

# Ethik-Management in PR-Agenturen

Maßnahmen und Einflussfaktoren auf Organisationsebene.

Von Felix Krebber und Lara Neidhart<sup>1</sup>

*Dr. Felix Krebber ist Professor für Unternehmenskommunikation an der Business School der Hochschule Pforzheim. Forschungsschwerpunkte sind gesellschaftsorientierte Kommunikation von Unternehmen, Partizipation sowie Ethik und Geschichte öffentlicher (Auftrags-)Kommunikation.*

*Lara Neidhart hat den Master Corporate Communication Management an der Hochschule Pforzheim studiert. Heute ist sie als PR-Beraterin in einer internationalen Netzwerkagentur tätig.*

**Abstract** Die vorliegende empirische Studie untersucht das Ethik-Management von PR-Agenturen und zeigt die Verbreitung von Ethik-Management-Maßnahmen in den 100 umsatzstärksten PR-Agenturen sowie den Mitgliedsagenturen des Agenturverbands GPRA. In einer standardisierten Online-Befragung wurden Agentur-Manager:innen befragt. Die Befunde zeigen bei den 27 Agenturen, die teilgenommen haben, eine Vielzahl von Ethik-Maßnahmen. Umfassendes Ethik-Management, das auch eine systematische Analyse von Konflikten mit verschiedenen Stakeholdergruppen sowie die Evaluation der Maßnahmen beinhalten würde, ist hingegen noch die Ausnahme.

Öffentliche Kommunikation wird stark durch Auftragskommunikation (Public Relations) geprägt. Am Markt der Kommunikations-/Werbeagenturen sind bis zu 15 000 Unternehmen tätig (vgl. Fuhrberg 2019, S. 2). Etwa ein Viertel der 10 000 hauptberuflichen PR-Expert:innen arbeitete 2009 in PR-Agenturen (vgl. Szyszka et al. 2009, S. 200).

## Ethische Konfliktfelder in der Arbeit von PR-Agenturen

Anhand der Größe des Berufsfelds zeigt sich die Relevanz einer Befassung mit ethischem Handeln aus drei Gründen: dem Schutz der Öffentlichkeit vor Manipulation, dem Schutz des einzelnen Mitarbeitenden vor unmoralischen Aufträgen und dem Schutz des Berufsfelds, dem als Kernaufgabe der Aufbau von Vertrauen zwischen Auftraggeber und Öffentlichkeit zugeschrieben wird

1 Die Autoren danken Luisa Kübler, Ann-Kristin Petersen, Conny Michelle Reinhard und Lena Roy aus dem Master Corporate Communication Management an der Business School der Hochschule Pforzheim, mit denen gemeinsam die quantitative Datenerhebung und Interpretation umgesetzt wurde.

(vgl. Seiffert-Brockmann 2015, S. 69) und dem daran gelegen ist, Glaubwürdigkeit und damit Wirkpotential von Auftragskommunikation zu sichern. Dieser wird immer wieder unethisches Handeln zugeschrieben (vgl. Schicha 2015, S. 516). Theoretische Debatten um Täuschung und Lüge (vgl. Merthen 2010) sowie das berufsfeld eigene Ethikgremium, der Deutsche Rat für Public Relations, führen Verfehlungen immer wieder vor Augen. Europaweit gaben 46,5 Prozent der befragten Kommunikator:innen an, in den vergangenen zwölf Monaten mit mehreren ethischen Herausforderungen konfrontiert gewesen zu sein – am häufigsten Mitarbeiter:innen aus PR-Agenturen und -Beratungen (vgl. Zerfaß et al. 2020, S. 18-23) Selbst wenn Fehler von Berufsfeldangehörigen auch in Kommunikationsabteilungen begangen werden können, ist die Situation der Agentur-Mitarbeitenden besonders diffizil.

