

# Ethische PR als Herausforderung für die Organisation

Robert R. Conrad

*Keywords*

*Public Relations, Organisationstheorie, Dialogorientierung, Kommunikatoren*

Es existieren mehr als 2.000 verschiedene Definitionen von Public Relations (PR). Wichtig ist dabei nicht, was PR ist, sondern was Öffentlichkeitsarbeit tut. Seit über 2.000 Jahren beschäftigen sich Philosophen mit den ethischen Implikationen von Kommunikation. Ansatzpunkt für die Konzeption einer ethischen PR ist die Organisation selbst. Vier Merkmale prägen die ethische PR: Erstens braucht es Akteure, die eigenes und fremdes Handeln kritisch reflektieren. Zweitens müssen die im Auftrag der Organisation vermittelten Informationen eine hohe Qualität besitzen. Des Weiteren muss der gesamte Prozess von einer konsequenten Dialogorientierung geprägt sein. Schließlich müssen alle Akteure zu einem Interessenausgleich bereit sein. Novalux als Marke, die wirtschaftsethischen Anforderungen gerecht wird, sollte diese Grundsätze im Aufbau der Organisationsstruktur berücksichtigen. Eine neue Art des Wirtschaftens verlangt vor allem eine neue Art der Kommunikation.

rrconrad@gmail.com

## **1. Einführung**

Warum Public Relations (PR) und Ethik natürliche Gegensätze sein sollen, ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Die Praxis zeigt aber, dass die vielen ethischen Selbstverpflichtungen, die zumeist von Berufsverbänden initiiert wurden, nichts halfen: Gute Absichtserklärungen wurden nicht eingehalten und das Ansehen der PR ist desaströs.

In seiner „Odyssee“ berichtet Homer, dass sich Odysseus an den Mast seines Schiffes binden ließ, um dem Gesang der Sirenen nicht zu verfallen und nicht – wie viele Schifffahrer vor ihm – vom Kurs abzukommen und schließlich unterzugehen. Diese Kraft zur Selbstbindung rettete ihm das Leben. Die PR-Praxis hatte eine solche Kraft bisher nicht. Sie hatte zwar ebenfalls die Absicht, dem Gesang nicht zu verfallen, konnte sich den Sirenen aber schließlich nicht entziehen. Selbstverständlich muss sich die Branche fragen, welchen Sinn ethische Ansprüche haben, wenn systematisch dagegen verstoßen wird. Andererseits, und einen solchen Blickwinkel nimmt dieser Beitrag ein, sollte auch aufgezeigt werden, welche praktischen Konsequenzen die theoretischen Ansprüche für die Organisation, die PR betreibt, haben. Institutionalisierte Selbstbindung scheint ein Erfolg versprechender Ansatz zu sein, um den ethischen Zielen gerecht zu werden. Doch was ist mit Public Relations und Ethik überhaupt gemeint? Und wie müssen Organisationen, die von ernsthaften ethischen Absichten geleitet werden, konstituiert sein, um ethische PR zu betreiben? Abschließend soll Novalux im Mittelpunkt stehen. Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Etablierung einer neuen, wirtschaftsethischen Marke?

## **2. Die Sache mit der PR**

Was Public Relations genau ist, darüber wird in Wissenschaft und Praxis engagiert gestritten. Es existieren über 2.000 (!) verschiedene PR-Definitionen (vgl. Oeckl 1964: 25). Während Zendtwitz-Armin unter PR „Gutes tun und darüber reden“ versteht (Zendtwitz-Armin 1961: 21), ist für Baerns damit die „Selbstdarstellung partikularer Interessen durch Information“ gemeint (Baerns 1981: 262). Bei dieser Bandbreite von Definitionen, insbesondere wenn diese aus der Praxis kommen, verwischt der Unterschied zwischen persönlicher Meinung über den Begriff und einem dahinter stehenden wissenschaftlichen Anspruch an die PR. Die Grenzziehung zwischen Public Relations

und benachbarten Disziplinen, etwa Marketing oder Journalismus, ist ebenfalls umstritten. Abhängig vom disziplinären Zugang existieren deshalb sehr verschiedene Vorstellungen von PR.

So interessant der ausführliche Diskurs zum PR-Begriff ist, es wird wohl – so wie in den vergangenen 200 Jahren auch – zu keinem einheitlichen Begriffsverständnis kommen (vgl. Heath 2005: 36). So problematisch unklare Begriffe für die Wissenschaft sein mögen, im Fall der PR verweist dies auf einen wichtigen Umstand: Public Relations ist eine praktische Disziplin. PR ist der Überbegriff für verschiedene Teildisziplinen, die sich aus den Kommunikationsumfeldern von Organisationen ergeben. Exemplarisch seien Public Affairs, das sich an Entscheidungsträger aus Wirtschaft und Politik richtet, Crisis Management, das sich auf krisenhafte Kommunikationssituationen bezieht, und Corporate Identity, das kommunikative Erscheinungsbild einer Organisation, genannt.<sup>1</sup> Public Relations, also Öffentlichkeitsarbeit, ist die gesamte interne und externe auf eine Organisation bezogene und von ihr motivierte Kommunikation.

In der PR-Praxis werden Bezugsgruppen definiert, die mit verschiedenen PR-Instrumenten und Methoden erreicht werden sollen. Der Begriff selbst enthält noch keine normativen Implikationen. Die normativen Fragen ergeben sich insbesondere mit Blick auf die Kombination von PR-Inhalten und PR-Instrumenten d.h., welche Inhalte wie kommuniziert werden.<sup>2</sup> Die Kommunikationsziele einer Organisation stehen in Zusammenhang mit dem Organisationszweck. Dieser Bezug bedeutet aber noch nicht, dass PR nicht auch Verantwortung über die Organisation hinaus tragen soll. Ob die PR sich Partikularinteressen verpflichtet, hängt primär vom Organisationszweck ab. Dass die Partikularinteressen von Organisationen häufig mit dem gesellschaftlich Wünschenswerten kollidieren, ist der Grund, warum die PR in der öffentlichen Wahrnehmung nicht mit Adjektiven wie ‚ehrlich‘ und ‚vertrauenswürdig‘ verbunden wird (vgl. Bentele u.a. 2007: 113).

