die Welt</i> , 17.05.2008,	Führung, nein danke!
<i>Die Welt</i> , 12.05.2009,	„Alle werden verzichten müssen“
<i>Die Welt</i> , 26.02.2010,	Neues Denken gefragt
<i>Die Welt</i> , 24.04.2010,	Bei Anruf Job
<i>Die Welt</i> , 30.04.2010,	Rheinischer Radikaler
<i>Die Welt</i> , 02.07.2011,	Der Arbeitgeber als Marke
<i>Die Welt</i> , 10.09.2011,	Die chemische Industrie stellt wieder ein
<i>Die Welt</i> , 12.11.2011,	Man kann sich einen Namen machen
<i>Die Welt</i> , 12.11.2011,	Wir arbeiten gemeinschaftlich
<i>Die Welt</i> , 12.11.2011,	Wissen bleibt im Unternehmen
<i>Die Welt</i> , 10.03.2012,	Es wird geklotzt, nicht gekleckert
<i>Die Welt</i> , 01.04.2014,	Millionengehälter und andere Annehmlichkeiten
<i>Die Zeit</i> , 03.01.1997,	Besser als die Quote
<i>Die Zeit</i> , 14.02.1997,	Aufstieg ohne Titel
<i>Die Zeit</i> , 14.08.1997,	Ausländer gesucht
<i>Die Zeit</i> , 24.10.1997,	Sackgasse Teilzeit
<i>Die Zeit</i> , 04.06.1998,	Verdienen auf Weltniveau
<i>Die Zeit</i> , 16.09.1999,	In Feindesland
<i>Die Zeit</i> , 12.06.2003,	Frauennetzwerke: Die Kunst des Klüngels
<i>Die Zeit</i> , 14.12.2006,	<i>Die Welt</i> der Bosse
<i>Die Zeit</i> , 01.12.2009,	Ein Stellenmarkt der Zukunft?
<i>Die Zeit</i> , 20.08.2010,	Warum Unternehmen Mitarbeiter zum Malen schicken
<i>Die Zeit</i> , 19.10.2010,	Der Manager als Marke
<i>Die Zeit</i> , 18.11.2010,	Bayer streicht in Deutschland 1700 Stellen
<i>Die Zeit</i> , 03.12.2010,	Warum der Geburtenrückgang nicht zu Vollbeschäftigung führt
<i>Die Zeit</i> , 28.01.2011,	Gut, dass wir darüber geredet haben
<i>Die Zeit</i> , 21.03.2011,	Durch Daddeln zum neuen Job
<i>Die Zeit</i> , 30.04.2011,	Frauenquote bedroht Männerkarrieren
<i>Die Zeit</i> , 01.11.2011,	Wenn aus Facebookfans Bewerber werden
<i>Die Zeit</i> , 22.02.2012,	Ein neuer Typus Manager
<i>Die Zeit</i> , 16.05.2012,	Wie viel Millionen sind genug?

---

<i>Die Zeit</i> , 28.06.2012,	Die Super-Männchen
<i>Die Zeit</i> , 31.01.2013,	Wir gehen arbeiten
<i>Die Zeit</i> , 28.08.2013,	Leidende Angestellte
<i>Die Zeit</i> , 03.12.2014,	Die Chefinnen der Zukunft
<i>FAZ</i> , 01.08.1998,	Auch Männer träumen manchmal von flexiblen Arbeitszeiten
<i>FAZ</i> , 12.09.1998,	Zur Sache
<i>FAZ</i> , 14.09.1998,	Jobrotation als Karriereweg
<i>FAZ</i> , 21.11.1998,	Immer mehr Unternehmen werden beim Weihnachtsgeld kreativ
<i>FAZ</i> , 08.03.1999,	Frauenförderung als Wettbewerbsvorteil
<i>FAZ</i> , 12.07.1999,	Immer mehr Großunternehmen setzen auf Frauenförderung
<i>FAZ</i> , 30.10.1999,	Das Fremde als eine andere Normalität begreifen
<i>FAZ</i> , 24.03.2001,	Studenten setzen wieder auf Sicherheit in Traditionsunternehmen
<i>FAZ</i> , 08.05.2001,	Die Vergütungen der einzelnen Vorstände bleiben geheim
<i>FAZ</i> , 28.12.2001,	Auf der ganzen Welt werden Hunderttausende von Arbeitsplätzen abgebaut
<i>FAZ</i> , 05.01.2002,	Unternehmen bei Betriebsrenten vor demographischer Herausforderung
<i>FAZ</i> , 05.05.2003,	Die Führungskraft auf unsicherem Terrain
<i>FAZ</i> , 05.04.2004,	Die Rückkehr der Ethik
<i>FAZ</i> , 17.04.2004,	Nur wenige wagen den Bruch in der beruflichen Biographie
<i>FAZ</i> , 19.11.2005,	Die Bescherung muss nicht ausfallen
<i>FAZ</i> , 13.03.2006,	Erfolgreiche Familienunternehmen
<i>FAZ</i> , 30.09.2006,	Willkommen im Panoptikum
<i>FAZ</i> , 04.12.2006,	Leitbilder in Dax-Unternehmen
<i>FAZ</i> , 06.12.2006,	Wertevorrat für die Globalisierung
<i>FAZ</i> , 05.02.2007,	Leitbilder schaffen Mehrwert
<i>FAZ</i> , 17.03.2007,	75 000 gefragte Mitarbeiter
<i>FAZ</i> , 25.08.2007,	Kommt zu uns!
<i>FAZ</i> , 17.03.2008,	Viele Unternehmen teilen den Erfolg
<i>FAZ</i> , 03.04.2008,	Warum es in Deutschland so viele Fehlbesetzungen gibt
<i>FAZ</i> , 20.07.2008,	Die Multikulti-Offensive
<i>FAZ</i> , 14.09.2008,	Auch Bleiben tut weh

---

FAZ, 14.12.2008,	Gleiche Welle, gleiche Stelle
FAZ, 16.12.2008,	Kurzarbeit statt Kündigung
FAZ, 16.12.2008,	Bescheidene Bescherung
FAZ, 13.12.2009,	Die Traumjobs der Frauen
FAZ, 22.02.2010,	Divisionale Führung löst die Matrixorganisation ab
FAZ, 05.08.2010,	Im Zentrum des Notstands
FAZ, 16.10.2010,	Karriere in der Schmutzdecke
FAZ, 18.10.2010,	Nicht dramatisch – aber alarmierend
FAZ, 02.07.2011,	Werkstudenten, Stipendien, ideelle Förderung
FAZ, 18.09.2011,	Umerziehungslager Büro
FAZ, 07.01.2012,	Plötzlich Arbeitnehmer in Südafrika
FAZ, 05.05.2012,	Engagement statt Lebenslaufkosmetik
FAZ, 04.11.2012,	Warum nur werden so wenige Frauen Chefin?
FAZ, 01.06.2014,	Wie die Firmen ihre guten Leute demotivieren
FAZ, 04.10.2014,	Daimler und Bosch holen die Rentner zurück
SZ, 16.08.1997,	Grenzenlose Großchemie
SZ, 04.12.1999,	Führungskraft mit 30-Stunden-Woche
SZ, 21.05.2003,	Die Wut der Aktionäre
SZ, 08.01.2004,	Arbeitgeber sparen bei der Betriebsrente
SZ, 20.10.2004,	Ein Modell von gestern
SZ, 08.11.2004,	Mitbestimmung: Eine Frage der Kultur
SZ, 10.09.2005,	Wie findet ihr mich?
SZ, 19.03.2009,	Weniger Nachfrage, weniger Gehalt
SZ, 18.04.2009,	Kündigung als letztes Mittel
SZ, 26.05.2009,	Gesundmacher gesucht
SZ, 22.01.2010,	Der Bayer-Schreck
SZ, 23.03.2010,	Null Tolernaz
SZ, 23.09.2010,	Siemens bietet Job-Garantie in Deutschland
SZ, 22.11.2010,	Gewerkschaft kritisiert Bayer
SZ, 29.02.2012,	Der Traum vom Erfinderunternehmen
SZ, 09.02.2012,	Autokonzerne schütten Rekroprämien aus
SZ, 06.03.2013,	Bonus für Bayer-Mitarbeiter
SZ, 09.05.2014,	Aufschwung Ost
SZ, 31.10.2014,	Globalisierung tut weh



## Korpus BMW AG

<i>Die Welt</i> , 16.07.2005,	Wahrer Luxus
<i>Die Welt</i> , 20.08.2005,	Nicht die Jüngsten, aber die Besten
<i>Die Welt</i> , 17.11.2007,	Der Arbeitsmarkt bietet neue Chancen für ältere Bewerber
<i>Die Welt</i> , 24.06.2008,	Firmen geben Angestellten für Fußball frei
<i>Die Welt</i> , 19.07.2008,	So gelingt Ihr Comeback
<i>Die Welt</i> , 30.01.2009,	Krise am Arbeitsmarkt: Wie die Bundesregierung gegenzusteuern versucht. Wundermittel Kurzarbeit
<i>Die Welt</i> , 04.06.2009,	Employer Branding
<i>Die Welt</i> , 26.10.2009,	Was ist angemessen?
<i>Die Welt</i> , 26.10.2009,	Managergehälter gekoppelt an Arbeiterlöhne
<i>Die Welt</i> , 13.03.2010,	Deutschlands Autoindustrie exportiert Arbeitsplätze
<i>Die Welt</i> , 24.11.2010,	Jobwunder bei Autobauern
<i>Die Welt</i> , 26.02.2011,	„Die Verwirklichung individueller Wünsche wird wichtiger“
<i>Die Welt</i> , 19.03.2011,	Frau am Steuer!
<i>Die Welt</i> , 17.10.2011,	Konzerne lehnen starre Quote ab
<i>Die Welt</i> , 18.10.2011,	2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein
<i>Die Welt</i> , 21.12.2011,	Konzernchefs bleiben Optimisten
<i>Die Welt</i> , 23.12.2011,	Kleines Jobwunder bei deutschen Autobauern
<i>Die Welt</i> , 27.01.2012,	Gutes Zeugnis, gutes Gehalt
<i>Die Welt</i> , 10.03.2012,	Es wird geklotzt, nicht gekleckert – Vor allem in der Autobranche gibt es für die Mitarbeiter hohe Boni
<i>Die Welt</i> , 04.08.2012,	Der Blick nach vorne
<i>Die Welt</i> , 24.09.2012,	Deutsche arbeiten am liebsten für Autobauer
<i>Die Welt</i> , 20.12.2012,	Zwangsurlaub bleibt die Ausnahme
<i>Die Welt</i> , 22.12.2012,	Stille Nacht, aber wie?
<i>Die Welt</i> , 01.02.2013,	Ein bisschen Übertreibung ist erlaubt
<i>Die Welt</i> , 09.02.2013,	VW-Chef Winterkorn will keine Gehaltserhöhung
<i>Die Welt</i> , 05.03.2013,	Elektroautos schaffen neue Arbeitsplätze
<i>Die Welt</i> , 09.03.2013,	Autobauer zahlen für 2012 hohe Boni
<i>Die Welt</i> , 30.03.2013,	Konzerneigene Talentschmiede
<i>Die Welt</i> , 12.04.2013,	Virtuell feuert es sich viel leichter
<i>Die Welt</i> , 21.06.2013,	...und wünschen Ihnen für die Zukunft alles Gute
<i>Die Welt</i> , 05.10.2013,	Trittleiter in die Chefetage
<i>Die Welt</i> , 14.12.2013,	Das deutsche Modell macht Schule

---

<i>Die Welt</i> , 15.03.2014,	Wirtschaft Kompakt
<i>Die Welt</i> , 01.04.2014,	Millionengehälter und andere Annehmlichkeiten
<i>Die Welt</i> , 04.06.2014,	BMW will Kosten in den deutschen Werken senken
<i>Die Welt</i> , 06.06.2014,	Gute Arbeitgeber bilden weiter
<i>Die Welt</i> , 01.08.2014,	Mit Sitzfleisch an die Spitze
<i>Die Welt</i> , 21.10.2014,	Wie Vollkasko gefährlich werden kann
<i>Die Welt</i> , 31.12.2014,	Entscheider 2015
<i>Die Zeit</i> , 18.08.1995,	Der Samstag als Chance
<i>Die Zeit</i> , 09.08.1996,	Atmende Fabriken – atemlose Belegschaften
<i>Die Zeit</i> , 09.01.1998,	Hoffnungsträger 98: Es gibt sie noch, Branchen und Unternehmen, die einstellen
<i>Die Zeit</i> , 18.05.1998,	Es gibt viel zu kämpfen
<i>Die Zeit</i> , 15.10.1998,	Einsamkeit und Recht und Freiheit
<i>Die Zeit</i> , 29.06.2000,	Ungleichheit in deutschen Chefetagen
<i>Die Zeit</i> , 26.10.2000,	Automobilbranche II: Nicht nur Ingenieure gesucht
<i>Die Zeit</i> , 15.11.2001,	„Die Batterien aufladen“
<i>Die Zeit</i> , 23.12.2002,	Führungskrise in Deutschland
<i>Die Zeit</i> , 18.09.2003,	Magie, Profit und Gipfeli
<i>Die Zeit</i> , 25.09.2003,	Expats: Auswandern auf Zeit
<i>Die Zeit</i> , 01.07.2004,	Die 35-Stunden-Mär
<i>Die Zeit</i> , 16.09.2004,	Wir brauchen erfolgsabhängige Löhne
<i>Die Zeit</i> , 07.07.2005,	50 + Ingenieur = arbeitslos
<i>Die Zeit</i> , 27.10.2005,	Besessen von drei Buchstaben
<i>Die Zeit</i> , 01.12.2005,	Manager ohne Moral?
<i>Die Zeit</i> , 27.07.2006,	Die Bewerbungsgesellschaft
<i>Die Zeit</i> , 14.09.2006,	Erfahrung verzweifelt gesucht
<i>Die Zeit</i> , 26.04.2007,	Arbeitskraft auf Abruf
<i>Die Zeit</i> , 27.02.2008,	BMW streicht Tausende Stellen
<i>Die Zeit</i> , 27.02.2008,	Das Unvermögen der Konzerne
<i>Die Zeit</i> , 06.03.2008,	Eine Frage der Moral
<i>Die Zeit</i> , 16.10.2008,	Flexibel in alle Richtungen
<i>Die Zeit</i> , 28.10.2008,	Risikjob Leiharbeiter
<i>Die Zeit</i> , 23.07.2009,	Die Weibervirtschaft
<i>Die Zeit</i> , 29.10.2009,	Wie viel mehr ist der Chef wert?

