

Ethische Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Stakeholderdialog

1. Einleitung

Zwei grundlegende Faktoren sprechen für die nähere Auseinandersetzung mit der Kommunikationsethik: Zunächst nimmt die Bedeutung der Kommunikation für die erfolgreiche Tätigkeit von Unternehmen und Organisationen generell zu. Außerdem wird von Unternehmen und Organisationen vermehrt verantwortungsbewusstes Handeln gefordert. Dieser Artikel untersucht in diesem Sinn die ethischen Grundlagen verantwortungsbewusster Unternehmens- und Organisationskommunikation. Gegenstand der Untersuchung ist nicht bloß die Nachhaltigkeitskommunikation (respektive die Kommunikation ethisch relevanter Inhalte) sondern die allgemeine, moralisch verantwortungsbewusste Kommunikation, besonders von Unternehmen aber auch von anderen Organisationen. Kommunikationsethik wird hier auch nicht als eine Methode zur Legitimierung der Unternehmenstätigkeit aufgefasst und die Ethifizierung der Wirtschaft wird ausdrücklich nicht als Gegenstand der Kommunikationsethik betrachtet.

Im einführenden Kapitel zwei werden der wirtschaftsethische und kommunikationstheoretische Hintergrund dieser Untersuchung erläutert. Zuerst wird die Rolle der Kommunikation im Stakeholder-Management besprochen (2.1). Dann werden die hier vertretene Interpretation des Stakeholder-Modells (2.2) und kommunikationsethische Orientierungsformen auf Mikro- wie Mesoebene vorgestellt (2.3) sowie das Verhältnis von Einwegkommunikation und Stakeholderdialog normativ erörtert (2.4). In diesem Zusammenhang werden auch die Forderungen zurückgewiesen, Kommunikation und Stakeholderdialog müssten zur moralischen Legitimierung der Unternehmenstätigkeit dienen.

Kapitel drei behandelt die Einwegkommunikation von Unternehmen und Organisationen. Nach der Unterscheidung der wichtigsten externen und internen Stakeholder (3.1) wird der moralische Grundkonflikt zweckgerichteter

Auftragskommunikation herausgearbeitet und aufgezeigt, dass von kommunizierenden Unternehmen keine unbeschränkte Offenheit verlangt werden kann und dass „Wahrheit“ ein ethisch wie erkenntnistheoretisch zu problematisches Konzept darstellt, um von der praktischen Kommunikation eingefordert zu werden (3.2.1). Zurückgewiesen wird gemäß der Stakeholder-Perspektive auch ein vereinfachter, pauschaler Konflikt zwischen „Ethik und Erfolg“ (3.1).

Auf dieser Basis werden in Anlehnung an die wichtigsten PR-Kodizes und Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards fünfzehn ethische Grundprinzipien für die moralisch verantwortungsbewusste externe Kommunikationstätigkeit erarbeitet (3.2.2). Diese Prinzipien werden dann in Bezug auf die interne Kommunikation reflektiert (3.3).

Im vierten Kapitel werden schließlich die fünfzehn Grundprinzipien in Hinblick auf die moralischen Grundproblematiken (4.1) der interaktiven Kommunikationsformen des externen (4.2) wie internen (4.3) Stakeholderdialogs behandelt.

2. Grundsätzliches zur Ethik der Unternehmenskommunikation

2.1 Die zentrale Rolle der Kommunikation im Stakeholder-Management

„Wenn Sie einen Dollar in Ihr Unternehmen stecken wollen, so müssen Sie einen zweiten bereithalten, um das bekannt zu geben.“¹

Das altbekannte Statement von Henry Ford hat auch für die heutige Wirtschaft, die das Management von Stakeholderbeziehungen als eine wichtige Aufgabe erkannt hat, nichts von seiner Bedeutung eingebüßt. Im Gegenteil erhält es noch zusätzliches Gewicht. Denn der Unternehmenskommunikation kommt gerade im Management von Stakeholderbeziehungen eine zentrale Rolle zu. Ihre Aufgabe ist es zunächst, die externen Stakeholder des Unternehmens mit den Informationen zu versorgen, die sie benötigen. Denn die Informationsbedürfnisse der Zielgruppen haben in den letzten Jahren weiter zugenommen. Immer mehr fällt ihr aber auch die Rolle zu, eine Beziehung gegenseitigen Vertrauens zu den Stakeholdern herzustellen und im Dialog mit den Anspruchsgruppen für die langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit des Unternehmens nötige Informationen zu erhalten.² Die wichtigsten externen Stakeholder sind dabei Kunden und Aktionäre, aber auch bei Politik, Medien und lokalen Gemeinschaften handelt es

1 Henry Ford (1863-1947).

2 vgl. AccountAbility 1000 (AA1000), 1999, S.106 u. S.2.

sich um Anspruchsgruppen, die auf den Erfolg eines Unternehmens Einfluss nehmen können. Das Management der Beziehungen zu den externen Stakeholdern muss aus prinzipiellen Gründen auf einem kommunikativen Austausch beruhen. Denn ohne Kommunikation können diese Beziehungen nicht zustande kommen, geschweige denn zum beiderseitigen Nutzen ausgestaltet werden. Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen externen Stakeholdern konstituiert erst die jeweilige Stakeholderbeziehung.

Unternehmen sind wie alle arbeitsteiligen Organisationen aber auch wesentlich auf Kommunikation angewiesen, um die produktive Zusammenarbeit ihrer individuellen internen Mitglieder sicherzustellen. Arbeitsteilige Organisationen basieren in diesem Sinn auf Kommunikation.³ Ohne interne Kommunikation kann keine Organisation funktionieren. Da die internen Unternehmensmitglieder, also die Mitarbeiter, das Management, die Unternehmensaufsicht aber auch die Besitzer (als langfristig, persönlich und mit großem Vermögensanteil engagierte Shareholder verstanden) ebenfalls als Stakeholder zu betrachten sind, kann auch die interne Funktionsweise von Unternehmen wesentlich auf gelingende Stakeholderkommunikation zurückgeführt werden.

Als erste Schlussfolgerung über die Bedeutung der Kommunikation für Unternehmen, kann also konstatiert werden, dass sowohl die externe als auch die interne Funktionsweise von Unternehmen nicht nur wesentlich auf Kommunikation angewiesen ist sondern sich durch sie konstituiert: Die externen Stakeholderbeziehungen konstituieren sich durch externe Stakeholderkommunikation und die internen Stakeholderbeziehungen durch interne Stakeholderkommunikation.

Externe Kommunikationsprozesse entscheiden zudem zunehmend über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen auf ihren Märkten und über ihre öffentliche Wahrnehmung. Wobei die Reputation selbst wieder zum wesentlichen Faktor für den langfristigen Erfolg wird. Denn ein positives Image ist im verschärften globalen Wettbewerb von austauschbaren Produkten und Dienstleistungen überlebenswichtig. Durch gelungene Kommunikation aufgebaute langfristige Beziehungen zu den externen Stakeholdern, ermöglichen es dem Unternehmen außerdem, gezielt auf die Erwartungen der Anspruchsgruppen einzugehen.⁴ Effiziente interne Kommunikationsprozesse hingegen stellen die innere Leistungsfähigkeit und Effizienz des Unternehmens sicher.

Kommunikatives Stakeholder-Management in diesem Sinn entspricht dem grundlegenden Verständnis von Public Relations. Oft werden die beiden

3 vgl. MAST, 2002, S.7.

4 vgl. MAST, 2002, S.37.

Begriffe „Kommunikation“ und „Public Relations“ deshalb auch als Synonyme verwendet.⁵ Aus 472 Definitionen von Public Relations hat etwa Rex Harlow bereits 1976 eine umfassende Begriffsbestimmung abgeleitet, die nach wie vor als aktuell betrachtet werden kann und die sich ebenso als Definition von externer Kommunikation eignet: „Public Relations ist eine eigenständige Managementfunktion, die dazu dient, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitfragen ein; sie unterstützt das Management im Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren; sie definiert die Verantwortlichkeit des Managements in ihrem Dienst gegenüber dem öffentlichen Interesse und verleiht ihm Nachdruck; sie unterstützt das Management, um mit dem Wandel Schritt halten zu können und ihn wirksam zu nutzen; sie dient als Frühwarnsystem, um Trends zu antizipieren; und sie verwendet Forschung sowie gesunde und ethische Kommunikationstechniken als Hauptinstrumente.“⁶

Der Begriff der Public Relations gilt heute jedoch für einige Kommunikationstheoretiker als überholt, weil er die Kommunikationsfunktion nicht genügend in den Vordergrund stellt.⁷ Nach systemtheoretischen Ansätzen wird die Grenze von PR und Kommunikation hingegen weitestgehend aufgehoben. PR wird aus dieser Sichtweise als Interface zwischen dem Organisationssystem und seiner Umwelt verstanden, das die Verbindungen zwischen internen und externen Subsystemen herstellt.⁸ Der beste Grund dafür, den Begriff der Unternehmenskommunikation dem der Public Relations vorzuziehen, ergibt sich aber aus der Stakeholderbetrachtung des Unternehmens: Wenn man das Unternehmen als ein Bündel von externen und internen Stakeholderbeziehungen betrachtet (siehe 2.2), dann spricht das eindeutig dafür, den Begriffen externer und interner Unternehmenskommunikation den Vorzug zu geben. Denn ein Konzept „interner *Public Relations*“ muss zwar nicht per se unpraktikabel sein, trägt aber doch eine gewisse Widersprüchlichkeit in sich. Der Begriff „Public Relations“ sollte deshalb eher auf externe Kommunikation begrenzt werden. Für eine Kommunikation, die beides umfasst, interne und externe Beziehungen, ist die Rede von interner Kommunikation jedenfalls plausibler, als die von „internen Umwelten“.

5 vgl. KUNCZIK, 2002, S.23ff.

6 HARLOW, 1976, S.9; Übersetzung übernommen aus RONNEBERGER / RÜHL, 1992.

7 vgl. BERGER / GÄRTNER / MATHES, 1989, S.32.

8 vgl. MAST, 2002, S.40 u. S.13.

2.2 Warum Stakeholder-Management?

Oft werden Stakeholder, wie Medien, Behörden, Politik, Pressure Groups oder lokale Gemeinschaften, lediglich als unternehmensexterne Gruppierungen und Systeme aufgefasst, die auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens einwirken können. Selbst aus dieser Sichtweise kommt dem Management der Beziehungen zu diesen Gruppierungen, wegen ihres gesteigerten Einflusses zunehmende Bedeutung zu.⁹ Aus Sicht der umfassenden Stakeholder-Perspektive werden Unternehmen aber grundsätzlich als die arbeitsteilig organisierte Summe ihrer Stakeholder betrachtet. Das bedeutet, dass ein Unternehmen ohne das „Management“ der Beziehungen zu seinen Stakeholdern, weder äußere Leistungen erbringen noch intern funktionieren kann. Diese weitere Auslegung des Stakeholderbegriffs entspricht auch der ursprünglichen Definition von Robert Freeman, nach der „Stakeholder“ für alle die Personen oder Gruppen von Personen steht, die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen und/oder von ihr beeinflusst werden.¹⁰ Dazu gehören natürlich auch die internen Stakeholder, also die Mitarbeiter, das Management und die Besitzer. Da es sich bei Kunden und Aktionären um die wesentlichen externen Stakeholder handelt, wird darüber hinaus deutlich, dass auch das Management der „Customer Relations“ und der „Investor Relations“ zu den Aufgaben des umfassend verstandenen Stakeholder-Managements gehört.

Aus dieser Sichtweise kann das Unternehmen selbst als ein Bündel von zweckgerichteten und interaktiven Beziehungen zwischen seinen Stakeholdern betrachtet werden. Stakeholder-Management ist damit nicht eine Zusatzaufgabe wie der Umgang mit Pressure Groups, sondern eine Organisationsfunktion, die das Unternehmen erst konstituiert.

Die Stakeholder-Perspektive darf jedoch auf keinen Fall als eine Interessengruppentheorie des Unternehmens missverstanden werden. Sie betrachtet das Unternehmen nicht als ein Bündel von *Interessengruppen*, wie es etwa Fredmund Malik darstellt,¹¹ sondern als ein Bündel von *Anspruchsgruppen*. Es geht um Gruppen oder Einzelpersonen die interne oder externe Leistungen für das Unternehmen erbringen und deshalb legitime Ansprüche an das Unternehmen richten dürfen, und nicht um Gruppen oder Einzelpersonen, die Interessen, was immer das bedeuten mag, an das Unternehmen richten. Ansprüche haben eine vollkommen andere normative Logik als Interessen. Im Gegensatz zu Interessen sind

9 vgl. Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), 1999, S.106.

10 vgl. FREEMAN, 1984, S.25; auch FREEMAN 1997, S.602.

11 vgl. MALIK, 2002, S.34.

sie prinzipiell begründbar und legitimierbar, respektive begründungsbedürftig und legitimierungsbedürftig. Wo sie legitimiert werden können, gehen sie in einen Abgleich mit anderen legitimierten Ansprüchen ein. Diesen Abgleich im besten Sinne aller legitimen Ansprüche durchzuführen, ist die Aufgabe des Managements. Aus ihm folgen grundlegende Wertorientierungen für die Unternehmensführung, also etwa wie viel Gewicht den Aktionärsansprüchen gegenüber denen der Mitarbeiter, oder wie viel Gewicht den Ansprüchen von internationalen Kunden gegenüber denen der lokalen Gemeinschaften zugestanden werden soll.

Die Stakeholder-Perspektive hebt sich damit auch deutlich von einer rein kundenorientierten Deutung des Unternehmens ab. Nicht die Schaffung von Customer-Value¹² dient danach als Wertorientierung für das Management, sondern die Schaffung von Stakeholder-Value, also von Werten *für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre* sowie für andere legitimierte Anspruchsträger. Eine einseitige Orientierung am Customer-Value führt prinzipiell zu der gleichen Eindimensionalität wie die einseitige Orientierung am Shareholder-Value, nur dass hier die Ansprüche der Shareholder gegenüber denen der Kunden in den Hintergrund rücken.¹³ Aus der Logik der Unternehmensführung mag zwar die Kundenorientierung erfolgsversprechender sein, als die Shareholderorientierung, denn der Erfolg bei Kunden geht dem Erfolg für Aktionäre logisch voraus, die daraus resultierende Eindimensionalität bleibt jedoch problematisch.

Sobald man von Ansprüchen ausgeht und nicht von Interessen, muss die prinzipielle Hervorhebung einer bestimmten Anspruchsgruppe, egal ob es sich nun um Aktionäre oder Kunden handelt, ohnehin abgelehnt werden. Denn aus normativer Sicht bedeutet dies eine Instrumentalisierung der legitimen Ansprüche aller anderen Anspruchsträger und damit auch eine Instrumentalisierung der individuellen Anspruchsträger. Die einseitige Orientierung am Customer-Value kann etwa eine Instrumentalisierung der Mitarbeiter und Aktionäre bedeuten. Solche Instrumentalisierungen sind wie Kants kategorischer Imperativ besagt, jedoch moralisch illegitim.¹⁴ Zudem bedeutet die prinzipielle Hervorhebung einer Anspruchsgruppe aus strategischer Sicht, schlicht eine unnötige Verengung der Managementperspektiven.

