

Kerstin Liesem | Lars Rademacher [Hrsg.]

Die Macht der Strategischen Kommunikation

Medienethische Perspektiven der Digitalisierung



Nomos

Kommunikations- und Medienethik

herausgegeben von

Alexander Filipović

Christian Schicha

Ingrid Stapf

Band 7

Kerstin Liesem | Lars Rademacher [Hrsg.]

Die Macht der Strategischen Kommunikation

Medienethische Perspektiven der Digitalisierung



Nomos

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-3458-0 (Print)

ISBN 978-3-8452-7799-8 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Der vorliegende Band dokumentiert die kommunikations- und medienethische Jahrestagung 2016, die unter dem Titel: „Die Macht der Strategischen Kommunikation – Medienhandeln im Zusammenhang von Propaganda, PR und Big Data“ an der Hochschule für Philosophie in München stattgefunden hat. Die Beiträge, die überwiegend auf die Konferenz zurückgehen und um einzelne Studien ergänzt wurden, beschäftigte sich mit den unterschiedlichen Facetten Strategischer Kommunikation im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung. Organisiert wurde die Konferenz von der DGPuK-Fachgruppe Kommunikations- und Medienethik unter Beteiligung der DGPuK-Fachgruppe PR und Organisationskommunikation sowie dem Netzwerk Medienethik in Kooperation mit der Akademie für Politische Bildung in Tutzing.

Ausgelöst durch die Digitalisierung sind neue Kommunikationsräume entstanden. Neben die Kommunikation über die etablierten Massenmedien ist die Netzwerk-Kommunikation getreten. Dies hat zur Folge, dass viele Menschen gänzlich auf Zeitungslektüre oder Nachrichtensendungen im Fernsehen verzichten. Vielmehr beziehen sie ihre Informationen ausschließlich aus ihren eigenen sozialen Netzwerken. Informationsbeschaffung und -austausch sowie Meinungsbildung finden somit zunehmend in den eigenen Filterblasen statt. Mit dieser neuen Situation sind auch staatliche, zivilgesellschaftliche und wirtschaftliche Akteure konfrontiert. Wollen sie ihre eigenen Interessen kommunizieren und durchsetzen, müssen sie strategisch vorgehen und auch digitale Instrumente und Netzwerk-Strukturen in ihre Kommunikation einbeziehen.

In diesem Umfeld nimmt die Bedeutung von Kommunikationsprofis zu, die Kommunikationskampagnen strategisch planen und zielgruppenadäquat umsetzen. Die Folge: Die PR-Branche professionalisiert sich zusehends, baut Ressourcen auf und gewinnt an Macht und Einfluss. Romy Fröhlich spricht gar von einem „PR-Boom“, Guido Zurstiege konstatiert: „Die öffentliche Kommunikation befindet sich in der Gewalt der Kommunikationsstrategen.“ Ihre Macht werde durch digitale Medien vergrößert. Dem gegenüber stehen Medienmacher, die vor allem wegen des ökonomischen Drucks mit der Ausdünnung ihrer Ressourcen konfrontiert sind. Diese Asymmetrie hat in der jüngsten Vergangenheit zu einem Glaubwür-

digkeitsverlust des etablierten Journalismus geführt. Der Journalist Thomas Leif klagt: „Unabhängiger Journalismus ist zum Mythos geworden. Die Kaste der Kaufleute hat übernommen!“ Denn die Macht der Kommunikationsprofis nehme in dem Maße zu, wie die Gesellschaft nicht mehr bereit sei, in Qualitätsjournalismus zu investieren.

Mit der Digitalisierung einhergehen auch neue technische Möglichkeiten, die ihren Einsatz in der Strategischen Kommunikation finden. Als ein Schlagwort sei „Big Data“ genannt. So ist es bei der politischen Kommunikation im Umfeld von Wahlkämpfen in den USA durchaus üblich, individualisierte Datensätze zu nutzen, um gezielt Wähler anzusprechen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stellen sich (medien-)ethische Fragen, die sowohl von WissenschaftlerInnen als auch von PraktikerInnen diskutiert werden müssen, um ein Auseinanderdriften der Gesellschaft zu verhindern.

Ganz bewusst hat sich das Organisationsteam, Alexander Filipovic, Jessica Heesen, Kerstin Liesem, Marlis Prinzing, Lars Rademacher und Ingrid Stapf, für einen Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis entschieden. Um JournalistInnen und KommunikationsexpertInnen mit WissenschaftlerInnen ins Gespräch zu bringen, gliederte sich die Konferenz in einen „Praxis“-Tag sowie einen „Wissenschafts“-Tag. Diesem Konzept folgend enthält der vorliegende Band Beiträge sowohl von PraktikerInnen als auch von WissenschaftlerInnen.

Zu den Beiträgen des Bandes:

Christopher Storck leitet ein in den aktuellen Stand der Debatte um die Strategische Kommunikation, indem er gegenwärtige Trends aufzeigt. Dabei spielt die Neubestimmung von Management im postheroischen Zeitalter eine zentrale Rolle. Storck betont die neue Rolle der Kommunikation vor dem Hintergrund einer Hinwendung zu stakeholderorientierten Managementmodellen und entwirft zukünftige Aufgabenprofile für Kommunikationsmanager als *Digital Enhancement Architect* oder *Reputation Stewart*.

Thomas Leif beschäftigt sich in seinem Beitrag „Das Schattenmanagement des Journalismus – Wie Strategische Kommunikationsteuerung von Lobbyisten und Agenturen die journalistische Unabhängigkeit angreift“ mit der Strategischen Kommunikation von Agenturen und Lobbyisten. Deren Bedeutung nimmt aufgrund ihrer Ressourcenstärke immer mehr zu.