PR-Agenturen werden definiert als erwerbswirtschaftlich orientierte Dienstleistungsunternehmen (vgl. Nöthe 1994, S. 66), die ökonomische Ressourcen vom Leistungsnachfrager erhalten, um dessen Kommunikationsprobleme zu lösen (vgl. Fuhrberg 2019, S. 4). Sie befinden sich in einer Situation *doppelter Rechenschaft* Öffentlichkeit und Auftraggeber gegenüber (vgl. Schicha 2015, S. 517). In einer Umfrage der Gesellschaft der PR-Agenturen (GPRA) sahen 42 Prozent der befragten Unternehmen Defizite bei der Einhaltung ethischer Standards und Kodizes bei PR-Agenturen (vgl. PR Report 2020). Typische (Gewissens-)Konflikte entstehen zwischen Mitarbeiter:in und

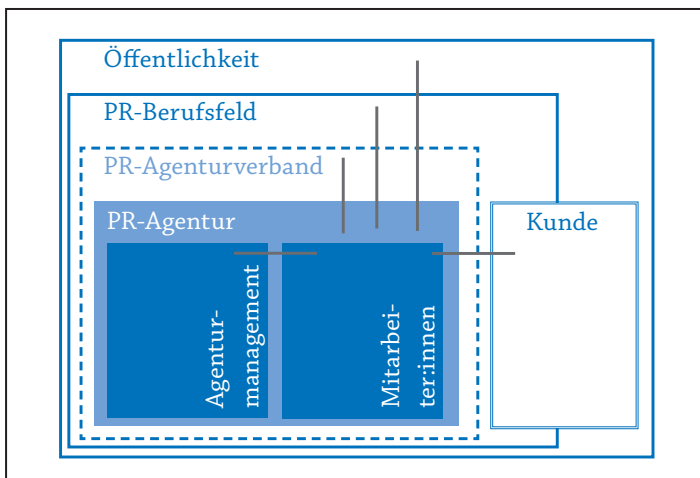


Abb. 1:  
Konfliktbeziehungen  
aus Perspektive  
von PR-Agenturen  
und ihren  
Mitarbeiter:innen  
(Eigene Darstellung).

Kunden bzw. Agenturführung und Kunden, Berufsfeldakteuren/Verbänden und der Öffentlichkeit (vgl. Abb. 1). Ethik-Management hat die Funktion, solchen Konflikten auf Organisationsebene zu begegnen. Die Ausgestaltung in PR-Agenturen in Deutschland zu beschreiben, ist Ziel dieses Beitrags.

## Ethik-Management auf Organisationsebene

Der neo-institutionalistischen Organisationssoziologie folgend, ist Legitimation oberstes Ziel von Organisationen, die sie beziehen, indem sie in Einklang mit Erwartungen (z. B. ethischen Normen, Gesetzen) aus ihrer Umwelt handeln, bzw. *vorgeben* dies zu tun (vgl. Meyer/Rowan 1977). Formalstrukturen der Organisation reflektieren diese Erwartungen. Beeinflusst werden sie durch das organisationale Feld (z. B. Branchenumfeld), was zu

*Aus der Perspektive der moralischen Legitimität erscheint Ethik-Management als Teil unternehmerischer Verantwortung geboten.*

einer Angleichung der Formalstrukturen führt (vgl. DiMaggio/Powell 1983). Angesichts der eingangs beschriebenen Kritik an PR-Agenturen, könnten sie formelle – also objektivierbare, standardisierte und formalisierte (vgl. Bolte/Porschen-Hueck 2006) und damit nach außen dokumentierbare – Maßnahmen zur externen Legitimation einsetzen. Für Kunden wäre dies im Sinne der pragmatischen Legitimität (vgl. Suchman 1995, S. 578-579) von Nutzen, da sie nicht angreifbar wären, wenn sie mit einer Agentur guter Reputation zusammenarbeiten.

Aus der Perspektive der *moralischen Legitimität* (vgl. Suchman 1995, S. 579-582) erscheint Ethik-Management als Teil unternehmerischer Verantwortung geboten. So wird wirtschaftsethisch argumentiert, dass Unternehmen *moralfähig* sind (vgl. Göbel 2017). Der Stakeholder-Theory folgend, besteht diese Verantwortung sämtlichen Bezugsgruppe gegenüber (vgl. Freeman et al. 2010). Göbel (2017, S. 108 f.) unterstreicht, dass es nicht alleine Moralität und Gewissen des Einzelnen überlassen bleiben könne, dass das Unternehmen verantwortungsbewusst handle, sondern es einer innerbetrieblichen Rahmenordnung bedürfe. Damit wird moralisch angemessenes Verhalten des Unternehmens dem *Ethik-Management* zugänglich (vgl. Kaptein 1998, S. 46). Noll (2013, S. 45) sieht die Unternehmensführung in der Pflicht, „für die organisatorischen und personalpolitischen Vorkehrungen“ zu sorgen.