---

<i>Die Zeit</i> , 01.11.2009,	BMW beendet Kurzarbeit
<i>Die Zeit</i> , 19.08.2010,	Trotz Quote zu wenig Jobs für Behinderte
<i>Die Zeit</i> , 04.11.2010,	Ehrenrunden
<i>Die Zeit</i> , 05.01.2011,	Querdenker
<i>Die Zeit</i> , 04.02.2011,	Welche Konzerne auf Frauen setzen
<i>Die Zeit</i> , 30.03.2011,	Der Glaubenskrieg um die Frauenquote
<i>Die Zeit</i> , 30.04.2011,	Frauenquote bedroht Männerkarrieren
<i>Die Zeit</i> , 13.05.2011,	Vom Sinn und Unsinn exotischer Seminare
<i>Die Zeit</i> , 09.06.2011,	Die Macker haben ausgedient
<i>Die Zeit</i> , 25.09.2011,	Leistung statt Alter
<i>Die Zeit</i> , 16.10.2011,	Für jeden Konzern eine eigene Quote
<i>Die Zeit</i> , 17.10.2011,	Vorerst keine Frauenquote
<i>Die Zeit</i> , 01.11.2011,	Wenn aus Facebookfans Bewerber werden
<i>Die Zeit</i> , 08.11.2011,	Gesucht: Fachkraft mit Familiensinn
<i>Die Zeit</i> , 23.11.2011,	Was der Schreibtisch über uns verrät
<i>Die Zeit</i> , 10.01.2012,	Diese Frauen sollte man(n) im Auge behalten
<i>Die Zeit</i> , 18.02.2012,	Firmen vergessen ihre Praktikanten zu schnell
<i>Die Zeit</i> , 05.04.2012,	„Wir haben Lupen an den Arbeitsplätzen“
<i>Die Zeit</i> , 03.05.2012,	Vielfalt in der Belegschaft zahlt sich aus
<i>Die Zeit</i> , 28.06.2012,	Die Super-Männchen
<i>Die Zeit</i> , 27.08.2012,	Frauenquote lässt manche Männer um Karrierechancen bangen
<i>Die Zeit</i> , 15.10.2012,	Auf Bewerbersuche mit rappenden Azubis und singenden Chefs
<i>Die Zeit</i> , 07.12.2012,	Lassen sich Ideen managen?
<i>Die Zeit</i> , 21.06.2013,	Was können Führungskräfte für die Gesundheit tun?
<i>Die Zeit</i> , 27.09.2013,	„Die Zeit der Ertragsmaximierer ist vorbei“
<i>Die Zeit</i> , 03.10.2013,	Büro-Outsourcing nach Hause
<i>Die Zeit</i> , 19.10.2013,	Mehr Führungskräfte sollten sich outen
<i>Die Zeit</i> , 21.11.2013,	Klassengesellschaft ab Werk
<i>Die Zeit</i> , 25.11.2013,	Die Chefinnen der Zukunft
<i>Die Zeit</i> , 27.02.2014,	Wir sind jung ...
<i>Die Zeit</i> , 22.05.2014,	Die Pendlerrepublik
<i>Die Zeit</i> , 26.06.2014,	Von wegen Teilzeit

---

<i>Die Zeit</i> , 31.07.2014,	Einmal Arbeitszeit abheben, bitte!
<i>Die Zeit</i> , 08.08.2014,	Unsere Firma als Wimmelbild
<i>FAZ</i> , 01.03.1997,	Wie durch eine lange Leine anstatt der Peitsche die Leistung zu steigern ist
<i>FAZ</i> , 07.06.1997,	Erfolg im Personalwesen für Persönlichkeiten mit hoher sozialer Kompetenz
<i>FAZ</i> , 03.01.1998,	Abends im Hotel wieder ein kleines Häppchen aus dem Computer
<i>FAZ</i> , 22.10.1998,	Wie Menschen und Maschinen miteinander umgehen
<i>FAZ</i> , 21.06.1999,	Informationstechnik beim Wissensmanagement überbewertet
<i>FAZ</i> , 07.02.2000,	Junge Führungskräfte verlangen eine offene Unternehmenskultur
<i>FAZ</i> , 15.11.2000,	Viele Großunternehmen stocken ihr Personal auf
<i>FAZ</i> , 15.11.2000,	Für Überstunden gibt es mehr Weihnachtsgeld
<i>FAZ</i> , 04.12.2000,	Im Namen der Bosse
<i>FAZ</i> , 03.03.2001,	Wir brauchen die Experten aus der ganzen Welt
<i>FAZ</i> , 29.08.2001,	Autohersteller sehen begrenzte Signalwirkung in VW-Abschluß
<i>FAZ</i> , 09.12.2001,	Hoher Eintrittspreis
<i>FAZ</i> , 29.07.2002,	Den Internet-Stellenmärkten steht eine scharfe Konsolidierung bevor
<i>FAZ</i> , 25.08.2002,	Arbeiten ohne Ende
<i>FAZ</i> , 12.10.2002,	Porsche-Überschuß steigt um 71 Prozent
<i>FAZ</i> , 08.04.2003,	Soziale Verantwortung braucht kein Regel-Korsett
<i>FAZ</i> , 24.06.2003,	Traumgehälter schaffen keine Kultur des Anstands
<i>FAZ</i> , 31.10.2003,	Deutsche Unternehmen kürzen das Weihnachtsgeld
<i>FAZ</i> , 21.03.2004,	Oasen der neuen Jobs
<i>FAZ</i> , 05.04.2004,	Die Rückkehr der Ethik
<i>FAZ</i> , 17.04.2004,	Nur wenige wagen den Bruch in der beruflichen Biographie
<i>FAZ</i> , 08.11.2004,	Bei fast allen Sanierungen steht auch das Weihnachtsgeld zur Disposition
<i>FAZ</i> , 11.12.2004,	VDA plädiert für längere Arbeitszeiten
<i>FAZ</i> , 23.12.2004,	Älter werden wir später
<i>FAZ</i> , 19.03.2005,	Der Goldfischeich braucht Pflege

---

FAZ, 14.05.2005,	Die Nachwuchskräfte von BMW arbeiten auch am Fließband
FAZ, 14.05.2005,	Schröder will „Löhne wie in China“ verhindern
FAZ, 20.07.2005,	Betriebsräte halten Rente mit 67 Jahren für illusorisch
FAZ, 14.08.2005,	Mit dem Geld fremder Leute
FAZ, 03.06.2006,	Die Persönlichkeit muß zu uns passen
FAZ, 08.07.2006,	Die Besten der Besten sind knapp
FAZ, 19.09.2006,	Demographie zwingt zum Umdenken
FAZ, 04.12.2006,	Leitbilder in Dax-Unternehmen
FAZ, 14.04.2007,	Lockruf
FAZ, 28.04.2007,	BMW: Erfolg macht sexy
FAZ, 04.08.2007,	Ein unendlich wertvolles Geschenk
FAZ, 25.08.2007,	Kommt zu uns!
FAZ, 22.09.2007,	Wer zuerst geht, der verliert
FAZ, 27.10.2007,	Mit dem Vorstand auf Geschäftsreise
FAZ, 12.01.2008,	Jedes Ziel ist messbar
FAZ, 26.03.2008,	Der Mindestlohn kommt auch in der Zeitarbeit
FAZ, 13.04.2008,	BMW entdeckt seine alten Arbeiter
FAZ, 27.07.2008,	Die Mär vom guten Familienkonzern
FAZ, 30.08.2008,	Praktikanten sind die besten Botschafter
FAZ, 15.09.2008,	Die Dax-30-Unternehmen und ihr Humankapital
FAZ, 22.09.2008,	Hausgemachter Mangel
FAZ, 05.11.2008,	Konjunktur für Kurzarbeit
FAZ, 22.11.2008,	Die Turbo-Praktikanten
FAZ, 16.12.2008,	Kurzarbeit statt Kündigung
FAZ, 13.03.2009,	Schnell weg vom Blaumann
FAZ, 14.06.2009,	Firmen in der Demographie-Falle
FAZ, 19.07.2009,	Ganz entspannt ins Sabbatical
FAZ, 08.10.2009,	Kurzarbeit ist für BMW kein Thema mehr
FAZ, 13.12.2009,	Die Traumjobs der Frauen
FAZ, 08.05.2010,	Verfolgt von zwei Finanzämtern
FAZ, 21.08.2010,	Jenseits der 50
FAZ, 31.08.2010,	Der Zeitarbeit geht das Personal aus
FAZ, 13.09.2010,	Superstar Deutschland
FAZ, 18.10.2010,	Nicht dramatisch – aber alarmierend

---

FAZ, 11.12.2010,	Wir brauchen mehr Frauen in den oberen Führungsetagen
FAZ, 02.07.2011,	Werkstudenten, Stipendien, ideelle Förderung
FAZ, 26.02.2012,	Jetzt kassiert die Arbeiterklasse
FAZ, 10.03.2010,	Beschäftigte verdienen am Aufschwung mit
FAZ, 08.09.2012,	Der Samurai coacht nur noch selten
FAZ, 28.10.2012,	Yoga für ein längeres Berufsleben
FAZ, 14.12.2012,	Autoindustrie lässt billig für sich tüfteln
FAZ, 30.03.2013,	Bonus für alle
FAZ, 14.05.2013,	Unsere Mitarbeiter bleiben gesünder und leistungsfähiger
FAZ, 29.05.2013,	Wir holen junge Spanier nach München
FAZ, 01.06.2013,	Tariffucht aus Notwehr?
FAZ, 18.02.2014,	Der Kampf gegen den täglichen E-Mail-Wahnsinn
FAZ, 01.03.2014,	Selbstausbeutung am Smartphone
FAZ, 10.05.2014,	Nachhaltigkeit, angeschoben von BMW
FAZ, 14.08.2014,	Daimler löscht Mails im Urlaub
FAZ, 27.09.2014,	Je oller, je doller – je wertvoller?
FAZ, 14.12.2014,	Masterplan für Spitzenjob
SZ, 25.11.1995,	Das übertarifliche Weihnachtsgeld ist in vielen Betrieben gekürzt worden
SZ, 25.11.1995,	Der Abschied von Stechuhr und Stress
SZ, 11.03.1996,	BMW: Mit Arbeitszeitkonto 1 000 Stellen sichern
SZ, 07.06.1997,	Freiheit von der Stechuhr
SZ, 31.12.1999,	Manager, die von sich reden machten
SZ, 02.05.2000,	Der unsichtbare Angestellte
SZ, 21.07.2001,	Alles, was ihr wollt
SZ, 23.07.2001,	Die Belegschaft muss sich der Nachfrage anpassen
SZ, 02.02.2002,	Die neue Bescheidenheit
SZ, 02.09.2002,	Vorstandsgehälter steigen kräftig
SZ, 14.09.2002,	Arbeitskraft auf Pump
SZ, 22.11.2002,	Die Belegschaft der Heloten
SZ, 11.08.2003,	Schutzimpfung für Unternehmen
SZ, 10.04.2004,	Exerzieren des Erfolgs
SZ, 17.07.2004,	<i>Die Zeit</i> der Kränkungen
SZ, 31.12.2005,	Es ist nie zu spät

---

SZ, 14.02.2006,	Der Traum vom frühen Feierabend
SZ, 28.02.2006,	„Ältere Mitarbeiter wirken positiv“
SZ, 07.03.2006,	Die Kraft der zwei Wahrheiten
SZ, 06.04.2006,	Chefsuche bleibt Nebensache
SZ, 24.04.2006,	Suche Ingenieur, biete Top-Posten
SZ, 18.07.2007,	BMW zahlt hohen Bonus an Mitarbeiter
SZ, 25.08.2007,	Verkehrte Welt am Palmenstrand
SZ, 22.12.2007,	Werk München: Mehr als 1 000 Jobs betroffen
SZ, 11.01.2008,	BMW ist nach wie vor sexy
SZ, 26.01.2008,	Kollegen erster Klasse
SZ, 28.07.2008,	Köpfe gesucht – Desinteresse gefunden
SZ, 31.08.2007,	Hundert Jobs sind nicht genug
SZ, 18.12.2008,	Domino-Effekt
SZ, 21.01.2009,	Zwangsurlaub für jeden Dritten
SZ, 28.03.2009,	Jeder Job macht Hoffnung
SZ, 13.05.2009,	„Wir leben vor, was wir von unseren Mitarbeitern verlangen“
SZ, 24.10.2009,	BMW koppelt Top-Gehälter an Fabriklohne
SZ, 26.10.2009,	BMW knüpft Manager-Gehälter an Arbeiterlöhne
SZ, 27.10.2009,	Weniger ist mehr
SZ, 19.04.2010,	Kampf um Köpfe
SZ, 22.05.2010,	BMW will im Ausland um Personal werben
SZ, 03.08.2010,	Ingenieure verzweifelt gesucht
SZ, 01.10.2010,	Sklaven des Aufschwungs
SZ, 16.10.2010,	Verdienen, was man wert ist
SZ, 12.11.2010,	Bescheidenheit war gestern
SZ, 23.02.2011,	Gutes Personal dringend gesucht
SZ, 31.03.2011,	Im Club der Millionäre
SZ, 20.04.2011,	Steht BMW drauf, muss BMW drin sein
SZ, 15.10.2011,	Wie Firmen Social Media zum Recruiting nutzen
SZ, 06.12.2011,	Abgehängt
SZ, 20.01.2012,	Reife Leistung
SZ, 16.02.2012,	Modern, flexibel, billig
SZ, 10.05.2012,	Kurz und knackig

SZ, 19.07.2012,	BMW will fast 3000 Leiharbeiter übernehmen
SZ, 06.07.2013,	Einzigartig
SZ, 09.10.2013,	Die Charta vom Lämmerbuckel
SZ, 30.11.2013,	Testballon
SZ, 03.12.2013,	Willkommen in der Wohlfühlzone
SZ, 17.02.2014,	Bitte nicht stören
SZ, 10.04.2014,	Mitarbeiter sehen Boni für Chefs mit Skepsis
SZ, 04.06.2014,	Mahlzeit
SZ, 10.09.2014,	Münchner Brotzeiten

