

## PR-Beratung und Corporate Social Responsibility

Wie externe PR-Beratung unternehmerische PR beobachtet, die das Unternehmen beobachtet, das seine gesellschaftliche Verantwortung beobachtet

*Olaf Hoffjann*

Frage: „What role can and should PR play in helping clients find a corporate social responsibility agenda – should we be actively proposing initiatives, or should we simply be publicizing them?“

Burson: „I definitely think we should be proposing them, initiating them, and fighting for their adoption with management. Publicizing them is the least important part, because PR consists of two elements. One is behavior – how people act. It gets down to if you talk the talk you have to walk the walk – it has to be backed by appropriate behavior. The most important thing is, how does a company conduct itself and deal with its customers and employees? Communications is second to that.“ (Burson 2008)

Für Harold Burson, Gründer der weltweiten PR-Netzwerk-Agentur Burson-Marsteller, bietet externe PR-Beratung Lösungen für alle relevanten Fragen der Corporate Social Responsibility. Vor begleitenden Kommunikationskampagnen würden externe PR-Berater zunächst nach unternehmensinternen Gründen für mögliche Akzeptanzprobleme suchen – und hätten damit stets den Gesamtzusammenhang unternehmerischer Verantwortung im Blick. Zudem „kämpfen“ sie als unabhängige Berater für die von ihnen präferierten Lösungen. Für Burson sind externe PR-Berater die idealen Partner im Feld unternehmerischer Verantwortung. Diese euphorische Einschätzung scheint – wenig überraschend – die PR-Beratungsbranche in Deutschland zu teilen. Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) ist für sie innerhalb weniger Jahre zu einem prominenten und vieldiskutierten Thema geworden. Immer mehr PR-Agenturen führen das Thema in ihren Selbstdarstellungen als eines ihrer zentralen Kompetenzfelder an, andere Agenturen wie Scholz & Friends haben bereits spezialisierte Ausgründungen vorgenommen. Auf den ersten Blick spricht viel für die positive Einschätzung von Harold Burson. Denn im Allgemeinen scheinen externe Berater grundsätzlich Unternehmen helfen zu können, ihre „Betriebsblindheit“ zu überwinden, aus der viele CSR-bezogene Probleme resultieren. Und im Speziellen scheinen PR-Agenturen die notwendige Expertise mitzubringen, da sie sich seit jeher mit konträren Erwartungen zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen beschäftigen.

In dem Beitrag soll untersucht werden, ob diese euphorische Einschätzung der PR-Praxis einer wissenschaftlichen Beobachtung standhält. Damit wird im Folgen-

den nicht die CSR-Beratung, sondern die PR-Beratung zu CSR-bezogenen Problemen untersucht. Konkret steht die Frage im Mittelpunkt, *wie die Funktion und Leistungen externer PR-Beratung zu CSR-bezogenen Problemen zu beschreiben sind*. Damit verknüpft ist die Frage *nach möglichen strukturellen Problemen und Defiziten einer solchen PR-Beratung*. Die Themen CSR und Beratung sind untrennbar mit zwei zentralen Fragen verbunden: Welche Probleme ergeben sich aus den unterschiedlichen Logiken bzw. Perspektiven von Unternehmen und ihren Umwelten? Und: Was sieht externe Beratung, was der zu Beratene nicht sieht. Zur Beantwortung dieser Fragen wird hier eine systemtheoretische Perspektive mit ihrem System-Umwelt-Paradigma (vgl. Luhmann 1984) und ihrem ausgearbeiteten beobachtungstheoretischen Ansatz (vgl. Luhmann 1994: 68 ff.; 1997a: 92 ff.) eingenommen. Eine zentrale Rolle nimmt dabei der blinde Fleck einer jeden Beobachtung ein, unter dem mit Luhmann die verwendete Unterscheidung im Moment ihrer Anwendung verstanden werden soll. Für die Untersuchungsfrage folgt daraus zweierlei: Einerseits kann eine Beobachtung zweiter Ordnung die Unterscheidung der Beobachtung erster Ordnung sichtbar machen – kann also sehen, was diese nicht sehen konnte. Andererseits ist im Moment des Vollzugs jede Beobachtung naiv – auch eine Beobachtung zweiter oder dritter Ordnung (vgl. Luhmann 1994: 85; 1997b: 1121).

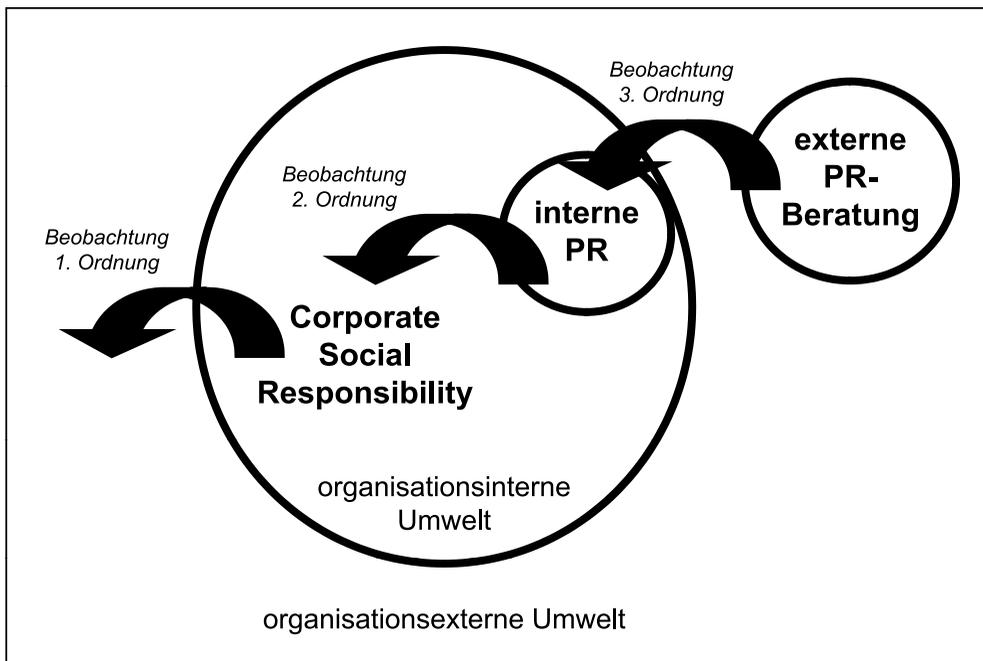
Mit dem Thema CSR-bezogener PR-Beratung begibt man sich auf ein wissenschaftlich unsicheres Feld. Dafür spricht zum einen, dass es bislang nahezu unbestellt ist; Forschungsarbeiten zu dieser spezifischen Frage gibt es kaum – als Ausnahmen zum Thema CSR-bezogener PR-Beratung seien hier Schultz & Wehmeier (2009) und zum Thema CSR-Beratung MacCarthy & Moon (2009) genannt. Diese ernüchternde Einschätzung überrascht nicht, da selbst das Thema PR-Beratung noch ein recht zartes „Forschungspflänzchen“ ist (z. B. Fuhrberg 2010; Röttger & Zielmann 2009a; Steiner 2009). Vor diesem Hintergrund soll hier ein Beitrag dazu geleistet werden, das Forschungsfeld CSR-bezogener PR-Beratung zu strukturieren und künftigen Forschungsbedarf aufzuzeigen.

