

## Ethische Herausforderungen in der PR Praxis

### Abstract

The practice of public relations (PR) entails a number of ethical challenges that arise between the conflicting interests of different actors. These challenges as well as the developments that foster them were scrutinized within a qualitative study among 16 PR-practitioners in Austria. The results of the interviews show that the PR-practitioners are confronted with an increase in competitive pressure and pressure to succeed which is amplified by short-termism in organizations. The pressure manifests itself in concrete intra-sender-conflicts with employers and customers. The economic pressure is further reinforced through digitization that also affects the work of journalists. This gives rise to inter-sender-conflicts. The developments in journalism, especially the blurring of boundaries between editorial and paid content, are judged particularly critical. The insights from the study not only broaden the current state of research in PR-ethics, they also provide starting points to develop support instruments for PR-practitioners to deal with ethical challenges.

### Zusammenfassung

Die Praxis der Public Relations (PR) birgt eine Reihe von ethischen Herausforderungen, die sich im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Akteure ergeben. Im Rahmen einer qualitativen Befragung unter 16 PR-PraktikerInnen in Österreich wurde diesen Herausforderungen sowie den Entwicklungen, die sie begünstigen, auf den Grund gegangen. Die Interviewergebnisse zeigen, dass sich die PR-PraktikerInnen mit einem verstärkten Wettbewerbs- und Erfolgsdruck konfrontiert sehen, der durch Kurzfristdenken in Organisationen noch verstärkt wird. Der Druck manifestiert sich in konkreten Intra-Sender Konflikten mit Arbeit- und Auftraggebern. Der ökonomische Druck wird aus Sicht der Befragten durch die Digitalisierung weiter verstärkt, was sich auch stark auf die Arbeit von JournalistInnen auswirkt und zu Inter-Sender-Konflikten führt. Die Entwicklungen im Journalismus und hier insbesondere die Verwischung der Grenzen zwischen redaktionellen Inhalten und bezahltem Content werden besonders kritisch gesehen. Die Erkenntnisse erweitern nicht nur den Forschungsstand zur PR-Ethik, sondern liefern auch Ansatzpunkte für die Entwicklung von Hilfestellungen, die PR-PraktikerInnen beim Umgang mit ethischen Herausforderungen unterstützen können.

## 1 Einleitung

Die Praxis der Public Relations (PR) birgt eine Reihe von ethischen Herausforderungen, die unter anderem dadurch entstehen, dass PR treibende Organisationen (Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Parteien etc.) versuchen, Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung und die Einstellungen wettbewerbsrelevanter Gruppen zu nehmen. Diese Gruppen oder Stakeholder zeichnen sich dadurch aus, dass sie – freiwillig oder unfreiwillig – die Leistungsfähigkeit oder Aktivitäten der Organisation beeinflussen und somit deren potenzielle Nutznießer und/oder Risikoträger sind (vgl. Post et al. 2002, 19). Auch haben sie Interessen und Ansprüche, die mit denen der Organisation möglicherweise konfliktieren. Für PR-PraktikerInnen, die im Auftrag ihres Arbeitgebers kommunikativ handeln, können sich an verschiedenen Stellen im Beziehungsgeflecht mit den Stakeholdern ethische Herausforderungen ergeben. So zum Beispiel, wenn in einer kritischen Unternehmenssituation von JournalistInnen und anderen Stakeholdern Informationen gefordert werden, deren Offenlegung jedoch nicht im Interesse des Unternehmens ist. Oder wenn KundInnen einer PR-Agentur nach PR-Leistungen verlangen, die mit den Normen des Berufsstands nicht vereinbar sind.

Wie verbreitet ethische Herausforderungen in der PR-Praxis sind, verdeutlichen Befragungen unter PraktikerInnen. So zeigen die Ergebnisse des European Communication Monitor (ECM) aus dem Jahr 2012, dass sechs von zehn der rund 2000 Befragten Kommunikationsverantwortlichen innerhalb des vorangegangenen Jahres mindestens eine ethische Herausforderung erlebt haben, 35 Prozent sogar mehrere (vgl. Zerfass et al. 2012, 20). Eine ebenso im Jahr 2012 vom österreichischen PR-Ethik-Rat in Auftrag gegebene Befragung unter 157 PR-PraktikerInnen in Österreich kam zu ähnlichen Ergebnissen. Hierin gaben 37 Prozent der Agentur- und 34 Prozent der UnternehmensvertreterInnen an, mit ethischen Herausforderungen konfrontiert zu sein. Diese Herausforderungen wurden vor allem in Bezug auf Geschäftspraktiken mit Medien, unseriöse PR-Konzepte und Druck von oben wahrgenommen (vgl. PR-Ethik-Rat 2012, 11-12).

Die Ergebnisse des ECM 2012 weisen zudem darauf hin, dass die ethischen Herausforderungen zunehmen. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass sie sich verglichen mit fünf Jahren zuvor mehr ethischen Herausforderungen gegenübersehen. Den in der ECM Befragung genannten möglichen Ursachen für diese Zunahme – strengere Compliance- und Transparenz-Regeln, Entwicklungen in der Social Media Kommunikation und höhere Anforderungen durch internationale Kommunikation – stimmten rund drei Viertel der Befragten zu (vgl. Zerfass et al. 2012, 25). Trotz dieser Bedeutung von ethischen Herausforderungen im PR-Alltag gaben nur 29 Prozent der befragten europäischen Kommunikationsverantwortlichen an, jemals einen Ethik-Kodex wie den Code d'Athènes im Berufsalltag angewandt zu haben. Unter österreichischen PR-PraktikerInnen ist die Nutzung (und Kenntnis) von Ethik-Kodizes gemäß der Berufsfeldstudie von Spatzier (2015) sogar noch geringer. Eine Ausnahme bildet

hier der Ehrenkodex des Berufsverbands PRVA, der von knapp einem Drittel der PraktikerInnen in Agenturen für die Arbeit herangezogen wird; in Unternehmen sind es jedoch nur 6 Prozent, die damit regelmäßig arbeiten (vgl. Spatzier 2015, 87-88).

Die Befunde dieser empirischen Untersuchungen geben wichtige Hinweise auf die Bedeutung ethischer Herausforderungen im Berufsalltag von PR-PraktikerInnen. Der Erkenntnisgewinn zu den Kontextfaktoren sowie zu spezifischen Herausforderungen und dem Umgang damit ist aufgrund des in diesen Befragungen angewendeten geschlossenen Fragenformats jedoch begrenzt.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es daher, die Kontextfaktoren und spezifischen Herausforderungen sowie den Umgang mit diesen aus Sicht von PR-PraktikerInnen in Österreich tiefergehend zu beleuchten. Hiermit soll nicht nur der wissenschaftliche Forschungsstand erweitert werden, sondern es gilt auch Ansatzpunkte für die Entwicklung von Hilfestellungen zu erhalten, die PR-PraktikerInnen beim Umgang mit ethischen Herausforderungen unterstützen können.<sup>1)</sup>

Die Studie erweitert somit die empirische PR-Ethik Forschung, die ein wichtiges Desiderat darstellt (vgl. Bentele 2015, 1084; Rademacher 2010, 283). Die wenigen empirischen Studien befassen sich insbesondere mit den Ethik-Kodizes und Fragen zu deren Bekanntheit und Anwendung. Untersuchungen zur Wahrnehmung und zum Umgang mit ethischen Herausforderungen sind hingegen rar. Hervorzuheben ist die Studie von Birgit Förg (2004), die im Rahmen einer qualitativen Befragung neben der Kodizes-Thematik auch einige Fragen zu wahrgenommenen Herausforderungen und Dilemmata analysierte. Die vorliegende Untersuchung erweitert und vertieft diese Analyse und liefert insbesondere auch vor dem Hintergrund der medialen Veränderungen der vergangenen zehn Jahre neue Erkenntnisse.

