

HALTUNG ZEIGEN!?

Motive, Strategien und Wirkung von Corporate Social Advocacy

TEXT: Nora Denner und Benno Viererbl*

1

Corporate Social Advocacy

Von Unternehmen wird (zunehmend) erwartet, dass sie Verantwortung in ökologischen, ökonomischen und sozialen Kontexten übernehmen, da sie eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen spielen (vgl. Colleoni 2013; Scherer/Palazzo 2011). Entsprechend engagieren sich viele Unternehmen in zahlreichen Bereichen, beispielsweise in Initiativen zu Nachhaltigkeit, Umweltschutz oder Chancengleichheit.

Diese Aktivitäten werden auch kommuniziert – nicht nur, um darauf aufmerksam und das Engagement öffentlich zu machen, sondern natürlich auch, weil sich das Engagement positiv auf die Reputation und den Ruf des Unternehmens auswirkt. Das hilft letztlich dabei, die Legitimität des eigenen unternehmerischen Handelns zu sichern (Viererbl/Koch 2022; Lock/Schulz-Knappe 2019).

Viele dieser Aktivitäten lassen sich unter dem Begriff der sozialen Verantwortung beziehungsweise Corporate Social Responsibility (CSR) zusammenfassen. Neben dem Engagement in Bereichen, die in der Regel nicht oder nur wenig kontrovers diskutiert werden, ist in den letzten Jahren die Anforderung an Unternehmen gestiegen, sich auch mit kontroversen gesellschaftspolitischen Themen auseinanderzusetzen. Beispiele für solche Themen sind Waffengesetze, Einwanderungspolitik oder Tempolimits (vgl. Fröhlich/Knobloch 2021; Hydock et al. 2019).

Kontroverse gesellschaftspolitische Themen können in Anlehnung an Nalick et al. (2016) als drängende und unge löste gesellschaftliche Herausforderungen definiert werden, welche die öffentliche Meinung spalten und das Potenzial haben, zu einem polarisierten öffentlichen Diskurs zu führen.

In der wissenschaftlichen Literatur wird das Engagement von Unternehmen zu diesen Themen häufig mit dem Begriff Corporate Social Advocacy (CSA), aber auch als Corporate Social Activity, Corporate Political Activity oder CEO Activism beschrieben. Trotz unterschiedlicher Begrifflichkeiten geht es bei diesen Konzepten in der Regel darum, dass Unternehmen oder deren Vertreter:innen zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen Positionen kommunizieren, die

teilweise mit konkreten Maßnahmen verbunden sind.

Diese Themen können Unternehmen und ihre Kommunikation vor große Herausforderungen stellen. Zum einen weil die öffentliche Meinung zu ihnen stark polarisiert ist und kein normativer Konsens besteht, zum anderen weil sie intensive (emotionale) Debatten auslösen und zur Spaltung von Stakeholder-Gruppen führen können (vgl. Parcha/Kingsley Westerman 2020; van der Meer/Jonkman 2021).

Einerseits wollen Unternehmen für ihre Werte einstehen und sich deshalb öffentlich positionieren. Oder aber Stakeholder setzen Unternehmen unter Druck – insbesondere Journalist:innen und Aktivist:innen, die Unternehmen auffordern, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen. Auch Mitarbeiter:innen und Verbraucher:innen können Unternehmen dazu drängen, sich an gesellschaftspolitischen Debatten zu beteiligen.

Andererseits kann es riskant sein, zu kontroversen Themen Stellung zu beziehen: Wenn Stakeholder die öffentlich geäußerten Positionen des Unternehmens nicht teilen, kann sich das negativ auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens oder die Einstellung zum Unternehmen auswirken. Im schlimmsten Fall droht die Abkehr der Stakeholder oder ein Boykott.

* Dr. Nora Denner und Dr. Benno Viererbl sind wissenschaftliche Mitarbeiter:innen (Post-Doc) am Arbeitsbereich Unternehmenskommunikation/PR des Instituts für Publizistik an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Alle in diesem Beitrag vorgestellten Studien sind am Arbeitsbereich Unternehmenskommunikation/PR des Instituts für Publizistik der Johannes Gutenberg-Universität Mainz entstanden. Mitgewirkt haben, neben den beiden Autor:innen, Prof. Dr. Thomas Koch, Joelle Dahlke und Hanna Rupp.