Gleichzeitig wird die Ressourcenschwäche des Journalismus im Zuge der Medienkonzentration immer offensichtlicher. Diese Asymmetrie ist zum einen für Medienmacher deutlich spürbar. Zum anderen wirkt sie sich deutlich auf die gesellschaftliche Kontroll- und Wächterfunktion der Medien sowie die Qualität öffentlicher Diskurse aus. Der vorliegende Beitrag erscheint posthum und ist einer der letzten Texte, die der hoch angesehene Journalist und Autor verfasst hat. Mit Thomas Leif verlieren wir einen leidenschaftlichen und streitbaren Journalisten, der nicht müde wurde, gesellschaftliche Missstände anzuprangern. Die Herausgeber verbeugen sich vor seiner Lebensleistung.

Rüdiger Funiok greift den 2012 verabschiedeten Kommunikationskodex der deutschen PR-Branche auf und diskutiert vor allem seine Grundforderungen nach Transparenz und Wahrhaftigkeit der PR-Akteure. Er erweitert die Beurteilung zudem um eine tugendethische Perspektive und führt mit dem *Tares-Test* ein neues Instrument ein, um die ethische Reflexion im Berufsalltag zu stimulieren.

Auf die Suche nach einer neuen Grundlegung der PR-Ethik jenseits des Begriffes der Wahrhaftigkeit gibt sich **Lars Rademacher**. In seinem Beitrag diskutiert er die kontroversen Thesen der PR-Ethik der letzten Jahre, denen zufolge Täuschung Teil von Strategischer Kommunikation sei, und lotet die Grenzen positiver Normbündel wie Loyalität und Advocacy aus.

Markus Wiesenberg und **Denise Weigelt** setzen sich in ihrem Beitrag „Anreize und Grenzen der Macht – Herausforderungen für angehende Praktiker in der Strategischen Kommunikation“ mit den ethischen Herausforderungen auseinander, denen sich die PR-Branche stellen sollte. Dabei wird besonders auf die individual-ethische Ebene bei der Ausbildung zukünftiger PR-Praktiker fokussiert. Die Autoren plädieren für eine Diskussion um die Einführung eines PR-Eids. Qualitative Interviews mit Experten aus den Bereichen der PR- und Business-Ethik zeigen, dass ein solcher Eid eine sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Branchenkodizes sein könnte.

Der Beitrag „Vertrauen in gemeinwohlorientierte Big-Data-Anwendungen. Ethische Leitlinien für eine datenbasierte Organisationskommunikation“ von **Christian Wiencierz** behandelt die Frage, wie Organisationen und Initiativen mit ihren strategisch kommunizierten Big-Data-Anwendungen gemeinwohlorientierte Ziele verfolgen können. Vorgestellt wird ein vier Phasen umfassendes Modell der strategischen Nutzung von Big Data in der Organisationskommunikation. Daraus hervor gehen Leitlinien,

die beschreiben, was Initiatoren über ihre Big Data-Anwendungen kommunizieren sollten, um Vertrauen in ihre datenbasierte Kommunikation herzustellen.

Der Beitrag von **Guido Zurstiege** ist mit dem Titel „Werbeethik als angewandte Ethik. Ein Plädoyer für eine Ethik, die sich einmischt“ überschrieben. Der Autor konstatiert einen seit einigen Jahren gesteigerten Bedarf an Medienethik und normativer Orientierung in der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Dabei werden Normen nicht nur von außen an das Fach herangetragen, sondern stehen im Zentrum einer sich ausweitenden Fachdebatte. In einer Zeit, in der Wissen zu einer hochverfügbaren Ressource geworden ist, muss die Kommunikations- und Medienwissenschaft heute mehr Bewertung von vorhandenem Wissen vornehmen als früher. Er appelliert an Kommunikations- und Medienwissenschaftler, Position zu beziehen und sich in die öffentliche Debatte einzumischen.

Mit der „Ethik der Werbung in Zeiten der Digitalisierung“ beschäftigen sich **Uta Müller, Markus Feiks, Jutta Krautter** und **Guido Zurstiege** in ihrem Beitrag. Die AutorInnen setzen sich mit dem ethischen Problempotential auseinander, das neue Werbeformen in digitalen Medien, wie zum Beispiel die personalisierte Werbung, bergen. Denn mit dem Sammeln, Speichern und Weitergeben von (persönlichen) Daten können Verletzungen der Privatheit verbunden sein. Die damit verbundenen Problemstellungen machen es erforderlich, dass die ethische Reflexion nicht nur die Medienangebote der Werbung kritisch hinterfragt, sondern auch die Werte- und Normenbezüge der Praktiker im Feld der Werbung untersucht. Erste Untersuchungen zu diesen Themen wurden an der Universität Tübingen durchgeführt und werden in dem Beitrag in im Tagungsband vorgestellt.

In dem Beitrag von **Kerstin Liesem** mit dem Titel „Der Verdacht: Strategische Kommunikation der Justiz im Strafverfahren“ werden die Herausforderungen in den Blick genommen, vor denen Justizbehörden und insbesondere die Staatsanwaltschaften im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit stehen. Der Beitrag fokussiert auf Äußerungen der Justiz zu Fällen, in denen eine Person einer Straftat verdächtigt wird.

