

ETHIK IM ALLTAG

**Qualitative Befragung und Analyse über ethische Herausforderungen,
Dilemmata und Probleme österreichischer PR PraktikerInnen**

**Gabriele Faber-Wiener, MBA, MA
Univ. Prof. Dr. Sabine Einwiller**

LANGFASSUNG

Wien, Juni 2016

1. Ausgangssituation

Die Arbeit von PR-PraktikerInnen birgt derweilen Situationen, in denen bestimmte Handlungen zwar legal aber dennoch ethisch zweifelhaft sind. Der European Communication Monitor (ECM), eine jährliche Befragung unter ca. 2000 Kommunikationsverantwortlichen in Europa, hat im Jahr 2012 ergeben, dass sechs von zehn Befragten innerhalb des vorangegangenen Jahres mindestens ein ethisches Dilemma erfahren haben, 35% sogar mehrere (Zerfass et al., 2012). Die ECM Befragung zeigt zudem, dass ethische Herausforderungen zunehmen. Dies lässt sich zurückführen auf die Zunahme von Social Media Kommunikation, Internationalisierung sowie Compliance und Transparenzregelungen. Die Befragungsergebnisse zeigen weiter, dass sich PR-PraktikerInnen, die in Agenturen arbeiten, stärker mit ethischen Herausforderungen konfrontiert sehen als ihre KollegInnen in Behörden und Unternehmen. Ähnliches ergab die von meinungsraum im Auftrag des PR-Ethik-Rats durchgeführte Befragung unter 157 österreichischen PR-PraktikerInnen, wo 37% der Agentur- und 34% der UnternehmensvertreterInnen angaben, selbst mit ethischen Dilemmata konfrontiert zu sein (meinungsraum & PR-Ethik-Rat 2012). Als ethische Dilemmata wurden am häufigsten Geschäftspraktiken mit Medien genannt, gefolgt von unseriösen PR-Konzepten und Druck von oben, der ethisches Verhalten verhindere.

Trotz dieser Bedeutung von ethischen Herausforderungen im PR-Alltag geben nur 29% der im ECM 2012 Befragten an, jemals einen Ethik Kodex wie beispielsweise den Code d'Athènes im Berufsalltag angewandt zu haben. Interessanterweise werden Kodizes in Ländern, in denen elaborierte Kodizes vorliegen (z.B. Deutschland), nicht häufiger angewandt als in anderen Ländern, in denen dies nicht der Fall ist. Die Befragung in Österreich (meinungsraum & PR-Ethik-Rat 2012) ergab, dass 57% der PraktikerInnen ein Kodex zumindest inhaltlich bekannt war; ob er auch genutzt wird ist jedoch unklar.

Der Grund für die geringe Nutzung der Kodizes liegt laut ECM-Befragten darin, dass die Kodizes veraltet seien. Allerdings findet die überwiegende Mehrheit der Befragten (93%), dass die Profession einen Kodex oder Richtlinien benötige, und dass die Berufsorganisationen am ehesten dafür geeignet seien, diese zu entwickeln. Für ethisch korrektes Verhalten im PR-Alltag spielen neben den Kodizes v.a. auch Instrumente eine Rolle, die innerhalb der Organisation Anwendung finden. So berichten 53% der österreichischen Agentur- und 18% der UnternehmensvertreterInnen, dass Ethik ein fixer Bestandteil ihrer Unternehmenskultur sei. In 36% der befragten Agenturen und 52% der befragten Unternehmen würden ethische Fragestellungen anlassweise diskutiert. In 9% der Agenturen und 27% der Unternehmen sei PR-Ethik kein Thema.

Diese Ausgangssituation verdeutlicht die Notwendigkeit von praxistauglichen Instrumenten und Hilfestellungen für den PR-Berufsalltag, an denen sich PraktikerInnen orientieren können, um ethisch verantwortlich zu handeln.

Der PR-Ethik-Rat hat sich daher für 2016 zum Ziel gesetzt, über seine aktive Arbeit als Selbstkontrollorgan hinaus ein Kompetenzentwicklungsprogramm zum Umgang mit Ethik in der täglichen Praxis (i.e. Ethical Literacy) zu initiieren bzw. bei dessen Aufsetzen eine treibende Kraft zu sein.

2. Forschung zu Ethik im PR-Berufsalltag

Seit den späten 1980er Jahren ist PR-Ethik ein Thema in der PR-Forschung. Um dieses Thema zu untersuchen, werden unterschiedliche theoretische Herangehensweisen gewählt. Einige Autoren adaptieren klassische Ethiken auf den Bereich der PR. Der Bezug zur Anwendung ist hierbei jedoch schwierig. Weitere Ansätze nehmen Bezug zur Diskursethik und/oder zur Rollentheorie und sind grundsätzlich geeigneter für die Entwicklung einer PR-Ethik für den Berufsalltag. Allerdings weisen die theoretischen Ansätze auch Überlappungen auf und sind somit nicht immer klar abzugrenzen.

Viele der Ansätze sehen die Verantwortung für ethisches Handeln bei den PR-PraktikerInnen, d.h. sie sind individualethischer Natur. Verschiedene Autoren merken diesbezüglich jedoch an, dass dieser Zugang zu kurz greift. „Da die PR-Arbeit stets mit der Auffassung der Organisationsführung oder des Auftraggebers und der anderer Teammitglieder in Einklang gebracht werden muss, greift eine individualistische PR-Ethik zu kurz und muss durch eine systembezogene Ethik ergänzt werden“ (Förg 2004: 107). Auch Bentele (1992) betrachtet eine Verflechtung von Individual- und Institutions- bzw. Organisationsethik für notwendig. Ergänzend hierzu ist die Professionsethik bedeutsam, die durch Kodizes Richtlinien vorgibt. Für die umfassende Betrachtung der Thematik ist daher eine gemeinsame Betrachtung von **Individuethik, Organisationsethik und Professionsethik** angezeigt.

Unter einem **ethischen Dilemma** wird bezugnehmend auf die Moralphilosophie eine ethisch-moralische Entscheidungssituation verstanden, in der mehrere Handlungen gleichzeitig geboten sind, sich gegenseitig aber ausschließen. Ethische Dilemmata beinhalten Konflikte zwischen verschiedenen Normen und Interessen. Das Befolgen einer Norm oder bestimmter Interessen führt gleichzeitig dazu, dass andere Normen oder Interessen verletzt werden. Die Person ist also in einer Zwickmühle, einem Dilemma. In der PR-Praxis besteht das Dilemma oftmals darin, dass das Befolgen der Norm, die Interessen eines Auftrag- oder Arbeitgebers voll zu unterstützen (z.B. ein negatives Ereignis geheim zu halten), dazu führt, dass die Interessen anderer Stakeholder (z.B. Bedürfnis nach umfassender Information) verletzt werden. Basierend auf den verschiedenen Rollen, die PR-PraktikerInnen einnehmen, und Interessen, die sie zu vertreten haben, können diese Dilemma- oder Konfliktsituationen mithilfe der Rollentheorie abgebildet werden.

In der **Rollentheorie**, die von Steinmann et al. (1993) auf die PR übertragen wurde, werden Interessenkonflikte mit internen und externen Bezugspersonen oder -gruppen des PR-Praktikers als Rollenkonflikte konzeptualisiert. Dabei werden grob drei Arten von Rollenkonflikten unterschieden:

- **Intra-Sender-Konflikte:** Derartige Konflikte ergeben sich, wenn die Erwartungen eines Auftrag- oder Arbeitgebers widersprüchlich sind und Handlungen von PR-PraktikerInnen verlangt werden, die deren Auffassung ihrer Berufsrolle (auch basierend auf Normen/Kodizes der Profession) zuwiderlaufen. Dies ist z.B. der Fall, wenn ein Auftrag- oder Arbeitgeber den Einsatz bestimmter Kommunikationsinstrumente oder -aktivitäten erwartet, die nach Auffassung des PR-Praktikers ungeeignet oder ethisch falsch sind. Entsprechend können Intra-Sender-Konflikte auch entstehen, wenn PR-PraktikerInnen ihre Rolle in einer Weise erfüllen, die die Erwartungen oder Ziele eines Auftrag- oder Arbeitgebers nicht optimal erfüllen oder diesen zuwiderlaufen.
- **Inter-Sender-Konflikte:** Diese Art von Konflikten entsteht dadurch, dass PR-PraktikerInnen im Spannungsfeld von Auftrag- oder Arbeitgeber und den durch die PR-Aktivitäten Angesprochenen stehen (wie JournalistenInnen, KundInnen, Mitarbeitende, PolitikerInnen). Durch ihre Aufgabe, das Verhältnis zwischen Organisation und Bezugsgruppen bzw. Stakeholdern kommunikativ zu

gestalten, sehen sich PR-PraktikerInnen häufig unterschiedlichen Wahrnehmungen, Interessen und Anforderungen seitens ihrer Interaktionspartner gegenüber.

- **Inter-Rollen-Konflikte:** Diese Art des Konflikts resultiert daraus, dass eine Person immer mehrere Rollen in verschiedenen Lebensbereichen wahrnimmt. Die Person gerät somit möglicherweise in den Konflikt, Kommunikation für einen Auftraggeber zu betreiben, dessen Geschäftsmodell den eigenen Werten und Interessen zuwiderläuft.

3. Das Projekt: Entwicklung von Instrumenten für ethisches Handeln im PR-Berufsalltag

Die Komplexität möglicher Konfliktsituationen sowie die (ethischen) Dilemmata, die PR-PraktikerInnen in ihrem Berufsalltag erfahren können – und oftmals erfahren – zeigen die Notwendigkeit von Instrumenten und Hilfestellungen, an denen sich PraktikerInnen orientieren können, um ethisch verantwortlich zu handeln. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass diese Instrumente für den PR-Berufsalltag auch tatsächlich anwendbar sind. Wie aus dem ECM 2012 hervorgeht, werden die auf professionsethischer Basis entwickelten PR-Ethik-Kodizes nur selten angewandt, da ihnen aus Sicht der PraktikerInnen die Praktikabilität fehlt. Daher gilt es, neben diesen eher allgemein gehaltenen Kodizes auch die Organisationsethik zu stärken und, wo möglich, Hilfestellungen für die Stärkung der Individualethik aufzuzeigen.