Unter Ethik-Management wird im Folgenden die auf der Unternehmensstrategie und kontinuierlicher Problemanalyse fußende Planung, Realisation und Evaluation von formellen

und informellen Maßnahmen, die zu moralischem Handeln aller Mitarbeiter:innen führen, verstanden. Wird die normative Ebene der Verantwortung von PR-Agenturen ernst genommen, kann es nicht alleine bei *formellen* Ethik-Management-Maßnahmen bleiben, die womöglich nur ethisches Agentur-Handeln vorgeben. Zwar werden diese gebraucht, weil sie als ethisch anerkanntes Handeln zu verstetigen helfen (vgl. Tolbert/Zucker 1983), sie sind allerdings um *informelle* zu ergänzen, da nicht alle Handlungsweisen formalisierbar sind (vgl. Bolte/Porschen-Hueck 2006, S. 12). Das Informelle managen zu wollen, mag dabei zunächst als Widerspruch erscheinen, doch ist die Unternehmenskultur als „Summe der gelebten Werte“ (Wien/Franzke 2014, S. 12) gestaltbar. Kulturansätze schreiben der internen Kommunikation die Aufgabe zu, Werte und Normen zu vermitteln und zu bestärken (vgl. Huck-Sandhu 2016, S. 4).

*Als strukturbildender Rahmen der folgenden Untersuchung dienen die Managementdimensionen des 7-S-Frameworks.*

Als strukturbildender Rahmen der folgenden Untersuchung dienen die Managementdimensionen des 7-S-Frameworks (vgl. Waterman 1982, S. 71), der neben der *Strategy* (Unternehmensstrategie) die für die Strategieumsetzung zentralen Kategorien *Structure* (Aufbauorganisation), *Systems* (Prozesse), *Style* (Kultur), *Staff* (Personal/-auswahl/-wesen), *Shared Values* (geteilte Werte) sowie *Skills* (besondere Fertigkeiten der Organisation als Ganze) benennt. Zwar werden diese Dimensionen als nicht hinreichend kritisiert, unternehmerischen Erfolg zu erklären, weil einige der zunächst als erfolgreich beschriebenen Unternehmen sich nicht als langfristig ökonomisch erfolgreich herausstellten (vgl. Mi Dahlgaard-Park/Dahlgaard 2007). Dennoch gibt das aus der Beratungspraxis inspirierte Modell einen bis heute in der Managementliteratur populären Überblick über generische Management-Dimensionen (vgl. Schawel/Billing 2018). Was moralisch korrektes Handeln im PR-Berufsfeld ist, kann hier nicht geklärt werden (vgl. hierzu Rademacher 2020). Es sei verwiesen auf nationale (Deutscher Kommunikationskodex) und internationale Kodizes (Code de Lisbonne, Code d'Athène) als standesethische Normensammlungen (vgl. Bentele 2009, S. 29-33).

Die Rolle von Berufsfeld-Organisationen (Verbände, Branchenmedien), die als organisationales Feld auf Organisationen wirken, sei an dieser Stelle hervorgehoben (vgl. Scott 2010; PR-spezifisch Sandhu 2012). So hat sich das PR-Berufsfeld natürlich Gesetzen, Verordnungen und Regeln zu unterwerfen, um Legitimität zu erhalten (regulative Dimension im Neo-In-

stitutionalismus). Die normative Dimension, in der moralische Werte verbindliches Handeln festlegen, ist in PR-Kodizes verankert. Die kulturell-kognitive Säule ruht auf Selbstverständlichkeitsregeln, die durch kulturelle Erwartungen geprägt sind. Sie entstehen durch die Orientierung an erfolgreichen Vorbildern, Beratern und Fachmedien, die im Kontext der PR professionelle Kommunikation definieren und bestimmte Modelle als vorbildhaft zeigen (vgl. Sandhu 2013, S. 156).

In dieser Studie liegt ein besonderer Fokus auf der GPRA, deren Mitglieder sich mit Beitritt zum Deutschen Kommunikationskodex und Grundsätzen wie „Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Sorgfaltspflicht gegenüber Auftraggebern, Öffentlichkeit und Mitarbeitern“ verpflichten (GPRA 2018, S. 1 f.).