Der Beitrag von **Christian Trentmann** mit dem Titel „Zum Wesen und Unwesen von Litigation-PR – Einblicke in Theorie, Praxis und Problemlagen von nicht-staatlicher Rechtskommunikation bei juristischen Streitigkeiten“ beschäftigt sich mit der strategischen Rechtskommunikation von juristischen Verfahren durch Anwälte und PR-Agenturen. Die in Deutschland noch junge Disziplin der Litigation-PR sieht sich teilweise heftiger Kritik ausgesetzt. So bezeichnete sie der ehemalige Präsident des Bundes-

gerichtshofs, Klaus Tolksdorf, als einen „Sturmangriff auf die Rechtsfindung“. Vor diesem Hintergrund gibt der Beitrag systematisierende Einblicke in Theorie, Praxis und Problemlagen, die zu einer kritischen, aber differenzierenden Betrachtung anregen möchten.

Der Beitrag von **Thilo Hagendorff** ist überschrieben mit dem Titel: „Soziale Bewegungen und Strategische Kommunikation – Ethische Dilemmas des Medienhandelns“. Darin werden soziale Bewegungen und die Methoden ihrer Öffentlichkeitsarbeit in den Blick genommen. Denn den meisten sozialen Bewegungen geht es nicht nur darum, in der öffentlichen Debatte präsent zu sein. Vielmehr sollen sich durch den Einsatz verschiedener Methoden der Strategischen Kommunikation auch Persuasionspotentiale entfalten können. Die angewandten Methoden der Strategischen Kommunikation können jedoch im Widerspruch zu moralischen Zielvorstellungen stehen, welche diskursethisch geboten wären. Der Beitrag geht deshalb der Frage nach, wie dieses ethische Dilemma aufgelöst werden kann.

Tanja Evers stellt in ihrem Beitrag „Facebook als digitaler Bypass – Wahlkampf-PR deutscher Parteien abseits journalistischer Auswahlkriterien“ die Ergebnisse ihrer inhaltsanalytischen Studie der Facebook-Fanseiten im Vorfeld der Bundestagswahl 2013 vor. Dabei hat sie die Parteien SPD, CDU/CSU, Bündnis90/Die Grünen, Die Linke, FDP sowie AfD und Piraten untersucht. Die Studienergebnisse vermitteln Einblicke in die digitalen Wahlkampfstrategien und Kampagnen deutscher Parteien. Zudem weisen sie auf die medienethischen Herausforderungen hin, vor dem das deutsche Mediensystem derzeit steht. Es ist mit der Aufgabe konfrontiert, dem Machtanspruch neuer Meinungsführer auf dem digitalen Informationsmarkt Herr zu werden, die sich keinem gesellschaftlichen Funktionsauftrag gegenüber verantwortlich fühlen.

Christian Schicha behandelt in seinem Beitrag „Die Flucht in den Medien – Reflexionen zur visuellen und verbalen Debatte über die Darstellung der Opfer“ das Themenfeld der Medienberichterstattung über geflüchtete Menschen. Dabei geht es unter anderem um das Spannungsfeld zwischen der Verletzung der Menschenwürde einerseits und der journalistischen Publikationspflicht über Missstände andererseits. Hierbei werden bereits getroffene Entscheidungen des Presserates zu diesen Fragen berücksichtigt, bevor abschließende Handlungsempfehlungen zu der Medienberichterstattung über geflüchtete Menschen für den Journalismus aus einer medienethischen Perspektive formuliert werden.

Die Frage, unter welchen Umständen und ob überhaupt Strategische Kommunikation und Public Relations ethisch zu rechtfertigen sind, steht weiterhin im Raum. Einerseits lässt sich argumentieren, dass damit sowohl gesellschaftliche Integration geleistet oder wichtige soziale Ziele erreicht werden können. Andererseits gibt es auch PR für Interessen, die als ethisch problematisch gelten müssen. Und der Begriff Propaganda bezeichnet eine Variante von Strategischer Kommunikation (vornehmlich im politischen Kontext), die sich verschleiern und nicht wahrhaftig agiert. Daher ist zu fragen, ob und inwiefern Strategische Kommunikation auch diskurs- oder kommunikationsethischen Standards entsprechen kann oder soll. Die PR ist zwar durchaus engagiert in der Reflexion des eigenen Handelns. Doch die Frage, ob das moralisch bedenkliche Ziel auch die Methode kontaminiert, mit der es erreicht wird oder sich umgekehrt PR auf ein Ethos der Auftragskommunikation zurückziehen kann (und damit dem Auftraggeber die alleinige Verantwortung für etwaige Folgen zuweist), ist nicht wirklich beantwortet.

Das Lenken von Menschen oder die Veränderung des Verhaltens von Menschen durch (öffentliche) Kommunikation wird, und das macht die Situation nochmals bedenklicher, durch Big Data und Algorithmen heute einfacher möglich denn je. Durch große Datenmengen und Computer, die schnell Korrelationen finden und systematisieren, ist das Verhalten von Menschen bereits jetzt zum Beispiel in Wahlkampfstrategien berechenbar geworden. Es können damit leicht kommunikative Anreize gesetzt werden, die mit großer Wahrscheinlichkeit das erwünschte Verhalten hervorrufen.