Ein weiterer Grund sind die PR-Methoden, d.h. die Techniken, die im PR-Prozess zum Einsatz kommen (vgl. ebd. 2005: 602). Widersprüche entstehen dort, wo die Ziele nicht mit den PR-Methoden harmonieren. Aus dem Zweck einer Organisation entstehen die PR-Inhalte, zu denen die PR-Methoden passen müssen. Ein solcher Transfer ist der Schlüssel zur ethischen PR.

---

1 Weitere PR-Aufgabenfelder sind: Human Relations, Media Relations, Investor Relations, Community Relations, Product Publicity, Öko Relations und Issues Relations (DPRG: 1998)

2 PR-Instrumente bezeichnen die in der PR-Praxis eingesetzten PR-Werkzeuge und -Mittel, d.h. Sprache, Bilder, Maßnahmen, Verfahren, Methoden und Medien (vgl. Bentele 2005: 601).

### 3. *Ethik und Kommunikation*

Im Dialog mit Phaidros fragte Sokrates, ob „nun nicht für Reden [...] [die] Bedingung gelten [muss], dass der Geist des Sprechenden das Wahre von dem wisse, worüber er sprechen will?“. Darauf antwortete sein Gesprächspartner: „Es ist für den, der ein Redner werden wolle, nicht nötig, das wahrhaft Gerechte zu erkennen, sondern das, was der Menge [...] so scheinen werde; denn aus diesem, nicht aber aus der Wahrheit, ergebe sich das Überreden“ (Schneider 1940: 453). Seit weit über 2.000 Jahren ist die menschliche Kommunikation Untersuchungsgegenstand der Philosophie. Ein Problem tauchte in verschiedenen Facetten immer wieder auf: Kommunikation ist häufig kein ernsthafter Dialog, sondern ein Überreden, bei dem es mit der Wahrheit nicht allzu ernst genommen wird.

Public Relations findet in einer problematischen Kommunikationssituation statt. Die Organisation, die einen Informationsvorsprung besitzt, übermittelt eine Nachricht an die Adressaten aus der Organisationsumwelt. Dass diese Konstellation dazu verleitet, zu schummeln, zu manipulieren und zu vertuschen, ist den Beteiligten bekannt. Allerdings wird das Gegenteil behauptet und gefordert – der Widerspruch der PR. Sind Ethik, Moral und PR deshalb natürliche Gegenspieler? Während in der Öffentlichkeit die Begriffsbedeutung von Ethik und Moral immer mehr vermischt wird, muss zwischen beiden Begriffen klar unterschieden werden.<sup>3</sup> Moral ist das in einer Gesellschaft vorherrschende Wertesystem, das räumlichen und zeitlichen Schwankungen unterworfen ist. Moral ist ein dynamisches Normensystem, wobei fundamentale Normen fest innerhalb einer Gesellschaft etabliert sind. Die Ethik reflektiert das Normensystem und besitzt praktische Relevanz, weil die Konditionen, die zur Moralität führen, festgesetzt werden. Im allgemeinen Begriffsverständnis sind Moral und Ethik stark normativ aufgeladen, was sich rein begrifflich nicht, wohl aber inhaltlich erklären lässt. Es geht deshalb nicht nur um eine deskriptive Beschreibung von Moral und Ethik, sondern auch um das ‚Sollen‘, das moralisch Gebotene.

Die PR-Ethik ist eine junge Ethik, die mit der Medienethik verwandt ist, aber ihren besonderen Bereich betrifft. Wer ein Autoradio einbauen will, aber den Stromkreislauf des Kfz nicht kennt, wird mit seinem Vorhaben scheitern. Genauso ergeht es dem, der eine PR-Ethik ohne den Blick auf allgemeine Ethiken entwickelt. Besondere Ansprüche an die PR-Ethik ergeben sich aus der Kommunikationsstruktur zwischen Organisation und Öffentlichkeit sowie der Divergenz

---

<sup>3</sup> Ethik, vom griechischen Wort *ethos*; Moral, vom lateinischen Wort *mos/mores*, lateinisches Adjektiv *moralis* (sittlich), französisch *morale*.

zwischen Theorie und PR-Praxis. Größtenteils agiert die PR nach dem Best-Practice-Prinzip d.h., alles wird an der Zielerreichung ausgerichtet. Deshalb ist eine gute PR-Ethik eine praktische Ethik, die theoretische Elemente aufgreift und in die Praxis übersetzt. Praktische Ethik heißt aber nicht beliebige Ethik, wobei die Praxisnähe mit einem Verlust an konzeptioneller Geschlossenheit einhergehen kann. Wer absolute Widerspruchslosigkeit will, der sollte bei reiner Theorie bleiben.

### *3.1 Die Organisation als moralische Zugangsebene*

Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, in dem Akteure dauerhaft ein Ziel verfolgen und das eine formale Struktur aufweist, die auf die Organisationsziele ausgerichtet ist (vgl. Kieser et. al. 2007: 6). Welche Instanz eignet sich als moralischer Adressat? Während die Mikroebene die Moralität eines Individuums betrachtet, das im Auftrag einer Organisation Public Relations betreibt, steht die Organisation selbst auf der Mesoebene im Mittelpunkt. Die Makroebene betrifft schließlich übergeordnete Regelsysteme, etwa den Gesetzgeber oder PR-Verbände. Ethische Vorgaben richten sich häufig an den individuellen PR-Akteur, was eine konzeptionelle Schwierigkeit ist. Von jedem Akteur wird selbstverständlich ein hohes Maß an ethischer Reflexion verlangt. Trotzdem darf nicht vergessen werden, dass PR sowohl im Auftrag von als auch für die Organisation betrieben wird. Die Organisation, also die Mesoebene, ist der Ankerpunkt für Moralität. Die Organisation steht im Spannungsfeld zwischen den normsetzenden Institutionen auf der Makroebene und den PR-Akteuren auf der Mikroebene, die sich den Normen entsprechend verhalten sollen.