## Forschungsstand

Ethik-Management ist besonders in der Medizin elaboriert. Ethik-Kodizes, -Beauftragte, -Boards und -Workshops (vgl. Dietzfelbinger 2015, S. 124 f.) sind branchenübergreifend typische Instrumente und lassen sich um Ethik-Abteilungen, Audits sowie Hotlines für Mitarbeiter:innen in Konfliktsituationen ergänzen (vgl. Noll 2013, S. 223). Hervorgehoben wird, dass zur Verfügung gestellte Ethik-Kodizes nicht reichten, sondern Werte der Organisation zu denen der Mitarbeiter:innen passen müssen (vgl. Treviño 1990, S. 205) und in die Prozesse der Organisation zu integrieren sind (vgl. Paine 1994, S. 112). Die Organisationskultur trägt maßgeblich zu moralischem Verhalten bei (vgl. Martin/Cullen 2006).

PR-Ethik wird überwiegend auf Mikro-Ebene individuellen Verhaltens diskutiert (vgl. Kang 2010; Wiesenberg/Weigelt 2018; Thummes/Seiffert-Brockmann 2019) oder auf Makro-Ebene in Bezug auf das Berufsfeld (vgl. Breit/Demetriou 2010). Modelle für ethische Kampagnenplanung finden sich bei Bivins (1992) und Tilley (2005). Auf der Meso-Ebene stehen Unternehmen im Mittelpunkt (vgl. z. B. Thummes 2016). Forschung zu PR-Agenturen untersucht die Mitarbeiter:innen-Ebene (vgl. z. B. Einwiller/Faber-Wiener 2016; Schauster/Neill 2017) oder die Beziehungsaspekte Agentur/Auftraggeber (Fuhrberg 2010), Mitarbeiter/Vorgesetzte (Brinkmann 2002, S. 162). Auf Organisationsebene existieren Studien zu agentureigenen Ethik-Statements (vgl. Ki/Kim 2010) und zur Wirkung von Managementhandeln auf Mitarbeiter:innen (vgl. Ki/Junghyuk/Choi 2012).

*PR-Ethik wird überwiegend auf Mikro-Ebene individuellen Verhaltens oder auf Makro-Ebene in Bezug auf das Berufsfeld diskutiert.*

Die Praktik Werte-Signalisieren gegenüber Auftraggebern wird bei Saam (vgl. 2001, 30-32) beschrieben. Erkenntnisse zur Verbreitung von (in-)formellen Ethik-Management-Maßnahmen und der Rolle von Berufsfeld-Organisationen bei ihrer Verbreitung fehlen aber. Hier setzt die vorliegende Studie an.

## Untersuchungsanlage

Zunächst wurden Maßnahmen des Ethik-Managements in PR-Agenturen durch sechs qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften (Geschäftsführung, Personalleitung, Vorstandsvorsitz) von PR-Agenturen (<20 → 300 Mitarbeiter:innen, inhabergeführt und Netzwerkagenturen, alle GPRA-Mitglieder) sowie einem Präsidiumsmitglied der GPRA identifiziert (persönliche und telefonische 12 bis 60-minütige Interviews im Januar 2019, Befragten-Auswahl mit höchstmöglicher Kontrastierung (Kelle/Kluge 2010)).

Kernbestandteil des quantitativen standardisierten Fragebogens waren die in den Interviews ermittelten (in-)formellen Ethik-Management-Maßnahmen, die um in anderen Berufsfeldern typische Maßnahmen ergänzt wurden. Die Maßnahmen wurden gegliedert nach den Dimensionen des 7-S-Modells. Die Antwortmöglichkeiten waren nominalskaliert, um das Vorkommen der Maßnahmen abzufragen (dichotom Ja/Nein) bzw. die Ausprägungen der Maßnahmen zu erfahren (z. B. Art der Thematisierung im Bewerbungsgespräch). Die Grundgesamtheit (104 Agenturen) bildeten die 100 umsatzstärksten deutschen PR-Agenturen 2019 (vgl. Pfeffer 2020) sowie alle 34 GPRA-Mitglieder (Stand Mai 2020), von denen 30 zu den 100 umsatzstärksten Agenturen gehören. Zur Anonymitätssicherung wurden keine Agentur-Details abgefragt.