Unternehmen stehen daher vor einem Dilemma: Sollen sie sich trotz der Risiken öffentlich zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen positionieren, diese Debatten ganz vermeiden oder einen ausgewogenen Ansatz finden? Dieser Beitrag präsentiert drei empirische Studien zu CSA, anhand derer wir

- 1) einen Überblick über die Motive und Strategien von Unternehmen zur CSA-Kommunikation geben und die Risiken adressieren, die Unternehmen in diesem Bereich wahrnehmen,
- 2) beleuchten, wie interne und externe Stakeholder CSA-Kommunikation wahrnehmen und welche Auswirkungen damit verbunden sind.

2

CSA aus Sicht von Unternehmen

2.1 Ziele und Methode

Ziel dieser Studie war es,

- 1) die zugrunde liegenden Motive zu identifizieren, die Unternehmen dazu bewegen, zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen Stellung zu beziehen,
- 2) die Strategien zu erfassen, mit denen Unternehmen entscheiden, zu welchen Themen sie sich wie positionieren,
- 3) zu untersuchen, welche Risiken, aber auch Chancen Unternehmen in Bezug auf Corporate Social Advocacy wahrnehmen.

Um die Sicht der Unternehmen auf CSA zu analysieren, wurden qualitative, halbstrukturierte Interviews mit Kommunikationsmanagern großer deutscher Business-to-Consumer-Unternehmen geführt (vgl. Fehr/Guckler 2022). Als Grundlage für die Interviews diente ein Leitfaden, der in vier Teile gegliedert war: 1) Werte und Verantwortung, 2) gesellschaftspolitische Fragen und Positionierung, 3) Grenzen, Chancen und Risiken sowie 4) Fazit. Jeder Block enthielt Anregungen oder Schlüsselfragen, welche das Gespräch innerhalb des jeweiligen Themenbereichs leiteten.



Abbildung 1

2.2 Themen und Motive

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen zunehmend zu kontroversen gesellschaftspolitischen Themen Stellung beziehen. Die Themen lassen sich in drei Gruppen gliedern: 1) gesellschaftliche Entwicklungen, 2) wiederkehrende Ereignisse und 3) Schlüsselereignisse (vgl. auch Fröhlich/Knobloch 2021).

1) **Gesellschaftliche Entwicklungen** (zum Beispiel die Anerkennung von Menschenrechten, Diversitätsbewusstsein und Klimaschutz) beeinflussen den öffentlichen Diskurs über längere Zeiträume hinweg. Diese Themen sind nicht durchweg kontrovers, da in Bezug auf sie ein relativ starker Konsens herrscht und zahlreiche Unternehmen sich in diesen Bereichen engagieren.

2) **Wiederkehrende Ereignisse** (zum Beispiel Pride Month, Wahlen) und

3) **Schlüsselereignisse** (zum Beispiel Ukraine-Krieg, Terroranschläge und andere geopolitische Ereignisse) erfordern oft zeitlich begrenztes und/oder kurzfristiges Handeln. Insbesondere Schlüsselereignisse lösen häufig unmittelbare Reaktionen von Unternehmen aus. So veranlasste beispielsweise der Konflikt in der Ukraine zahlreiche Unternehmen, ihre unternehmerische Verantwortung in einer Zeit erhöhter globaler Aufmerksamkeit zu reflektieren.

Die Entscheidung zur Positionierung basiert auf intrinsischen und extrinsischen Motiven. Intrinsische Motive umfassen Werte, Unternehmenskultur und den Druck interner Stakeholder. Die befragten Kommunikationsverantwortlichen berichten hier, dass insbesondere Mitarbeiter:innen, das Management oder Aktionär:innen gesellschaftspolitische Stellungnahmen fordern. Viele Unternehmen handeln zudem aus innerer Überzeugung und positionieren sich, weil es ihren Werten entspricht.

Extrinsische Motive beziehen sich vor allem auf wahrgenommenen Druck durch Kund:innen, NGOs, Medien oder Wettbewerber:innen. Fast die Hälfte der Befragten sieht steigende Erwartungen an Unternehmen, gesellschaftspolitisch Stellung zu beziehen – verstärkt durch soziale Medien. Zudem entsteht Rechtsfertigungsdruck, wenn die Konkurrenz sich äußert: „Warum sagt Ihr nichts dazu?“ Häufig werden solche Erwartungen eher antizipiert als explizit formuliert.