Unternehmenskommunikation wird in zwei Formen betrieben: einmal integriert in einer Organisation d.h., indem die PR-Akteure selbst Organisationsmitglieder sind, und in Form von externer Auftrags-PR, etwa durch eine Agentur. Wenn die Organisation selbst im Mittelpunkt moralischen Handelns steht, dann sollten Public Relations-Tätigkeiten innerhalb der Organisation stattfinden. Dies ist bedeutsam, weil die moralische Reflexion bei Auftrags-PR dort endet, wo der Auftrag endet. Ist die PR-Abteilung in die Organisation integriert, kann die Organisationsstruktur an die moralischen Anforderungen angepasst werden. Und die moralische Reflexion der integrierten PR-Akteure endet nicht beim Auftrag, weil eine engere Bindung zur Organisation besteht. Diese Struktur garantiert allerdings nicht die Durchführung ethischer PR, sondern ist vielmehr als Voraussetzung zu verstehen, um ethisches Handeln zu etablieren und zu evaluieren.

### 3.2 Ethische Selbstverpflichtungen

Seit es professionelle Unternehmenskommunikation gibt, kämpft die PR gegen ihren schlechten Ruf. Je mehr sich auch die Wissenschaft mit Public Relations beschäftigte, desto stärker wurde der Eindruck, es handle sich dabei um die Verwissenschaftlichung der Täuschung. Die Branche reagierte darauf mit einer Reihe ethischer Kodizes, die das Image der PR durch ethische Absichtserklärungen retten sollten. Wichtige Kodizes sind der Code d'Athène, beschlossen von der ‚Confédération Européenne des Relations Publiques‘, anlässlich einer Versammlung in Athen im Mai 1965. Außerdem der Code de Lisbonne, beschlossen im November 1989 sowie verschiedene Grundsätze der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG). Die auf der Makroebene entstandenen Kodizes richten sich zumeist an den einzelnen PR-Akteur auf der Mikroebene. Der Inhalt der Kodizes ist entweder trivial oder vollkommen realitätsfern (vgl. Bentele u.a. 2007: 105).<sup>4</sup> Kodizes erfüllen nur ihren Zweck, wenn sie ex ante als Richtschnur für PR-Handeln wirken. Das tun sie ganz offensichtlich nicht, weil keine Übersetzungsleistung von Makro- auf Mikroebene erfolgt, die von der Organisation geleistet werden muss. Die individualethische Perspektive der Kodizes ist nicht mehr als freiwillige Selbstverpflichtung, die zwischen dem steht, was rechtlich erlaubt ist und dem, was tatsächlich gemacht wird (vgl. Förg 2004: 106).<sup>5</sup> Für die öffentliche Wirkung sind so verstandene Kodizes sogar kontraproduktiv, weil Abweichungen davon immer wieder sichtbar werden. Mir scheint, dass der Anspruch der PR an sich selbst keineswegs zu gering ist, im Gegenteil: „Der Wahrheitsanspruch der PR-Ethik ist, mit Verlaub, so etwas wie der Heiligenschein der PR: Schön wäre er schon, aber sein Tragen erzeugt kollektive, schizoide Bedingungen“ (Merten 2010: 2). Dafür gibt es einen Grund: Die Konstruktion der Organisation ist nicht auf die Erfordernisse ethischer PR ausgerichtet.

Bevor Robinson Crusoe in Daniel Defoes Roman Schiffbruch erleidet, begeht er wiederholt den gleichen Fehler und schlägt die Aufforderungen seines Vaters, sich mit seinem Leben zufriedenzugeben, in den Wind. Die PR-Praxis hält sich auch nicht an vorgegebene Kodizes.

---

4 Besonders viel Pathos hat etwa der Code d'Athène: Die ethischen Richtlinien seien zu „beherzigen [...] angesichts der Tatsache, dass die auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit tätigen Personen weitgehend dazu beitragen können, die geistigen, moralischen und sozialen Grundbedürfnisse des Menschen zu befriedigen“ (<http://www.drpr-online.de/statische/itemshowone.php?id=5>; abgerufen am 01.09.2012).

5 Rechtliche Schranken können sich etwa aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht ergeben, wenn dieses mit anderen Rechtsgütern in Konflikt gerät. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die höchstrichterliche Rechtsprechung zum Fall Caroline von Monaco (BVerfGE 101: 361).

Robinson nimmt seinen Inselaufenthalt nach dem Schiffbruch aber an und zieht seine eigenen Konsequenzen: methodische Lebensführung, Selbstbeobachtung und Zeiteinteilung. Auch die PR hat – mehr als einmal – Schiffbruch erlitten, sich aber im Gegensatz zum Romanhelden nicht selbst gemäßregelt. So ist es Aufgabe der Organisation glaubwürdig ethische Ansprüche zu formulieren, die Organisationsstruktur darauf auszurichten und danach zu handeln. Anforderungen von außen werden ganz offenbar nicht eingehalten. Ethische Normen erfüllen nur ihren Sinn, wenn sie von Akteuren ex ante beachtet werden und die Organisationsstruktur zu ethischem Handeln motiviert.