Bei diesem Unterfangen steht man zudem vor dem weiteren Problem, dass es zu den Begriffen Corporate Social Responsibility, Public Relations und Beratung kein konsensuelles Begriffsverständnis gibt. Vielmehr werden diese Begriffe von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und von Berufspraktikern ganz unterschiedlich benutzt. So entpuppt sich zum Beispiel ein Großteil der von der selbsternannten PR-„Beratungs“-Branche erbrachten Dienstleistungen aus der Perspektive anspruchsvollerer beratungstheoretischer Ansätze (vgl. z. B. Baecker 2003; Steiner 2009; Willke 1996) eher als „verlängerte Werkbank“ denn als Beratung. Ohne eine Definitionsarbeit und eine theoretische Einordnung dieser Begriffe wird also auch die Frage nach der Funktion und den Leistungen CSR-bezogener PR-Beratung nicht zu beantworten sein.

Neben der Definitionsarbeit ist zudem die Wahl des Beobachtungsstandpunkts entscheidend für die Fragestellung. Externe PR-Berater beobachten einerseits zwar autonom, andererseits ist ein Teil dessen, was sie beobachten, davon abhängig, was das Unternehmen sowie unternehmerische PR zuvor beobachtet haben. Daraus ergibt sich für die Untersuchung eine Beobachtung vierter Ordnung: *Was wir beob-*

achten, wenn wir PR-Beratung beobachten, wie sie unternehmerische PR beobachtet, wie sie CSR bzw. die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen beobachtet. Ein solcher Beobachtungsstandpunkt ermöglicht, alle zentralen Voraussetzungen bzw. die „blinden Flecke“ CSR-bezogener PR-Beratung zu untersuchen. Daher werden in dem Beitrag zunächst Corporate Social Responsibility als Teil der Unternehmenskultur und Public Relations als eine ihrer institutionalisierten Reflexionsinstanzen theoretisch verortet. Anschließend werden die Funktion und die Leistungen CSR-bezogener PR-Beratung erörtert, bevor abschließend ihre strukturellen Probleme und Defizite untersucht werden. Und all dies wird wiederum aus einer wissenschaftlichen Perspektive beobachtet – der Beobachtung vierter Ordnung.

Abbildung 1 Wie externe PR-Beratung unternehmerische PR beobachtet, die das Unternehmen beobachtet, das seine gesellschaftliche Verantwortung beobachtet



## 1 Wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung beobachten

Unternehmen haben nicht gänzlich freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernommen, sondern damit auf zunehmende Kritik reagiert, so Mitchell in seiner historischen Analyse zu den Anfängen unternehmerischer Verantwortungsübernahme in den USA (vgl. Mitchell 1989). Die Unternehmen haben soziale und ökologische

Folgeprobleme ihres unternehmerischen Handelns demnach so lange ignoriert, wie diese für sie selbst keine negativen Folgen wie gesetzliche Einschränkungen und Absatzrückgänge hatten. In einer systemtheoretischen Beschreibung resultieren die Probleme von Unternehmen „mit“ ihren Stakeholdern<sup>1</sup> einerseits aus ihrer autonomen und damit eigensinnigen Operationsweise, andererseits aus ihrer Abhängigkeit von anderen Bezugsgruppen. Diese Abhängigkeiten zeigen sich zum Beispiel in möglichen gesetzlichen Einschränkungen – so wie sie US-amerikanische Unternehmen Ende des 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts befürchteten (vgl. ebd.). Gesellschaftliches Engagement ist damit kein Selbstzweck, sondern legitimiert das Unternehmen und sichert künftige Handlungsspielräume.

Bereits hier wird deutlich, dass das Erkennen und Bewerten gesellschaftlicher Ansprüche untrennbar mit der Fähigkeit und dem Potenzial zur Reflexion verbunden ist. Reflexive Beobachtungen beobachten die System-Umwelt-Beziehungen und sind damit zugleich Beobachtungen zweiter Ordnung, die den „blinden Fleck“ von Beobachtungen erster Ordnung sichtbar machen. Erst solche Beobachtungen der System-Umwelt-Beziehungen von Unternehmen und ihrer Teile machen Ansprüche, Forderungen und Wünsche, also: die Erwartungen der Umwelt an die Organisation sichtbar (vgl. Luhmann 1994: 83 f). Reflexive Orientierung meint dabei „die Fähigkeit zur Empathie, also die Fähigkeit, sich selber in die Rolle anderer Akteure zu versetzen, um aus deren Perspektive die eigene Rolle zu sehen“ (Teubner & Willke 1984: 14). Die besondere Herausforderung für Unternehmen ist, dass es sich hier um Ansprüche und Erwartungen von Stakeholdern jenseits von Kunden und Lieferanten handelt – also Stakeholdern, die nicht im täglichen Fokus vieler unternehmerischer Entscheidungen stehen.

Im Folgenden soll Corporate Social Responsibility als eine Strategie der Gesellschaftsorientierung von Unternehmen beschrieben werden (vgl. Weiss 2005: 590). In Anlehnung an die Definition von Carroll (1979) soll *CSR dabei als das unternehmerische Management der sozialen, ökologischen und ethischen Ansprüche der Stakeholder an ein Unternehmen* bezeichnet werden. CSR wird also nicht als ein organisationales Subsystem modelliert, sondern auf der Programmebene von Unternehmen verortet (Luhmann 1990: 91). Als CSR-Beobachtungen sollen demnach solche Beobachtungen verstanden werden, die Ansprüche der Stakeholder an ein Unternehmen beobachten.

Dieses Verständnis impliziert zwei für die folgenden Überlegungen relevante Aspekte: Erstens wird hier bewusst die Perspektive des Unternehmens eingenommen, weil ein Unternehmen immer nur auf die Ansprüche reagieren kann, die es

---

1 Die Begriffe Bezugsgruppe, Anspruchsgruppe und Stakeholder werden in dem Beitrag synonym verwendet. Darunter werden im Folgenden Gruppen verstanden, die Unternehmen bzw. Unternehmensteile wie PR in ihrer Beziehung zum Unternehmen beobachten. Bezugsgruppen-Modelle sind demnach eine kontingente Konstruktion. Der Begriff „Gruppe“ wird hier in einem weiten Verständnis verwendet. Zur Konstitution einer Bezugsgruppe reichen ein oder mehrere gemeinsame Merkmale, „ohne dass irgendeine Form der sozialen Integration oder des Zusammengehörigkeitsgefühls dieser Personen vorausgesetzt wird. Allerdings wird häufig angenommen, dass die zu einer solchen gemeinsamen Kategorie gehörenden Personen unter bestimmten Umständen in ähnlicher Weise reagieren.“ (Klima 1994: 255)

erkannt hat. Zweitens verzichtet es auf normative Festlegungen, die zum Beispiel von einem Gleichgewicht zwischen eigenen und Stakeholder-Interessen ausgehen (vgl. dazu z. B. Mast & Stehle 2009: 173).

Unter Corporate Social Responsibility soll nicht normativ vereinfacht ein „Mehr“ oder ein gewisses Maß hinsichtlich der Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen verstanden werden, sondern das Austarieren von eigenen und Stakeholder-Interessen. Es ist damit letztlich auch das Austarieren der eigenen Macht, Interessen durchsetzen zu können, und der Verantwortungsübernahme, um Konflikte zu vermeiden, deren langfristige Nachteile die kurzfristigen Vorteile überwiegen (vgl. Carroll & Buchholtz 2003: 18 f). In einer systemtheoretischen Modellierung geht es folglich um die Alternativen unternehmerischer Selbststeuerung, also der Änderung der Unternehmenspolitik, und externer Kontextsteuerung, also der Beeinflussung der Stakeholder (vgl. Hoffjann 2009a). Unternehmen werden zunächst immer die Kontextsteuerung präferieren, weil sie mit Selbststeuerungsmaßnahmen ihre eigene Handlungsfreiheit einschränken.