2.3 Strategien bei der Positionierung

(👉 **Abbildung 1**) Die Relevanz eines Themas ist besonders entscheidend für die Positionierung der befragten Unternehmen. Sie äußern sich nur, wenn ein direkter Bezug besteht, um damit glaubwürdig zu bleiben. „Man muss in ir- ➤

gendeiner Weise einen Bezug zu einem Thema haben, sonst wirkt es heuchlerisch“, so ein Kommunikationsverantwortlicher. Trendthemen werden mit Vorsicht behandelt, wichtiger ist die Treue zu den eigenen Werten. Tages- oder parteipolitische Themen werden meist gemieden.

Die Unternehmen kommunizieren sowohl reaktiv, zum Beispiel aufgrund einer Presseanfrage, als auch proaktiv. Proaktive Ansätze bieten mehr Kontrolle, bergen aber Risiken, während reaktive weniger riskant sind, jedoch auch weniger Steuerung ermöglichen.

Klare Positionen werden vor allem bei eher eindeutigen Themen wie dem Ukraine-Krieg bezogen, während polarisierende Themen, wie gendergerechte Sprache, vage behandelt werden, um einzelne Stakeholder-Gruppen nicht zu verprellen. Die befragten Unternehmen nehmen wirtschaftliche Schäden und die Empörung von Stakeholdern als das größte Risiko wahr. Viele betonen jedoch, dass Werte und Authentizität langfristig wichtiger sind.

2.4 Unternehmenstypen

Wir konnten drei Unternehmenstypen ausfindig machen (👉 **Abbildung 2**):

1) **Kritiker** sind skeptisch gegenüber gesellschaftspolitischen Positionen und äußern sich nur selten – meist auf Medienanfragen oder bei direkter Unternehmensrelevanz. Falls sie Stellung beziehen, tun sie dies vorsichtig und neutral, um Risiken zu minimieren.

2) **Adapter** entscheiden situativ und reagieren proaktiv, wenn Unternehmenswerte betroffen sind. Ihre Möglichkeiten, sich zu positionieren, werden jedoch eingeschränkt durch Faktoren wie das Vorhandensein einer Unternehmensstiftung, die sich auf gesellschaftspolitische Fragen konzentriert, oder die Notwendigkeit, sich als Tochterunternehmen an übergeordnete Leitlinien zu halten. Adapter sind auch darauf bedacht, eine allzu polarisierende Rhetorik zu vermeiden, um



Abbildung 2

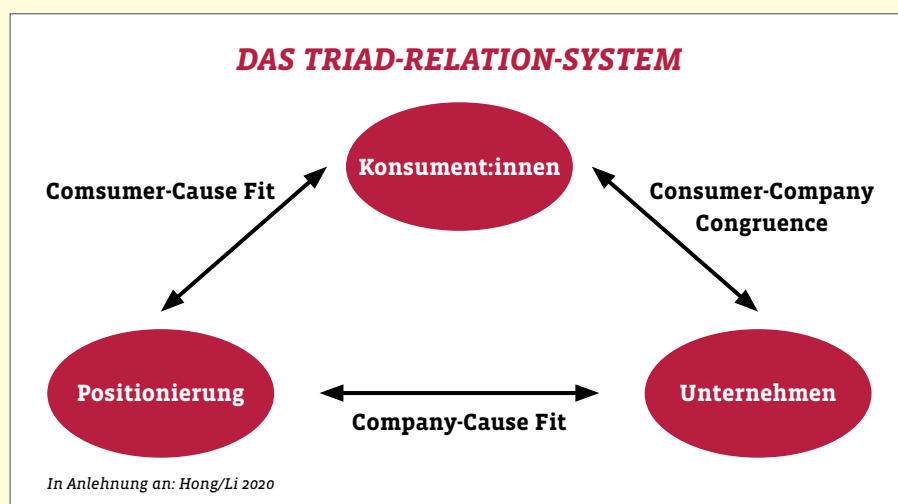


Abbildung 3

wichtige Interessengruppen nicht zu verprellen.

3) **Pioniere** beziehen aktiv und deutlich Stellung zu kontroversen Themen. Sie sehen CSA als essenziellen Bestandteil ihrer Verantwortung und Identität.

3 Wahrnehmung und Wirkung von CSA auf externe Stakeholder

3.1 Ziele und Methode

In dieser Studie untersuchen wir Mechanismen, die für die externe Wirkung von CSA-Kommunikation von zentraler Bedeutung sind. Die bisherige Forschung

geht davon aus, dass positive Effekte der CSA-Kommunikation von einer Reihe von Kongruenzbeziehungen abhängen (👉 **Abbildung 3**):

1) von der Passung zwischen der Haltung des Unternehmens zu einem gesellschaftspolitischen Thema und der Haltung der Rezipient:innen, beispielsweise der (potenziellen) Kund:innen des Unternehmens. Diese Passung wird auch als Consumer-Cause Fit bezeichnet (vgl. Hong/Li 2020).

