

This file was downloaded from the institutional repository BI Brage - <http://brage.bibsys.no/bi> (Open Access)

Stakeholderbeziehungen in der CSR-Kommunikation: Empirische Studie zu Strategien und Rahmenbedingungen in deutschen Unternehmen

Ansgar Zerfass
BI Norwegian Business School
Universität Leipzig

Maren Christin Müller
Lautenbach Sass Unternehmensberater für Kommunikation

This is the authors' accepted and refereed manuscript to the article published in

Uwf UmweltWirtschaftsForum, 21(2013)1-2:51-57

DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s00550-013-0267-2>

The publisher, Springer, allows the author to retain rights to self-archive the final version of his/her article (but not Springer's PDF version) on his/her own website and/or the repository of his/her institution, after 12 months from official publication. The final publication is available at www.springerlink.com (Publisher's policy 2012).

Stakeholderbeziehungen in der CSR-Kommunikation.

Empirische Studie zu Strategien und Rahmenbedingungen in deutschen Unternehmen

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß & Maren Christin Müller, M.A.

I. CSR-Kommunikation im Kontext des Stakeholdermanagements

An der Gestaltung von Stakeholderbeziehungen als Kernaufgabe der strategischen Unternehmensführung (Freeman 1984) sind in der Praxis verschiedene Funktionen beteiligt. Einen wesentlichen Beitrag leistet dabei die Unternehmenskommunikation (Karmasin 2007). Darunter können alle Kommunikationsaktivitäten in und von Unternehmen subsumiert werden, die zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern beitragen (Zerfaß 2007, S. 23). Im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) sind Informations- und Aushandlungsprozesse zur Legitimation von Produkt-Markt-Konzepten, Leistungserstellungsprozessen und anderen gesellschaftlich relevanten Aspekten zentrale Herausforderung für die Kommunikation. Dabei geht es nicht (nur) darum, die jeweiligen Aktivitäten im Bereich „CSR“ öffentlich darzustellen: Jüngste Diskussionen in Wissenschaft und Praxis weisen darauf hin, dass externe Kommunikation *über* die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens nur eine Seite der Medaille darstellt. Ebenso entscheidend, wenn nicht wichtiger, ist die Kommunikation *innerhalb* der Prozessphasen von CSR (Ihlen et al. 2011, S. 8).

Aus stakeholdertheoretischer Sicht führt dies zu einer veränderten Sichtweise der Managementprozesse, in dem die identifizierten Anspruchsgruppen wesentlichen Input liefern können. Es geht hier mehr um eine Früherkennung von Risiken als um vordergründige Imagepflege. Unternehmen stehen zudem vor der Herausforderung, situationsspezifische Strategien abseits von standardisierten Richtlinien zu entwickeln. So fordert die Europäische Kommission den Einsatz geeigneter Verfahren und Kommunikationsmaßnahmen, die eine aktive Auseinandersetzung eines Unternehmens mit den Folgen des Wirtschaftens und den Erwartungen seiner Stakeholder erkennen lassen (Europäische Kommission 2011, S. 7). Darüber hinaus gilt es, die gesellschaftspolitische Positionierung in zentralen Elementen der Unternehmensstrategie und der daraus abgeleiteten Prozesse zu verankern. Um diese

Herausforderungen zu stemmen und die damit verbundenen Erfolgspotenziale zu nutzen, sind andere organisationale Rahmenbedingungen notwendig als für traditionelle Konzepte der CSR-Kommunikation. Dies zeigt eine empirische Studie zur CSR-Kommunikation in deutschen Unternehmen, bei der sowohl die Gestaltung von Stakeholderbeziehungen als auch die zugrunde liegenden Rahmenbedingungen und Konzepte untersucht wurden. Der vorliegende Beitrag skizziert die theoretischen Hintergründe und stellt zentrale Ergebnisse vor.

II. Entwicklungslinien in Theorie und Praxis

Die Berichterstattung von Unternehmen über ihre CSR-Aktivitäten wird aufgrund des hohen Legitimationsdrucks und der intensiven Fachdiskussion zunehmend professioneller. Kommunikationsverantwortliche stehen häufig in einem Spannungsfeld zwischen normativen Anforderung und organisationalen Rahmenbedingungen. Ein offener, transparenter Umgang mit kritischen CSR-Themen ist beispielsweise auf die Bereitstellung der notwendigen Personalressourcen angewiesen. Diese Sichtweise, in der auch die strukturellen Rahmenbedingungen von CSR-Kommunikation berücksichtigt werden, hat sich erst in jüngerer Zeit herausgebildet und kann an der Schnittstelle betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Forschung eingeordnet werden.