Wie Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung managen, wird nicht ausschließlich in der Unternehmensleitung oder in einer zentralen CSR-bezogenen Abteilung entschieden – so es diese denn überhaupt geben sollte –, sondern ist Teil der Unternehmenskultur. Als Unternehmenskultur wird hier im Sinne Schmidts (vgl. 2004: 108 ff.; 2009: 63) ein für alle verbindliches Problemlösungsprogramm in allen unternehmensrelevanten Prozessen verstanden. In jeder unternehmerischen Entscheidung – ob in der Produktion, im Marketing, im Einkauf oder in der Unternehmensleitung – wird das Verhältnis von unternehmerischen Interessen und Stakeholder-Interessen explizit oder implizit erneut austariert. Die Unternehmensleitung kann weder die Unternehmenskultur noch jede Entscheidung determinieren, sie kann aber Einfluss auf die Unternehmenskultur und damit auf das Management von sozialen, ökologischen und ethischen Ansprüchen der Stakeholder nehmen (vgl. Schmidt 2004: 127 ff.). Dies wird im folgenden Kapitel auszuführen sein.

## **2 Wie unternehmerische PR das Unternehmen beobachtet, wie es seine unternehmerische Verantwortung beobachtet**

Die Entstehung von PR hängt unmittelbar mit den Gründen zusammen, die zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen geführt haben. Hinzu kam eine zweite Entwicklung: die Entstehung bzw. der Strukturwandel der Öffentlichkeit (vgl. Görke 1999; Habermas 1968). *Je mehr* die oben skizzierten sozialen und ökologischen Folgeprobleme unternehmerischen Handelns in der Öffentlichkeit thematisiert wurden, *je mehr* sich Unternehmen der öffentlichen Beobachtung nicht entziehen konnten, *je mehr* die Öffentlichkeit für große Teile der Gesellschaft zur Bildung von Erwartungsstrukturen relevant wurde, und *je mehr* Unternehmen durch die Thematisierung sozialer oder ökologischer Folgeprobleme Reputationsverluste und damit negative Folgen bei Stakeholdern zu erleiden drohten, desto größer wurde die Notwendigkeit, dass Unternehmen ihre Beziehungen

zur Öffentlichkeit formalisieren. Dies ist die Geburtsstunde von PR: PR strukturiert als organisationale Grenzstelle (vgl. Luhmann 1964) die Beziehungen zur Öffentlichkeit und zu ausgewählten Bezugsgruppen. Damit managt PR wie Corporate Social Responsibility die sozialen, ökologischen und ethischen Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen.

PR und CSR managen beide die Widersprüche aus unternehmerischen Interessen und Stakeholder-Ansprüchen, damit Unternehmen nicht die „licence to operate“ bzw. die Legitimität relevanter Stakeholder verlieren. Eine solche Argumentation findet sich in einschlägigen theoretischen Vorschlägen zur CSR (z. B. Carroll & Buchholtz 2003; Schranz 2007) genauso wie zur PR (z. B. Hoffjann 2007; Röttger 2000; Zerfaß 2004). Die Nähe eines solchen PR-Verständnisses zu Konzepten unternehmerischer Verantwortungsübernahme wird noch deutlicher in zahlreichen US-amerikanischen PR-Definitionen. Stellvertretend sei hier der Vorschlag von Cutlip, Center und Broom genannt (1985: 4): „Public Relations is the management function that identifies, establishes, and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the various publics on whom its success or failure depends“ (vgl. ähnlich Daugherty 2001; Long & Hazleton 1993: 227; Pearson 1989: 128; Wilcox, Ault & Agee 1998: 6). Clark schließt ihre Analyse zu den Unterschieden zwischen PR und CSR mit dem Fazit: „Public relations and CSR have similar objectives; both disciplines are seeking to enhance the quality of the relationship of an organization among key stakeholder groups. Both disciplines recognize that to do so makes good business sense.“ (Clark 2000: 376).

Was unterscheidet dann noch PR von CSR? Weil sich Widersprüche mit Stakeholdern häufig erst mittelfristig ökonomisch auswirken und Unternehmen zudem zur Pachydermisierung, also zur Trägheit neigen (vgl. Görke 1999: 295 ff.), drohen die Interessen von Stakeholdern immer erst dann in den Mittelpunkt unternehmerischen Interesses zu gelangen, wenn es zu spät ist – wenn also zum Beispiel ein Konflikt bereits eskaliert ist. Es ist zu vermuten, dass diese Gefahr mit zunehmender Größe und einem zunehmenden Wettbewerbsdruck im jeweiligen Markt zunimmt. Wenn man PR im Hinblick auf das Verhältnis zur unternehmerischen Verantwortung beobachtet, dann ist das unternehmerische Management der sozialen, ökologischen und ethischen Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen sicherlich ein zentrales zu lösendes Problem gewesen, das zur Ausdifferenzierung von PR geführt hat. PR ist das „institutionalisierte schlechte Gewissen“, das Unternehmen für gesellschaftliche Belange wach hält.<sup>2</sup> Ohne die institutionalisierte Grenzstelle PR drohen Stakeholder-Interessen in dem unternehmerischen Problemlösungsprogramm schnell wieder in den Hintergrund zu treten bzw. erst gar nicht erkannt zu werden. Umgekehrt kann PR das Management unternehmerischer Verantwortung als Teil der Unternehmenskultur nicht ersetzen, weil unternehmerische Verantwortung sich in jeder unternehmerischen Entscheidung wieder findet.

---

2 Ähnlich argumentieren Carroll und Buchholtz (2003: 96), welche die hier skizzierte Rolle allerdings als Public Affairs statt als Public Relations bezeichnen.

Neben der PR gibt es weitere organisationale Rollen bzw. Subsysteme, die Ansprüche verschiedener Stakeholder auf ganz unterschiedliche Art und Weise bearbeiten. Dazu zählen u. a. der betriebliche Umweltschutz, Gleichstellungsbeauftragte, Behindertenbeauftragte oder Ombudsmänner und -frauen gegen Korruption. Sie alle sind in hohem Maße spezialisiert, während PR ein thematisch breites Spektrum hat. Daher ist zu vermuten, dass neu aufkommende Ansprüche zunächst im Rahmen von PR bearbeitet werden und bei wachsender Relevanz und notwendiger Fachexpertise in eigenen Abteilungen institutionalisiert werden.

Dennoch hat auch PR einen spezifischen Blick auf die Beziehungen von Unternehmen und Stakeholdern. Dieser spezifische Blick ist davon geprägt, dass Legitimationsprobleme insbesondere in der Öffentlichkeit und in den Medien thematisiert werden und dadurch zu Reputationsverlusten führen können (vgl. Eisenegger 2005). PR versucht, Legitimationsprobleme zunächst „kommunikativ“, also entweder durch eine Beeinflussung der Öffentlichkeit oder eine direkte Ansprache der Stakeholder zu lösen. Entgegen der Mehrzahl der normativ argumentierenden US-amerikanischen PR-Literatur, die als idealen Typus von PR Grunigs „two-way symmetrical model“ (Dozier, Grunig & Grunig 1995; vgl. ähnlich Cutlip, Center & Broom 1985) ansehen, ist zu vermuten, dass eine Änderung der eigenen Unternehmenspolitik nicht präferiert werden dürfte, sondern eher die letzte Option sein dürfte. Wie CSR zieht PR folglich die externe Kontextsteuerung der unternehmerischen Selbststeuerung vor. PR versucht, das Problem der Legitimation also primär über die externe Kommunikation von Selbstbeschreibungen zu lösen.

Mit der Kontext- und Selbststeuerung hängen die zwei zentralen Leistungen zusammen, die PR für Unternehmen und insbesondere für deren Management sozialer, ökologischer und ethischer Ansprüche erbringt. Dies sind einerseits die bereits skizzierte *Reflexionsleistung* (vgl. Jarren & Röttger 2009) und andererseits die *Selbstdarstellungsleistung*. Dies wird im Folgenden auszuführen sein.