2) von der Passung zwischen der Haltung des Unternehmens zu einem gesellschaftspolitischen Thema und der grundsätzlichen Unternehmensidentität. Die Passung zwischen diesen beiden Werte-

systemen ist auch als Company-Cause Fit bekannt (vgl. ebd.).

3) von der Passung zwischen der Unternehmensidentität und der Haltung der Rezipient:innen, der sogenannten Consumer-Company Congruence (vgl. ebd.). Dreh- und Angelpunkt der Effekte dieser Kongruenzen ist die Wahrnehmung der jeweils relevanten Stakeholder-Gruppen.

Die hier beschriebene Studie knüpft an diese Vorüberlegungen an und betrachtet den „Consumer-Cause Fit“ und den „Company-Cause Fit“ genauer. Wir prüfen dabei die beiden folgenden Annahmen:

1) Werden die in der CSA-Kommunikation vertretenen Positionen als kongruent mit der eigenen Haltung und als passend zur Unternehmensidentität wahrgenommen, besteht das Potenzial für positive Effekte auf das Unternehmensimage.

2) Werden Widersprüche zwischen der Position des Unternehmens und der eigenen Haltung beziehungsweise dem grundlegenden Wertesystem des Unternehmens wahrgenommen, besteht das Risiko negativer Imageeffekte.

Um diese Zusammenhänge zu testen, haben wir eine Experimentalstudie mit 168 Versuchspersonen durchgeführt. Dabei haben wir in einem ersten Schritt die Unternehmensidentität variiert und den Proband:innen entweder ein fiktives Unternehmen mit konservativer Identität oder ein fiktives Unternehmen mit progressiver Identität präsentiert.

In einem zweiten Schritt sahen die Versuchsteilnehmer:innen dann einen ebenfalls fiktiven Social-Media-Post dieses Unternehmens, in dem entweder eine konservative oder eine progressive Position zur Flüchtlingspolitik an der EU-Außengrenze eingenommen wurde. Im Fragebogen erfassten wir zusätzlich die Haltung der Befragten zur Flüchtlingspolitik, ihre Wahrnehmung der beiden Passungstypen (Consumer-Cause Fit/Company-Cause Fit) sowie das Image des Unternehmens.

3.2 Wirkung der Kongruenzbeziehungen

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen im Wesentlichen das vermutete Muster, da die Wirkung der CSA-Kommunikation sowohl von der Einstellung der Proband:innen als auch von der Unternehmensidentität beeinflusst wird. Stimmt die eigene Einstellung mit der Positionierung des Unternehmens überein, nehmen die Proband:innen diese Passung entsprechend wahr und die CSA-Positionierung wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmensimages aus. Ist diese Übereinstimmung nicht gegeben, gibt es diesen positiven Effekt nicht.

Analog dazu sorgt eine Übereinstimmung zwischen den in der Unternehmensidentität verankerten Werten und der CSA-Positionierung dafür, dass diese Übereinstimmung auch entsprechend wahrgenommen wird. Die Folge ist wiederum ein positiver Effekt auf das wahrgenommene Unternehmensimage. Allerdings kehrt sich hier der Effekt um, wenn keine Passung besteht. Stimmen Identität und Haltung nicht überein, erkennen die Probanden diese Diskrepanz und nehmen das Unternehmen negativ wahr.

4 Wahrnehmung und Wirkung von CSA auf interne Stakeholder

4.1 Ziele und Methode

Neben den externen Stakeholdern gibt es eine weitere Gruppe, die für die Wahrnehmung und Wirkung gesellschaftspolitischer Positionierungen relevant ist: die Mitarbeiter:innen des Unternehmens. Mit diesem Forschungsprojekt untersuchen wir einerseits, wie Beschäftigte in Deutschland die gesellschaftspolitischen Positionierungen ihrer Arbeitgeber wahrnehmen und bewerten: Welche Erwartungen haben sie an das Ausmaß, in dem sich die Unternehmen öffentlich zu diesen Themen äußern? Teilen die

Befragten die kommunizierten Positionen?