### **Korpus Siemens AG**

<i>Die Welt</i> , 05.03.2005,	Immer öfter arbeiten Kollegen auf Distanz zusammen – und werden schneller fertig
<i>Die Welt</i> , 26.03.2005,	Fit für die Firma
<i>Die Welt</i> , 16.04.2005,	Unter Beobachtung
<i>Die Welt</i> , 23.04.2005,	Notausstieg statt Weltreise
<i>Die Welt</i> , 14.05.2005,	Global und Sozial
<i>Die Welt</i> , 25.06.2005,	Hausgemachter Nachwuchs
<i>Die Welt</i> , 29.06.2005,	„Arbeiten Sie hart daran!“
<i>Die Welt</i> , 21.09.2006,	Siemens-Managergehälter
<i>Die Welt</i> , 21.09.2006,	Ansehen der deutschen Wirtschaft in Gefahr
<i>Die Welt</i> , 21.10.2006,	Mitarbeiter halten
<i>Die Welt</i> , 27.12.2006,	Ansehen der deutschen Wirtschaft in Gefahr
<i>Die Welt</i> , 10.02.2007,	Zunehmend mehr Angestellte schleppen sich krank zur Arbeit
<i>Die Welt</i> , 25.04.2007,	Unternehmenskultur im Wandel
<i>Die Welt</i> , 07.07.2007,	Viele Arbeitgeber haben inzwischen Probleme, offene Stellen zu besetzen.
<i>Die Welt</i> , 11.09.2007,	Deutsche Vorstände sind nicht „international“ genug
<i>Die Welt</i> , 28.11.2007,	Siemens besetzt Spitzenposten neu
<i>Die Welt</i> , 29.11.2007,	Siemens verkleinert den Vorstand und baut radikal um. Künftig drei statt acht Konzernbereiche
<i>Die Welt</i> , 15.12.2007,	Debatte über Managerbezüge: <i>Die Welt</i> überprüft die Argumente der Kontrahenten
<i>Die Welt</i> , 29.12.2007,	Was Verantwortung für einen Unternehmer heißt
<i>Die Welt</i> , 02.02.2008,	Mentoring auch für Ingenieurinnen



---

<i>Die Welt</i> , 07.03.2008,	Geld ist nicht das Wichtigste
<i>Die Welt</i> , 15.03.2008,	Mitmischen beim Global Player
<i>Die Welt</i> , 31.03.2008,	Der Kampf gegen Korruption gewinnt an Bedeutung
<i>Die Welt</i> , 17.05.2008,	Führung, nein danke!
<i>Die Welt</i> , 29.05.2008,	Hurra, die Alten kommen
<i>Die Welt</i> , 13.12.2008,	Im Visier der Kollegen
<i>Die Welt</i> , 29.08.2009,	Wenn die Grippe kommt
<i>Die Welt</i> , 19.09.2009,	International einsatzfähig
<i>Die Welt</i> , 12.12.2009,	Compliance
<i>Die Welt</i> , 06.01.2010,	Diversity
<i>Die Welt</i> , 23.01.2010,	Siemens-Aktionäre wollen mit Ex-Managern abrechnen
<i>Die Welt</i> , 29.01.2010,	Grenzen der Kurzarbeit
<i>Die Welt</i> , 17.09.2010,	Große Talente sehnen sich nach großen Herausforderungen
<i>Die Welt</i> , 08.12.2010,	Nicht jeder Ingenieur wird gebraucht
<i>Die Welt</i> , 03.09.2011,	Licht in die dunklen Ecken bringen
<i>Die Welt</i> , 16.09.2011,	„Die Lage ist besser als die Stimmung“
<i>Die Welt</i> , 13.10.2011,	Härtere Linie gegen Korruption
<i>Die Welt</i> , 18.10.2011,	2020 soll jeder dritte Manager eine Frau sein
<i>Die Welt</i> , 12.11.2011,	Man kann sich einen Namen machen
<i>Die Welt</i> , 04.02.2012,	Unterwegs im Dienste der Erneuerbaren
<i>Die Welt</i> , 11.06.2012,	Studieren nach Feierabend wird zunehmend beliebt
<i>Die Welt</i> , 30.06.2012,	Nebenbei zum Erfolg
<i>Die Welt</i> , 27.07.2012,	Die „Blue Card“ lockt nur wenige
<i>Die Welt</i> , 02.10.2012,	Mehr als nur Turbinen und Waggons
<i>Die Welt</i> , 01.02.2013,	Ein bisschen Übertreibung ist erlaubt
<i>Die Welt</i> , 20.08.2013,	Die neue Mitarbeitermacht
<i>Die Welt</i> , 05.10.2013,	Trittleiter in die Chefetage
<i>Die Welt</i> , 06.11.2013,	Gewagter Personenkult
<i>Die Welt</i> , 14.12.2013,	Das deutsche Modell macht Schule
<i>Die Welt</i> , 10.01.2014,	Fragen Sie doch mal Ihre Mitarbeiter!
<i>Die Welt</i> , 16.01.2014,	Mitarbeiter fordern Verzicht der Aufsichtsräte
<i>Die Welt</i> , 01.04.2014,	Millionengehälter und andere Annehmlichkeiten
<i>Die Welt</i> , 24.10.2014,	Väter in der Rolle als Ernährer gefangen
<i>Die Zeit</i> , 07.04.1995,	Den Vorsprung verspielt

---

<i>Die Zeit</i> , 08.12.1995,	Ausflug ins Leben
<i>Die Zeit</i> , 26.01.1996,	Notfalls am Tarifvertrag vorbei
<i>Die Zeit</i> , 14.02.1997,	Aufstieg ohne Titel
<i>Die Zeit</i> , 14.08.1997,	Ausländer gesucht
<i>Die Zeit</i> , 08.04.1998,	Das virtuelle Arbeitsamt
<i>Die Zeit</i> , 04.06.1998,	Verdienen auf Weltniveau
<i>Die Zeit</i> , 01.10.1998,	Fit für die Firma
<i>Die Zeit</i> , 15.10.1998,	Einsamkeit und Recht und Freiheit
<i>Die Zeit</i> , 05.11.1998,	Die Überflüssigen
<i>Die Zeit</i> , 19.11.1998,	Angst essen Seele auf ...
<i>Die Zeit</i> , 23.09.1999,	Jede Woche Kururlaub
<i>Die Zeit</i> , 02.12.1999,	Gerangel wie am Hotelpool
<i>Die Zeit</i> , 24.02.2000,	Arbeitermacht per Aktie
<i>Die Zeit</i> , 04.05.2000,	Lernen nach Feierabend
<i>Die Zeit</i> , 13.07.2000,	Ein Teil ist gut, der Rest ist Murks
<i>Die Zeit</i> , 07.09.2000,	Nomaden im virtuellen Büro
<i>Die Zeit</i> , 12.10.2000,	Verstellen zum Vorstellen
<i>Die Zeit</i> , 31.05.2001,	Bunt gemischt zum Erfolg
<i>Die Zeit</i> , 25.10.2001,	Vorsicht Falle!
<i>Die Zeit</i> , 15.11.2001,	Die Batterien aufladen
<i>Die Zeit</i> , 27.12.2001,	Mehr Geld vom Chef
<i>Die Zeit</i> , 23.12.2002,	Führungskrise in Deutschland
<i>Die Zeit</i> , 10.04.2003,	Freiheit für die Mitarbeiter, Profit für das Unternehmen
<i>Die Zeit</i> , 28.08.2003,	Leidende Angestellte
<i>Die Zeit</i> , 04.12.2003,	Einfach praktisch
<i>Die Zeit</i> , 16.09.2004,	Wenn die Alten jünger werden
<i>Die Zeit</i> , 22.12.2004,	Vertrauen
<i>Die Zeit</i> , 30.03.2006,	Was ist ein gerechter Lohn?
<i>Die Zeit</i> , 26.07.2007,	Geh mit Geld
<i>Die Zeit</i> , 16.08.2007,	Wo sind die Guten?
<i>Die Zeit</i> , 23.07.2009,	Die Weiberwirtschaft
<i>Die Zeit</i> , 21.02.2010,	Googeln Sie Ihre Bewerber?
<i>Die Zeit</i> , 20.05.2010,	Die Auslese
<i>Die Zeit</i> , 22.09.2010,	Siemens garantiert Mitarbeitern sicheren Job

<i>Die Zeit</i> , 30.09.2010,	Keine Angst, Leute
<i>Die Zeit</i> , 27.10.2010,	Headhunter leiden unter digitaler Konkurrenz
<i>Die Zeit</i> , 11.01.2011,	Abends wird der Schreibtisch leer geräumt
<i>Die Zeit</i> , 31.03.2011,	Der Glaubenskrieg um die Frauenquote
<i>Die Zeit</i> , 18.10.2011,	Rastlos von Job zu Job
<i>Die Zeit</i> , 27.08.2012,	Frauenquote lässt manche Männer um Karrierechancen bangen
<i>Die Zeit</i> , 27.01.2013,	Deutsche Unternehmen werden internationaler
<i>Die Zeit</i> , 31.01.2013,	Wir gehen arbeiten
<i>Die Zeit</i> , 10.10.2013,	Neue Haltung im Büro
<i>Die Zeit</i> , 09.01.2014,	Die Moralapostel
<i>Die Zeit</i> , 06.02.2014,	Manager unter Druck
<i>Die Zeit</i> , 25.03.2014,	Der Kampf um die Frauenquote hat erst begonnen
<i>Die Zeit</i> , 03.04.2014,	Tischsitten
<i>Die Zeit</i> , 20.05.2014,	Der Bonus des Chefs demotiviert die Mitarbeiter
<i>Die Zeit</i> , 26.06.2014,	Mitarbeiter sind zweitrangig
<i>Die Zeit</i> , 28.10.2014,	Es zählt nur das Ergebnis
<i>Die Zeit</i> , 13.12.2014,	Frau. Vorstand. Abgehängt.
<i>FAZ</i> , 01.03.1997,	Wie durch eine lange Leine anstatt der Peitsche die Leistung zu steigern ist
<i>FAZ</i> , 21.11.1998,	Immer mehr Unternehmen werden beim Weihnachtsgeld kreativ
<i>FAZ</i> , 14.12.1998,	Neue Werte für das Siemens-Management
<i>FAZ</i> , 11.01.1999,	Kreativität binden und Motivation fördern
<i>FAZ</i> , 13.02.1999,	Es geht doch nichts über bezahlten Bildungsurlaub
<i>FAZ</i> , 30.04.1999,	Mit dem richtigen Rüstzeug rund um den Globus bestehen
<i>FAZ</i> , 22.05.1999,	Den Goldfischteich stets mit den richtigen Kandidaten füllen
<i>FAZ</i> , 20.05.2000,	Für die modernen Jobsöldner ist jede Stelle nur eine Durchgangsstation
<i>FAZ</i> , 29.05.2000,	Goldene Zeiten für das mittlere Management
<i>FAZ</i> , 10.07.2000,	Die Personalvorstände bleiben zu häufig außen vor
<i>FAZ</i> , 05.08.2000,	Auf Dauer geht's nur gut, wenn die Chemie stimmt
<i>FAZ</i> , 17.02.2001,	Im animierten Fahrstuhl durch das Lerngebäude fahren
<i>FAZ</i> , 30.12.2001,	Die sanften Rausschmeißer
<i>FAZ</i> , 09.02.2002,	Von der Werkbank in den Konzertsaal
<i>FAZ</i> , 28.09.2002,	Firmen nehmen Abschied vom reinen E-Learning

---

FAZ, 02.06.2003,	Die schwierige Bewertung von Führungskräften
FAZ, 13.06.2003,	Interesse an Belegschaftsaktien sinkt
FAZ, 24.08.2003,	Die Zukunft der Arbeit hat bereits begonnen
FAZ, 28.02.2004,	100 Tage Einsamkeit
FAZ, 03.04.2004,	Mitarbeiter ersparen den Unternehmen Millionenbeträge
FAZ, 20.04.2004,	Eine generelle Arbeitszeitverlängerung kommt nicht in Frage
FAZ, 30.06.2004,	Wir erwarten einen Beitrag der Belegschaft
FAZ, 07.07.2004,	Der Weg zur Arbeitszeitverlängerung ist steinig
FAZ, 08.11.2004,	Bei fast allen Sanierungen steht auch das Weihnachtsgeld zur Disposition
FAZ, 01.02.2005,	Es gibt keine längeren Arbeitszeiten bei Siemens
FAZ, 28.05.2005,	Mi PC und Scanner zum falschen Elite-Abschluss
FAZ, 30.05.2005,	Mit Vergütungssystem wettbewerbsfähiger werden
FAZ, 23.06.2005,	Auf nach Ungarn – und weiter gen Osten
FAZ, 23.07.2005,	Beratung, die von innen kommt
FAZ, 07.01.2006,	Von den Tücken des Schmolmunds
FAZ, 15.01.2006,	Da sind wir dabei, das ist prima
FAZ, 20.04.2006,	Drei Viertel der Siemens-Mitarbeiter sind Aktionäre
FAZ, 28.10.2006,	Heimkehr in die Fremde
FAZ, 24.11.2007,	Wie aus dem Matrosen ein Kapitän wird
FAZ, 19.01.2008,	Manager im Prüfungsstress
FAZ, 28.01.2008,	Das Märchen vom Fachkräftemangel
FAZ, 26.04.2008,	Mitarbeiter sind die besten Headhunter
FAZ, 13.07.2008,	Versuchen Sie es später
FAZ, 15.09.2008,	Die Dax-30-Unternehmen und ihr Humankapital
FAZ, 22.09.2008,	Hausgemachter Mangel
FAZ, 29.11.2008,	Heute wird es wieder spät
FAZ, 10.01.2009,	Auszeit mit Risiko
FAZ, 21.02.2009,	Schockstarre in der Personalabteilung
FAZ, 02.05.2010,	Frauen in der Teilzeitfalle
FAZ, 02.10.2010,	Bewerbung in fünf Zeilen
FAZ, 11.11.2010,	Deutsche Unternehmen suchen fast eine Million Mitarbeiter
FAZ, 12.03.2011,	Willkommen in der Bonus-Saison!
FAZ, 06.09.2011,	Arbeit geht durch den Magen