12 vgl. MALIK, 2002, S.37.

13 vgl. MALIK, 2002, S.144.

14 „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, S.429. Dazu auch BOWIE:1999b, S.43.

Noch schlechter steht es um die Orientierung am „Best Interest of the Company“.¹⁵ Erstens können Unternehmen als Organisationen keine Ansprüche und noch nicht einmal Interessen haben, weil Ansprüche wie Interessen intentionale Zustände bewusstseinsfähiger Lebewesen sind. Zweitens bedeutet dies im normativen Sinn die Instrumentalisierung aller Anspruchsgruppen gegenüber einem abstrakten Führungsziel. Die Customer-Value Orientierung instrumentalisiert *alle anderen* Anspruchsträger gegenüber den Kunden. Der „Company Capitalism“¹⁶ schließt bei der Instrumentalisierung darüber hinaus sogar die Kunden mit ein. Aus strategischer Sicht führt die Orientierung an diesem abstrakten Ziel zu Begründungsbedarf: Worin besteht das „beste Interesse“ des Unternehmens? Um diese Frage zu klären, wird keine andere Lösung übrig bleiben, als nach den Leistungen und den daraus resultierenden Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder des Unternehmens und deren bestmöglicher Koordination zu fragen. Damit wären wir wieder beim Stakeholder-Management angelangt, das als die Koordination von Stakeholderleistungen und Stakeholderansprüchen verstanden werden soll: Aus Leistungen folgen Ansprüche. Und die Abgeltung von Ansprüchen soll so koordiniert werden, dass die besten Leistungen daraus folgen.

Dass für das Management dieser internen und externen Stakeholderbeziehungen Kommunikation nötig ist, wurde bereits oben (in 2.1) näher erörtert. Wenn Stakeholder-Management eine unabdingbare Aufgabe für das Funktionieren der Organisation darstellt und wesentlich auf kommunikativem Austausch beruht, dann unterstreicht dies die Bedeutung der internen wie externen Unternehmenskommunikation noch weiter.

2.3 Individuelle Verantwortung und Rollenverantwortung der Kommunikationsbeauftragten

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Kommunikation für Unternehmen unter den Bedingungen der heutigen Kommunikationsgesellschaft kommt auch der Verantwortungsfrage entsprechendes Gewicht zu. Bevor auf die konkreten ethischen Verantwortungsprobleme der Kommunikation und daraus folgende Wertorientierungen eingegangen werden kann, sollte deshalb noch die Frage, auf welcher Ebene Verantwortlichkeiten bestehen, geklärt werden. Sind es die individuellen Kommunikationsbeauftragten der Unternehmen, denen die alleinige moralische Verantwortung für ihre Tätigkeit zufällt, kann die Verantwor-

15 vgl. MALIK, 2002, S.145.

16 vgl. MALIK, 2002, S.34.

tungsfrage auf Ebene einer allgemeinen Professionsethik geklärt werden oder drängt sich eine Rollenethik für Kommunikationsbeauftragte auf?

2.3.1 Individualethik der Kommunikationsbeauftragten

Zunächst muss angemerkt werden, dass natürlich nicht nur spezialisierte Kommunikationsbeauftragte kommunizieren. Da, wie aufgezeigt wurde, Kommunikation wesentlich für das interne wie externe Funktionieren des Unternehmens als arbeitsteiliger Organisation ist, respektive das Unternehmen auf kommunikativen Beziehungen basiert, kommunizieren daher alle Mitarbeiter, einige hauptsächlich intern, andere vor allem extern (PR-Beauftragte), wieder andere sowohl intern als auch extern (beispielsweise Kundenberater). Die Wertorientierungen die im nächsten Kapitel (Kap. 3) aufgestellt werden sollen, richten sich deshalb grundsätzlich an alle Mitglieder des Unternehmens. Eine besondere Rolle kommt aber natürlich den Kommunikationsbeauftragten zu. Für sie macht Kommunikation nicht nur einen Modus aus, in dem sie ihre anderweitigen Aufgaben erledigen, sondern ihre Hauptaufgabe. Sie kommunizieren nicht nur in Erfüllung ihrer eigenen Organisationsrolle sondern in Stellvertretung für Abteilungen oder für das gesamte Unternehmen. Deshalb gelten für die Beurteilung ihres Kommunikationsverhaltens zwar grundsätzlich die gleichen Regeln wie für andere Mitarbeiter auch, aber sie erfordern eine größere Präzisierung.

Kommunikationsbeauftragte benutzen ausgeklügelte Kommunikationsinstrumente und können damit die Meinungen ihrer Zielgruppen beeinflussen. Durch den Kontakt mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, sind sie mit potentiell konfligierenden Werthaltungen sowohl von internen Subkulturen als auch von externen Stakeholdern konfrontiert. Dabei können die Wertsysteme von Stakeholdergruppen nicht nur mit denen des Unternehmens konfligieren, sondern auch zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen divergieren. Durch die Rolle als Sprachrohr des Unternehmens oder eines Unternehmensteils stehen sie zusätzlich unter Druck, auf moralisch legitime Art und Weise zu kommunizieren. Und außerdem lastet natürlich auch ein Erfolgsdruck seitens des Unternehmens auf Kommunikationsfachleuten.

Wegen diesen vielfältigen Ansprüchen geraten Kommunikationsbeauftragte in moralischen Stress, wenn sie sich bloß auf ihre je eigene Individualmoral verlassen müssen. Natürlich spielt die Individualmoral im jeweiligen Verhalten eine gewichtige Rolle, aber alleine auf Grund der prinzipiellen Austauschbarkeit der Kommunikationsbeauftragten in einer arbeitsteiligen Organisation, darf sich die Organisation auf keinen Fall bloß auf deren individuelle Werthaltungen verlassen. Deshalb muss die Kommunikationsarbeit abgestimmt und die individual-

ethische Perspektive durch Elemente einer Professionsethik für Kommunikationsspezialisten oder rollenethische Anhaltspunkte ergänzt werden.

2.3.2 Professionsethik: PR-Kodizes

Auf Ebene der Professionsethik wurden weltweit eine ganze Reihe von Kodizes für Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations entwickelt und auch von vielen nationalen Standesorganisationen übernommen und umgesetzt. Die zwei international am weitesten verbreiteten Kodizes sind der (1) Code d'Athènes und der (2) Code de Lisbonne:

Ad (1) Code d'Athènes

Der Code d'Athènes wurde 1965 von der CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques) eingeführt. Er wurde unter anderem von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) und der Schweizerischen Public Relations Gesellschaft (SPRG) übernommen. Er formuliert allgemeine Grundsätze für die Öffentlichkeitsarbeit, die sich an die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der UNO anlehnen. So fordert er von den Mitgliedern der unterzeichnenden PR-Verbände, in ihrer Arbeit die individuelle Würde der Person zu achten, sich vertrauenswürdig zu verhalten, sich sowohl dem Arbeitgeber als auch dem jeweiligen Publikum gegenüber loyal zu verhalten, keine manipulativen Kommunikationspraktiken zu verwenden und die Wahrheit keinen anderweitigen Ansprüchen unterzuordnen.¹⁷ Für die tatsächliche praktische Handlungsorientierung von Kommunikationsbeauftragten bietet der Code d'Athènes wegen seiner Allgemeinheit jedoch kaum konkrete Orientierungsmöglichkeiten.

Ad (2) Code de Lisbonne

Auch der von der CERP 1989 eingeführte Code de Lisbonne wurde von der DPRG und der SPRG übernommen. Neben dem Bezug auf die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der UNO wird er etwas konkreter als der Code d'Athènes. Normativ interessant ist beispielsweise die Forderung nach der offenen Deklaration von PR-Aktivitäten als PR.¹⁸ In seiner Formulierung der Pflicht zur Bereitstellung von Informationen, die jedoch nur so weit gehen darf, wie sie das Berufsgeheimnis gegenüber dem Auftraggeber, respektive Arbeitgeber nicht verletzt, deutet sich bereits die moralische Grundproblematik der Organisationskommunikation an (dazu 3.2.1). Die Forderungen, auf Täuschung des Publikums

17 vgl. CERP, 1965.

18 vgl. Diese Forderung findet unten ihren Niederschlag im Prinzip der Transparenz (3.2.2).

zu verzichten, sowie Aufrichtigkeit, Integrität und Loyalität zu wahren, finden sich bereits im Code d'Athènes. Andere Forderungen entsprechen den üblichen Regeln für allgemeine externe Unternehmensberatung.¹⁹

Nachdem oben festgestellt wurde, dass die Individualmoral der Kommunikationsmanager mit den Wertkonflikten, mit denen sie konfrontiert werden, potentiell überfordert sein kann, enthalten auch die Kodizes von Athen und Lissabon keine Richtlinien, die konkret genug wären, um zu praktischer Orientierung in der Kommunikationstätigkeit verhelfen zu können. Zwar liegen auch spezifischere Richtlinien vor, wie unter anderem die von der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) umgesetzten DRPR-Richtlinien für das Public Affairs-Management, die Finanzkommunikation, das Product Placement oder den Umgang mit Medienvertretern.²⁰ Allgemeine, ethische Grundprinzipien, die diesen Richtlinien zugrunde gelegt werden und die als Orientierungshilfen für Fälle, in denen diese Richtlinien zu unauflösbaren Wertekonflikten führen, dienen könnten, fehlen jedoch noch weitestgehend. Solche ethische Prinzipien, sollen deshalb unten in den Kapiteln 3 und 4 (insbesondere 3.2.2) erarbeitet werden.

2.3.3 Rollenethische Orientierungsformen

Rollenethische Orientierungen können zwei Formen annehmen: Einerseits können Unternehmen interne Richtlinien erlassen, die den Kommunikationsbeauftragten individuelle Verantwortung abnehmen, vorausgesetzt natürlich, sie halten sich daran. Solche Richtlinien bedeuten eine Verschiebung der moralischen Verantwortung der jeweiligen Kommunikationsbeauftragten von der individuellen Mikro- auf die organisationale Mesoebene. Hält sich der Kommunikationsbeauftragte an die Vorgaben seiner Organisation, dann liegt die Verantwortung für sein Handeln nicht mehr ausschließlich bei ihm sondern auch bei der Organisation.²¹ Insbesondere vermindern konkrete Verhaltenstandards den moralischen Stress im Umgang mit den in der Kommunikationstätigkeit zu erwartenden divergierenden Wertsystemen.

Eine andere mögliche Lösung für rollenethische Orientierungen sind verbindliche unternehmensexterne, sowohl auf allgemein ethisch verantwortungsbewusstes Management als auch auf die besonderen Wertkonflikte der Unternehmenskommunikation ausgerichtete Selbstverpflichtungen, die die bereits

19 vgl. CERP, 1978.

20 vgl. DRPR 2003a, 2003b, 2003c, 1997.

21 Zum allgemeinen Verhältnis individueller und organisationaler Verantwortung auch G. DEIX, 2002a, S.65ff.

existierenden PR-Kodizes ergänzen. Auch solche Selbstverpflichtungen reduzieren die individuellen moralischen Dilemmata der Kommunikationsbeauftragten.

Die in den Kapiteln drei und vier zu erörternden Wertorientierungen sind grundsätzlich auf beide Formen von rollenethischer Bindung der individuellen Verantwortung anwendbar. Beide Formen von rollenethischer Bindung dienen gleichermaßen dazu, Kommunikationsmanagern ihre Verantwortlichkeiten klar zu machen und sie dabei zu unterstützen, moralisch legitim zu handeln. Beide führen zu einer Entlastung der Kommunikatoren in ihren individuellen moralischen Entscheidungssituationen.

2.4 Von der Kommunikation zum Stakeholderdialog

Für die Entwicklung der Organisationskommunikation können aus normativer Sicht zwei grundlegende Linien angenommen werden: Gemäß der ersten normativen Entwicklungslinie findet ein Übergang von instrumentalistischen Einstellungen gegenüber dem jeweiligen Publikum zu weniger instrumentalistischen Kommunikationshaltungen statt, die ihre Adressaten als moralische Subjekte mit Anspruch auf korrekte Information verstehen. Diese Entwicklung hat ihren Grund darin, dass sich die Informationsmöglichkeiten der Öffentlichkeit vor allem durch technologische aber auch gesellschaftliche Entwicklungen massiv verbessert haben. Immer breitere mediale Informationsversorgung immer breiterer Bevölkerungsschichten durch Printmedien, Fernsehen (insbesondere das Aufkommen privater Fernsehsender in den vergangenen Jahrzehnten ist hier zu nennen) und Internet fördert die freie Meinungsbildung der Adressaten. Zwar kann nicht vorbehaltlos von einer besseren Informationsqualität gesprochen werden, jedoch nimmt die Möglichkeit freier Meinungsbildung durch die Auswahl- und Vergleichsmöglichkeit des Publikums zwischen verschiedenen Informationsanbietern deutlich zu. In der heutigen Kommunikationsgesellschaft, können es sich deshalb Unternehmen aber auch öffentliche Organisationen, schlicht immer weniger leisten, ihre Zielpublika durch die Abgabe von unvollständigen oder nicht wahrheitsgemäßen Informationen oder die Verwendung von manipulativen Kommunikationstechniken zu instrumentalisieren. Die generelle Entwicklung zu weniger instrumentalistischen Kommunikationshaltungen in der Öffentlichkeitsarbeit ist also weniger einem steigenden moralischen Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen und öffentlichen Organisationen zu verdanken, als der besseren Vergleichbarkeit von Informationen durch die Zielpublika. Sie folgt damit aus der geringeren Chance, mit instrumentalisierender Kommunikation die gewünschten Ziele zu erreichen und dem höheren Risiko, dass solche Praktiken

entlarvt werden, was nicht nur den angestrebten Zielsetzungen zuwider läuft, sondern sogar in erheblichem Ausmaß kontraproduktive Konsequenzen hat. Dennoch stellt sie gerade auch in normativer Sicht eine Höherentwicklung dar.

Die zweite normative Entwicklungslinie der Organisationskommunikation kann im Übergang von senderbasierter Einwegkommunikation zu interaktiven Kommunikationsformen, also zur Zweiwegkommunikation gesehen werden. Eine moralische Höherentwicklung stellt sie deshalb dar, weil in der Zweiwegkommunikation der Adressat vom bloßen Informationsempfänger zum gleichwertigen Kommunikationspartner wird. Ihren wesentlichen Beweggrund hat sie ebenfalls in der Entwicklung und Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien, namentlich des Internets. Veranlasst werden die interaktiveren Formen der Organisationskommunikation aber auch durch die auf den neuen technologischen Möglichkeiten beruhende Herausbildung und internationale Vernetzung von Interessenvertretungen und Pressure Groups. Zweiwegkommunikation stellt genau das dar, was als Stakeholderdialog bezeichnet werden kann. Die Entwicklung von nicht-interaktiver Einwegkommunikation zu interaktiver Zweiwegkommunikation kann somit als die Entwicklung von der senderorientierten Unternehmens- und Organisationskommunikation hin zum Stakeholderdialog verstanden werden. Die Entwicklung hin zu normativ höherstehenden, interaktiven Kommunikationsformen hat ihre Ursache nicht in einem erhöhten Moralbewusstsein, sondern erfolgt aufgrund neuer Technologien und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Dennoch kann ihr wegen der Berücksichtigung der Adressaten als Kommunikationspartnern ebenfalls eine tatsächliche moralische Höherentwicklung beigemessen werden.

