



PR-BERATER SOLLTEN ANSTAND UND HALTUNG HABEN –
AUCH BEI DER AUSWAHL IHRER KLIENTEN

„So etwas tut (ein Kommunikations) man(ager) nicht!“

VON MARKUS WILL

STANDPUNKT

> Das Mantra der Kommunikation ist seit jeher: „Tue Gutes, und rede darüber!“ Interessanterweise korrespondiert das mit einem Leitspruch der bürgerlichen Erziehung: „So etwas tut man nicht!“, der in seiner Konsequenz Kindern eine Haltung anerziehen soll, die sie als Erwachsene auf Anstand und Werte ausrichten lässt. Bundespräsident Horst Köhler hat in seiner Berliner Rede 2009 die führenden Manager dieser Republik an dieses bürgerliche Ideal erinnert. Er hat dies im Kontext der Frage behandelt, wie es zur Finanzkrise gekommen sei. Mit Bezug auf die handelnden Personen heißt es bei Köhler wörtlich:

„Dabei geht es auch um Fragen der Verantwortung und des Anstands. Was vielen abhandengekommen ist, das ist die Haltung: So etwas tut man nicht. Bis heute warten wir auf eine angemessene Selbstkritik der Verantwortlichen.“

Es ist eine kommunikationsstrategisch bedenkenswerte Überlegung, ob „so etwas tut man nicht!“ und „tue Gutes und rede darüber!“ etwas miteinander zu tun haben. Es geht zum einen um die Sache und zum anderen um den Dreh.

Zur Sache: Das Staatsoberhaupt stellt seine Bemerkung ausdrücklich in den Dreiklang von Anstand, Verantwortung und auch Selbstkritik. Mithin in einen moralischen und eben keinen monetären Kontext. Köhler wünscht sich im Prinzip, dass moralische Werte den Rah-

men für wirtschaftliches Handeln bestimmen sollten.

Gerade über das Miteinander von Moral und Wirtschaft wird oft in Sonntagsreden der Manager philosophiert, aber unter der Woche von montags bis samstags zählt zumeist nur das eine – die wirtschaftliche Dimension und vor allem der zählbare Erfolg! So analysiert ja auch Brecht: „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.“

Es geht hier aber ausdrücklich nicht um die Frage, ob beispielsweise in der aktuellen konjunkturellen Lage wirtschaftlich unumgängliche Entlassungen oder Kurzarbeit unmoralisch wären. Das sind sie dann nicht, wenn man bei Unterlassung ganze Unternehmen zur Disposition stellen würde. Das sind



TOP



STOP



S

schwierige und harte unternehmerische Entscheidungen, die zu treffen Aufgabe und Pflicht der Manager und Unternehmer sind. Dafür werden sie am Ende eines Jahres bezahlt, und zwar auch erfolgsabhängig – also mit einem Bonus. Allerdings ist es die vornehmste Aufgabe des Aufsichtsrates – als Sachwalter der Interessen der Eigentümer –, dass die Kriterien für den Erfolg wirtschaftlich wie gesellschaftlich akzeptiert werden können. Mit anderen Worten: Wer „mutwillig“ mit Entlassungen den Gewinn (kurzfristig) in die Höhe treibt, hat absolut keinen Anspruch auf eine erfolgsabhängige Vergütung, weil diese Manager schlechte Manager sind. Denn: Sie bedenken nicht die langfristige Entwicklung eines Unternehmens.

Harte Entscheidungen können moralisch richtig sein

Wer aber solche für den einzelnen Arbeitnehmer harte Entscheidungen trifft und von seinem Aufsichtsrat angemessen vergütet wird, handelt unternehmerisch und moralisch korrekt. Im Sinne des Bundespräsidenten muss man dann sagen: „Das tut man!“ Und im Sinne der PR darf man sicher hinzufügen: „Es ist gut, also rede darüber!“ Man muss in diesen Tagen aber kein verkappter Sozialist sein, um im Sinne Brechts und Köhlers in der Wirtschaft doch fündig zu werden. Anstand fehlt bei einigen Managern genauso, wie bei diesen Personen erst die (eigenen) Moneten und dann die Moral kommen.

Es häufen sich die Fälle der schwarzen Schafe – die Herde ist jedenfalls nicht mehr ganz so weiss, wogleich die absolut überwiegende Mehrheit der Manager anständige Menschen mit einer weißen Weste sind.