Die umsatzstärksten Agenturen wurden ausgewählt, weil ihnen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung sowie Ressourcen zur Umsetzung eines Ethik-Managements zugeschrieben werden können, die GPRA-Agenturen, weil sie sich mit dem GPRA-Beitritt zu moralisch korrektem Verhalten verpflichten. Die Geschäftsführung oder Personalleitung der Agenturen wurde per Mail über berufliche Online-Netzwerke und telefonisch um Teilnahme gebeten. Die Befragung war vom 1. bis 19. Juni 2020 im Feld. Der Fragebogen wurde von 27 Agenturen (davon 7 GPRA-Mitglieder) vollständig ausgefüllt (Rücklauf 26 Prozent) und zuvor einem Pretest mit Berufsfeldangehörigen unterzogen. Mit der Software SPSS wurden Häufigkeiten errechnet. Die Forschungsfrage lautete: Wie ist das Ethik-Management der 100

umsatzstärksten PR-Agenturen sowie der GPRA-Mitgliedsagenturen ausgestaltet?

## Befunde

Im Folgenden werden zunächst Häufigkeiten von Ethik-Management-Maßnahmen angegeben. Die Darstellung verdichtet die 7-S-Dimensionen zu drei Kategorien.

*Style und Shared Values:* 26 Agenturen gaben an, Vorgesetzte anzuhalten, ethische Standards vorzuleben, 25 sie durch Vorgesetzte kommunizieren zu lassen. 26 Agenturen gaben an, bei der Kundenwahl ethische Erwägungen einzubeziehen. 19 Agenturen signalisieren (etwaigen) Kunden ihre Werte, 17 recherchieren Werte (etwaiger) Kunden im Vorfeld, 14 legen Werte gemeinsam mit Kunden fest. 22 Agenturen haben Ethik in Mission/Vision/Leitbild verankert, 17 eigene Leitlinien definiert.

*Staff:* 26 Agenturen gaben an, bei der Personalauswahl auf die Passung Bewerber-Werte/Agentur-Werte zu achten. Hierfür sprechen 15 Agenturen ethische Grundsätze der Agentur, 14 auch die der Bewerber:in im Bewerbungsgespräch an. Drei fragen

nach selbst erlebten ethischen Konfliktfällen. Je zwei fragen Kenntnisse zu PR-Kodizes ab oder konfrontieren mit einem Fallbeispiel. 19 Agenturen sanktionieren un-ethisches Verhalten, zwei belohnen ethisches Verhalten. 17 beziehen Mitarbeitende in die Konzeption

*Ebenfalls erhoben wurde, woran sich Agenturführungen orientieren, wenn sie Maßnahmen konzipieren.*

von Ethik-Maßnahmen mit ein. 14 stellen ihnen ethische Leitlinien zur Verfügung (Intranet, Aushang). Elf Agenturen geben Feedback zu ethischem Verhalten oder bieten Supervision an, fünf bewerten es in Mitarbeitenden-Gesprächen. Sechs Agenturen haben ethische Leitlinien in Arbeitsverträgen verankert, zehn bieten Ethik-Fortbildungen an.

*Structure and Systems:* 25 Agenturen wenden das Vier-Augen-Prinzip an, sechs wechseln regelmäßig Zuständigkeiten. Bei 22 Agenturen liegt das Ethik-Management in den Händen der Führungskräfte, eine Agentur hat einen Ethik-Beauftragten benannt. 25 Agenturen thematisieren Ethik-Konflikte gegenüber Auftraggebern, zehn analysieren regelmäßig potentielle Konflikte zu Stakeholdern. 20 Agenturen thematisieren Ethik in ihrer externen, 17 in der internen Kommunikation gegenüber ihren Mitarbeitenden. Vier Agenturen bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine externe Konflikt-Hotline an, drei laden externe Referent:innen für Ethik-Workshops bzw. -Vorträge ein. Drei Agenturen streben eine Ethik-Zertifizierung an,

zwei sind bereits zertifiziert, zwei Agenturen evaluieren ihre Ethik-Maßnahmen.

Woran sich Agenturführungen orientieren, wenn sie Maßnahmen konzipieren, wurde ebenfalls erhoben: elf der 27 Agenturen an der Spruchpraxis des DRPR, ebenso elf an den GPRA-Grundsätzen. Zehn Agenturmanager:innen tauschen sich mit Kolleg:innen im Berufsfeld aus. Zehn Agenturen veranstalten Stakeholderdialoge. Fünf orientieren sich an Branchenmedien, ebenso fünf an Maßnahmen anderer Agenturen. Zur Identifikation potentieller ethischer Konflikte nutzen neun Befragte den Austausch mit Kolleg:innen, acht Branchenmedien, wiederum acht Stakeholderdialoge und sechs die Spruchpraxis des DRPR.