In Bezug auf die *Reflexionsleistung* beobachtet PR als organisationale Grenzstelle die Umwelt und kommuniziert diese Beobachtungsleistung in das Unternehmen hinein. Damit ermöglicht PR dem Unternehmen einerseits eine Selbstbeobachtung. Andererseits eröffnen die Beobachtungen „Orientierungsgesichtspunkte für die fortlaufende Entscheidungsproduktion“ (Kussin 2009: 129). Diese Reflexionsleistung bzw. Window-In-Funktion (vgl. Beger, Gärtner & Mathes 1989: 37) wird möglich, weil unternehmerische PR die System-Umwelt-Beobachtung der anderen Abteilungen beobachtet und damit die Umwelt gewissermaßen durch deren „Brille“ sieht. Dabei lernen PR-Systeme etwas über die Interessen dieser anderen Abteilungen und gleichzeitig über deren relevante organisationsexterne Bezugsgruppen. Mit dieser Beobachtung macht PR mithin den „blinden Fleck“ der CSR-Beobachtungen sichtbar und steigert damit weiter die Reflexionsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Hoffjann 2009b). Damit kann PR auch als *unternehmensinterner Berater zu CSR-bezogenen Themen* verstanden werden.

Allerdings wird PR ganz genau prüfen, welche Beobachtungen sie intern kommuniziert. Denn diese kommunizierten Beschreibungen sollen Grundlage für künftige unternehmerische Entscheidungen sein. Als Grenzstelle wird PR dafür

verantwortlich gemacht, wenn sich diese Information nicht bestätigen sollten (vgl. Luhmann 1964), das Unternehmen auf Empfehlung von PR jedoch weitreichende Entscheidungen getroffen hat – wie zum Beispiel die Änderung eines Produktionsverfahrens wegen vermuteter anstehender Proteste.

In Bezug auf die *Selbstdarstellungsleistung* kommuniziert PR extern Selbstbeschreibungen gegenüber relevanten Stakeholdern, um so das Unternehmen zu legitimieren. PR kann hierzu zum Beispiel die Unternehmensperspektive erklären oder Themen können im Rahmen eines langfristig angelegten Issues Managements bearbeitet werden. Mittels dieser Kontextsteuerungen gegenüber Stakeholdern versucht PR, Unternehmen vor einem Übermaß an Ansprüchen zu schützen. Vereinfacht könnte man formulieren, je erfolgreicher die Kontextsteuerungen der PR sind, desto weniger sind Selbststeuerungen nötig.

Das führt zur Frage, wie unternehmerische Verantwortung in der PR thematisiert wird. Einerseits sind die System-Umwelt-Beziehungen und damit die unternehmerische Verantwortung Thema jeglicher PR-Kommunikation. PR kann gar nicht anders, als darüber zu kommunizieren – sonst wäre es nicht PR. Andererseits kann unterschieden werden, in welchem Ausmaß und wie offensiv PR gesetzlich nicht vorgeschriebene Maßnahmen thematisiert. Hier sind im Wesentlichen drei Strategien zu beobachten. Erstens *expliziert* PR die unternehmerische Verantwortung in den Unternehmens-Leitbildern (vgl. Schmidt 2004). In diesen Selbstbeschreibungen werden die Beziehungen auf einer allgemeinen Ebene beschrieben. Zweitens *konkretisiert* PR die Relevanz der Stakeholderansprüche für das unternehmerische Handeln in den CSR- bzw. Nachhaltigkeitsreports – hier finden sich zum Beispiel gesetzlich nicht vorgeschriebene Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette (vgl. Hiß 2005). Und drittens schafft PR kommunikationsstarke *Symbole* für CSR. Dies sind zum Beispiel so genannte Corporate Citizenship-Maßnahmen. Darunter werden Maßnahmen verstanden, mit denen Unternehmen außerhalb ihrer Wertschöpfungskette Aktivitäten unterstützen, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit stehen (vgl. ebd.).

Corporate Citizenship-Aktivitäten sind ein Beispiel für symbolische Selbststeuerungsentscheidungen von Unternehmen. Als symbolische Selbststeuerungsentscheidungen sollen solche Entscheidungen bezeichnet werden, deren (monetäres) Ausmaß im Unternehmen eher gering ist und die vor allem im Hinblick auf die öffentliche Wirkung hin getroffen werden. Häufig erschöpfen sich solche Programme aber neben einigen wenigen konkreten Projekten im Rahmen der Selbststeuerung vor allem auf eine begleitende externe Kommunikation im Rahmen der Kontextsteuerung. Und dennoch: Solche Corporate Citizenship-Maßnahmen sind für PR ideale Themen für Selbstbeschreibungen. Ohne in eine normative Argumentation zu verfallen, ist zu vermuten, dass PR-Aktivitäten mit einer Verbindung von Selbststeuerung und Kontextsteuerung im Sinne der Legitimation in der Regel höchst erfolgreich sind. Das hat in der PR vor langer Zeit bereits Zedtwitz-Arnim mit seinen PR-Klassiker „Tu Gutes und rede darüber“ (1961) erkannt.

Als CSR-bezogene Thematisierungsstrategien von PR im Rahmen der Kontextsteuerung sollen solche Maßnahmen verstanden werden, in deren Mittelpunkt das

freiwillige unternehmerische Engagement steht. Welche Chancen und Risiken diese Thematisierungsstrategien auf einer Mikro- und auf einer Makro-Ebene haben und welche Rolle externer PR-Beratung dabei zukommt, wird im folgenden Kapitel zu diskutieren sein.

### **3 Wie externe PR-Beratung unternehmerische PR beobachtet, die das Unternehmen beobachtet, wie es seine gesellschaftliche Verantwortung beobachtet**

Die Fähigkeit und das Potenzial zur Reflexion sind als zentrale Aspekte der Corporate Social Responsibility erläutert worden. Corporate Social Responsibility steigert erstmals die Reflexivität, indem sie andere Beobachtungen des Unternehmens beobachtet und im Hinblick auf die System-Umwelt-Beziehungen thematisiert. Unternehmerische PR trägt als institutionalisiertes „schlechtes Gewissen“ von Unternehmen zur weiteren Reflexivitätssteigerung bei. PR wurde daher als unternehmensinterner Berater zu CSR-bezogenen Themen bezeichnet. Für die folgenden Überlegungen stellt sich damit die Frage, was die Funktion und Leistungen sowie die Chancen und Risiken einer weiteren – in diesem Falle einer externen – Beratungsinstanz sind.

Unter externer PR-Beratung sollen im Folgenden mit Röttger (2006: 78) fall-spezifische von externen Personen bzw. Organisationen angebotene komplexe Dienstleistungen verstanden werden, die zur Lösung organisationaler Entscheidungsprobleme des Dienstleistungsabnehmers beitragen und die den Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen zu Stakeholdern betreffen. Die Vorteile einer internen Beratung wiederholen sich bei der externen PR-Beratung. Externe PR-Berater können den blinden Fleck interner PR-Beobachtungen sichtbar machen, indem sie die Unterscheidung der vorangegangenen Beobachtung kontingent setzen, mögliche Alternativen beobachten und in die Beratung einbringen. Externe PR-Beratung steigert damit noch einmal die Reflexivität.

Der zentrale Vorteil externer PR-Beratung liegt darin, dass sie das Unternehmen tatsächlich aus der Umweltperspektive beobachten kann, während interne PR eine solche Beobachtung nur simulieren kann (vgl. ebd.). Dieser „externe Blick“ vermag es damit, die Betriebsblindheit jeglicher interner Beobachtungen zu überwinden. Externer PR-Beratung stehen dabei unterschiedliche Beobachtungsmodi zur Verfügung. Neben der genannten „direkten“ Beobachtung aus externer Perspektive wird externe PR-Beratung unternehmerische PR beobachten, die das Unternehmen beobachtet, das seine gesellschaftliche Verantwortung beobachtet. Mit dieser Beobachtung dritter Ordnung kann externe PR-Beratung die „blinden Flecke“ vorheriger Beobachtungen sichtbar machen – um den Preis eines eigenen „blinden Fleckes“.