Andererseits untersuchen wir auch die Wirkung der CSA-Kommunikation auf die Mitarbeiter:innen. Auch hier gehen wir von der Grundüberlegung aus, dass die wahrgenommene Passung zwischen der persönlichen Haltung der Mitarbeitenden und der kommunizierten Haltung des Unternehmens von zentraler Bedeutung ist.

Wir haben daher untersucht, wie diese Passung, die wir in Bezug auf die Mitarbeitenden als „Employee-Cause Fit“ bezeichnen, eine Reihe zentraler Zielgrößen der internen Organisationskommunikation beeinflusst. Im Einzelnen betrachten wir Effekte auf die Identifikation mit der Organisation, organisationalen Stolz, intrinsische Motivation, organisationales Vertrauen sowie das Commitment der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber.

Um unsere Forschungsfragen zu beantworten und diese Zusammenhänge zu prüfen, führten wir eine quantitative Befragung von 1.181 Beschäftigten in Deutschland durch ($M_{\text{Alter}} = 47,20$ Jahre, $SD = 11,18$; 55 Prozent weiblich; 70 Prozent Vollzeitbeschäftigte). Im Fragebogen erfassten wir neben Einschätzungen zur Häufigkeit und Erwartungen an die gesellschaftspolitischen Positionierungen der Arbeitgeber vor allem den wahrgenommenen Employee-Cause Fit sowie die oben genannten Zielgrößen der internen Kommunikation.

4.2 Wahrnehmung und Wirkung auf die Mitarbeitenden

👉 **Abbildungen 4 und 5** Hinsichtlich der Wahrnehmung und Bewertung gesellschaftspolitischer Positionierungen von Unternehmen zeigen unsere Befunde, dass fast die Hälfte der Mitarbeiter:innen (zirka 48 Prozent) solche Positionierungen durchaus erwartet. Dem gegenüber stehen jedoch auch rund 30 Prozent der Befragten, die solche Positionierungen gar nicht oder eher nicht er- ➤