### *3.3 Image, Organisation und Akteur*

Allein die Kommunikation ethischer Themen erzeugt bereits eine Wirkung. Viele Organisationen nutzen positiv besetzte Begriffe, wie es die Ethik ist, um sich einen Imagegewinn zu verschaffen. Die Ethik als bloßes Kommunikationsmittel zu sehen, schadet jedoch nicht nur dem Begriff, sondern kann auf Dauer nur zur Unglaubwürdigkeit führen. Über die radikalen Konsequenzen gelebter Ethik für die Ausgestaltung der PR ist sich kaum eine Organisation bewusst oder umgeht diese Frage bewusst. Eine ernst gemeinte Ethikdiskussion geht bis heute an der Mehrheit der Praktiker vorbei (vgl. Brauer 2005: 545).

Viele PR-Akteure suggerieren im Auftrag der Organisation, dass moralische Standards eingehalten werden. Wie soll sich ein PR-Akteur verhalten, wenn er Konflikte zwischen den kommunizierten moralischen Standards und der Praxis innerhalb einer Organisation bemerkt? Für die PR-Akteure steht in der Praxis die Konsequenz der eigenen Handlung im Mittelpunkt. In der Folgenethik ergibt sich der moralische Wert von Handlungen genau aus diesen Konsequenzen. Andererseits sind PR-Kodizes gesinnungsethische Werke, weil in ihnen von den Handlungsfolgen unabhängige ethische Anforderungen postuliert werden. Beides ist nicht ohne Weiteres miteinander kompatibel. Auf der Ebene der Organisation kommt jedoch beides zusammen. Definiert eine Organisation ihre Ziele und Werte, dann erwächst daraus eine gesinnungsethische Motivation. Andererseits überprüft auch die Organisation folgenethisch, welche Handlungskonsequenzen wünschenswert sind. Definiert die Organisation – genauer die Organisationsmitglieder – ihre ethischen Ansprüche selbst, dann könnte die Diskrepanz zwischen Folgen- und Gesinnungsethik aufgelöst werden. Es macht auch Sinn, den Einzelnen von seinem rein folgenethischen Blickwinkel zu befreien, weil die Handlungsfolgen für den Einzelnen in komplexen Systemen kaum absehbar sind.

## **4. Elemente ethischer PR**

### *4.1 Der moralische Akteur*

Nach Kants deontologischer Ethik darf der Mensch „niemals bloß als Mittel von jemanden [...], ohne zugleich hierbei selbst Zweck zu sein [...]“, gebraucht werden (GMS: BA 66). Dort wo der Mensch bloß ein reines Instrument ist, kann kein ethisches Handeln gelingen. Auf zwei Seiten ergeben sich daraus Konsequenzen für die Organisation: Die PR-Akteure innerhalb der Organisation dürfen nie bloß als Ausführende betrachtet werden. Sie sind nicht die „Handlanger“ für einen vorgegebenen Zweck, sondern Selbstzweck. Darüber hinaus definieren sie auch den Zweck der Organisation. PR-Akteure haben ihre eigene ethische Konstitution zu überprüfen. Ein solcher Reflexionsprozess soll in die Organisation implementiert sein. Das Wertefundament der Organisation, das in einem offenen Prozess festgelegt und ständig angepasst wird, stimmt idealerweise mit den persönlichen Werten der Organisationsmitglieder überein.

Andererseits ergeben sich Konsequenzen mit Blick auf die PR-Adressaten. Die Gefahr ist hier noch größer, dass diese nur als bloßes Mittel angesehen werden, weil ein direkter Bezug zur Organisation häufig fehlt oder der Bezug nur schwach ausgeprägt ist. Ein wirksames Mittel dagegen könnte die Etablierung einer Empfehlungs-PR sein, in der PR-Adressaten aus eigener Motivation heraus eine Empfehlung für die Organisation aussprechen und diese kommunizieren. Eine solche Empfehlungs-PR ist nur im persönlichen Umfeld der PR-Adressaten zu erwarten, weil sich andere Kommunikationswege nur langsam entwickeln. Um Empfehlungs-PR durchzuführen, muss der PR-Adressat die Organisation bereits kennen und notwendige Informationen, etwa aus vorangegangenen Geschäftsbeziehungen, besitzen.

### *4.2 Das Dogma der Informationsqualität*

Das ist die Achillesferse der PR: Wort und Tat stimmen nicht überein. Manipulation, Unwahrheit und Schönfärberei sind an der Tagesordnung. Nach Habermas ist der Konsens das Kriterium für Wahrheit. Dieser Konsens entsteht aber nicht zufällig, sondern die „diskursive Einlösung [ist] ein normativer Begriff: die Übereinstimmung zu der wir in Diskursen gelangen ist allein ein begründeter Konsens“ (Habermas 1973: 239). Der Diskurs ist demnach Bedingung für Wahrheit, wobei der Konsens noch keine Garantie für die Wahrhaftigkeit ist. Eine diskursive Ausrichtung deckt



jedoch Widersprüche zwischen Wort und Tat leichter auf und kann die geforderte Selbstbindung erzeugen, die Akteure dazu bringt, das zu tun, was kommuniziert wird. Allerdings kommt noch ein zweiter Gesichtspunkt hinzu: Organisation und PR-Adressaten müssen ein gleiches Verständnis davon haben, was die Organisation sagt und tut.

Die Tatsache, dass es häufig unklare Begriffe gibt, wird von der PR gerne aufgegriffen. Ein aktuelles Beispiel ist der Nachhaltigkeitsbegriff. Nachhaltigkeit ist zunächst ein ökologisches Prinzip, nach dem nicht mehr verbraucht werden darf als nachwachsen und damit künftig wieder bereitgestellt werden kann. In der öffentlichen Wahrnehmung tritt die tatsächliche Begriffsbedeutung in den Hintergrund. Entscheidend ist eine positiv verstandene Konnotation, welche von PR und Marketing aufgenommen wird. In ausführlichen Berichten und Kampagnen stellen sich Organisationen besonders nachhaltig dar. Dieses Vorgehen führt zu gleich zwei Fehlern: Erstens ist das Vorgehen einer Organisation nicht automatisch nachhaltig (i.S.d. Begriffsverständnisses) und zweitens existiert kein einheitliches Begriffsverständnis zwischen PR-Akteuren und PR-Adressaten. Die Verwendung von Schlagbegriffen und Headlines eignet sich also kaum für eine PR, die einen ernsthaften ethischen Anspruch verfolgt. Technisch gesprochen müssen die Informationen vor Störeinflüssen geschützt werden, damit die Qualität hoch ist. Zu Störungen kann es auf dem Übertragungsweg zwischen Sender und Empfänger und im Verständnis der gesendeten und empfangenden Informationen kommen.