Damit kann die Funktion CSR-bezogener PR-Beratung in Anlehnung an Funktionsbestimmungen allgemeiner Beratung (vgl. z. B. Steiner 2009: 69) bestimmt werden: *Die Funktion CSR-bezogener PR-Beratung ist die Steigerung von entscheidungsbezogener Reflexivität sowie die Erhöhung von Options- und Entscheidungsfähigkeit zum Management ethischer, sozialer und ökologischer Ansprüche durch unternehmerische PR*

*aus einer originären PR-Perspektive. Wie ist diese allgemeine Funktionsbeschreibung zu konkretisieren? Welche Leistungen erbringt externe PR-Beratung zu CSR-bezogenen Fragen? Dies soll im Folgenden am Beispiel ausgewählter Beratungsthemen konkretisiert werden.*

Ganz grundsätzlich kann externe PR-Beratung entscheidungsbezogene Reflexivität beim Management mit erkannten Stakeholder-Ansprüchen beinhalten – ob also Maßnahmen der Selbst- oder der Kontextsteuerung empfohlen werden. Hinsichtlich der Kontextsteuerung kann externe PR-Beratung durch eine Analyse der eingesetzten CSR-bezogenen Thematisierungsstrategien oder durch die konzeptionelle Entwicklung alternativer Corporate Citizenship-Maßnahmen die unternehmerische PR unterstützen.

Noch deutlicher werden die Leistungen und Vorteile externer PR-Beratung für die unternehmerische Verantwortung am Beispiel der Stakeholder-Analyse im Rahmen der Selbststeuerung deutlich. Um die sozialen, ökologischen sowie ethischen Ansprüche der Stakeholder an ein Unternehmen zu managen, bedarf es zweier Informationen. Einerseits braucht es Informationen über interne Produkte, Produktionsverfahren etc., andererseits über aktuelle und (vermutete) künftige Ansprüche von Stakeholdern. Für CSR ergibt nur die Relation aus beiden Perspektiven Sinn: Ein Produktionsverfahren ist nur relevant, wenn dies für einen Stakeholder relevant ist – positiv oder negativ. Umgekehrt ist ein gesellschaftlicher Trend nur relevant, wenn das Unternehmen davon betroffen ist. Während Unternehmen die internen Zustände in der Regel kennen dürften, gibt es bei der Beobachtung der Umwelt deutliche Defizite. Diese „Betriebsblindheit“ ist beobachtungstheoretisch der „blinde Fleck“: Die Umwelt wird mit gelernten Unterscheidungen wie gegnerische Umweltschutzgruppen vs. unterstützende Industriegruppen, kritische Verbraucherschützer vs. treue Käufer etc. beobachtet. Es gibt eine Vielzahl solcher Unterscheidungen, mit denen ein Unternehmen die Umwelt beobachtet. In der Summe ergibt die Beobachtung der Unternehmensumwelt mittels dieser Unterscheidungen das Umweltmodell eines Unternehmens. Neue Ansprüche werden aber ggf. nur mit neuen Unterscheidungen sichtbar. Dies setzt voraus, dass das Umweltmodell bzw. die benutzten Unterscheidungen kontinuierlich kontingent gesetzt werden, also von einer Beobachtung höherer Ordnung beobachtet werden. Dies leistet in einem ersten Schritt zwar bereits die unternehmerische PR, wegen ihrer externen Perspektive ist externe PR-Beratung bei der Beobachtung der Umwelt hier aber überlegen. Und dennoch: Trotz der Beobachtungsposition ist der Reflexionsgewinn von externer Beratung kein absoluter, sondern nur ein relativer. Ein solches Umweltmodell kommt der Realität nicht näher, sondern kann nur den blinden Fleck der Beobachtung früherer Ordnung sichtbar machen (vgl. Steiner 2009: 45).

In all diesen Beratungssituationen setzt ein externer Berater nichts um oder trifft keine Entscheidungen – sonst wäre es keine Beratung: „Der Entscheider als interner Beobachter reduziert Komplexität qua Entscheidung, der Berater als externer Beobachter steigert Komplexität qua Beobachtung höherer Ordnung und vermittelt die Ergebnisse seiner Beobachtung wieder zum Entscheider zurück.“ (Steiner 2009: 69 f).

Beratung erhöht demnach die Options- und Entscheidungsfähigkeit des ratsuchenden Entscheiders (vgl. Baecker 2003: 327).

Wie aber passt zu einem solch voraussetzungsvollen Verständnis von Beratung das Verständnis der Praxis? „In der Praxis erfüllen PR-Berater vermutlich häufig vor allem die Funktion einer ‚verlängerten Werkbank‘, nicht aber Beratungsfunktionen im engeren Sinne.“ (Röttger 2009: 48; vgl. Röttger & Zielmann 2009b; Szyszka, Schütte & Urbahn 2009). Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen: Erstens wird der Beratungs-Begriff in der Praxis offenkundig häufig als Prestige-Begriff verwendet. Viele selbsternannte PR-Berater sollten eher als PR-Techniker bezeichnet werden. Zweitens ist zu prüfen, ob sich diese enge Verknüpfung von Beratung und Umsetzungsleistung auf die Beratungssituation auswirkt.

#### **4 Strukturelle Defizite CSR-bezogener PR-Beratung**

Die Erläuterung der idealen PR-Beratungssituation hat mögliche Funktionen und Leistungen einer externen PR-Beratung bei CSR-bezogenen Aufträgen gezeigt. Im Folgenden sollen verschiedene Risiken und Defizite externer PR-Beratung diskutiert werden.

##### *4.1 Die Risiken zu großer und fehlender Distanz*

Bereits unternehmerische PR steht vor dem Problem, über alle internen PR-relevanten Ereignisse informiert zu sein (vgl. z. B. Baerns & Höffken 1991). Dieses Informationsdefizit wird sich für externe Berater zwangsläufig vergrößern. PR-Beratung zur unternehmerischen Verantwortung benötigt – wie erläutert – neben Informationen über aktuelle und (vermutete) künftige Ansprüche von Stakeholdern auch Informationen über interne Produkte, Produktionsverfahren etc.. Damit wird Folgendes deutlich: Der strukturelle Vorteil externer PR-Beratung einer tatsächlichen externen Beobachtung wird mit dem strukturellen Nachteil eines sich vergrößernden internen Informationsdefizites bezahlt. An diesem grundsätzlichen Problem ändert auch eine längere Zusammenarbeit zwischen externer Beratung und unternehmerischer PR nichts, in dem der Berater das Unternehmen zunehmend besser kennen lernt. Denn in dem Maße, wie der Berater das Unternehmen besser kennenlernt, verliert er wiederum seinen externen Blick.

##### *4.2 Die Risiken des Briefings*

Externe PR-Beratung wird in der Regel von unternehmerischer PR beauftragt. Die Problembeschreibungen und das Briefing als Grundlage der Beratungssituation sind damit Produkte unternehmerischer PR. Diese beinhalten „blinde Flecken“, welche die externe PR-Beratung sichtbar machen soll, um so die Reflexivität weiter zu steigern.