Ziel des Projekts „Ethik im Alltag“ ist es daher, **Ethik-Instrumente** zu erarbeiten, die bei der Lösung bestehender Dilemmata hilfreich sein können. Insbesondere sollen Instrumente, Argumentarien, Prozesse und Strukturen ausgearbeitet werden, die beim Umgang mit ethischen Dilemmata im PR-Alltag helfen sowie vorbeugend wirken können, so dass ethische Dilemmata gar nicht erst entstehen. Des Weiteren sollen **Schulungen** zu Ethik im PR-Alltag entwickelt werden, in deren Rahmen sowohl eine Sensibilisierung für die Thematik stattfinden als auch die Anwendung der entwickelten Instrumente geübt wird. Hierfür erscheint auch die Entwicklung von Fallbeispielen und Fallstudien sinnvoll.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde in einem ersten Schritt eine **qualitative Befragung** unter 16 PR-PraktikerInnen (10 weiblich, 6 männlich) durchgeführt, von denen 8 aktuell in Unternehmen/Nonprofit Organisationen arbeiteten und 8 in Agenturen. Die persönlichen Interviews wurden sowohl mit erfahrenen PraktikerInnen (n=12) als auch mit einigen EinsteigerInnen (n=4; 2-5 Jahre Vollzeit PR-Berufserfahrung) geführt. Die persönlichen Interviews dienten insbesondere dazu herauszufinden, welchen ethischen Dilemmata sich PR-PraktikerInnen in ihrem Berufsalltag gegenübersehen und auf welche Entwicklungen und mögliche Sachzwänge diese zurückzuführen sind. Die Beschreibung Dilemma-typischer Situationen ermöglichte zudem tiefere Einblicke in die konkreten konfliktbehafteten Situationen, denen sich PR-PraktikerInnen gegenüber sehen. Des Weiteren galt es herauszufinden, wie die Befragten Personen in diesen Situationen entschieden haben oder typischerweise entscheiden und welche Mittel, Ressourcen, Strukturen zum Einsatz kommen, um die Dilemmata zu lösen. Schließlich dienten die Interviews dazu herauszufinden, in welchen Bereichen und in welcher Form Bedürfnisse nach Unterstützung bestehen.

Vor Beginn der Interviews erhielten die Befragten eine kurze Erklärung zum Projekt, zum Phänomen von ethischen Dilemmata und möglichen Rollenkonflikten (siehe Kap. 2) sowie eine Zusicherung von Vertraulichkeit und Anonymisierung der Ergebnisse.

4. Ergebnisse der qualitativen Befragung

Die persönlichen Interviews hatten eine Dauer von 1-2 Stunden und wurden in anonymisierter Weise ausgewertet. Um die Zuordenbarkeit der Aussagen zum Berufskontext der Interviewten zu ermöglichen, wurde jedes Interview mit einer Kennzahl versehen (in der Ergebnisdarstellung in Klammern hinter den Einzelaussagen angeführt).

4.1 Grundlegende Entwicklungen und Sachzwänge

Die ethischen Herausforderungen und Dilemmata lassen sich auf Basis der Interviews auf fünf grundlegende ökonomische und mediale Entwicklungen und Sachzwänge zurückführen.

Als grundlegendes Problem erweist sich die zunehmende **Ökonomisierung** auf allen Ebenen und der damit verbundene Wettbewerbs- und Erfolgsdruck. Der verstärkte Kampf ums Überleben fördert die Unterwerfung unter Sachzwänge und damit die Unterordnung von ethischen Prinzipien und persönlichen Werten zugunsten der (wahrgenommenen) ökonomischen Realität. Die folgenden Aussagen der Befragten verdeutlichen die Meinungen zu dieser Entwicklung:

- Gewinnmaximierung ist das Oberziel, dem alles andere untergeordnet wird. Daher werden externe Risiken und Einschätzungen der Stakeholder übersehen – das führte zum Skandal (6)
- Der Wettbewerb hat sich verschärft, der Druck ist gestiegen – Moral kann man sich nicht mehr leisten (14)
- Es geht ums Überleben der Unternehmen, daher Unterordnung unter Sachzwänge (5)
- Es herrscht eine Kombination aus Verrohung, wirtschaftlichem Druck, fehlenden Visionen, Hedonismus, Egoismus und Zeitdruck. Man kann nur erfolgreich sein, wenn man Grenzen überschreitet (8)
- Probleme der KPI-Vorgaben für PR-Erfolg wie z.B. Anzahl der Clippings, Erfolgsorientierung (8)
- Gewinnmaximierung verbunden mit Strategielosigkeit und fehlenden Strukturen führt zu Frust (9)
- Ungerechte Bezahlung, Personalkürzungen, Mensch wird als Instrument gesehen (9)
- Die Kraft der Werte wird unterschätzt. Sie schaffen Glaubwürdigkeit, wenn sie nach innen gelebt werden, wenn man weiß, wofür sie stehen. Oft sind Werte aber nur als ökonomische Werte definiert bzw. werden selektiv rausgepickt, wenn sie in den Kram passen – dort wo es unbequem ist, herrscht oft keine Verbindlichkeit – das schafft nach innen Schwäche (13)

In Unternehmen und auch Medien überwiegt zudem nach Einschätzung einiger Befragten das **Kurzfristdenken**. Manager werden oft für wenige Jahre bestellt und geben den Druck auch an die Kommunikationseinheit weiter, mehr öffentliche Präsenz zu schaffen um die Reputation zu erhöhen, die wiederum in die Bilanz als immaterieller Unternehmenswert einzahlt. Dieser Druck wird durch Verlage verstärkt, die Unternehmen durch Koppelungsgeschäfte und ähnliche, medienethisch bedenkliche Angebote locken. Die spezifischen Meinungen hierzu sind:

- Das Problem liegt im kurzfristigen Denken, das oft gepaart ist mit entsprechenden Incentives (z.B. Boni). Das Problem bei CEOs ist deren kurze Amtsdauer (Hinter mir die Sintflut) (8)
- Kurzfristiges Denken benötigt viel Argumente und Überzeugungsarbeit bei CEOs (PR-Berater als Ethik-Wauwau und Gewissen) (8)
- Umstellung setzt langfristige Orientierung voraus. Diese ist aber oft nicht vorhanden (5)

Es werden jedoch auch **Unterschiede** wahrgenommen, je nachdem, um welchen **Organisationstyp** es sich handelt:

- Oft herrschen ethische Unterschiede bei Unternehmen: Eigentümer-geführte vs. Konzerne: Bei Eigentümer-geführten ist oft persönliche Achtung bzw. soziale Kontrolle ein Thema, Konzern-Manager sehen sich dafür oft weiter weg von ihrer Verantwortung (15)

Eine der größten ethischen Herausforderungen wird in der **Digitalisierung** und den damit verbundenen vielfältigen ökonomischen Möglichkeiten gesehen. Aufgrund noch wenig ausgereifter bzw. für den digitalen Bereich unzureichend vorhandener Gesetze ist eine ausgeprägte Individualethik und persönliche Charakterstärke seitens der PraktikerInnen erforderlich – mehr noch als im Umgang mit klassischen Medien – um Intransparenz und Manipulation von RezipientInnen zu vermeiden.

- Die Digitalisierung verstärkt die Tendenz zur Unterordnung unter ökonomische Sachzwänge: Man wird in Situationen gedrängt und braucht sehr viel Charakterstärke (5)
- Durch die Verwendung von Robotern, d.h. lernenden Systemen (z.B. bei Hasspostings), ist keine personelle Ethik mehr vorhanden (5)
- Es erfolgt eine Verschiebung der Medienlandschaft und damit der Aufträge: Überwiegender Teil der Agenturen sind Web-Agenturen (14)
- Keine Regeln für Kooperationen im Digital-Bereich (8)

Die **Entwicklung von Journalismus als Korrektiv hin zu Content Marketing** wird ebenfalls skeptisch gesehen. Durch die damit verbundene endgültige Vermischung der Kommunikationsdisziplinen untergräbt sie nach Ansicht der PraktikerInnen nicht nur die Glaubwürdigkeit der Kommunikation, sondern auch die der Medien, deren Legitimation die objektive Berichterstattung ist.

- Qualitätsjournalismus ist tot. Da braucht man keine qualifizierte PR mehr, da kann man auch Affen hinsetzen (10)
- Medien wollen Content providen, haben aber immer weniger Mitarbeiter. Und PR-Agenturen, die kein Content Marketing machen, kommen immer mehr unter Druck (8)
- Früher war es durch Anbieten von Gratis-Content leicht, aus der Daumenschraube (Erfolgsorientierung) rauszukommen. Das geht heute nicht mehr, da es eine Content-Überflutung gibt. Daher wird Content weniger wert (8)
- Content Marketing wird wichtiger als echte PR (d.h. Medienarbeit mit echten Journalisten) (5)
- Redaktionen sind keine echten Redaktionen mehr (5)
- Verlage sind eigentlich Glaubwürdigkeits-Gatekeeper. Ihr USP sind Werte und Prinzipien bzw. journalistische Grundsätze. Sie unterminieren dies aber, wenn sie sich nur mehr als Informationsprovider sehen. Ist diese Korrektiv-Rolle durch reinen Fokus als Content Provider weg, sinkt die Glaubwürdigkeit und damit ihr USP. (5)

Branchensusus, enge Verflechtungen und mangelnder Diskurs werden als weiteres Problem gesehen. Im Gegensatz zu den Nachbarländern Deutschland und Schweiz gibt es in Österreich keinen öffentlichen Diskurs zu ethischen Themen, vor allem zur mangelnden Abgrenzung zwischen journalistischen Medieninhalten und bezahltem Content und zur Verschiebung der Kräfte und Mächte. Obwohl diese mangelnde Abgrenzung von nahezu allen Befragten als eines der Hauptprobleme tituliert wird, nimmt in Österreich praktisch kein Medium dazu Stellung. Auch auf Branchen- und anderen Veranstaltungen wird die Problematik nicht diskutiert.

