

Christof Ehrhart

# Erfolgsfaktor PR



Christof Ehrhart

# Erfolgsfaktor PR

Impulse für die Unternehmenskommunikation

**Frankfurter Allgemeine Buch**

Presseexemplar – nicht vervielfältigen

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

## Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankenallee 71–81,  
60327 Frankfurt am Main

Umschlag: Nina Hegemann  
Titelgrafik: © ismagilov\_Thinkstock  
Satz: Wolfgang Barus, Frankfurt am Main  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2019  
ISBN 978-3-96251-003-9

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| Geleitwort  | 7         |
| Vorwort   | 9         |
| <b>I. Selbstverständnis – Wer braucht morgen noch PR und wer macht sie?</b> | <b>13</b> |
| 1 Offene Gesellschaft ohne Kommunikatoren?                                  | 13        |
| 2 PR und CR – Senden und Empfangen  | 16        |
| 3 Zwei Kulturen – Kompetenzen für die PR von morgen                         | 19        |
| 4 Lackmustest – Gibt es richtige PR im falschen Umfeld?                     | 22        |
| 5 Der Kommunikator als Stimmungsmanager                                     | 26        |
| <b>II. Leistungsbeitrag – Welchen Mehrwert stiftet die PR zukünftig?</b>    | <b>31</b> |
| 1 Aufbruch in das Zeitalter nachhaltiger Kommunikation                      | 31        |
| 2 Sinnstiftung durch Kommunikation  | 34        |
| 3 Narrative Auswege aus medialen Echoräumen                                 | 39        |
| 4 Wahrnehmung und Wirklichkeit – Gegen die Demagogie                        | 42        |
| 5 Von der Problemlösung zum Dilemma-Management                              | 45        |
| <b>III. Erfolgsfaktoren – Wie gelingt PR in der digitalen Postmoderne?</b>  | <b>49</b> |
| 1 Future-proofing PR – Der umgekehrte Turing-Test                           | 49        |
| 2 Führung in der Kommunikation – Vom Chef zum Kümmerer                      | 52        |
| 3 CEO-Kommunikation – Mittlere Flughöhe                                     | 55        |
| 4 Ohrenbetäubende Stille und beredtes Schweigen                             | 58        |
| 5 Jazz als Inspiration für agiles Kommunikationsmanagement                  | 61        |
| <b>IV. Quo vadis PR? – Evolution versus Disruption</b>                      | <b>65</b> |
| 1 Unternehmenskommunikation für die Postmoderne                             | 65        |
| 2 Big Data, Small Data – Was zählt in der Kommunikation?                    | 70        |
| 3 Öffentliche Meinung 2.0   | 73        |
| 4 Unboxing reality? – PR in der digitalen Plattformökonomie                 | 77        |
| 5 Techlash? – Die digitale Revolution frisst ihre Kinder                    | 80        |
| 6 Am Ende des kommunikativen Projekts des Westens                           | 83        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>V. Postmoderne Unternehmenskommunikation in der Praxis</b> | 87  |
| 1 Strategie – Reputation + Bonding = Beziehungskapital        | 87  |
| 2 Taktik – Planung + Projekte = Wirkung                       | 92  |
| 3 Management – Hierarchie + Netzwerk = Organismus             | 96  |
| 4 Führungskultur – Sinn + Selbstreflexion = Leadership        | 101 |
| Ausblick  | 107 |
| Anmerkungen   | 111 |
| Literatur   | 117 |
| Der Autor   | 125 |

# Geleitwort

Dieses Buch ist für mich als Kommunikations- und PR-Wissenschaftler eine positive Überraschung: Es ist Christof Ehrhart, dem langjährigen und erfahrenen Kommunikationsmanager, gelungen, ein spannendes, knackig-kurzes und sehr gut lesbares Buch über die Veränderungen und die Zukunft des Kommunikationsmanagements zu schreiben. Auch über die Herausforderungen, denen sich die Akteure dieses Berufsfeldes in den nächsten zehn Jahren gegenübersehen. Dabei gibt der Autor, der seit einigen Jahren seine Erfahrungen auch an Studentinnen und Studenten (z.B. der Universität Leipzig) weitergibt, auch sehr konkrete Hinweise, wie sich Kommunikationsmanagement heute aufstellen muss, um dem Wandel der Gesellschaft und des Berufs gewachsen zu sein.