Aus diesen beiden normativen Entwicklungslinien können vier Formen von Organisationskommunikation abgeleitet werden: (i) Instrumentalisierende Einwegkommunikation, (ii) nicht-instrumentalisierende (oder wahrheitsorientierte) Einwegkommunikation, (iii) instrumentalisierende Zweiwegkommunikation, respektive asymmetrischer²² Stakeholderdialog und (iv) nicht-instrumentalisierende Zweiwegkommunikation, respektive symmetrischer Stakeholderdialog:

22 Bereits in Anlehnung an GRUNIG / HUNT, 1984.

	Nicht-interaktiv	Interaktiv
Instrumentell	instrumentalisierende Einwegkommunikation	asymmetrischer Stakeholderdialog
Nicht-instrumentell	nicht-instrumentelle Einwegkommunikation	symmetrischer Stakeholderdialog

Tabelle 1: Vier Formen von Organisationskommunikation

Der Übergang von instrumentalisierenden Kommunikationshaltungen zu nicht-instrumentalisierenden Haltungen findet in einem Kontinuum statt. Sowohl rein instrumentelle als auch rein nicht-instrumentelle Kommunikationseinstellungen stellen nur Abstraktionen einer komplexeren Realität dar.²³ Rein instrumentelle Formen von Stakeholderdialog sind ohnehin nicht wirklich möglich, denn allein das Einlassen auf einen Dialog bedingt immer eine gewisse nicht-instrumentelle Haltung gegenüber dem Kommunikationspartner. Deshalb sollte hier besser von asymmetrischen und symmetrischen Formen gesprochen werden. Ersterer beschränkt sich in diesem Sinn hauptsächlich auf die Erläuterung von Sachverhalten, während der symmetrische Dialog auf eine gemeinsame Lösungsfindung abzielt.

Diese vier organisationalen Kommunikationsformen, die sich anhand der normativen Entwicklungslinien instrumentell - nicht-instrumentell und nicht-interaktiv - interaktiv ergeben, entsprechen weitestgehend den vier Grundmodellen von Kommunikation von James E. Grunig und Todd Hunt.²⁴ Sie haben ihre Modelle anhand der beiden Variablen der Richtung der Kommunikation und ihres Zweckes herausgearbeitet. Die Modelle lassen sich ebenfalls im Sinn einer Entwicklung hin zu höheren Kommunikationsstufen interpretieren. Welches Kommunikationsmodell verwendet wird, hängt jedoch auch jeweils von der konkreten Kommunikationssituation ab. Das in der hier verwendeten normativen Terminologie instrumentelle, nicht-interaktive *Publicity-Modell* kommt am ehesten in der Verkaufsförderung zum Einsatz. Das *Modell der Informationstätigkeit* kommt üblicherweise in der Unternehmensberichterstattung und in der Kommunikation über Medienmitteilungen zum Tragen. Das *Modell der asymmetrischen Kommunikation* findet seine klassische Verwirklichungsform in der Pressekonfe-

23 Dies hat insbesondere mit der erkenntnistheoretischen Problematik vereinfachter Wahrheitsbegriffe zu tun. Mehr dazu unten in 3.2.1 und 3.2.2 Prinzip des Realitätsgehalts. Vgl. auch GRUNIG / GRUNIG, 1992, S.312.

24 GRUNIG / HUNT, 1984, S.22.

renz. Das Modell der *symmetrischen Kommunikation* entspricht der üblichen Vorstellung von Stakeholderdialog mit externen Anspruchsgruppen, mit denen sich die Organisation ernsthaft über Streitfragen auseinandersetzt.

Charakteristik	Modelle			
	Publicity	Informations-tätigkeit	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Informationen	Überzeugen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse	Wechselseitiges Verständnis
Art der Kommunikation	Einweg: vollständige Wahrheit nicht wesentlich	Einweg: Wahrheit ist wesentlich	Zweiweg: unausgewogene Wirkungen	Zweiweg: Ausgewogene Wirkungen
Kommunikationsmodell	Sender → Empfänger	Sender → Empfänger	Sender ↔ Empfänger Feedback	Gruppe ↔ Gruppe
Art der Forschung	Kaum vorhanden; quantitativ (Reichweite)	Kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien	Programm-Forschung; Evaluierung von Einstellungen	Programm-Forschung; Evaluierung des Verständnisses
Typischer Vertreter	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays; PR-Professoren; Berufsverbände
Geschätzter Anteil von Organisationen, die Modell heute verwenden	15 v.H.	50 v.H.	20 v.H.	15 v.H.

Tabelle 2: Die vier Kommunikationsmodelle nach Grunig/Hunt²⁵

Die ethische Betrachtung der Organisationskommunikation muss an der Entwicklung zu moralisch höher stehenden Kommunikationsformen wie bereits oben angedeutet feststellen, dass sowohl die Entwicklung von instrumenteller

25 Entnommen aus KUNCZIK, 2002, S.125.

Kommunikation hin zu nicht-instrumenteller Kommunikation als auch die von der Einwegkommunikation hin zum Dialog nicht auf dem guten Willen zu moralischem Wohlverhalten der Organisationen gründet. Hier muss der Diagnose von Susanne Zajitschek durchaus rechtgegeben werden, dass nicht moralische Motive für die Entwicklung der Kommunikationsformen ausschlaggebend sind.²⁶ Daraus darf jedoch nicht abgeleitet werden, dass „auch hier Ethik instrumentalisiert“²⁷ wird. Denn der Übergang zu moralisch besseren Kommunikationsformen hat seinen Grund ausdrücklich nicht in der Absicht der Unternehmen und Organisationen, „Ethik“ zu instrumentalisieren, sondern ergibt sich hauptsächlich aus der oben erwähnten Anwendung neuer Technologien und auch aus der Reaktion auf aus diesen Neuerungen folgenden gesellschaftlichen Veränderungen. Die Entwicklung erfolgt also weder aus moralischen Motiven, noch aus unmoralischen Instrumentalisierungsabsichten, sondern aus der Anpassung an neue Technologien und Gesellschaftsverhältnisse. Die tatsächliche moralische Höherentwicklung der Kommunikationsformen findet also aus moralisch wertneutralen Motiven statt, woran grundsätzlich nichts auszusetzen ist.

Darüber hinaus scheint der Anspruch, dass die Unternehmenskommunikation für die Lösung des laut Zajitschek unternehmensethischen Hauptproblems der Vermittlung von Ethik und Erfolg zuständig sein sollte, nicht angebracht.²⁸ Die Werthaltungen eines Unternehmens sollten unabhängig von Kommunikationsmodellen definiert werden, aber dann in diesen eingehalten werden. Die Definition der allgemeinen Unternehmensmoral fällt daher nicht, wie es Zajitschek offensichtlich voraussetzt, in das Aufgabengebiet einer Ethik der Kommunikation und damit auch nicht in den Zuständigkeitsbereich der Kommunikationsbeauftragten. Die *Ethifizierung* des Unternehmens ist also nicht das Aufgabengebiet der Unternehmenskommunikation, auch wenn eine Tendenz hin zu moralisch höherwertigen Kommunikationsformen festzustellen ist. Zum Aufgabenbereich einer Ethik der Kommunikation gehört es jedoch, Orientierungsgrundlagen zu bestimmen, wie mit den jeweiligen Kommunikationsmodellen moralisch einwandfrei umzugehen ist. In diesem Sinn kann auch das grundsätzlich moralisch primitivste Publicity-Modell, wie auch die höherstehenden Kommunikationsformen, moralisch korrekt angewandt werden. Niemand kann sich vernünftiger Weise daran stören, wenn Werbung - in vertretbarem Ausmaß - manipulativ vorgeht, denn man kann davon ausgehen, dass dies dem Zielpublikum sehr gut bekannt ist, weshalb die Manipulation nicht wirklich zustande kommt. Ähnlich

26 vgl. ZAJITSCHKEK, 1997, S.219-220.

27 in Kommunikation und Stakeholderdialog.

28 vgl. ZAJITSCHKEK, 1997, S.220.

manipulative Praktiken im Rahmen eines vorgeblich symmetrischen Stakeholderdialogs anzuwenden, wäre jedoch moralisch illegitim. Wie die tatsächliche Ethik der Kommunikation, also die Suche nach konkreten moralischen Orientierungslinien für die faire Kommunikationstätigkeit (und eben nicht wie von Zajitschek vorgeschlagen eine Suche nach Orientierungslinien für die Ethifizierung der Wirtschaft), aussehen kann, soll in den beiden nächsten Kapitel näher erläutert werden.

3. Kommunikation

3.1 Externe vs. interne Stakeholder

Kommunikation kann einerseits als Überbegriff für alle Kommunikationsformen, sowohl von Einwegkommunikation als auch von Stakeholderdialog dienen. Hier soll aber informationsorientierte Kommunikation im engeren Sinn vom interaktiven Stakeholderdialog unterschieden werden. Je nach Zielgruppe liegt dann jeweils wiederum externe oder interne Kommunikation vor.

Die Unterscheidung in interne und externe Stakeholder kann zwar nicht immer eindeutig geführt werden,²⁹ ist jedoch trotzdem ausgesprochen sinnvoll. Denn gerade sie zeigt auf, dass auch in der Unternehmenskommunikation nicht einfach von einem Zielkonflikt zwischen „Erfolg und Moral“, also der Erfolgsorientierung und der Orientierung an den legitimen Ansprüchen zumeist als extern aufgefasster Stakeholder ausgegangen werden kann. Da von den Hauptstakeholdergruppen zwei zu den externen und zwei zu den internen Stakeholdern gehören, muss stattdessen ein Konflikt zwischen den verschiedenen Stakeholderansprüchen angenommen werden. Die Problematik der ethischen Unternehmensführung und damit auch der moralisch korrekten Kommunikation besteht also nicht in der Entscheidung zwischen Erfolg und Ethik, sondern in der Frage, auf wessen Erfolg abgezielt werden soll. Die Unternehmensführung ist immer sowohl stakeholderorientiert als auch erfolgsorientiert. Nicht „Ethik versus Erfolg“ ist ihr unternehmensethisches Grunddilemma, sondern „Erfolg für wen?“

In Anlehnung an die von der Deutschen Gesellschaft für Public Relations ausdifferenzierten Aufgabenfelder der Kommunikation und unter Berücksichtigung des Stakeholder-Ansatzes können die folgenden wichtigsten externen und

29 vgl. FN 31 Aufsichtsräte.

internen Stakeholdergruppen als Zielgruppen für die Kommunikation angenommen werden.³⁰

Externe Kommunikation:

Kunden: Customer Relations
Aktionäre/Geldgeber: Investor Relations
Politik/öffentliche Verwaltung: Public Affairs
Medien: Media Relations
Lokale Gemeinschaften: Community Relations
Umwelt: Öko Relations

Interne Kommunikation:

Mitarbeiter: Human Relations
Management: Human Relations
Aufsichtsräte: Human Relations³¹
Besitzer: Investor Relations (theoretisch), Human Relations (praktisch)

Aus dieser Einteilung wird noch deutlicher, inwiefern das moralische Dilemma zwischen Erfolgsorientierung und der Berücksichtigung von Stakeholderansprüchen eine grobe Vereinfachung der tatsächlichen Verhältnisse darstellt.³² Sogar innerhalb der Shareholder (Besitzer vs. Investoren) können nach dieser Einteilung Zielkonflikte in Sachen Erfolgsorientierung auftreten. Da die Besitzer als langfristig, persönlich und mit erheblichem Vermögensanteil engagierte Besitzer zu den internen Stakeholdern zählen, kurzfristig und diversifiziert investierende Aktionäre jedoch zu den externen Stakeholdern, können ihre Ansprüche potentiell massiv voneinander abweichen (beispielsweise bei feindlichen Übernahmen).

Für die Kommunikation heißt dies ebenfalls, dass sie nicht einfach entweder erfolgsorientiert oder stakeholderorientiert sein kann. Ethisch korrekte Un-

30 vgl. MAST, 2002, S.15-16.

31 Ob Aufsichts/Verwaltungsräte zu den internen oder externen Stakeholdern zu zählen sind, ist durchaus eine Streitfrage. Für Kommunikationsbetrachtungen werden sie zu den internen Beziehungen gezählt.

32 Als ein typisches, kommunikationsorientiertes Beispiel dieser Vereinfachung kann wie bereits oben erwähnt, die integrative Kommunikationsethik von ZAJITSCHKEK, 2002 (vgl. S.220) gelten. Gemäß der umfassenden Stakeholder-Auffassung des Unternehmens drängt sich hier eine differenziertere Sichtweise auf. Siehe unten 3.2.1 und 3.2.2, Prinzipien 6, 7 und 8. Dazu auch DEIX, 2001 und 2002b. In diesem Sinn ist auch die Interpretation des Stakeholdermodells durch B. Waxenberger, die ebenfalls einen pauschalen Konflikt zwischen Stakeholder- und Erfolgsorientierung annimmt, abzulehnen: vgl. WAXENBERGER, 2001, S.37ff.

ternehmenskommunikation ist immer sowohl stakeholderorientiert als auch erfolgsorientiert und steht vor der Aufgabe, im Umgang mit allen Anspruchsgruppen moralische Grundprinzipien einer fairen und anspruchsgruppengerechten Kommunikation einzuhalten.

3.2 Externe Kommunikation

Die Aufgabe der externen Unternehmenskommunikation in ihrem Verständnis gemäß dem Modell der Informationstätigkeit besteht in der schnellen, genauen und gründlichen Information der jeweiligen Anspruchsgruppen.³³ Ihr ethisches Grundproblem besteht im Konflikt zwischen der Gewährleistung wahrheitsgerechter Kommunikation und der Loyalität gegenüber dem Unternehmen, respektive internen oder externen Stakeholdern. Für Kommunikation nach dem Publicity-Modell stehen andere moralische Anforderungen im Vordergrund, respektive gilt ein anderer Umgang mit der „Wahrheit“. Nach der Erörterung der moralischen Grundproblematik der informationsorientierten externen Kommunikation (3.2.1), soll ein System von Grundprinzipien für faire, moralisch korrekte Informationstätigkeit erarbeitet werden (3.2.2). Die wichtigsten systemischen Teilbereiche externer Kommunikation sind dabei gemäß der Stakeholderdefinition: Customer Relations (Kunden), Investor Relations (Aktionäre / Geldgeber), Public Affairs (Politik / öffentliche Verwaltung), Media Relations (Medien), Community Relations (Lokale Gemeinschaften) und Öko Relations (Umwelt).

