

Gabriele Faber-Wiener

# Responsible Communication

Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation  
zu echtem Verantwortungsmanagement kommen

 Springer Gabler

---

# Responsible Communication

---

Gabriele Faber-Wiener

# Responsible Communication

Wie Sie von PR und CSR-Kommunikation  
zu echtem Verantwortungsmanagement  
kommen

2013

 Springer Gabler

Gabriele Faber-Wiener  
Center for Responsible Management  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-642-38941-2  
DOI 10.1007/978-3-642-38942-9

ISBN 978-3-642-38942-9 (eBook)

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Testimonials zum Buch

Der vorliegende Band unternimmt die Anstrengung, den Begriff der Kommunikation um die Kategorie der „Verantwortung“ zu qualifizieren. Dies gelingt insbesondere deshalb, weil durch die Analyse ethischen Know-Hows ein „Responsible Communication Konzept“ operationalisiert wird. Der Band dient daher sowohl als Orientierungs- als auch als Anwendungswissen für alle, die an verantwortungsvoller Kommunikation interessiert sind.

*Dr. Felicitas Mochy, Direktorin, Steinbeis University, Institute Corporate Responsibility Management (ICRSM), Berlin*

Corporate Social Responsibility ganzheitlich verstanden heißt, die Verantwortung für unternehmerische Auswirkungen auf die Gesellschaft zu übernehmen und dabei die positive Wirkung zu erhöhen, sowie die negative zu reduzieren. Dafür bedarf es der Integration von CSR ins Kerngeschäft genauso wie des offenen und transparenten Diskurses mit den Stakeholdern. Nur im Dialog können die wesentlichen Themen erkannt und Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen erarbeitet werden. Responsible Communication bietet dafür einen hilfreichen Zugang.

*Mag. Daniela Knieling, Geschäftsführerin respACT – austrian business council for sustainable development, Wien*

Die Theorie von der Dynamik der Kommunikationsgesellschaft ist seit Mitte der 90er Jahre zur herrschenden sozialwissenschaftlichen Lehre geworden. Noch heute gibt es freilich rückwärts gewandte Eliten in Wirtschaft und Politik, die borniert glauben, diese Erkenntnisse souverän ignorieren zu können. Immer häufiger zahlen sie dafür einen bitteren Preis: Vertrauensverlust beim Konsumenten, Abwanderung aus der Politik, Niedergang der öffentlichen Reputation. Hiergegen hilft nur ein substantielles Umdenken und das konsequente Einlassen auf eine Lerngeschichte Ethik.

*emer. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang R. Langenbacher, Vorsitzender Österreichischer Ethik-Rat für Public Relations, emer. Ordinarius für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien*

Responsible Communication ist in der Organisationskommunikation ein zentraler Begriff – auch wenn er in der Praxis noch nicht weit genug vorgedrungen ist. Gabriele Faber-Wiener, einer profunden Kennerin und langjährigen Lehrenden von Public Relations und Corporate Social Responsibility, geht dieser Begriff jedoch zurecht noch nicht weit genug. Sie schlägt deshalb die Brücke zum Responsible Management und schließt damit den Kreis der ganzheitlichen Betrachtung integrierter Kommunikation als wesentlichem Teil des Managements einer Unternehmung oder Organisation.

*Mag. Dr. Michael Roither, Leiter des Zentrums für Journalismus und Kommunikationsmanagement, Donau-Universität Krems, Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung, Krems*

---

# Vorwort

Verantwortung leben heißt verantwortlich kommunizieren

Die Zeichen der Zeit stehen auf Veränderung: Viele Unternehmen praktizieren teilweise seit über 10 Jahren Corporate Social Responsibility (CSR) – allerdings zumeist projektgetrieben und kaum mit einer Reflexion der eigenen Verantwortlichkeit verknüpft. Dies reflektiert sich spätestens in der Kommunikation, die ja Aushängeschild und Spiegel einer Haltung darstellt.