Die theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung liefert die Rollentheorie, mit Hilfe derer die ethischen Herausforderungen systematisch erfasst und erörtert werden können. Als methodische Herangehensweise wurde eine qualitative Befragung von PR-PraktikerInnen aus Unternehmen und Agenturen mit Sitz in Österreich gewählt. Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen dargelegt bevor die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt und diskutiert werden.

## 2 Ethische Herausforderungen und Konflikte im PR-Berufsalltag

Ethik der PR bezieht sich auf das kommunikative Verhalten von Organisationen und den PR-PraktikerInnen als deren Kommunikationsmanagern gegenüber ihren internen und externen Publika bzw. Stakeholdern (vgl. Bentele 1992, 153). Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Moral, dem praktisch-moralischen Handeln und den zugrundeliegenden moralischen Einstellungen, und Ethik, die die Reflexions- und Begrün-

---

1) Die Untersuchung ist Teil der Bestrebungen des Österreichischen PR-Ethik-Rats, seine Rolle als Know-how-Geber und Unterstützer der Kommunikationsbranche zu stärken und weiterzuentwickeln. Sie diente dazu, einen Überblick über bedeutende ethische Herausforderungen und Dilemmata von PR-PraktikerInnen in Österreich zu erhalten, um geeignete Hilfestellungen für einen besseren Umgang damit geben zu können und den öffentlichen Diskurs anzuregen.

dungsebene dieses Handelns darstellt (vgl. *ibid*, 157). Bentele betont, dass sich PR-Akteure nicht *nicht* moralisch verhalten können, da kommunikative Praxis „*unauflöslich* mit ethischen Normen *verknüpft* ist“ (Bentele 2015, 1079, Hervorhebung im Original). Der Moral der PR kann sich also kein/e PraktikerIn entziehen (vgl. Förg 2004, 175). Das Verhalten gegenüber den Stakeholdern und die Interpretation dessen vor dem Hintergrund ethisch-kommunikativer Normen schlägt sich im Image der Organisationen nieder, zeigt also zwangsläufig Wirkung (vgl. Bentele 2015, 1079). In der Befürchtung von Imageverlusten erkennt Förg (2004, 176) die stärkste Motivation der PR-PraktikerInnen, sich mit der Moral und Ethik von PR zu beschäftigen.

Das kommunikative Handeln der PR-PraktikerInnen im Auftrag ihrer Organisation oder ihrer Kunden birgt eine Reihe von ethischen Herausforderungen, die, wie die eingangs erwähnte ECM Befragung zeigt, in den vergangenen Jahren zugenommen haben. Diese ergeben sich im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Akteure und Stakeholder und lassen sich daher in Bezug auf das Beziehungssystem untersuchen, in das die PR-PraktikerInnen (und ihre Abteilung oder Agentur) eingebettet sind. Als wesentliche Elemente dieser Beziehungsstruktur sieht Bentele (1992, 161)

- die PR-PraktikerInnen selbst,
- JournalistInnen, Redaktionen bzw. das Mediensystem,
- die verschiedenen internen und externen Publika der Organisation/ des Unternehmens,
- die Vorgesetzten und die Auftraggeber und die
- darzustellenden Sachverhalte und Ereignisse.

Die Beziehungen der PR-PraktikerInnen zu den übrigen Elementen dieses Beziehungssystems stellen potenzielle Problemzonen dar und bergen verschiedene Herausforderungen und Konflikte zwischen den Systemelementen. Eine besondere Herausforderung liegt vor, wenn eine Person zwischen zwei (oder mehr) gleichwertigen Handlungsalternativen entscheiden muss, sich also in einem Dilemma befindet. Basierend auf den verschiedenen Interessen und Rollen, die PR-PraktikerInnen einnehmen, und den Interessen, die sie zu vertreten haben, können die Arten der möglichen Konflikte mithilfe der organisationalen Rollentheorie (vgl. Katz/Kahn 1978) abgebildet werden. In der Rollentheorie, die von Steinmann et al. (1993) auf die PR übertragen wurde, werden Interessenkonflikte mit internen und externen Personen oder Gruppen, mit denen der oder die PR-PraktikerIn in Beziehung steht, als Rollen- bzw. Sender-Konflikte konzeptualisiert. Dabei werden grob drei Arten von Konflikten unterschieden:

- *Intra-Sender-Konflikte*: Derartige Konflikte ergeben sich, wenn die Erwartungen eines Auftrag- oder Arbeitgebers widersprüchlich sind und Handlungen von PR-PraktikerInnen verlangt werden, die deren Auffassung ihrer Berufsrolle (auch basierend auf Normen/Kodizes der Profession) zuwiderlaufen. Dies ist z.B. der Fall, wenn ein Auftrag- oder Arbeitgeber den Einsatz bestimmter Kommunikationsinstrumente oder -aktivitäten erwartet, die nach Auffassung des/r PR-Prakti-

kers/in ungeeignet oder ethisch falsch sind. Entsprechend können Intra-Sender-Konflikte auch entstehen, wenn PR-PraktikerInnen ihre Rolle in einer Weise erfüllen, die die Erwartungen oder Ziele eines Auftrag- oder Arbeitgebers nicht optimal erfüllen oder diesen zuwiderlaufen.

- *Inter-Sender-Konflikte*: Diese Art von Konflikten entsteht dadurch, dass PR-PraktikerInnen im Spannungsfeld von Auftrag- oder Arbeitgeber und den durch die PR-Aktivitäten angesprochenen Publika stehen (wie JournalistenInnen, KundInnen, Mitarbeitende, PolitikerInnen). Durch ihre Aufgabe, das Verhältnis zwischen Organisation und Stakeholdern kommunikativ zu gestalten, sehen sich PR-PraktikerInnen häufig unterschiedlichen Wahrnehmungen, Interessen und Anforderungen seitens ihrer Interaktionspartner gegenüber.
- *Inter-Rollen-Konflikte*: Diese Art des Konflikts resultiert daraus, dass eine Person immer mehrere Rollen in verschiedenen Lebensbereichen wahrnimmt. Die Person gerät somit möglicherweise in den Konflikt, Kommunikation für einen Auftraggeber zu betreiben, dessen Geschäftsmodell den eigenen Werten und Interessen zuwiderläuft.

Trifft ein/e PR-PraktikerIn in solchen Konfliktsituationen verantwortlich Entscheidungen, wägt er oder sie zwischen den verschiedenen Vor- und Nachteilen einer Handlung oder Unterlassung ab. Im Rahmen dieser Güterabwägung versucht die Person – unter Einbeziehung der realen Alternativen und ihren absehbaren Folgen – einen Entscheidungsprozess zwischen den Handlungsmöglichkeiten gegeneinander auszutarieren und eine wohlüberlegte Entscheidung über das Handeln zu treffen (vgl. Dietzfelbinger 2015, 51).