- Problem Branchenusus (alle machen es). Dies wird oft als Argument und Waffe eingesetzt (8)
- Man denkt nicht darüber nach, ob es richtig ist, wenn es Branchenusus ist (9)
- Es wird mehr Zeit in die Verbiegung bzw. Abwendung von Normen als in deren Umsetzung gesteckt (8)
- Derzeit ist in Österreich kein öffentlicher Diskurs über die Abgrenzung Redaktion - Werbung vorhanden (im Gegensatz zu D und CH) (5)

Diese Sachzwänge drücken sich auch in **Begründungs- bzw. Rationalisierungsbemühungen** von ethisch problematischem bzw. unmoralischem Handeln von Seiten der Befragten aus:

- Es geht ums Überleben der Unternehmen (5)
- Erfolg ist nur möglich durch Grenzüberschreitung (8)
- Moral kann man sich nicht mehr leisten (14)
- Das ist Branchenusus, alle machen das so (9)
- Es sind die Journalisten, die nicht ethisch handeln (2)

4.2 Spezifische ethische Herausforderungen

Die grundlegenden Entwicklungen und Sachzwänge begünstigen konkrete ethische Herausforderungen und Dilemmata. Diese lassen sich in verschiedene Bereiche zusammenfassen, die jeweils durch unterschiedliche Rollen-Konflikte geprägt sind (siehe Kap. 2), welche insbesondere in der Interaktion mit anderen Akteuren entstehen. Die Fragen nach konkreten ethischen Dilemmata im Berufsalltag oder Situationen, in denen Grenzen erreicht bzw. überschritten oder Probleme/Konflikte wahrgenommen wurden, und wie die Person mit solchen Situationen umgegangen ist, ergaben eine Vielzahl an Fallbeispielen.

Im Folgenden sind die wesentlichen Konfliktbereiche dargestellt und mit Bezugnahme auf die Interviews erläutert. Eine Übersicht über alle Konfliktsituationen und Handlungen bzw. Lösungen derselben sind in Anhang B zusammengestellt.

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

Die Befragten beschrieben eine Reihe verschiedener Konflikte aufgrund von Erwartungen eines Auftrag- oder Arbeitgebers, welche den Auffassungen der eigenen Berufsrolle und dem, was die Person für gute PR hält, zuwiderlaufen.

Ein häufiger Konflikt entsteht aus dem **Wunsch bzw. der Forderung seitens des Arbeitgebers oder Kunden nach unpassenden Instrumenten**. PR-PraktikerInnen werden aufgefordert, aus ihrer Sicht unpassende Instrumente wie Pressekonferenzen zu unwichtigen Themen (3), Pseudo-Events (1) oder Personality-Stories ohne Substanz (10) zu realisieren oder Evaluationsinstrumente wie Anzeigen-Äquivalente zu bestimmen (3), deren Sinnhaftigkeit sie stark in Frage stellen.

Ebenfalls mehrfach genannt wurden verschiedenen Formen von **überzogenen oder unzulässigen Forderungen** seitens Kunden oder Arbeitgeber, die u.a. auf ein **mangelndes ethisches Bewusstsein seitens Kunden, Marketing oder Vorgesetzten** schließen lassen. So wird beispielsweise erwartet, dass ein Beitrag oder Advertorial sich direkt in mehr Anfragen oder mehr Absatz niederschläge, oder es wird erwartet, dass von jeder Tageszeitung ein Journalist zur PK erscheine. Teilweise

werden auch rechtlich und ethisch bedenkliche Instrumente gefordert wie eine Kampagne gerichtet an Jugendliche für mehr Konsum von Bier (8) oder das Verbreiten von faked postings (8). Eine geringe Sensibilität für ethisches Handeln zeigt sich in einigen Fällen auch darin, dass Werte proklamiert aber nicht gelebt werden (13) oder PR zur Unterstützung von Greenwashing aufgefordert wurde (4).

Einige PR-PraktikerInnen monieren die **schlechte Behandlung durch Kunden und Vorgesetzte**. So würden nur kleine Lieferanten gut behandelt, große nicht und es herrsche ein rauer Umgangston bei Verhandlungen (9). Auf persönlicher Ebene ging es weiterhin um die **mangelnde oder geringe Honorierung der Leistung**, die sowohl monetär gering ausfiel und zudem teilweise nicht als eigene sondern als die Leistung des Chefs verkauft wurde (4).

Konflikte entstehen für eine Agentur auch dann, wenn es zu **Branchenkollisionen** kommt, d.h. wenn Kunden aus derselben Branche oder aber aus unvereinbaren Branchen betreut werden sollen. Diese Kollision wird teilweise nach Absprache mit den betreffenden Kunden in Kauf genommen (1), oder ein unvereinbarer Kunde wird abgelehnt (16).

Schließlich empfinden PR-PraktikerInnen derweilen auch Konflikte, wenn sie ihre Rolle in einer Weise erfüllen, die die Erwartungen oder Ziele eines Auftrag- oder Arbeitgebers nicht optimal erfüllen, z.B. durch das **Anbieten von vor allem für die Agentur profitablen Instrumenten**. Das Dilemma entsteht u.a. dadurch, dass sinnvolle und richtige Maßnahmen ökonomisch oft weniger bringen als pure Umsetzung (12) oder, dass eine Agentur bestimmte Leistungen, auf die sie nicht spezialisiert ist, nicht anbietet, obwohl diese geeigneter wären (2).

Die im Zusammenhang mit den konkreten Fällen genannten **Handlungen zur Lösung der Intra-Sender-Konflikte** beziehen sich vielfach auf individuelle Handlungsalternativen wie der Versuch, mit Argumenten zu überzeugen oder Kunden/Arbeitgebern die gute Praxis und Wirkung von PR zu erklären. Drastischere Handlungsalternativen sind, einen Auftrag nicht anzunehmen oder sich vom Kunden trennen. In einer Reihe von Fällen sah der/die PR-PraktikerIn jedoch keine andere Möglichkeit, als den Forderungen des Arbeitgebers oder Kunden nachzugeben oder still zu halten, da die Branche zu klein sei, und sich Offenheit für eine Person, die Misstände anprangert, nachteilig auswirken könne.

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

PR-PraktikerInnen stehen im Spannungsfeld von Auftrag- oder Arbeitgeber und den durch die PR-Aktivitäten Angesprochenen. Die Mehrheit der Inter-Sender-Konflikte wurde in der Interaktion mit JournalistInnen/Medien gesehen, weshalb diesem Bereich der Inter-Sender-Konflikte ein eigener Abschnitt gewidmet wird.

Am häufigsten wurde von spezifischen Konflikten zwischen JournalistInnen/Medien und PR-PraktikerInnen berichtet, die aufgrund von **Bezahljournalismus und Koppelungsgeschäften** entstehen. Bei kleineren Medien und Fachmedien erhalten die PraktikerInnen vielfach die Rückmeldung, dass Themen nur gegen Gegenleistung gebracht würden (1, 2, 8, 16). Die MedienvertreterInnen verwiesen regelmäßig auf „chronische Unterbesetzung“ und wirtschaftlichen Druck und erwarteten eine „Sales Partnerschaft“, einen „Druckkostenzuschuss“. Teilweise werden auch direkt Koppelungsangebote angeboten z.B. in Form einer Schaltung eines einseitigen Inserats und zwei weiteren kostenfreien wissensvermittelten PR-Seiten (7). Was die Qualitätsmedien angeht wird von einigen Befragten angemerkt, dass dies hier nicht vorkäme (1, 2).

Ebenfalls mehrfach genannt wurden Fälle, in denen fertige **PR-Beiträge 1:1 von den Medien übernommen** würden (1, 2, 10, 16). Die Beiträge würden teilweise auch direkt angefordert, um noch einen leeren Platz in der nächsten Ausgabe zu füllen (1). Die Gründe für diese unbearbeiteten Übernahmen von PR-Texten in die journalistische Berichterstattung sehen die Befragten in der fehlenden Zeit der JournalistInnen für Recherche. Damit einher geht die ethische Problemsituation der **mangelnden Kennzeichnung** von PR-Beiträgen in den redaktionellen Teilen der Medien (sowohl analog als auch digital) (2, 7, 12, 15).

Des Weiteren werden Konflikte erlebt, die sich auf das Einfordern oder Zugestehen von **Exklusiv-Stories** für ausgewählte Medien (1, 3) beziehen. Auch werden die **Vorteilsbehandlung von JournalistInnen** sowie eine als übertrieben wahrgenommene **Beziehungspflege** als grenzwertig wahrgenommen (3, 4, 15), wobei die Zeit der aufwändigen Pressereisen jedoch vorbei sei (3, 4). Von einer der Befragten wurde von Übergriffigkeiten durch einen Journalisten berichtet (1).

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

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

4.2.3 Inter-Sender-Konflikte andere Stakeholder ↔ PR-PraktikerIn

PR-PraktikerInnen stehen zudem im Spannungsfeld von Auftrag- oder Arbeitgeber und weiteren Stakeholdern außer JournalistInnen/Medien. Genannt werden hier v.a. Mitarbeitende.