Eine anregende Lektüre und interessante Einblicke wünschen

Kerstin Liesem und Lars Rademacher

Köln und Darmstadt im November 2017

Inhalt

Neue Bedingungen Strategischen Kommunizierens

Strategische Kommunikation heute: Trends und Herausforderungen 15
Christopher Storck

Das Schattenmanagement des Journalismus. Wie „Strategische Kommunikationssteuerung“ von Lobbyisten und Agenturen die journalistische Unabhängigkeit angreift. 33
Thomas Leif

PR-Ethik zwischen Kanon und Transformation

Wahrhaftigkeit und Transparenz. Begründungen und Ergänzungen zu zwei Normen des Deutschen Kommunikationskodex. 57
Rüdiger Funiok

Zwischen Wahrhaftigkeit, Dienst an der Öffentlichkeit, Advocacy und Loyalität. Die Suche nach einer neuen Grundlegung der Ethik Strategischer Kommunikation 75
Lars Rademacher

Anreize und Grenzen der Macht. Herausforderungen für angehende Praktiker in der Strategischen Kommunikation 89
Markus Wiesenberg und Denise Weigelt

Vertrauen in gemeinwohlorientierte Big Data-Anwendungen. Ethische Leitlinien für eine datenbasierte Organisationskommunikation. 109
Christian Wiencierz

Inhalt

Neubestimmungen der Werbe-Ethik

Werbeethik als angewandte Ethik. Ein Plädoyer für eine Ethik, die sich einmischt. 129

Guido Zurstiege

Ethik der Werbung in Zeiten der Digitalisierung 141

Uta Müller/Markus Feiks/Jutta Krautter/Guido Zurstiege

Strategische Kommunikation im Strafverfahren

Der Verdacht: Strategische Kommunikation der Justiz im Strafverfahren 161

Kerstin Liesem

Zum Wesen und Unwesen von Litigation-PR
Einblicke in Theorie, Praxis und Problemlagen von nicht-staatlicher
Rechtskommunikation bei juristischen Streitigkeiten 175

Christian Trentmann

Gegenstände und „Opfer“ Strategischer Kommunikation

Soziale Bewegungen und Strategische Kommunikation – Ethische
Dilemmata des Medienhandelns 195

Thilo Hagendorff

Facebook als digitaler Bypass – Wahlkampf-PR deutscher Parteien
abseits journalistischer Auswahlkriterien 205

Tanja Evers

Die Flucht in den Medien – Reflexionen zur visuellen und verbalen
Debatte 227

Christian Schicha

Neue Bedingungen Strategischen Kommunizierens

Strategische Kommunikation heute: Trends und Herausforderungen

Christopher Storck

Zusammenfassung

Der Beitrag beleuchtet die Entwicklungsgeschichte und die Zukunftsaussichten für die Weiterentwicklung der Unternehmenskommunikation von einer Unterstützungsfunktion zur strategischen Aufgabe. Voraussetzung dafür ist die Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Begriffe Strategie und strategisch im Unternehmenskontext sinnvoll zu verstehen sind. Auf dieser Basis werden vier unternehmenstheoretische Ansätze vorgestellt, bei denen die Integration der Kommunikation in den Strategieprozess ansetzen kann: Stakeholder Theorie, Chief Communication Officer, Shared Value und Integrated Reporting. An die Erörterung der damit verbundenen Entwicklungsgebiete knüpft die Frage an, welche neuen Rollen die Kommunikation für sich entdeckt und reklamiert hat. Den Abschluss bilden zehn Thesen zu den Zukunftsaussichten des Chief Communication Officers in Deutschland.

Keywords: Chief Communication Officer, Integrated Reporting, Shared Value, Stakeholder-Theorie, Strategie, Unternehmenskommunikation

1. Strategische Unternehmensführung – eine Klärung

Traditionell ist die institutionalisierte Kommunikation in und von Organisationen eine Unterstützungs- und keine strategische Unternehmensfunktion. Die Fokussierung auf Medienarbeit – nach außen wie nach innen – hat die Unternehmenskommunikation lange auf die Verbreitung „fertiger“ Strategien an Mitarbeiter und Öffentlichkeit beschränkt.

Das hat Kommunikationsmanager und ihre Berater nicht davon abgehalten, ihre Tätigkeit mit dem prestigeträchtigen Adjektiv strategisch zu adeln. Schließlich gilt der Umgang mit Strategie als die hohe Schule der Management-Kunst. Wer den Eindruck erwecken kann, damit beruflich befasst zu sein, hebt seinen Status in Wirtschaftskreisen. Und so wird je-

des planvolle Vorgehen „strategisch“ genannt und jeder Plan eine „Strategie“ (Mintzberg et al. 1989, S. 9).

Begünstigt wurde diese Praxis durch mangelnde Klarheit über den unternehmerischen Strategie-Prozess. 1982 konstatierte Aloys Gälweiler, Generalbevollmächtigter und Leiter des Zentralbereichs Unternehmensplanung der Brown Boveri & Cie AG (heute ABB), einen inflationären Gebrauch der Wörter Strategie und strategisch:

„Beides sind Modewörter geworden, ohne daß damit in den meisten Fällen eine ausreichend präzise und konkrete Vorstellung über Inhalte und spezifische Besonderheiten verbunden ist. Was man im allgemeinen darunter versteht und in vielfach anzutreffender Unkenntnis über die spezifischen Eigenschaften des strategischen Denkens, Entscheidens und Handelns zu definieren und zu interpretieren versucht, ist eher dazu geeignet, mehr Verwirrung als Klarheit zu schaffen (Gälweiler 1982, S. 9).“

Strategisches Management fand Eingang in die Betriebswirtschaftslehre, als Wissenschaftler an amerikanischen Universitäten, die im Zweiten Weltkrieg gekämpft hatten, ihre Erfahrungen auf die Anforderungen der Unternehmensführung übertrugen.

Alfred D. Chandler, einer dieser Pioniere, stellte in seiner Definition drei Aspekte heraus: (1) die Formulierung von Zielen, die über das Tagesgeschäft hinausreichen, (2) Vorgehensweisen, die auf die Erreichung dieser Ziele ausgerichtet sind, und (3) die Sicherstellung der dafür erforderlichen Ressourcen:

“Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals” (Chandler 1962, S. 13).