Wenn die Informationsqualität hoch sein soll, dann muss der PR-Adressat das Anliegen auch verstehen können. Dies setzt entweder einen Diskurs über Begriffsdefinitionen voraus oder zwingt zur Verwendung allgemeingültiger Begriffe. Des Weiteren müssen die Interpretationen im kausalen Zusammenhang zur Information stehen. Der Informationsgehalt einer Nachricht muss für den Adressaten auf den ersten Blick zu erkennen sein. Hohe Informationsqualität benötigt auch einen hohen Grad an Versachlichung. Aber eine Organisation lebt von mehr: von Bildern, Geschichten und Mythen, die für die Vermittlung ethischer Werte wichtig sind. Die Geschichten und Mythen können nicht von der Organisation vorgegeben werden, sondern können nur durch informelle Wege innerhalb der Organisation entstehen. Insbesondere in der externen Kommunikation muss die Organisation mit Äußerungen von geringer Informationsqualität sehr zurückhaltend umgehen. Das hohe Maß an Versachlichung in der internen und externen Kommunikation ist der Preis für eine ethische PR.

### 4.3 Die Dialogorientierung

Ein echter Dialog findet nach Buber dort statt, „wo jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intention zuwendet, dass lebendige Gegenseitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stifte“ (Buber 1994: 166). Das klingt noch ziemlich theoretisch. Dialogorientierung ist ein beliebtes Schlagwort in der PR. In der Praxis stellt die Dialogorientierung meist einen verschleierte Monolog dar, in dem eine Partei sendet und die andere nur empfängt. Echter Dialog erfordert immer, dass mindestens zwei Seiten senden und zwei Seiten empfangen und dass der kommunikative Diskurs interdependent ist, d.h. dass jeder bereit ist von eigenen Positionen abzuweichen. Ob Dialogorientierung das Mantra der Public Relations sein sollte, kann an dieser Stelle offenbleiben. Zumindest scheint konsequente Dialogorientierung wiederum eine Herausforderung an die Organisationsstruktur zu stellen. Dialogorientierung ist kein Selbstzweck, sondern soll das eigene Handeln reflektieren. Wenn ethische Normen dialogisch entstehen, dann sind an diesem Prozess zwangsläufig viele Akteure beteiligt. Auch wenn dadurch nicht automatisch Normen von höherer Qualität entstehen, schafft dieses Vorgehen eine persönliche Verbundenheit zu gefundenen Normen, was fundamental wichtig ist. Dialogorientierung kann allerdings auch zum Problem werden. Wenn im Dialog alles in Zweifel gezogen werden kann, ist der Aufbau einer funktionierenden Organisation aufwendiger. Eine vollkommene Ergebnisoffenheit ist nicht praktikabel. Stattdessen sollte im Dialog ein Mittelweg zwischen Ergebnisorientierung und Ergebnisoffenheit ermöglicht werden (vgl. Förg 2004: 97).

Der offene dialogische Austausch garantiert die kritische Überprüfung von Positionen und Zielen. An die Methode der sokratischen Gesprächsführung, die am Anfang aller Kommunikationstheorie steht, wurde auch in neuerer Zeit immer wieder angeknüpft. Danach ist Selbsterkenntnis nur in Form von Dialog möglich, weil er das eigene Denken befördert. Außerdem können Mängel und Widersprüche im Dialog aufgedeckt werden. Eine Dialogorientierung erfordert den Verzicht auf einige Instrumente der Monolog-PR bzw. deren Überarbeitung. Allgemein gilt: Je geringer die Informationsqualität, desto wichtiger ist die Dialogorientierung. Aus Pressekonferenzen werden dann Pressegespräche und das Mitarbeitermagazin wird zur Diskussionsplattform der Mitarbeiter.

#### *4.4 Der Interessenausgleich*

Im Kommunikationsprozess prallen verschiedene Interessen aufeinander. Geschäftsinteressen, ethische Auffassungen und persönliche Befindlichkeiten. Die Organisation definiert ihre Ziele, die möglicherweise gegen gesellschaftliche Interessen verstoßen. PR-Adressaten der Organisation haben wiederum andere Ziele und auch die Interessen von Organisation und Organisationsmitgliedern gleichen sich nicht automatisch. Verschiedene Interessen sind vorhanden und lassen sich nicht einfach übergehen. Public Relations hat die Aufgabe divergierende Interessen zu erkennen, aufzudecken und zu kanalisieren.