Als frühe Meilensteine in der Diskussion um normative Anforderungen an CSR und CSR-Kommunikation können der Stakeholder-Ansatz (u.a. Freeman 1984) und die Situational Theory of Publics (Grunig und Hunt 1984) betrachtet werden: Sie trugen dazu bei, die Perspektive des Unternehmens um die Sichtweisen verschiedener Stakeholder-Gruppen zu ergänzen und die Relevanz des entstehenden Beziehungsgefüges hervorzuheben (Raupp 2011, S. 283 ff.). Aus theoretischer Sicht wurde die Frage, *wie* Interessen im Kontext von CSR identifiziert und priorisiert werden, bislang allerdings nicht zufriedenstellend beantwortet (Wieland und Schmiedeknecht 2010, S. 7). In der Praxis kommen an dieser Stelle Materialitätsanalysen zur Anwendung. Unternehmen wie beispielsweise BASF oder Puma führen Stakeholderdialoge durch, um CSR-Themen gemeinsam zu bewerten und Aspekte zu identifizieren, die in CSR-Strategie und -Aktivitäten bis dahin keine Berücksichtigung fanden. Mit der Forderung nach einer „Strategic CSR“ (insbesondere Porter und Kramer 2006) gewann eine weitere Diskussionslinie an Bedeutung, die auf die Integration von CSR in unternehmensspezifische Kernelemente wie Strategien und Prozesse abzielt. CSR-Kommunikation wird in dieser Perspektive vor allem als Reputations- und Imagetreiber gesehen (Eisenegger und Schranz 2011, S. 80). Es wird zudem betont, dass CSR erst eine

genuin strategische Dimension erlangt, wenn damit verbundene Fragestellungen in den täglichen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen berücksichtigt werden (Liebl 2011, S. 316). Damit wird der Blick auf eine prozessorientierte Sichtweise von CSR gelenkt.

Dieses neuere Verständnis kann als Gegenpol zu einer traditionellen, vorwiegend informativen und persuasiven CSR-Kommunikation gesehen werden und umfasst auch die Aushandlungsprozesse, die zur Identifikation und Klärung von Legitimitätsfragen initiiert werden (Ihlen et al. 2011, S. 8). Kommunikation wird damit vom nachgelagerten Verlautbarungsinstrument zum integralen Bestandteil des CSR-Managements und trägt einerseits zur Sicherung der „licence to operate“, andererseits aber auch zur Identifikation von Handlungsspielräumen und Reputationsrisiken bei (Röttger und Schmitt 2009, S. 48). In theoretischen Ansätzen werden daher vorwiegend prozessuale Anforderungen formuliert, wie beispielsweise die einer umfassenden, dialogorientierten Einbindung von Stakeholdern im CSR-Prozess (Morsing/Schultz 2006). Der entscheidende Faktor bei der Durchführung von Stakeholderdialogen ist die Grundhaltung der Beteiligten: Hier geht es um das Eintreten in einen partnerschaftlichen Problemlösungsmechanismus als Kernelement eines argumentativen Kommunikationsstils und nicht etwa um die Präsentation einer „fertigen Lösung“ (Zerfaß 2010, S. 367 ff.). Dieses Vorgehen ist in der Praxis einerseits mit Risiken verbunden, die in der Literatur deutlich seltener diskutiert werden: Beispielsweise ist unklar, ob der zeitintensive Austausch mit Stakeholdern tatsächlich zu einer Problemlösung führt und ob die Beteiligten in der Lage sind, diese herbeizuführen (Zerfaß 2010, S. 190 und S. 367 ff.). Andererseits stellt sich ein argumentatives Vorgehen bei der Thematisierung von Interessen- oder Wertkonflikten als bevorzugter Kommunikationsstil heraus: Er bietet die einzige Möglichkeit, Legitimation zu stiften und zu einem Konsens unter den Beteiligten zu gelangen (Zerfaß 2007, S. 50, sowie Palazzo und Scherer 2006, S. 79). Kommunikation wird dabei zur „Quelle der sozialen Integration“ (Zerfaß 2010, S. 148), trägt also maßgeblich zur Klärung dieser Situationen bei.

Dieses Vorgehen ist aber keineswegs alternativlos, denn die Position eines Unternehmens kann in gesellschaftspolitischen Fragestellungen unterschiedlich ausgeprägt sein. In der Management-Forschung wird zwischen verschiedenen Reifephasen von CSR in einem Unternehmen differenziert, die im Folgenden als „CSR-Verständnisse“ bezeichnet werden (Schneider 2012): Engagiert sich ein Unternehmen beispielsweise nur im gesetzlich vorgesehenen Rahmen („reaktives CSR-Verständnis“) oder beteiligt es sich an der Gestaltung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen („proaktives CSR-Verständnis“)? Für die CSR-Kommunikation ist diese Differenzierung von entscheidender Bedeutung, da sie sich

idealerweise in der Interaktion zwischen Kommunikationsverantwortlichen und Stakeholdern widerspiegelt (Weiß 2002). So gilt es beispielsweise, bei einem proaktiven Verständnis entsprechend auch eine proaktive Auseinandersetzung mit Konflikten zu signalisieren. Forschungsbedarf besteht hier vor allem bei der Frage, welches CSR-Verständnis in Unternehmen vorherrschend ist und ob es sich in den jeweiligen Strategien der CSR-Kommunikation widerspiegelt.