In Bezug auf den Umgang mit den durch Sender- bzw. Rollen-Konflikte entstehenden ethischen Herausforderungen und Dilemmata wird die Verantwortung für moralisches Handeln häufig bei den PR-PraktikerInnen gesehen. Verschiedene AutorInnen merken diesbezüglich jedoch an, dass dieser individualethische Zugang unzureichend ist. „Da die PR-Arbeit stets mit der Auffassung der Organisationsführung oder des Auftraggebers und der anderer Teammitglieder in Einklang gebracht werden muss, greift eine individualistische PR-Ethik zu kurz und muss durch eine systembezogene Ethik ergänzt werden“ (Förg 2004, 107). Auch Bentele (1992) betrachtet eine Verflechtung von Individual- und Institutions- bzw. Organisationsethik für notwendig. Ergänzend hierzu ist die Professionsethik bedeutsam, die durch Kodizes, d.h. durch „verschriftlichte, berufsethische und/oder berufliche Verhaltens- und Handlungsnormen“ (Bentele 2015, 1072), Richtlinien vorgibt. Dass diese oftmals unbekannt oder ungenutzt bleiben, wurde eingangs bereits erwähnt. Für ethisch richtiges Verhalten im PR-Alltag spielen daher v.a. auch Instrumente eine Rolle, die innerhalb der Organisation Anwendung finden. So berichten 53 Prozent der österreichischen Agentur- und 18 Prozent der UnternehmensvertreterInnen im Rahmen der 2012 im Auftrag des PR-Ethik-Rats durchgeführten Befragung, dass Ethik ein fixer Bestandteil ihrer Unternehmenskultur sei. In 36 Prozent der befragten Agenturen und 52 Prozent

der befragten Unternehmen würden ethische Fragestellungen anlassweise diskutiert; in 9 Prozent der Agenturen und 27 Prozent der Unternehmen sei PR-Ethik kein Thema (vgl. PR-Ethik-Rat 2012, 15).

Um den ethischen Herausforderungen im Arbeitsalltag österreichischer PR-PraktikerInnen auf den Grund zu gehen, wurden folgende forschungsleitenden Fragen formuliert, die neben den Herausforderungen selbst auch die Kontextfaktoren und den Umgang mit jenen in den Mittelpunkt der Untersuchung stellen:

*Forschungsfrage 1:* Welche Rahmenbedingungen und Entwicklungen liegen den ethischen Herausforderungen zugrunde, denen sich PR-PraktikerInnen in ihrem Berufsalltag gegenübersehen?

*Forschungsfrage 2:* Welche ethischen Herausforderungen im Kontext welcher Konflikte erleben PR-PraktikerInnen in ihrem Berufsalltag?

*Forschungsfrage 3:* Wie gehen PR-PraktikerInnen mit den ethischen Herausforderungen um, denen sie sich gegenübersehen? Welche Hilfsmittel oder Instrumente nutzen sie, um mit den Herausforderungen umzugehen?

### 3 Empirische Untersuchung

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden problemzentrierte Interviews (vgl. Witzel 2000) mit 16 PR-PraktikerInnen (10 weiblich, 6 männlich) durchgeführt. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte bewusst nach den Kriterien Organisationstyp und Berufserfahrung in der PR. Von den 16 Befragten arbeitete die Hälfte in einem Unternehmen oder einer Nonprofit Organisation, die andere Hälfte in einer PR-Agentur. Die persönlichen Interviews wurden sowohl mit erfahrenen PraktikerInnen (n=12) als auch mit einigen EinsteigerInnen (n=4) geführt, wobei die EinsteigerInnen zum Befragungszeitpunkt zwei bis fünf Jahre Vollzeit PR-Berufserfahrung und einen kommunikationswissenschaftlichen Universitätsabschluss hatten. Ein teilstandardisierter Leitfaden diente dazu, die Forschungsfragestellungen strukturiert und dennoch offen für Neues zu beantworten.

Die Interviews zielten darauf ab herauszufinden, welchen ethischen Herausforderungen sich PR-PraktikerInnen in ihrem Berufsalltag gegenübersehen und auf welche Entwicklungen und mögliche Sachzwänge diese zurückzuführen sind. Zudem wurden die Interviewten angehalten an konkreten Beispielen aus der Vergangenheit spezifische Konflikte zu erläutern. Damit wurde angestrebt, tiefe Einblicke in die konkreten konfliktbehafteten Situationen zu erhalten, denen sich PR-PraktikerInnen gegenübersehen. Des Weiteren galt es herauszufinden, wie die Befragten Personen in diesen Situationen handeln und welche Mittel, Ressourcen, Strukturen zum Einsatz kommen, um die Herausforderungen zu bewältigen.

Vor Beginn der Interviews erhielten die Befragten eine kurze Erklärung zum Projekt sowie eine Zusicherung von Vertraulichkeit und Anonymisierung der Ergebnisse. Die persönlichen Interviews hatten eine Dauer von einer bis zwei Stunden. Die

Analyse der Interviewprotokolle orientierte sich an der Vorgehensweise zur strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse von Experteninterviews nach Gläser und Laudel (2006). Die transkribierten Aussagen der InterviewpartnerInnen wurden mit der entsprechenden Interviewnummer (1 bis 16) versehen. Diese Nummer ist in der Ergebnisdarstellung jeweils angeführt, wenn konkrete Aussagen referenziert werden.

#### 4 Ergebnisse der qualitativen Befragung

Die Ergebnisdarstellung fokussiert zunächst auf die Rahmenbedingungen und Entwicklungen, die aus Sicht der Befragten den ethischen Herausforderungen und Dilemmata zugrunde liegen. Im Anschluss daran werden die im Kontext der verschiedenen Sender- bzw. Rollen-Konflikte entstehenden ethischen Herausforderungen und der Umgang der PraktikerInnen mit diesen dargestellt.

##### 4.1 Rahmenbedingungen und Entwicklungen

Die Interviewergebnisse weisen auf fünf grundlegende Entwicklungen und Sachzwänge in der Kommunikationsbranche hin, vor deren Hintergrund die spezifischen Konflikte und ethischen Herausforderungen zu betrachten sind: Wettbewerbs- und Erfolgsdruck, Kurzfristdenken, Digitalisierung, Entwicklungen im Journalismus und mangelnde Reflexion in der Branche.

Der steigende *Wettbewerbs- und Erfolgsdruck* wird von den Befragten als grundlegende Herausforderungen gesehen: „Der Wettbewerb hat sich verschärft, der Druck ist gestiegen – Moral kann man sich nicht mehr leisten“ bemerkt ein/e Agenturvertreter/in (14). Ein/e andere/r betont, dass der „Kampf ums Überleben der Unternehmen“ (5) die Unterwerfung unter Sachzwänge fördere und damit die Unterordnung von ethischen Prinzipien und persönlichen Werten zugunsten der (wahrgenommenen) ökonomischen Realität. Von Unternehmensseite wird angemerkt: „Es herrscht eine Kombination aus Verrohung, wirtschaftlichem Druck, fehlenden Visionen, Hedonismus, Egoismus und Zeitdruck. Man kann nur erfolgreich sein, wenn man Grenzen überschreitet.“ (8) Schließlich sei „Gewinnmaximierung [...] das Oberziel, dem alles andere untergeordnet wird“ (6). In diesem Kontext gilt als weiterer Frustrationsfaktor, dass „der Mensch [...] nur als Instrument gesehen [wird]“ (9), um die ökonomischen Ziele zu erreichen.