In anderen Gebieten existiert bereits ein institutionalisierter Interessenausgleich, etwa im deutschen Arbeitsrecht: Darin bezeichnet ein Interessenausgleich die Einigung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber über die Fragen von Betriebsänderungen. Das Verfahren eines Interessenausgleichs ist in § 112 BetrVG normiert. Demnach sind Übereinkünfte innerhalb dieses Prozesses schriftlich zu fassen und von den Parteien zu unterzeichnen. Kommt keine Einigung zustande, dann kann der Vorstand der Bundesagentur für Arbeit als Vermittler ersucht werden. Im Bereich der Kommunikation kommt der PR der Vermittlungsauftrag zwischen Organisation, Akteuren und Bezugsgruppen zu. Was heißt Interessenausgleich in diesem Sinne? Im Bezug auf die Bezugsgruppen, also Kunden oder Investoren, sind damit etwa die Offenlegung und der Ausgleich verschiedener Interessen gemeint. Außerdem soll der Kommunikationsprozess dazu führen, dass konsensfähige Interessen adaptiert werden, um vertrauensvolle Kommunikationsbeziehungen aufbauen zu können. In der PR findet der Kommunikationsprozess häufig in einer Top-Down-Struktur statt d.h., Informationen werden von oben nach unten durchgegeben. So geführte Kommunikation verkennt die verschiedenen Interessenlagen. Die PR-Abteilung ist duale Interessenvermittlerin, indem sie auch die Interessen der PR-Adressaten gegenüber der Organisation kommuniziert.

### **5. *Praktische Konsequenzen für ethische PR***

#### *5.1 Das Novalux-Modell*

Novalux ist das Konzept eines ethischen Brandings, das modernen wirtschaftsethischen Anforderungen Rechnung trägt. In der Einführung wurde bereits dargestellt, welche verschiedenen

Phasen das Projekt bisher durchlaufen hat. Durch einen offenen Kommunikationsprozess kann es immer wieder zu unerwarteten Entwicklungen kommen. Eine Marke, die wirtschaftsethischen Anforderungen gerecht wird, muss auch im Bereich der PR entsprechend agieren. Was bedeuten nun die entwickelten ethischen Anforderungen, wenn sie in die – noch fiktive – Praxis von Novalux übersetzt werden sollen? Novalux könnte die Thematik ethischer Investments aufgreifen und als Mittler zwischen Kapitalgebern und Social-Startups agieren. Novalux ist ein universitäres Projekt d.h., die Organisationsmitglieder wären vorrangig Wissenschaftler, Absolventen und Studenten. Außerdem will Novalux als wissenschaftliche Marke auch für eine Thematik sensibilisieren, die in der Praxis noch wenig verbreitet ist. Eine neue Art des Wirtschaftens.

Die Etablierung der Marke Novalux erfordert also umfangreiche Kommunikationsaktivitäten. Die Organisation steckt im Zwiespalt: Eine zu starke Identifikation mit dem Organisationszweck, insbesondere wenn er so neu scheint wie bei Novalux, kann die Dialogorientierung gefährden. Andererseits sind bei einem solchen Projekt Akteure notwendig, die eine Organisation aufbauen und voranbringen. Dies erfordert ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Überzeugung. Diesen Zwiespalt aufzulösen ist eine Aufgabe im Kommunikationsprozess.

## *5.2 Die Novalux-Kommunikatoren*

Novalux will anders sein, etwas Neues initiieren. Das führt zwar zu Unsicherheit, weil noch unklar ist, was das Neue an Novalux genau ist. Ein solches Projekt kann auch Widerstände hervorrufen, denn es bricht hergebrachte Strukturen auf. Andererseits macht es Novalux interessant, weil Unbekanntes die Neugier weckt.

Drei grobe PR-Zielgruppen lassen sich unterscheiden: die direkten Bezugsgruppen, also Investoren und Social-Startups, die Organisationsmitglieder sowie die interessierte Öffentlichkeit. Um die Investoren und Social-Startups anzusprechen, würde eine zentral gesteuerte Kommunikationsstrategie den ethischen Grundsatz der Dialogorientierung verletzen. Um den Prozess zu dezentralisieren, sollten Novalux-Kommunikatoren (NKs) etabliert werden, die mit den Zielgruppen in einen Dialog treten. NKs sind keine Beauftragten der Organisation, sondern selbst Organisationsmitglieder, die Einfluss auf die Ziele nehmen. Bevor die NKs in den Dialog mit externen Partnern treten, müssen sie in einem offenen Prozess intern definieren für welche ethischen Werte Novalux konkret steht. In diesem Prozess entstehen Anforderungen in drei Richtungen: an die Kommunikatoren selbst, an die Investoren und an die Social-Startups. Ein Anforderungskatalog

sollte eine Vielzahl von Indikatoren enthalten, die einerseits die Motivlage potentieller Partner, andererseits auch deren Praktiken, etwa die ethische Qualität früherer Investments, aufklären sollen. Daraus ergibt sich ein Idealtyp von Investor ebenso wie ein Idealtyp von Startup und ein Idealtyp von Kommunikator. Darüber hinaus müssen die Gruppen definiert werden, mit denen man über den Anforderungskatalog ins Gespräch kommen will.

Diese Idealtypdefinierung ist die Basis für einen Kommunikationsprozess mit den externen Bezugsgruppen, der erst danach beginnen kann. Da Novalux ein universitäres Projekt ist, könnten Hochschulen auch als Plattform für diesen Schritt dienen. Werden an verschiedenen Hochschulstandorten NKs gewonnen, die bereits vorher in den internen Prozess eingebunden wurden, könnten diese als Multiplikatoren wirken. Sie suchen in den definierten Gruppen nach Gesprächspartnern, um den Anforderungskatalog weiter zu entwickeln. Im universitären Kontext sind das etwa Hochschullehrer, Gründungsberater und studentische Initiativen. In einem nächsten Schritt stehen nun erneut alle an die Idealtypen gestellten Anforderungen zur Disposition, weil der Dialog ergebnisoffen geführt werden soll. Am Ende dieses Abschnittes wird der Prozess ergebnisorientiert und einige grundlegende Normen und Organisationsziele sollten feststehen. Der Anforderungskatalog an die direkten Bezugsgruppen befindet sich allerdings in einem ständigen Veränderungsprozess. Damit wird dem Postulat von Ergebnisorientierung und Ergebnisoffenheit Rechnung getragen.