III. Sichtweisen und Dimensionen der CSR-Kommunikation

Die verschiedenen Strategien äußern sich auf einer handlungspraktischen Ebene in der Interaktion zwischen den Kommunikationsverantwortlichen und den Stakeholdern des Unternehmens. Hier lassen sich zunächst einzelne Strategie-Dimensionen der CSR-Kommunikation identifizieren, die in der Praxis auftreten können (Weiß 2002, S. 187): Die Kooperationsbereitschaft reicht von typischen Abwehrreaktionen bis zu kooperativen Problemlösungen mit externen Partnern. Der Umgang mit Problemen kann von der Reaktion auf extern gestellte Forderungen bis hin zu einer proaktiven Antizipation von Konflikten reichen. Als weitere Dimension, die auch empirisch variieren kann, gilt der Grad der Stakeholder-Einbindung im CSR-Prozess („third party endorsement“, Morsing und Schultz 2006, S. 333 f.) und der dominante Kommunikationsstil der Beteiligten (informativ, persuasiv, argumentativ; Zerfaß 2010, S. 184 ff.). Schließlich kommen die täglichen Aufgaben der Kommunikationsverantwortlichen in den Blick, die mithilfe der Prozessphasen des Kommunikationsmanagements (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation) differenziert werden können (Bentele und Nothhaft 2007, S. 360).

Weiterer Forschungsbedarf zeichnet sich mit Blick auf die organisationalen Rahmenbedingungen in den Unternehmen ab, unter denen die Kommunikationsmanager agieren: Welche Strukturen prägen ihr Handeln und welche Ressourcen stehen ihnen zur Verfügung, um den (oft widerstreitenden) Erwartungen zu begegnen?

Zur Beantwortung der hier skizzierten Forschungsfragen wurde ein theoretisches Rahmenmodell entwickelt, das die genannten Dimensionen integriert. Zwei Hauptdimensionen wurden unter Rückgriff auf die Strukturationstheorie von Giddens (1988) definiert, mithilfe derer auch die Verbindung zwischen Handlungs- und Strukturebene deutlich wird. Als formelle und informelle Regeln werden Elemente bezeichnet, die eine Vorsteuerung von Kommunikationsprozessen ermöglichen. Beispielsweise bieten formale Verhaltenskodizes die Möglichkeit zur Orientierung in Ad-hoc-Konflikten (Steinmann und Löhr 1994). Eine dialogische, partizipative Kommunikationskultur kann als informelles

Regelwerk den offenen Umgang mit Konflikten zusätzlich erleichtern. Darüber hinaus werden Ressourcen (Personal, Budget, Erfahrung) benötigt, um mit komplexen CSR-Themen umzugehen und beispielsweise formale Reporting-Richtlinien anzuwenden. Der Zusammenhang zwischen Handlungs- und Strukturebene wurde für den Bereich der Social Media-Kommunikation bereits untersucht, stellt sich aber in der CSR-Kommunikation als Forschungslücke heraus (May 2011, S. 102).

IV. Studiendesign

Die empirischen Daten wurden im Rahmen des internationalen Forschungsprojekts „CSR-Kommunikation in Deutschland und China“ erhoben. Die Universität Leipzig und die Hong Kong Baptist University vergleichen darin die Strategien und Rahmenbedingungen von CSR-Kommunikation in beiden Ländern. Die Erhebung in Deutschland erfolgte im Rahmen einer Masterarbeit durch die Kooperation mit dem Arbeitskreis CSR-Kommunikation der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und wurde von Messagepool Nachhaltigkeitskommunikation unterstützt. Vom 18. Juni bis 3. Juli 2012 wurden Verantwortliche für CSR-Kommunikation in deutschen Unternehmen online befragt. Die Einladung erfolgte über inhaltlich recherchierte Verteiler; die bereinigte Stichprobe umfasste 103 Kommunikationsmanager mit Schwerpunkt „CSR“.

In der Stichprobe sind zu etwa einem Viertel Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern (25,5 %) und zu jeweils etwa einem Drittel Unternehmen mit 251 bis 10.000 Mitarbeitern (38,3 %) oder mehr als 10.001 Mitarbeitern (36,3 %) vertreten. Die Unternehmen sind durchschnittlich seit 9½ Jahren, also etwa seit 2003, im Bereich CSR-Kommunikation aktiv. Die befragten Kommunikationsverantwortlichen verfügen über durchschnittlich 6 Jahre Berufserfahrung in diesem Bereich. 22,3 % arbeiten auf Gesamtleitungsebene Kommunikation und 35 % auf Abteilungs- bzw. Teamleiterebene. Die anonymen Befragungsdaten wurden mit Methoden der deskriptiven und analytischen Statistik und der Analysesoftware SPSS ausgewertet. Signifikanzen und andere statistische Zusammenhänge wurden insbesondere mit dem Chi²-Test nach Pearson, dem Assoziationsmaß Somers D sowie exakten Verfahren nach Monte-Carlo berechnet.