Gälweiler argumentierte ähnlich, wobei er die Sicherstellung der für den nachhaltigen Unternehmenserfolg benötigten Ressourcen als Hauptaufgabe herausstellte:

„Das Erfolgspotential einer bestimmten Geschäftsaktivität oder eines Geschäftsfeldes ist die im Zentrum der strategischen Unternehmensführung stehende Steuerungs- und Führungsgröße. Ihre schließliche Funktion – und damit auch die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung – ist eine systematische ‚Vorsteuerung‘ des Erfolges, in gleicher Weise, wie die Funktion der Erfolgssteuerung eine systematische ‚Vorsteuerung‘ der Liquidität darstellt“ (Gälweiler 1982, S. 10 f.).

In seinen erst postum in Buchform zusammengestellten Texten findet sich eine noch prägnantere Formulierung:

„Der Zweck strategischer Entscheidungen ist die Schaffung und Erhaltung langfristiger hoher und sicherer Erfolgspotentiale“ (Gälweiler 2005, S. 112).

2. Anknüpfungspunkte für Strategische Kommunikation

2.1 Stakeholder-Theorie

Der Diskussion darüber, welche Rolle institutionalisierte Kommunikation im Rahmen einer so verstandenen strategischen Unternehmensführung spielen kann, hat R. Edward Freeman Mitte der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts entscheidende Impulse gegeben. Der von ihm formulierte Stakeholder-Ansatz für strategisches Management hat den Handlungsraum der Unternehmenskommunikation auf alle Akteure erweitert, die für den Wertschöpfungsprozess unverzichtbar sind oder die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells beeinträchtigen können:

“Simply put, a stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation’s purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation. The stakeholder concept provides a new way of thinking about strategic management – that is, how a corporation can and should set and implement direction. By paying attention to strategic management, executives can begin to put their corporations back on the road to success.” (Freeman 2010, S. VI).

Erst aus der Notwendigkeit, die Interessen eines breiten Spektrums von Stakeholdern in den Strategieprozess einzubeziehen, ergab sich die Chance der Weiterentwicklung der Kommunikation zur strategischen Unternehmensfunktion. Freeman sah darin schon 1984 sogar eine Notwendigkeit:

“It becomes the task of PR to not only participate in the strategic management processes described above, but additionally to scan the environment for new issues and new stakeholders and to bring these to the attention of the business unit managers responsible for unit performance” (Freeman 2010, 221).

Wie weit die Unternehmenskommunikation ihrem eigenen Verständnis nach immer noch davon entfernt ist, diese Rolle auszufüllen, zeigen die

Ergebnisse des European Communication Monitors. Diese Studie befragt seit einer Dekade jedes Jahr im Durchschnitt fast 2.000 Kommunikationsmanager und -berater aus inzwischen 43 europäischen Ländern. Auf die Frage nach den größten Herausforderungen, vor denen die Berufsgruppe in den kommenden drei Jahren steht, lautete die Antwort am häufigsten: „Linking business strategy and communication“ (Zerfass et al. 2007-2016). Und 2016 standen auf der Liste der am häufigsten genannten Desiderate drei weitere Themen mit Bezug zur strategischen Unternehmensführung: „Strengthening the role of the communication function in supporting top-management decision making“ (#5), “Explaining the value of communication to top executives” (#10) und “Enable, coach and advise senior manager(s) and other staff” (#11) (Zerfass et al. 2016, S. 57)

2.2 Chief Communication Officer

Zu einer treibenden Kraft für den Paradigmenwechsel von der „Kommunikation der Organisation“ hin zur „Organisation der Kommunikation“ (Karmasin 2007, S. 71) hat sich die „Arthur W. Page Society“ entwickelt. Der 1983 gegründeten Organisation gehörten zunächst nur die Kommunikationschefs von Fortune-500-Unternehmen an. Inzwischen sind unter den Trustees auch einige wenige europäische und asiatische Unternehmen sowie Wissenschaftler und Agenturchefs aus den USA vertreten.

Die Page Society veröffentlichte 2007 ein Whitepaper, das den veränderten Rollenanforderungen Rechnung trug, die sich als Ergebnis von Transformationsprozessen auf technologischem und gesellschaftlichem Gebiet abzeichneten. Die technologischen Herausforderungen resultierten aus dem Siegeszug des Internets und der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt. Der damit verbundene Wandel verstärkte und beschleunigte soziale Prozesse, die darauf hinauslaufen, die Grenzen zwischen Innen und Außen von Unternehmen immer weiter aufzulösen. Dazu gehört, dass gesellschaftliche Stakeholder auf mehr Teilhabe an unternehmerischer Wertschöpfung drängen und an Entscheidungen, deren Auswirkungen sie tragen sollen: zum Beispiel Globalisierungsfolgen wie die Neuverteilung sozioökonomischer Chancen oder wachsende sprachlich-kulturelle Vielfalt bis hin zur Konfrontation unterschiedlicher Wertesysteme. Der dritte Megatrend, auf den die Unternehmenskommunikation reagieren sollte, lag an der Schnittstelle der beiden vorgenannten: der von Erosion des Qualitäts-

journalismus und Demokratisierung öffentlicher Diskurse gekennzeichnete mediale Umbruch.

Die Autoren von „The Authentic Enterprise“ sahen schon vor zehn Jahren voraus, dass die Verbindung dieser Strömungen zur Entstehung einer „Misstrauensgesellschaft“ führen würde, deren Herausforderungen mit traditioneller Unternehmenskommunikation nicht mehr zu bewältigen sein würden. Sie forderten, dass Unternehmen die Fähigkeit zum Dialog und Interessenausgleich mit einer Vielzahl von Stakeholdern entwickeln. Das hielten sie nur dann für möglich, wenn Kommunikationschefs in die Rolle eines „Chief Communication Officer“ hineinwüchsen, der die letztlich von allen Unternehmensangehörigen zu erbringende Reputationsarbeit anleitet, überwacht und steuert (Arthur W. Page Society 2007).