Im nächsten Schritt sollen schließlich die Bezugsgruppen selbst einbezogen werden. Es soll einerseits erörtert werden, ob man tatsächlich zueinanderpasst. Darüber hinaus sollen die Partner selbst die Möglichkeit zur Einflussnahme auf Novalux bekommen. Perspektivisch stehen die Investoren und Startups gleichberechtigt mit den Novalux-Kommunikatoren in einem dauerhaften Dialog über den Anforderungskatalog. Ziel der Novalux-Kommunikatoren ist nicht die Rekrutierung möglichst vieler Partner, sondern die Suche nach geeigneten Investoren und Startups. Die Qualität der Partner hat oberste Priorität. Ein so ausgerichteter Kommunikationsprozess ist allerdings mit erheblichem Aufwand verbunden. Die NKs müssen eine hohe persönliche Motivation mitbringen, was durch den dialogischen Prozess allerdings gefördert wird. Die Organisation selbst tritt mit ihrem Ziel dann ein Stück in den Hintergrund, weil die dialogorientierte Kommunikation die Sache in den Vordergrund stellt. Die PR-Adressaten, die von der klassischen PR nur in monologischer Form erreicht werden, entwickeln sich selbst zu Mitarbeitern an der Sache.

Durch diesen Prozess, in dem Investoren und Startups fest eingebunden werden, übernimmt Novalux gleichzeitig eine moralische Verantwortung für die Beteiligten. Diese erfordert eine genaue Untersuchung potentieller Partner und einen ständigen Dialog mit ihnen, damit moralische

Verfehlungen schnell aufgedeckt, abgestellt oder sanktioniert werden können. Transparenz und Offenheit prägen den Kommunikationsprozess. Was passiert, wenn sich herausstellt, dass ein Investor eklatant gegen die ethischen Grundsätze von Novalux verstoßen hat? Was die klassische PR als Krisenkommunikation bezeichnet, ist für Novalux Teil des Prozesses und keine Krise. Durch genaue Belege können die Umstände aufgedeckt werden, unter denen der Partner gewonnen wurde. Gleichzeitig setzt ein Evaluationsprozess ein, in dem ergründet wird, warum die Prüfungs- und Schutzmechanismen nicht gegriffen haben. Auftrag der PR wäre es, die Öffentlichkeit ohne schuldhaftes Verzögern über diesen Fall zu unterrichten und auch den Evaluationsprozess publik zu machen. Gleichzeitig wird überprüft, ob strukturelle Fehler im Anforderungskatalog vorliegen.

Die PR-Abteilung ist bei Novalux der institutionalisierte Whistleblower, der Verstöße gegen ethische Richtlinien offensiv aufdeckt. Wie kann in einem solchen Umfeld Vertrauen entstehen? Durch das institutionalisierte Verfahren: Die Mitglieder der Organisation arbeiten die ethischen Grundsätze zusammen aus und überarbeiten diese ständig. Jeder Einzelne verpflichtet sich zur Einhaltung dieser Grundsätze oder zur sofortigen Anzeige, wenn eine Anforderung nicht eingehalten werden kann. Es besteht vollkommene Transparenz darüber, was die ethischen Vorgaben der Organisation sind. Alle Mitglieder der Organisation genießen Vertrauen, dass sie diese Richtlinien einhalten. Derjenige, der gegen die ethischen Grundsätze systematisch verstößt, darf davon keinen Vorteil haben. Deshalb steht die dauerhafte Qualität von Partnern im Mittelpunkt.

Der beste PR-Akteur ist dann nicht derjenige, der eine Organisation im besten Licht darstellt, sondern jemand mit hoher moralischer Sensibilität, der sich mit den (ethischen) Zielen der Organisation identifiziert und ein realistisches Bild von der Praxis in der Organisation zeichnen kann. Der PR-Akteur ist deshalb nicht Angestellter der Organisationsleitung, sondern Kommunikator der Sache. Die PR-Abteilung sollte von einem ausschließlichen Zugriff der Leitungsebene befreit sein und sich auch vor den Bezugsgruppen zu verantworten haben. Die Investoren und Kunden werden zufrieden sein, wenn sie Informationen mit einem hohen Qualitätsgehalt bekommen und die Organisationsmitglieder schätzen ein dialogorientiertes Vorgehen. Werden Investoren und Startups selbst Entscheidungsträger von Novalux, dann könnte die Kommunikationsabteilung in ihrem Verantwortungsbereich liegen.

### *5.3 Die Novalux-Kampagne*

Mit allen Bezugsgruppen von Novalux in einen echten Dialog zu treten, ist Illusion. Je weiter die Adressaten von Novalux entfernt liegen, desto schwieriger wird es diese Forderung zu erfüllen. Ziel von Novalux ist es, sich als Marke zu positionieren. Die Etablierung von Novalux-Kommunikatoren ist das zentrale Element der ethischen Kommunikationsstrategie. In Novalis' Roman „Heinrich von Ofterdingen“ gibt es eine Wanduhr, die es zur Zeit der Handlung noch nicht geben kann. Sie fügt sich allerdings gut ins Bild der Erzählung. Ethische PR muss von Beginn an Markenkern von Novalux sein, selbst wenn das Ergebnis des dialogischen Prozesses nicht vorweggenommen werden sollte. Ethische PR ist die Wanduhr, die es während der Etablierung einer wirtschaftsethischen Marke eigentlich noch nicht geben kann.

Die Dialogorientierung hat dort ihre Grenzen, wo eine breite Öffentlichkeit angesprochen werden soll. Es verbietet sich für Novalux im Sinne der verbreiteten PR aufzutreten und monologische Kommunikation zu betreiben. Als Marke ist Novalux dem Gemeinwohl verpflichtet. Die Novalux-Kommunikation gleicht einem öffentlichen Gut, von dem niemand ausgeschlossen werden kann und keine Rivalität im Konsum besteht. Das impliziert die vollkommene Verfügbarkeit von Informationen über Wege, die dialogisch geprägt sind. Denkbar ist eine Plattform im Internet, die einen Diskurs mit der Öffentlichkeit zulässt.