---

FAZ, 26.11.2011,	Siemens investiert in Eltern von Krippenkindern
FAZ, 23.06.2012,	Die vergessene Anti-Herdprämie
FAZ, 13.10.2012,	Zocken bis zur Festanstellung
FAZ, 09.02.2013,	Ein Herz für Kinder
FAZ, 24.03.2013,	„Wir verlieren zu viele Top-Frauen“
FAZ, 07.04.2013,	Gesunde arbeiten besser
FAZ, 08.06.2013,	Eine Auszeit belebt den Geist
FAZ, 20.06.2013,	Unternehmen buhlen um die Gunst von Familien
FAZ, 03.08.2013,	Ein Blick nach innen lohnt sich
FAZ, 17.11.2013,	Dating in der Kantine: Wer isst mit wem?
FAZ, 19.11.2014,	Niedrigzins treibt die Pensionslasten der Unternehmen
SZ, 22.04.1995,	Steigende Erwartungen und stagnierende Gehälter
SZ, 13.04.1996,	Mut zu mehr Intuition
SZ, 15.11.1996,	Die Klugen fressen die Dummen
SZ, 07.05.1997,	Selbstständige Bildungstöchter
SZ, 14.06.1997,	Liegestühle auf der Titanic
SZ, 02.01.1998,	Künftiger Engpaß bei Ingenieuren beunruhigt die Unternehmen
SZ, 08.08.1998,	Verschwommene Persönlichkeit
SZ, 12.02.2020,	Kariereknick für Gefühls-Nieten
SZ, 19.02.2000,	Fährtensuche in der Informationsflut
SZ, 05.03.2001,	Vom Verwalter zum Sinnstifter
SZ, 29.03.2003,	Arbeit ist kein Störfaktor
SZ, 26.07.2003,	Vom Makel zum Merkmal
SZ, 31.01.2004,	Herr Wunderlich geht ins Gefängnis
SZ, 10.04.2004,	Siemens fordert Arbeitszeitverlängerung
SZ, 17.06.2004,	Mit Macht nach oben
SZ, 30.06.2004,	Jenseits der magischen Zahl
SZ, 23.07.2004,	Wer 35 Stunden arbeitet, ist nicht fleißig
SZ, 26.07.2004,	Vom Makel zum Merkmal
SZ, 26.01.2005,	Siemens setzt längere Arbeitszeiten durch
SZ, 15.10.2005,	Erzählen für den Erfolg
SZ, 21.10.2005,	Eine Welt für sich
SZ, 06.04.2006,	Chefsuche bleibt Nebensache
SZ, 19.09.2006,	Gier ohne Maß

---

SZ, 28.09.2006,	Tagebuch des Frusts
SZ, 07.10.2006,	Nicht gesellschaftsfähig
SZ, 09.10.2006,	Das hält man ja im Kopf nicht aus
SZ, 16.10.2006,	Achtung, es menschtelt
SZ, 18.04.2007,	Siemens in Erklärungsnot
SZ, 05.06.2007,	Betriebsräte besser bezahlen
SZ, 18.08.2007,	Was Manager fürchten sollten
SZ, 08.04.2008,	Deutscher Konsens
SZ, 02.06.2008,	Ist der Ruf erst ruiniert...
SZ, 16.06.2008,	Fachkräfte nach Maß
SZ, 11.07.2008,	Die Frage nach den Verlierern
SZ, 23.10.2008,	Selig sind die, die Buße tun
SZ, 05.01.2009,	Die Zukunft der Gehälter
SZ, 27.01.2009,	Angriffslustig im Palais der Männer
SZ, 29.01.2009,	Chefetagen dürfen keine Kuschelecken sein
SZ, 13.02.2009,	Siemens weitet Kurzarbeit aus
SZ, 03.04.2010,	Wirtschaft braucht Werte
SZ, 27.04.2010,	Eine Neue für die Vielfalt
SZ, 10.05.2010,	Raus mit der Manager-Sau
SZ, 23.09.2010,	Seit an Seit mit dem Konzernchef
SZ, 23.09.2010,	Siemens bietet Job-Garantie in Deutschland
SZ, 02.10.2010,	Ein Pakt zur Beruhigung
SZ, 11.11.2010,	Siemens zahlt Konjunkturbonus
SZ, 08.12.2010,	Mehr Geld für Cromme und Co.
SZ, 11.01.2011,	140 000 Euro Gehalt sollen reichen
SZ, 07.02.2011,	Es tut sich was
SZ, 19.04.2011,	„Wir sind gegen eine Quote“
SZ, 24.11.2011,	Das Durchhaltevermögen fehlt
SZ, 19.01.2012,	Gekauftes Vertrauen
SZ, 14.07.2012,	Training am Tellerrand
SZ, 01.08.2012,	Nette Gesten
SZ, 20.10.2012,	Siemens streitet wegen Zeitarbeit
SZ, 01.02.2013,	Dicke Prämien für Freunde
SZ, 27.11.2013,	Wieder unter sich
SZ, 05.07.2014,	Sag mir, wo die Frauen sind

---

# Literaturverzeichnis

---

## Theorie und Methodik

- Angermüller, Johannes/Herschinger, Eva/Nonhoff, Martin/Macgilchrist, Felicitas/Reisigl, Martin/Wedl, Juliette/Wrana, Daniel/Ziem, Alexander (Hrsg.) (2014): *Diskursforschung. Ein interdisziplinäres Handbuch*. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Aristoteles (1995): *Rhetorik*. Übersetzt mit einer Bibliographie, Erläuterungen und einem Nachwort von Franz G. Sievke, 5. Auflage. München: UTB Wilhelm Fink.
- Assmann, Aleida/Assmann, Jan (1994): Das Gestern im Heute. Medien und soziales Gedächtnis. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 114–140.
- Assmann, Jan (2007): Das kulturelle Gedächtnis. *Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen*. 6. Auflage. München: Beck.
- Auer, Peter (2013): *Sprachliche Interaktion. Eine Einführung anhand von 22 Klassikern*. 2. Auflage. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Bandarouk, Tanya/Ruël, Hubertus J. M. (2004): Discourse Analysis: Making Complex Methodology Simple. In: Leino, T./Saarinen, Ta./Klein, S. (Hrsg.): *Proceedings of the 12<sup>th</sup> European Conference on Information Systems (ECIS). 14.–16. Juni 2004 Turku, Finnland*. <<http://doc.utwente.nl/47407/1/ECIS2004-1.pdf>> (Zugriff: 13. November 2017), S. 1–13.
- Barsalou, Lawrence W. (1992): Frames, Concepts, and Conceptual Fields. In: Lehrer, Adrienne/Kittay, Eva F. (Hrsg.): *Frames, Fields, and Contrasts. New Essays in Semantic and Lexical Organization*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Biber, Douglas (2007): *Discourse on the Move: Using Corpus Analysis to Describe Discourse Structure*. Amsterdam: John Benjamins.
- Bluhm, Claudia/Deissler, Dirk/Scharloth, Joachim/Stukenbrock, Anja (2000): Linguistische Diskursanalyse: Überblick, Probleme, Perspektiven. In: *Sprache und Literatur in Wissenschaft und Unterricht* 86, S. 3–19.
- Brauß, Ursula (1996): Konnektoren im Wörterbuch. In: Konerding, Klaus-Peter/Lehr, Anna (Hrsg.): *Linguistische Theorie und lexikographische Praxis. Symposiumsbeiträge*. Heidelberg: Niemeyer, S. 99–191.

- Brinker, Klaus (2014): *Linguistische Textanalyse. Eine Einführung in Grundbegriffe und Methoden*. 8. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- Brinker, Klaus/Antos, Gerd/Heinemann, Wolfgang/Sager, Sven F. (Hrsg.) (2000): *Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Bubenhof, Noah (2008): Diskurse berechnen? Wege zu einer korpuslinguistischen Diskursanalyse. In: Warnke, Ingo/Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* (=Linguistik – Impulse und Tendenzen 31). Berlin, New York: de Gruyter, S. 407–434.
- Bubenhof, Noah (2009): *Sprachgebrauchsmuster. Korpuslinguistik als Methode der Diskurs- und Kulturanalyse* (=Sprache und Wissen 4). Berlin, New York: de Gruyter.
- Bubenhof, Noah (2006–2011): Einführung in die Korpuslinguistik: Praktische Grundlagen und Werkzeuge. <<http://www.bubenhof.com/korpuslinguistik/>> (Zugriff: 8. Mai 2018).
- Bubenhof, Noah (2011): Korpuslinguistik in der linguistischen Lehre: Erfolge und Misserfolge. In: *Journal for Language Technology and Computational Linguistics* 26 (1), S. 141–156.
- Bubenhof, Noah (2013): Quantitativ informierte qualitative Diskursanalyse. Korpuslinguistische Zugänge zu Einzeltexten und Serien. In: Roth, Kersten Sven/Spiegel, Carmen (Hrsg.): *Angewandte Diskurslinguistik. Felder, Probleme, Perspektiven*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 109–134.
- Busch, Albert (2007): Der Diskurs: ein linguistischer Proteus und seine Erfassung – Methodologie und empirische Gütekriterien für die sprachwissenschaftliche Erfassung von Diskursen und ihre lexikalischen Inventare. In: Warnke, Ingo (Hrsg.): *Diskurslinguistik nach Foucault. Theorie und Gegenstände*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 141–163.
- Busse, Dietrich (1987): *Historische Semantik. Analyse eines Programms*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Busse, Dietrich (2000): Historische Diskurssemantik. Ein linguistischer Beitrag zur Analyse gesellschaftlichen Wissens. In: Stukenbrock, Anja/Scharloth, Joachim (Hrsg.): *Linguistische Diskursgeschichte* (=Sprache und Literatur in Wissenschaft und Unterricht 31, Heft 86), S. 39–53.
- Busse, Dietrich (2007a): Diskurslinguistik als Kontextualisierung: Methodische Kriterien. Sprachwissenschaftliche Überlegungen zur Analyse gesellschaftlichen Wissens. In: Warnke, Ingo (Hrsg.): *Diskurslinguistik nach Foucault. Theorien und Gegenstände*. Berlin: de Gruyter, S. 107–139.
- Busse, Dietrich (2007b): Linguistische Epistemologie in der Weltgesellschaft. Theoretische und methodische Anmerkungen zur semantischen Analyse „globalisierter“ Diskurse. In: Wengeler, Martin/Ziem, Alexander (Hrsg.): ‚Globalisierung‘ als diskurssemantische Grundfigur? *Bedeutungsdimensionen – Argumentationsmuster – discursive Strategien* (=Aptum – Zeitschrift für Sprachkritik und Sprachkultur, 3. Jahrgang, Heft 2, S. 105–121).
- Busse, Dietrich (2008a): Diskurslinguistik als Epistemologie – Das verstehensrelevante Wissen als Gegenstand linguistischer Forschung. In: Warnke, Ingo/Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 31). Berlin, New York: de Gruyter, S. 57–87.
- Busse, Dietrich (2008b): Linguistische Epistemologie. Zur Konvergenz von kognitiver und kulturwissenschaftlicher Semantik am Beispiel von Begriffsgeschichte, Diskursanalyse



- und Frame-Semantik. In: Kämper, Heidrun/Eichinger, Ludwig M. (Hrsg.): *Sprache – Kognition – Kultur. Sprache zwischen mentaler Struktur und kultureller Prägung* (=Jahrbuch 2007 des Instituts für deutsche Sprache). Berlin, New York: de Gruyter, S. 73–114.
- Busse, Dietrich (2012): *Frame-Semantik Ein Kompendium*. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Busse, Dietrich (2013a): Diskurs – Sprache – Gesellschaftliches Wissen. Perspektiven einer Diskursanalyse nach Foucault im Rahmen einer Linguistischen Epistemologie. In: Busse, Dietrich/Teubert, Wolfgang (Hrsg.): *Linguistische Diskursanalyse: neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 147–185.
- Busse, Dietrich (2013b): Linguistische Diskursanalyse. Die Macht der Sprache und die soziale Konstruktion der Wirklichkeit aus der Perspektive einer linguistischen Epistemologie. In: Keller, Reiner/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hrsg.): *Diskurs – Wissen – Sprache*. Wiesbaden: Springer VS, S. 51–77.
- Busse, Dietrich (2013c): Linguistische Diskurssemantik. Rückschau und Erläuterungen nach 30 Jahren. In: Busse, Dietrich/Teubert, Wolfgang (Hrsg.): *Linguistische Diskursanalyse: neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 31–54.
- Busse, Dietrich (2015): *Sprachverstehen und Textinterpretation. Grundzüge einer verstehens-theoretisch reflektierten interpretativen Semantik*. Wiesbaden: Springer.
- Busse, Dietrich/Hermanns, Fritz/Teubert, Wolfgang (Hrsg.) (1994): *Begriffsgeschichte und Diskursgeschichte*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Busse, Dietrich/Teubert, Wolfgang (1994): Ist Diskurs ein sprachwissenschaftliches Objekt? Zur Methodenfrage der historischen Semantik. In: Busse, Dietrich/Hermanns, Fritz/Teubert, Wolfgang (Hrsg.): *Begriffsgeschichte und Diskursgeschichte*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 10–28.
- Busse, Dietrich/Teubert, Wolfgang (Hrsg.) (2013): *Linguistische Diskursanalyse: neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- De Beaugrande, Robert-Alain/Dressler, Wolfgang Ulrich (1981): *Einführung in die Textlinguistik*. Tübingen: Niemeyer.
- Donati, Paolo (2001): Die Rahmenanalyse politischer Diskurse. In: Keller, Reiner/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hrsg.): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*. Band 1: Theorien und Methoden. Wiesbaden: Leske + Budrich, S. 145–175.
- Dreesen, Philipp/Kumieğa, Łukasz/ Spieß, Constanze (Hrsg.) (2012): *Mediendiskursanalyse. Diskurse – Dispositive – Medien – Macht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ebert, Helmut/Konerding, Klaus-Peter (2005): Wandel der Organisationskultur durch gesteuerte Kommunikation. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): *Handbuch Kommunikationsmanagement*. München: Wolters Kluwer.
- Ebert, Helmut/Konerding, Klaus-Peter (2006a): Sprachwandel – Organisationswandel – kultureller Wandel. Grundlagen eines ganzheitlichen Modells für ein Kommunikationscontrolling. In: Crijns, Rogier/Thalheim, Janine (Hrsg.): *Kooperation und Effizienz in der Unternehmenskommunikation*. Proceedings des 4. Interdisziplinären Symposiums der Forschungskoooperation ‚Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation‘. 14.–16. Oktober 2004, Nijmegen, Niederlande. Wiesbaden: DUV, S. 67–81.
- Ebert, Helmut/Konerding, Klaus-Peter (2006b): Organisatorischer Wandel durch gesteuerte Kommunikation. Theorie und Praxis eines ganzheitlichen Controlling-Modells. In: Busch, Albert/Wichter, Sigurd/Antos, Gerd (Hrsg.): *Wissenstransfer: Erfolgskontrolle und Rückmeldungen aus der Praxis*. Frankfurt am Main u. a.: Lang, S. 131–148.