2.3 Stakeholder-orientierte Wertschöpfung

Die Finanzkrise unterbrach die Diskussion darüber zunächst, sorgte aber dafür, dass im Zuge der wachsenden Kapitalismuskritik der Stakeholder-Ansatz tiefer ins Mainstream-Management vordrang.

Dass nicht nur BWL-Professoren, sondern zunehmend auch die Vorstände globaler Großkonzerne den Stakeholder-Ansatz ernsthaft in Betracht ziehen, ist nicht zuletzt Michael Porter zu verdanken. Ihm ist es – gemeinsam mit Mark Kramer, der in Wharton bei Freeman studiert hatte (Freeman 2010, S. VI) – gelungen, die Stakeholder Theorie in eine Form zu bringen, die nicht die Schwierigkeiten des Interessenausgleichs in den Vordergrund stellt, sondern die damit verbundenen Geschäftschancen (Porter & Kramer 2011).

Porter rief die Teilnehmer des World Economic Forums 2012 auf, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die dazu beitragen, die wachsende Zahl gesellschaftlicher Probleme anzugehen, die Politik in immer mehr Teilen der Welt immer weniger zu lösen imstande ist. Unternehmen, denen das gelinge, versprach er nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Die darauf fußende unternehmerische Tätigkeit werde nicht nur Wert für jene Stakeholder schaffen, die an den Geschäftsprozessen mitwirken, sondern auch für die Gemeinschaften, deren sozioökonomische Entwicklung befördert wird. Für solche Geschäftsmodelle, die letztlich auf einen bezahlten gesellschaftlichen Auftrag zielen, prägten Porter und Kramer den Begriff „Creating Shared Value“ (CSV).

Seitdem haben Weltkonzerne wie Nestlé oder Novartis begonnen, das Konzept in die Tat umzusetzen (www.sharedvalue.org). Darüber hinaus hat die Harvard Business School ein Executive-Education-Programm eingerichtet, das sich sowohl an Führungskräfte aus den Bereichen Strategie, Konzernentwicklung und Business Development richtet als auch an führende Regierungs- und NGO-Vertreter, die Public Private Partnerships vorantreiben wollen (www.exed.hbs.edu/programs/csv).

Die Unterschiede zwischen dem traditionellen Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) und CSV haben Porter und Kramer wie folgt definiert (Porter & Kramer 2011, S. 76):

Aspekt	CSR	CSV
Motiv	Erkennbar Gutes tun	Ökonomischen und sozialen Nutzen relativ zu den Kosten stiften
Zweck	Unternehmen demonstrieren Corporate Citizenship, Philanthropie, Umweltschutzanstrengungen	Unternehmen und Gesellschaften schaffen gemeinsam Wert
Anlass	Willkürlich oder als Reaktion, auf Druck von außen	Bestandteil des Geschäftsmodells und des Wettbewerbsvorteils
Profit	Losgelöst vom Profitstreben	Vehikel des Profitstrebens
Agenda	Bestimmt von externer Berichterstattung und persönlichen Vorlieben	Intern entwickelt und Strategie-fokussiert
Ressourcen	Handlungsspielraum begrenzt durch Corporate Footprint und CSR-Budget	Richtet den Mitteleinsatz des Unternehmens insgesamt neu aus
Reporting	Daten für GRI-Berichterstattung oder SRI-Ratings liefern	Gesellschaftliche Auswirkungen des Geschäfts demonstrieren

Tabelle 1: Corporate Social Responsibility und Creating Shared Value im Vergleich

2.4 Integrated Reporting

Zunehmende Wirkung entfaltet auch der Versuch, die Etablierung des Stakeholder-Ansatzes aus der Perspektive der Unternehmensberichterstattung voranzutreiben. Ausgehend vom "Accounting for Sustainability Project" des Prince of Wales entstand 2010 das International Integrated Reporting Council. Die dort engagierten Vertreter von Unternehmen, Kapitalmarkt, Wirtschaftsprüfern, Aufsichtsbehörden, Wissenschaft und Zivilgesellschaft haben 2013 ein Framework erarbeitet, wie Unternehmen bei ihren Entscheidungen und ihrer Berichterstattung sämtliche Vermögensarten berücksichtigen können, die in ihren Wertschöpfungsprozess einfließen: finanzielles, produziertes, intellektuelles, humanes, gesellschaftliches und natürliches Vermögen (The International Integrated Reporting Council 2013, S. 13).