V. Gestaltung der Stakeholderbeziehungen

Die *täglichen Aufgaben* der CSR-Kommunikationsverantwortlichen sind überwiegend durch die Erstellung von Inhalten (75,7 % Zustimmung) und den persönlichen Kontakt mit Stakeholdern (60,2 %) geprägt. Signifikant seltener werden die als strategisch

kategorisierbaren Aufgaben der internen Beratung (49,5 %), der strategischen Planung (48,5 %), des Monitorings (39,8 %) und der Evaluation (35,0 %) ausgeführt (Abbildung 1). Dies deutet darauf hin, dass der Arbeitsalltag der Kommunikationsverantwortlichen im CSR-Bereich vorwiegend durch operative Tätigkeiten geprägt ist und der direkte Kontakt mit Stakeholdern bereits viel Zeit in Anspruch nimmt. Allerdings dokumentieren Kommunikationsmanager mit mehr Berufserfahrung, dass sie häufiger mit Stakeholdern direkt kommunizieren als jene mit weniger Erfahrung.

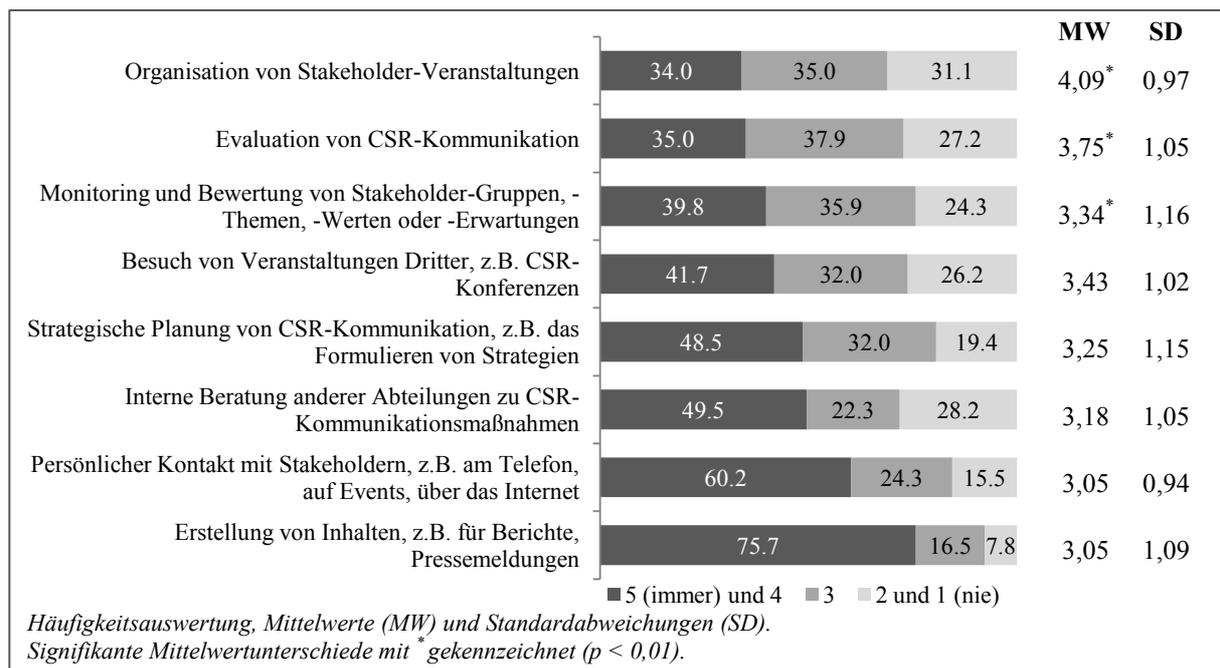


Abbildung 1: Tägliche Aufgaben der Kommunikationsverantwortlichen. Angaben in Prozent.
n = 103 CSR-Kommunikationsverantwortliche in deutschen Unternehmen

Auch bei der Ausgestaltung der Interaktionsbeziehungen gibt es einen Zusammenhang mit der Berufserfahrung: Hier binden Kommunikationsmanager mit mehr Erfahrung Stakeholder in mehr Prozessphasen mit ein. Insgesamt sind Stakeholder vor allem bei dem Monitoring und der Bewertung von Themen, Werten und Erwartungen im CSR-Bereich (71,8 %) und bei der Durchführung von CSR-Kommunikations-Programmen (62,2 %) beteiligt. Das größte Potenzial sehen die Befragten in einer partizipativen Evaluation der CSR-Kommunikationsaktivitäten: Etwas mehr als ein Viertel plant eine Einbeziehung von Stakeholdern in dieser Prozessphase (Abbildung 2).