Als spezifische Konflikte zwischen anderen Stakeholdern und PraktikerInnen wird vor allem die **Macht bzw. Rolle der Mitarbeitenden als KommunikatorInnen** genannt. Mitarbeitende kommunizieren auch auf Social Media und sie als KommunikatorInnen sind sehr glaubwürdig (7). Der Konflikt entsteht u.a. aufgrund von **fehlendem Durchgriffsrecht** auf die Handlungen der Mitarbeitenden (10).

Des Weiteren wird eine **starke Innensicht der Führungsebene** als problematisch wahrgenommen, die zu überzogenen Forderungen und mangelnden Wahrnehmungen der Stakeholder-Erwartungen und letztlich zu falschen Management-Entscheidungen führt (6). Wenn nach innen kein Commitment und keine Positionen vertreten werden, dann ist dies ebenfalls problematisch und führt dazu, dass Mitarbeitende nicht wissen, woran sie sind (13).

Zum **Umgang mit Inter-Sender-Konflikten insbesondere mit Mitarbeitenden** werden Regeln, Handbücher und Guidelines genannt, die, obwohl sie teilweise vorhanden sind, laut Aussage der Be-

fragten nicht immer nutzen. Des Weiteren werden ein Wertemanagement und eine gute interne Kommunikation als Lösungsmöglichkeit gesehen.

4.2.4 Inter-Rollen-Konflikte

PR-PraktikerInnen empfinden schließlich in einigen Fällen Konflikte innerhalb ihrer Rollen, zum einen als BerufspraktikerIn und zum anderen als Privatperson.

Inter-Rollen-Konflikte treten v.a. dann auf, wenn **Produkte bzw. Leistungen** den eigenen **Werten widersprechen** bzw. den Werten der KollegInnen (1, 16, 4). Konflikte entstehen auch dadurch, dass KommunikatorInnen Kraft ihrer Aufgabe nicht nur Sprachrohr der Unternehmen sind, sondern auch **Korrektiv nach innen**. In einigen Fällen wird diese Funktion als schwierig empfunden.

Handlungen zur Lösung der Inter-Rollen-Konflikte sind, wenn möglich, das Wechseln des Jobs, oder die Aufgabe wird nicht oder durch eine/n KollegIn übernommen (was in größeren Agenturen möglich ist). Aus ökonomischen Gründen müssen Aufträge jedoch teilweise trotz eines Inter-Rollen-Konflikts angenommen werden.

4.3 Lösungsansätze und Nutzung von Ethik-Instrumenten

Neben den Handlungen und Lösungsansätzen für die konkreten Konfliktsituationen (siehe 4.2) wurden die InterviewpartnerInnen nach dem Vorhandensein allgemeiner Lösungsansätze für ethische Dilemmata gefragt, die in ihrer Organisation zur Anwendung kommen.

Eine Reihe von Lösungsansätzen befindet sich auf der **individualethischen Ebene**:

- Bei uns liegt die Verantwortung für ethisches Verhalten bei den einzelnen Kunden-BetreuerInnen. Ich kann bei Fragen aber auch zu meiner Teamleitung oder Geschäftsleitung gehen (1)
- Windige Aufträge nehmen wir aber nicht an; das schirmt der Geschäftsführer ab (2)
- Ich nehme die interne Korrektivrolle wahr – wenn's auch manchmal unbequem ist (10)
- Ich habe meist allein entschieden, mich durchgesetzt und auch teilweise unbeliebt gemacht. Das tut einmal weh, etwas Unbeliebtes durchzusetzen; dann lohnt es sich aber. (3)
- Compliance wird bei uns eher als Schutz gesehen, das hängt aber mit der persönlichen Integrität unseres Compliance-Verantwortlichen zusammen (10)

Häufig werden Gespräche und interner **Diskurs als Lösungsmöglichkeiten** genannt:

- Um Bewusstsein zu wecken, habe ich Gespräche mit Mitarbeitern geführt und die Geschäftsführung durch Argumentation bzgl. Wirkung der Kommunikation/des Instruments überzeugt (3)
- Entscheiden durch Gespräche (15)
- Meetings – ethische Fragen müssen diskutiert werden (11)
- Lösungen sind Diskurs im Führungsgremium und klare Risikoabwägung bei Dilemmata (8)
- Schlüssel bei Dilemmata: Sparring (12)
- „Wir sind die Hofnarren, die spiegeln“ = Aufklärung der Kunden. Leider sehen wir, dass wir oft auf verlorenem Posten stehen, da Einflussmöglichkeiten schwinden und andere anders agieren (14)
- Kunden schätzen den anderen Blickwinkel und die Korrektiv-Rolle (15)

In verschiedenen Organisationen kommen **Kodizes, Regeln/Richtlinien oder Prinzipien** zum Einsatz:

- In den Verträgen mit unseren Kunden steht, dass wir uns an PRVA Richtlinien und Kodizes halten; das ist ein zusätzlicher Schutz (2)
- Wir haben Social Media Guidelines entwickelt. Darin wurde festgelegt, was man als Mitarbeiter, Assoziierter oder privat über die Organisation posten darf (3)
- Wir haben eine Compliance-Richtlinie (z.B. im Bereich Anti-Korruption und Bestechung, das wird jetzt ausgedehnt auf Umgang mit Advocacy/Lobbying) (6)
- Haben Compliance-Regeln die mittels Bewusstseinsarbeit verbreitet werden (7)
- Haben Gütezeichen-Audit-Klausuren – jeder weiß, was wir tun und was nicht, haben klare Regelungen z.B. zu § 26 (15)
- Wird großteils in Compliance abgehandelt (11)
- Haben § 26 im Dienstzettel, incl. Anweisung wie wir damit umgehen (14)
- Wir haben „Prinzipien verantwortlicher Unternehmensführung“, ist auch Gegenstand bei interner Revision (zB Check bei Frauenquote, bei Supply Chain u.a. (10)
- Haben Meldesystem im Zuge des Gütesiegel-Systems (z.B. wenn einschlägiger Verlagsleiter anruft um zu erpressen), incl. Meldung bei Vorgesetztem (8)
- Unterliegen Medientransparenzgesetz, haben seither Erfassungstool aller Schaltungen (nicht nur ab der geforderten Höhe), hat zu verstärktem Bewusstsein und inhaltlichem Hinterfragen der Sinnhaftigkeit mancher Schaltungen geführt (7)
- Ökonomischer Erfolg durch Prinzipien / Glaubwürdigkeit als USP: Haben uns als Agentur klar mit unseren Prinzipien am Markt positioniert, werden teilweise gezielt dafür angefragt da man weiß, dass sie mit uns keine bösen Überraschungen erleben und dass wir ethisch korrekt sind (8)
- Es gibt einen Qualitätsleitfaden; allerdings steht hierin nichts zu Ethik (1)

Auch werden von einigen Organisationen **Schulungen** angeboten oder Key Learnings kommuniziert:

- Haben Schulungen und Workshops für Awareness, z.B. zum Thema Stakeholder Management (6)
- Schulungen für Führungskräfte (10)
- Schulungen (11)
- Haben internen Newsletter, in dem Key Learnings enthalten sind (14)

Nutzung von Ethik-Instrumenten

Die Befragten beantworteten zudem, welche der hier gelisteten Ethik-Instrumente in ihrer Organisation angewandt werden.

	Ja	Nein
Ethikkommission	-	x
Ethik-Beirat	-	x
Ethik-Hotline	x (nur für MA, 7) x (nur für Kunden, 9) x (haben Whistleblower-System, 13)	
Ethik-Kodex, Leitlinien	x (Compliance, 6) x (Compliance, haben Kodex für Mgmt/ Vorstand über Führungszusammenarbeit und Kommunikation – geht auch an neue MA, 7) x (Compliance, 8) x (Compliance, Leitlinien für MA, 9) x (10) x (nur als Werte und Leitbild, 13)	
Ethikbeauftragter oder Ombudsperson	x (6), x (für Kunden in jedem Bundesland, 7) x (Compliance Beauftragter, 10) x (nur als Nachhaltigkeitsbeauftragter, 13)	
Ethische Kriterien im Perso- nalmanagement	x (tlw. Kompetenzmatrix in Recruitment, 7) x (für unser Call Center, 10)	x (Nein, denn HR ist keine strateg. Funktion, 6) x (Nein, ist Problem, haben extrem hohen Turnover, 9)
Interne Ethik-Audits	x (10)	

4.4 Bedarf an Unterstützung

Als letzten Punkt wurden die InterviewpartnerInnen nach ihrem Bedarf an Unterstützung zum Umgang mit Ethik bzw. zur Lösung von vorhandenen ethischen Problembereichen und Dilemmata gefragt.