In einer solchen Situation befinden sich externe Berater in einem Konflikt. Einerseits besteht ihre Aufgabe ja gerade darin, Beobachtungen bzw. Entscheidungen des Unternehmens zunächst kontingent zu setzen, um bislang noch unbekannte Alternativen zu finden. Dazu zählt zum einen, das Briefing und die Problembeschreibung selbst kontingent zu setzen. Zum anderen zählen dazu beispielsweise die Fragen, ob kommuniziert oder ob nicht kommuniziert wird bzw. welche alternativen Konzepte der Kommunikation es geben könnte. Andererseits sind der Kontingenzreflexion sachliche, zeitliche und soziale Grenzen gesetzt. Ein vollständiges Kontingentsetzen von Kausalattribution liefe Gefahr, Entscheiden zu erübrigen, was nicht mehr im Sinne der Beratungsfunktion wäre (vgl. Steiner 2009). Klapp hat für diese Gratwanderung die Unterscheidung „good“ bzw. „bad closing“ (1978) gefunden. Der Berater darf ein Kontingentsetzen nicht zu früh, aber eben auch nicht zu spät beenden. Ein möglicher „blinder Fleck“, also eine unterhinterfragte Annahme, ist zum Beispiel die Präferenz von Kontextsteuerungsmaßnahmen wie beispielsweise Kommunikationskampagnen. Die Aufgabe des externen PR-Beraters ist in einer solchen Situation dann nicht mehr, mögliche Gründe für die Reputationsverluste zu finden, sondern alternative Vorschläge für die kommunikative Lösung des Problems zu machen – konkret also zum Beispiel für symbolische Kontextsteuerungen, die von Kommunikationskampagnen begleitet werden. In einer solchen Situation sind relevante Entscheidungen bereits getroffen worden. Damit wird die Relevanz der Formulierung des Beratungsauftrags deutlich. Kürzer könnte man formulieren: Eine PR-Beratung kann immer nur so gut wie ihr Auftrag sein. Wenn unternehmerische PR eine externe PR-Beratung mit der Entwicklung alternativer Vorschläge für eine Corporate Citizenship-Maßnahme beauftragt, darf sie nicht erwarten, dass die PR-Beratung zunächst prüft, ob ein perzipiertes Problem evtl. mit einer minimalen Änderung eines Produktionsverfahrens schneller und preiswerter zu beseitigen wäre.

#### 4.3 *Der „blinde Fleck“ externer PR-Beratung*

Wenn externe PR-Beratung von unternehmerischer PR beauftragt wird, folgt daraus ein zweites Risiko. Unternehmerische PR zieht in der Regel Kontextsteuerungsmaßnahmen, wie etwa Kommunikationskampagnen oder symbolische Maßnahmen, Empfehlungen zur Änderung der Unternehmenspolitik vor, weil Änderungen der Unternehmenspolitik bereits eine Einschränkung der Handlungsfreiheit darstellen. Aus denselben strukturellen Gründen werden auch externe PR-Berater Kontextsteuerungsmaßnahmen präferieren. Die Präferenz von Kontextsteuerungsmaßnahmen wird damit gewissermaßen der „blinde Fleck“ jeglicher PR. PR wird zunächst nach Möglichkeiten suchen, ob bzw. wie ein „Weiter so“ zu realisieren ist (vgl. Hoffjann 2009a).

Da hier ein PR-Akteur von einem anderen PR-Akteur beauftragt wird, verschärft sich das Problem. Analog zur Replikationshypothese, mit der Galtung & Ruge (1965) in der Nachrichtenwertforschung gezeigt haben, wie sich journalistische Selektionen auf jeder Stufe wiederholen und damit immer weniger Nachrichtenfaktoren immer

mehr in den Mittelpunkt einer Nachricht gestellt werden, kann man vermuten, dass mögliche Selbststeuerungsmaßnahmen immer mehr aus dem Blick geraten.

Selbststeuerungsmaßnahmen dürften aus einem weiteren Grund tendenziell noch weiter in den Hintergrund treten, je weiter die externen PR-Berater von der Unternehmensleitung entfernt sind. Denn mit zunehmender Entfernung nimmt tendenziell auch die Wahrscheinlichkeit ab, dass Selbststeuerungsmaßnahmen auch realisiert werden. Spätestens mit diesem Aspekt ist jedoch die Autonomie des Beratungssystems gefährdet, wie im folgenden Kapitel zu erläutern sein wird.

#### 4.4 *Die gefährdete Autonomie des Beratungssystems*

Beratungssysteme können als eigene autonome Systeme modelliert werden, die unabhängig vom Klienten- und vom Beratungsunternehmen sind. In Unternehmen beeinflusst die Leit-Unterscheidung zwar das Beratungssystem, der Gewinn der Beratung besteht aber gerade darin, an unterschiedliche Systeme anzudocken, um auftretende Entscheidungsprobleme und deren strukturelle Prämissen der Reflexion zu unterziehen. Diese Autonomie wird eingeschränkt, wenn Ratsuchende Probleme nicht als Alternative, sondern als klare Erwartung formulieren. Beratungssysteme stehen also vor der Herausforderung, sich von ihrer Umwelt abzugrenzen und ihrer eigenen fallspezifischen, kommunikativen Logik zu folgen (vgl. Baecker 2003; Steiner 2009). Für die Unternehmensseite sind dies zum Beispiel kurzfristige Gewinnerwartungen, die als Vorgabe genannt werden und damit von Beginn an Selbststeuerungen ausschließen. Anknüpfend an die oben genannten Erläuterungen zeigt sich eine fehlende Autonomie auf Seiten des Klienten, wenn im Briefing genannte Vorgaben „gesetzt“ werden und vom Berater nicht kontingent gesetzt werden sollen.

Noch größer sind Autonomie-Risiken vermutlich auf Seiten der externen PR-Beratung, wo eine große Nähe von Rat und Umsetzung zu beobachten ist. Die deutliche Mehrzahl an PR-Agenturen dürfte den Großteil ihres Umsatzes nicht durch Beratungsdienstleistungen, sondern durch die Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten erzielen. So ist zum Beispiel ein Motiv für das Wissensmanagement in Agenturen das Cross-Selling von Dienstleistungen (vgl. Hoffjann & Röttger 2009). Es ist zu vermuten, dass diese Nähe von Rat und Umsetzung nicht ohne Auswirkungen auf das Beratungsergebnis bleibt. Der in Aussicht stehende Umsatz einer empfohlenen Kommunikationskampagne ist höher als derjenige, der aus einer Empfehlung generiert wird, qua Selbststeuerung den beobachteten Grund eines (möglichen) Konfliktes zu beseitigen. Eine fehlende Autonomie des Beratungssystems führt somit dazu, dass Selbststeuerungen noch weiter in den Hintergrund treten.

Die daraus resultierenden Glaubwürdigkeitsprobleme erscheinen immer mehr Agenturen zu erkennen und reagieren darauf mit der Gründung – mehr oder weniger selbstständiger – Beratungs-Einheiten. Es wäre eine Aufgabe für weitere empirische Untersuchungen zu prüfen, wie autonom solche selbstständigen Beratungs-Einheiten tatsächlich sind.

#### 4.5 Die Folge: Die Kommunikationseuphorie CSR-bezogener PR-Beratung

Die aufgezeigten Probleme und Defizite CSR-bezogener PR-Beratung lassen begründete Zweifel an der Plausibilität von Bursons eingangs zitierter Einschätzung aufkommen. Es spricht viel dafür, dass externe PR-Beratung oft weder in der Lage noch willens ist, Selbststeuerungsmaßnahmen zu empfehlen. Im Gegenteil: Die Erläuterungen sowie die zu beobachtende Vielzahl an CSR-Kampagnen stärken die Vermutung, dass in Teilen der PR-Beratung eine „Kommunikationseuphorie“ zu CSR-bezogener PR-Beratung dominiert. Statt Selbststeuerungsmaßnahmen oder einer zurückhaltenden Kommunikation CSR-bezogener Themen scheint CSR-bezogene PR-Beratung vor allem einen offensiven öffentlichen Umgang mit CSR-bezogenen Themen zu empfehlen. Darunter werden im Folgenden die bereits erläuterten CSR-bezogenen Thematisierungsstrategien von PR im Rahmen der Kontextsteuerung verstanden, in deren Mittelpunkt das freiwillige unternehmerische Engagement steht und die in offensiver Weise kommuniziert werden.