In Unternehmen und auch auf Seiten der Medien überwiegt nach Einschätzung einiger Befragter zudem das *Kurzfristdenken*. „Das Problem liegt im kurzfristigen Denken, das oft gepaart ist mit entsprechenden Incentives, wie beispielsweise Boni. Das Problem bei CEOs ist deren kurze Amtsdauer. Sie denken ‚nach mir die Sintflut‘.“ (8) Manager, die häufig nur für wenige Jahre bestellt sind, gäben den Druck auch an die Kommunikationseinheit weiter, mehr öffentliche Präsenz zu schaffen, um die Reputation zu erhöhen, die wiederum in die Bilanz als immaterieller Unternehmenswert einfließt. Dieser Druck werde durch Verlage verstärkt, die Unternehmen durch Kop-

pelungsgeschäfte und ähnliche, medienethisch bedenkliche Angebote lockten. Dies benötige viel Argumentations- und Überzeugungsarbeit bei den CEOs. Der „PR-Berater hat hier die Rolle des Ethik-Wauwau und des Gewissens“ (8). Es wird jedoch angemerkt, dass es Unterschiede je nach Organisationstyp gibt. „Bei Eigentümer-geführten Unternehmen ist oft persönliche Achtung bzw. soziale Kontrolle ein Thema; Konzern-Manager sehen sich oft weniger in der Verantwortung.“ (15)

Eine der größten ethischen Herausforderungen wird in der *Digitalisierung* und den damit verbundenen vielfältigen ökonomischen Möglichkeiten gesehen. „Die Digitalisierung verstärkt die Tendenz zur Unterordnung unter ökonomische Sachzwänge.“ (5) Aufgrund noch wenig ausgereifter bzw. für den digitalen Bereich unzureichend vorhandener Gesetze sei eine ausgeprägte Individualethik und persönliche Charakterstärke seitens der PraktikerInnen erforderlich – mehr noch als im Umgang mit klassischen Medien – um Intransparenz und Manipulation von RezipientInnen zu vermeiden. Es wird angemerkt, dass es „keine Regeln für Kooperationen im Digital-Bereich“ (8) gibt und dass „durch die Verwendung von Robotern, d.h. lernenden Systemen, beispielsweise bei Hasspostings, [...] keine personelle Ethik mehr vorhanden [ist]“ (5). Auch wird „eine Verschiebung der Medienlandschaft und damit der Aufträge“ (14) wahrgenommen. Ein überwiegender Teil der Agenturen seien Web-Agenturen, bei denen die Wahrnehmung und Berücksichtigung ethischer Grundsätze wenig ausgeprägt sei.

Besonders kritisch werden von den befragten PR-PraktikerInnen die *Entwicklungen im Journalismus* weg vom Korrektiv hin zum Content Marketing gesehen. „Qualitätsjournalismus ist tot“ (10) und „Redaktionen sind keine echten Redaktionen mehr“ (5) sind Aussagen, die diese kritische Sichtweise kondensiert ausdrücken. Durch die Vermischung der Kommunikationsdisziplinen durch Praktiken wie Content Marketing wird nach Ansicht der Befragten nicht nur die Glaubwürdigkeit der Kommunikation untergraben, sondern auch die der Medien. „Verlage sind eigentlich Glaubwürdigkeits-Gatekeeper. Ihr USP sind Werte und Prinzipien bzw. journalistische Grundsätze. Sie unterminieren dies aber, wenn sie sich nur mehr als Informationsprovider sehen. Ist diese Korrektiv-Rolle durch reinen Fokus als Content Provider weg, sinkt die Glaubwürdigkeit und damit ihr USP“ (5).

Schließlich nehmen die PR-PraktikerInnen eine *mangelnde Reflexion* ethischer Herausforderungen wahr, denn ethisch fragwürdiges Handeln gilt als Branchenusus und wird daher nicht hinterfragt. „Man denkt nicht darüber nach, ob es richtig ist, wenn es Branchenusus ist“ (9) und „Branchenusus – alle machen es – wird oft als Argument und Waffe eingesetzt und es wird mehr Zeit in die Verbiegung bzw. Abwendung von Normen als in deren Umsetzung gesteckt“ (8). Auch gäbe es in Österreich keinen öffentlichen Diskurs zu ethischen Themen, vor allem zur mangelnden Abgrenzung zwischen journalistischen Medieninhalten und bezahltem Content und zur Verschiebung der Kräfte und Mächte.

Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen und Entwicklungen sind die PR-PraktikerInnen um *Rechtfertigungen oder Rationalisierungen* für ethisch proble-



matisches Handeln bemüht. Folgende Rechtfertigungsstrategien kommen in den Interviews zum Ausdruck:

- Es geht ums Überleben der Unternehmen.
- Moral kann man sich nicht mehr leisten.
- Das ist Branchenusus. Alle machen das so.
- Es sind die Journalisten, die moralisch falsch handeln.

Im Falle von ethisch problematischem Handeln können die Rechtfertigungen als Schutzmechanismus vor Selbstvorwürfen (Dissonanzreduktion) oder Vorwürfen anderer dienen (vgl. Opp 1974).

#### 4.2 Spezifische ethische Herausforderungen

Die grundlegenden Rahmenbedingungen und Entwicklungen begünstigen konkrete ethische Herausforderungen und Dilemmata, die durch unterschiedliche Sender- bzw. Rollen-Konflikte geprägt sind. Die Frage nach konkreten ethischen Herausforderungen und Dilemmata im Berufsalltag, d.h. Situationen, in denen Grenzen erreicht bzw. überschritten oder Probleme/Konflikte wahrgenommen wurden, und wie die Person mit solchen Situationen umgegangen ist, generierte eine Vielzahl an konkreten Fallbeispielen. Diese wurden im Zuge der Auswertung kategorisiert und systematisiert.

##### 4.2.1 Intra-Sender-Konflikte: PR-PraktikerIn ↔ Auftrag-/Arbeitgeber

Die InterviewpartnerInnen beschrieben eine Reihe von Konflikten, die aufgrund von Erwartungen oder Forderungen eines Auftrag- oder Arbeitgebers entstanden sind. Ein häufiger Konflikt resultiert aus den vom Arbeitgeber oder Kunden geäußerten *Erwartungen des Einsatzes von Instrumenten*, die aus Sicht des/der PR-Praktikers/in ungeeignet oder fragwürdig sind. So wurden Befragte aufgefordert, Instrumente wie Pressekonferenzen zu unwichtigen Themen (3), Pseudo-Events (1) oder Personality-Stories ohne Substanz (10) zu realisieren oder Evaluationsinstrumente wie Anzeigen-Äquivalente einzusetzen (3), deren Sinnhaftigkeit sie stark in Frage stellen.

Ebenfalls mehrfach genannt wurden *überzogene oder moralisch fragwürdige Forderungen* seitens Kunden oder Arbeitgebern, die aus Sicht der Befragten auf mangelndes Bewusstsein dieser Personen bezüglich moralischer PR-Praxis schließen lassen. So würde beispielsweise erwartet, dass sich ein Beitrag oder Advertorial direkt in mehr Anfragen oder mehr Absatz niederschläge, oder dass von jeder Tageszeitung ein/e JournalistIn zu einer bestimmten Pressekonferenz erscheine. Teilweise wurden auch rechtlich und moralisch bedenkliche Instrumente gefordert wie eine Kampagne gerichtet an Jugendliche für den Konsum von mehr Bier (8) oder das Verbreiten von gefälschten Online-Postings (8). Eine geringe Sensibilität für moralisches Handeln zeige sich in einigen Fällen auch darin, dass Unternehmenswerte proklamiert aber nicht gelebt würden (13) oder PR zur Unterstützung von Greenwashing aufgefordert wurde (4).