Aus den Antworten kristallisieren sich klare Präferenzen heraus, allen voran der Wunsch nach einem **öffentlichen Diskurs zum Thema Ethik**, der derzeit in Österreich kaum stattfindet:

- Diskussion/Diskurs statt No-Gos notwendig, Diskurs statt Kontrapositionen (z.B. derzeit in Ö kein Diskurs über Abgrenzung Redaktion/Werbung vorhanden) (5)
- Öffentlicher Diskurs: dem Volk reinen Wein einschenken, weg von Illusionen dass Medien kein Geld bekommen, Masse glaubt ohnehin nicht mehr, dass nicht alles gekauft wird– nur ein kleiner Kreis glaubt das noch (8)
- Medien sollen erklären wenn was bezahlt wird – schafft Transparenz, steigert Glaubwürdigkeit der Medien (z.B. bei Reiseberichten oder Geschenken/Leihgaben zum Ausprobieren) (8)
- Ethikrat könnte/sollte Bewusstseinsprozess lancieren (5)
- Gemeinsame Anstrengung für Bewusstsein bei CEOs, Managern, Rechtsanwälten zum Thema Grundlagen/Medien/Werte/Ethik (15)
- Mehr Präsenz und Diskurs des Ethikrats (6)
- Medium für Branche, das darüber schreibt (9)
- Brauchen eigenes Medium, das kritisch journalistisch über Kommunikation berichtet (12)
- Herstellung von Öffentlichkeit (12)
- Man muss immer klarmachen, für wen man spricht, d.h. wenn man ein Auftrags-/ Abhängigkeitsverhältnis hat. (12)

An zweiter Stelle der Bedürfnisse stehen **Schulung, Training und Lehre**, um mehr Wissen rund um Ethik zu schaffen:

- Man muss beim Wissen von Marketing-Abteilungen der Auftraggeber (v.a. von KMU) bzw. Personalabteilung ansetzen (14)
- Man müsste Dilemmata aufzeigen, auf der Basis Mitarbeiter schulen und Ethiktraining für Führungskräfte machen (13)
- Generell: Mehr Wissen über PR und Ethik schaffen (14)
- Schlüssel ist Media Literacy. Es geht um glaubwürdig Überleben im digitalen Zeitalter und um faire Kommunikation – da evtl. Projekt dazu lancieren (5)
- Schulungen könnten Bewusstsein schaffen (4)
- Schlüssel: Lehrbeauftragte an Ausbildungseinrichtungen (3)
- Best Cases und Worst Cases von Unternehmen entwickeln, mit denen jeder etwas anfangen kann (keine Orchideen Unternehmen) (3)
- Diskussion mit Fällen/Fallstudien, Rollenspiele, Dilemmata durchdiskutieren (2)

Ein starker Fokus sollte weiterhin auf **Kodizes und schriftliche Vorgaben/Anleitungen** gelegt werden:

- Kodex „Dos und Don'ts“ für unterschiedliche Bereiche (10)
- Grundbroschüre vom Ethikrat zu Dos + Don'ts (9)
- Platte Broschüren mit Leben füllen, Wertemanagement (9)
- Knackpunkte der Öffentlichkeit und Kommunikation kommunizieren, auf die man achten sollte,

z.B. als Raster mit neuralgischen Punkten, als Dinge, die zu beachten sind, als Dos und Don'ts (11)

- Regulatorien und Standesregeln, Dinge auf die man sich als Agentur beim Kunden und bei Medien berufen kann (15)
- Social Media Regeln (7)
- Paragraph zu Gendern in der PR in die Kodizes aufnehmen (1)

Zentrales Anliegen ist es auch, **Strukturen für ethisch korrektes Handeln** zu schaffen und zu erleichtern:

- Es braucht einen Vorschlag, wie eine Struktur beschaffen sein sollte, damit ein Unternehmen eine Hilfestellung hat. D.h. wie sollten ideale Strukturen und Abläufe sein, damit man gut PR machen kann? (13)
- Angebote des Ethik-Rats (und des PRVA) müssen erleichtern, und nicht mehr Arbeit generieren. Das Ethik Thema muss auch zeitlich und hinsichtlich Ressourcen reinpassen, da oft Budget- und Personalknappheit herrscht (3)
- Formulierung für Verträge, Vertragsbausteine des Ethikrats aktualisiert und erweitert (7)
- Strukturelle Prozesse anleiern (3)

Daneben gibt es den Wunsch, verstärkt **Netzwerke und Austausch** zu Ethik zu schaffen:

- Netzwerke zum Austauschen wo offen gesprochen werden kann (z.B. unter Verwendung v. Chatham House Rules (6)
- Erfahrungsaustausch in kleinen Runden, wie früher im PRVA (7)
- Austausch wie Mitarbeiter-Regeln gehandhabt werden (7)
- Austausch für Pressesprecher von Unternehmen und Organisationen (wie zB. beim Bundesverband deutscher Pressesprecher) (10)

Generell geht es auch darum, den **Nutzen von Ethik** aufzuzeigen bzw. Risiken zu thematisieren:

- Hilfreich sein können Studien, die zeigen, welche Risiken (auch geldwerte) durch ethische Verstöße entstehen können (3)
- Trigger: Employer Branding (14)

Weitere Vorschläge sind:

- Ethik-Award, Positivauszeichnung (12)
- Symposium über Grenzbereiche und Dilemmata, dabei Experten sowie v.a. große Unternehmen ins Boot holen (v.a. Marketingleiter u. Verantwortliche für U-Kommunikation), Themen u.a. Content Marketing, Grenzbereich Owned Media u.a. (5)

5. Interpretation und Conclusio

1. **Öffentlicher Diskurs in Österreich nötig:** Aufgrund der derzeitigen ökonomischen, politischen und medialen Entwicklung und dem daraus resultierenden Vertrauensverlust in Wirtschaft, Politik und Medien ist ein Bewusstseinsprozess zu ethischen Fragestellungen angebracht. Dieser umfasst einen Diskurs zu generellen ökonomischen Sachzwängen und seinen ethischen Konsequenzen, aber auch das Rollenverständnis von Medien und PR-Kommunikatoren.

Es gibt eine Reihe von **Kernfragen**, die sich aus den Gesprächen ergeben und diskutiert werden sollten, u.a.: Wo sind die Grenzen? Was darf/will ich mir gefallen lassen bzw. mitmachen? Inwiefern muss ich mich den Sachzwängen unterwerfen? Unter welchen Bedingungen sind Kooperationen ethisch korrekt und vertretbar? Wie weit geht Beziehungsmanagement? Was ist eine objektive Information heute wert? Unter welchen Bedingungen ist Content Marketing fair? Was heißt faire Kommunikation generell? Und die Kernfrage: Wie können wir in der Digitalisierung ein Werteverständnis schaffen?

2. **Aufgabe von Kontrapositionen und Widerstand:** Die Grenzen der Kommunikationsdisziplinen verschwimmen immer mehr. Bisherige Branchengrenzen lösen sich auf, viele Disziplinen bedingen einander. PR und Medien kommen schon längst nicht mehr ohne einander aus und agieren nahezu symbiotisch. D.h. auch hier ist ein Umdenken bei Politik und Institutionen notwendig.
3. **Digitalisierung braucht Reflexion:** Die derzeitige Medienentwicklung, vor allem im digitalen Bereich, wird primär ökonomisch, kreativ und technisch diskutiert und betrachtet. Diskurs über die Entwicklung der Medien und ihre ethischen Konsequenzen findet kaum statt. Themen wie Content Marketing, Seeding und ähnliche Grenzbereiche werden derzeit teilweise als ethikfreier Raum gesehen. Konstruktiver Dialog aller Disziplinen ist hier nötig.
4. **Mehr Wissen über Ethik und sein Potenzial:** Derzeit wird Ethik nicht als hilfreicher Reflexionsprozess erkannt, sondern auf persönlicher bzw. individueller Ebene abgehandelt. Unternehmensethik hat aber nichts mit gutem Benehmen oder Gutmenschentum zu tun, sondern ist systematische Reflexion auf allen Ebenen und in allen Prozessen. Da die Ursachen für viele Probleme unternehmerische sind, müssen sie auch dort gelöst und angegangen werden, sonst führen die Widersprüche zu großen Dissonanzen, bis hin zur innerlichen Emigration von Mitarbeitenden.
5. **Ethik-Instrumente notwendig und gewünscht:** Es besteht Bedarf an konkreten Instrumenten und Prozessen zum Umgang mit Ethik, beginnend von Schulungen über Argumentarien und Prozedere bis hin zu Appellationsgremien, Leitlinien, Ansprechpartnern und Vertragsbausteinen.
6. **Haltungsänderung – Ethik als Basis für mehr Glaubwürdigkeit:** Damit wird Ethik Chance statt Bürde, und zwar in zweifacher Hinsicht: Öffentlicher Diskurs erhöht die Glaubwürdigkeit, und die Erarbeitung von Prinzipien schafft Klarheit über Grenzen und Positionen.

Glaubwürdigkeit ist eines der höchsten Güter, nicht nur im Umgang von Personen miteinander, sondern auch und gerade in der Geschäftswelt und im Management. Das zeigt nicht zuletzt der letzte Hays HR-Report von 2015, bei dem die Wahrung der Glaubwürdigkeit an vierter Stelle der Herausforderungen von CEOs für die nächsten Jahre steht – nach dem Managen von Veränderungen, dem Umgang mit steigender Komplexität im Führungsbereich und der Wahrnehmung der eigenen Vorbildfunktion. Gleichzeitig ist bei Glaubwürdigkeit die Differenz zwischen dem Erken-

nen der Herausforderungen und bereits eingeleiteten Maßnahmen zum Umgang damit am größten – d.h. Glaubwürdigkeit wird von Managern als zentral für den Erfolg erkannt, aber sie wissen nicht, wie sie diese Glaubwürdigkeit erreichen. (Eilers et al., 2014)

Genau diese Wahrung der Glaubwürdigkeit ist nicht zuletzt Aufgabe der Medien wie auch der PR-Branche. Nicht umsonst werden beide als Glaubwürdigkeits-Gatekeeper bezeichnet (Hoffjann, 2013).

6. Verzeichnis der im Bericht zitierten Quellen

Bentle, G. (1992). Ethik der Public Relations als wissenschaftliche Herausforderung. In H. Avenarius (Hrsg.), *Ist Public Relations eine Wissenschaft?* (S. 151-170). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2014). *Hays HR-REPORT 2014/2015, Schwerpunkt Führung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz*. Hays Plc. Download unter: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunkt-fuehrung-2014-2015.pdf/08af03ef-ac16-48e7-a0ee-53c9b0437ff2>

Förg, B. (2004). *Moral und Ethik der PR. Grundlagen - theoretische und empirische Analysen - Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.

Hoffjann, O. (2013). *Vertrauen in Public Relations*. Wiesbaden: Springer.

Meinungsraum & PR-Ethik-Rat (2012). *Branchen-Stimmungsbild und ethische Dilemmata vor dem Hintergrund aktueller Skandale*. Meinungsraum.at. Download unter: http://prva.at/itrfile/_1_/628339f6c4d5da03d71117f875f8fb84/20120417_Studie_EthikundPR.pdf

Steinmann, H., Zeffass, A., & Ahrens (1993). Ethische Problemfelder der Public Relations Beratung. *PR-Magazin*, 10, 33-40.