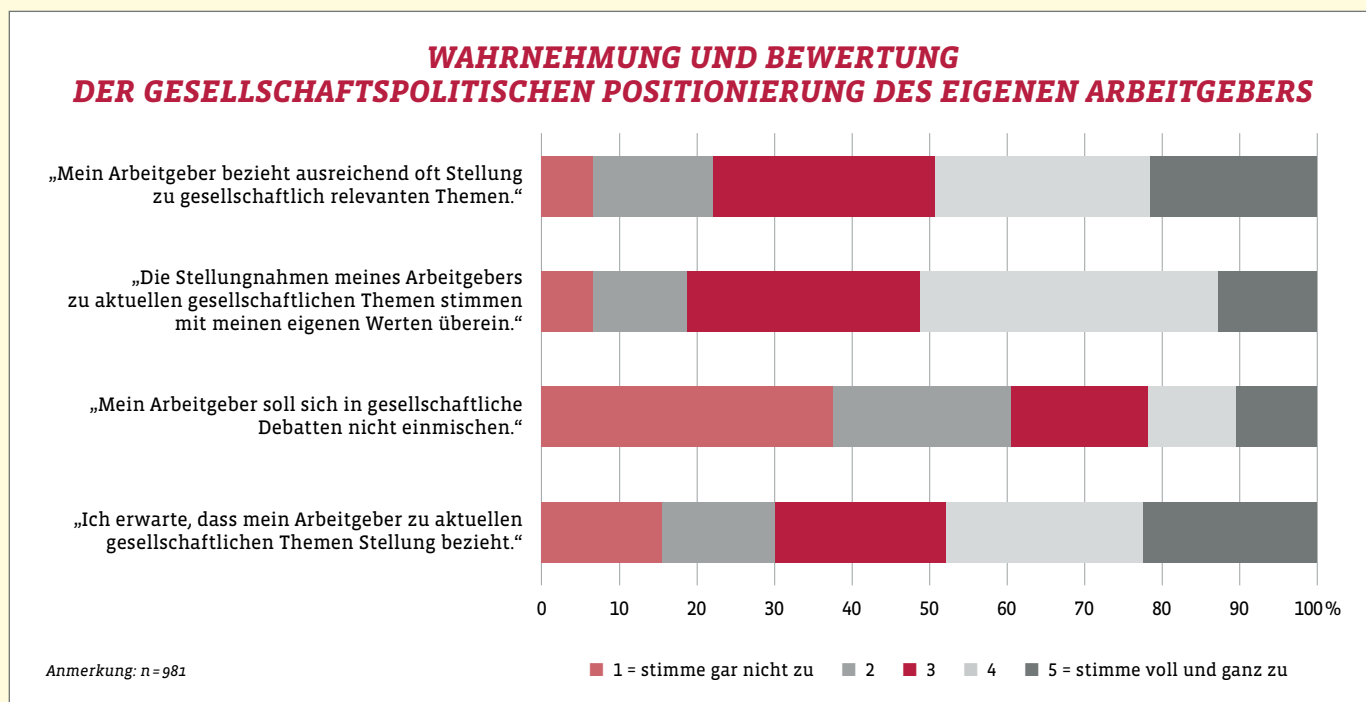


Abbildung 4

warten. Der Rest steht dieser Frage neutral gegenüber.

Eindeutiger ist das Bild, wenn man den Anteil der Mitarbeiter:innen betrachtet, die solche gesellschaftspolitischen Positionierungen explizit ablehnen. Nur eine Minderheit der Befragten spricht sich klar gegen eine Beteiligung an entsprechenden Debatten aus (zirka 22 Prozent), während ein Großteil der Befragten gegenteiliger Meinung ist (über 60 Prozent). Wiederum verbleibt ein Anteil, der weder eindeutig dafür noch eindeutig dagegen ist (zirka 18 Prozent).

Hinsichtlich der Häufigkeit, mit der sich ihr Arbeitgeber zu gesellschaftspolitischen Themen äußert, zeigt sich ein Großteil der befragten Mitarbeiter:innen zufrieden (zirka 50 Prozent). Weniger als ein Viertel erwartet eine deutlich häufigere Beteiligung ihres Arbeitgebers an entsprechenden gesellschaftlichen Diskursen (22 Prozent), und etwas mehr als ein Viertel steht diesem Aspekt neutral gegenüber (29 Prozent).

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der wahrgenommenen Übereinstimmung der gesellschaftspolitischen Positionierungen mit den persönlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiter:innen. Hier empfindet ein Großteil eine überwiegende Übereinstimmung (51 Prozent), wobei erneut ein kleinerer Teil angibt, eine solche Übereinstimmung der vom Unternehmen vertretenen Werte mit den eigenen Überzeugungen kaum oder überhaupt nicht wahrzunehmen (zirka 19 Prozent).

Die weitere Analyse zeigt jedoch, dass sich eine solche wahrgenommene Übereinstimmung positiv auf die Beziehung der Mitarbeitenden zu ihrem Arbeitgeber auswirkt. Mit zunehmender Wahrnehmung des Employee-Cause Fit steigen alle vier untersuchten Zielgrößen: organisationale Identifikation, organisationaler Stolz, intrinsische Motivation und Vertrauen. Von diesen vier Zielgrößen beeinflussen wiederum alle – bis auf die intrinsische Motivation – das Com-

mitment der Mitarbeiter:innen gegenüber ihrem Arbeitgeber positiv.

Entsprechend trägt ein erhöhter Employee-Cause Fit zu einem gesteigerten Commitment bei, wobei diese Wirkung in erster Linie durch die erhöhte organisationale Identifikation, den gesteigerten organisationalen Stolz sowie das gestärkte Vertrauen in den Arbeitgeber erklärt werden kann. Darüber hinaus zeigen die Befunde auch einen (eher schwachen) direkten Effekt des Employee-Cause Fit auf das Commitment.

5 Implikationen

Unsere erste Studie zeigt, dass sich Unternehmen zu drei Arten von (kontroversen) gesellschaftspolitischen Themen positionieren: 1) gesellschaftliche Entwicklungen, 2) wiederkehrende Ereignisse und 3) Schlüsselereignisse. Die Entscheidung zur Positionierung wird durch in-