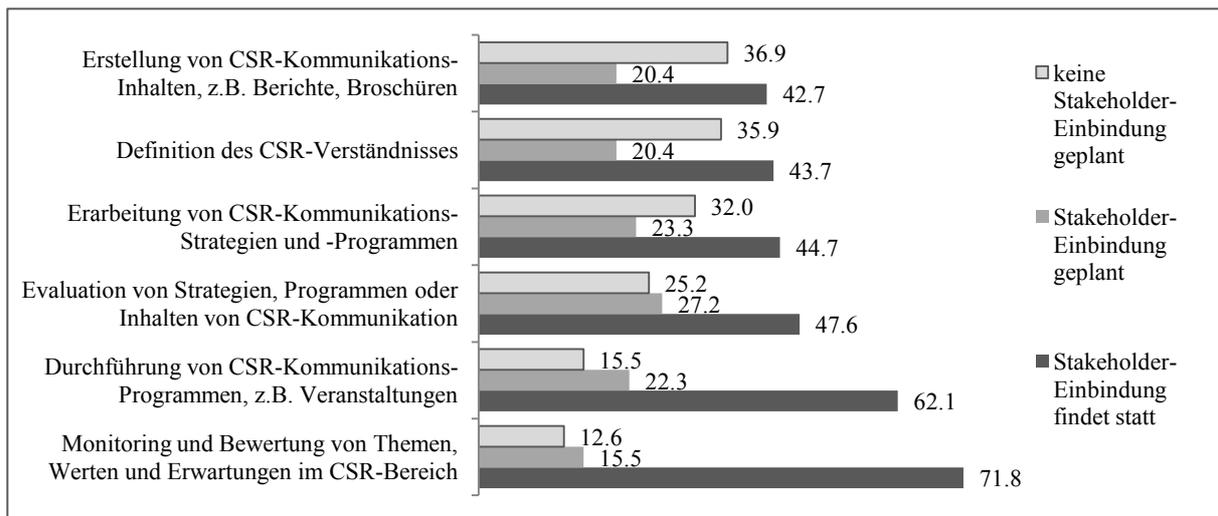


Abbildung 2: Stakeholder-Einbindung im CSR-Prozess. Angaben in Prozent.

n = 103 CSR-Kommunikationsverantwortliche in deutschen Unternehmen

Die Strategien der CSR-Kommunikation können weiterhin mit der Dimension „Kommunikationsstil“ präzisiert werden. Hier fielen die Antworten der Befragten eindeutig aus: 83,5 % stimmten der Umschreibung eines informativen Stils zu und sind der Meinung, durch CSR-Kommunikation überwiegend über die CSR-Strategie und -Aktivitäten des Unternehmens informieren zu wollen. Signifikant schwächer fällt die Zustimmung zu einem persuasiven Stil aus (55,3 %), nach dem es bei CSR-Kommunikation vorwiegend um eine eher einseitige Demonstration des Engagements geht. Ein argumentativer Kommunikationsstil, bei dem eine offene Grundhaltung die Kommunikationsbeziehung dominiert, ist schließlich am schwächsten ausgeprägt und weist lediglich eine Zustimmung von 41,7 % auf. Auch hier stellt sich die Berufserfahrung als positiver Einflussfaktor heraus, wodurch sowohl der *Umfang der Stakeholdereinbindung* als auch ein *argumentatives Vorgehen* als Lerneffekt interpretiert werden können.

Idealerweise stehen die etablierten Strategien in Bezug zu dem grundlegenden CSR-Verständnis, das im Unternehmen vertreten wird. Ein aktives CSR-Verständnis, nach dem ein Unternehmen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus – d.h. freiwillig – Verantwortung im Bereich seiner Geschäftstätigkeit und Kernkompetenzen übernimmt, ist bei den befragten Unternehmen mit 76,7 % Zustimmung am stärksten etabliert. Ein strategisches Verständnis, nach dem CSR im Unternehmen fest verankert ist und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen eingesetzt wird (Porter und Kramer 2006), ist mit 50,5 % Zustimmung schwächer ausgeprägt, steht aber mit 9,7 % am häufigsten auf der künftigen Agenda der Befragten. Bei einer weitergehenden Analyse bestätigt sich eine der zentralen Hypothesen der Studie: Demnach spiegelt sich ein proaktives CSR-Verständnis, das kooperativ angelegt ist

und über die Geschäftstätigkeit hinausgeht, in der Ausrichtung der CSR-Kommunikation wider. Beispielsweise berichten Unternehmen mit einem proaktiven CSR-Verständnis von einer umfassenderen Stakeholder-Einbindung sowie einem aktiveren Umgang mit Problemen. Insgesamt wird durch die Ergebnisse deutlich, dass einem reaktiven Verhalten in Konfliktsituationen signifikant stärker zugestimmt wird als einem aktiven oder proaktiven (vgl. Abbildung 3). Die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen ist demgegenüber stärker ausgeprägt: Hier steht vor allem eine aktive Auseinandersetzung mit CSR-Themen im Fokus (87,4 %); eine Abwehrhaltung wird nur von knapp der Hälfte der Unternehmen eingenommen (vgl. Abbildung 3).