Das bedeutet: Nicht nur das (unternehmerische) Handeln braucht ein neues Wertesystem und eine feste Verankerung in unternehmerischer und gesellschaftlicher Verantwortung – auch die Kommunikation über Werthaltungen und Verantwortung muss auf eine neue Basis gestellt werden.

Diese Erkenntnis hat sich für mich nach jahrelanger Praxis in den unterschiedlichsten Bereichen der Kommunikation – vom Einsatz für gesellschaftliche Veränderung über die Beratung bis hin zur Lehre und zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Wirkung und Mechanismen der Kommunikation – mehr denn je bestätigt und gefestigt.

Die herkömmlichen, gelernten Rezepte der Kommunikation greifen bei Verantwortungsthemen nicht mehr. Ein Umdenken ist notwendig, wenn Unternehmen und Institutionen weiter glaubwürdig bleiben bzw. Glaubwürdigkeit erlangen wollen.

Diese durchaus drastische und ernüchternde Einschätzung hat zur vorliegenden Arbeit geführt. Mein Ziel ist es, den Diskurs über eine Neuausrichtung und Ausdehnung der CSR-Kommunikation zu initiieren – hin zu einer neuen Art des Kommunizierens, die auf dem neuen Ansatz von „Responsible Management“ beruht und das Potenzial hat, die gesamte Kommunikation neu zu definieren.

---

## Danksagung und Disclaimer

Fragen stellen, Behauptungen nicht für bare Münze nehmen, und im intensiven Diskurs neue Wege erschließen – mit dieser Einstellung bin ich seit jeher meinen unterschiedlichen beruflichen und privaten Herausforderungen begegnet. Und diese Einstellung hat mich dazu geführt, mich mit neuen Wegen zu beschäftigen, die der institutionellen und professionellen Kommunikation neue Glaubwürdigkeit erschließen sollen.

Mir ist bewusst, dass das neue Konzept von Responsible Communication und seiner notwendigen Verankerung in Managementprozessen und im Außenauftritt von Unternehmen und Institutionen Diskussion und Widerspruch hervorrufen wird. Genau dies ist auch meine Intention: Denn nur durch den kontinuierlichen Diskurs und durch das In-Frage-Stellen von Gelerntem und Bewährtem erreichen wir Weiterentwicklung – für die Gesellschaft, für die Kommunikation, für uns selbst.

Mein aufrechter Dank geht an all diejenigen, die mich in dem nicht immer leichten Prozess der Entwicklung meines Konzeptes und meines Buches begleitet, unterstützt, aber auch kritisiert und in Frage gestellt haben: Allen voran an meinen Mann Florian, meine Business-Partnerin und Mitbegründerin des „Center for Responsible Management“ Barbara Coudenhove-Kalergi, sowie an das Team der Steinbeis Hochschule Berlin, mit deren Unterstützung dieses Werk entstanden ist.

Gabriele Faber-Wiener

**PS** Bei dieser Arbeit wurde (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) auf möglichst geschlechtsneutrale Formulierungen geachtet. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde der Fokus dabei primär auf Sichtbarmachung des Geschlechtes gelegt und nicht auf die platzsparendere Form des Binnen-I.

---

# Einführung

---

## **Responsible Communication – wie Sie von PR und CSR-Kommunikation zu echtem Verantwortungsmanagement kommen**

In Zeiten wachsender Vernetzung und stärkerer Hinterfragung von Unternehmen durch die Öffentlichkeit gewinnen Faktoren wie Transparenz und Verantwortungsbewusstsein immer mehr an Bedeutung. Vor allem bei Corporate Responsibility (CSR)-Themen, deren Ziel Glaubwürdigkeit und Legitimation durch die Öffentlichkeit darstellt, greifen die herkömmlichen, gelernten Rezepte oft nicht mehr: Sie erfordern ein offeneres, flexibleres Management – und eine neue Form der Kommunikation (Bruhn 2005).