Nun hadern das wirtschaftliche und das ethische Prinzip seit jeher miteinander, wenn es um die Beurteilung unternehmerischen Handelns geht. Allerdings gibt es heute einen bemerkenswerten Unterschied. Der Bundespräsident hat ja nicht Entscheidungen der Manager kritisiert, sondern die Manager selbst, insbesondere die Manager von Banken. Diese moralische Debatte ist damit anders gelagert als bisherige: Es geht um den Charakter von Managern in ihrem eigenen (Vorteils-)

Verhalten. Und in der Folge muss sich die PR-Branche fragen lassen, was und wen man da wann und wofür begleitet. Die moralische Beurteilung der schwarzen Schafe hat zwei Ebenen – die der Manager und die der (in diesen Fällen oftmals externen) Kommunikationsberater!

So gesehen, ist die Aussage des Bundespräsidenten aller Wahrscheinlichkeit nicht als „so etwas tut man nicht!“ gemeint gewesen, sondern als ein „so etwas sollte(n) man(ager) nicht tun!“ Für Köhler scheinen manchen Managern der Republik Anstand und (moralische) Werte abhandengekommen zu sein. Es fehlt an Haltung. Sonst hätte Köhler sicher nicht darauf hingewiesen.

Die Frage ist mithin, was der Bundespräsident wohl meint, „was man(ager) nicht tun sollte(n)“. Zwei Beispiele ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Da verlangen mehrere ehemalige Vorstände von verschiedenen faktisch insolventen Banken doch tatsächlich noch die Auszahlung ihrer Bezüge und/oder ihrer Pensionen! Und lassen sich dabei von PR-Beratern unterstützen. Das muss man sich einmal vorstellen; denn ohne Milliardengarantien und Kapitalspritzen wären diese Banken so pleite wie Lehman und nicht mehr von dieser Welt. Ohne die schützende Hand des Staates wären diese Banken nicht mehr da, und die Vorstände, die hier im Sinne Köhlers Anstand haben müssten, dürften ihre Ansprüche beim Insolvenzverwalter einklagen. Über den Erfolg solcher Klagen muss man an dieser Stelle sicher nicht sinnieren. Wohl aber darüber, dass der Bundespräsident recht hat: Das tut man nicht!
- In einem anderen Fall bekommen Manager Boni, obwohl ihre Unternehmen hohe Verluste gemacht haben. Obwohl „normale“ Mitarbeiter zurückstecken müssen oder ihnen Kurzarbeit und Entlassung drohen und Aktionäre als Eigentümer ihr Eigentum schwinden sehen. Aber erst wenn diese leistungsbezogenen Vergütungen gegen die keine oder

kaum Leistung steht, öffentlich kritisiert werden, dann verzichten sie großzügig – meist über Zeitungen mit großen Buchstaben.

Die Korrektur des Schlechten findet ganz offensichtlich erst dann statt, wenn der öffentliche Aufschrei zu laut wird. Im Umkehrschluss muss man deshalb vermuten, dass diese Manager nicht auf die Boni verzichtet hätten, wenn sie nicht öffentlich angeprangert worden wären. Eigentlich haben diese Manager gar nicht verzichtet, sondern am Ende nur dem öffentlichen Druck nachgegeben. Man hört Bundespräsident Köhler quasi sagen: Das tut man doch nicht!

Untergrabung des Staatswesens

Beide Fälle sind aufschlussreich: Einerseits wollen sich hier gescheiterte Manager, die ja die Banken in den Ruin getrieben haben, auf Kosten des Staatsvermögens bereichern. Andererseits fehlt den Managern das Grundverständnis dessen, was ein Bonus ist –

nämlich ein Leistungsanreiz, der zwar nicht nur, aber eben vornehmlich am Ergebnis hängt.

Diese Manager untergraben das Staatswesen; denn wenn der Staat und seine Notenbank quasi als „Lender of the last Resort“ auftreten, dann müssen die Bürger dies unterstützen. Das tun sie aber nur, wenn sie wissen, dass keiner in ungerechtfertigter Art und Weise davon profitiert. Das wäre aber der Fall, da einige Banken ansonsten bereits pleite wären.

Dabei ist und bleibt ein Leistungsanreiz in einer Welt des wirtschaftlichen Strebens wichtig und richtig, aber er darf nicht pervertiert werden. Wenn aber Boni inzwischen so stigmatisiert werden, dass man auch in hoffentlich bald wieder besseren Zeiten kaum mehr das Wort in dem Mund nehmen kann, dann wird es mit den Leistungsvergütungen schwierig, oder?