Einige der befragten PR-PraktikerInnen monierten eine *schlechte Behandlung durch Kunden und Vorgesetzte*, was sich u.a. in einem rauen Umgangston ausdrücke (9). Auf

persönlicher Ebene ging es bei NeueinsteigerInnen auch um die geringe Würdigung der Arbeitsleistung. Neben geringer monetärer Honorierung verkaufe der/die Vorgesetzte die Leistung des Mitarbeitenden nicht selten als die eigene, ohne den Mitarbeitenden zu würdigen (4). Schließlich empfinden PR-PraktikerInnen derweilen auch Konflikte, wenn sie ihre Rolle in einer Weise ausüben, die die Ziele eines Auftraggebers nicht optimal erfüllen, z.B. durch das *Anbieten von vor allem für die Agentur profitablen Instrumenten*. Das Dilemma entsteht u.a. dadurch, dass sinnvolle und richtige Maßnahmen ökonomisch teilweise weniger bringen (12) oder, dass eine Agentur bestimmte Leistungen, auf die sie nicht spezialisiert ist, nicht anbietet, obwohl diese geeigneter wären (2).

Die im Zusammenhang mit den konkreten Fällen genannten *Handlungen zur Lösung der Intra-Sender-Konflikte* beziehen sich vielfach auf individuelle Handlungsalternativen wie den Versuch, mit Argumenten zu überzeugen oder Kunden/Arbeitgeber die gute Praxis und Wirkung von PR zu erklären. Drastischere Handlungsalternativen sind, einen Auftrag nicht anzunehmen oder sich vom Kunden zu trennen. In einer Reihe von Fällen sah der/die PR-PraktikerIn jedoch nur die Möglichkeit, den Forderungen des Arbeitgebers oder Kunden nachzugeben oder still zu halten. Diesbezüglich wurde die Befürchtung geäußert, dass sich Offenheit und das Anprangern von Missständen in der PR-Praxis für den Whistleblower nachteilig auswirkt, da die Branche sehr klein sei und sich derartiges, als illoyal wahrgenommenes Verhalten schnell herumspreche.

#### 4.2.2 Inter-Sender-Konflikte: PR-PraktikerIn ↔ JournalistInnen/Medien

PR-PraktikerInnen stehen im Spannungsfeld von Auftrag- oder Arbeitgeber und den durch die PR-Aktivitäten Angesprochenen. Die Mehrheit der Inter-Sender-Konflikte wurde in der Interaktion mit JournalistInnen/Medien gesehen, weshalb diese Inter-Sender-Konflikte gesondert betrachtet werden.

Am häufigsten wurde von spezifischen Konflikten zwischen JournalistInnen/Medien und PR-PraktikerInnen berichtet, die aufgrund von *Bezahljournalismus und Kopplungsgeschäften* entstehen. Bei kleineren Medien und Fachmedien erhielten die PraktikerInnen vielfach die Rückmeldung, dass Themen nur gegen Gegenleistung gebracht würden (1, 2, 8, 16). Die MedienvertreterInnen verwiesen regelmäßig auf „chronische Unterbesetzung“ und wirtschaftlichen Druck und erwarteten eine „Sales Partnerschaft“ oder einen „Druckkostenzuschuss“. Befragte berichteten auch davon, dass Kopplungsangebote direkt angeboten würden. Würde beispielsweise ein einseitiges Inserat geschaltet, gäbe es dazu zwei weitere wissensvermittelnde PR-Seiten gratis (7). Von einigen der InterviewpartnerInnen wurde angemerkt, dass dies bei Qualitätsmedien nicht vorkomme (1, 2).

Daneben berichteten mehrere der Befragten von Fällen, in denen fertige *PR-Beiträge 1:1 von den Medien übernommen* wurden (1, 2, 10, 16). Die Beiträge würden teilweise auch direkt angefordert, um noch einen leeren Platz in der nächsten Ausgabe zu

füllen (1). Die Gründe für diese unbearbeiteten Übernahmen von PR-Texten in die journalistische Berichterstattung sehen die Befragten in der fehlenden Zeit der JournalistInnen für Recherchen. Damit einher geht die moralisch wie rechtliche Problemsituation der *mangelnden Kennzeichnung* von PR-Beiträgen in den redaktionellen Teilen der Medien (sowohl analog als auch digital) (2, 7, 12, 15).

Des Weiteren werden Konflikte erlebt, die sich auf das Einfordern oder Zugestehen von *Exklusiv-Stories* für ausgewählte Medien (1, 3) beziehen. Auch werden die *Vorteilsbehandlung von JournalistInnen* sowie eine als übertrieben wahrgenommene *Beziehungspflege* als moralisch grenzwertig wahrgenommen (3, 4, 15), wobei die Zeit der aufwändigen Pressereisen jedoch vorbei sei (3, 4). Eine der Befragten berichtete einen drastischen Fall, in dem ein Journalist bei einer Agenturmitarbeiterin *übergriffig* wurde (1).

Weitere drastische Konfliktfälle betrafen Situationen, in denen PR-PraktikerInnen von Medien-Seite eine *Erpressung bzw. Drohung* erhalten hatten. Konkret wurde davon berichtet, dass Medien Fixbeträge von Kunden kassierten, damit sie nicht über diese berichteten (8) oder dem Vorstand gedroht wurde, dass im Falle einer unterlassenen Anzeigenschaltung negative Berichterstattung erfolgen würde (7).

Die genannten *Handlungen zur Konfliktlösung von Inter-Sender-Konflikten mit JournalistInnen/Medien* zeigen ein gemischtes Bild. Einige der Befragten führen an, Bezahljournalismus und Koppelungsgeschäfte zu vermeiden. Andere machen dies aus Ressourcenmangel nicht oder schalten, wenn nötig, eine Anzeige oder ein Advertorial. Die 1:1 Übernahme von PR-Material und Fälle von mangelnder Kennzeichnung werden als bedenklich wahrgenommen. Der Ethik-Verstoß wird hier jedoch v.a. auf Seiten der JournalistInnen gesehen, und die eigene moralisch fragwürdige Handlung damit gerechtfertigt. Transparenzrichtlinien sowie ein öffentlicher Diskurs über die Problematik werden als Lösungsmöglichkeiten genannt. Bei Drohungen ist die Konfliktlösung aus Sicht der PraktikerInnen v.a. von der Integrität des Vorstandes abhängig.

#### 4.2.3 Inter-Sender-Konflikte: PR-PraktikerIn ↔ Stakeholder

Außer mit JournalistInnen/Medien stehen PR-PraktikerInnen im Spannungsfeld zwischen Auftrag- oder Arbeitgeber und weiteren Stakeholdern. Insbesondere PR-PraktikerInnen aus Unternehmen nannten Konfliktfälle mit Mitarbeitenden und der Unternehmensleitung.

Als spezifische Konflikte zwischen anderen Stakeholdern und PraktikerInnen wird vor allem die Macht bzw. Rolle der *Mitarbeitenden als KommunikatorInnen* genannt. Ein Unternehmensvertreter merkte an, dass Mitarbeitende auch auf Social Media kommunizierten und als KommunikatorInnen für Außenstehende sehr glaubwürdig sind (7). Der Konflikt entsteht hierbei aufgrund eines *fehlenden Durchgriffsrechts* auf die kommunikativen Handlungen der Mitarbeitenden (10).