EFFEKTE DES EMPLOYEE-CAUSE FIT AUF ZENTRALE ZIELGRÖßEN DER MITARBEITERKOMMUNIKATION

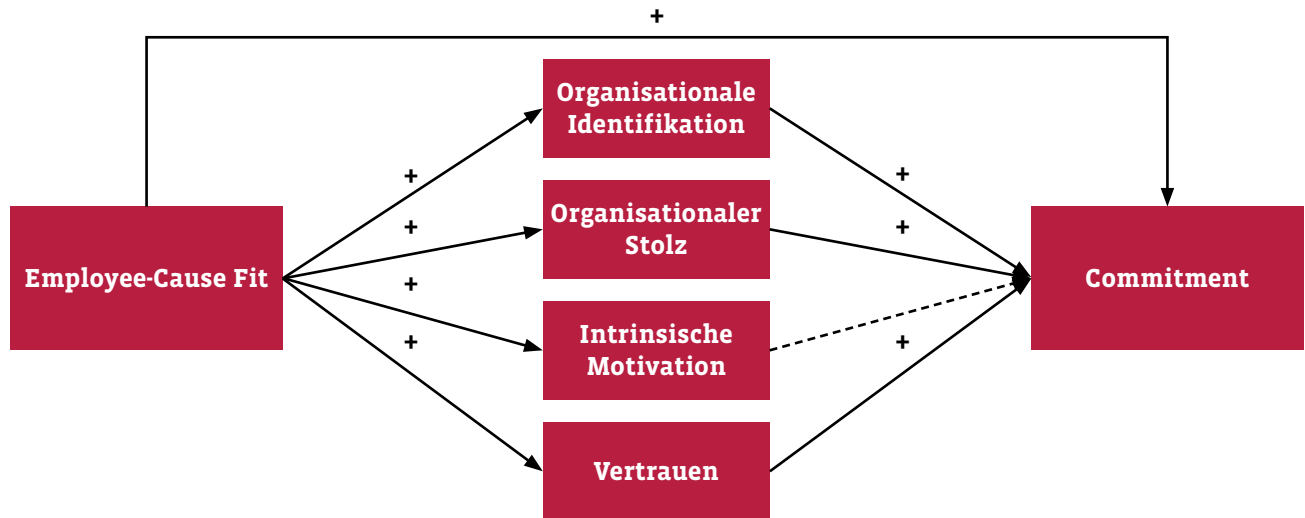


Abbildung 5

terne (Unternehmenswerte, Mitarbeitende, Management) und externe Faktoren (Kund:innen, Medien, Wettbewerber) beeinflusst. Auch der direkte Bezug des Themas zum Unternehmen ist für die Frage, ob sich ein Unternehmen positioniert, von Bedeutung.

Insgesamt lassen sich die Unternehmen in drei Typen einteilen: 1) Kritiker äußern sich selten und vorsichtig. 2) Anpasser entscheiden situativ. 3) Pioniere beziehen aktiv Stellung und sehen CSA als zentralen Bestandteil ihrer Identität. Trotz der wirtschaftlichen Risiken betonen viele Unternehmen, dass Authentizität und Werte langfristig entscheidend sind.

Die Ergebnisse von Studie 2 unterstreichen die Chancen und Risiken, die mit CSA-Statements verbunden sind. Bei externen Stakeholder-Gruppen wie Kund:innen oder Konsument:innen besteht durchaus Potenzial, durch gesellschaftspolitische Positionierungen positive Effekte auf das Image des Unternehmens zu

generieren. Bedingung für diese Effekte ist aber die Wahrnehmung der Stakeholder. Nur wenn diese das Gefühl haben, dass die vertretene Position ihrer eigenen Meinung und den Grundwerten des kommunizierenden Unternehmens entspricht, treten positive Effekte ein. Ist dies nicht der Fall, bleibt die positive Wirkung aus, und es besteht die Gefahr negativer Effekte auf das öffentliche Ansehen.

In Zeiten zunehmend polarisierter Öffentlichkeiten ergibt sich daraus ein kommunikatives Dilemma. Zum einen besteht die Chance, gesellschaftspolitische Positionierungen im Einklang mit einem klaren und eindeutigen Wertekanon zu kommunizieren. Je besser die kommunizierten Haltungen zum Gesamtauftritt passen, desto positiver dürfte der wahrgenommene Company-Cause Fit ausfallen, was wiederum positiv zum Image des Unternehmens beiträgt.

Zum anderen bergen klar kommunizierte und dezidierte Positionen die Ge-

fahr, Andersdenkende zu verprellen und gegen sich aufzubringen. Das muss jedoch nicht immer problematisch sein, da es sich möglicherweise gar nicht um Teile der Kernzielgruppe handelt oder der Kreis der Verärgerten viel kleiner ist, als es die Empörungswelle in den sozialen Medien suggeriert. Oft bleibt das angekündigte Boykottverhalten auch nur ein Lippenbekenntnis ohne weitreichende Folgen. Der Schlüssel liegt daher in einer umsichtigen strategischen Planung und einer möglichst genauen Analyse der relevanten Stakeholder-Gruppen.