Dies wird in der vorliegenden Arbeit skizziert – mit dem Konzept von Responsible Communication – einer neuen, wertebasierten, zukunftsorientierten und integrierten Kommunikationsform. Die Notwendigkeit dafür liegt in der derzeitigen Gesamtsituation von PR und CSR-Kommunikation begründet:

Die Wirkung von PR basiert auf Glaubwürdigkeit, deren Bestandteile Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit sind (Six und Schäfer 1985). Kompetenz wiederum basiert auf umfassendem Wissen, d. h. verlangt die Vermittlung ausgewogener Informationen und nicht nur die derzeit in der PR-Praxis vorherrschende Vermittlung des Selbstbildes (Röttger 2001). Vertrauenswürdigkeit hingegen basiert auf Selbstkritik und Selbstreflexion – beides ist in der derzeit praktizierten PR nur unzureichend vorhanden (Zerfaß et al. 2011).

Fazit: PR verfehlt ihre Wirkung, wenn sie nicht als glaubwürdig wahrgenommen wird.

Dasselbe gilt für CSR-Kommunikation: Ihr Ziel – Legitimation, d. h. Berechtigung durch andere – setzt zwei Dinge voraus: die Bereitschaft, sein Handeln von der Legitimierbarkeit und somit Akzeptanz abhängig zu machen, – und die Bereitschaft, auch andere einzubeziehen (Thielemann 2009). Anpassung an Legitimierbarkeit wiederum bedeutet eine Anerkennung des Primats der Ethik und der Rechte anderer, die derzeit nicht das vorherrschende Paradigma ist. Einbeziehung bedeutet echten Dialog, d. h. im Idealfall Diskurs und nicht die derzeit vorherrschende Einwegkommunikation (Karmasin und Weder 2008).

Fazit: CSR-Kommunikation verfehlt ihr Ziel der Legitimation.

Es sind somit drei Annahmen, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen:

1. Ernst gemeinte CSR im Sinn von Verantwortungsmanagement braucht eine neue Form der Kommunikation: Responsible Communication.
2. Kommunikation von Verantwortung (i. e. Responsible Communication) muss auf vier Säulen basieren, um glaubwürdig und akzeptiert (legitimiert) zu sein:
  - Einbringen von gesellschaftlicher Sicht,
  - Bereitschaft zur Selbstkritik,
  - Ethik als Basis für Denken und Handeln,
  - Diskursorientierung.
3. Kommunikation von Verantwortung (i. e. Responsible Communication) muss über alle drei Management-Ebenen stattfinden, um wirksam zu sein: im Kern (d. h. bei Managemententscheidungen), in Managementprozessen und in der Außenkommunikation.

Zentrale Aufgabe der Kommunikation ist somit einerseits, dem Management bei der Positionierung und Entscheidung von gesellschaftlich relevanten Themen zu helfen, indem Know-how, Praktiken und Instrumente zur Verfügung gestellt werden, die den Blickwinkel der Gesellschaft einbringen, mit dem Ziel, Probleme zu antizipieren und ethisch problematische Entscheidungen zu verhindern. Zweitens wird, wo immer möglich, regelgeleiteter, ergebnisoffener Diskurs eingesetzt, und drittens wird eine adäquatere Form der externen Kommunikation entwickelt, die wiederum dialogisch ausgerichtet ist.

Damit zieht Responsible Communication den Verantwortungskreis weiter, als er in der bisherigen PR oder CSR-Kommunikation gezogen wurde. Kommunikation – als Verbindungsstelle zwischen Außen- und Innenwelt – wird dadurch verantwortlich für das Einbringen der gesellschaftlichen Perspektive in Unternehmen und Organisationen. Diese Gemeinwohlfunktion der PR ist in manchen PR-Theorien vorhanden, wird aber in der Praxis der Auftragskommunikation untergeordnet. Kommunikation kommt somit auch eine Schlüsselrolle im CSR-Management zu, da es eine steuernde Rolle bei allen kommunikationsrelevanten CSR-Prozessen übernimmt, denn „*Verantwortungsmanagement heißt Kommunikation nach Außen und Innen*“ (Karmasin und Weder 2009).