- Fairclough, Norman (1989): *Language and power*. New York: Longman.
- Fairclough, Norman (1993): Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: The universities. In: *Discourse and Society* 4 (2), S. 133–168.
- Fairclough, Norman (1995): *Media discourse*. London: Edward Arnold.
- Fairclough, Norman (2003): *Analysing Discourse. Textual analysis for social research*. Oxon: Routledge.
- Felder, Ekkehard (2006): Semantische Kämpfe in Wissensdomänen. Eine Einführung in Benennungs-, Bedeutungs- und Sachverhaltsfixierungs-Konkurrenzen. In: Felder, Ekkehard (Hrsg.): *Semantische Kämpfe. Macht und Sprache in den Wissenschaften*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 13–46.
- Felder, Ekkehard (2012): Pragma-semiotische Textarbeit und der hermeneutische Nutzen von Korpusanalysen für die linguistische Mediendiskursanalyse. In: Felder, Ekkehard/Müller, Marcus/Vogel, Friedemann (Hrsg.): *Korpuspragmatik. Thematische Korpora als Basis diskurslinguistischer Analysen (=Linguistik – Impulse und Tendenzen 44)*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 111–174.
- Felder, Ekkehard (Hrsg.) (2013): *Faktizitätsherstellung in Diskursen. Die Macht des Deklarativen*. Berlin u. a.: de Gruyter.
- Felder, Ekkehard (Hrsg.) (2015): *Handbuch Sprache und Wissen*. Berlin u. a.: de Gruyter.
- Felder, Ekkehard/Bär, Jochen A. (Hrsg.) (2009): *Sprache*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Felder, Ekkehard/Müller, Marcus (Hrsg.) (2009): *Wissen durch Sprache. Theorie, Praxis und Erkenntnisinteresse des Forschungsnetzwerkes „Sprache und Wissen“*. Berlin u. a.: de Gruyter.
- Felder, Ekkehard/Müller, Marcus/Friedemann, Vogel (Hrsg.) (2012): *Korpuspragmatik. Thematische Korpora als Basis diskurslinguistischer Analysen (=Linguistik – Impulse und Tendenzen 44)*. Berlin u. a.: de Gruyter.
- Felder, Ekkehard/Stegmeier, Jörn (2012): Semantische Kämpfe in einem Textkorpus zum Sterbehilfe-Diskurs. In: Anderheiden, Michael/Eckart, Wolfgang U. (Hrsg.): *Handbuch Sterben und Menschenwürde*. 2 Bände. Berlin, New York: de Gruyter, S. 329–346.
- Fillmore, Charles J. (1975): An alternative to checklist theories of meaning. In: Cogen, Cathy/Thompson, Henry/Thurgood, Graham/Whistler, Kenneth/Wright, James (Hrsg.): *Proceedings of the First Annual Meeting of the Berkeley Linguistics Society*. Berkeley: Berkeley Linguistics Society, S. 123–131.
- Fillmore, Charles J. (1976): Frame semantics and the nature of language. In: *Annals of the New York Academy of Sciences: Conference on the Origin and Development of Language and Speech*. Vol. 280, S. 20–32.
- Fillmore, Charles J. (1977a): Scenes-and-frames semantics. In: Zampolli, Antonio (Hrsg.): *Linguistic Structures Processing*. Vol. 5. Amsterdam, New York: North Holland Publishing Company, S. 55–81.
- Fillmore, Charles J. (1977b): Topics in lexical semantics. In: Cole, Roger W. (Hrsg.): *Current Issues in Linguistic Theory*. Bloomington, London: Indiana University Press, S. 76–138.
- Fillmore, Charles J. (1982): Frame Semantics. In: The Linguistic Society of Korea (Hrsg.): *Linguistics in the Morning Calm*. Seoul: Hanshin Publishing Co., S. 111–137.
- Fillmore, Charles J. (1985): Frames and the Semantics of Understanding. In: *Quaderni di Semantica* 6 (2), S. 222–254.
- Fiske, John (1994): *Media matters: Everyday culture and political change*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Fitzi, Gregor (Hrsg.) (2006): *Platon im Diskurs*. Heidelberg: Universitätsverlag Winter.
- Földes, Csaba (2007): *Interkulturelle Kommunikation. Positionen zu Forschungsfragen, Methoden und Perspektiven* (=Studia Germanica Universitatis Vesprimiensis 7). Wien: Universitätsverlag Wien.
- Foucault, Michel (1973 [1969]): *Archäologie des Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1974 [1971]): *Die Ordnung des Diskurses*. München: Hanser.
- Foucault, Michel (1994 [1975]): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fraas, Claudia (1996): *Gebrauchswandel und Bedeutungsvarianz in Textnetzen: Die Konzepte IDENTITÄT und DEUTSCHE im Diskurs zur deutschen Einheit*. Tübingen: Narr.
- Fraas, Claudia (1997): Bedeutungsvarianz und Gebrauchswandel in Diskurstexten. Ein Beitrag zur Fundierung von Begriffsgeschichte. In: Pohl, Inge (Hrsg.): *Methodologische Aspekte der Semantikforschung*. Frankfurt am Main: Lang, S. 163–180.
- Fraas, Claudia (1998): Interpretations- und Gebrauchsmuster abstrakter Nomina – ein korpusbasierter Beschreibungsansatz. In: *Deutsche Sprache* 26/3, S. 256–272.
- Fraas, Claudia (2000): Begriffe – Konzepte – kulturelles Gedächtnis. Ansätze zur Beschreibung kollektiver Wissenssysteme. In: Schlosser, Horst Dieter (Hrsg.): *Sprache und Kultur*. 30. Jahrestagung der Gesellschaft für Angewandte Linguistik. Frankfurt am Main: Lang, S. 31–45.
- Fraas, Claudia (2001): Usuelle Wortverbindungen als sprachliche Manifestation von Bedeutungswissen. Theoretische Begründung, methodischer Ansatz und empirische Befunde. In: Nikula, Henrik/Drescher, Robert (Hrsg.): *Lexikon und Text*. Vaasa, S. 41–66.
- Fraas, Claudia (2004): Vom kollektiven Wissen zum vernetzten Vergessen? Neue Medien zwischen kultureller Reproduktion und kultureller Dynamik. In: Wagner, Franc/Kleinberger-Günther, Ulla (Hrsg.): *Neue Medien – Neue Kompetenzen*. Bonner Beiträge zur Medienwissenschaft. Frankfurt am Main: Lang, S. 6–32.
- Fraas, Claudia/Klemm, Michael (Hrsg.) (2005): *Mediendiskurse*. Frankfurt am Main u. a.: Lang.
- Fraas, Claudia (2013): Frames – ein qualitativer Zugang zur Analyse von Sinnstrukturen in der Online-Kommunikation. In: Frank-Job, Barbara/Mehler, Alexander/Sutter, Tilmann (Hrsg.): *Die Dynamik sozialer und sprachlicher Netzwerke*. Wiesbaden: Springer VS.
- Fraas, Claudia/Meier, Stefan (2013): Multimodale Stil- und Frameanalyse – Methodentriangulation zur medienadäquaten Untersuchung von Online-Diskursen. In: Roth, Kersten Sven/Spiegel, Carmen (Hrsg.): *Angewandte Diskurslinguistik*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 135–161.
- Früh, Werner (1994): *Realitätsvermittlung durch Massenmedien. Die permanente Transformation der Wirklichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Früh, Werner (2001): Kategorienexploration bei der Inhaltsanalyse. Basiswissengeleitete offene Kategorienfindung (BoK). In: Wirth, Werner/Lauf, Edmund (Hrsg.): *Inhaltsanalyse. Probleme, Perspektiven, Potentiale*. Köln: Hubert von Halem, S. 117–139.
- Früh, Werner (2007): *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*. 6. überarbeitete Auflage. Konstanz: UVK.
- Früh, Werner (2011): *Inhaltsanalyse*. 7. überarbeitete Auflage. Wien, Köln, Weimar: Böhlau.
- Gadamer, Hans-Georg (1960): *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Tübingen: Mohr.

- Gärdenfors, Peter (2000): *Conceptual Spaces: The Geometry of Thought*. Cambridge, London: MIT Press.
- Gee, James Paul (1990): *Social Linguistics and Literacies: Ideology in Discourses*. London: Falmer.
- Gee, James Paul/Handford, Michael (Hrsg.) (2012): *The Routledge Handbook of discourse Analysis*. London: Routledge.
- Götz-Votteler, Katrin/Hespers, Simone (2019): *Alternative Wirklichkeiten? Wie Fake News und Verschwörungstheorien funktionieren und warum sie Aktualität haben*. Bielefeld: Transkript.
- Habermas, Jürgen (1971): Zu Gadammers „Wahrheit und Methode“. In: Apel, Karl-Otto u. a. (Hrsg.): *Hermeneutik und Ideologiekritik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 45–56.
- Habermas, Jürgen (1995): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 1: Handlungsrationality und gesellschaftliche Rationalisierung. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. 8. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hansen, Klaus-Peter (1995): *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung*. Tübingen, Basel: Francke.
- Heinemann, Wolfgang (2000): Textsorten. Zur Diskussion um Basisklassen des Kommunizierens. In: Adamzik, Kirsten (Hrsg.): *Textsorten, Reflexionen und Analysen*. Tübingen: Stauffenburg, S. 9–30.
- Hejl, Peter M. (1994): Soziale Konstruktion von Wirklichkeit. In: Merten/Klaus; Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 43–59.
- Hermanns, Fritz (1994): Linguistische Anthropologie. In: Busse, Dietrich/Hermanns, Fritz/Teubert, Wolfgang (Hrsg.): *Begriffsgeschichte und Diskursgeschichte*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 30–60.
- Hermanns, Fritz (2007): Slogans und Schlagwörter. In: Bär, Jochen/Roelcke, Thorssten/Steinhauer, Anja (Hrsg.): *Sprachliche Kürze. Konzeptuelle, strukturelle und pragmatische Aspekte* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 27). Berlin, New York: de Gruyter, S. 259–478.
- Hidding, M., Needham, B., and Wisserhof, J. (2000): Discourses of town and country. In: *Landscape and Urban Planning* 48, S. 121–130.
- Holly, Werner (2001): „Frame“ als Werkzeug historisch-semantischer Textanalyse. Eine Debattenrede des Chemnitzer Paulskirchen-Abgeordneten Eisenstuck. In: Diesmannshenke, Hajo/Meißner, Iris (Hrsg.): *Politische Kommunikation im historischen Wandel*. Tübingen: Stauffenburg, S. 125–146.
- Hundt, Markus (2000): Textsorten des Bereichs Wirtschaft und Handel. In: Brinker, Klaus/Antos, Gerd/Heinemann, Wolfgang/Sager, Sven F. (Hrsg.): *Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 645–658.
- Jacobson, Roman/Waugh, Linda (1979): *The Sound Shape of Language*. Bloomington: Indiana University Press.
- Jäger, Margarete/Jäger, Siegfried (2007): *Deutungskämpfe. Theorie und Praxis Kritischer Diskursanalyse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Jäger, Siegfried (2012): *Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung*. 6. vollständig überarbeitete Auflage. Münster: Unrast.

- Jähnichen, Traugott (2008): *Wirtschaftsethik. Konstellationen – Verantwortungsebenen – Handlungsfelder*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Jung, Matthias (1996): Linguistische Diskursgeschichte. In: Böke, Karin/Jung, Matthias/Wengeler, Martin (Hrsg.): *Öffentlicher Sprachgebrauch. Praktische, theoretische und historische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 453–472.
- Jung, Matthias/Wengeler, Martin (1999): Wörter – Argumente – Diskurse. Was die Öffentlichkeit bewegt und was die Linguistik dazu sagen kann. In: Stichel, Gerhard (Hrsg.): *Sprache – Sprachwissenschaft – Öffentlichkeit. Jahrbuch 1998 des Instituts für deutsche Sprache*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 143–171.
- Jung, Matthias (2000): Diskurshistorische Analyse als linguistischer Ansatz. In: *Sprache und Literatur in Wissenschaft und Unterricht* 86, S. 20–38.
- Kalwa, Nina (2013): *Das Konzept „Islam“. Eine diskurslinguistische Untersuchung*. Berlin u. a.: de Gruyter.
- Keller, Reiner (2011a): *Diskursforschung. Eine Einführung für Sozialwissenschaftlerinnen*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller, Reiner (2011b): *Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller, Reiner (2012): Der menschliche Faktor. Über Akteure(inn)en, Sprecher(inn)en, Subjektpositionen, Subjektivierungsweisen in der wissenssoziologischen Diskursanalyse. In: Keller, Reiner/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hrsg.): *Diskurs – Macht – Subjekt. Theorie und Empirie von Subjektivierung in der Diskursforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 7–20.
- Keller, Reiner/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hrsg.) (2010): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*. Band 2: Forschungspraxis. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller, Reiner/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hrsg.) (2011): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*. Band 1: Theorien und Methoden. 3. erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller, Reiner/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hrsg.) (2012): *Diskurs – Macht – Subjekt. Theorie und Empirie von Subjektivierung in der Diskursforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller, Reiner/Truschkat, Inga (Hrsg.) (2013): *Methodologie und Praxis der Wissenssoziologischen Diskursanalyse*. Band 1: Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller-Bauer, Friedrich (1984): *Metaphorisches Verstehen. Eine linguistische Rekonstruktion metaphorischer Kommunikation* (=Linguistische Arbeiten 142). Tübingen: Niemeyer.
- Klein, Josef (2002a): Weg und Bewegung. Metaphorische Konzepte im politischen Sprachgebrauch und ein frame-theoretischer Repräsentationsvorschlag. In: Panagl, Oswald/Stürmer, Horst (Hrsg.): *Politische Konzepte und verbale Strategien. Brisante Wörter – Begriffsfelder – Sprachbilder*. Frankfurt am Main u. a.: Lang, S. 221–235.
- Klein, Josef (2002b): Topik und Frametheorie als argumentations- und begriffsgeschichtliche Instrumente, dargestellt am Kolonialdiskurs. In: Cherubim, Dieter/Jacob, Karlheinz/Linke, Angelika (Hrsg.): *Neue deutsche Sprachgeschichte. Mentalitäts-, kultur- und sozialgeschichtliche Zusammenhänge*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 167–181.