Wer jedoch den Staat als letzte Instanz und Leistung als Motor des Wettbewerbs unterläuft, gefährdet letztlich Demokratie und Marktwirtschaft. Das müssen sich diese Manager vorhalten lassen, die nach allen Kriterien der Kunst keine Leistung gebracht haben. Zudem wird in diesem Umfeld eines wirklich (fast) unmöglich – das Gute zu vermitteln: Nämlich wirklich anständige, verantwortungsvolle und selbstkritische Verhaltensweisen von Managern zu vermitteln. Es hat eine ganze Reihe von Managern auf Boni von vornherein verzichtet oder sehr deutliche Kürzungen von weit über 50 Prozent hinnehmen müssen. Das ist kein Altruismus, sondern Realismus, weil es die Idee der Leistungsvergütung spiegelt. Natürlich fällt es diesen Personen, die immer noch sehr hohe Grundvergütungen erhalten, leichter als einem Werker, der einen Großteil seines gesamten Einkommens für den täglichen Konsum benötigt. Mitleid ist hier nicht angesagt, aber Respekt.

Zwischenfazit und damit nach der Sache jetzt zum Dreh: Das Gute ist schlecht (zu vermitteln), weil eher das Schlechte interessiert, das PR-Berater wieder gut machen wollen, indem sie darüber reden. Tut man das? Spätestens hier



kommt „das tut man nicht“ mit „tue Gutes und rede darüber“ zusammen.

Es ist ja bestenfalls ein Reden über die Korrektur des Schlechten. Das ist aber nicht gut, sondern es bleibt schlecht, weil es ohne Einsicht geschieht. Das tut man nicht, und man redet auch nicht darüber; denn es ist nicht „Tue Gutes“, sondern Schlechtes! „Tue Schlechtes, und rede gut über die Korrektur“ ist keine Lösung. Es stelle sich jeder einmal die Frage, ob man diese beiden oben ausgeführten Fälle wirklich mit PR-Maßnahmen begleiten sollte. Es ist eine Frage der Moral. Wenn man sich mit der Antwort schwertut, so frage man sich weiter, wie man die Sachverhalte dem Bundespräsidenten erklären wollte und ob Horst Köhler das „PR-technisch“ durchgehen lassen würde. An dieser Stelle vielleicht auch ein kleines Zwischenloblied über den Deutschen Corporate Governance Kodex, der über seine Empfehlungen zur Veröffentli-

chungspflicht die Schafe erst individualisiert und damit auch die Farbe des Fells der öffentlichen Einschätzung preisgibt. Die Transparenzforderung ist eine Kommunikationsherausforderung allererster Güte.

Worauf kommt es an? PR ist so wichtig, dass man ihr eine staatspolitische Bedeutung zumessen muss. PR ist ein Akteur in der Kommunikationsgesellschaft, und zwar genauso wie die Medien. PR hat Verantwortung für Demokratie und Marktwirtschaft. So etwas verlangt Haltung, die auch einige in unserer Branche vermissen lassen. Wie heißt es beim Bundespräsidenten: Es fehlt an Selbstkritik der Verantwortlichen. Das sollte auch die PR-Branche überdenken, und zwar insbesondere die externen Berater. Auch hier gibt es ganz offensichtliche schwarze Schafe.

An dieser Stelle wird dem Autor sicher Moralinsäure ins Gesicht gewünscht, aber es geht um das kommunikative Ide-

al, welches zum bürgerlichen Ideal passen könnte. Noch einmal zurück zum Anfang: Das bürgerliche Ideal erzieht den Menschen zu Anstand und Haltung. Das kann man nicht verordnen. Auch PR-Berater sind „nur“ Menschen. Auch sie sollten Anstand und Haltung haben, die sie leitet – auch bei der Auswahl ihrer Klienten. Die Gier ist kein guter Charakterzug von Managern, aber eben auch nicht von Kommunikationsmanagern. „So etwas tut man nicht“ gilt nämlich auch für die Selektion der Mandanten – auch oder gerade in diesen Zeiten. Denn so etwas tut auch ein Kommunikationsman-ager nicht! <

Dr. Markus Will ist Gründungspartner der Unternehmensberatung goodwill communications sowie Privatdozent für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen, Schweiz