Die Bereitschaft innerhalb der Öffentlichkeit in einen echten Diskurs mit einer Organisation zu treten, ist gering. Dazu kommen zeitliche und intellektuelle Beschränkungen. Novalux muss Strukturen schaffen, um diesen Diskurs zu suchen und zu fördern. Eine Etablierung der Marke Novalux scheint über diesen Weg aber kaum zu gelingen. Novalux sollte dagegen über den universitären Zugang einen Diskurs starten. Auch die Evaluation der Novalux-Aktivitäten sollte mit wissenschaftlicher Begleitung erfolgen. Selbst wenn Novalux einmal am Markt agiert, bleibt es doch vor allem ein wissenschaftliches Projekt.

### *5.4 Der Novalux-Ältestenrat*

Im Verlauf der Geschäftstätigkeit kommt es trotz einer dialogfördernden Organisationsstruktur zu Konflikten. Werden Investoren und Startups eng in den Organisationsentwicklungsprozess eingebunden, kann es auch zwischen den Stakeholdern zu Konflikten kommen. Deshalb wird vorgeschlagen eine unabhängige Autorität zu etablieren, die in Konfliktfällen moderierend

eingreifen kann, selbst nicht im operativen Geschäft tätig ist, aber eine hohe Akzeptanz bei allen Akteuren besitzt. Ein solcher Ältestenrat sollte sich idealerweise aus Personen rekrutieren, die sich mit der Idee von Novalux in besonderer Weise identifizieren. Der Ältestenrat kann von Share- und Stakeholdern angerufen werden. Außerdem überprüft er von sich aus die Machtkonzentrationen im Kommunikationsprozess. Ein Problem entstünde, wenn eine Bezugsgruppe, etwa aufgrund enger Geschäftsbeziehungen zu Novalux oder einem besonderen Personal Impact, die Machtfülle besäße Grundsätze von Novalux zu verändern. Das Gremium müsste in diesem Fall Gegenmaßnahmen ergreifen. Allerdings ist ein starkes Engagement von Share- und Stakeholdern gewünscht. Die Überprüfung bezieht sich deshalb eher auf die Untergrabung des dialogischen Kommunikationsprozesses, die es zu verhindern gilt.

## **6. Fazit**

Ethik und PR sind keine Gegensätze. Aber sie sind auch keine Komplementäre, sondern es erfordert viel Anstrengung, um beides miteinander zu verbinden. Exemplarisch wurden einige Punkte ethischer PR entwickelt. Ob die konsequente Dialogorientierung, der Kern ethischer PR, tatsächlich durchführbar ist, kann nur die Praxis zeigen. Wenn Novalux es mit dem Ziel ethische PR zu betreiben ernst meint, dann sollte dies bereits beim Aufbau einer Organisationsstruktur berücksichtigt werden. Nur die institutionelle Selbstbindung kann gewährleisten, dass sich ethische Ziele entfalten können, weil Anreize davon abzuweichen geringer werden und die Sichtbarkeit von Abweichungen erhöht wird.

In Homers Ilias fordert Agamemnon die Griechen auf Troja zu erobern, um damit den unweigerlich Toten nachträglich eine Rechtfertigung zu geben. Die PR sollte nicht der Versuch sein, das Handeln einer Organisation nachträglich zu rechtfertigen. Im Gegenteil: Im Public Relations-Prozess sollte die Organisation definiert und entwickelt werden. Dann kann PR der Motor hin zu einer ethischen Organisation sein.



### *Literaturverzeichnis*

- Baerns, B. (1981): Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit, in: Koszyk, K./ Pruys, K. H. (Hrsg.), Handbuch der Massenkommunikation, München: dtv.
- Bentele, G. (2005), Ethische Anforderungen an Öffentlichkeitsarbeit, in: Bentele, G./ Fröhlich, R./ Szyszka, P. (Hrsg.) (2005), Handbuch der Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag, 562–574.
- Bentele, G. / Grosskurt, L./ Seidenglanz, R. (2007): Profession Pressesprecher 2007 – Vermessung eines Berufsstandes, Berlin: Helios Media.
- Brauer, G. (2005): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Ein Handbuch, Konstanz: uvk Verlagsgesellschaft.
- Buber, M. (1994): Das Dialogische Prinzip, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Deutsche Public Relations Gesellschaft (Hrsg.) (1998): Qualifikationsprofil Öffentlichkeitsarbeit, Berlin: DPRG.
- Förg, B. (2004): Moral und Ethik der PR, Wiesbaden: VS Verlag.
- Habermas, Jürgen (1973): Wahrheitstheorien, In: Fahrenbach, H. (Hrsg.): Wirklichkeit und Reflexion. Walter Schulz zum 60. Geburtstag, Pfullingen: Neske, 211–265.
- Heath, R. L. (2005): Antecedents of Modern Public Relations, in: ders. (Hrsg.), Encyclopedia of Public Relations, Thousand Oaks: Sage.
- Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Akademie-Ausgabe Kant Werke IV, Berlin: Preussische Akademie der Wissenschaften 1900.
- Kieser, A. / Walgenbach, P. (1976): Organisation, 5. Auflage 2007, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Merten, K. (2010): PR-Ethik: Eine Ethik mit Geburtsfehlern und Gebrechen?, URL: <http://comlus-muenster.de> (abgerufen am 01.07.2012).
- Loewenthal, E. (1940): Platon, Sämtliche Werke. Band 2, Leipzig: Lambert Schneider.
- Oeckl, A. (1964): Handbuch der Public Relations Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München: Süddeutscher Verlag.
- Zendtwitz-Armin, G. / Graf, V. (1961): Tu gutes und rede darüber. Public Relations für die Wirtschaft, Berlin: Ullstein.