- Klein, Josef/Meißner, Iris (1999): *Wirtschaft im Kopf. Begriffskompetenz und Einstellungen junger Erwachsener bei Wirtschaftsthemen im Medienkontext*. Frankfurt am Main u. a.: Lang.
- Konerding, Klaus-Peter (1993): *Frames und lexikalisches Bedeutungsmuster*. Tübingen: Niemeyer.
- Konerding, Klaus-Peter (1996): Konzept, Bedeutung und sprachliche Handlung. Grundzüge einer methodisch fundierten Framesemantik für Sprechaktverben. In: Weigand, Edda/Hundsnißner, Franz (Hrsg.): *Lexical Structure and Language Use. Proceedings of the International Conference on Lexicology and Lexical Semantics*. Münster, 13.–15. September 1994. Vol. 2. Tübingen: Narr, S. 77–88.
- Konerding, Klaus-Peter (1997): Grundlagen einer linguistischen Schematheorie und ihr Einsatz in der Semantik. In: Pohl, Inge (Hrsg.): *Methodologische Aspekte der Semantikforschung*. Frankfurt am Main: Lang, S. 57–84.
- Konerding, Klaus-Peter (2000): Komplemente, Adjunkte und Informationsstruktur. Aspekte der Interdependenz von Lexik und Grammatik bei der thematischen Organisation von Texten. In: Warnke, Ingo (Hrsg.): *Schnittstelle Text – Diskurs*. Frankfurt am Main: Lang, S. 149–162.
- Konerding, Klaus-Peter (2001): Sprache im Alltag und kognitive Linguistik: Stereotype und schematisiertes Wissen. In: Lehr, Andrea/Kammerer, Matthias/Konerding, Klaus-Peter/Storrer, Angelika/Thimm, Caja/Wolski, Werner (Hrsg.): *Sprache im Alltag*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 151–172.
- Konerding, Klaus-Peter (2005): Themen, Diskurse und soziale Topik. In: Fraas, Claudia/Klemm, Klemm (Hrsg.): *Mediendiskurse. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Frankfurt am Main u.a.: Lang, S. 9–38.
- Konerding, Klaus-Peter (2006a): Sprachwissenschaft und Philosophie I: Der Einfluss der Stereotypentheorie von Hilary Putnam und ihre Rezeption und Weiterentwicklung in der Semantik. Art. 293. In: Auroux, Sylvain/Koerner, Konrad/Niederehe, Hans-Josef/Versteegh, Kees (Hrsg.): *Geschichte der Sprachwissenschaft. [...] Ein internationales Handbuch zur Entwicklung der Sprachforschung. Tb. 3 [...]* (=Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft. [...]). Berlin, New York: de Gruyter, S. 2612–2626.
- Konerding, Klaus-Peter (2006b): Schichten, Grenzen, Gradationen. Plädoyer für eine performativ bestimmte Mehr-Ebenen-Semantik von Nominalen. In: Proost, Kristel/Winkler, Edeltraud (Hrsg.): *Von Intentionalität zur Bedeutung konventionalisierter Zeichen*. Tübingen: Narr, S. 65–102.
- Konerding, Klaus-Peter (2007): Themen, Rahmen und Diskurse. Ein Ansatz zur linguistischen Fundierung und Operationalisierung des Diskursbegriffes. In: Warnke, Ingo (Hrsg.): *Diskurslinguistik nach Foucault. Theorien und Gegenstände*. Berlin: de Gruyter, S. 107–139.
- Konerding, Klaus-Peter (2008): Diskurse, Topik, Deutungsmuster. Zur Komplementarität, Konvergenz, und Explikation sprach-, kultur- und sozialwissenschaftlicher Zugänge zur Diskursanalyse auf der Grundlage kollektiven Wissens. In: Warnke, Ingo/Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 31). Berlin: de Gruyter, S. 117–150.

- Konerding, Klaus-Peter (2009a): Diskurslinguistik. Eine neue linguistische Teildisziplin. In: Felder, Ekkehard (Hrsg.): *Sprache. Heidelberger Jahrbücher 2009*. Heidelberg: Springer, S. 155–177.
- Konerding, Klaus-Peter (2009b): Sprache – Gegenstandskonstitution – Wissensbereiche. Überlegungen zu (Fach-)Kulturen, kollektiven Praxen, sozialen Transzendentalien, Deklarativität und Bedingungen von Wissenstransfer. In: Felder, Ekkehard/Müller, Marcus (Hrsg.): *Wissen durch Sprache. Theorie, Praxis und Erkenntnisinteresse des Forschungsnetzwerkes „Sprache und Wissen“*. Berlin u. a.: de Gruyter, S. 79–111.
- Konerding, Klaus-Peter (2009c): Sprache im Alltag und kognitive Linguistik: Stereotype und schematisiertes Wissen. In: Lehr, Andrea/Kammerer, Andrea/Konerding, Klaus-Peter/Storrer, Angelika/Thimm, Caja/Wolski, Werner (Hrsg.): *Sprache im Alltag. Beiträge zu neuen Perspektiven in der Linguistik. Herbert Ernst Wiegand zum 65. Geburtstag gewidmet*. Berlin/New York: de Gruyter, S. 151–172.
- Konerding, Klaus-Peter (2015): Sprache und Wissen. In: Felder, Ekkehard/Gardt, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Sprache und Wissen*. Berlin: de Gruyter, S. 57–80.
- Konerding, Klaus-Peter/Ebert, Helmut (2008): Organizational Change. Creation of Consensus and Prevention of Conflict through guided Communication and Participation. In: Habscheidt, Stephan/Knobloch, Clemens (Hrsg.): *Einigkeitsdiskurse. Zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 225–240.
- Kövecses, Zoltán (2006): *Language, Mind and Culture. A Practical Introduction*. Oxford u.a.: Oxford University Press.
- Kuckartz, Udo (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lakoff, George (1987): *Women, Fire, and Dangerous Things. What Categories Reveal about the Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Landwehr, Achim (Hrsg.) (2010): *Diskursiver Wandel*. Wiesbaden: Springer VS.
- Langacker, Ronald (1987): *Foundations of Cognitive Grammar*. Vol. 1. Theoretical Prerequisites. Cambridge, Massachusetts.
- Lemnitzer, Lothar/Zinsmeister, Heike (2006): *Korpuslinguistik. Eine Einführung*. Tübingen: Narr.
- Linke, Angelika/Nussbaumer, Markus/Portmann, Paul (Hrsg.) (2004): *Studienbuch Linguistik*. 5. erweiterte Auflage. Tübingen: Niemeyer.
- Lönneker, Birte (2003): *Konzeptframes und Relationen: Extraktion, Annotation und Analyse französischer Corpora aus dem World Wide Web*. Berlin: AKA.
- Luhmann, Niklas (2017): *Die Realität der Massenmedien. Neue Bibliothek der Sozialwissenschaften*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Lyotard, Jean-François (1994): *Das postmoderne Wissen*. Hrsg. von Peter Engelmann. Wien: Passagen.
- Maset, Michael (2002): *Diskurs, Macht und Geschichte. Foucaults Analysetechniken und die historische Forschung* (=Campus Historische Studien 32). Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Merten, Klaus (1994): Wirkungen von Kommunikation. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 291–328.

- Merten, Klaus (1999): *Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Band 1. Grundlagen der Kommunikationswissenschaft (=Aktuelle Medien- und Kommunikationsforschung 1). Münster, Hamburg, London: LIT Verlag.
- Merten, Klaus (2009): *Konstruktion von Kommunikation in der Mediengesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.) (1994): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyn, Hermann/Tonnemacher, Jan (2012): *Massenmedien in Deutschland*. 4., völlig überarbeitete Neuauflage. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Minsky, Marvin (1975): A framework for representing knowledge. In: Winston, Patrick Henry (Hrsg.): *The Psychology of Computer Vision*. New York: McGraw-Hill, S. 211–277.
- Nünning, Ansgar/Nünning, Vera (Hrsg.) (2008): *Konzepte der Kulturwissenschaften*. Stuttgart, Weimar: J. B. Metzler.
- Piller, Ingrid (2007): Linguistics and Intercultural Communication. In: *Language and Linguistic Compass* 1 (3), S. 208–226.
- Ricoeur, Paul (2003): *The Rule of Metaphor. The creation of meaning in language*. Übersetzt von Robert Czerny, Kathleen McLaughlin und John Costello. London, New York: Routledge.
- Roth, Kersten Sven/Spiegel, Carmen (2013): Umriss einer angewandten Diskurslinguistik. In: Roth, Kersten Sven/Spiegel, Carmen (Hrsg.): *Angewandte Diskurslinguistik*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 7–16.
- Rupert, Murdoch (1997): *What is postmodernism?* Unpublished manuscript, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse, New York.
- Schiffrin, Deborah/Tannen, Deborah/Hamilton, Heidi (2001): *The Handbook of Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell.
- Schwarz, Monika (1992a): *Einführung in die Kognitive Linguistik*. Tübingen: Francke.
- Schwarz, Monika (1992b): *Kognitive Semantiktheorie und neuropsychologische Realität. Repräsentationale und prozedurale Aspekte der semantischen Kompetenz* (=Linguistische Arbeiten 273). Tübingen: Niemeyer.
- Spieß, Constanze (2008): Linguistische Diskursanalyse als Mehrebenenanalyse. Ein Vorschlag zur mehrdimensionalen Beschreibung von Diskursen aus forschungspraktischer Perspektive. In: Warnke, Ingo/Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 31). Berlin, New York: de Gruyter, S. 237–259.
- Spieß, Constanze (2011): *Diskurshandlungen. Theorie und Methode linguistischer Diskursanalyse am Beispiel der Bioethikdebatte* (=Sprache und Wissen 7). Berlin, New York: de Gruyter.
- Spieß, Constanze (2013): Texte, Diskurse und Dispositive. Zur theoretisch-methodischen Modellierung eines Analyserahmens am Beispiel der Kategorie *Schlüsseltext*. In: Roth, Kersten Sven/Spiegel, Carmen (Hrsg.): *Angewandte Diskurslinguistik*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 17–42.
- Spitzmüller, Jürgen (2005): *Metasprachdiskurse. Einstellungen zu Anglizismen und ihre wissenschaftliche Rezeption* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 11). Berlin, New York: de Gruyter.



- Spitzmüller, Jürgen (2013): Diskurslinguistik und Stilistik: Gemeinsame Wege zur sozialen Praxis. In: Roth, Kersten Sven/Spiegel, Carmen (Hrsg.): *Angewandte Diskurslinguistik. Felder, Probleme, Perspektiven*. Berlin: Akademie-Verlag. 61–72.
- Spitzmüller, Jürgen/Warnke, Ingo (2011): *Diskurslinguistik. Eine Einführung in Theorien und Methoden der transtextuellen Sprachanalyse*. Berlin, Boston: de Gruyter.
- Stanitzek, Georg/Voßkamp, Wilhelm (Hrsg.) (2001): *Schnittstelle: Medien und Kulturwissenschaften*. Köln: Dumont.
- Stein, Christina (2012): *Die Sprache der Sarrazin-Debatte: Eine diskurslinguistische Analyse*. Marburg: Tectum.
- Strauss, Claudia/Quinn, Naomi (1998): *A cognitive theory of cultural meaning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Talja, Sanna (1999): Analyzing Qualitative Interview Data: The Discourse Analytic Method. In: *Method Library & Information Science Research* 21 (4).
- Teubert, Wolfgang (2012): Von der Korpuslinguistik zur Analyse thematischer Diskurse. In: Felder, Ekkehard/Müller, Marcus/Vogel, Friedemann (Hrsg.): *Korpuspragmatik. Thematische Korpora als Basis diskurslinguistischer Analysen*. Berlin: de Gruyter, S. 231–278.
- Tognini-Bonelli, Elena (2001): *Corpus Linguistics at Work* (=Studies in Corpus Linguistics 6). Amsterdam, Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Ullmaier, Johannes (2001): *Kulturwissenschaft im Zeichen der Moderne. Hermeneutische und kategoriale Probleme*. Tübingen: Niemeyer.
- van Dijk, Teun Adrianus (1980): *Textwissenschaft. Eine interdisziplinäre Einführung*. Deutsche Übersetzung von Christoph Sauer. Tübingen: Niemeyer.
- van Dijk, Teun Adrianus (1988): *News as discourse*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- van Dijk, Teun Adrianus (1999): Critical discourse analysis and conversation analysis. In: *Discourse and Society* 10 (4), S. 459–450.
- van Dijk, Teun Adrianus (2001): Critical discourse analysis. In: Schiffrin, Deborah/Tannen, Deborah/Hamilton, Heidi (Hrsg.): *The handbook of discourse analysis*. Malden, MA: Blackwell Publishing, S. 352–371.
- van Dijk, Teun Adrianus (2014): *Discourse and Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- van Dijk, Teun Adrianus/Kintsch, Walter (1983): *Strategies of Discourse Comprehension*. New York: Academic Press.
- van Leeuwen, Theo (1996): The representation of social actors. In: Caldas-Coulthard, Carmen/Coulthard, Malcolm (Hrsg.): *Readings in Critical Discourse Analysis*. London: Routledge, S. 32–70.
- Viehöver, Willy/Keller, Reiner/Schneider, Werner (Hrsg.) (2013): *Diskurs – Sprache – Wissen. Interdisziplinäre Beiträge zum Verhältnis von Sprache und Wissen in der Diskursforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- von Stutterheim, Christiane (1997): *Einige Prinzipien des Textaufbaus. Empirische Untersuchungen zur Produktion mündlicher Texte*. Tübingen: Niemeyer.
- Warnke, Ingo H. (2002): Texte in Texten – Poststrukturalistischer Diskursbegriff und Textlinguistik. In: Adamzik, Kirsten (Hrsg.): *Texte – Diskurse – Interaktionsrollen: Analysen zur Kommunikation im öffentlichen Raum*. Tübingen: Stauffenburg, S. 1–17.