Des Weiteren wird eine *starke Innensicht der Führungsebene* als problematisch wahrgenommen, die zu überzogenen Forderungen und mangelnden Wahrnehmungen

der Stakeholder-Erwartungen und letztlich zu falschen Management-Entscheidungen führe (6). Wenn nach innen keine klaren Positionen vertreten würden, dann sei dies ebenfalls problematisch und führe dazu, dass Mitarbeitende nicht wüssten, woran sie seien (13).

Zum *Umgang mit Inter-Sender-Konflikten insbesondere mit Mitarbeitenden* werden Regeln, Handbücher und Guidelines genannt, die, obwohl sie teilweise schon vorhanden sind, laut Aussage der Befragten nicht immer nützten. Des Weiteren werden ein Wertemanagement und eine gute interne Kommunikation als Lösungsmöglichkeiten gesehen.

#### 4.2.4 Inter-Rollen-Konflikte

PR-PraktikerInnen empfinden schließlich in einigen Fällen Konflikte innerhalb ihrer verschiedenen Rollen. Inter-Rollen-Konflikte treten v.a. dann auf, wenn Produkte bzw. Leistungen den eigenen *Werten widersprechen* bzw. den Werten der KollegInnen (1, 16, 4). Konflikte entstehen auch dadurch, dass KommunikatorInnen Kraft ihrer Aufgabe nicht nur Sprachrohr der Unternehmen sind, sondern auch den Anspruch haben, als *Korrektiv nach innen* zu fungieren. Diese Doppelrolle wird zwar als schwierig empfunden; von einem/r AgenturvertreterIn wird jedoch auch angemerkt, dass „Kunden den anderen Blickwinkel und die Korrektiv-Rolle schätzen“ (15).

*Handlungen zur Lösung der Inter-Rollen-Konflikte* sind, wenn möglich, das Wechseln des Jobs. AgenturvertreterInnen sahen eine Möglichkeit auch darin, dass der Auftrag durch eine/n KollegIn übernommen wird, was in größeren Agenturen möglich wäre. Aus ökonomischen Gründen würden Aufträge jedoch oftmals trotz eines Inter-Rollen-Konflikts angenommen und bearbeitet.

#### 4.2.5 Allgemeine Lösungsansätze zum Umgang mit ethischen Herausforderungen

Neben den Handlungen und Lösungsansätzen im Falle der konkreten Konfliktsituationen wurden die InterviewpartnerInnen auch nach dem Vorhandensein allgemeiner Lösungsansätze für ethische Herausforderungen und Dilemmata gefragt, die in ihrer Organisation zur Anwendung kommen.

Wie bereits bei der Lösung der spezifischen Konflikte werden allgemeine Lösungsansätze stark auf der *individualethischen Ebene* verortet. Hier wird die Verantwortung sowohl bei den einzelnen PR-PraktikerInnen gesehen als auch bei den Leitenden der Kommunikationsfunktion oder Agentur. Ein/e Agenturvertreter/in bemerkt, dass „die Verantwortung für ethisches Verhalten bei den einzelnen Kunden-BetreuerInnen [liegt]. Ich kann bei Fragen aber auch zu meiner Teamleitung oder Geschäftsleitung gehen“ (1). Ein/e Unternehmensvertreter/in erklärt: „Ich habe meist allein entschieden, mich durchgesetzt und auch teilweise unbeliebt gemacht. Das tut einmal weh, etwas Unbeliebtes durchzusetzen; dann lohnt es sich aber“ (3). Ähnlich äußert sich ein/e weitere/r Organisationsvertreter/in: „Ich nehme die interne Korrektivrolle wahr – wenn’s auch manchmal unbequem ist“ (10).

Häufig werden Gespräche und interner *Diskurs als Lösungsmöglichkeiten* genannt. Bei ethischen Herausforderungen wird das interne Sparring als Schlüssel gesehen, d.h. die Diskussion der Problematik mit KollegInnen (12). Aus Agentursicht liegt die Lösung im Diskurs im Führungsgremium und in der klaren Risikoabwägung (8). Auch mit Kunden, die überzogene oder moralisch fragwürdige Erwartungen haben, wird Aufklärung und Diskurs als Lösungsmöglichkeit gesehen. Diesbezüglich merkt ein/e AgenturvertreterIn jedoch an: „Leider sehen wir, dass wir oft auf verlorenem Posten stehen, da Einflussmöglichkeiten schwinden und andere anders agieren“ (14). Von einigen Organisationen werden auch interne *Schulungen* angeboten oder Key Learnings an die Mitarbeitenden kommuniziert (6, 10, 11, 14).

Von mehreren InterviewpartnerInnen wurde erwähnt, dass *Kodizes, Regeln/Richtlinien oder Prinzipien* zum Einsatz kommen. Interessanterweise wurde deren Einsatz kaum in Bezug auf die Lösung der spezifischen Sender- bzw. Rollen-Konflikte genannt sondern erst auf die Frage nach den in der Organisation vorhandenen Lösungsansätzen erwähnt. Von einem/r AgenturvertreterIn wird vorgebracht, dass „in den Verträgen mit unseren Kunden steht, dass wir uns an PRVA Richtlinien und Kodizes halten; das ist ein zusätzlicher Schutz“ (2). Verwiesen wird auch auf die Audits zum österreichischen PR-Gütezeichen. Daher wisse jeder „was wir tun und was nicht; wir haben klare Regelungen z.B. zu §26 Mediengesetz“ (15). Eine andere Agentur setzt auf ethische Prinzipien als USP am Markt, indem sie das Organisationshandeln klar an diesen Prinzipien ausrichtet (8). Auf Unternehmensseite wird hingegen vor allem auf Compliance-Richtlinien verwiesen (6, 7, 9) oder auf allgemeine wirtschaftsethische „Prinzipien verantwortlicher Unternehmensführung“ (10). Die Übertragung dieser Richtlinien auf PR wird nur einmal erwähnt: „Wir haben eine Compliance-Richtlinie [...], die wird jetzt ausgedehnt auf den Umgang mit Advocacy und Lobbying“ (6). In drei der Unternehmen gibt es auch das allgemeine (nicht PR-spezifische) Instrument der Ethik-Hotline (7, 9, 13).

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Die Interviewergebnisse erlauben tiefe Einblicke in die ethischen Herausforderungen und Rahmenbedingungen, mit denen die 16 befragten PR-PraktikerInnen konfrontiert sind. Bevor diese diskutiert werden, sei jedoch zunächst auf die Limitationen der Untersuchung hingewiesen, die sich aus der gewählten Methodik ergeben. Da im Rahmen der qualitativen Forschung Repräsentativität kein Zielkriterium darstellt, können die Befunde nicht verallgemeinert werden. Die Bereitschaft der PR-PraktikerInnen, an einer Studie zu PR-Ethik teilzunehmen, legt nahe, dass diese eine eher reflektierte und wohlwollende Sichtweise auf Fragen der PR-Ethik haben. Die Sicht derjenigen, die Moral und Ethik indifferent oder gar ablehnend gegenüber stehen, wird in der Studie nicht berücksichtigt. Des Weiteren ist nicht auszuschließen, dass die Antworten trotz Zusage von Anonymität und einer vertrauensvollen Interviewatmosphäre eine Ten-

denz zu sozialer Erwünschtheit aufweisen. Auch war in der Untersuchungsanlage nicht vorgesehen, die Sichtweise der Akteure zu untersuchen, mit denen die PR-PraktikerInnen die Intra- und Inter-Sender-Konflikte erleben. Die Untersuchung der „anderen Seite“ ist als Ergänzung der vorliegenden Befunde und somit für zukünftige Forschung von besonderer Bedeutung.