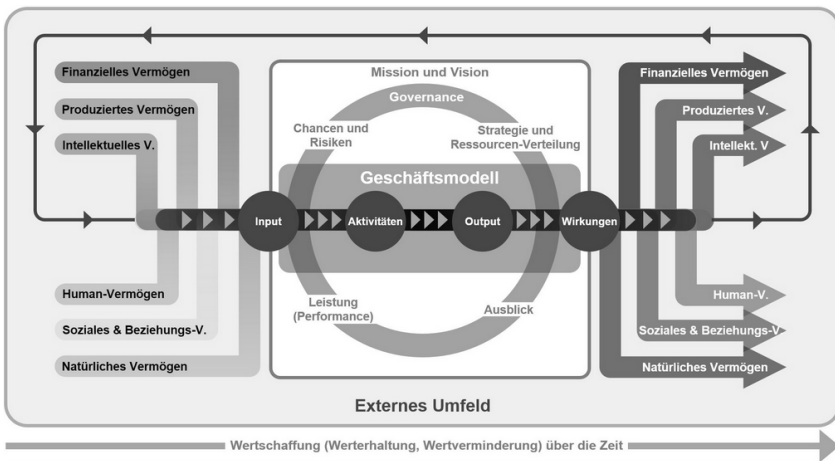


Abbildung 1: Wertschöpfung im Integrated Reporting Framework

Inzwischen orientieren sich so unterschiedliche Unternehmen wie Eni, die Flughäfen München und Schiphol, Iberdrola, Marks & Spencer, Randstad, Rosneft, RSA oder Sage an den Standards des Integrated Reporting <IR>. 2014 hat das investorengetriebene International Corporate Governance Network die Empfehlung zur integrierten Berichterstattung in seinen Global Governance Principles verankert.

<IR> schafft einen Rahmen dafür, unternehmerische Tätigkeit ganzheitlich zu betrachten. Das Top-Management soll in die Lage versetzt werden,

bei seinen Entscheidungen die Perspektiven aller Stakeholder in Betracht zu ziehen, von deren Verhalten es abhängt, inwiefern das Unternehmen seinen Zugang zu den für den Geschäftsbetrieb erforderlichen Vermögensarten dauerhaft sicherstellen kann – und zwar zu Kosten, die mit der Strategie vereinbar sind.

Entsprechend hat <IR> eine doppelte Zielsetzung: Einerseits sollen durch integrierte Betrachtung der Auswirkungen auf alle strategierelevanten Stakeholder bessere Management-Entscheidungen ermöglicht werden. Andererseits sollen diese primären Stakeholder dafür gewonnen werden, ihr materielles oder immaterielles Vermögen zu akzeptablen Kosten zur Verfügung zu stellen. Dabei soll alles vermieden werden, was dazu führt, dass nicht in Geschäftsprozesse eingebundene, sekundäre Stakeholder Einfluss ausüben mit dem Ziel, dass der Vermögenszugang des Unternehmens erschwert, beschränkt oder blockiert wird.

<IR> verbindet Freemans Stakeholder-Ansatz für strategisches Management mit Gälweilers auf die Sicherstellung von Erfolgspotenzialen gegründeten Ansatz für strategische Unternehmensführung.

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass Führungsgremien von Unternehmen oft eine Ressort-Organisation haben: Jedes Mitglied hat in erster Linie die Beziehung zu einer Stakeholder-Kategorie im Blick. Das führt dazu, dass Entscheidungen die Interessen der sekundären Stakeholder vernachlässigen, die nicht durch ein Ressort vertreten sind. Eine weitere Folge ist, dass Risiken aus widersprüchlichen Stakeholder-Interessen oft übersehen oder ausgeklammert werden.

Daher verbreitert <IR> den Entwicklungspfad der Unternehmenskommunikation hin zur strategischen Funktion. Sofern sie über mediale Verlautbarung nach innen und außen hinausgeht, bringt sie drei Voraussetzungen mit, um diese Defizite beheben zu helfen: (1) Sie kann die Perspektiven und Erwartungen der sekundären Stakeholder einbringen. (2) Sie hat Erfahrung darin, sich mit den Wahrnehmungen und Ansprüchen verschiedener Stakeholdergruppen auseinanderzusetzen, um deren Erwartungen auf stimmige Weise zu beeinflussen. (3) Sie hat zunehmend Verantwortung dafür übernommen, Dialogbeziehungen mit gesellschaftlichen Stakeholdern aufzubauen und zu pflegen.

Ein Schlüssel zur Rolle des Anwalts von Stakeholder-Interessen, die sonst vernachlässigt werden, im Strategieprozess liegt in der Reputationsmessung – unter zwei Voraussetzungen: Das verwendete Reputationsmodell ist auf die <IR>-Vermögensarten abzustimmen. Außerdem kommt es darauf an, langwellige Reputationsmessungen durch die Erschließung,

Konditionierung und Einbindung vorhandener Unternehmensdaten aus Marktforschung, Beschwerdemanagement oder den Systemen für Enterprise Resource Planning (ERP) zumindest zu ergänzen, um hochfrequente Datenströme zu generieren.

Allerdings weist das <IR>-Framework einen logischen Bruch auf: Es reduziert Aufbau und Pflege externen Beziehungskapitals auf eine einzige Vermögensart, die entsprechend als „Social and relationship capital“ bezeichnet wird. Dass auch der Zugang zu den anderen Kategorien aus Beziehungen resultiert, machen schon die Funktionsbezeichnungen Investor Relations und Human Relations deutlich.

Die Reputationsforschung der letzten zehn Jahre hat zudem deutlich gemacht, dass die Wahrnehmungen eines Unternehmens im Hinblick auf verschiedene Vermögensarten aufeinander abfärben: Kapitalgeber beziehen in ihre Investitions- oder Kreditentscheidungen selbstverständlich auch die Qualität und Nachhaltigkeit der nichtfinanziellen Ressourcen und Fähigkeiten ein, über die ein Unternehmen verfügt. Hinzu kommt, dass Hochschulabsolventen aus westlichen Gesellschaften Arbeitgeber bevorzugen, die gute Beziehungen mit ihren Mitarbeitern und den Kontrolleuren gesellschaftlichen und natürlichen Vermögens unterhalten.

Wenn die sechs Vermögensarten entsprechend nicht isoliert voneinander, sondern im Hinblick auf ihre Wechselwirkungen zu verstehen sind, dann ist einerseits das Verständnis des sozialen Vermögens zu erweitern und andererseits die mit der Wertschöpfung verbundene Beziehungsarbeit auf alle Input-Kategorien auszudehnen.