Dass wir in einer Informations- und Kommunikationsgesellschaft leben, dass Kommunikationsfähigkeit zu einer Schlüsselkompetenz und zum Bestandteil unternehmerischer Wertschöpfung geworden ist, ist schon von einigen anderen gesagt worden. Selten wurde jedoch das Kommunikationsmanagement für Unternehmen in dieser Gesellschaft und ihren Veränderungen so profund analysiert und gleichzeitig auf die Notwendigkeit eines neuen, differenzierten Verständnisses der Kommunikation von Unternehmen, hingewiesen. Nur einige Stichworte:

- PR/Kommunikationsmanagement und Corporate Responsibility hängen nicht nur eng zusammen, sondern müssen organisatorisch im Unternehmen auch zusammen gedacht, strategisch ausgerichtet und organisiert werden;
- Kommunikationsmanagement leistet nicht nur Wertschöpfung für Unternehmen, sondern auch Sinnstiftung und ist damit zugleich ein wichtiger Wettbewerbsfaktor;
- der Kommunikator als Stimmungsmanager;
- Vertrauen als wichtiger Zielwert des Kommunikationsmanagements, muss mit persönlichen „Immunisierungsstrategien“ (Menschenkenntnis, Distanz und Haltung) zusammengedacht werden;
- sinnstiftende Erzählungen (Narrative) sind ein Ausweg aus den „medialen Echoräumen“;

- Problemlösungen müssen zum Dilemma-Management weiterentwickelt werden;
- die interne Akzeptanz von Corporate Communications und die CEO-Kommunikation nach innen und nach außen sind wichtige Herausforderungen: Nicht nur die Menge, sondern auch die Tonalität der Berichterstattung ist entscheidend;
- als eine (eher unerwartete) Inspirationsquelle für das Kommunikationsmanagement kann der Jazz fungieren: Jazz als Inspiration für agiles Kommunikationsmanagement;
- der Aufbau von Beziehungs- und Sozialkapital innerhalb eines strategischen Orientierungsrahmens des Unternehmens ist – entlang von Kernzielen wie Resilienz, Glaubwürdigkeit, Verantwortung, Strategievermittlung, Differenzierung und operativer Exzellenz entscheidend.

Ehrharts Analysen sind nicht nur Beschreibungen, sondern enthalten auch vielfach Erklärungen. Das Buch gibt auf dieser Basis praktische Hilfestellungen und Ratschläge für Kommunikationsverantwortliche. Dabei sind auch die vielen Literaturhinweise nach jedem Kapitel hilfreich, die unter dem Namen „Literarische Hausapotheke“ aufgeführt werden, kein schlechter Einfall im 200. Geburtsjahr des ehemaligen Apothekers Theodor Fontane (der im Übrigen 20 Jahre lang als „Pressagent“ für die preußische Regierung gearbeitet hat).

Das Buch bietet eine in die Zukunft gedachte Erfahrungsbilanz an, die gerade Kommunikationsmanagern, die für große Organisationen Verantwortung tragen, eine Reihe nützlicher Denkanstöße und Hinweise gibt. Denkanstöße zu geben, ist ein zentrales Anliegen des Buchs und die gibt es zuhauf! Es lohnt sich, das Buch genau zu lesen, die Analysen und Ratschläge zu reflektieren und – wo für sinnvoll erachtet – umzusetzen.

Univ.-Prof. Dr. Günter Bentele  
Berlin/Leipzig, im Juli 2019



# Vorwort

Wir leben im Zeitalter der Kommunikation. Begünstigt durch die neuen digitalen Kommunikationskanäle verbringen wir Menschen heute mehr Zeit damit, auch über große räumliche Entfernungen hinweg miteinander im Austausch zu stehen als jemals zuvor. Technologischer Fortschritt trifft hier auf das menschliche Grundbedürfnis nach sozialer Gemeinschaft, das schon Aristoteles mit der treffenden Beschreibung des Menschen als *Zoon Politikon* erkannt hat.