Die Befunde der Befragung bestätigen teilweise bestehendes Wissen, gehen jedoch deutlich über bisherige Erkenntnisse hinaus und erweitern diese um spezifische Einblicke in konkrete ethische Herausforderungen und Dilemmata, denen sich PR-PraktikerInnen in ihrem Berufsalltag gegenüber sehen. Wenig überraschend sehen sich die PR-PraktikerInnen mit einem verstärkten Wettbewerbs- und Erfolgsdruck konfrontiert, der durch ein Kurzfristdenken seitens der Unternehmensleitungen noch verstärkt wird. Dieser Druck manifestiert sich in konkreten Intra-Sender Konflikten. Die Herausforderungen für die PR-PraktikerInnen ergeben sich dadurch, dass überzogene und moralisch bedenkliche Forderungen gestellt werden, die auf möglichst viel Wirkung abzielen, aus Sicht der Befragten jedoch nicht leistbar oder moralisch nicht vertretbar sind. Bemerkenswert ist die Interpretation von einigen Befragten, dass moralisches Handeln als wettbewerbshindernd betrachtet wird, und man sich Moral nicht mehr leisten könne. Der Zusammenhang zwischen moralisch korrektem Verhalten gegenüber den Stakeholdern und dem Image der Organisation (vgl. Bentele 2015, 1079) wird von einigen Entscheidungsträgern in der Praxis offenbar nicht gesehen. Bemerkenswert ist diesbezüglich jedoch auch die Aussage einer Agentur, moralisch korrektes Handeln als USP zu nutzen.

Der ökonomische Druck wird aus Sicht der Befragten durch die Digitalisierung noch verstärkt. Die Digitalisierung führt zu Transformationsprozessen in der gesamten Medienlandschaft, welche sich auch stark auf die Arbeit von JournalistInnen und Medienhäusern auswirkt. Die Entwicklungen im Journalismus und hier insbesondere die Verwischung der Grenzen zwischen redaktionellen Inhalten und bezahltem Content werden besonders kritisch gesehen. Dies wurde auch im Rahmen einer qualitativen Expertenbefragung zu ethischen Herausforderungen im Journalismus als Problemfeld identifiziert (vgl. Eberwein et al. 2016, 43; siehe auch Gonser/Rußmann in Druck). Ein von Eberwein und Kollegen befragter Experte bemerkt am Beispiel Native Advertising, dass dies auch medienethische Probleme aufwerfe und zu Missbrauch führen könne, denn „[j]ournalistische Beiträge können dabei durch Werbetreibende beeinflusst werden. Für den Nutzer ist aber nicht sofort erkennbar, welcher Anzeigenkunde bei einem Beitrag tonangebend ist und möglicherweise Einfluss genommen hat auf den Inhalt des Artikels“. Diese Äußerung wird, ähnlich der Aussagen unserer Befragten, ergänzt durch die Bemerkung eines anderen Experten: „Wenn man die Grenze zwischen Journalismus und Werbung auflöst, verabschiedet sich der Leser – am Ende steht man mit leeren Händen da“ (Eberwein et al. 2016, 43). Diese mögliche Einflussnahme wird von den befragten PR-Verantwortlichen als Dilemma erlebt, wenn sie von JournalistInnen nach Zuwendungen oder gar nach komplettem Content für redaktionelle Inhalte gefragt werden. Wird dennoch kooperiert, wird das moralisch fehlerhafte Handeln rationalisiert,

indem die Verantwortung dafür auf die JournalistInnen abgeschoben wird. Dass die ökonomische Not so weit gehen kann, dass Unternehmen zu Zahlungen für die Zurückhaltung negativer Inhalte gedrängt werden, ist eine bedenkliche Einsicht.

Im Vergleich zu den Inter-Sender-Konflikten mit JournalistInnen wird über Konflikte mit anderen Stakeholdern kaum berichtet. Herausforderungen ergeben sich hier vor allem mit Mitarbeitenden und mit der Führungsebene. In Bezug auf letztere werden die überzogenen Forderungen, die als Intra-Sender-Konflikt wahrgenommen werden, auch auf eine mangelnde Wahrnehmung der Stakeholder-Erwartungen zurückgeführt. Eine klarere Einsicht seitens der Unternehmensleitungen, dass das Image der Stakeholder durch Erfüllung und Verletzung moralischer Handlungserwartungen geprägt wird, könnte den Konflikt auch auf Intra-Sender-Ebene reduzieren.

Nicht zuletzt wurde in den Interviews der Inter-Rollen-Konflikt thematisiert, der zwischen der Rolle als „Sprachrohr“ und als „Korrektiv“ besteht. Wenn auch herausfordernd, so sehen einige PR-PraktikerInnen ihre Aufgabe u.a. darin, nach innen ein Korrektivrolle zu übernehmen und Auftrag- oder Arbeitgeber auf die Stakeholdererwartungen und mögliche Erwartungsverletzungen hinzuweisen. In der wissenschaftlichen PR-Debatte wird die Aufgabe des/r PR-Praktikers/in als „ethical guardian“ seit vielen Jahren diskutiert. Heath merkt diesbezüglich an: „Public relations persons enjoy an ideal position to counsel executives on which values fit best with the interests of their markets, audiences and publics.“ (Heath 2001, 46) Einige Autoren gehen sogar noch weiter, wenn sie PR eine Führungsrolle für die Gestaltung einer verantwortungsbewussten Organisationkultur attestieren: „After all, one of the individuals best qualified to shape the corporate culture is the communication specialist.“ (Starck/Kruckeberg 2003, 38) Um tatsächlich glaubwürdig die Rolle eines „ethical guardian“ übernehmen zu können, was durchaus kritisch diskutiert wird (vgl. L'Etang 2003), ist eine stärkere Professionalisierung der Branche in Hinblick auf moralisches Handeln basierend auf ethischen Richtlinien nötig.

## 6 Fazit

Die Komplexität möglicher Konfliktsituationen sowie die ethischen Herausforderungen und Dilemmata, die PR-PraktikerInnen in ihrem Berufsalltag erfahren können – und oftmals erfahren – verdeutlichen die Notwendigkeit von Instrumenten und Hilfestellungen, an denen sich PraktikerInnen orientieren können, um verantwortungsbewusst und moralisch gut zu handeln. Die Ergebnisse zeigen, dass die Lösungsansätze stark auf der individualethischen Ebene verortet sind. Hier wird die Verantwortung sowohl bei den einzelnen PR-PraktikerInnen gesehen als auch bei den Leitenden der Kommunikationsfunktion oder Agentur.

Diese *individualistische PR-Ethik* greift jedoch zu kurz und muss durch eine *Organisations- und Professionsethik* ergänzt werden (vgl. Bentele 1992; Förg 2004). Die Interviews zeigen jedoch, dass Instrumente auf Organisationsebene, sofern vorhanden,

für die Bewältigung konkreter Konflikte und Herausforderungen selten genutzt werden. Dies kann daran liegen, dass diese – wie im Fall von Compliance Richtlinien oder generellen Prinzipien verantwortlicher Unternehmensführung – für den PR-Kontext oft zu unspezifisch sind, um bei einem konkreten Konfliktfall herangezogen werden zu können. Immerhin weisen einige AgenturvertreterInnen darauf hin, existierende PR-Ethik-Kodizes zu nutzen. Dass die Kodizes vielen PR-PraktikerInnen unbekannt sind oder aufgrund einer als gering wahrgenommenen Praktikabilität ungenutzt bleiben (vgl. Spatzier 2015; Zerfass et al. 2012), wurde einleitend bereits erwähnt.