Das Ergebnis ist nicht nur eine „Ethisierung“ der Kommunikation, sondern letztendlich pure Effizienz: Durch das Verhindern bzw. Reduzieren von ethisch inkorrekten Entscheidungen, die von der Öffentlichkeit nicht mitgetragen werden, und durch das Involvement von kritischen Stakeholdern (Diskurs) ist die Umsetzung von Vorhaben in vielen Fällen gesichert, wobei dies von allen Beteiligten entsprechende Offenheit und Bereitschaft zu Kompromissen voraussetzt.

Die Anwendung von Responsible Communication hat somit nicht nur Legitimation und einen nachhaltigen Anstieg von Reputation im Sinne von „Earned Reputation“ (Thielemann 2009) zur Folge, es würde auch die Rolle von Kommunikation und somit die Rolle und Position der Kommunikationsbranche verändern.

Basis dafür ist das Verlassen des skizzierten „Cultural Lock-Ins“, d. h. eine andere Grundhaltung. Es bedingt die Änderung des vorherrschenden Mindsets der Kontrollierbarkeit hin zu Offenheit für Involvement und Diskurs, d. h. weg von „kommunizieren müssen“ hin zu „kommunizieren wollen“.

Dieses Umdenken erfordert eine Weiterentwicklung der Kommunikatoren auf allen Ebenen: Von Wissen über CSR, Ethik-Training, Know-how in Dialektik und Logik bis hin zur Anwendung von Techniken und Instrumenten wie Dilemmata-Management ist großer Aufholbedarf gegeben, um dieser neuen, erweiterten Rolle von Kommunikation gerecht zu werden.

---

## Literatur

- Bruhn M (2005) Kommunikationspolitik. Vahlen, München
- Six B, Schäfer B (1985) Einstellungsänderungen. Kohlhammer, Stuttgart
- Thielemann U (2009) System Error: Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt. Westend Verlag, Frankfurt
- Karmasin M, Weder F (2008) Organisationskommunikation und CSR: Neue Herausforderungen an Kommunikationsmanagement und PR. LIT-Verlag, Wien
- Röttger U (Hrsg) (2001) Issues Management: Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
- Zerfaß A et al (2011) European Communication Monitor 2011. [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu). Zugegriffen: 24.4.2013

---

## Abkürzungsverzeichnis

CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktien IndeX
MBA	Master of Business Administration
NGO	Non Governmental Organization(s)
NPO	Non-Profit-Organisation
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
RC	Responsible Communication
RM	Responsible Management
SWOT	Engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)
VÖA	Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Responsible Management – ein neuer Managementansatz

<b>1</b>	<b>Verantwortung und Management – ein Widerspruch?</b> . . . . .	<b>3</b>
1.1	Die Rolle der Verantwortung . . . . .	3
1.2	Die Rolle des Managements . . . . .	7
1.3	Von Management zu Responsible Management . . . . .	8
	Literatur . . . . .	11
<b>2</b>	<b>Responsible Management – Was ist das?</b> . . . . .	<b>15</b>
2.1	Definition von Responsible Management . . . . .	15
2.2	Prinzipien von Responsible Management . . . . .	17
2.3	Einführung von Responsible Management . . . . .	19
2.4	Responsible Management – Bereiche und Instrumente . . . . .	19
	Literatur . . . . .	22