Auch Unternehmen werden von dieser Dominanz des kommunikativen Elements in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts erfasst. Reputation als immaterieller Vermögenswert hat unter den Bedingungen einer kommunikativ vernetzten (Wirtschafts-)Welt eine Bedeutung erlangt, die oft den Wert des materiellen Vermögens – wie er sich etwa in Maschinen, Grundstücken und Bodenschätzen ausdrückt – übersteigt. Das Bewertungsverhältnis zwischen materiellen und immateriellen Vermögenswerten hat sich in den vergangenen 40 Jahren umgekehrt: Mehr als 80 Prozent der *Assets* eines Unternehmens sind heute immateriell, mit Vertrauen, Reputation und Markenwerten als wesentlichen Bestandteilen.<sup>1</sup>

Kein Wunder, dass angesichts dieser Entwicklung die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen in Unternehmen immer höher eingeschätzt wird. Basierend auf der Auswertung von 25 Millionen Stellenausschreibungen hat das Datenanalyseunternehmen *Burning Glass Technologies* im Jahr 2015 die erforderlichen grundlegenden Fähigkeiten für 15 ausgewählte Berufsfelder zwischen Management, Forschung und Kundendienst ermittelt. Auf Platz 1 in 13 Berufsfeldern: Kommunikation.<sup>2</sup>

Kommunikationsfähigkeit ist zur Schlüsselkompetenz im Management geworden und zum unerlässlichen Bestandteil der unternehmerischen Wertschöpfung insgesamt. Kaum ein Unternehmen leistet sich heute noch das Risiko, ohne professionelle Kommunikatoren zu agieren, und das Interesse der Geschäftsführungen und Vorstände an Fragen der Kommunikation ist deutlich gewachsen. Warum kann der interessierte Mediennutzer trotzdem fast wöchentlich beobachten, dass kommunikative Rahmenbe-

dingungen bei unternehmerischen Entscheidungen oft nur eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen?

Warum kommt es zu Fehleinschätzungen, die dann oft in der Aussage „Die Idee war gut, aber wir haben nicht überzeugend kommuniziert“ gipfeln? Nun, die Gründe sind vielfältig. Zum einen ist das Verständnis von Kommunikationsmanagement als eigenständiger Managementdisziplin, die besonderen Gesetzmäßigkeiten folgt, nicht voll entwickelt und kann auch mit Wunschdenken, Zweckoptimismus oder der *normativen Kraft des Faktischen* nicht überwunden werden. Zum anderen sieht sich die Unternehmenskommunikation als Disziplin mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die es erforderlich machen, die etablierten Methoden und Strategien zu hinterfragen.

Angesichts fundamentaler Veränderungen – nicht nur in der Art wie wir kommunizieren, sondern auch wie wir produzieren, konsumieren und politisch interagieren – gilt es für Unternehmen, neuen Zugang zu gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu finden. War hier gestern *Legalität* der entscheidende Maßstab, so wird heute von Mitarbeitern, Konsumenten und kritischen Stakeholdern *Legitimität* eingefordert. Diese *postmoderne Konstellation* setzt das Management dem permanenten gesellschaftlichen Gegenwind aus. Von der Frage, wie gut Manager auf diese Situation vorbereitet sind und wie professionell Unternehmenskommunikation gestaltet wird, um adäquat darauf zu reagieren, hängt der Erfolg eines Unternehmens in Zukunft ab.

Das vorliegende Buch will Praktiker der Kommunikationsdisziplin und Führungskräfte im Management mit der sich rasch verändernden Rolle der Unternehmenskommunikation vertraut machen und Denkanstöße für die erfolgreiche PR von morgen geben. Dabei regt der Text bewusst auch zur Auseinandersetzung mit einschlägigen Klassikern und aktueller Fachliteratur an, um Zusammenhänge zu erkennen und eigene Überlegungen zu vertiefen. Abschließend sollen konkrete Hinweise zur Umsetzung aufzeigen, wie Ansätze zu postmoderner Unternehmenskommunikation aussehen können und welche Auswirkungen diese auf den Beruf des Kommunikationsmanagers haben.

Dieses Buch basiert auf Einblicken und Erfahrungen, die ich in über 25 Jahren der Verantwortung für die Kommunikation international führen-

der Unternehmen sammeln konnte. Den Kommunikationskollegen und den Vorstandsvorsitzenden, die ich auf diesem Wege begleiten durfte, verdanke ich mehr, als ich hier in wenigen Worten sagen kann. Zugleich habe ich über den gesamten Zeitraum meines Berufslebens immer aus tiefster Überzeugung die Nähe zum akademischen Betrieb gehalten. Schon Seneca wusste: *Man lernt, indem man lehrt*. Vor allem den Studentinnen und Studenten sowie meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig bin ich dankbar für einen stets fruchtbaren Abgleich zwischen wissenschaftlicher Grundlegung, akademischer Lehre und konkreter Praxis der Unternehmenskommunikation.