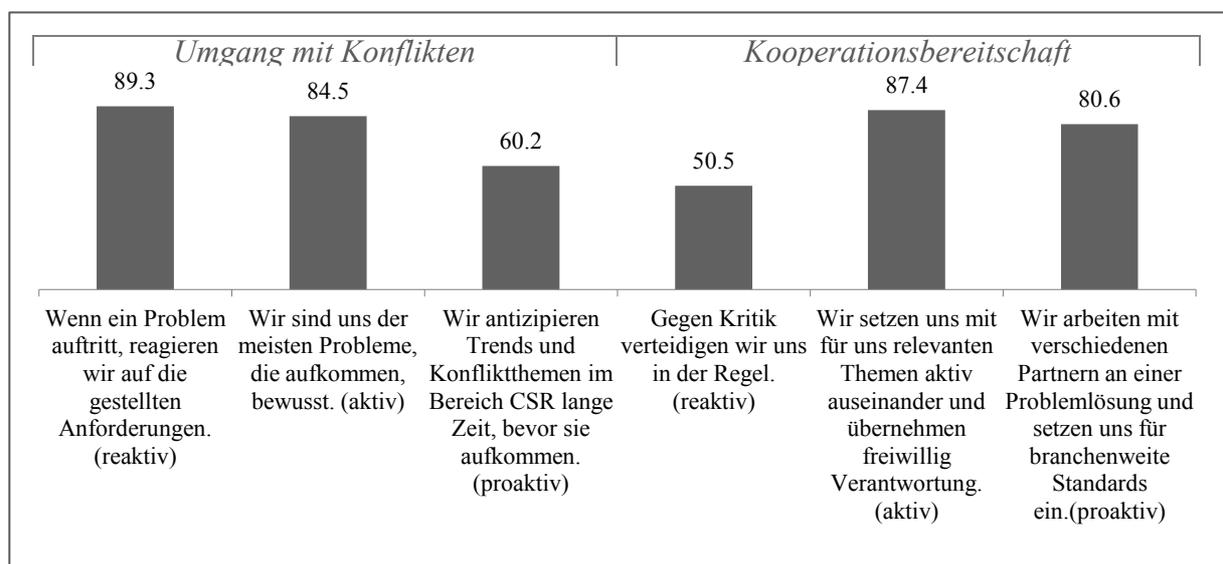


Abbildung 3: Umgang mit Problemen und Kooperationsbereitschaft. Zustimmung der Befragten (Werte 4 und 5 [immer] auf 5er Skala). Angaben in Prozent.

n = 103 CSR-Kommunikationsverantwortliche in deutschen Unternehmen

VI. Strukturelle Rahmenbedingungen

Eine ganzheitliche Betrachtung von CSR-Kommunikation nimmt sowohl die Strategien und Aktivitäten in der CSR-Kommunikation, als auch strukturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen in den Fokus. Diese sind in den befragten Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt. 45,6 % der Unternehmen haben nur bis zu drei der neun formalen Merkmale verankert und verfügen damit über einen schwachen formellen Regelungsrahmen. Die

statistische Analyse zeigt, dass der entscheidende Einflussfaktor an dieser Stelle sowohl die Erfahrung der Organisation mit CSR-Kommunikation als auch die Unternehmensgröße ist.