Zeffass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA. Download unter: <http://de.slideshare.net/communicationmonitor/european-communication-monitor-ecm-2012-results-chart-version>

ANHANG

A) Fragebogen

Fragenblock 1: Dilemmata

- Mit welchen ethischen Dilemmata waren Sie in Ihrem Berufsalltag bereits konfrontiert? Was fällt Ihnen da ein? (zu verschiedenen Rollen-Konflikt Bereichen nachhaken)

Weitere Fragen zum Explorieren:

- Hatten Sie Situationen wo Ihrer Meinung nach Grenzen erreicht bzw. überschritten wurden?
- Was gibt es für Konflikt-Themen die Ihnen manchmal Kopfzerbrechen machen?
- In welchen Situationen sehen Sie potenzielle Probleme oder Konflikte?

Fragenblock 2a: Lösungsansätze zu den konkreten Dilemmata

Jeweils nach der Beschreibung der Dilemma-Situation erläutern lassen.

- Wie haben Sie in dieser Situation entschieden? Was haben Sie getan? Hatten Sie bei Ihrer Entscheidung irgendwelche Hilfestellungen?

Fragenblock 2b: Allgemeine, bereits bestehende Lösungsansätze

- Wie entscheiden Sie in Ihrem Unternehmen/in Ihrer Organisation bei Dilemma-typischen Situationen?
- Wer entscheidet in solchen Fällen in Ihrem Unternehmen/in Ihrer Organisation?
- Gibt es da schon bestehende Strukturen und Mechanismen? (z.B. etablierte Dilemmata Management-Prozesse, Ethik Trainings etc.)
- Welche Ethik-Instrumente haben Sie schon? (z.B. Ethikkommission, Ethik-Beirat, Ethik-Hotline, Ethik-Kodex, Leitlinien, Ethikbeauftragter oder Ombudsperson, Ethische Kriterien im Personalmanagement, Interne Ethik-Audits etc.)

Fragenblock 3: Bedürfnisse und Wünsche

- Wo bestehen Bedürfnisse nach Unterstützung zum Umgang mit ethischen Dilemmata im PR-Berufsalltag?
- Welche Hilfestellungen würden Sie sich seitens des PR-Ethik-Rates wünschen, falls überhaupt?

B) Spezifische Konflikte von PR-PraktikerInnen

Intra-Sender-Konflikte Auftrag-/Arbeitgeber ⇔ PR-PraktikerIn

Dilemma	Fall-Beschreibung	Handlung/Lösung
Wunsch/Forderung nach unpassenden Instrumenten	Ich sollte PK organisieren zu Thema, das keine PK wert war. PK war aber schon angekündigt und es war organisatorisch so gewollt, dass sie stattfand. (3)	Ich habe mich geschämt, es hat wehgetan. Ich bin aber nicht mehr aus der Nummer herausgekommen und habe es gemacht. (3)
Wunsch/Forderung nach unpassenden Instrumenten	Kollegen vom Marketing führten als PR getarnte Marketingaktion durch; es ging dabei nur um Verkauf, nicht um die Sache. (3)	Die strikte Trennung von Marketing und Unternehmenskommunikation hat mir geholfen. (3)
Wunsch/Forderung nach unpassenden Instrumenten	Charity Events machen meiner Meinung nach meist keinen Sinn. Das sind Pseudo-Events, die nur Aufmerksamkeit generieren aber nicht der Sache dienen. Das lehne ich ab. (1)	Ich versuche das dann den Kunden, die das machen wollen, auszureden. Der Satz „Tue Gutes und rede darüber“ stimmt so nicht; das Unternehmen macht sich dadurch angreifbar. (1)
Wunsch/Forderung nach unpassenden Instrumenten	Errechnen von Anzeigen-Äquivalenten (3)	Das war das einzige Instrument, das Controller verstanden haben. Schwierig, aus Rechtfertigungsschiene herauszukommen. Das Ergebnis war nie genug. (3)
Wunsch/Forderung nach unpassenden Instrumenten	Personality-Stories ohne Substanz (10)	Habe versucht das zu vermeiden, Kunde und GL wollten es aber. (10)
Wunsch/Forderung nach einseitigem Instrumentarium	Einseitiges Medienbild: Nur Kronen Zeitung gilt bei meinem Chef. (9)	Schwierig damit umzugehen. Argumente zählen nicht. (9)
Fokus auf laute Eigen-PR	Überverkauf legitimiert offenbar, d.h. wer laut ist gewinnt: Man muss genauso laut sein – schadet letztlich der Branche. (12)	Tun uns schwer damit, punkten aber mit Know-how und Prinzipien. (12)
Agentur-Dilemma – Umsatz vs. Qualität	Machen wir das, was die Kunden hören wollen oder das, was richtig ist? Sinnvolle und richtige Maßnahmen bringen ökonomisch oft weniger als pure Umsetzung. (12)	Unser Prinzip: „Wir machen als eigentümergeführte Agentur nur das was unsere Namen aushalten.“ (12)

PR ETHIK RAT

Nur Anbieten von Instrumenten die wir können (selbst wenn andere geeigneter wären)	Viele unserer Kunden sind traditionell, unsere Agentur auch. Selbst wenn z.B. Social Media als Instrument geeigneter wäre, dann schlagen wir es nicht explizit vor, da wir das nicht so gut können. (2)	Wir bieten das an, was wir können, und bleiben bei Alternativen (die wir nicht gut können) schwammig. Das ist im Prinzip keine optimale Kundenberatung. (2)
Überzogene Kundenerwartungen	Kunden (oftmals GL) erwarten, dass ein Beitrag oder Advertorial einen direkten Effekt hat (mehr Anfragen, mehr Absatz); oder sie erwarten, dass von jeder Tageszeitung ein Journalist zur PK erscheint. (2)	Da muss man argumentieren und erklären, dass PR so nicht funktioniert. (2)
Unzulässige Kundenforderungen	Kunde will Kampagne für Jugendliche für mehr Konsum von Bier (rechtl. & ethisch bedenklich). (8)	Agentur hat nein gesagt, wenig Verständnis des Kunden (8)
Unzulässige Kundenforderungen	Kunden wollten faked postings. (8)	Machen wir nicht, wissen aber dass es andere Agenturen tun. (8)
Unlauteres Verhalten von Kunden	Kunde hat sich menschlich schlecht verhalten, Druck auf alle ausgeübt, inkl. Medien. Risiko des Reputationsverlusts der Agentur bei Journalisten (15)	Kunde wurde gekündigt. (15)
Keine ethische Bildung bzw. Weiterbildung seitens Auftraggeber	Kunden haben oft keine Weiterbildung, gehen zu keinen Veranstaltungen, Fortbildungen v.a. im Branchenthema angeboten, obwohl Wille da wäre. (15)	Interne Schulung in Konzernen notwendig, v.a. zu Ethik, Werten, Glaubwürdigkeit, Kommunikationswirkung und Risiken. (15)
Eng umrissener Handlungsrahmen	Kunden lassen PR-Berater zu internen Prozessen nicht zu weil firmenfremd – obwohl sie das Wissen hätten (15)	Schwierig damit umzugehen. Wir machen immer wieder Vorschläge, kommen aber oft nicht durch. (15)
Schlechte Behandlung von Lieferanten	Nicht alle Lieferanten werden gut behandelt. Es herrscht ein rauer Umgangston bei Verhandlungen. (9)	Es gibt keine Verhaltenskodizes für unsere Einkaufsabteilung und auch keine Diskussion über dieses Verhalten, dh aussitzen. (9)
Pitch-Kultur	Auftragsvergabe in Österreich (12)	Öffentlich thematisieren (12)
Kundenanfrage aus Branche, die mit bestehendem Kunden in Konflikt steht	Wir haben einen neuen Kunden angenommen aus einer Branche, die wir bereits betreuen. Unternehmen stehen im Wettbewerb und somit auch die Agentur-Teams. (1)	Der erste Kunde hat sein ok dazu gegeben. Ansonsten hätten wir das nicht gemacht. Wir haben dann zwei getrennte Einheiten gebildet. (1)
Kundenanfrage aus Branche, die mit bestehendem Kunden in Konflikt steht	Haben Anfrage von Unternehmen erhalten, dessen Produkte mit denen eines anderen Kunden nicht vereinbar waren (Tabak vs Gesundheit). (16)	Wir haben den Auftrag abgelehnt. (16)

PR ETHIK RAT

Unlauteres Verhalten von Vorgesetztem / Management	PR-Leitung hat Erfolgskennzahlen der PR manipuliert, um die Bedeutung der Abteilung intern positiver darzustellen. (4)	Trotz massivem Problem mit dem Verhalten der PR-Leitung bin ich loyal geblieben, habe nichts gesagt. Branche ist klein. Offenheit kann für mich nachteilig sein. Daher halten viele den Mund. (4)
Mangelnd Honorierung der Leistung	Eigene Leistung wird als Arbeit des Chefs verkauft; keine Berücksichtigung der tatsächlichen Leistung im Abschlusszeugnis; schlechte Bezahlung (4)	Habe das zu lange mitgemacht. (4)
Gendern in PR-Texten	Mir ist Gendern ein Anliegen, aber Kunden wollen das oftmals nicht; im Zweifelsfall würden Journalisten das auch wieder entfernen. Ich fände es dennoch wichtig. (1)	Ich mache es dann oftmals doch nicht. Da wäre es hilfreich, wenn das Gendern in einem PR-Kodex verankert wäre, auf den man ggü. dem Kunden verweisen könnte. (1)
Greenwashing	Unternehmen lanciert „Ethik“-Produkte, um Image aufzubessern. Werte intern aber nicht wirklich ethisch; Produkte sind vielmehr Greenwashing. (4)	Schwierig, das in der PR zu vertreten, wenn man weiß, dass es im Prinzip Greenwashing ist. (4)
Werte proklamiert aber nicht umgesetzt	Wertekatalog und Praxis klaffen auseinander (zB. Glücksspiel im eigenen Haus, zB. Werbeplakate, die nicht den Werten entsprechen im Haus, zB. Werbekunden, die nicht Werten entsprechen) (13)	Haben z.B. keinen Ethikkodex, v.a. für Social Media und Mitarbeiter ist Kodex schwierig zu entwickeln und nach verschiedenen Anläufen immer noch nicht vorhanden: haben auch keinen CSR/ Ethikbeauftragten (13)