Widmen möchte ich dieses Buch meinen Söhnen Tim und Ben, die mir – an der Schwelle zwischen Schulzeit und Studium stehend – manchen guten Hinweis vor allem zum Verständnis der digitalen Medien, aber auch zu den Erwartungen junger Menschen an verantwortungsvolles Unternehmertum gegeben haben. Die Zukunft, über die ich schreibe, werden sie als *Macher* oder *Nutzer* digitaler Kommunikationsangebote selbst gestalten und erleben. Meine Frau hat die Entstehung dieser Publikation mit viel Geduld begleitet und bei der Fertigstellung mit klugem Ratschlag geholfen. So unterstützt, liegt die Verantwortung für alle verbliebenen Unzulänglichkeiten dieses Buchs allein bei mir.

Christof Ehrhart  
Lenggries, im April 2019



# I. Selbstverständnis – Wer braucht morgen noch PR und wer macht sie?

## 1 Offene Gesellschaft ohne Kommunikatoren?

Verleger und Journalisten beklagen regelmäßig ein wachsendes Missverhältnis zwischen den Mitteln, die große Unternehmen für Public Relations (PR) bereitstellen und ihren Werbebudgets. Markus Wiegand, bis 2015 Chefredakteur des Branchenmagazins *Wirtschaftsjournalist*, hat seine Sorge über das vermeintlich unkontrollierte Ausgreifen der Imagepflege auf Kosten der journalistischen Qualität medialer Berichterstattung in besonders drastische Worte gepackt und dafür naturgemäß vor allem bei den Unternehmenskommunikatoren Kopfschütteln ausgelöst. Dabei war seine Beschreibung der PR-Leute in Unternehmen und Agenturen als „Parasiten vom Dienst“<sup>1</sup> zwar besonders drastisch – die von ihm zum Ausdruck gebrachte Skepsis gegenüber professioneller Kommunikationsarbeit vor allem der Wirtschaft aber keineswegs neu.

Die Klagen, die in den vergangenen Jahren zunehmend laut wurden, trägt man in der Regel unter dem Hinweis auf das vermeintliche zahlenmäßige Erstarken der PR-Branche gegenüber dem Journalismus vor. Dabei sind verlässliche Zahlen für Deutschland kaum zu ermitteln. Basierend auf repräsentativen Berufsfeldstudien geht man heute von zirka 50.000 festangestellt und frei arbeitenden Journalisten in Deutschland aus.<sup>2</sup> Die Anzahl der ihnen gegenüberstehenden PR-Leute und Kommunikationsmanager wird von Experten ähnlich hoch eingeschätzt. Auch wenn die wirklichen Zahlenverhältnisse unklar bleiben, so scheinen wir noch nicht wirklich „auf dem Weg zur PR-Republik“<sup>3</sup> zu sein, wie der Journalist Peter Podjavorsek in einem Feature für Deutschlandradio spekuliert hat.

### Schlechtes Zeugnis schon von Jürgen Habermas

Die gedanklichen Wurzeln des Unwohlseins kritischer Kommentatoren wie Wiegand und Podjavorsek mit der PR reichen in Deutschland zurück bis in die soziologischen Debatten der sechziger Jahre und berühren letzt-

lich die Frage, wer mit welcher Legitimität und welchen Mitteln ausgestattet, einen Beitrag zur Herstellung von Öffentlichkeit leisten darf. Jürgen Habermas hat diese Frage bereits 1962 in seiner (wohlgerneht politikwissenschaftlichen) Habilitationsschrift „Strukturwandel der Öffentlichkeit“ umfassend behandelt und der PR auch gleich ein vernichtendes Zeugnis ausgestellt: „Der Absender (von PR) kaschiert in der Rolle eines am öffentlichen Wohl Interessierten seine geschäftlichen Absichten“. <sup>4</sup>

Ein halbes Jahrhundert später wird die grundsätzliche Infragestellung der gesellschaftlichen Wertstiftung von PR zwar differenzierter vorgetragen, das Störgefühl scheint aber unverändert. So musste es den kommunikativen Praktiker schon wundern, wenn die Fachgruppe *Kommunikations- und Medienethik der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft* zu ihrer *Jahrestagung 2016 zum Thema: „Die Macht der strategischen Kommunikation“* u. a. mit der These einlud, „dass die Frage, unter welchen Umständen und ob überhaupt strategische Kommunikation und PR ethisch zu rechtfertigen sind, weiter im Raum steht“, und in Diskussion darüber in Aussicht stellte, „was man gegen die neue Macht der strategischen Kommunikation tun kann“. <sup>5</sup>