- Warnke, Ingo H. (2006): Diskurs und Nichtdiskurs als Kategorien einer Theorie der Sprachfunktion. Zum Referenzkonzept in der linguistischen Diskursanalyse. In: Bogdal, Klaus-Michael/Geisenhanslüke, Achim (Hrsg.): *Die Abwesenheit des Werks. Nach Foucault*. Heidelberg: Synchron, S. 53–66.
- Warnke, Ingo H. (2007): Diskurslinguistik nach Foucault – Dimensionen einer Sprachwissenschaft jenseits textueller Grenzen. In: Warnke, Ingo (Hrsg.): *Diskurslinguistik nach Foucault. Theorie und Gegenstände*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 3–24.
- Warnke, Ingo (Hrsg.) (2007): *Diskurslinguistik nach Foucault. Theorie und Gegenstände*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Warnke, Ingo H. (Hrsg.) (2009): *Deutsche Sprache und Kolonialismus. Aspekte der nationalen Kommunikation 1884–1919*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Warnke, Ingo H. (2009): Die sprachliche Konstitution von geteiltem Wissen in Diskursen. In: Felder, Ekkehard/Müller, Marcus (Hrsg.): *Wissen durch Sprache. Theorien, Praxis und Erkenntnisinteresse des Forschungsnetzwerkes „Sprache und Wissen“*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 113–140.
- Warnke, Ingo (2013): Diskurs als Praxis und Arrangement – Zum Status von Konstruktion und Repräsentation in der Diskurslinguistik. In: Viehöver, Willy/Schneider, Werner (Hrsg.): *Diskurs – Sprache – Wissen*. Wiesbaden: Springer, S. 97–118.
- Warnke, Ingo H./Busse, Beatrix (Hrsg.) (2014): *Place-Making in urbanen Diskursen* (=Diskursmuster – Discourse Patterns 7). Berlin: de Gruyter.
- Warnke, Ingo H./Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.) (2008a): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 31). Berlin, New York: de Gruyter.
- Warnke, Ingo/Spitzmüller, Jürgen (2008b): Methoden und Methodologie der Diskurslinguistik – Grundlagen und Verfahren einer Sprachwissenschaft jenseits textueller Grenzen. In: Günther, Susanne/Konerding, Klaus-Peter/Liepert, Wolf-Andreas/Roelcke, Thorsten (Hrsg.): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 31). Berlin: de Gruyter, S. 3–54.
- Wengeler, Martin (2003a): *Topos und Diskurs. Begründung einer argumentationsanalytischen Methode und ihre Anwendung auf den Migrantendiskurs (1965–1985)*. Tübingen: Niemeyer.
- Wengeler, Martin (2003b): Argumentationstopos als sprachwissenschaftlicher Gegenstand. Für eine Erweiterung linguistischer Methoden bei der Analyse öffentlicher Diskurse. In: Geideck, Susan/Liebert, Wolf-Andreas (Hrsg.): *Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungssystemen*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 59–82.
- Wengeler, Martin (Hrsg.) (2005): *Sprachgeschichte als Zeitgeschichte* (=Germanistische Linguistik 180–181). Hildesheim, New York: Olms.
- Wengeler, Martin (2007): Topos und Diskurs – Möglichkeiten und Grenzen der topologischen Analyse gesellschaftlicher Debatten. In: Warnke, Ingo (Hrsg.): *Diskurslinguistik nach Foucault. Theorie und Gegenstände* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 25). Berlin, New York: de Gruyter, S. 165–186.
- Wengeler, Martin (2010): „Noch nie zuvor“. Zur sprachlichen Konstruktion der Wirtschaftskrise 2008/2009 im Spiegel. In: *Aptum. Zeitschrift für Sprachkritik und Sprachkultur*, 6. Jahrgang, Heft 2/2010, S. 138–156.

- Wengeler, Martin (2012): Historische Diskurssemantik. Das Beispiel Wirtschaftskrisen. In: Roth, Kersten Sven/Spiegel, Carmen (Hrsg.): *Angewandte Diskurslinguistik. Felder, Probleme, Perspektiven*. Berlin: Akademie-Verlag, S. 43–60.
- Wengeler, Martin (2013): Historische Diskurssemantik als Analyse von Argumentationstopoi. In: Busse, Dietrich/Teubert, Wolfgang (Hrsg.): *Linguistische Diskursanalyse: Neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 189–215.
- Wengeler, Martin/Kreuz, Christian (2014): Quantitative und qualitative Methoden der Diskurslinguistik am Beispiel der sprachlichen Konstruktion von Wirtschaftskrisen. In: *Mitteilungen des Deutschen Germanistenverbandes* 61/2014, Heft 1, S. 60–72.
- Wierzbicka, Anna (1997): *Understanding Cultures Through Their Keywords*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Wodak, Ruth/Ludwig, Christoph (Hrsg.) (1999): *Challenges in a changing world: Issues in critical discourse analysis*. Wien: Passagenverlag.
- Wrana, Daniel (2012): Den Diskurs lernen – Lesarten bilden. Die Differenz von Produktion und Konsumtion in diskursiven Praktiken. In: Keller, Reiner/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hrsg.): *Diskurs – Macht – Subjekt. Theorie und Empirie von Subjektivierung in der Diskursforschung*. Wiesbaden: Springer, S. 229–246.
- Ziem, Alexander (2005a): Begriffe, Topoi, Wissensrahmen: Perspektiven einer semantischen Analyse gesellschaftlichen Wissens. In: Wengeler, Martin (Hrsg.): *Sprachgeschichte als Zeitgeschichte*. Hildesheim, New York: Olms, S. 315–348.
- Ziem, Alexander (2005b): *Frame-Semantik und Diskursanalyse. Zur Verwandtschaft zweier Wissensanalysen*. Paper für die Konferenz Diskursanalyse in Deutschland und Frankreich. Aktuelle Tendenzen in den Sozial- und Sprachwissenschaften. 30. Juni–2. Juli, Paris, Université Val-de-Marne. <<http://www.johannes-angermuller.net/deutsch/ADFA/ziem.pdf>> (Zugriff: 26. November 2018).
- Ziem, Alexander (2008a): *Frames und sprachliches Wissen. Kognitive Aspekte der semantischen Kompetenz*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Ziem, Alexander (2008b): Frame-Semantik und Diskursanalyse – Skizze einer kognitionswissenschaftlich inspirierten Methode zur Analyse gesellschaftlichen Wissens. In: Warnke, Ingo/Spitzmüller, Jürgen (Hrsg.): *Methoden der Diskurslinguistik. Sprachwissenschaftliche Zugänge zur transtextuellen Ebene* (=Linguistik – Impulse & Tendenzen 31). Berlin, New York: de Gruyter, S. 89–116.

---

## Nachhaltigkeit im Personalmanagement

- Albach, Horst (2003): Zurück zum ehrbaren Kaufmann. Zur Ökonomie der Habgier. In: *WZB-Mitteilungen*, Heft 100, S. 37–40.
- Amtsblatt der Europäischen Union (2016): *Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (Konsolidierte Fassung)*. <[https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0004.01/DOC\\_3&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0004.01/DOC_3&format=PDF)> (Zugriff: 11. September 2020).
- Angermüller, Anja/Schwerk, Anja (2004): *CSR in deutschen Unternehmen. Eine explorative Studie zur kommunizierten Bedeutung von CSR in den umsatzstärksten deutschen Unternehmen*. Institut für Management. Berlin: Humboldt-Universität Berlin.

- Bak, Peter Michael (2014): *Wirtschaft und Unternehmensethik – Eine Einführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bardt, Hubertus (2012): Nachhaltigkeit ist erwachsen geworden. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): *Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Erfolge und Herausforderungen 25 Jahre nach dem Brundtland-Bericht*. Köln (Hrsg.): Hundt Druck Köln, S. 115–123.
- Benn, Suzanne/Bolton, Dianne (2011): *Key concepts in corporate social responsibility*. Los Angeles u.a.: Sage.
- Bergmann, Frithjof (2004): *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg im Breisgau: Arbor.
- Bergmann, Frithjof/Friedmann, Stella (2007): *Neue Arbeit kompakt: Vision einer selbstbestimmten Gesellschaft*. Freiburg: Arbor.
- Bertelsmann Stiftung (2005): *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung <[www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/)> (Zugriff: 11. April 2015).
- Boudreau, John W./Ramstad, Peter M. (2005): Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. In: *Human Resource Management* 44 (2). <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/https://doi.org/10.1002/hrm.20054/abstract>> (Zugriff: 29. April 2015), S. 129–136.
- Brödner, Peter/Knuth, Matthias (2002): *Nachhaltige Arbeitsgestaltung*. Band 1. München, Mering: Rainer Hampp.
- Brundtland Report (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future*. <[http://conspect.nl/pdf/Our\\_Common\\_Future-Brundtland\\_Report\\_1987.pdf](http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf)> (Zugriff: 29. April 2015).
- Carlowitz, Hans Carl von (2009): *Sylvicultura oeconomica. Hausswirthliche Nachricht und naturmässige Anweisung zur wilden Baum-Zucht*. Reprint der zweiten Auflage von 1732. Remagen-Oberwinter: Kessel.
- Carroll, Archie B./Buchholtz, Ann K. (2008): *Business and society. Ethics and stakeholder management*. 7. Auflage. Mason: South Western Cengage Learning.
- Cernavin, Oleg (2007): Wertschätzung als Produktivitätsfaktor. In: Streich, Deryk/Wahl, Dorothee (Hrsg.): *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF*. Frankfurt am Main: Campus, S. 51–62.
- Deloitte (2009): *Corporate Social Responsibility verankert in der Wertschöpfungskette*. <<http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D249667,00.html>> (Zugriff: 11. April 2015).
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.) (1998): *Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung* (=Abschlussbericht der Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages).
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2016): *Übersicht über die Inhalte einer DNK-Entsprechenserklärung*. Berlin: Rat für Nachhaltige Entwicklung. <[http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user\\_upload/dnk/20160826\\_DNK\\_Kriterien\\_KPI.pdf](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/20160826_DNK_Kriterien_KPI.pdf)> (Zugriff: 28. Februar 2016).
- Diefenbacher, Hans (2001): *Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit: Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- Docherty, Peter/Forsling, Jan/Shani, Rami (Hrsg.) (2002a): *Creating Sustainable Work Systems*. London u. a.: Routledge.
- Docherty, Peter/Forsling, Jan/Shani, Rami/Kira, Mari (2002b): Emerging Work Systems. In: Docherty, Peter/Forsling, Jan/Shani, Rami (Hrsg.): *Creating Sustainable Work Systems*. London u.a.: Routledge, S. 3–14.
- Dyllick, Thomas (2003): Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Linne, Gudrun/Schwarz, Michael (Hrsg.): *Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltige Entwicklung machbar?* Opladen: Leske + Budrich, S. 267–271.
- Ehnert, Ina (2006): *Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field*. Paper prepared for 21<sup>st</sup> Workshop on SHRM. 30.–31. März 2006, Birmingham.
- Ehnert, Ina (2007): Nachhaltiges Personalmanagement und Widersprüche: Konzeptionen und Entwicklung einer Typologie. In: Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael (Hrsg.): *Nachhaltigkeit und Management. Eine Management-Perspektive*. Band 1. Hamburg, Münster: LIT, S. 313–336.
- Ekardt, Felix (2005): *Das Prinzip Nachhaltigkeit. Generationengerechtigkeit und globale Gerechtigkeit*. München: C. H. Beck.
- Elkington, John (1997): *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: John Wiley and Sons.
- Enquête-Kommission (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. In: Abschlussbericht der Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltigen zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages. Bonn: *Bundestags-Drucksache 13/11200* vom 26.06.1998.
- Franken, Svetlana (2015): *Personal: Diversity Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Gabler Wirtschaftslexikon 2019*. Wiesbaden: Gabler.
- Gabriel, Alexander (2015): Freiwillige Veröffentlichung und Prüfung von GRI-Nachhaltigkeitsberichten. Eine empirische Analyse auf dem europäischen Kapitalmarkt. In: Köhler, Annette/Marten, Kai-Uwe/Wuick, Reiner/Ruhnke, Klaus/Wolz, Matthias (Hrsg.): *Auditing and Accounting Studies*. Wiesbaden: Gabler.
- Ganz, Walter/Oberlindober, Hannes (2007): Entwicklung und Gestaltung arbeitsorientierter Performanz-Leitbilder. In: Streich, Streich/Wahl, Dorothee (Hrsg.): *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF*. Frankfurt am Main: Campus, S. 215–222.
- Gardner, Julie (1989): Decision making for sustainable development: Selected approaches to environmental assessment and management. In: *Environment Impact Assessment Review* 9 (4), S. 337–366.
- Global Reporting Initiative (2016): *GRI Standards* <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>> (Zugriff: 1. September 2020).
- Gminder, Carl Ulrich (2006): *Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Goldbeck, Ortwin (2010): Verantwortung und soziales Engagement des Unternehmens – Eine Pilgerreise vom unternehmerischen Denken und Handeln. In: Krüger, Wolfgang/von