## Teil II Responsible Communication

<b>3</b>	<b>Kommunikation von Verantwortung in Theorie und Praxis</b> . . . . .	<b>27</b>
3.1	PR-Theorien und die Rolle der Verantwortung . . . . .	27
3.1.1	Die vier PR-Modelle von Grunig und Hunt (?) . . . . .	28
3.1.2	Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit von Burkart (2008) . . . . .	28
3.1.3	Analyse der PR-Theorien . . . . .	31
3.2	Die Praxis der PR und die Rolle der Verantwortung . . . . .	33
3.2.1	Charakteristika der PR-Praxis . . . . .	33
3.2.2	Normative Vorgaben und Richtlinien der Branche . . . . .	33
3.2.3	Das Selbstbild der PR-Praktiker . . . . .	34
3.2.4	Das PR-Bild in der Öffentlichkeit . . . . .	36
3.2.5	PR und Dialogorientierung . . . . .	36
3.3	Die Praxis der CSR-Kommunikation . . . . .	40
3.3.1	Das vorherrschende CSR-Verständnis . . . . .	41
3.3.2	Formen der CSR-Kommunikation . . . . .	42

3.3.3	Die Frage der Glaubwürdigkeit . . . . .	43
3.4	Von PR und CSR-Kommunikation zu Responsible Communication . . . . .	47
	Literatur . . . . .	51
<b>4</b>	<b>Responsible Communication (RC) – ein neuer Zugang</b> . . . . .	<b>55</b>
4.1	Definition von Responsible Communication . . . . .	55
4.2	Leit-Prinzipien von Responsible Communication . . . . .	55
4.3	Wirkung von Responsible Communication . . . . .	57
4.3.1	Responsible Communication ist effektiv . . . . .	57
4.3.2	Responsible Communication ist effizient . . . . .	58
4.4	Wirkungsbereiche von Responsible Communication . . . . .	59
4.4.1	Wirkung im Unternehmen . . . . .	59
4.4.2	Wirkung in der Gesellschaft . . . . .	61
4.5	Erweiterung der Kommunikationstheorien . . . . .	63
4.5.1	Erweiterung von Grunig und Hunt auf fünf Modelle . . . . .	63
4.5.2	Erweiterung von Burkart auf Entscheidungsfindungen . . . . .	67
	Literatur . . . . .	70
<b>5</b>	<b>Die Umsetzung: Responsible Communication auf drei Ebenen</b> . . . . .	<b>75</b>
5.1	Responsible Communication im Kern . . . . .	77
5.1.1	Ethik- und diskursbasiertes Handeln und Entscheiden . . . . .	77
5.1.2	Umgestaltung der Organisationsstrukturen . . . . .	78
5.1.3	Aktivitäten und Instrumente: Schritt 1: Ethik einführen . . . . .	79
5.1.4	Aktivitäten und Instrumente – Schritt 2: Ethisch richtig entscheiden . . . . .	81
5.2	Responsible Communication bei CSR-Prozessen: Alterozentrische, diskursbasierte Sichtweise . . . . .	86
5.2.1	Prozess 1: Verankerung im Unternehmen . . . . .	86
5.2.2	Prozess 2: Stakeholder-Management . . . . .	88
5.2.3	Prozess 3: Themenmanagement . . . . .	93
5.2.4	Prozess 4: Corporate Identity-Prozess (Verknüpfung zu Prozess 1) . . . . .	95
5.2.5	Prozess 5: Vom Reputations- zum Credibility-Management . . . . .	95
5.2.6	Prozess 6: Krisen- und Konfliktmanagement . . . . .	97
5.3	Responsible Communication nach außen: Dialogische, intrinsische und selbstkritische Außenkommunikation . . . . .	98
5.3.1	Form der Außenkommunikation . . . . .	98
5.4	Weitere, allgemeine Maßnahmen . . . . .	106
5.4.1	Know-how . . . . .	106
5.4.2	Evaluierung . . . . .	106
	Literatur . . . . .	108
<b>6</b>	<b>Branchenpotenzial und Ausblick</b> . . . . .	<b>113</b>

---

Literatur .....	117
<b>Kurzporträt der Autorin</b> .....	<b>119</b>