## Die offene Gesellschaft braucht Journalisten und Kommunikatoren

Besonders bedauerlich ist dieser Hang zur Karikatur der Arbeitsweise von zeitgemäßem Kommunikationsmanagement, weil – bei genauerer und vor allem weniger alarmistischer Betrachtung – eine gesunde Balance von Journalismus und PR im gesellschaftlichen Diskurs geradezu konstituierend bei der Herstellung öffentlicher Meinung wirkt. Die Legitimitätsbelege auch für interessengeleitete Kommunikation liegen in der – von Karl R. Popper bereits 1945 unter dem Eindruck der Katastrophe totalitärer Staaten beschriebenen – „*Offenen Gesellschaft*“ auf der Hand. <sup>6</sup> Popper ruft in diesem Zusammenhang Perikles von Athen als Kronzeugen für eine offene Gesellschaft ohne Deutungsmonopole auf: „*Nur wenige sind fähig, eine politische Konzeption zu entwerfen und durchzuführen, aber wir sind alle fähig, sie zu beurteilen.*“ <sup>7</sup>

Der langjährige Bundesverfassungsrichter Wolfgang Hoffmann-Riem hat bereits 2011 im Rahmen einer Veranstaltung der *Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation* darauf hingewiesen, dass natürlich auch Unternehmenskommunikation vom verfassungsrechtlichen

Schutz auf freie Meinungsäußerung umfasst wird: Unternehmensbezogene und öffentlich-staatliche Kommunikatoren stünden „gemeinsam in der Verantwortung, den gesellschaftlichen Akteuren Orientierung zu geben“. Und weiter: „Unternehmenskommunikation trägt wesentlich zu einem ausreichenden Informationsgleichgewicht am Markt bei“.<sup>8</sup> Journalisten haben also kein Monopol auf Artikel 5 des Grundgesetzes.

---

## **Offene Gesellschaft ohne Kommunikatoren: Literarische Hausapotheke**

### ***Klassiker***

Jürgen Habermas (geb. 1929)  
*„Strukturwandel der Öffentlichkeit“*

Umfassende kritische Auseinandersetzung mit den normativen und empirischen Dimensionen des Begriffs der Öffentlichkeit sowie mit den Bedingungen ihrer Herstellung in der gesellschaftlichen Realität.

Karl R. Popper (1902–1994)  
*„Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“*

Unter dem Eindruck der faschistischen und kommunistischen Diktaturen des 20. Jahrhunderts entstandene Streitschrift gegen die ideengeschichtlichen Wurzeln und politischen Manifestationen des Totalitarismus.

Max Weber (1864–1920)  
*„Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre“*

Posthum veröffentlichte Aufsatzsammlung des Klassikers der deutschen Soziologie, in der neben Grundbegriffen wie *Idealtypus* und *Soziales Handeln* auch die *Typen legitimer Herrschaft* behandelt werden.

### ***Fachliteratur***

Markus Beiler & Benjamin Bigl (2016)  
*„100 Jahre Kommunikationswissenschaft in Deutschland“*

Ein Jahrhundert nach der Gründung des ersten Instituts für Zeitungskunde an der Universität Leipzig gibt dieser Tagungsband einen interessanten Einblick in den fragmentierten Untersuchungsgegenstand Publizistik und Kommunikation.

Howard Nothhaft (2011)

„*Kommunikationsmanagement als professionelle Organisationspraxis*“

Auf der Grundlage von teilnehmender Beobachtung praxisnah dargestellte und zugleich theoretisch überzeugend belegte Analyse und Typologisierung von Rollenverständnissen und Vorgehensweisen im Kommunikationsmanagement.

Ansgar Zerfaß & Juliane Kiesenbauer (2014)

„*Strategen, Visionäre und Netzwerker in der Unternehmenskommunikation*“

Interviewbasierte Bestandsaufnahme des Selbstverständnisses, des Managementansatzes und der Wertbezüge von Kommunikationsleitern und Nachwuchskräften aus dem deutschsprachigen Raum.