Um die Ethik und Moral in der PR zu stärken ist es daher von besonderer Bedeutung, mehr Wissen über das Potenzial und die Anwendbarkeit von Ethik und Moral im Berufsalltag zu schaffen. Derzeit wird Ethik kaum als hilfreicher Reflexionsprozess erkannt, sondern auf persönlicher bzw. individueller Ebene abgehandelt. Unternehmens- und PR-Ethik haben aber nichts mit gutem Benehmen oder Gutmenschentum zu tun, sondern sind systematische Reflexion auf allen Ebenen und in allen Prozessen. Da die Ursachen vieler Herausforderungen unternehmerische sind, müssen sie auch dort gelöst und angegangen werden.

Neben dem *Wissen über die PR-Kodizes* des Berufsstandes gilt es daher auch innerhalb der Organisationen *Instrumente, Argumentarien, Prozesse und Strukturen* zu schaffen, die im PR-Berufsalltag anwendbar sind und idealerweise auch vorbeugend wirken. Sinnvoll erscheinen hier Schulungen zu Ethik und Moral im PR-Alltag, in deren Rahmen sowohl eine Sensibilisierung für die Thematik stattfinden als auch die Anwendung von Instrumenten und Kodizes geübt werden kann. Dafür ist der Einsatz von Fallstudien hilfreich. Leider existiert im deutschsprachigen Raum (noch) keine Sammlung von Fallbeispielen, in der Ethik-relevante Praxisfälle dokumentiert und reflektiert würden und die PraktikerInnen und Studierenden eine anschauliche Hilfestellung liefern könnte (vgl. Bentele 2015, 1083). Insbesondere für international agierende Unternehmen wäre zudem eine Dokumentation der Verfahren hilfreich, wie in verschiedenen Ländern mit ethischen Herausforderungen umgegangen wird.

Ziel der Wissensgenerierung und Schulung muss es auch sein, eine *Einstellungsänderung* zu bewirken, so dass Ethik als Chance und nicht als Bürde betrachtet wird. Hierfür ist auch ein *stärkerer öffentlicher Diskurs* nötig, sowohl zu den ökonomischen Sachzwängen und seinen ethischen Konsequenzen, also auch zum Rollenverständnis von JournalistInnen und PR-Kommunikatoren. Von hoher Bedeutung ist zudem eine Debatte zur Verwischung der Grenzen zwischen redaktionellen Inhalten und bezahltem Content und der dadurch gefährdeten Glaubwürdigkeit der Medien. Die Medienentwicklung, vor allem im digitalen Bereich, wird primär ökonomisch, kreativ und technisch diskutiert und betrachtet. Ein Diskurs über die Entwicklung der Medien und ihre ethischen Konsequenzen findet in der Praxis zu wenig statt. Themen wie Content Marketing, Native Advertising und ähnliche Grenzbereiche werden derzeit teilweise als ethikfreier Raum gesehen. Ein konstruktiver Dialog aller Disziplinen erscheint hier dringend notwendig.



## Literatur

- Bentele**, Günter (1992): Ethik der Public Relations als wissenschaftliche Herausforderung. In: **Avenarius**, Horst/**Armbracht**, Wolfgang (Hg.). Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 151-170.
- Bentele**, Günter (2015): Ethik der Public Relations – Grundlagen, Probleme, Reflexion. In: **Fröhlich**, Romy/**Szyszka**, Peter/**Bentele**, Günter (Hg.). Handbuch der Public Relations. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1069-1087.
- Dietzfelbinger**, Daniel (2015): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eberwein**, Tobias/**Porlezza**, Colin/**Bichler**, Klaus/**Karmasin**, Matthias (2016): Lästige Gäste? Partizipation und Produsage als Problem der journalistischen Selbstregulierung. Ergebnisse einer Drei-Länder-Studie. In: *Medien Journal*, (40), 2, 34-48.
- Förg**, Brigitte (2004): Moral und Ethik der PR. Grundlagen – Theoretische und empirische Analysen – Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gläser**, Jochen/**Laudel**, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV).
- Gonser**, Nicole/**Rußmann**, Uta (in Druck) (Hg.): Verschwimmende Grenzen zwischen Journalismus, Public Relations, Werbung und Marketing. Aktuelle Befunde aus Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer VS.
- Heath**, Robert L. (2001): A rhetorical enactment rationale for public relations. The good organization communicating well. In: **Heath**, Robert L. (Hg.). Handbook of public relations. Thousand Oaks, CA: SAGE, 31-50.
- Katz**, Daniel/**Kahn**, Robert Louis (1978): The social psychology of organizations. 2. Aufl. New York: Wiley.
- L'Etang**, Jacquie (2003): The myth of the 'ethical guardian': An examination of its origins, potency and illusions. In: *Journal of Communication Management*, 8, (1), 53-67.
- Opp**, Karl-Dieter (1974): Abweichendes Verhalten und Gesellschaftsstruktur. Darmstadt: Luchterhand.
- Post**, James E./**Preston**, Lee E./**Sachs**, Sybille (2002): Redefining the corporation. Stakeholder management and organizational wealth. Stanford, CA: Stanford University Press.
- PR-Ethik-Rat** (2012): Branchen-Stimmungsbild und ethische Dilemmata vor dem Hintergrund aktueller Skandale. Meinungsraum. Online: [http://prva.at/itrfile/\\_1\\_/628339f6c4d5da03d71117f875f8fb84/20120417\\_Studie\\_EthikundPR.pdf](http://prva.at/itrfile/_1_/628339f6c4d5da03d71117f875f8fb84/20120417_Studie_EthikundPR.pdf) (12.11.2016).
- Rademacher**, Lars (2010): Public Relations. In: **Schicha**, Christian/**Brosda**, Carsten (Hg.). Handbuch Medienethik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (GWV), 278-292.
- Spatzier**, Astrid (2015): Ethical engagement of public relations practitioners in a connected world. Results of an empirical study in Austria. In: **Catellani**, Andrea/**Zerfass**, Ansgar/**Tench**, Ralph (Hg.). Communication ethics in a connected world. Research in public relations and organisational communication. Bruxelles u.a.: Peter Lang, 75-95.
- Starck**, Kenneth/**Kruckeberg**, Dean (2003): Ethical obligations of public relations in an era of globalization. In: *Journal of Communication Management*, 8, (1), 29-40.
- Steinmann**, Horst/**Zerfaß**, Ansgar/**Ahrens**, Rupert (1993): Ethische Problemfelder der Public Relations-Beratung. In: *prmagazin*, 10, 33-40.
- Witzel**, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 1, (1). Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132> (20.2.2016).
- Zerfass**, Ansgar/**Verčič**, Dejan/**Verhoeven**, Piet/**Moreno**, Angeles/**Tench**, Ralph (2012): European Communication Monitor 2012. Challenges and competencies for strategic communication. Results of an empirical survey in 42 countries. EACD/EUPRERA. Brussels. Online: <http://de.slideshare.net/communicationmonitor/european-communication-monitor-ecm-2012-results-chart-version> (12.11.2016).