Inter-Sender-Konflikte JournalistInnen/Medien ↔ PR-PraktikerIn

Dilemma	Fall-Beschreibung	Handlung/Lösung
Exklusiv-Story an ausgewählte Medien	Journalisten fragen nach exklusiver Story. Man kann/will das aber oftmals so nicht umsetzen, dass nur ein Medium die Story bekommt. (1)	Man kann Teile der Stories herauslösen, die bestimmte Medien dann exklusiv bekommen. Ist wichtig, ehrlich zu sein, man möchte ja noch viele Jahre mit dem Journalisten zusammenarbeiten. (1)
Exklusiv-Story an ausgewählte Medien	Es war so, dass die Story auf Vorschlag von externem Berater nur an zwei Medien gegeben werden sollte (Berater war bei Chef-Assistentin hoch angesehen). (3)	Ich habe mich dann durchgesetzt, dass wir Exklusiv-Interviews und eine für alle gültige Sperrfrist festsetzen und keine Selektion von nur zwei Medien. War ein harter Kampf. (3)
Lieferung von fertigen journalistischen Beiträgen	Medien wünschen, dass man fertige Inhalte am besten mit Bild schickt; erscheint dann oft 1:1. (2)	Die Ressourcenprobleme der Medien können dazu verleiten, das auszunutzen, denn viele Journalisten machen kaum Recherche und schreiben blind ab. (2)

Lieferung von fertigen journalistischen Beiträgen	Medien haben keine Zeit zur Recherche, drucken 1:1 ab, kein Gegencheck, keine komplexen Geschichten mehr unterzubringen (Platz, Know-how und Zeit) (10)	Das ist in Wirklichkeit unbefriedigend, v.a. da nur mehr simple Botschaften rüberzubringen sind – aber die Themen werden schwieriger und komplexer. (10)
Lieferung von fertigen journalistischen Beiträgen	Journalisten (die man gut kennt) fragen kurz vor Redaktionsschluss nach „Seitenfüller“, den PR komplett liefern kann („Dann seid ihr morgen drin“). Journalisten übernehmen Text dann 1:1 (inkl. evtl Rechtschreibfehler). (1)	Das ist bedenklich, aber letztendlich gut für uns. Es ist aber der Journalist, der unethisch handelt. Daher habe ich damit auch kaum Probleme. Wir bewahren darüber Stillschweigen, sowohl ggü. Redaktion des Journalisten als auch ggü. unserem Kunden. (1)
Lieferung von fertigen journalistischen Beiträgen	Pressemeldungen werden oft 1:1 übernommen; Redaktionen sind dünn besetzt. Journalisten haben keine Zeit mehr. Passiert bei allen, auch bei Qualitätsmedien. (16)	Man freut sich da natürlich, wenn die Story genauso publiziert wird, es ist aber auch problematisch zu sehen. (16)
Bezahljournalismus	V.a. kleinere Medien und Fachmedien bringen Themen zunehmend nur noch, wenn der Kunde irgendwie zahlt, z.B. durch Werbeschaltungen. Qualitätsmedien, auf der anderen Seite, werden strenger bzgl. Compliance (1)	Wenn Kunde nicht unterstützen will, oder das im Vorfeld schon abgelehnt hat, bleibt meistens nur die Möglichkeit eines Advertorials. (1)
Bezahljournalismus	Beitrag nur, wenn Kunde eine „Sales Partnerschaft“ hat; ist er kein zahlender Partner gibt es keine Story. Journalisten sprechen immer mehr von „chronischer Unterbesetzung“. Qualitätsmedien nicht, aber viele andere (2)	Das ärgert mich, dass auch sehr nachrichtenwerte Stories abgelehnt werden; wir werden dann ans Marketing weitergeleitet um Werbung/Advertorial zu kaufen. Da hat man dann vollkommen freie Hand, und das Advertorial wird dann nicht mehr geprüft. (2)
Bezahljournalismus	V.a. Fachmedien leben vom Bezahljournalismus, als Begründung wird wirtschaftl. Druck genannt (8)	Wir versuchen, das zu vermeiden. (8)
Bezahljournalismus	Inserierst du, bekommst du Platz in Zeitung (v.a. Special Interest aber auch Tageszeitungen) (8)	Wir versuchen, das zu vermeiden. (8)
Bezahljournalismus	Häufige Antwort, dass Story zwar interessant ist, aber ohne Druckkostenzuschuss nicht gebracht werden kann; eher bei kleineren Medien, Boulevard, Fachmedien (16)	Haben als PR oftmals keine Handhabe, da wir dafür keine Ressourcen haben. Auf Seiten des Marketings sind Ressourcen verfügbar und da wird dann auch gezahlt. (16)
Koppelungsangebote	Koppelungsangebote werden immer mehr – eine kreative Formulierung aus einem Angebot an uns:... <i>akquiriere ich ein einseitiges Inserat und zwei weitere kostenfreie wissensvermittelnde PR-Seiten</i> (7)	Haben klare interne Richtlinien an alle Niederlassungen, inkl. Anweisung an unsere Agentur, bei Intervention von Medien wird abgelehnt – wir haben gottseidank Vorgesetzte die das ebenfalls nicht zulassen und integer sind (7)

PR ETHIK RAT

Unseriöses Anzeigenbusiness	Man muss sich v.a. als öffentliches Unternehmen rechtfertigen wenn man in einem Medium nicht inseriert – ist lästig und extrem zeitaufwendig – Transparenzgesetz wird von Verlagen ausgenutzt, weil sie jetzt genau wissen wo wir schalten. (7)	Integrierter Vorstand, geht nicht darauf ein, detto Integrität der PR-Verantwortlichen, klare Richtlinien nach innen, gute Argumente – ist trotzdem lästig und sehr zeitaufwändig. (7)
Mangelnde Kennzeichnung	Schwerpunkte in Beilagen sind nur als Beilage gekennzeichnet, nicht als Werbung – Advertorials sind de facto Abkürzung (15)	Das ärgert einen oft selber beim Medienkonsum. (15)
Mangelnde Kennzeichnung	Unwissenheit über Trennungsgrundsatz, Angebote mit Schaltungen von Anzeigenabteilungen, keine Ahnung von Medienrecht (15)	Unwissen sowohl bei Kunden als auch teilweise bei Medien. Dieses Unwissen könnten wir viel mehr ausnützen, tun es aber nicht. (15)
Mangelnde Kennzeichnung	Problem Owned Media: Medium oder PR-Produkt? Muss für außen klar erkennbar sein, geben sich unabhängigen Anstrich, sind es aber nicht (zB. W24.at) (12)	Das muss diskutiert werden. (12)
Mangelnde Absendertransparenz	Nicht-Disclaimer (z.B. eines Politikberaters in TV-Diskussion zum Wahlkampf, der nicht zugibt, dass er einen Kandidaten berät sondern als objektiver Politikberater agiert). D.h. Menschen, die ein Auftragsverhältnis haben, sagen das nicht. (12)	Man muss klar machen, für wen man spricht, d.h. wenn man ein Auftrags-/Abhängigkeitsverhältnis hat. (12)
Nicht gekennzeichnete Online Content	Wir erhielten Angebot von Content Agenturen, die damit warben, dass Leser nicht merken, dass Seiteninhalt PR ist; Themenseite wird komplett bezahlt, daneben wird Werbung von Kunden platziert; nur diese ist gekennzeichnet, nicht aber die gesponserte Themenseite. (2)	Wir waren von dem Angebot nicht begeistert, da das das Ende des (kritischen) Journalismus ist und die Leser in die Irre geführt werden. (2)
Nicht gekennzeichnete Online Content	Man muss Medien dazu zwingen dass sie kennzeichnen. Man steht dann als „Superstreber“ da. (7)	Haben unsere Agentur angewiesen, detto eine schriftl. Anweisung für alle Niederlassungen in den Bundesländern erstellt. (7)
Schlechte Qualität im Online-Bereich	Leser fragen nicht mehr nach, hinterfragen nicht was echt ist und was nicht. Das ist im Online Bereich noch schlimmer als im Print. (12)	Wir können nur für uns transparent sein. (12)