---

## 2 PR und CR – Senden und empfangen

Fragen unternehmerischer Verantwortung sind nicht erst durch fundamentale Auswüchse wie den Kasino-Kapitalismus in Teilen des Investmentbankings, der 2008 wesentlich zum Entstehen der noch immer nicht vollständig bewältigten weltweiten Finanzkrise beitrug, oder krisenhafte Zuspitzungen wie zuletzt zahlreiche Fälle von Datendiebstahl bzw. -missbrauch ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Tatsächlich prägen steigende Anforderungen von Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Kunden und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) an nachhaltige Unternehmensführung – neben Globalisierung und Digitalisierung – den sich aktuell rapide vollziehenden Wandel zu einer ökonomischen „Postmoderne“<sup>9</sup>.

Die „Meta-Diskurse“, wie der französische Philosoph Jean-François Lyotard die Grundfragen gesellschaftlichen Miteinanders nannte, sind im Falle der Wirtschaft im Wandel begriffen.<sup>10</sup> Folgt man der Logik des Lyotard-schen Arguments, dann war die ökonomische Moderne von Fragen nach *Prosperität* und *Wachstum* geprägt, während sich für die Postmoderne *Sinn* und *Verantwortung* als Leitwährungen des kommunikativen Austauschs abzeichnen.

### Nicht nur „Zeug“ verkaufen

Aus dieser Entwicklung ergeben sich offensichtlich auch Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation. Zu einem Zeitpunkt, da die Disziplin gerade ihre jahrzehntelange und oft schmerzhaft Häutung von der sporadisch-reaktiv-monologischen traditionellen Öffentlichkeitsarbeit



zum systematisch-aktiv-dialogischen modernen Kommunikationsmanagement abgeschlossen hat, stellen einige Beobachter ihre Rolle angesichts der neuen Anforderungen in der wirtschaftlichen Postmoderne gleich wieder in Frage.

Wenn Kommunikationskanäle nicht mehr knapp sind, sondern via Social Media die Grenze zwischen Unternehmen und Stakeholdern hypertransparent wird, warum und wofür bedarf es dann noch professioneller Kommunikatoren? Steht die PR dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu kritischen Anspruchsgruppen nicht sogar im Wege? So argumentiert etwa der langjährige PR-Berater Robert Phillips in seinem 2015 erschienenen Buch mit dem programmatischen Titel „Trust me, PR is dead“: „Unternehmen, denen man zukünftig vertraut, sind nicht auf PR und Kommunikation aufgebaut. ... Sie interessieren sich für das Wohlbefinden ihrer Kunden und wollen nicht nur Zeug verkaufen.“<sup>11</sup>

### Ansprache von Vielen, Austausch mit Wenigen

Man kann die Augen vor der Frage nach dem Verhältnis zwischen PR und unternehmerischer Verantwortung – wie sie in Corporate Responsibility- bzw. Corporate Social Responsibility-Funktionen (CR bzw. CSR) organisatorisch verankert wird – kaum verschließen. Tatsächlich können beide Funktionen maßgeblich voneinander lernen und sich hilfreich ergänzen. Wo PR-Manager das Ziel verfolgen, mittels Reputationsaufbau Wahrnehmungen durch Kommunikation zu beeinflussen, streben CR-Manager den Interessenausgleich mit Anspruchsgruppen auf dem Wege der direkten Interaktion an. Während sich die Unternehmenskommunikation auf die Herstellung medialer Signifikanz durch die massenmediale Ansprache von *Vielen* versteht, konzentriert sich die CR auf die Behandlung thematischer Relevanz im dialogischen Austausch mit *Wenigen*. Vereinfacht gesagt: Die PR kann besser senden und die CR besser empfangen.

### Wertstiftende PR und CR sind identisch

Im Kreislauf empathischer Kommunikation und Interaktion kann die Grundlage für den Aufbau einer Ressource entstehen, die Klassiker der Soziologie wie Pierre Bourdieu, James Coleman und Robert Putnam mit einem Begriff belegt haben: Sozialkapital.<sup>12</sup> Die Erkenntnis, dass erfolgreiche Organisationen neben der Erreichung ihrer je nach Ausrichtung

ökonomischen, politischen oder sozialen Ziele auch gesellschaftlich Akzeptanz erzielen müssen, hat zwischenzeitlich ihren Weg in die wissenschaftliche Behandlung der PR gefunden. Beispielhaft kann hier Peter Szyszka angeführt werden, der zuletzt „Akzeptanz, Wertschätzung und Beziehungskapital“ als Grundlagen nachhaltig gelingender Wertschöpfung definiert hat.<sup>13</sup>