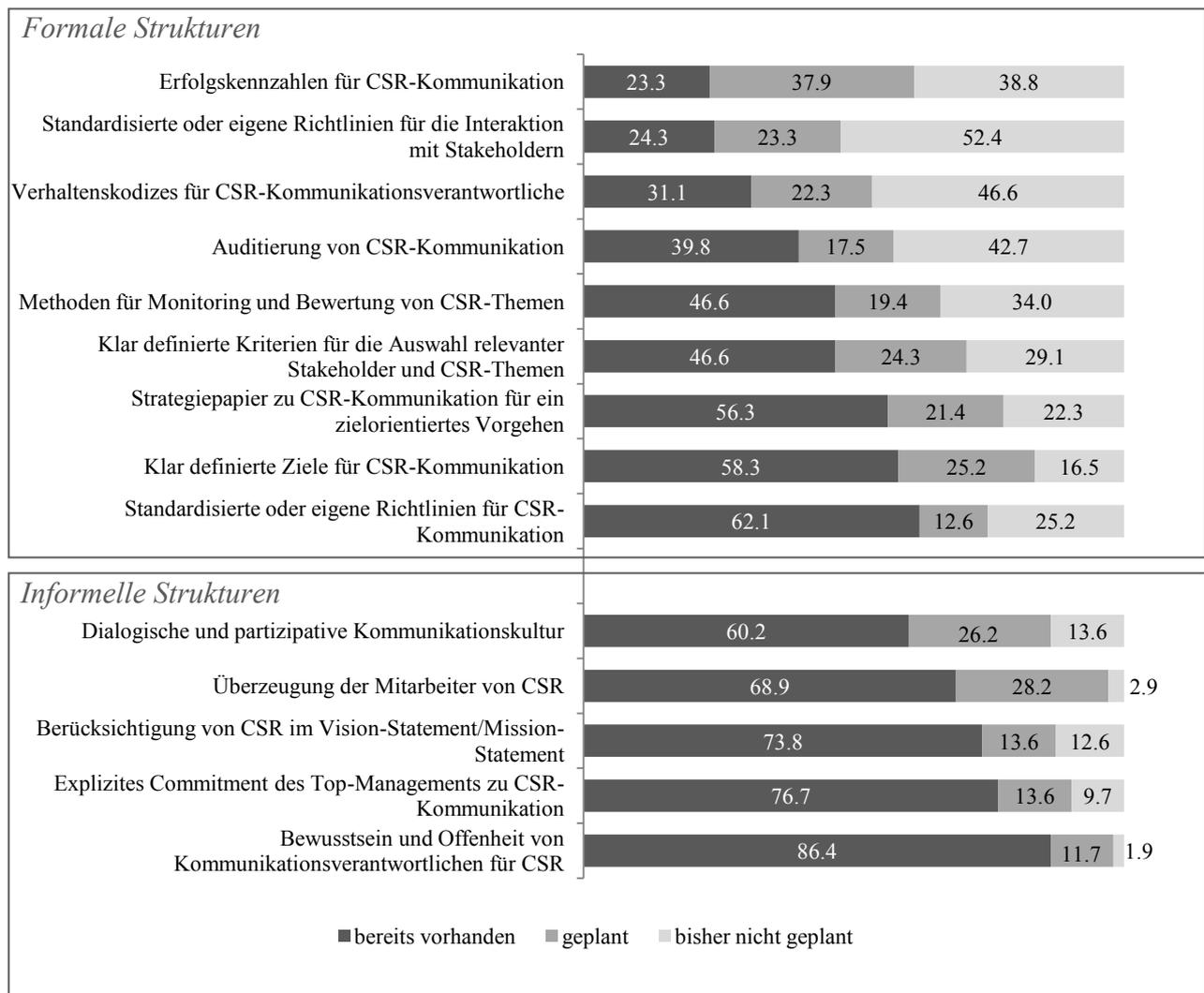


Abbildung 4: Rahmenbedingungen für die CSR-Kommunikation. Angaben in Prozent.

n = 103 CSR-Kommunikationsverantwortliche in deutschen Unternehmen

Dies gilt auch für die Verankerung informeller Strukturen. Hier hat allerdings nahezu die Hälfte der Unternehmen alle fünf Elemente als vorhanden ausgewiesen (44,7 %). Die Ergebnisse deuten zudem darauf hin, dass informelle Strukturen insgesamt stärker etabliert sind als formale Strukturen. Die detaillierte Auswertung in Abbildung 4 zeigt, dass unter den formalen Strukturen standardisierte Richtlinien, Zielvorgaben und Strategiepapiere für CSR-Kommunikation dominieren: Sie sind bereits in rund 60 % der Unternehmen vorhanden. Deutliches Potenzial gibt es dagegen bei der Vorsteuerung der Interaktion mit Stakeholdern, beispielsweise mithilfe des Standards „AccountAbility 1000“ oder unternehmensspezifischer Verhaltenskodizes. Weniger als ein Drittel hat bislang solche Strukturen eingeführt und

nahezu die Hälfte plant dies auch nicht. Die größte Schwachstelle im Management der CSR-Kommunikation ist die Erfolgskontrolle: Weniger als ein Viertel der befragten Kommunikationsmanager verfügt über Erfolgskennzahlen für die CSR-Kommunikation. Die klaren Ziele, über die 58,3 % berichten, sind offenkundig nicht immer mit messbaren Kriterien hinterlegt. Das erschwert eine Erfolgsbeurteilung und Nachjustierung der CSR-Kommunikation und dürfte ein Grund für die mangelnde strategische Ausrichtung in manchen Unternehmen sein.

Das ausgeprägte Bewusstsein der Kommunikationsverantwortlichen für CSR sowie das Commitment des Top-Managements deuten schließlich darauf hin, dass die Relevanz von CSR-Kommunikation von den Beteiligten bereits hoch eingestuft wird. Allerdings spiegelt sich diese Tendenz bisher nicht in allen Steuerungselementen wider: Von den Unternehmen werden nur wenige Möglichkeiten genutzt, die sich bei einem ganzheitlich verstandenen Management von CSR-Kommunikation eröffnen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Einführung verbindlicher Regeln im CSR-Bereich kritisch gesehen wird, um die geforderte Freiwilligkeit von CSR nicht einzuschränken. Dabei wird meist übersehen, dass formale Regeln die Kommunikation mit Stakeholdern im Einzelfall entlasten können: Unternehmensspezifische Ziele oder Auswahlkriterien schränken den Handlungsspielraum zwar ein, können aber den Akteuren gleichzeitig als Argumentationsgrundlage, zur Rechtfertigung oder Rationalisierung von Entscheidungen in Ad-hoc Konflikten dienen. Folglich ist der direkte Kontakt zwischen Kommunikationsverantwortlichen und Stakeholdern, der einen Großteil der täglichen Aufgaben ausmacht, selten durch konkrete Regeln vorstrukturiert.