Wie schwierig das Terrain für eindeutige Positionierungen mitunter sein kann, zeigen die Befunde der Mitarbeiter:innenbefragung aus der dritten Studie. Auch hier gilt: Je kompatibler die kommunizierte Haltung mit der Einstellung der Mitarbeiter:innen ist, desto positiver sind die Effekte auf ein ganzes Bündel relevanter Zielgrößen. Umgekehrt bedeutet das aber auch, dass mit abnehmender Übereinstimmung zwischen indivi- ➤

dueller und kommunizierter Haltung negative Effekte auf diese Zielgrößen verbunden sind. Da die gesellschaftspolitischen Haltungen innerhalb der Belegschaft nur in den seltensten Fällen homogen sind, scheinen Widerspruch und Ablehnung bereits innerhalb des eigenen Unternehmens unausweichlich.

Auch hier können strategische Analysen und integrierte Kommunikation dabei helfen, Risiken zu minimieren und Potenziale zu nutzen. Denn wenn die kommunizierten Positionen zur grundlegenden Unternehmensidentität und den im Unternehmen gelebten Werten passen, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die eigenen Mitarbeiter:innen die in den Positionierungen zum Ausdruck gebrachten Werte teilen.

Allerdings sollte sich niemand der Illusion hingeben, dass die von den Führungsetagen und Kommunikationsabteilungen verbreiteten Aussagen zu kontrovers diskutierten Themen intern wie extern ohne Widerspruch bleiben. Das muss aber auch kein Problem sein, denn erst die Kontroverse ermöglicht es Unternehmen, sich in gesellschaftspolitischen Diskursen klar zu positionieren, tatsächlich Haltung zu zeigen und sich damit von anderen abzugrenzen.

Literatur

Colleoni, Elanor (2013): CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media.

In: *Corporate Communications: An International Journal*, Jg. 18, Nr. 2, S. 228-248. <https://doi.org/10.1108/13563281311319508>

Fehr, Mark/Guckler, Britta (2022): Die 100 Größten: Nach der Krise ist vor der Krise. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 159, S. 21-22.

Fröhlich, Romy/Knobloch, Aline Susanne (2021): "Are they allowed to do that?" Content and typology of corporate socio-political positioning on TWITTER: A study of DAX-30 companies in Germany. In: *Public Relations Review*, Jg. 47, Nr. 5, 102113. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102113>

Hydock, Chris/Paharia, Neeru/Weber, T. J. (2019): The Consumer Response to Corporate Political Advocacy: a Review and Future Directions. In *Customer Needs and Solutions*, Jg. 6, Nr. 3-4, S. 76-83. <https://doi.org/10.1007/s40547-019-00098-x>

Hong, Cheng/Li, Cong (2020): To support or to boycott. A public segmentation model in corporate social advocacy. In: *Journal of Public Relations Research*, Jg. 32, Nr. 5-6, S. 160-177.

Lock, Irina/Schulz-Knappe, Charlotte (2019): Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study. In: *Corporate Communications: An International Journal*, Jg. 24, Nr. 1, S. 2-20. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0071>

Nalick, Michael/Josefy, Matthew/Zardkoohi, Asghar/Bierman, Leonard (2016): Corporate Sociopolitical Involvement: A Reflection of Whose Preferences? In: *Academy of Management Perspectives*, Jg. 30, Nr. 4, S. 384-403. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0033>

Parcha, Joshua M./Kingsley Westerman, Catherine Y. (2020): How Corporate Social Advocacy Affects Attitude Change Toward Controversial Social Issues. In: *Management Communication Quarterly*, Jg. 34, Nr. 3,

S. 350-383. <https://doi.org/10.1177/0893318920912196>

Scherer, Andreas Georg/Palazzo, Guido (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 48, Nr. 4, S. 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>

van der Meer, Toni G. L. A./Jonkman, Jeroen G. F. (2021): Politicization of corporations and their environment: Corporations' social license to operate in a polarized and media-tized society. In: *Public Relations Review*, Jg. 47, Nr. 1, 101988. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101988>

Viererbl, Benno/Koch, Thomas (2022): The paradoxical effects of communicating CSR activities: Why CSR communication has both positive and negative effects on the perception of a company's social responsibility. In: *Public Relations Review*, Jg. 48, Nr. 1, 102134. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102134>

Quelle:

prmagazin Jg. 55, Nr. 04, S. E1-E7
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2025 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-04-2025>