Dieser Zusammenhang ist sicher auch einer der Gründe, warum in einigen großen Unternehmen PR und CR in einer Funktion integriert wurden. Wenn Wolfgang Scheunemann, Gründer des angesehenen Deutschen CSR-Forums, im Newsletter seines Unternehmens *dokeo* die Frage stellt, „ob Kommunikation wirklich die richtige Heimat für CR ist“<sup>14</sup>, dann hat darauf der PR-Vordenker Paul Holmes bereits 2011 in dem von ihm herausgegebenen Holmes-Report die treffende Antwort gegeben: „Kein Unternehmen kann gelungene PR machen, ohne erfolgreiche CSR-Arbeit zu betreiben. ... In einem Unternehmen, das sich wirklich zu beiden Aufgaben bekennt, sind PR und CSR identisch“<sup>15</sup>.

---

## PR und CR – Senden und Empfangen: Literarische Hausapotheke

### *Klassiker*

James Coleman (1926–1995)  
„*Grundlagen der Sozialtheorie*“

Coleman führt das Modell des rational handelnden Individuums in die Soziologie ein und entwirft eine Theorie der Sozialbeziehungen, in der jeder Einzelne seine Ziele nur im Interessensausgleich mit anderen erreichen kann.

Jean-Francois Lyotard (1924–1989)  
„*Das postmoderne Wissen*“

Während er sich mit der Frage beschäftigt, wie in einer Gesellschaft Wissen legitimiert wird, entwirft Lyotard seine Grundthese vom Entstehen der Postmoderne durch die Auflösung der großen sozialen Diskurse.

Niklas Luhmann (1927–1998)  
„*Soziale Systeme*“

Im Rahmen der funktional-strukturalistischen Systemtheorie rückte Luhmann die Selbstreferenz (Autopoiesis) sozialer Systeme in den Mittelpunkt, um mangelnden Austausch zwischen System und Umwelt zu erklären.

## **Fachliteratur**

Jim Macnamara (2016)

„*Organizational Listening*“

Macnamara definiert die Fähigkeit, Signale aus dem sozialen Umfeld nicht nur zu erfassen, sondern auch als Veränderungsimpuls in die Organisation einzuspielen, als Erfolgsfaktor gelungenen Kommunikationsmanagements.

Peter Szyska (2017)

„*Beziehungskapital*“

Das theoretische Konstrukt des Sozialkapitals wird auf seine Wirkmächtigkeit im kommunikativen Alltag geprüft und seine Einführung in die Unternehmenspraxis skizziert.

Emilio Gallo Zugaro (2017)

„*The Listening Leader*“

Der langjährige Kommunikationschef der Allianz zeigt auf, wie Dialog (vs. Monolog) im individuellen Austausch mit kritischen Stakeholdern wie auch in der Positionierung eines global agierenden Unternehmens zum Erfolg führt.

## **3 Zwei Kulturen – Kompetenzen für die PR von morgen**

Wer angesichts der voranschreitenden Digitalisierung medialer Vermittlung und wirtschaftlicher Wertschöpfung über die Zukunft des Kommunikationsmanagements nachdenkt, sieht sich unweigerlich auch mit der Frage nach den erforderlichen Kompetenzen und Befähigungen von PR-Managern der nächsten Generation konfrontiert. Dabei wirkt erschwerend, dass die Frage, ob man durch Ausbildung und Erfahrung Kommunikator *werden* könne oder es angesichts von besonderen Talenten gleichsam *von Geburt an sein* müsse, traditionell kontrovers behandelt wird.

Tatsächlich treten im Anforderungsprofil des Kommunikationsmanagers – um es mit John Neville Keynes (1852 – 1949) zu sagen – positive Wissenschaft mit einem rationalen Blickwinkel ausgerichtet auf die Frage: „Wie ist die Welt?“, normative Wissenschaft mit einem normativen Blickwinkel ausgerichtet auf die Frage: „Wie sollte die Welt sein?“, und Kunstfertigkeit – mit dem Ziel der Erreichung bestimmter gestalterischer Ziele – zusammen.<sup>16</sup> Etwas profaner könnte man auch sagen: ein guter PR-Manager ist zu gleichen Teilen Wissenschaftler, Künstler und Handwerker.