VII. Fazit und Perspektiven

Der Beitrag, den CSR-Kommunikation im Umgang mit gesellschaftspolitischen Fragestellungen liefern kann, wird vor allem bei einem prozessorientierten Verständnis deutlich. Demnach kann zum einen die Entwicklung und Umsetzung von spezifischen Strategien und Aktivitäten selbst als ein Prozess begriffen werden, in den die Stakeholder eines Unternehmens aus normativer Sicht eingebunden werden sollten. Zum anderen ist die Etablierung der geforderten Vorgehensweisen, wie die Wahl eines argumentativen Kommunikationsstils oder eine kooperative Suche nach Problemlösungen, selbst ein organisationaler Lernprozess. Bei der Entwicklung spezifischer Vorgehensweisen sollten allerdings die strukturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen berücksichtigt werden. Aus strukturtheoretischer Sicht können sie die Umsetzung normativer Anforderungen

zugleich ermöglichen und begrenzen. Die Strategien und Aktivitäten der CSR-Kommunikation sollten zudem, sofern sie als „strategisch“ eingestuft werden sollen, mit der Unternehmens- und CSR-Strategie im Einklang stehen. Impulse, die im direkten Kontakt mit Stakeholdern aufkommen, können an dieser Stelle als Möglichkeit zur reflexiven Steuerung genutzt werden und die Notwendigkeit einer Nachjustierung offenlegen. Als zentraler Ansatzpunkt für die Optimierung kann die Gestaltung der internen Rahmenbedingungen, etwa die Unterstützung direkter Kommunikationsprozesse durch einen umfassenden Steuerungs- und Regelungsrahmen für die CSR-Kommunikation, genannt werden.

Literatur

- Bentele G, Nothhaft H (2007): Konzeption von Kommunikationsprogrammen. In: Piwinger M, Zerfaß A (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler, Wiesbaden, S 357–380
- Eisenegger M, Schranz M (2011): CSR – Moralisierung des Reputationsmanagements. In: Raupp J, Jarolimek S, Schultz F (Hrsg.): Handbuch CSR. Gabler, Wiesbaden, S 71–96
- Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Mitteilung vom 25.10.2011. Brüssel
- Freeman E R (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman, Marshfield
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Campus, Frankfurt am Main
- Grunig J E, Hunt T (1984): Managing Public Relations. Harcourt Brace Jovanovich, Forth Worth u.a.
- Ihlen Ø, Bartlett J L, May S (2011): Corporate Responsibility and Communication. In: Ihlen Ø (Hrsg.), The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. Wiley-Blackwell, Chichester u. a., S 3-22
- Karmasin M (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger M, Zerfaß A (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler, Wiesbaden, S 71–87
- Liebl F (2011): CSR aus Sicht des strategischen Managements. In: Raupp J, Jarolimek S, Schultz F (Hrsg.): Handbuch CSR. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S 303–326
- May S (2011): Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. In: Ihlen Ø (Hrsg.), The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. Wiley-Blackwell, Chichester u. a., S.87–109

- Morsing M, Schultz M (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. In: Business Ethics: A European Review 4, S 328-338
- Palazzo G, Scherer A G (2006): Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. In: Journal of Business Ethics 1, S 71–88
- Porter M E, Kramer M R (2006): Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review 12, S 1–14
- Raupp J (2011): The Concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication. In: Ihlen Ø (Hrsg.): The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. Wiley-Blackwell, Chichester u.a., S 276–294
- Röttger U, Schmitt J (2009): Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility. In: Schmidt, S J, Tropp J (Hrsg.), Die Moral der Unternehmenskommunikation. Halem, Köln, S 39-58
- Schneider A (2012): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg.), Corporate Social Responsibility. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, S 17-37
- Steinmann H, Löhr A (1994): Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Auflage. Schäffer-Pöschel, Stuttgart
- Weiß R (2002): Unternehmensführung in der reflexiven Modernisierung. Global Corporate Citizenship und Unternehmenskommunikation. Metropolis, Marburg
- Wieland J, Schmiedeknecht M (2010): CSR, Stakeholdermanagement und Netzwerk-governance. In: KIeM Working Paper No. 31/2010, S 3–92
- Zerfaß A (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Zerfaß A (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger M, Zerfaß A (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler, Wiesbaden, S 21–70

Autoren:

Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfaß

Professor für Kommunikationsmanagement, Universität Leipzig

Burgstraße 21, 04109 Leipzig, Deutschland

Professor in Communication and Leadership, BI Norwegian Business School, Oslo

Nydalsveien 37, 0484 Oslo, Norwegen

E-Mail: zerfass@uni-leipzig.de, ansgar.zerfass@bi.no

Maren Christin Müller M.A.

Lautenbach Sass Unternehmensberater für Kommunikation PartG

Schleusenstr. 15-17, 60327 Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: mueller@lautenbachsass.de