3.2.1 Der moralische Grundkonflikt

„Ein guter PR-Mann kann sogar mit Hilfe der Wahrheit überzeugen.“³⁴

Organisationskommunikation ist prinzipiell zweckgebundene Auftragskommunikation. Dass sie strategische Zwecke verfolgt, darf ihr deshalb nicht vorgeworfen werden. Aber aus diesem Charakter folgt ihr grundlegender moralischer Konflikt zwischen der Verpflichtung zur Loyalität gegenüber dem Auftraggeber und der Verpflichtung zu wahrheitsgemäßer Berichterstattung. Beide Verpflichtungen involvieren moralische Werte und deshalb kann hier nicht von einem Konflikt zwischen Moral und Erfolgsorientierung gesprochen werden, sondern es liegt ein echter moralischer Wertekonflikt vor.

Der Code d’Athènes fordert die Wahrheit - unabhängig von ihrer Definition - der kommunizierten Inhalte.³⁵ Der Code de Lisbonne erklärt ebenfalls jegli-

33 vgl. KUNCZIK, 2002, S.152: Bereits in der „Declaration of Principles“ von Ivy L. Lee von 1906.

34 Wieslaw BRUDZINSKI (*1920), polnischer Satiriker.

che Versuche, das jeweilige Publikum zu täuschen, als unzulässig.³⁶ Inwiefern die Wahrhaftigkeit einen moralischen Wert darstellt, respektive unwahre Berichterstattung moralisch illegitim ist, kann anhand der kantischen Ethik folgendermaßen erklärt werden: Unwahre organisationale Berichterstattung muss normativ mit individuellem Lügen gleichgesetzt werden. Sie nimmt dem Empfänger die Möglichkeit, sich ein objektives Bild vom kommunizierten Sachverhalt zu machen und damit frei und autonom auf die Sachverhalte zu reagieren. Legt beispielsweise ein Unternehmen falsche oder geschönte Bilanzen vor, dann verlieren die Aktionäre, respektive potentielle Aktionäre als Empfänger dieser Information, die Möglichkeit, autonome Anlageentscheidungen zu fällen. Denn die Aktionäre lassen unvollständige oder unwahre Informationen in ihre Entscheidung einfließen. Dadurch handeln sie nur scheinbar autonom, werden aber in Wirklichkeit durch gezielte Fehlinformation fremdgesteuert, was eine Manipulation und somit gemäß der zweiten Formel des kategorischen Imperativs eine moralisch illegitime Instrumentalisierung darstellt.³⁷

Eine andere für die Öffentlichkeitsarbeit relevante ethische Maxime Kants kann allerdings nur auf die Kommunikation öffentlicher Institutionen, nicht jedoch auf die Unternehmenskommunikation angewandt werden: „Alle auf das Recht anderer Menschen bezogene Handlungen, deren Maxime sich nicht mit der Publizität verträgt, sind unrecht.“³⁸ Kant richtet diese Maxime explizit und ausschließlich an staatliche Institutionen und nennt sie deshalb die „Formel des öffentlichen Rechts“³⁹. Auf privatwirtschaftliche Unternehmen ist sie entgegen der entsprechenden Andeutung von Zajitschek nicht anwendbar.⁴⁰ Die Quasi-Öffentlichkeit von Unternehmen ist keine Öffentlichkeit und die daraus folgende normative Differenz zwischen der Kommunikation von Institutionen und Unternehmen muss beachtet werden, soll es zu keinen normativen Verzerrungen kommen. Die Forderung Kants hätte, auf Unternehmen angewandt, desaströse Folgen, da sie Geschäftsgeheimnisse jeglicher Art untersagen würde. Auch der Patentschutz wäre aufgehoben. Strategisches Handeln würde ebenfalls unmög-

35 vgl. Code d’Athènes, Art 10.

36 vgl. Code de Lisbonne, Art. 15.

37 Nochmals die zweite Formel des KI: „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person als auch in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, S.429. Zur ethischen Problematik des Lügens auch Kants allerdings von Beginn weg kontrovers aufgenommener Text: „Über ein vermeintliches Recht aus Menschenliebe zu Lügen.“

38 KANT, 1984, S.50.

39 KANT, 1984, S.50.

40 vgl. ZAJITSCHKEK, 2002, S.299.

lich, da immer alle Beweggründe voll und ganz kommuniziert werden müssten. Auf den öffentlichen Sektor und die Politik angewandt mag dieses Prinzip seinen Sinn haben, als *Maxime* für die Unternehmenskommunikation taugt es jedoch nicht, da es den Konflikt zwischen Wahrheit und Offenheit auf der einen Seite und der Loyalität sowie der Verschwiegenheitspflicht auf der anderen Seite einseitig zugunsten der Offenheit auflöst. Denn es lässt berechtigten Loyalitäts- und Verschwiegenheitsverpflichtungen und auch legitimen Geschäftsgeheimnissen keinen Raum.

Da die Verbreitung unwahrer Kommunikationsinhalte eine Instrumentalisierung des Publikums darstellt, bleibt die Wahrheit der Inhalte ein zentraler moralischer Wert der Unternehmenskommunikation. Einseitige Auflösungen sei es in Richtung totaler Offenheit oder die Kommunikation von Unwahrheiten sind, wie die Auseinandersetzung mit Kants Formel des öffentlichen Rechts einerseits und seinem Instrumentalisierungsverbot andererseits zeigt, jedoch moralisch nicht angebracht. Als Fazit kann die Verbreitung interessengebundener Informationen keinem strengen Wahrheits- und Offenheitsgebot folgen, ohne dass ihre Interessengebundenheit aufgegeben werden müsste. Allerdings sind direkte Unwahrheiten als Instrumentalisierungen des Zielpublikums ebenfalls zu vermeiden.

Aber mit der Wahrheit ist es auch aus erkenntnistheoretischer Sicht nicht so einfach, wie man zunächst vermuten möchte. Denn gerade in der Kommunikation lässt sie sich nicht leicht definieren, weshalb gerade PR-Leute oft ein ausgesprochen „flexibles“ Verhältnis zur Wahrheit haben.⁴¹ Haltungen zur Wahrheit wie die Folgende sind nicht untypisch, aber eben auch nicht vollkommen un gerechtfertigt: „My lord, facts are like cows. If you look them in the face hard enough, they generally run away.“⁴² Auch das Credo: „There are no facts, only interpretations.“⁴³ kann nicht einfach leichthin abgetan werden. Diese Positionen sind in der Erkenntnistheorie durchaus gut begründet. Der Glaube an eine absolute Wahrheit unserer Wahrnehmungswelt wurde bereits in der antiken Philosophie angezweifelt, dazu etwa Platons berühmtes Höhlengleichnis,⁴⁴ in der Neuzeit war es unter anderem wiederum Kant, der im Rahmen der philosophischen

41 vgl. KUNCZIK, 2002, S.96.

42 SAYERS, 1980, S.226.

43 TEDLOW, 1979, S.29.

44 vgl. PLATON, 1989, 514a ff.

Aufklärung eine differenziertere Auffassung von Wahrheit entwickelte.⁴⁵ Die Wahrheitstheorie ist aber auch heute noch ein umstrittenes Forschungsgebiet.⁴⁶

Forderungen nach absoluter Wahrheit von interessengebundener Information sind also weder kommunikationsethisch rechtfertigbar noch können sie erkenntnistheoretisch unreflektiert vorausgesetzt werden. Zu weit darf die Interpretation der Wahrheit natürlich dennoch nicht gehen. Ein konstruktivistisches Verständnis von Wahrheit als der Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten ist als Grundlage fairer Organisationskommunikation abzulehnen.⁴⁷

Wie bei allen echten moralischen Dilemmata gilt auch hier der Mittelweg als die beste Lösung: Der Informationsvorsprung der Kommunikatoren gegenüber ihrem Publikum und die daraus resultierende Fähigkeit, Meinungen zu beeinflussen, dürfen nicht genutzt werden, um das Publikum zu instrumentalisieren. Dies verlangt, keine direkten Unwahrheiten zu veröffentlichen und auf manipulative Kommunikationstechniken zu verzichten. Allerdings müssen die Loyalitätsverpflichtungen gegenüber dem Auftraggeber eingehalten werden, demgegenüber dürfen auch legitime Ansprüche von Stakeholdern (etwa der Mitarbeiter oder Aktionäre) nicht übergangen werden, denn dann läge wiederum eine Instrumentalisierung dieser vor. Verschwiegenheit der Kommunikatoren zum Schutz von Hauptstakeholdern kann also durchaus auch ethisch begründet sein. In ihrer Grenzgängerrolle zwischen Organisation und Öffentlichkeit ist es also für die Kommunikatoren angebracht, weder das Zielpublikum zu instrumentalisieren⁴⁸ noch durch übertriebene Offenheit die Ansprüche der Hauptstakeholder zu verletzen. Durch eine solche ausgewogene Kommunikation lässt sich auch ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufbauen.

Normativ wichtig ist auch die vom Code de Lisbonne geforderte klare Kennzeichnung von interessengebundener Information als solche.⁴⁹ Sie sensibilisiert Empfänger auf mögliche Instrumentalisierungsversuche und kann diesen damit vorbeugen.

Für Werbung und generell für Kommunikationsformen, für die das Publicity-Modell angebracht ist, gilt das Wahrheitsgebot in vermindertem Ausmaß. Hier ist auf die zielgruppengerechte Aufbereitung der kommunikativen Inhalte zu achten. So kann man davon ausgehen, dass allfällige Instrumentalisierungs-

45 vgl. KANT, 1990,.

46 Hier kann jedoch nicht näher darauf eingegangen werden. Einen Überblick über die Diskussion vermittelt SKIRBEKK, 1977.

47 vgl. KUNCZIK, 2002, S.266.

48 Manipulation der Presse ist aus diesen Gründen natürlich ebenfalls abzulehnen.

49 vgl. Code de Lisbonne, Art. 4 ; siehe auch unten 3.2.2, Prinzip der Transparenz.

versuche durch die Werbung von den Adressaten als solche erkannt werden und die Werbung diese zwar beeinflusst, aber nicht in einem Ausmaß, das als Instrumentalisierung verstanden werden müsste. Moralische Illegitimität ergibt sich bloß, wenn die Werbemethoden nicht auf die Zielgruppe passen oder unter dem Deckmantel objektiver Information kommuniziert werden.⁵⁰

3.2.2 Prinzipien legitimer Kommunikation

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung richtet sich, wie bereits in der Einleitung angemerkt, nicht nur auf die Kommunikation sozial und ethisch relevanter Inhalte sondern auch auf die moralisch einwandfreie, allgemeine Unternehmens- und Organisationskommunikation. Dennoch bieten die Berichterstattungsrichtlinien für die Sozial- und Nachhaltigkeitskommunikation, die gegenwärtig von einer Reihe von Initiativen entwickelt werden, wichtige Orientierungspunkte, die auch für die moralisch verantwortungsbewusste allgemeine Kommunikation wichtige Verhaltensmaximen liefern können. Die Prinzipien, die sie vorschlagen, sollen hier systematisiert und auf die allgemeine Kommunikation ausgeweitet werden.

Die beiden weltweit wichtigsten sozialen Berichterstattungsstandards sind die „Sustainability Reporting Guidelines“ der Global Reporting Initiative⁵¹ und das „AccountAbility 1000 Framework“ des Institute of Social and Ethical AccountAbility.⁵² Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von weiteren nationalen und internationalen Standards, Leitfäden und Kriteriensystemen für Sozial- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, mehrheitlich beziehen sie sich aber direkt oder indirekt auf GRI und AA1000, die sich zunehmend als Hauptstandards herauskristallisieren.⁵³ Die GRI Prinzipien beruhen ihrerseits wieder auf den „Guidelines for Multinational Enterprises“ der OECD und den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO,⁵⁴ lehnen sich aber auch an die Vorgehensweisen der Finanzberichterstattung an. Alle Prinzipien von GRI und AA1000 sowie das gesamte Kennzahlensystem von GRI sind nicht nur öffentlich (und damit auch kostenlos) zugänglich, sondern werden auch in einem umfassenden, transparen-

50 Zur MARKTINGETHIK auch DEGEORGE, 1999, S.263ff. und BRENKERT, 1999, S.178-193. Auch unten in 3.2.2.

51 im Folgenden als GRI (2002) zitiert.

52 im Folgenden als AA1000 (1999) zitiert.

53 Als Kriteriensystemen kommen ISO 14001 im Nachhaltigkeitsbereich und SA8000 im Sozialbereich die bedeutendsten Rollen zu. Eine Auflistung von weiteren Standards findet sich u.a. in AA1000 (1999) S.8.

54 vgl. OECD, 2000 sowie ILO, 1998.

ten Stakeholderprozess kontinuierlich weiterentwickelt.⁵⁵ Diese Transparenz verleiht ihnen einiges an Glaubwürdigkeit und ermöglicht die internationale Vergleichbarkeit von Sozial/Nachhaltigkeitsberichten. Die Grundprinzipien von GRI und AA1000 ähneln einander sehr und sind bei näherer Betrachtung weitgehend deckungsgleich:

GRI-Prinzipien	AA1000-Prinzipien
Transparency	Transparency (Def. Accountability)
Inclusiveness	Inclusivity
Completeness	Completeness, Materiality
Relevance	Relevance (Information Quality)
Sustainability Context	Embeddedness (interner Kontext)
Accuracy	Reliability (Information Quality)
Neutrality	
Comparability	Comparability (Inf. Quality)
Clarity	Understandability (Inf. Quality)
Timeliness	Regularity and Timeliness
Auditability	Quality Assurance
	Accessibility
	Responsiveness, Compliance, Continuous improvement

Tabelle 3: Die Kommunikationsprinzipien von GRI⁵⁶ und AA1000⁵⁷

55 Von der Verwendung sozialer Berichterstattungs- und Bewertungsstandards, die ihre Kriterien nicht offen legen, muss berichterstattenden Organisationen in diesem Sinn abgeraten werden. Denn erstens können sie wegen der fehlenden Transparenz keine öffentliche Glaubwürdigkeit erzielen und zweitens muss für etwas bezahlt werden, was andernorts kostenlos aufliegt.

56 In Originalreihenfolge, GRI, 2002, S.23.

57 Die Originalreihenfolge der AA1000-Prinzipien (AA1000, 1999, S.22): Accountability (Transparency, Responsiveness, Compliance); Inclusivity; Completeness, Materiality,

Für die allgemeine informationsorientierte Unternehmens- und Organisationskommunikation gemäß dem Modell der Informationstätigkeit und unter Berücksichtigung der Loyalitätsverpflichtung gegenüber der Organisation, lassen sich daraus die folgenden 15 Prinzipien für die moralisch einwandfreie Unternehmens- und Organisationskommunikation ableiten. Sie können den professionsethischen PR-Kodizes Code d'Athènes und Code de Lisbonne und auch spezifischeren Richtlinien wie denen des DRPR als ethische Fundierung zugrunde gelegt werden.

Die 15 Prinzipien moralisch legitimer Kommunikation

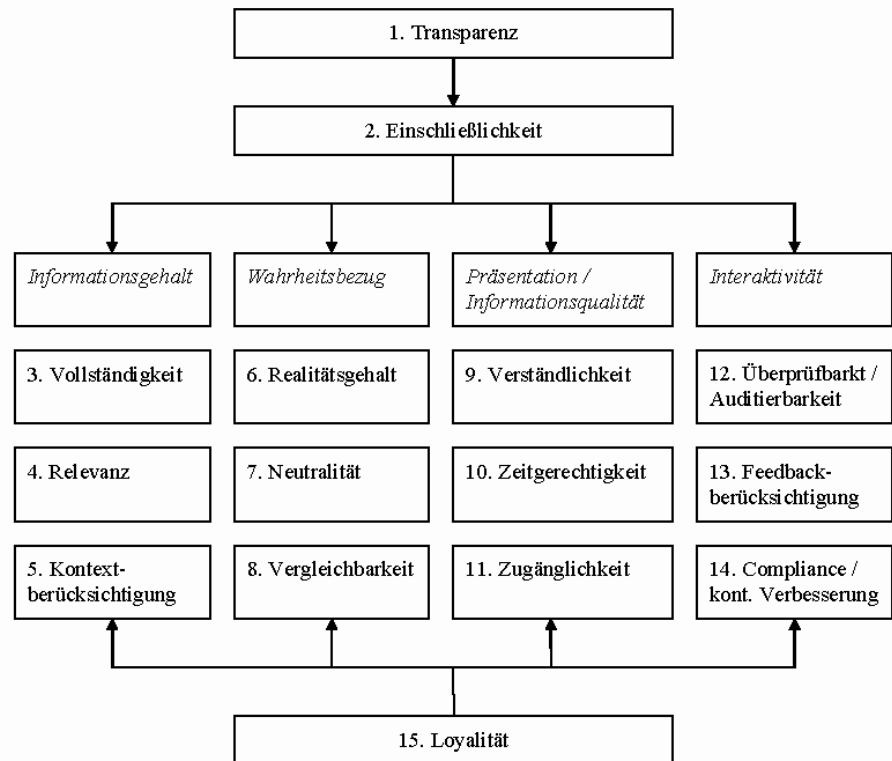


Abbildung: Die 15 Prinzipien moralisch legitimer Kommunikation

Regularity and Timeliness; Quality Assurance, Accessibility, Information Quality (Comparability, Reliability, Relevance, Understandability); Embeddedness, Continuous improvement.

Die 15 Prinzipien lassen sich in fünf Gruppen systematisch einteilen: Die drei Grundprinzipien Transparenz, Einschließlichkeit und Loyalität liegen allen anderen Prinzipien zugrunde. Die Prinzipien der Vollständigkeit, Relevanz und Kontextberücksichtigung geben Aufschluss über die zu kommunizierenden Inhalte. Die im letzten Abschnitt erörterte moralische Grundforderung nach der Wahrheit der Kommunikation wird durch die Aufgliederung in die drei Prinzipien Realitätsgehalt, Neutralität und Vergleichbarkeit entproblematisiert und in praktische Handlungsorientierungen umgesetzt. Die Prinzipien der Verständlichkeit, Zeitgerechtigkeit und Zugänglichkeit beziehen sich auf die Qualität der Information und ihre sachgemäße Präsentation. In der Gruppe Interaktivität werden die Prinzipien zusammengefasst, die auf die Berücksichtigung der Zielgruppen als Kommunikationspartner hinführen.

Grundprinzipien

1. Transparenz

Das Transparenz-Prinzip liegt allen anderen Prinzipien zugrunde. Transparenz ist zentral für jede Art von organisationaler Kommunikation oder Berichterstattung und steht für die grundsätzliche Bereitschaft der Organisation, Anspruchsgruppen die von ihnen benötigten Informationen zukommen zu lassen.⁵⁸ Damit drückt es die kommunikative Grundhaltung der Organisation aus. In der finanziellen Berichterstattung verlangt das Transparenz-Prinzip die Einhaltung der Offenlegungsrichtlinien der Börsen,⁵⁹ in der Nachhaltigkeitsberichterstattung die der erwähnten Standards wie GRI. Für alle organisationalen Kommunikationsformen bedeutet Transparenz, dass sie deutlich als zweckgerichtete Information gekennzeichnet werden sollen. Das Transparenz-Prinzip steht hier in Einklang mit der entsprechenden Forderung des Code de Lisbonne.⁶⁰ Es verlangt in diesem Sinn auch, dass jede Kommunikationsform je nach ihrem Zweck gekennzeichnet wird: Also Publicity, Informationsvermittlung und asymmetrischer wie symmetrischer Stakeholderdialog sollen für die Zielgruppe klar als dem jeweiligen Kommunikationsmodell zugehörig erkennbar sein. (Diese Forderung beinhaltet unter anderem das Verbot von Schleichwerbung der DRPR-Richtlinie über Product Place-

58 vgl. GRI, 2002, S.24.

59 In der Schweiz sind dies etwa die Corporate Governance-Richtlinien der SWX die am 1. Juli 2002 in Kraft getreten sind: SWX, 2002. Zur Finanzkommunikation auch die „DRPR-Richtlinie zur ordnungsgemäßen Ad-hoc-Publizität“, in der das Transparenz-Prinzip ebenfalls eine wichtige Rolle spielt: DRPR, 2003a: 3. Gebot der Transparenz.

60 vgl. Code de Lisbonne, Art. 4.

ment und Schleichwerbung.)⁶¹ Das Transparenz-Prinzip verlangt schließlich in Bezug auf alle anderen Kommunikations-Prinzipien, deutlich zu machen, inwiefern sie von der Organisation berücksichtigt werden.

2. Einschließlichkeit

Auch das Prinzip der Einschließlichkeit liegt allen anderen Kommunikations-Prinzipien zugrunde. Es verlangt, a) alle berechtigten Zielgruppen und b) alle berechtigten Anliegen der jeweiligen Zielgruppen der Kommunikation zu berücksichtigen. Die Organisation sollte sowohl die besonderen Anforderungen der jeweiligen Kommunikationsart als auch die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigen. Einschließlichkeit bedeutet auch, dass grundsätzlich berechnigte Anliegen von stimmlosen Anspruchsgruppen, also beispielsweise der Umwelt oder von zukünftigen Generationen berücksichtigt werden, wo diese Anliegen für den Kommunikationsgehalt relevant sind.⁶² Sie verlangt aber auch die grundsätzliche Bereitschaft der Organisation, sich mit den Anliegen von Anspruchsgruppen durch Kommunikation auseinander zu setzen. Auch das Einschließlichkeits-Prinzip verlangt damit eine grundsätzlich kommunikative Haltung der Organisation, berechtigten Ansprüchen auf Information, soweit dies in Hinblick auf das ebenfalls zentrale Loyalitäts-Prinzip (Prinzip 15) angebracht ist, entgegen zu kommen.⁶³

Das moralische Grundprinzip, auf dem die Einschließlichkeits-Forderung beruht, ist das bereits oben erwähnte Verbot, Anspruchsgruppen mit berechtigten Anliegen durch Nicht-Berücksichtigung oder die manipulative Ausgestaltung der Kommunikation zu instrumentalisieren.⁶⁴

Informationsgehalt

3. Vollständigkeit

Das Prinzip der Vollständigkeit verlangt, alle diejenige Information, die für die mit der Kommunikation angesprochene Zielgruppe von Bedeutung ist, zu vermitteln.⁶⁵ Wie viel Information verlangt werden kann, hängt wiederum von der

61 vgl. DRPR, 2003b: 2. Transparenzgebot und 3. Verbot der Schleichwerbung.

62 vgl. AA1000, 1999, S.22.

63 Hiermit wird auch der normativ gerechtfertigte und praktisch relevante Aspekt der Legitimierungsforderung der integrativen Kommunikationsethik ausreichend erfasst: vgl. ZAJITSCHKE, 1997, S.97ff.

64 Kantisches Instrumentalisierungsverbot, vgl. 3.2.1.

65 AA1000 führt für diesen Aspekt das eigenständige Prinzip der Materialität ein (S.23), es unterscheidet sich nicht wesentlich vom Vollständigkeitsprinzip von GRI (S.26).

Kommunikationsform ab. Bei der Berichterstattung sind die Vollständigkeitsanforderungen selbstverständlich höher als bei der Werbung. Auch bei Kommunikation nach dem Publicity-Modell sollten jedoch beispielsweise mögliche Risiken eines Produktes nicht heruntergespielt werden.⁶⁶ Für die allgemeine Unternehmensberichterstattung können wie bei GRI drei Dimensionen von Vollständigkeit unterschieden werden: Nach der operationalen Dimension sollen alle Unternehmensteile berücksichtigt werden. Die Fokus-Dimension erfasst Vollständigkeit gemäß den behandelten Themen und in der zeitlichen Dimension bedeutet Vollständigkeit, dass über die gesamte deklarierte Zeitperiode berichtet wird.

4. Relevanz

Die präsentierte Information soll gemäß dem Relevanz-Prinzip für die Zielgruppe bedeutungsvoll sein.⁶⁷ Relevanz bedeutet in diesem Sinn, dass die zur Verfügung gestellte Information der Zielgruppe bei ihren auf die Organisation bezogenen Entscheidungen nützlich sein soll. Sie bedingt auch die zielgruppengerechte Auswahl der Informationsinhalte. Die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe sollen berücksichtigt werden. Für Aktionäre und potentielle Aktionäre, respektive für Analysten werden oft etwa ganz andere Gesichtspunkte relevant sein als für Umweltorganisationen oder Menschenrechtsgruppierungen. Diesen besonderen Interessen muss die Kommunikation gemäß dem Relevanz-Prinzip Rechnung tragen. Relevanz richtet sich sowohl nach dem, was aus Sicht der Organisation als auch nach dem, was aus Sicht der Zielgruppe relevant ist. Auch das Relevanz-Prinzip gründet auf dem ethischen Instrumentalisierungsverbot, das die zweite Formel des kategorischen Imperativs⁶⁸ ausdrückt: Durch die Zurverfügungstellung von für die Zielgruppe relevanten Informationen, werden den Mitgliedern der Zielgruppe, in ihren auf die Organisation bezogenen Entscheidungsprozessen, autonome Entscheidungen ermöglicht. Deshalb werden sie nicht instrumentalisiert, wie das bei der Zurverfügungstellung von irrelevanten, respektive dem Zurückhalten von relevanten Informationen der Fall wäre.

5. Kontextberücksichtigung

66 AA1000 erfasst diesen Aspekt unter dem Vollständigkeitsprinzip (S.22), während dieser Aspekt hier wie in GRI (S.29) unter dem Neutralitätsprinzip näher betrachtet wird.

67 GRI führt Relevanz als eigenständiges Prinzip auf (GRI, 2002, S.27), bei AA1000 scheint sie als Unterprinzip von „Information Quality“ auf (AA1000, 1999, S.24). Auch hier ist der Einteilung von GRI der Vorzug zu geben, da „Relevanz“ kaum zur Informationsqualität gezählt werden kann, sondern vielmehr den Informationsgehalt betrifft.

68 vgl. oben FN 14; Kant, 1994, S.429.

Das Prinzip der Kontextberücksichtigung verlangt zunächst, dass die Kommunikation den externen Kontext berücksichtigt. Zum externen Kontext gehören sowohl nationale und regionale Gesichtspunkte als auch branchenspezifische Besonderheiten. Das Prinzip beinhaltet damit auch die Berücksichtigung der in der jeweiligen Region und Branche herrschenden Kommunikationskultur.⁶⁹ Kontextberücksichtigung verlangt aber auch, auf den organisationsinternen Kontext einzugehen.⁷⁰ Die Kommunikation soll einerseits als ein Teil der Organisationsprozesse verstanden werden, andererseits soll gerade externe Kommunikation auf die internen Kulturen und Subkulturen Rücksicht nehmen. Interne wie externe Kontextberücksichtigung erleichtern die positive Rezeption der Kommunikation und helfen Missverständnisse sowohl extern als auch innerhalb der Organisation zu vermeiden.

Wahrheitsgehalt

6. Realitätsgehalt

Dieses Prinzip bezieht sich auf die „Wahrheit“ der Informationen. Da wie oben gezeigt (3.2.1) Wahrheit sowohl aus moralischer wie auch aus erkenntnistheoretischer Sicht ein zu schwieriges Konzept ist, als dass daraus konkrete Richtlinien für die Kommunikationstätigkeit abgeleitet werden könnten, empfiehlt es sich, das Konzept der Wahrheit unter mehreren differenzierten Gesichtspunkten zu behandeln und es in weniger umfassende dafür aber konkretere Prinzipien zu fassen. Mit Realitätsgehalt sind hier vor allem zwei Aspekte von Wahrheit angesprochen: Erstens die Genauigkeit⁷¹ und zweitens die Verlässlichkeit der Information.⁷² Genauigkeit und Verlässlichkeit sind natürlich aufs Engste miteinander verbunden, denn nur genaue Informationen sind verlässlich. Anders als Wahrheit, die entweder vorliegt oder nicht (entweder ist ein Informationsgehalt wahr oder eben unwahr) ist die Genauigkeit eine graduelle Angelegenheit. GRI definiert *ausreichende Genauigkeit* als die für den intendierten Gebrauch der Information durch die Zielgruppe ausreichende Genauigkeit. In Bezug auf qualitative Informationen bezieht sich Genauigkeit vor allem auf die Klarheit, Detailliertheit

69 GRI fasst dieses Prinzip enger als die Berücksichtigung des „Sustainability Context“. Für die allgemeine Kommunikation muss das Prinzip auf den allgemeinen Kontext der Organisation ausgeweitet werden: GRI, S.28.

70 AA1000 behandelt diesen Aspekt unter dem Prinzip „Embeddedness“. S.24.

71 entsprechend dem Prinzip der „Accuracy“ von GRI, S.28.

72 entsprechend dem der „Information Quality“ zugeordneten Unterprinzip der „Reliability“ von AA1000, S.24.

und Ausgewogenheit der Darstellung. In Bezug auf quantitative Informationen hängt sie von den Methoden der Datenaufbereitung ab.

Hier zeigt sich noch deutlicher als schon bisher, weshalb das Wahrheitsgebot des Code d'Athènes aus ethischer Sicht dermaßen problematisch ist. Eine ausreichende Wahrheit kann es theoretisch nicht geben. Da die absolute Wahrheit wegen den genannten erkenntnistheoretischen Problemen ebenfalls keine reale Handlungsanleitung für die Organisationskommunikation bieten kann, machen sich Kommunikations-Praktiker übertrieben instrumentelle Auffassungen von Wahrheit zu eigen. Um die Kluft von Theorie, also die Wahrheitsforderung des Code d'Athènes, mit der Realität relativer Wahrheiten in Beziehung zu setzen, empfiehlt es sich deshalb, die Wahrheitsproblematik in mehrere Gesichtspunkte aufzugliedern. Ausreichende Genauigkeit ist einer dieser konkret fassbaren und anwendbaren Aspekte von Wahrheit.⁷³

Ein zweiter Aspekt der Wahrheit kommt in der Forderung nach der Verlässlichkeit der Information zum Ausdruck, die AA1000 aufstellt. Ausreichende Verlässlichkeit der Information wäre danach als eine Verlässlichkeit definiert, die es der Zielgruppe ermöglicht, die Information für ihre Bedürfnisse zu nutzen und sich auf sie zu verlassen. Auch Verlässlichkeit ist im Gegensatz zur Wahrheit ein graduelles Konzept. Sie ist immer von der kommunikativen Situation abhängig. Aber dort wo sie gegeben ist, kann sie im Gegensatz zur Wahrheit praktisch ausgewiesen werden: Entweder kann sich die Zielgruppe in einem bestimmten Ausmaß auf die Information verlassen, oder sie kann es nicht.

Mit den unter das Prinzip des Realitätsgehalts gefassten Aspekten Genauigkeit und Verlässlichkeit wird zwar zunächst ein absoluter Wahrheitsanspruch aufgegeben, für die Praxis ermöglichen die beiden Aspekte aber eine klare Ausrichtung der Information auf ihren bestmöglichen Realitätsgehalt. Was ausreichende Genauigkeit und Verlässlichkeit sind, kann, wo es nötig wird, in einem symmetrischen Stakeholderdialog definiert werden.⁷⁴ In der Nachhaltigkeitskommunikation ist dieses Vorgehen heute bereits üblich.⁷⁵

73 Der Rekurs auf ausreichende Genauigkeit und Verlässlichkeit kann in der Wahrheitsdefinition des philosophischen Pragmatismus begründet werden: Wahr sind danach Informationen, die für den Adressaten nützlich sind. Dazu WILLIAM (1977), S.39: „Man kann dann sagen: ‚sie ist nützlich, weil sie wahr ist‘, oder ‚sie ist wahr, weil sie nützlich ist‘.“

74 Dazu Prinzip der Feedbackberücksichtigung und Kapitel 4.

75 Eine Definition von Wahrheit per Stakeholderdialog ist jedoch zum Vergleich vollkommen undenkbar. Auch darin zeigt sich die höhere Praktikabilität der Reduktion auf Teilaspekte der Wahrheit.

7. Neutralität

Das Prinzip der Neutralität konkretisiert einen weiteren Aspekt von Wahrheit. Es verlangt, dass Informationen unbeeinflusst und ausgewogen präsentiert werden. Positive Ereignisse/Ergebnisse sollen nicht überbewertet werden und negative nicht ausgeblendet, unterbewertet oder anderweitig missverständlich dargestellt werden.⁷⁶ Die Information soll in dieser Hinsicht frei von intentionalen Verzerrungen sein. GRI macht deutlich, dass die Glaubwürdigkeit der Kommunikation und damit auch der Organisation selbst wesentlich von der Bereitschaft zu neutraler Darstellung von Informationen abhängt.⁷⁷ Sowohl bewusste Selektion des Informationsmaterials als auch Vermeidung unerfreulicher Tatsachen oder irreführende Präsentationsformate (etwa bei grafischen Darstellungen von Geschäftsentwicklungen) sollen vermieden werden. Mit Wahrheit hat das Neutralitäts-Prinzip deshalb zu tun, weil nicht-neutrale Darstellungen zwar keine direkten Fehlinformationen oder Unwahrheiten (normativ gleichbedeutend mit Lügen) beinhalten, aber dennoch die Fakten so missverständlich darstellen, dass bei der Zielgruppe ein falsches Bild der „Wahrheit“ erweckt wird. Die Folgen daraus sind potentiell die Gleichen, wie bei der Präsentation von Unwahrheiten oder unvollständiger Informationen.

8. Vergleichbarkeit

Die Vergleichbarkeit von Informationen steht insofern in Verbindung mit dem Wahrheitsbegriff, als Wahrheit oft bloß als Kohärenz (Vergleichbarkeit) aufgefasst wird. Die Kohärenzauffassung der Wahrheit ist erkenntnistheoretisch im Gegensatz zu absoluten Wahrheitsdefinitionen unumstritten.⁷⁸ In der Kommunikationspraxis ist das Vergleichbarkeits-Prinzip deshalb von Bedeutung, weil die Vergleichbarkeit von Informationen eine weitere Grundbedingung für wohlüberlegte Entscheidungen der Anspruchsgruppen ausmacht.⁷⁹ Das Prinzip umfasst sowohl die Vergleichbarkeit über aufeinander folgende Zeitperioden der Kommunikation derselben Organisation als auch die Vergleichbarkeit der Informationen verschiedener Organisationen untereinander. Diese Punkte machen deutlich, dass eine Orientierung an allgemein befolgten Kommunikationsrichtlinien für die Ziel-

76 AA1000 behandelt diesen Aspekt unter dem Prinzip der „Completeness“ S.22.

77 GRI, 2002, S.29.

78 Umstritten ist allerdings, ob Kohärenz bereits alles ist, was „Wahrheit“ ausmacht. Vgl. SKIRBEKK 1979, S.8ff.

79 vgl. GRI, 2002, S.29. AA1000 behandelt „Comparability“ als ein Unterprinzip von „Information Quality“, S.23. Hier ist wiederum die Einordnung von GRI zu bevorzugen, da die Vergleichbarkeit zu bedeutend ist und außerdem nicht wirklich mit Informationsqualität im engeren Sinn zu tun hat.

gruppe aber auch für die Organisation selbst wichtig ist. Deshalb muss für die Berichterstattung auch die Orientierung an Kriteriensystemen empfohlen werden, die international Anerkennung finden und ihre Kriterien offen legen.⁸⁰

Informationsqualität/Präsentation

9. Verständlichkeit

Was Präsentationsform und Informationsqualität anbelangt, kommt der verständlichen und zielgruppengerechten Aufbereitung der Informationen zentrale Bedeutung zu. Ziel sollte es sein, dass eine Präsentationsform gewählt wird, die für eine Mehrheit von potentiellen Adressaten verständlich ist, ohne dass die Detailliertheit der Informationen zu weit reduziert wird.⁸¹ Nicht alle Zielgruppen haben die gleichen Voraussetzungen, mit Informationen umzugehen. Das professionelle Zielpublikum von Finanzinformationen verfügt in der Regel über sehr viel höhere diesbezügliche Kompetenzen als etwa Kleinanleger. Auf diese Unterschiede sollte die Kommunikation Rücksicht nehmen, um nicht entweder durch zu geringe Detailliertheit oder zu komplexe Darstellung, die Ansprüche der einen oder anderen Partei zu verletzen. Dabei ist wegen diesen Zielkonflikten zwischen verschiedenen Zielgruppen immer eine Kompromissfindung nötig. In der Berichterstattung sollten jedenfalls Fachausdrücke erklärt werden und auch die sprachlichen Gegebenheiten sollten Berücksichtigung finden. Gerade in mehrsprachigen Ländern wie beispielsweise der Schweiz ist die Entscheidung, welche Sprachen verwendet werden sollen, immer auch eine Entscheidung, wie weit das Verständlichkeits-Prinzip umgesetzt wird. Dasselbe gilt in verstärktem Ausmaß für die Sprachendebatte innerhalb der Institutionen der Europäischen Union.

10. Zeitgerechtigkeit

Nur zeitgerecht präsentierte Informationen haben für die Zielgruppen einen Nutzen. Das Prinzip der Zeitgerechtigkeit verlangt deshalb, dass Organisationen ihre Zielgruppen in der Ad-hoc-Kommunikation rechtzeitig und bei wiederholten Kommunikationsformen, wie der Berichterstattung, nach einem vorhersehbaren Zeitablauf informieren.⁸² In der Finanzkommunikation wird dieser Ablauf beispielsweise durch die Börsen vorgegeben. Für an US-Börsen kotierte Unternehmen bedeutet dies einen vierteljährlichen Rhythmus für Finanzinformationen. In

80 Die Indikatoren von GRI und ISO 14031 erfüllen diese Anforderung.

81 Bei GRI Prinzip der „Clarity“, S.30; bei AA1000 „Understandability“ als Unterprinzip von „Information Quality“, S.24.

82 vgl. GRI: „Timeliness“, S.30, AA1000: „Regularity and Timeliness“, S.23.

der Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich ein jährlicher oder sogar zweijährlicher Rhythmus als sinnvoll erweisen, da hier nicht ständig relevante Neuentwicklungen anstehen. Für die Ad-hoc-Kommunikation, insbesondere die Ad-hoc-Finanzkommunikation⁸³ oder wenn es um Krisensituationen (Unfälle, Massenentlassungen, feindliche Übernahmen) geht, ist die zeitgerechte Information jedoch wesentlich, sollen die legitimen Informationsansprüche der Zielgruppen nicht verletzt werden.

11. Zugänglichkeit

Das Prinzip der Zugänglichkeit verlangt, dass Informationsmittel gewählt werden, die allen Anspruchsgruppen zugänglich sind.⁸⁴ In westlichen Ländern stellt dies wegen der guten Anbindung an die Informationssysteme weiter Zielgruppen selten ein ernsthaftes Problem dar. Ein Beispiel ist hier die Präsentation von Stellenangeboten durch Unternehmen aber auch durch Arbeitsämter. Wird hier hauptsächlich auf das Internet gesetzt, werden die Chancen auf dem Arbeitsmarkt von älteren oder schlechter gebildeten Stellensuchenden, die generell weniger Zugang zum Internet finden, massiv beeinträchtigt. Generell sollten daher die Informationen möglichst kostengünstig und möglichst breiten Zielgruppen verfügbar gemacht werden.

Interaktion

12. Überprüfbarkeit / Auditierbarkeit

Jede mitgeteilte Information sollte nachvollziehbar und überprüfbar sein. Das fordert das Prinzip der Überprüfbarkeit. Berichterstattung sollte so angelegt sein, dass sie sowohl intern auditiert als auch extern verifiziert werden kann.⁸⁵ Sowohl in der Finanzberichterstattung als auch in der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht ein breiter Konsens darüber, dass Auditierbarkeit und Verifizierbarkeit wesentlich zur Glaubwürdigkeit der Berichte beitragen. Da Unternehmen und Organisationen ein vitales Interesse an der Glaubwürdigkeit ihrer Berichte haben, hat GRI eine Verification Working Group eingesetzt, die verschiedene Verifizierungsmechanismen untersucht.⁸⁶ Aus dem gleichen Grund hat auch AA1000 den „AA1000 Assurance Standard“ herausgegeben, der sich ebenfalls um die Schlie-

83 vgl. DRPR-Richtlinie zur ordnungsgemäßen Ad-hoc-Publizität: DRPR, 2003a., Prinzip 2.
 84 vgl. AA1000 „Accessibility“, S.23. GRI gliedert „Accessibility“ in die Prinzipien „Clarity“ und „Timeliness“ auf, S.30.
 85 vgl. GRI: „Auditability“, S.25, AA1000 „Quality Assurance“ S.23.
 86 vgl. GRI, 2002, S.25.

fung potentieller Glaubwürdigkeitslücken (credibility gaps) bemüht.⁸⁷ Der Bedarf nach dieser Art der Sicherheit über die Glaubwürdigkeit der Informationen ist natürlich auch auf der Seite der Zielgruppen groß. Selbst wenn hier noch einige Arbeit bevorsteht, ist das gemeinsame Ziel nach glaubwürdiger Kommunikation jedoch bereits ein wichtiger Bestandteil einer moralisch legitimen Berichterstattung.

Für die allgemeine Ad-hoc-Kommunikation ist Glaubwürdigkeit ebenfalls unabdingbar. Sie kann dadurch gesteigert werden, dass die Ad-hoc-Kommunikation selbst in einer grundsätzlich überprüfbaren Form gehalten wird. Andererseits gewinnt sie indirekt auch durch die Verifizierung von Unternehmensberichten an Glaubwürdigkeit, da dort selbstverständlich keine Fakten präsentiert werden können, die von bereits früher, ad hoc veröffentlichten Informationen abweichen. Die Verifizierung von Jahresberichten, bedeutet, dass auch Ad-hoc-Kommunikation wahrheitsgetreu sein muss, ansonsten würden Unstimmigkeiten spätestens beim nächsten zu verifizierenden Bericht auffallen. Die Auditierung und Verifizierung von Jahresberichten verleiht also auch der allgemeinen organisationalen Ad-hoc-Kommunikation zusätzliche Glaubwürdigkeit, weshalb jede Information von vornherein auf Überprüfbarkeit angelegt sein sollte.

Sich auf die Verifizierbarkeit von Informationen einzulassen, bedeutet bereits die Aufgabe einer strikten Einwegkommunikation hin in Richtung auf einen gegenseitigen kommunikativen Austausch, wie er für den Stakeholderdialog typisch ist. Aus der durch die Verifizierungsbemühungen bedingten prinzipiellen Gegenseitigkeit erklärt sich aus normativer Sicht auch die gesteigerte Glaubwürdigkeit der Information: Wer seine Aussagen überprüfen lässt, der muss sie auch begründen können.

Überprüfbarkeit fordert damit auch die „Wahrheit“ der kommunizierten Inhalte, die bereits in den Prinzipien des Realitätsgehalts, der Neutralität und Vergleichbarkeit konkretisiert wurde.⁸⁸

13. Feedbackberücksichtigung

Das Prinzip der Feedbackberücksichtigung zielt bereits auf den Stakeholderdialog und das sogenannte Stakeholder-Engagement ab.⁸⁹ Grundsätzlich ist zwar

87 vgl. AA1000, 2003.

88 Die Verifizierbarkeit von Informationen war bereits für die pragmatische Wahrheitstheorie ein wesentlicher Aspekt von Wahrheit. Die Bemühungen nach Verifizierung von GRI und AA1000 werden also auch von der philosophischen Wahrheitstheorie getragen: „Wahre Vorstellungen sind solche, die wir uns aneignen, die wir geltend machen, in Kraft setzen und verifizieren können.“ JAMES, 1907, S.37.

89 „Responsiveness“ gehört gemäß AA1000 zur Definition von „Accountability“ S.18.

nach einer durchgängigen Stakeholderbetrachtung von Unternehmen jede Kommunikation als ein Engagement mit Stakeholdern zu verstehen. Mit der Bereitschaft, Feedback zu berücksichtigen, kommt jedoch eine über die Verifizierbarkeit hinausgehende dialogische Komponente hinzu.⁹⁰

14. Compliance und kontinuierliche Verbesserung der Praktiken

Die kontinuierliche Verbesserung der Kommunikationspraktiken unter Berücksichtigung sowohl der Bedürfnisse der Zielgruppen als auch der Ansprüche der Organisation selbst gehört ebenfalls zu den wesentlichen Merkmalen einer moralisch einwandfreien Kommunikation. Auch dieses Prinzip bedeutet eine grundsätzliche dialogische Ausrichtung und stellt einen Schritt über bloße Einwegkommunikation hinaus dar.

Grundprinzip

15. Loyalität

Die Loyalität gegenüber der Organisation, respektive dem Auftraggeber wurde bereits ausführlich als eine wesentliche Grundforderung an die Auftragskommunikation besprochen.⁹¹ Die Organisation und damit die legitimen Ansprüche der Hauptstakeholder (intern z.B. Mitarbeiter, extern z.B. Aktionäre) dürfen nicht zugunsten einer absoluten Offenheit der Kommunikation gegenüber weniger zentralen Stakeholdern wie etwa der Öffentlichkeit instrumentalisiert werden.⁹² Das Loyalitäts-Prinzip schützt die legitimen Ansprüche der Hauptstakeholder und muss damit als wichtiger Gegenpol zu den offenheitsorientierten Kommunikations-Prinzipien gelten. In Zweifelsfällen, in denen die Loyalitäts-Verpflichtung mit anderen Prinzipien in Konflikt gerät, hat bei gleichem moralischem Status der Ansprüche die Loyalität den Vorrang.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der im vorigen Kapitel angesprochene Grundkonflikt zwischen Wahrheit und Loyalität im hier entwickelten System von Kommunikationsprinzipien konkreter behandelt werden kann. Das erkenntnistheoretisch problematische Konzept der Wahrheit wird in mehrere Prinzipien aufgelöst.⁹³ Die Loyalität gegenüber der Organisation oder dem Auf-

90 Mehr dazu in Kapitel 4.

91 vgl. 3.2.1.

92 vgl. Code d'Athènes, §9 ; Code de Lisbonne, Art. 7.

93 insbesondere in den Prinzipien 6, 7 und 8.

tragegeber stellt dazu ein wichtiges Gegenprinzip dar, dem im Zweifelsfall, bei Konflikten gleichwertiger moralischer Ansprüche der Vorrang zu geben ist.

Die Übertragung der für Nachhaltigkeitskommunikation und Responsibility-Reporting⁹⁴ entwickelten Prinzipien von GRI und AA1000 auf die allgemeine Unternehmens- und Organisationskommunikation sowie ihre Verbindung mit den moralischen Grundregeln der Kodizes von Athen und Lissabon resultiert in einem umfassenden System von kommunikationsethischen Grundprinzipien. Da sich insbesondere GRI bereits an allgemeinen Kommunikationsgepflogenheiten orientiert, ist die Übertragung der Prinzipien der Nachhaltigkeitskommunikation auf die allgemeine Kommunikation grundsätzlich unproblematisch. Die allgemeine Kommunikation kann zudem vom hohen ethischen Entwicklungsstand der Nachhaltigkeitskommunikation, für die Glaubwürdigkeit eine besonders zentrale Rolle spielt, profitieren.

Die Legitimierung der Unternehmenspolitik gehört jedoch, wie bereits erwähnt wurde, entgegen der Ansicht der integrativen Kommunikationsethik⁹⁵ *nicht* zum Aufgabengebiet moralisch legitimer Kommunikationstätigkeit und damit auch nicht zum Untersuchungsumfang der Kommunikationsethik, weshalb sie hier auch nicht als Prinzip (Legitimierung) angeführt wird. Außerdem ist der normativ gerechtfertigte und realistisch umsetzbare Teil der Legitimierungsanforderung bereits im Prinzip der Einschließlichkeit enthalten.⁹⁶

Die vorgestellten Prinzipien beziehen sich, wie auch die Prinzipien von GRI, zunächst auf externe Einwegkommunikation nach dem Modell der Informationstätigkeit, selbst wenn sie bereits einige interaktive, auf den Stakeholderdialog abzielende Komponenten enthalten. Für Kommunikation nach dem Publicity-Modell gelten die Prinzipien grundsätzlich auch, haben hier jedoch naturgemäß eine andere Gewichtung. Besonders wichtig für Publicity-Kommunikation sind die drei Grundprinzipien Transparenz, Einschließlichkeit und Loyalität. Darin werden die Kennzeichnung von Werbung als solcher,⁹⁷ das Instrumentalisierungsverbot gegenüber den Zielgruppen und das Instrumentalisierungsverbot gegenüber der Organisation und ihren Hauptstakeholdern formuliert.⁹⁸ Welche Gewichtung den einzelnen Prinzipien in der internen Einweg- und in der exter-

94 allgemeiner wäre der Begriff „Responsibility-Communications“, respektive Verantwortungskommunikation.

95 vgl. ZAJITSCHKE, 1997.

96 vgl. oben FN 63.

97 vgl. DRPR, 2003b, Prinzip 2; oben 3.2.2 Transparenz-Prinzip.

98 Zur Marketingethik auch DEGEORGE, 1999, S.263ff. und BRENKERT, 1999, S.178-193.

nen wie internen Zweiwegkommunikation, also im Stakeholderdialog, zukommt, wird im folgenden Abschnitt (3.3) und im nächsten Kapitel (4) näher betrachtet.

3.3 Interne Kommunikation

Die wichtigsten systematischen Teilbereiche interner Kommunikation sind gemäß der Stakeholderdefinition die Human Relations mit der Beziehungspflege zu Mitarbeitern, Management, Aufsichtsräten und Besitzern.⁹⁹ Grundsätzlich kommt in der internen Kommunikation der Zweiwegkommunikation größere Bedeutung zu als in der externen Kommunikation. Als Grundregel kann festgehalten werden, dass bei interner Kommunikation wann immer möglich auf Einwegkommunikation verzichtet werden und stattdessen der Dialog, also der interne Stakeholderdialog (dazu 4.3), gesucht werden sollte. Wo interne Einwegkommunikation nötig wird, sollte noch stärker als in der externen Kommunikation auf instrumentalisierende Elemente verzichtet werden. Interne Kommunikation nach dem Publicity-Modell ist in den meisten vorstellbaren Fällen als moralisch eher fragwürdig zu betrachten. Denn ihr instrumentalisierender Charakter wiegt in den *Human Relations* zu Mitarbeitern, Management, Aufsichtsräten und Besitzern eindeutig schwerer als im Umgang mit externen Stakeholdern. Liegen, wie der Begriff Human Relations schon aufzeigt, zwischenmenschliche Beziehungen vor, bedeutet etwa die Verwendung manipulativer Kommunikationstechniken direkte und gravierende Instrumentalisierungen, da sich immer der offene Dialog als Alternative anbieten würde.

Von den 15 vorgestellten Kommunikationsprinzipien kommen in der internen Einwegkommunikation alle zum Tragen. Den drei Grundprinzipien Transparenz, Einschließlichkeit (Instrumentalisierungsverbot!) und Loyalität kommt besondere Bedeutung zu. Die Informationsbedürfnisse der internen Stakeholder sollten grundsätzlich nach ihrer Legitimität und nicht dem Machtpotential, mit dem sie vorgebracht werden, beurteilt werden. Eine wichtige Rolle spielen aber auch die auf den Wahrheitsgehalt der Kommunikation bezogenen Prinzipien des Realitätsgehalts, der Relevanz und der Vergleichbarkeit: Ungenaue und unzuverlässige Kommunikation gegenüber internen Stakeholdern stellt eine direkte Instrumentalisierung ihrer legitimen Ansprüche dar. Natürlich sollten Mitarbeiter, Management, Aufsichtsräte und Besitzer mit allen relevanten Informationen und vorzugsweise ausschließlich mit relevanten Informationen versorgt werden, die immer auch auf Vergleichbarkeit mit den Informationen, die

99 Theoretisch können die Beziehungen zu Besitzern auch als Investor Relations betrachtet werden: vgl. oben 3.1.

andere Stakeholder erhalten, aber auch mit älteren Informationen angelegt sein sollten. Verständlichkeit, Zeitgerechtigkeit und Zugänglichkeit sind in der internen Kommunikation Selbstverständlichkeiten. Neue Kommunikationsmittel wie insbesondere Intranetlösungen ermöglichen hier umfassende technische Möglichkeiten, die jedoch auch mit entsprechendem Gehalt zu füllen sind. Die auf Gegenseitigkeit orientierten Prinzipien der Feedbackberücksichtigung, Auditierbarkeit und kontinuierlichen Verbesserung weisen bereits deutlich in Richtung des internen Dialogs (4.3). Dass der Loyalität gegenüber den jeweils anderen internen Stakeholdern in der Kommunikation mit Mitarbeitern, Management, Aufsichtsräten oder Besitzern eine hohe Priorität zukommt, wird bereits durch das Instrumentalisierungsverbot im internen Umgang verdeutlicht. Allerdings darf wegen der intern geltenden Verschwiegenheitsverpflichtungen, durchaus auch offener auf Problembereiche eingegangen werden, als dies in der externen Kommunikation möglich ist. Loyalität darf also in der internen Kommunikation nicht zu übertriebener Schonung einer oder mehrerer Stakeholdergruppen führen.

Kennzeichnend für die interne Kommunikation ist aber das Bedürfnis nach einer weitest möglichen Dialogorientierung und nach einem ausgewogenen Ausgleich zwischen Abwärts- und Aufwärtskommunikation.¹⁰⁰ Beides ist in der Tatsache begründet, dass hier zwischenmenschliche Beziehungen, eben *Human Relations* vorliegen.

4. Stakeholderdialog

4.1 Moralische Grundlagen des Stakeholderdialogs

Stakeholderdialog ist das Resultat der Weiterentwicklung von der Einwegkommunikation zwischen der Organisation und ihren Publika zur Zweiwegkommunikation. Ein Stakeholderdialog, in dem die interaktive Vermittlung von Fakten im Vordergrund steht, entspricht, wie oben erläutert wurde, dem Model der asymmetrischen Kommunikation von Grunig/Hunt. Gegenseitig verständnisorientierter Stakeholderdialog kann demgemäß unter dem Modell der symmetrischen Kommunikation erfasst werden.¹⁰¹

Die zunehmende Bedeutung des Stakeholderdialogs folgt aus dem Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien aber auch aus den darauf beruhenden gesellschaftlichen Entwicklungen hin zu einem interaktiven

100 vgl. MAST, 2002, S.255.

101 vgl. dazu oben 2.4 oder KUNCZIK, 2002, S.269.

Einbezug der Zielgruppen.¹⁰² Obwohl dies in normativer Sicht eine Entwicklung zu moralisch höherstehenden Kommunikationsformen darstellt, darf diese Entwicklung, wie festgestellt wurde, nicht in dem Sinn überinterpretiert werden, dass der Stakeholderdialog der Legitimierung der Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens dienen sollte, wie dies etwa bei S. Zajitschek im Rahmen ihrer integrativen Kommunikationsethik geschieht.¹⁰³ Statt dessen sollte der Stakeholderdialog als eine Chance sowohl für die Organisation als auch die externen wie internen Zielgruppen der Kommunikation betrachtet werden, um gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Positionen zu erzielen.

Es entspricht auch nicht der realen Entwicklung, dass die Zielgruppen im Stakeholderdialog von der Organisation eine Legitimierung ihrer Aktivitäten erwarten würden. Viel eher entspricht es den Tatsachen, dass externe Stakeholder (interne ohnehin) versuchen ihre Ansprüche gegenüber der Organisation, und das heißt immer gegenüber anderen Stakeholdern, durchzusetzen. Ein nach Zajitschek „gespaltener“ Dialog¹⁰⁴ zwischen akzeptanzsuchenden Unternehmen und legitimierungssuchenden Stakeholdern kann deshalb ebenfalls nicht konstatiert werden und stellt eine Idealisierung der tatsächlichen Einstellungen und Erwartungen externer wie interner Stakeholder dar. Eine treffendere Beschreibung des Stakeholderdialogs ergibt sich, wenn sowohl den externen wie internen Stakeholdern jeweils die Haltung, um Verständnis für die je eigenen Ansprüche an die Organisation zu werben, zugeschrieben wird. Stakeholderdialog beruht demnach normativ korrekt erfasst nicht auf einem Dissens zwischen Akzeptanzsuche auf Organisationsseite und Legitimierungssuche auf Seiten der Stakeholder, sondern auf der beiderseitigen Suche nach Verständnis für die eigenen Ansprüche. Da die Organisation als juristische Entität über keine eigenen Ansprüche verfügen kann,¹⁰⁵ stellt der Stakeholderdialog lediglich ein verständnisorientiertes Vermittlungsinstrument zwischen den Ansprüchen der verschiedenen internen und externen Stakeholder dar. Im asymmetrischen Stakeholderdialog wirbt die Organisation mit einem gewissen Informationsvorsprung um das Vertrauen der jeweiligen Zielgruppen. Im symmetrischen Dialog wird nach gegenseitigem Verständnis für die potentiell konfligierenden Ansprüche von Mitarbeitern, Management, Aufsichtsräten und Besitzern, sowie Kunden, Aktionären, Medien, Poli-

102 vgl. auch AA1000 „Stakeholder Engagement“, S.106ff.

103 vgl.2.4 und ZAJITSCHKEK, 1997, S.220.

104 vgl. Zajitschek, 1997, S.244.

105 vgl. OBEN 2.2: Unternehmen und Organisationen können keine Ansprüche und noch nicht mal Interessen haben, aus dem einfachen Grund weil es sich dabei um intentionale Zustände bewusstseinsfähiger Lebewesen handelt.

tik/Behörden und Öffentlichkeit gesucht.¹⁰⁶ Stakeholderdialog beinhaltet also die Vermittlung zwischen Stakeholderansprüchen und da Unternehmen wie Organisationen wesentlich aus der zweckgerichteten Koordination ihrer Stakeholder bestehen, stellt dieser ein zentrales Funktionsprinzip aller arbeitsteiligen Organisationen dar.

Die oben erarbeiteten Prinzipien für moralische Unternehmenskommunikation besitzen auch für den Stakeholderdialog ihre Gültigkeit. Im Dialog mit externen und internen Anspruchsgruppen ergeben sich zwar jeweils unterschiedliche Schwerpunkte, die größte Bedeutung kommt aber den Prinzipien Transparenz, Einschließlichkeit, Vollständigkeit, Realitätsgehalt, Neutralität, Verständlichkeit, Zugänglichkeit und Feedbackberücksichtigung zu.

4.2 Die wichtigsten Grundprinzipien für den moralisch legitimen Stakeholderdialog

4.2.1 Externer Stakeholderdialog

Das Bedürfnis von Organisationen nach dem Dialog mit externen Stakeholdern erklärt AA1000 folgendermaßen: „There is growing recognition by organisations that some stakeholders possess significant influence over them.“ Und: „At the same time, organisations recognize the conflicts of interest they have with stakeholders, and the lack of consensus between and within stakeholder groups.“¹⁰⁷ Um diese potentiellen Konflikte zwischen den vielfältigen Ansprüchen, die an die Organisationen herangetragen werden, aufzulösen, bietet sich der Stakeholderdialog an.

Im Dialog mit den externen Anspruchsgruppen, die wichtigsten davon sind wie erwähnt Kunden, Aktionäre, Medien, Politik/Behörden und die Standortgemeinschaften, kommt dem Transparenzprinzip wiederum allergrößte Bedeutung zu: Ohne eine kommunikative Grundhaltung kann kein Dialog stattfinden und die klare Deklaration, ob es sich um einen symmetrischen oder einen asymmetrischen Dialog handelt, ermöglicht es den externen Zielgruppen, sich auf das entsprechende Kommunikationsmodell einzustellen und so selbst die passende kommunikative Einstellung zu wählen. Natürlich sollten die zu diskutierenden Themen vollständig behandelt werden und das Relevanz-Prinzip eingehalten werden. Mit jeder Anspruchsgruppe sollen die für sie relevanten Themen jeweils entweder asymmetrisch oder symmetrisch besprochen werden. Dabei kommt nach dem Prinzip des Realitätsgehalts der Genauigkeit und Ver-

106 Wie oben erwähnt lautet die Kontroverse eher: „Erfolg für wen?“ anstatt von „Erfolg vs. Moral“: Vgl. 3.1

107 AA1000, 1999, S.106.

lässlichkeit der gegebenen Informationen große Bedeutung zu. Auch Neutralität ist eine Grundvoraussetzung, um überhaupt von Dialog sprechen zu können. Der Dialog sollte in einer Art und Weise geführt werden, der alle Anspruchsgruppen folgen können (Verständlichkeit) und in der sie die Möglichkeit erhalten, an den Dialogen teilzunehmen (Zugänglichkeit). Die Feedbackberücksichtigung ist ein Prinzip, ohne das kein Dialog möglich ist. Die anderen Prinzipien gelten auch für den externen Stakeholderdialog, haben für ihn aber die grundsätzlich gleiche Bedeutung, die ihnen schon in der Einwegkommunikation zukommt. Das Prinzip der Loyalität gegenüber der Organisation schließlich gilt im dialogischen Umgang mit externen Anspruchsgruppen ebenfalls in vollem Umfang: Keineswegs dürfen durch übertriebene Offenheit, die legitimen Ansprüche interner Anspruchsgruppen beeinträchtigt werden. Das Loyalitätsprinzip definiert also als wesentliches Gegenprinzip ethisch begründete Grenzen für die Einhaltung der übrigen Prinzipien.

Im symmetrischen Dialog darf sich die Organisation zudem immer erwarten, dass die externe Anspruchsgruppe sich ebenfalls an alle diese Prinzipien hält. Hier gilt die Devise „Vertrauen gegen Vertrauen“. Die Einhaltung der Grundprinzipien moralischer Kommunikation gilt im symmetrischen Dialog für alle involvierten Parteien gleichermaßen. Nur so kommt ein wechselseitig verständnisorientierter Dialog zustande. Und nur unter dieser Voraussetzung dürfen externe Stakeholder von der Organisation symmetrischen Dialog verlangen.

4.2.2 Interner Stakeholderdialog

Das Bedürfnis nach internem Stakeholderdialog ergibt sich bereits aus der Tatsache, dass arbeitsteilige Organisationen nicht ohne Kommunikation funktionieren können.¹⁰⁸ Da im Umgang von Mitarbeitern, Management, Aufsichtsräten und Besitzern untereinander persönliche Beziehungen noch wichtiger sind, kommt intern dem symmetrischen Dialog verhältnismäßig größere Bedeutung zu. Stakeholderdialog bedeutet hier oft das persönliche Gespräch von Management mit Mitarbeitern, von Besitzern mit Managern oder von Aufsichtsräten und Besitzern. Dementsprechend sollte wann immer möglich auf einen symmetrischen, verständnisorientierten Austausch geachtet werden.

Transparenz ist deshalb für den internen Dialog absolut unabdingbar. Neben Vollständigkeit, Relevanz, Genauigkeit und Neutralität ist insbesondere der Verlässlichkeit (Prinzip des Realitätsgehalts) große Bedeutung beizumessen. Denn für vertrauensvolle persönliche Kommunikation ist sie eine unabdingbare

108 vgl. MAST, 2002, S.7 und oben 2.1.

Voraussetzung. Können sich die internen Stakeholder nicht aufeinander verlassen, wird die Funktionsweise der Organisation in Frage gestellt. Die Einhaltung der weiteren Prinzipien stellt in der internen Kommunikation ohnehin eine Selbstverständlichkeit dar.

Im internen Dialog gilt zudem die Gegenseitigkeit der Einhaltung der Prinzipien auf eine noch fundamentalere Art und Weise als bereits im externen Dialog: Da alle internen Stakeholder Teile der Organisation sind, müssen sie selbst alle für die Organisationskommunikation geltenden Prinzipien berücksichtigen. Dies gilt für die Top-Down (auch asymmetrisch) wie für die Bottom-up Kommunikation (zumeist symmetrisch) gleichermaßen. Kein Unternehmensmitglied, egal ob Mitarbeiter, Manager, Aufsichtsrat oder Besitzer ist von der Befolgung der Kommunikationsprinzipien ausgeschlossen. Die volle Gegenseitigkeit der Berücksichtigung der Prinzipien gilt im internen Dialog im Gegensatz zum externen Dialog deshalb auch dann, wenn es sich um asymmetrische Dialoge handelt.

Diese Gegenseitigkeit gilt insbesondere auch für das Loyalitätsprinzip. Alle Mitglieder sind zur Loyalität gegenüber der Organisation verpflichtet. Dies bedingt schlussendlich eine Loyalität der verschiedenen Mitglieder untereinander. Deshalb kann im internen Dialog jedoch auch mehr Transparenz und Offenheit verlangt werden, als im externen Dialog.¹⁰⁹ Die gegenseitigen Verschwiegenheitsverpflichtungen ermöglichen es, intern offen auf Konflikte und Problemfelder einzugehen. Die grundsätzliche Loyalität gegenüber der Organisation ermöglicht es damit, im internen Dialog auf übertriebene und für die Organisation schädliche Schonung einzelner interner (oder auch externer) Stakeholder zu verzichten. Das Loyalitätsprinzip im internen Dialog schützt die Organisation also im Sinn der Loyalität gegenüber allen Anspruchsgruppen gerade vor falsch verstandener Loyalität gegenüber einzelnen Stakeholdern. Folglich trägt der interne Dialog mit diesen ausgleichenden Funktionen wesentlich zur effizienten Koordination der Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder bei.

5. Fazit

Da einerseits die Kommunikation eine zentrale Rolle im Management der Stakeholder-Beziehungen von Unternehmen (und anderen Organisationen) spielt und

109 Dies gilt wie oben gezeigt (3.3) auch für das Verhältnis von interner und externer Kommunikation.

andererseits vermehrt verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen gefordert wird, kommt der Kommunikationsethik steigende Bedeutung zu.

Eine wichtige These dieser Untersuchung ist, dass legitime Ansprüche von Stakeholdern, normativ nicht mit bloßen Interessen gleichgesetzt werden dürfen, da sie eine ganz andere Logik haben. Der Stakeholderansatz ist keine Interessengruppentheorie, wie oft fälschlicherweise behauptet wird (2.2). Als weitere These hat sich ergeben, dass sich die Kommunikationsethik bloß um die moralisch einwandfreie Kommunikation zu kümmern hat, diese Aufgabe ist anspruchsvoll genug, nicht aber um die Legitimierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen oder die Ethifizierung der Wirtschaft im Allgemeinen. Zwar stellt die Entwicklung hin zu interaktiven Kommunikationsformen auch aus normativer Sicht eine Höherentwicklung dar, diese Entwicklung sollte jedoch nicht als moralisch motiviert, respektive moralisch legitimationsbedürftig überinterpretiert werden (2.4). Des weiteren zeigt die umfassende Stakeholderauffassung des Unternehmens auf, dass die Annahme eines Konfliktes zwischen der Erfolgsorientierung und der Berücksichtigung von Stakeholderansprüchen eines Unternehmens eine untaugliche Vereinfachung der tatsächlichen Verhältnisse darstellt. Die Tätigkeit von Unternehmen und Organisationen ist immer stakeholderorientiert *und* erfolgsorientiert. Der Erfolg für ihre Stakeholder macht den grundlegenden Zweck, jeder zweckgerichteten Organisation aus. Moralische Konflikte bestehen nur zwischen den Ansprüchen der verschiedenen externen und internen Stakeholder, also beispielsweise zwischen Aktionärsansprüchen (extern) und Manageransprüchen (intern) (3.1).

Die ethische Grundproblematik der zweckgerichteten Auftragskommunikation besteht im Konflikt zwischen Wahrheit und Loyalität. Wahrheit stellt jedoch ein ethisch wie erkenntnistheoretisch problematisches und vages Konzept dar, weshalb sie nicht eins-zu-eins als Orientierung für die Öffentlichkeitsarbeit umsetzbar ist (3.2.1). Wahrheit wird statt dessen in eine Reihe von klaren, definierbaren und besser verwirklichbaren Prinzipien aufgegliedert, die in ein System von fünfzehn ethischen Grundprinzipien, das auch die Loyalitätsforderung als ein wesentliches Grundprinzip enthält, eingebaut werden (3.2.2). Diese Prinzipien können auf die externe und die interne Kommunikation angewandt werden, sowie auf regelmäßige Berichterstattung aber auch auf Ad-hoc-Kommunikation. Auf den Stakeholderdialog sind sie ebenfalls anwendbar. Das vorgeschlagene System von fünfzehn in fünf Gruppen eingeordneten Prinzipien ethischer Kommunikation, stellt jedoch erst einen ersten Entwurf für eine umfassende Kommunikationsethik dar und muss beispielsweise sicherlich noch genauer für die ein-

zelen Kommunikationsformen ausdifferenziert und an die Besonderheiten verschiedener Zielgruppen angepasst werden.

Literatur

- BERGER, RUDOLF / GÄRTNER, HANS-DIETER / MATHES, RAINER: Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Gabler, Wiesbaden, 1989.
- BOWIE, NORMAN E.: Business Ethics: A Kantian Perspective, Blackwell Publishers, Malden/Oxford, 1999b.
- BRENKERT, GEORGE G.: „Marketing Ethics“, in: FREDERICK, ROBERT E. (Hg.): A Companion to Business Ethics, Blackwell Companions to Philosophy, Band 17, Blackwell Publishers, Malden/Oxford, 1999, S.178-193.
- Confédération Européenne des Relations Publiques (CERP): European Code of Professional Conduct in Public Relations (Code de Lisbonne), Lissabon, 1978.
- Confédération Européenne des Relations Publiques (CERP): International Code of Ethics (Code of Athens), Athen, 1965.
- DE GEORGE, RICHARD: Business Ethics, Prentice Hall, New Jersey, 1999 (1982)
- DEIX, GERALD: Das Akteursmodell der Wirtschaftsethik: Moralität, Identität und Handlungsfähigkeit, Universität Zürich, Zürich, 2002a.
- DEIX, GERALD: „Das Paradox des Profits“, in: ALPHA, Der Kadermarkt der Schweiz, Zürich, 6./7. April 2002b.
- DEIX, GERALD: „Welche Ethik brauchen wir?“, in: ALPHA, Der Kadermarkt der Schweiz, Zürich, 29./30. Dezember 2001.
- Deutscher Rat für Public Relations (DRPR): DRPR-Richtlinie: Grundsätze ordnungsmäßiger Ad-hoc-Publizität, Frankfurt am Main, 2003a.
- Deutscher Rat für Public Relations (DRPR): DRPR-Richtlinie über Product Placement und Schleichwerbung, Frankfurt am Main, 2003b.
- Deutscher Rat für Public Relations (DRPR): DRPR-Richtlinie zur Kontaktpflege im politischen Raum, Frankfurt am Main, 2003c.
- Deutscher Rat für Public Relations (DRPR): DRPR-Richtlinie für den Umgang mit Journalisten, München, 1997.
- FREDERICK, ROBERT E. Hg.: A Companion to Business Ethics, Blackwell Companions to Philosophy, Band 17, Blackwell Publishers, Malden/Oxford, 1999.
- FREEMAN, ROBERT E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Series in Business and Public Policy, Boston, 1984.

- FREEMAN, ROBERT E.: "Stakeholder Theory" in: WERHANE, PATRICIA H. / FREEMAN ROBERT E. (Hg.): *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell Publishers, Malden/Oxford, 1997, S.602-606.
- Global Reporting Initiative (GRI): *2002 Sustainability Reporting Guidelines*, Boston, 2002.
- GRUNIG, JAMES E. / HUNT, TODD: *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1984.
- GRUNIG, JAMES E. / GRUNIG, LARISSA A.: "Models of Public Relations and Communication", 1992. in: HARLOW, RICHARD F.: "Building a Public Relations Definition", in: *Public Relations Review*, Vol. 2, S.34-41, 1976.
- ILO International Labor Organisation: *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, 86th. session, Genf, 1998.
- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA): *AccountAbility 1000 (AA1000). Standards, guidelines and professional qualification. Exposure draft*. London, 1999.
- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA): *AccountAbility 1000 (AA1000). A foundation standard in social and ethical accounting, auditing and reporting. Overview of standard and its applications*. London, 1999b.
- Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA): *AA1000 Assurance Standard*, London, 2003.
- ISO 14001: *Umweltmanagementsysteme – Spezifikationen mit Anleitungen zur Anwendung*, Schweizerische Normenvereinigung, Zürich, 1996.
- JAMES, WILLIAM: „Der Wahrheitsbegriff des Pragmatismus“ (1907) in: SKIRBEKK, GUNNAR, (Hg.): *Wahrheitstheorien, Eine Auswahl aus den Diskussionen über Wahrheit im 20.Jahrhundert*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1977.
- KANT, IMMANUEL: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, in: VORLÄNDER, KARL (Hg.): *Philosophische Bibliothek Band 41*, Felix Meiner Verlag, Hamburg, 1994.
- KANT, IMMANUEL: *Kritik der praktischen Vernunft*, in: WEISCHEDEL, WILHELM (Hg.): *Immanuel Kant, Werkausgabe, Band 7*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1991.
- KANT, IMMANUEL: *Kritik der reinen Vernunft, Nach der 1. und 2. Orig.-Ausg.*, Hrsg. von Raymund Schmidt, Felix Meiner Verlag, Hamburg, 1990.
- KANT, IMMANUEL: *Über ein vermeintliches Recht aus Menschenliebe zu lügen*, in: WEISCHEDEL, WILHELM (Hg.): *Immanuel Kant Werkausgabe, Band 8*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1991.
- KANT, IMMANUEL: *Zum ewigen Frieden: Ein philosophischer Entwurf*, Universal-Bibliothek Nr. 1501, Reclam, Stuttgart, 1984.

- KUNCZIK, MICHAEL: Public Relations: Theorien und Konzepte, UTB für Wissenschaft 2277, Böhlau, Köln/Weimar/Wien, 2002.
- MALIK, FREDMUND: Die Neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management – Wirksame Unternehmensaufsicht, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main, 2002.
- MAST, CLAUDIA: Unternehmenskommunikation, UTB für Wissenschaft 2308, Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002.
- OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development: The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Revision 2000, Paris, 2000.
- PLATON, Der Staat: Über das Gerechte, Übersetzt von Otto Apelt, Philosophische Bibliothek, Band 80, Felix Meiner Verlag, Hamburg, 1989.
- RONNEBERGER, FRANZ / RÜHL, MANFRED: Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992.
- SAYERS, 1980, S. 226
- SKIRBEKK, GUNNAR, Hg.: Wahrheitstheorien, Eine Auswahl aus den Diskussionen über Wahrheit im 20. Jahrhundert, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1977.
- Social Accountability International (SAI): Social Accountability 8000, SA 8000, International Standard, New York, 1997.
- Swiss Exchange SWX: Kommentar zur Corporate Governance Richtlinie, 2002.
- TEDLOW, RICHARD S.: Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, Greenwich, 1979.
- WAXENBERGER, BERNHARD: Integritätsmanagement: Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 31, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 2001.
- WERHANE, PATRICIA H. / FREEMAN ROBERT E. (Hg.): Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Blackwell Publishers, Malden/Oxford, 1997.
- ZAJITSCHKEK, SUSANNE: Corporate Ethics Relations: Orientierungsmuster für die legitime Gestaltung unternehmensexterner Beziehungen, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 17, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 1997.