Die „Kommunikationseuphorie“ ist aus zwei Gründen problematisch. Erstens scheint sie zu einem „blinden Fleck“ weiter Teile CSR-bezogener PR-Beratung geworden zu sein, die die Kontingenz und damit die Qualität ihrer Beobachtungen erheblich zu mindern scheint. Zweitens lassen sich in der Literatur immer mehr Hinweise auf die Risiken aktiver CSR-bezogener Thematisierungsstrategien finden, die den Chancen gegenüberstehen.

Zunächst zu den Chancen CSR-bezogener Thematisierungsstrategien: Das grundsätzliche Argument der „Euphoriker“ lautet, dass ohne „eine begleitende Kommunikation [...] ein ‚verantwortliches‘ Verhalten von Unternehmen bei den Zielgruppen eventuell gar nicht ‚ankommen‘ könnte“ (Söllner & Mirkovic 2009: 97). Mit anderen Worten: Ein gesellschaftlich engagiertes Unternehmen könnte Reputations- und Legitimationsprobleme bekommen, wenn davon die relevanten Stakeholder nichts wissen. Ein weiteres Argument für einen offensiven Umgang mit dem Thema findet sich in den instrumentellen theoretischen Ansätzen zur Corporate Social Responsibility (vgl. Schranz 2007: 34 ff.). Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement als Wettbewerbsfaktor nutzen können. Am deutlichsten wird diese Perspektive im so genannten *Cause Related Marketing* (vgl. Oloko & Balderjahn 2009), in dem gesellschaftliches Engagement als zusätzlicher Produktnutzen strategisch eingesetzt wird. Als drittes Argument für einen offensiven Umgang könnte die fehlende Regulierung des Bereichs unternehmerischer Verantwortung angeführt werden. Weil es noch keine akzeptierten Kriterien gibt, kann jedes Unternehmen von sich behaupten, dass gesellschaftliche Interessen in hohem Maße berücksichtigt werden. Hinzu kommt, dass viele Kommunikationsstrategien zu CSR-Themen von externen Stakeholdern kaum zu überprüfen sind.

Genau hier setzen die Skeptiker einer zu offensiven Kommunikationspolitik zu CSR-Themen an (vgl. Röttger & Schmitt 2009). So konstatiert Eisenegger (2008), dass offensive CSR-Kommunikation Unternehmen angreifbar macht: Unternehmen sollten „im Bereich der Sozialreputation die gesellschaftlichen Standards einhalten – jedoch ohne dieses soziale Engagement zu sehr an die große Glocke zu hängen.

Glaubwürdiges soziales Engagement baut auf die Tat, nicht auf das Wort. Firmen, die sich in ihrer Außenkommunikation allzu moralisch geben, schüren Misstrauen und animieren die Medien, kleinste Vergehen sofort zu skandalisieren“. Erschwerend kommt hinzu, dass Unternehmen kaum Einfluss auf die Thematisierung von Sozialreputation haben. So konnte Schranz belegen, dass nur rund ein Viertel der Beiträge zur Sozialreputation auf die Initiative des Unternehmens zurückgeht (vgl. Schranz 2007: 166). Als grundsätzlicher Einwand kommt ein Glaubwürdigkeitsproblem jeglicher CSR-Kommunikation hinzu. Je offensiver Unternehmen als gewinnorientierte Organisationen ihren freiwilligen Verzicht auf Gewinn kommunizieren, desto mehr dürfte das Misstrauen und gleichzeitig das Interesse dafür wachsen, welche Interessen sich hinter diesem Gewinnverzicht verbergen.

Dieser Aspekt dürfte auch Konsequenzen für eine Makro-Betrachtung haben. Je mehr Unternehmen ihre CSR-Bemühungen offensiv kommunizieren, desto größer dürften die grundsätzlichen Zweifel an der Verantwortung der Wirtschaft werden. Mit der Frage „Corporate social responsibility – a PR invention?“ (Frankental 2001) sind dann Zweifel verknüpft, ob Unternehmen mit dem Begriff der Corporate Social Responsibility ihre Lernfähigkeit nur inszenieren und damit ein „Bollwerk“ gegen ein Übermaß öffentlicher Kritik etablieren wollen. Und nur in einem scheinbaren Widerspruch dazu steht ein zweites Risiko offensiver Thematisierungsstrategien auf einer Makro-Ebene. Je mehr Unternehmen suggerieren, dass sie gesellschaftliche Ansprüche erfüllen können, ohne dabei ihre wirtschaftliche Existenz zu gefährden, desto mehr Ansprüche dürften an sie gestellt werden – und desto größer dürfte der Druck auf Unternehmen werden, gesellschaftliche Ansprüche zu erfüllen.

## 5 Fazit und Ausblick

In dem Beitrag ist herausgearbeitet worden, dass die Fähigkeit und das Potenzial zur Reflexion das Management unternehmerischer Verantwortung beeinflussen. Während Corporate Social Responsibility selbst schon eine Beobachtung der System-Umwelt-Beziehungen ist, übernimmt unternehmerische PR die Rolle des institutionalisierten „schlechten Gewissens“ eines Unternehmens und trägt damit zu einer weiteren Reflexivitätssteigerung bei. Der zentrale Vorteil externer PR-Beratung ist neben einer weiteren Reflexivitätssteigerung, dass sie mit ihrer Beobachtung aus einer tatsächlich externen Perspektive insbesondere neue und aufkommende Ansprüche von Stakeholdern sichtbar machen und neue Entscheidungsalternativen und Argumente in CSR-bezogene Entscheidungsprozesse einbringen kann.

Die weitere Analyse hat gezeigt, dass diesem Vorteil eine Reihe von strukturellen Defiziten CSR-bezogener PR-Beratung gegenübersteht, die zu einer Vernachlässigung der Selbststeuerung unternehmerischer PR und zu einer „Kommunikationseuphorie“ in Teilen der PR-Beratungsbranche geführt hat. Dazu zählen vielfach u. a. ein unzureichender Einblick in unternehmensinterne Vorgänge, ein fehlender Zugang zur Unternehmensleitung sowie insbesondere eine gefährdete Autonomie des Beratungssystems. Diese Defizite gelten nicht nur für CSR-bezogene PR-Beratung,

sondern für PR-Beratung generell. Es wäre zudem verkürzt, die Gründe für diese Defizite nur auf Seiten der PR-Beratung zu suchen. So wird die Autonomie von Beratungssystemen nicht selten auch von Klienten verletzt und der fehlende Zugang zur Unternehmensleitung kann auf die geringe Relevanz von PR in vielen Unternehmen zurückzuführen sein.

Vor dem Hintergrund dieser Defizite und Risiken ist kritisch zu fragen: Wie viel „CSR“ steckt noch in CSR-bezogener PR-Beratung, wenn angesichts einer zu beobachtenden „Kommunikationseuphorie“ Empfehlungen zu unternehmerischen Selbststeuerungen kaum mehr zu erwarten sind? Mit anderen Worten: Wenn externe PR-Beratung unternehmerische PR beobachtet, die das Unternehmen beobachtet, wie es seine gesellschaftliche Verantwortung beobachtet, dann droht das eigentliche Ausgangsproblem – das Management gesellschaftlicher Verantwortung – durch die Vielzahl der Beobachtungsebenen in weite Ferne zu rücken.

Da das Thema CSR-bezogene PR-Beratung bislang ein wissenschaftlich nahezu unbestelltes Feld ist, hat der Beitrag geradezu zwangsläufig weiteren Forschungsbedarf aufgezeigt. Dies gilt sicherlich insbesondere für empirische Untersuchungen: von konkreten Inhalten und dem Ausmaß der Briefingvorgaben in der Sachdimension über die gefährdete Autonomie von Beratungssystemen in der Sozialdimension bis hin zur Dauer von Beratungsmandaten in der Zeitdimension. Bei der Beantwortung dürfte sich jedoch der schwierige Zugang als problematisch erweisen. Denn Beratungssysteme setzen Vertrauen voraus und lassen damit nur ungern externe Beobachtung zu. Dass dieses Abwehrargument insbesondere von der PR-Beratung mitunter auch instrumentalisiert wird, um für sie möglicherweise unerfreuliche Ergebnisse zu vermeiden, wäre ebenfalls eine spannende wie empirisch schwierig zu beantwortende Forschungsfrage. Aber sie nährt einmal mehr den Verdacht, dass die Autonomie von Beratungssystemen in Gefahr ist.

## Literatur

- Baerns, B., & Höffken, M. (1991). Der Zugang der Öffentlichkeitsarbeiter zur Information. Versuche systematischer Annäherung an ein praktisches Problem. *PR-Magazin*, 22(8), 35–42.
- Baecker, D. (2003). *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beger, R., Gärtner, H.-D., & Mathes, R. (1989). *Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.
- Burson, H. B. (2008). PR's Role in Driving Corporate Social Responsibility: Burson Comments on its Rewards and Pitfalls. Interview mit H. B. Burson. *The Form Voice* am 08.05.2008. URL: <http://www.firmvoice.com/ME2/Audiences/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=E24BA255B6C04D47A17EB207FD06E48E&AudID=52DF072D23444F33970092570045D722>. Zugriff am 13.09.2009.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Business and Society*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management* (5. Aufl.). Mason: South Western.
- Clark, C. E. (2000). Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility. An Analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations* (6. Aufl.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Daugherty, E. (2001). Public Relations and Social Responsibility. In R. L. Heath (Hrsg.), *Handbook of Public Relations* (S. 389–401). Thousand Oaks, London: Sage.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Eisenegger, M. (2005). *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution, Issues Monitoring, Issues Management*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Eisenegger, M. (2008). Die Sozialreputation ist ein Minenfeld. *Wiwo.de* am 22.02.2008. URL: <http://www.wiwo.de/karriere/die-sozialreputation-ist-ein-minenfeld-265364>. Zugriff am 19.09.2009.
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 18–23.
- Fuhrberg, R. (2010). *PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden*. Konstanz: UVK.
- Galtung, J., & Ruge, M. H. (1965). The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in four Norwegian Newspapers. *Journal of Peace Research*, 2, 64–91.
- Görke, A. (1999). *Risikojournalismus und Risikogesellschaft. Sondierung und Theorieentwurf*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hiß, S. (2005). *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Berlin: Campus.
- Habermas, J. (1968). *Strukturwandel der Öffentlichkeit* (3. Aufl.). Neuwied, Berlin: Luchterhand.
- Hoffjann, O. (2007). *Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Intersystembeziehungen in sozialen Konflikten* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hoffjann, O. (2009a). Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 57(3), 110–123.
- Hoffjann, O. (2009b). PR in der Gesellschaft. Legitimationsprobleme der Legitimationsproduzenten. In G. Bentele, M. Piwinger, & G. Schönborn (Hrsg.), *Kommunikationsmanagement* (Loseblattwerk, S. 2001 ff.). Neuwied: Luchterhand.
- Hoffjann, O., & Röttger, U. (2009). Wissensmanagement in PR-Agenturen. In U. Röttger, & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 125–147). Wiesbaden: VS Verlag.
- Jarren, O., & Röttger, U. (2009). Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (S. 29–49) (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Klapp, O. E. (1978). *Opening and Closing. Strategies of Information Adaptation in Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klima, R. (1994). Gruppe. In W. Fuchs-Heinritz, et al. (Hrsg.), *Lexikon zur Soziologie* (S. 255) (3. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kussin, M. (2009). PR-Stellen als Reflexionszentren multireferentieller Organisationen. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung* (S. 117–133) (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Long, L. W., & Hazleton Jr., V. (1993). Definition and Model of the Public Relations Process. In H. D. Fischer, & U. G. Wahl (Hrsg.), *Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit. Geschichte, Grundlage, Grenzbeziehungen* (S. 223–236). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1994). *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997a). *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997b). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- MacCarthy, J., & Moon, J. (2009). CSR Consultancies in the United Kingdom. In C. Gale (Hrsg.), *Consulting for Business Sustainability* (S. 8–26). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Mast, C., & Stehle, H. (2009). Corporate Social Responsibility – Modeerscheinung oder mehr? In S. J. Schmidt, & J. Tropp (Hrsg.), *Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein?* (S. 170–186). Köln: Halem.
- Mitchell, N. J. (1989). *The Generous Corporation: A Political Analysis of Economic Power*. New Haven: Yale University Press.
- Oloko, S., & Balderjahn, I. (2009). Cause related Marketing in Deutschland: Eine kritische Bestandsaufnahme. In S. J. Schmidt, & J. Tropp (Hrsg.), *Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein?* (S. 362–379). Köln: Halem.

- Pearson, R. (1989). Business Ethics as Communication Ethics: Public Relations Practice and the Idea of Dialogue. In C. Botan, C., & V. Hazelton (Hrsg.), *Public Relations Theory* (S. 111–131). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Röttger, U. (2000). *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, U. (2006). Ich sehe was, was Du nicht siehst: PR-Beratung und PR-Beratungswissen. In K. Pühringer, & S. Zielmann (Hrsg.), *Vom Wissen und Nicht-Wissen einer Wissenschaft. Kommunikationswissenschaftliche Domänen, Darstellungen und Defizite* (S. 73–97). Münster & Hamburg: LIT Verlag.
- Röttger, U. (2009). Mit der nötigen Distanz. *Pressesprecher*, 4, 46–49.
- Röttger, U., & Zielmann, S. (2009a & Hrsg.). *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Röttger, U., & Zielmann, S. (2009b). Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In dies. (Hrsg.), *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 35–58). Wiesbaden: VS Verlag.
- Röttger, U., & Schmitt, J. (2009). Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility. In S. J. Schmidt, & J. Tropp (Hrsg.), *Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein?* (S. 39–58). Köln: Halem.
- Schmidt, S. J. (2004). *Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Göttingen: Velbrück.
- Schmidt, S. J. (2009). Markt und Moral (?). In ders., & J. Tropp (Hrsg.), *Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein?* (S. 59–70). Köln: Halem.
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2009). The role of Public Relations agencies in the social construction and institutionalization of „Corporate Citizenship“. A narration and storytelling perspective. In A. Rogojinaru, & S. Wolstenholme (Hrsg.), *Current trends in international public relations*. Bukarest: Comunicare Media.
- Schranz, M. (2007). *Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Söllner, A., & Mirkovic, S. (2009). Die neue Tugendhaftigkeit von Unternehmen und die Gefahren falscher Versprechen. In S. J. Schmidt, & J. Tropp (Hrsg.), *Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein?* (S. 85–100). Köln: Halem.
- Steiner, A. (2009). *System Beratung. Politikberater zwischen Anspruch und Realität*. Bielefeld: Transcript.
- Szyszka, P., Schütte, D., & Urbahn, K. (2009). *Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit*. Konstanz: UVK.
- Teubner, G., & Willke, H. (1984). Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, 6(1), 4–35.
- Weiss, R. (2005). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation. In G. Michelsen, & J. Godemann (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis* (S. 588–598). München: oekom verlag.
- Wilcox, D. H., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1998). *Public relations strategies and tactics* (5. Aufl.). Reading: Addison Wesley.
- Willke, H. (1996). *Systemtheorie II: Interventionstheorie* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Zedtwitz-Arnim, G.-V. Graf von (1961). *Tu Gutes und rede darüber*. Berlin: Ullstein.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.