PR ETHIK RAT

Presse-Reisen	Es gab eine überzogen aufwändige Journalistenreise für die ganze Familie. Hat allerdings schon vor 15 Jahren stattgefunden. (3)	Habe an der Reise nicht teilgenommen; habe mich bemüht, Bewusstsein zu schaffen, was Bestechung ist und was Business. Mittlerweile hat sich aber einiges geändert, denn die heutigen Compliance Richtlinien der Redaktionen verbieten solche Reisen. (3)
Presse-Reisen	Wir haben aufwändige Pressereisen organisiert (bis 2010). (4)	Für mich war das vorteilhaft (Networking). Heute sind solche Reisen aber nicht mehr möglich. (4)
Vorteilsbehandlung von Journalisten	Journalist fragte an, ob er vom Unternehmen bei einer privaten Angelegenheit unterstützt wird. (3)	Habe ich nicht unterstützt da Journalist versucht hat, einen persönlichen Vorteil aus seiner Beziehung zu schlagen. (3)
Vorteilsbehandlung von Journalisten	Unternehmen hat Journalisten bestimmte Gebühren erlassen. (3)	Das habe ich abgeschafft. Ich habe mir dafür Unkenrufe eingeholt; die musste ich aushalten. (3)
Vorteilsbehandlung von Journalisten	Journalisten wollen von Kunden etwas zu reduzierten Tarifen. Das trifft v.a. zu, wenn im Unternehmen einer für Werbung und PR verantwortlich ist, hat dann oft keinen Unterschied v. ethischen Zugang her und empfindet das Prinzip „eine Hand wäscht die andere“ als ok. (15)	Wir haben versucht, da einzuwirken – erfahren das aber tlw. erst im Nachhinein. (15)
Beziehungspflege/Flirten mit Journalisten	Ich setze Flirten immer mal wieder gezielt ein, um bei männlichen Journalisten etwas zu erreichen. (1)	Als emanzipierte Frau widerstrebt es mir aber auch, das zu tun. Es ist aber beiderseitig gang und gäbe. Und wenn es wirkt, dann mache ich es eben doch. Gute Beziehung aufbauen ist wichtig, aber wo ist die Grenze? (1)
Übergriffigkeit durch Journalisten	Ein Journalist ist bei einer Kollegin übergriffig geworden, hat sie auf den Po getätschelt. (1)	Zuerst wurde intern nicht offen darüber gesprochen. Dann haben wir aber eine interne Diskussion dazu geführt. Es wurde verurteilt, aber passiert ist nichts. Von einem Kunden hätte man sich eher getrennt; den Journalisten braucht man aber stärker, also wird so etwas toleriert. (1)
Medien skandalisieren	Presse spielte eine Studie über von uns teilweise verursachte Umweltverschmutzung hoch; die beteiligten Studienautoren agierten ebenfalls unseriös (6)	Unternehmen hat proaktiv Umweltverschmutzung zugegeben, wurde für diese Offenheit „bestraft“ durch überhöhte Medienberichte. Das hat intern kurzfristig zu großen Zweifeln und Frust geführt, langfristig aber Prozesse in Gang gebracht (z.B. Risk Mapping an allen Standorten, z.B. Stakeholder Mapping in jeder Niederlassung)

		und zu einer klareren Strategie im Thema Umweltverschmutzung, die jetzt proaktiv verfolgt wird. (6)
Erpressung/Drohung von Verlagen	Drohung an Vorstand bis hin zu Mobbing von Seiten eines Mediums (nach der Devise: „Entweder Sie schalten oder wir schreiben etwas Negatives“) (7)	Wir haben einen integren Vorstand, der geht darauf nicht ein. (7)
Erpressung/Drohung von Verlagen	Erpressung vom Verlag, „Schutzgeld“ für nicht berichtete Berichterstattung. Medien kassieren Fixbeträge von Kunden, damit nicht über sie berichtet wird. Diese Intervention wird über CEOs gemacht. (8)	Umgang damit hängt von Qualität und Integrität der CEOs und der Management-Ebene ab. (8)
Erpressung/Drohung von Verlagen	Erpressungsjournalismus: Lasse ich mich runterschreiben oder investiere ich in Anzeigen? Oder – bei einem anderen Verlag – riskiere ich dass ich im Ranking abstürze? (12)	Schwierig damit umzugehen. Wir versuchen, Kunden da zu helfen. Das ist aber schwierig. (12)
Mitarbeiter unter Verdacht von Medien	Wie gehen wir damit um, wenn Mitarbeiter Vorwürfen ausgesetzt sind? (13)	Vorstandsentscheidung, Begründung (gibt Sicherheit), Wertekatalog (müsste Anleitungen enthalten) (13)
Sensible und ethisch korrekte Bildverwendung	Wir dokumentieren einerseits manches aus Versicherungs- und Transparenzgründen; andererseits gibt es Situationen wo Medien das ausnützen (10)	Klare Compliance-Regeln, Richtlinien, Abläufe, Formulare für Verwendung von Fotos inkl. Schulungen für Führungskräfte - hilft nicht immer (Problem viele Mitarbeitende und viele Beziehungen zu Medienvertretern) (10)

Inter-Sender-Konflikte Stakeholder (außer Journalisten) ⇔ PR-PraktikerIn

Dilemma	Fall-Beschreibung	Handlung/Lösung
Glaubwürdigkeit Institution vs. Individuum	Mitarbeitende haben höhere Glaubwürdigkeit als Institution. Man kann bei Mitarbeiter-Interviews als Institution nicht viel machen, um zu korrigieren. (7)	Gute interne Kommunikation, nötig: Wertemanagement, Vertrauen zu Mitarbeitenden stärken. (7)
Social Media und Mitarbeitende	Mitarbeitende auf Facebook – wie gehen wir damit um? (7)	Regeln notwendig aber schwierig – wo ist die Grenze? (7)
Social Media und Mitarbeitende	Unsere Mitarbeitenden sind optisch leicht erkennbar.	Guidelines, Handbuch für Mitarbeitende – hilft aber nicht immer.

tende	Hatten Fälle von Hasspostings (10)	(10)
Föderalismus	Kein Durchgriffsrecht, sind über mehrere Tausend Mitarbeitende mit eigenen Landesstellen in den Bundesländern (10)	Daran können wir nichts ändern. (10)
Fehlende Verbindlichkeit	Mitarbeitende wissen nicht, woran sie sind. ZB. gibt es zwar öffentliche Signale der Vorstände nach außen, nach innen sind sie aber vorsichtig und haben kein Commitment, keine Positionen, kein Rückgrat. (13)	Es bräuchte Wertemanagement und Diskussion darüber, damit das, was nach außen getragen wird, auch innen hält. Basis ist klarzumachen, dass so ein Prozess Glaubwürdigkeit schafft bzw. erhält. (13)
Fehlende Geheimhaltung der Eigentümer	Leaks in Eigentümervertretung – hält sich nicht an Geheimhaltung, da eigene Interessen überwiegen (7)	Regeln vorhanden – wie damit umgehen? Chefsache aber Governance-Thema (7)
Entschädigungs-Forderungen von Kunden	Ist Entschädigung zu hoch, erzeugt das Trittbrettfahrer, ist sie zu niedrig, Enttäuschung. (3)	Es ist wichtig, das richtige Maß an Entschädigung und die richtige Kommunikation dazu zu finden. (3)
Innensicht und eigenes Unschuldsbewusstsein überwiegt, enger Verantwortungsrahmen	Unser Unternehmen nimmt nicht wahr, was die Stakeholder-Erwartungen sind, hat z.B. verkannt, dass es zu einem bestimmten Thema eine Position braucht; hatte auch keine Einschätzung, dass Unternehmen heute für die gesamte Supply Chain verantwortlich ist, nicht nur für 1st tier. (6)	Reaktion erst auf Medienskandal und Nachfragen von Mitarbeitenden an CEO. Interner Awareness-Prozess wurde beschleunigt durch Übernahme der internen Korrektiv-Rolle der CSR/ PR-Verantwortlichen. Das hat letztlich zu einer Position zum Thema sowie zu Prozessen geführt (z.B. Nachfrage b. Lieferanten). (6)

Inter-Rollen-Konflikte

Dilemma	Fall-Beschreibung	Handlung/Lösung
Produkte/Leistungen widersprechen den eigenen Werten bzw. den Werten der Agentur-Mitarbeiter	Wir arbeiten teilweise für Kunden, deren Wertvorstellungen heikel sind (v.a. aus Politik). Mit diesen Kunden möchte sich die Agentur in der Öffentlichkeit nicht assoziieren; auch intern will man keine Konflikte aufkommen lassen. (1)	Kunde wird geheim gehalten, nicht auf Website erwähnt, intern wird Codename verwendet. Die Mitarbeiter, die Kunden betreuen, arbeiten remote von zuhause. So wird versucht, das auch vor den übrigen Agentur-Mitarbeitern geheim zu halten. (1)
Produkte/Leistungen widersprechen eigenen Werten	Ich könnte z.B. nicht für ein Unternehmen arbeiten, dessen Werte ich nicht mittragen kann. Das ist aber bran-	Da wir eine größere Agentur sind, können sich die Mitarbeiter aus-suchen, welchen Kunden sie betreuen, so dass sie auch voll und

PR ETHIK RAT

ten bzw. den Werten der Agentur-Mitarbeiter	chenabhängig. Mit den meisten Branchen habe ich kein Problem. (1)	ganz hinter diesem stehen. Man muss also keinen Kunden betreuen, dessen Werte man nicht vertreten kann. (1)
Produkte/Leistungen widersprechen eigenen Werten bzw. den Werten der Agentur-Mitarbeiter	Kampagne für Initiative, die gänzlich meinem Weltbild widersprach. (16)	Die Agentur war damals in wirtschaftlich angespannter Situation. Wir mussten das machen, um Existenz zu sichern. Wir hatten keine Wahl (ich als Junior schon gar nicht). Ich habe loyal gehandelt (auch um meinen Job zu behalten). Die Kundenbeziehung wurde öffentlich nicht kommuniziert. (16)
Produkte/Leistungen widersprechen eigenen Werten bzw. den Werten der Agentur-Mitarbeiter	Habe die Sinnhaftigkeit der Produkte hinterfragt; nicht dass sie „böse“ waren, aber ich konnte mich nicht damit identifizieren. (4)	Ich habe die Branche in der Zwischenzeit verlassen. (4)
Korrektiv-Rolle	Als Kommunikationsverantwortlicher ist man nicht nur Sprachrohr der Unternehmen, sondern auch Korrektiv nach innen. (15)	Diese Doppelrolle ist teilweise schwierig. (15)
Social Media Verhalten, gläserner Mensch	Als Privatperson würde ich manche Dinge nicht machen die für Firmen ok sind – gläserner Kunde ist zB. für mich ein echtes Dilemma. (15)	