Soziales & Beziehungs-Vermögen (Original)	Soziales Vermögen (Korrekturvorschlag)
<p>Institutionen und Beziehungen innerhalb von und zwischen Gemeinschaften, Stakeholder-Gruppen und anderen Netzwerken sowie die Fähigkeit, Informationen zu teilen zum Zweck der Erhöhung individuellen und kollektiven Wohlstands. Das umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geteilte Normen sowie geteilte Werte und Verhaltensweisen. • Schlüssel-Beziehungen mit externen Stakeholdern sowie das Vertrauen und die Bereitschaft 	<p>Die Institutionen, Beziehungen und Normen, die Qualität und Quantität der sozialen Interaktionen prägen, indem sie den Zusammenhalt sicherstellen, den Gesellschaften brauchen, um ökonomisch zu prosperieren und die Wohlfahrt ihrer Mitglieder zu gewährleisten. Dazu gehört alles, was Gemeinschaften aufbauen und unterhalten, das Unternehmen für ihre Wertschöpfung in Anspruch nehmen: z.B. Infrastruktur, innere Sicher-</p>

Soziales & Beziehungs-Vermögen (Original)	Soziales Vermögen (Korrekturvorschlag)
<p>sich zu engagieren, die eine Organisation entwickelt hat oder aufzubauen und zu schützen anstrebt.</p> <ul style="list-style-type: none">• mit Marke und Reputation assoziierte immaterielle Vermögenswerte, die eine Organisation entwickelt hat sowie ihre gesellschaftliche Betriebserlaubnis. <p>(The International Integrated Reporting Council 2013, S. 12 – Übersetzung vom Autor)</p>	<p>heit, Sozial-, Bildungs- und Gesundheitssysteme.</p> <p>Mangelndes Gleichgewicht zwischen der Nutzung von sozialem Vermögen und dem daraus resultierenden Mehrwert für Gesellschaften kann zur Erhöhung von Steuern und Regulierung bis hin zum Entzug der gesellschaftlichen Betriebserlaubnis führen.</p>

Tabelle 2: Definition des gesellschaftlichen Vermögens – Original und Korrekturvorschlag

Die im <IR>-Framework vorgesehene Verengung der Marken- und Reputationsarbeit auf das gesellschaftliche Vermögen ist geeignet, die Weiterentwicklung der Unternehmenskommunikation zur strategischen Funktion zu blockieren.

Hinzu kommt ein zweiter Denkfehler, der mit der Konkurrenz der Entwicklungsgebiete zusammenhängt.

3. Konkurrenz um Entwicklungsgebiete

Diese Gefahr geht auch von Vordenkern zwei anderer Unternehmensfunktionen aus, die Teilaufgaben Strategischer Kommunikation für sich reklamieren: Human Relations (HR) und Strategie.

3.1 Chief HR Officer

Jörg Ritter, Professor für Personalmanagement an der Quadriga Hochschule und Partner der Personalberatung Egon Zehnder, fordert: „HR muss sich breiter aufstellen. Ein zukünftiger HR-Bereich definiert sich aus der Verantwortung als Architekt einer strategiekonformen Organisation [...]. Das heißt, ein zukünftiger ‚Chief Organisation & People Officer‘ ist zu-

ständig für die Bereiche Organisationsentwicklung, Performance Measurement, Kommunikation, Legal & Compliance, Risk Management, IT und Infrastruktur [...]. Hinzu kommen Aufgaben in bestimmten Gremien sowie ein von der Bedeutung zunehmendes „Stakeholder-Management“ (Weilbacher 2015, o.P.).

Der Anspruch, das Management externer Stakeholderbeziehungen dadurch zu befördern, dass Identität und Bewusstsein der Mitarbeiter von Seiten des Personalmanagements entsprechend entwickelt werden, ist aber nicht neu. Diesen Zusammenhang hatte die Psychologin Shelley L. Brickson schon 2002 im Rahmen ihrer Dissertation an der Harvard University herausgearbeitet und empirisch belegt (Brickson 2005).

3.2 Chief Strategy Officer

Aber auch Strategiechefs erkennen laut einer aktuellen Studie der Hochschule St. Gallen für Roland Berger die Strategie-Kommunikation als attraktives Betätigungsfeld: “The function of CSOs [Chief Strategy Officers] is currently in a transitional phase [...]. Typical assignments might in future gravitate more toward a role as strategy hub manager, which would in turn have implications for suitable CSO skill sets. These could shift away from pure subject area expertise as communication and social skills acquire greater significance.” Noch prägnanter: “The strategy function can add value by delivering a well-communicated strategy and by serving as a sparring partner for executives and managing directors” (Menz et al. 2016, S. 10).

Die CSOs sehen sich vor einer ähnlichen Herausforderung wie die Kommunikatoren vor zehn Jahren: Zunehmend müssen auch Strategieabteilungen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg unter Beweis stellen. Das erfordert, den Strategieprozess als Faktor von Wettbewerbsvorteil und Wertschöpfung messbar zu machen (Menz et al. 2016, S. 4).

CSOs fällt der Erfolgsnachweis offenkundig nicht leichter als Kommunikatoren – sie mussten diesen in der Vergangenheit lediglich nicht erbringen. Infolgedessen stehen sie diesbezüglich heute da, wo die Kommunikatoren vor 15 Jahren standen. Die in der Studie erwogenen Messgrößen für CSO-Performance zeigen einen bemerkenswerten Mangel an betriebswirtschaftlicher Kompetenz: