

## Umsatzgetriebener Greenwashing-Experte statt unabhängigem CSR-Berater

Die Rolle von PR-Agenturen bei CSR-bezogener PR-Beratung

### Zusammenfassung

Die Rolle von PR-Agenturen zu CSR-bezogener Beratung wird in der Praxis sehr unterschiedlich beurteilt: Während insbesondere Agenturen davon überzeugt sind, dass sie Unternehmen dabei helfen können, Konflikte mit gesellschaftlichen Gruppierungen sichtbar zu machen, werfen Kritiker PR-Agenturen bei CSR-bezogenen Projekten vor, dass sie die Tendenz zum Greenwashing noch verstärken. In dem Beitrag soll untersucht werden, welche Rolle PR-Beratung bei CSR-bezogenen Projekten hat. *Kommt sie ihrem Selbstbild eines unabhängigen CSR-Experten nahe oder bestätigt sie eher den Verdacht der Kritiker, umsatzgetriebene Greenwasher zu sein?* Daraus ergeben sich zwei grundsätzliche Forschungsfragen: *Wie sind die Funktion und Leistungen externer PR-Beratung zu CSR-bezogenen Problemen zu beschreiben. Damit verknüpft ist die Frage nach möglichen strukturellen Problemen und Defiziten einer solchen PR-Beratung.*

Die Corporate Social Responsibility-Bemühungen vieler Unternehmen sehen sich nicht selten Kritik ausgesetzt. In den Augen der Kritiker betreiben Unternehmen unter dem Deckmantel gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme „Greenwashing“, stellen sich also als „grüner“ dar, als sie sich selbst wahrnehmen (vgl. z.B. Müller 2007). Bestätigt sehen sie sich durch entlarvende Beispiele wie BP, dessen „Beyond Petrol“-Versprechen durch die Ölpest im Golf von Mexiko und deren Management eindrucksvoll widerlegt wurden. Vor allem aber gibt es grundsätzliche Zweifel daran, ob Unternehmen von ihrer Gewinnfixierung überhaupt abweichen können, weil sie die möglichen Probleme ihres Handelns selbst nicht sehen können. Hier schlägt die Stunde externer Beratung. Externe Berater können sehen, was Unternehmen nicht sehen können, und machen so mögliche Konflikte mit gesellschaftlichen Gruppierungen sichtbar. Besonders präsent sind hier PR-Agenturen. Das Thema Corporate Social Responsibility ist für sie innerhalb weniger Jahre zu einem prominenten und viel diskutierten 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. Sie versprechen auf ihrer Website eine „umfassende strategische Beratung und Konzeption [der] Aktivitäten in gesellschaftlichem Engagement und Nachhaltigkeit“ (Scholz & Friends Reputation). Harold Burson, Gründer der weltweiten PR-Netzwerk-Agentur Burson-Marsteller, erklärt sein CSR-Verständnis wie folgt: „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) Ähnlich betonen viele PR-Agenturen, dass vor begleitenden Kommunikationskampagnen externe PR-Berater zunächst nach unternehmensinternen Gründen für mögliche Akzeptanzprobleme suchen würden – und damit stets den Gesamtzusammenhang unternehmerischer Verantwortung im Blick hätten. Die Rolle von PR-Agenturen sehen Pressure Groups wie Lobby-Control naturgemäß anders. Ihr Geschäftsführer Müller: „Wenn ganz professionell und in großem Umfang grüngewaschen werden soll, holen sich Unternehmen gerne PR-Agenturen an Bord, die auf die Beeinflussung der öffentlichen Meinung spezialisiert sind. Mit ausgeklügelten PR-Strategien und weitreichenden Kommunikations-offensiven stricken diese Firmen ihren Kunden grüne Mäntelchen.“ (Müller 2007, 5) Die Rolle von PR-Agenturen zu CSR-bezogener Beratung wird also vielfach ähnlich skeptisch beurteilt wie die CSR-Thematik selbst.

In dem Beitrag soll untersucht werden, welche Rolle PR-Beratung bei CSR-bezogenen Projekten hat. Kommt sie ihrem Selbstbild eines unabhängigen CSR-Experten nahe oder bestätigt sie eher den Verdacht der Kritiker, umsatzgetriebene Greenwasher zu sein? Daraus ergeben sich zwei grundsätzliche Forschungsfragen: Wie sind die Funktion und Leistungen externer PR-Beratung zu CSR-bezogenen Problemen zu beschreiben. 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 unterschiedlichen Logiken bzw. Perspektiven von Unternehmen und ihren Umwelten? Und: Was sieht externe Beratung, was der zu Beratene nicht sieht. Zur Beantwortung dieser Fragen bietet sich daher eine systemtheoretische Perspektive mit ihrem System-Umwelt-Paradigma (vgl. Luhmann 1984) und ihrem ausgearbeiteten beobachtungstheoretischen Ansatz (vgl. Luhmann <sup>2</sup>1994, 68ff) an. Eine zentrale Rolle nimmt dabei offensichtlich 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 <sup>2</sup>1994, 85).

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. Diese

ernüchternde Einschätzung überrascht nicht, da selbst das Thema PR-Beratung noch ein recht zartes „Forschungspflänzchen“ ist (z.B. Fuhrberg 2010; Röttger/Zielmann 2009; Steiner 2009). Damit soll ein Beitrag dazu geleistet werden, das Forschungsfeld CSR-bezogener PR-Beratung zu strukturieren und künftigen Forschungsbedarf aufzuzeigen.

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen steht man vor dem 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) 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 Beobachtungsstandpunktes 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 beobachten, 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.

## Abstract

The role of PR agencies concerning CSR related consulting is assessed by the praxis in a very different manner: While especially agencies are convinced that corporations can contribute to showing conflicts with stakeholders, critics accuse PR agencies of still enforcing the tendency towards greenwashing in CSR related projects. In this article, it will be examined which role PR consulting has in CSR related projects. Does PR consulting approximate its self-perception of an independent CSR expert or rather confirm the critics' suspicion that it is a profit-oriented greenwasher? From this context, arouse two basic research questions: How can the function and the

achievements of external PR consulting concerning CSR related problems be described? Connected with this, is the question about the possible structural problems and deficits of such a PR consulting.

## 1 Corporate Social Responsibility und Public Relations

Das Erkennen und Bewerten gesellschaftlicher Ansprüche ist untrennbar mit der Fähigkeit und dem Potenzial zur Reflexion verbunden. 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, 83f). 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*<sup>1)</sup> an ein Unternehmen bezeichnet werden. CSR wird also nicht als ein organisationales Subsystem modelliert, sondern auf der Programmebene von Unternehmen verortet (vgl. Luhmann 1990, 91). Als CSR-Beobachtungen sollen demnach solche Beobachtungen verstanden werden, die Ansprüche der Stakeholder an ein Unternehmen beobachten.

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 2008, 22). 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 CSR bearbeitet PR 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 sowohl in einschlägigen theoretischen Vorschlägen zur CSR

1) Der Stakeholder-Begriff wird hier im Sinne der klassischen Definition von Freeman/Evan verstanden: „Stakeholders are those groups who have a stake in or claim on the firm. Specifically we include suppliers, customers, employees, stockholders, and the local community, as well as management in its role as agent for these groups.“ (Freeman/Evan 1993, 255) Als Synonym zu Stakeholder wird hier zudem der Begriff Bezugsgruppe verwendet. Darunter werden Gruppen verstanden, die Unternehmen bzw. Unternehmensteile wie PR in ihrer Beziehung zum Unternehmen beobachten. Bezugsgruppen-Modelle sind demnach eine kontingente Konstruktion.

(z.B. Carroll/Buchholtz 2008) genauso wie zur PR (vgl. Röttger 2000). Was unterscheidet dann noch PR von CSR? Weil sich Widersprüche mit Stakeholdern häufig erst mittelfristig ökonomisch auswirken, drohen die Interessen von Stakeholdern immer erst dann in den Mittelpunkt unternehmerischen Interesses zu gelangen, wenn es zu spät ist. 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 kann damit als das „institutionalisierte schlechte Gewissen“ verstanden werden, das Unternehmen für gesellschaftliche Belange wach hält.

PR hat 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. 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. Es ist allerdings offenkundig, dass die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens begrenzt sind, gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken (vgl. dazu Long/Hazleton 1993).

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 (a) *Reflexionsleistung* (vgl. Jarren/Röttger 2009) und andererseits die (b) *Selbstdarstellungsleistung*. Dies wird im Folgenden auszuführen sein.

In Bezug auf die (a) *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 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. Hoffmann 2009b). Damit kann PR auch als *unternehmensinterner Berater zu CSR-bezogenen Themen* verstanden werden.

In Bezug auf die (b) *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<sup>2)</sup> 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. 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 auf einer allgemeinen Ebene (vgl. Schmidt 2004). Zweitens konkretisiert PR die Relevanz der Stakeholderansprüche für das unternehmerische Handeln in den CSR- bzw. Nachhaltigkeitsreports. 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. Hiß 2005).<sup>3)</sup>

Corporate Citizenship-Aktivitäten sind zugleich ein Beispiel für symbolische Selbststeuerungsentscheidungen von Unternehmen. Damit 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.

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

2) Issues Management wird verstanden als Bestreben von Unternehmen, Anliegen von Bezugsgruppen, die sich auf ein Unternehmen auswirken können, frühzeitig zu identifizieren, deren ‚Karriere‘ bzw. die Haltung entsprechender Bezugsgruppen im Unternehmenssinne gezielt zu beeinflussen und dort entsprechende unternehmenspolitische Korrekturen einzuleiten, wo die (voraussichtliche) Issue-Entwicklung dies erfordert (vgl. Wiedemann/Ries 2007, 286).

3) Eine ausführliche Begriffsklärung und Einordnung zentraler Begriffe leistet Prexl (2010). Sie versteht unternehmerische Nachhaltigkeit als Trägerkonzept und Ansätze wie CSR oder Corporate Citizenship als untergeordnete Konzepte (vgl. Prexl 2010, 86f.).

sowie die Chancen und Risiken einer weiteren – in diesem Falle einer externen – Beratungsinstanz sind.

## 2 Das Ideal: Unabhängige PR-Beratung zu CSR-bezogenen Projekten

Unter externer PR-Beratung sollen im Folgenden mit Röttger (2006, 78) fallspezifische 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. Röttger 2006). 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. 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.

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, 69f) Beratung erhöht demnach die Options- und Entscheidungsfähigkeit des ratsuchenden Entscheiders (vgl. Baecker 2003, 327).

Wie aber passt zu einem solch voraussetzungsreichen 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 2009; Szyszka/Schütte/Urbahn 2009) Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen: Erstens wird der Beratungsbegriff 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. Grundsätzlich ist aber festzuhalten, dass die Erläuterung der idealen Beratungssituation gezeigt hat, wie eine unabhängige PR-Beratung Unternehmen bei CSR-bezogenen Projekten helfen kann.

### 3 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. Damit scheint die theoretische Analyse zunächst das positive Bild eines unabhängigen CSR-Beraters zu stärken. Im Folgenden sollen verschiedene Risiken und Defizite externer PR-Beratung diskutiert werden.

#### 3.1 Die Risiken zu großer und fehlender Distanz

Bereits unternehmerische PR steht vor dem Problem, über alle internen PR-relevanten Ereignisse informiert zu sein. 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.

#### 3.2 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 unbekannt 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 z.B. 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.

#### 3.3 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). Wenn interne PR externe PR beauftragt, geraten mögliche Selbststeuerungsmaßnahmen immer mehr aus dem Blick.

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.

#### 3.4 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). Besonders groß dürften die Autonomie-Risiken vermutlich auf Seiten der externen PR-Beratung sein, 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. 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 Beratungseinheiten tatsächlich sind.

#### 4 Fazit: Wie viel „CSR“ steckt in CSR-bezogener PR-Beratung?

Die aufgezeigten Probleme und Defizite CSR-bezogener PR-Beratung lassen begründete Zweifel an den eingangs genannten Selbstbeschreibungen der externen Berater 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 öffentlichkeitsorientierten 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. Die Kombination aus fehlenden Selbststeuerungsmaßnahmen und einem offensiven Umgang mit CSR-bezogenen Themen kann man kritisch, aber nicht unplausibel als „Greenwashing“ bezeichnen.

Es ist gezeigt worden, dass die „Kommunikationseuphorie“ externer PR-Beratung einerseits nahezu „zwangsläufig“ ist, wenn externe PR-Beratung interne PR berät, wie sie mit CSR-bezogenen Problemen umgeht. Andererseits ist dargelegt worden, dass die Präferenz von aufwändigen Kampagnen in der fehlenden Autonomie vieler PR-Beratungssysteme zu finden ist. Denn PR-Agenturen sind wie

ihre Unternehmenskunden selbst Unternehmen. Daher scheitert eine CSR-bezogene PR-Beratung vieler Agenturen am Ende oft am selben Problem, das CSR-Konflikte erst mitverursacht hat: an der „zwangsläufig kurzatmigen Selbstreferenz eines Wirtschaftsunternehmens, das weitgehend exklusiv den eigenen Umsatz und Gewinn im Auge hat“ (Faulstich 1992, 24f). Die über mehrere Ebenen betriebene Reflexivitätssteigerung scheitert am Ende damit u.a. an dem gleichen „blinden Fleck“ wie zu Beginn. Die CSR-bezogene PR-Beratung muss sich daher kritisch fragen lassen, ob sie der unternehmensinternen PR wirklich weiterhelfen kann: Wiegt der zentrale Vorteil eines „externen Blicks“ die strukturellen Defizite einer umsatzgetriebenen Beratung auf?

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 Abwehrgargument 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

- Baecker**, Dirk (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Burson**, Harald 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. Online: <http://www.firmvoice.com/ME2/Audiences/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&cid=E24BA255B6C04D47A17EB207FD06E48E&AudID=52DF072D23444F33970092570045D722> (13.9.2009).
- Carroll**, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. In: *Business and Society*, 4, 4, 497-505.
- Carroll**, Archie B./**Buchholtz**, Ann K. (2008): *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning: South Western.
- Eisenegger**, Mark (2005): *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution, Issues Monitoring, Issues Management*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Faulstich**, Werner (1992): *Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. Kritische Einführung in Problemfelder der Public Relations*. Bardowick: Wissenschaftler-Verlag.
- Freeman**, Edward R./**Evan**, William M. (1993): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. *Kantian Capitalism*. In: **Chryssides**, George D./**Kaler**, John H. (Hg.). *An Introduction to Business Ethics*. London u.a.: Thomson Learning, 254-266.
- Fuhrberg**, Reinhold (2010). *PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden*. Konstanz: UVK.

- Hiß, Stephanie (2005): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Berlin: Campus-Verlag.
- Hoffjann, Olaf (2009a): Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung. In: Medien & Kommunikationswissenschaft, 57, 3, 110-123.
- Hoffjann, Olaf (2009b): PR in der Gesellschaft. Legitimationsprobleme der Legitimationsproduzenten. In **Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor** (Hg.). Kommunikationsmanagement (Jahrbuch 2009). Wiesbaden: VS-Verlag, 29-49.
- Jarren, Otfried / **Röttger, Ulrike** (2009): Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: **Röttger, Ulrike** (Hg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: VS-Verlag, 29-49.
- Klapp, Orrin Edgar (1978): Opening and Closing. Strategies of Information Adaptation in Society. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kussin, Matthias (2009): PR-Stellen als Reflexionszentren multireferentieller Organisationen. In: **Röttger, Ulrike** (Hg.). Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: VS-Verlag, 117-133.
- Long, Larry W./Hazleton Jr., Vincent (1993): Definition and Model of the Public Relations Process. In: **Fischer, Heinz-Dietrich/Wahl, Ulrike G.** (Hg.). Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit. Geschichte, Grundlage, Grenzzeichnungen. Frankfurt am Main: Peter Lang, 223-236.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1990): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Müller, Ulrich (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. Herausgegeben von Lobby Control. Online: <http://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf> (8.8.2010)
- Prexl, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Röttger, Ulrike (2000): Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, Ulrike (2006): Ich sehe was, was Du nicht siehst: PR-Beratung und PR-Beratungswissen. In: **Pühringer, Karin/Zielmann, Sarah** (Hg.). Vom Wissen und Nicht-Wissen einer Wissenschaft. Kommunikationswissenschaftliche Domänen, Darstellungen und Defizite. Münster/Hamburg: Lit-Verlag, 73-97.
- Röttger, Ulrike (2009): Mit der nötigen Distanz. In: *Presse*, 4, 46-49.
- Röttger, Ulrike/Zielmann, Sarah (2009) (Hg.): PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Schmidt, Siegfried J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Göttingen: Velbrück.
- Steiner, Adrian (2009): System Beratung. Politikberater zwischen Anspruch und Realität. Bielefeld: Transcript.
- Szyska, Peter/Schütte, Dagmar/Urbahn, Katharina (2009): Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit. Konstanz: UVK.
- Weiss, Ralf (2005). Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation. In: **Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin** (Hg.). Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom-Verlag, 588-598
- Wiedemann, Peter M./Ries, Klaus Peter (2007): Issues Management und Issues Monitoring. In: **Piwinger, Manfred/Zerfass, Ansgar** (Hg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler, 285-302.

## „Let Me Sustain You“

### Die Entertainment-Education Strategie als Werkzeug der Nachhaltigkeitskommunikation

*„Television teaches. If it didn't, there would be no commercials on the screen, because advertisers want people to learn a behavior, to learn to buy their products. Television can also teach people to plan their families, fight poverty, continue studying as adults, care for nature and respect their own bodies. We should use television to save life on Earth“* (Sabido, 2010 o.S.).

#### Zusammenfassung

Globale Szenarien wie der Klimawandel erfordern in Industrienationen ein innovatives Leitbild, wie das der nachhaltigen Entwicklung. Das Leitbild zu kommunizieren und mit den Menschen eine nachhaltige Entwicklung zu gestalten, ist eine zentrale Aufgabe der Nachhaltigkeitskommunikation. Der Artikel argumentiert, dass die Potenziale in massenmedialen Unterhaltungsformaten bislang unzureichend ergründet und für eine Nachhaltigkeitskommunikation nutzbar gemacht worden sind. Das wird anhand der Kommunikationsstrategie Entertainment-Education (E-E) näher erörtert. E-E ermöglicht eine wissenschaftliche Betrachtung von Nachhaltigkeitsinhalten und zeigt Einflussmöglichkeiten, in Wissen, Einstellungen und Verhalten der Nutzer/-innen und für soziale Wandlungsprozesse, auf.

#### Abstract

In western countries, global scenarios such as the climate change require innovative concepts as the one of sustainable development. The major task of sustainability communication is to communicate this concept and shape a sustainable development with and for society members. This article argues that particularly the potentials in the field of mass media entertainment formats have only insufficiently been explored and utilized for the field of sustainability communication so far. This context is illustrated with the help of the communication strategy Entertainment-Education (E-E). Through E-E, a scientific examination of sustainability contents is possible. Furthermore, E-E shows effects on knowledge, attitude, behavior and social change processes.