- Schubert, Bernhard/Wittberg, Volker (Hrsg.): *Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler, S. 159–168.
- Goodland, Robert (1995): The concept of environmental sustainability. In: *Annual review of ecology and systematics* 26, S. 275–304.
- Griffin, Jennifer/Mahon, John (1997): The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. Twenty-Five Years of Incomparable Research. In: *Business and Society* 36 (1), S. 5–31.
- Grober, Ulrich (2010): *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit – Kulturgeschichte eines Begriffs*. München: Verlag Antje Kunstmann.
- Grober, Ulrich (2013): Von Freiberg nach Rio – Carlowitz und die Bildung des Begriffs „Nachhaltigkeit“. In: Sächsische Hans-Carl-von-Carlowitz-Gesellschaft e. V. (Hrsg.): *Die Erfindung der Nachhaltigkeit. Leben, Werk und Wirkung des Hans Carl von Carlowitz*. München: Oekom, S. 13–30.
- Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2006): *Nachhaltigkeit*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen (2012): *Nachhaltigkeit*. 2. aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Hansen, Ursula/Schrader, Ulf (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: *Die Betriebswirtschaft* 65 (4), S. 373–395.
- Happe, Volker/Horn, Gustav/Otto, Kim (Hrsg.) (2017): *Das Wirtschaftslexikon. Begriffe. Zahlen. Zusammenhänge*. 3. Auflage. Bonn: Dietz.
- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Brundtlandbericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.
- Herzig, Christian/Schaltegger, Stefan (2009): *Wie managen deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit? Bekanntheit und Anwendung von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements in den 120 größten Unternehmen Deutschlands*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management <[www.leuphana.de/csm/content/nama/downloads/](http://www.leuphana.de/csm/content/nama/downloads/)> (Zugriff: 11. April 2015).
- Hoffmann, Esther u. a. (2016): *Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015*. <[http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/2015/Ranking\\_Nachhaltigkeitsberichte\\_2015\\_Ergebnisbericht.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/2015/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2015_Ergebnisbericht.pdf)> (25. April 2017).
- Hoffmann, Tim (2011): Unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine Analyse des GRI G3.1-Berichtsrahmens. In: Baetge, Jörg/Kirsch, Hans-Jürgen/Thiele, Stefan (Hrsg.): *Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung*. Band 30. Köln: Josef Eul.
- Industrie- und Handelskammer Nürnberg: *Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern*. <<https://www.ihk-nuernberg.de/de/media/PDF/Recht-Steuern/Gesetz-zur-vorlaeufigen-Regelung-des-Rechts-der-Industrie-und-Handel-skammern-vom-18.-Dezember-1956.pdf>> (Zugriff: 7. September 2020).
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. – verantwortung unternehmen (Hrsg.) (2015): *Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2015*. <[http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/2015/Ranking\\_Nachhaltigkeitsberichte\\_2015\\_Ergebnisbericht.pdf](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/2015/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2015_Ergebnisbericht.pdf)> (Zugriff: 2. März 2017).
- Jackson, Tim (2011): *Prosperity without Growth*. London: Routledge.
- Kant, Immanuel (1973): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: *Was ist Aufklärung? Beiträge aus der Berlinischen Monatsschrift*. In Zusammenarbeit mit Michael

- Albrecht ausgewählt, eingeleitet und mit Anmerkungen versehen von Norbert Hinske. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 452–465.
- Kira, Mari (2002): *Moving from consuming to regenerative Work Systems. Emerging Perspectives and Practices*. London u.a.: Routledge, S. 29–39.
- Kira, Mari (2003): *Form Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. Stockholm: Berlings Skogs Trelleborg.
- Klauer, Bernd (1999): Was ist Nachhaltigkeit und wie kann man eine nachhaltige Entwicklung erreichen? In: *Zeitschrift für angewandte Umweltforschung* 1, S. 86–97.
- Klink, Daniel/Schwalbach, Joachim (2012): Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. In: Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin: Gabler, S. 219–240.
- Koplin, Julia/Müller, Martin (2009): Nachhaltigkeit in Unternehmen. Konzepte zur Umsetzung. In: Baumast, Annett/Pape, Jens (Hrsg.): *Betriebliches Umweltmanagement. Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen*. Stuttgart: Ulmer, S. 33–46.
- Koslowski, Peter (1993): *Politik und Ökonomie bei Aristoteles. Zum Verhältnis von Polis und Oikos bei Aristoteles*. 3. erweiterte Auflage. Tübingen: Mohr.
- Krüger, Wolfgang (2010): Nachhaltigkeit im Personalmanagement. In: Krüger, Wolfgang/von Schubert, Bernhard/Wittberg, Volker (Hrsg.): *Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler, S. 145–158.
- Krüger, Wolfgang/von Schubert, Bernhard/Wittberg, Volker (2010): Unternehmerische Nachhaltigkeit als Leitmotiv in einer neuen Wirtschaftsordnung. In: Krüger, Wolfgang/von Schubert, Bernhard/Wittberg, Volker (Hrsg.): *Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler, S. 11–21.
- Künkel, Petra/Fricke, Vera (2008): *Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, <[https://proergo.de/stellen/broschuere\\_fuehrungskompetenz\\_nachhaltigkeit.pdf](https://proergo.de/stellen/broschuere_fuehrungskompetenz_nachhaltigkeit.pdf)> (Zugriff: 11. April 2020).
- Küpper, Hans-Ulrich (2005): Analytische Unternehmensethik als betriebswirtschaftliches Konzept zur Behandlung von Wertkonflikten in Unternehmungen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75. Jahrgang, S. 833–857.
- Küpper, Hans-Ulrich/Schreck, Philipp (2008): Unternehmensethik in Praxis, Forschung und Lehre – Status quo und Perspektiven im deutschsprachigen Raum. In: *Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre*. Sonderheft 58/08 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 72–92.
- Lackmann, Julia (2010): *Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt. Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Laloux, Frederic (2015): *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Lane, Robert E. (1966): The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society. In: *American Sociological Review* 31 (5), S. 649–662.
- Leberecht, Tim (2015): *Business-Romantiker: Von der Sehnsucht nach einem anderen Wirtschaftsleben*. München: Droemer Verlag.

- Leitschuh, Heike (2008): CSR: Nachhaltigkeit light. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 10/2008, <[www.heike-leitschuh.de/downloads/txt\\_blaetter1208.pdf](http://www.heike-leitschuh.de/downloads/txt_blaetter1208.pdf)> (11. April 2015).
- Leitschuh-Fecht, Heike/Steger, Ulrich (2003): Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? Business Case für nachhaltige Unternehmensentwicklung. In: Linne, Gudrun/Schwarz, Michael (Hrsg.): *Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltige Entwicklung machbar?* Opladen: Leske + Budrich, S. 257–266.
- Loew, Thomas/Braun, Sabine (2006): *Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance*. Institute 4 Sustainability & Future e. V. Berlin/München. <[www.4sustainability.org/downloads/Loew\\_Braun\\_2006\\_Organisatorische\\_Umsetzung\\_von\\_CSR.pdf](http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf)> (Zugriff: 11. April 2015).
- Lutz, Gerald/Kloiber, Michaela (2010): Corporate Social Responsibility und Wirtschaftskrise. In: Prammer, Heinz Karl (Hrsg.): *Corporate Sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden: Gabler, S. 175–189.
- Mahammadzadeh, Mohammad (2012): Unternehmen und Nachhaltigkeitsmanagement. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln. (Hrsg.): *Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Erfolge und Herausforderungen 25 Jahre nach dem Brundtland-Bericht*. Köln: Hundt Druck Köln, S. 99–113.
- Mann, Thomas (2008 [1908]): *Buddenbrooks: Verfall einer Familie*. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Mariappanadar, Sugumar (2003): Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. In: *International Journal of Social Economics* 30 (8), S. 906–923.
- Matten, Dirk/Palazzo, Guido (2008): Unternehmensethik als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre – Eine Bestandsaufnahme aus internationaler Perspektive. In: Scherer, Andreas G./Picot, Arnold (Hrsg.): *Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre*. ZfbF-Sonderheft Nr. 58, S. 50–71.
- Meadows, Donatella/Meadows, Dennis/Randers, Jørgen/Behrens, William (1972): *The Limits to Growth: A report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
- Mintzberg, Henry (2010): Developing Leaders? Developing Countries? In: *Oxford Leadership Journal*. Shifting the Trajectory of Civilization, S. 1–10.
- Mintzberg, Henry (2013): *Simply Managing: What Managers Do — and Can Do Better*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Möding, Wilfried/Armutat, Sascha (2011): Nachhaltige Unternehmensführung. In: DGFP e.V. (Hrsg.): *Personalmanagement nachhaltig gestalten. Anforderungen und Handlungshilfen*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 27–36.
- Müller-Christ, Georg (2007): Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Managementrationalitäten. In: Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael (Hrsg.): *Nachhaltigkeit und Management. Eine Management-Perspektive*. Band 1. Hamburg: LIT, S. 13–58.
- Müller-Christ, Georg/Hülsmann, Michael (Hrsg.) (2007): *Nachhaltigkeit und Management. Eine Management-Perspektive*. Band 1. Hamburg: LIT.
- Naisbitt, John (1988): *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Grand Central Publishing.



- Nink, Marco (2014): *Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie*. München: Münchner Verlagsgruppe GmbH.
- Nohlen, Dieter (Hrsg.) (2011): *Kleines Lexikon der Politik*. München: Beck.
- Okpara, John O. (2013): Corporate Social Responsibility Challenges, Opportunities and Strategies for 21<sup>st</sup> Century Leaders. In: Idowu, Samuel O./Schmidpeter, René (Hrsg.): *CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Olesch, Gunther (2009): Fachkräftemangel als Herausforderung. In: Kruse, Oliver/Wittberg, Volker (Hrsg.): *Fallstudien zur Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2010): *The Evolution of News and the Internet*. <<http://www.oecd.org/dataoecd/30/24/45559596.pdf>> (Zugriff: 14. Mai 2018).
- Porter, Michael/Kramer, Mark R. (2006): Strategy & Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review* 84 (12), S. 78–92.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2012): *Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012*. Niestetal: Silber Druck oHG. <[https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?__blob=publicationFile)> (Zugriff: 07.05.2018).
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2010): *Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement*. 2. bearbeitete Auflage. Hechingen: Kohlhammer und Wallishauer GmbH.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) – Center for Sustainability Management (2010): *Corporate-Sustainability-Barometer. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland?* <<http://www2.leuphana.de/csm/CorporateSustainabilityBarometer.pdf>> (Zugriff: 26. November 2018).
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2017): The Long View. How will the global economic order change by 2050? In: PwC: *The World in 2050 – Summary Report*. <<https://www.pwc.com/gx/en/world-2050/assets/pwc-world-in-2050-summary-report-feb-2017.pdf>> (Zugriff: 15.05.2016).
- Pufé, Iris (2012): *Nachhaltigkeit*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau.
- Rammstedt, Otthein (Hrsg.) (1989): *Georg Simmels Philosophie des Geldes*. Gesamtausgabe. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Resolution 66/288 *Die Zukunft, die wir wollen*. Verabschiedet auf der 123. Plenarsitzung am 27. Juli 2012, ohne Abstimmung, auf der Grundlage des Resolutionsentwurfs A/66/L.56, vorgelegt vom Präsidenten der Generalversammlung. <<http://www.un.org/Depts/german/gv-66/band3/ar66288.pdf>> (Zugriff: 30. Januar 2017).
- Ruf, Michael (2015): Employer Branding: Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des demografischen Wandels. In: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Johann (Hrsg.): *Personalentwicklung – Themen, Trends, Best Practices 2016*. Freiburg: Haufe–Lexware GmbH & Co. KG, S. 278–283.
- Ruppel, Cynthia/Harrington, Susan (2000): The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. In: *Journal of Business Ethics* 25 (4), S. 313–328.
- Salin, Edgar (1967): *Politische Ökonomie. Geschichte der wirtschaftspolitischen Ideen von Platon bis zur Gegenwart*. 5. erweiterte Auflage der Geschichte der Volkswirtschaftslehre. Tübingen, Zürich: Mohr.

- Sandel Michael (2008): *Plädoyer gegen die Perfektion. Ethik im Zeitalter der genetischen Technik. Mit einem Vorwort von Jürgen Habermas*. Berlin: Berlin University.
- Schaltegger, Stefan/Herzig, Christian (2008): Berichterstattung im Lichte der Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Isenmann, Ralf/Marx Gómez, Jorge/Amelung, Mario (Hrsg.): *Internetbasierte Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Berlin: Erich Schmidt, S. 51–64.
- Schaltegger, Stefan/Herzig, Christian/Kleiber, Oliver/Klinke, Torsten/Müller, Jan (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. In: *BMU – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit / econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft / CSM – Center for Sustainability Management*. <[www.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/pdf-dateien/publikationen-download/studie\\_2007\\_downloadversion.pdf](http://www.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/pdf-dateien/publikationen-download/studie_2007_downloadversion.pdf)> (Zugriff: 11. April 2015).
- Schaltegger, Stefan/Müller, Martin (2008): CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In: Müller, Martin/Schaltegger, Stefan (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?* München: oekom research, S. 17–35.
- Schue, Rolf (2011): Nachhaltige Personalprozesse – Aufgaben und Anforderungen. In: DGFP e.V. (Hrsg.): *Personalmanagement nachhaltig gestalten. Anforderungen und Handlungshilfen*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 49–85.
- Schmidt, Walter (2014): Moderne Wertorientierung – vom „Wertobjekt“ zur „Teilhabe an der Wertschöpfung“. In: *CONTROLLEER Magazin* 5, S. 18–26.
- Schmoldt, Hubertus (2010): Nachhaltige Personalpolitik in der Krise. In: Krüger, Wolfgang/von Schubert, Bernhard/Wittberg, Volker (Hrsg.): *Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler, S. 181–188.
- Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja (2008): Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, André/Neureiter, Martin/Schmidpeter, René (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 71–85.
- Sennett, Richard (2000): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin, München: Siedler.
- Steinmann, Horst (2004): Begründungsprobleme einer Unternehmensethik, insbesondere das „Anfangsproblem“. In: *Die Unternehmung*, 58. Jahrgang, Heft 2, S. 105–122.
- von der Crone, Hans Caspar/Hoch, Mariel (2002): Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsreporting. In: *Aktuelle juristische Praxis* 11, S. 40–52.
- Streich, Deryk/Wahl, Dorothee (Hrsg.) (2007): *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung. Beiträge der Tagung des BMBF*. Frankfurt am Main: Campus.
- Thielemann, Ulrich/Weibler, Jürgen (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 77. Jahrgang, S. 179–194.
- Thom, Norbert/Zaugg, Robert (2004): Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In: Erich Schwarz (Hrsg.): *Nachhaltiges Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler, S. 215–245.

- TNS Emnid (2015): *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*. Bertelsmann Stiftung. <[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Emnid.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Emnid.pdf)> (Zugriff: 27. Februar 2018).
- Väth, Markus (2016): *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert*. Offenbach: GABAL.
- von Hauff, Michael (2014): *Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung*. 2. Auflage. München: de Gruyter.
- von Schubert, Bernhard (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik. In: Krüger, Wolfgang/Schubert, Bernhard von/Wittberg, Volker (Hrsg.): *Die Zukunft gibt es nur einmal! Plädoyer für mehr unternehmerische Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Gabler, S. 23–33.
- Whetten, David A./Rands, Gordon/Godfrey, Paul C. (2002): What are the Responsibilities of Business to Society? In: Pettigrew, Andrew/Thomas, Howard/Whittington, Richard (Hrsg.): *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Woitzik, Christina (2017): *Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Compliance-Aspekten. Eine Analyse der DAX-Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2005): *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*. <<https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/hr-briefing.pdf>> (Zugriff: 2. Dezember 2018).
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2006): *Annual Review 2005*. <<http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/info/annual-review2006.pdf>> (Zugriff: 2. Dezember 2018).