Um abzuleiten, wie differenziert das Ethik-Management in PR-Agenturen ausgeprägt ist und den Einfluss der GPRA-Mitgliedschaft herauszuarbeiten, wurden die Agenturen anhand besonders eindeutiger oder relevanter Items in einem 4-Stufen-Modell verortet (vgl. Tabelle 1): Den *Interessierten* wurden Agenturen ohne (in-)formelle Maßnahmen aber Beschäftigung mit dem Thema seitens der Befragten zugeordnet. Keine der 27 Agenturen fiel hier hinein. Den *Informellen* wurden drei Agenturen zugeordnet, die mindestens eine der folgenden Maßnahmen einsetzen: Anhalten der Führungskräfte Standards vorzuleben, ethische Erwägungen bei Kundenwahl, Passung ethischer Werte bei Mitarbeitenden-Auswahl. Der Stufe der *Kombinierenden* wurden 22 Agenturen (fünf mal GPRA) zugeordnet, die minde-

	<b>Stufe 1: Interessierte</b> Bereits mit dem Thema Ethik beschäftigt	<b>Stufe 2: Informelle</b> Anwendung mindestens einer eindeutigen informellen Ethik-Management-Maßnahme	<b>Stufe 3: Kombinierende</b> Anwendung mindestens einer eindeutigen relevanten informellen und mindestens einer formalen Ethik-Management-Maßnahme	<b>Stufe 4: Ethik- Managende</b> Anwendung von formellen und informellen Maßnahmen sowie von Analyse und Evaluation
Insgesamt (n=27)	0	3	22	2
davon GPRA-Mitglieder (n=7)	0	0	5	2

Tabelle 1: Ausprägungen von Ethik-Management in PR-Agenturen (Eigene Darstellung).

tens eine informelle und mindestens eine formelle Maßnahme (Definition eigener Leitlinien, mit Kunden gemeinsam Werte festlegen, Sanktionieren unethischen Verhaltens, Ethik-Zertifizierung vorhanden) umsetzen. Der Stufe der *Ethik-Managenden* wurden zwei Agenturen zugeordnet (beide GPRA), die neben der Konzeption und Umsetzung von Ethik-Maßnahmen auch potentielle Konflikte in Bezug auf ihre Stakeholder analysieren sowie ihre Ethik-Maßnahmen evaluieren. Bei ihnen ist Ethik zudem in Mission, Vision oder Leitbild und damit strategisch verankert.

## Fazit, Kritik, Desiderata

Insgesamt zeigt sich bereits eine hohe Verbreitung von Ethik-Management-Maßnahmen und das Potential ethisches Verhalten im Sinne der 7-S als *Skill* (Spezialfertigkeit) entwickeln zu können. Es bleibt für viele Agenturen offenbar kein Fassadenhandeln (*ceremonial facade*, vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 358), was sich in einer einseitig formellen Ausprägung zeigen würde, sondern ist oft informell gestützt und scheint in gelebten Agentur-Werten verankert. Umfassendes Ethik-Management mit systematischer Analyse und Evaluation bleibt jedoch die Ausnahme – zu Lasten einer Effektivitäts- und Effizienzkontrolle.

Das positive Bild muss jedoch hinsichtlich der selbstselektiven Teilnahme kritisch reflektiert werden. So dürften diejenigen teilgenommen haben, die in diesem Bereich führend sind. Auch die Teilnehmerzahl von 27 der 104 kontaktierten Agenturen ist zu nennen, die angesichts der Erhebung während des Corona-Lockdowns und heiklem Befragungsthema aber positiv zu werten ist.

Dass die teilnehmenden GPRA-Agenturen über ein elaboriertes Ethik-Management verfügen, kann die GPRA als Bestätigung ihres Bekenntnisses zu ethischem Handeln und ihrer Auswahlkriterien sehen. Die nach der Befragung begonnene regelmäßige Zertifizierung der Mitglieder nach dem Agentur-Standard CMS III, den die GPRA um ethische Standards ergänzt, dürfte hier weiter positiv wirken. Die Orientierungswirkung des DRPR im organisationalen Feld der Agenturen ist hingegen ausbaufähig, will er zu stärkerer Befolgung berufsständischer Regeln beitragen. Auch der Einfluss der Branchenmedien ist überraschend gering, wenn diese den Anspruch verfolgen, kritische Begleiter und ggf. Korrektiv des Berufsfelds zu sein.

Für weitere Forschung wäre interessant, ob sich ähnliche Formalstrukturen in den Agenturen herausbilden (Isomorphie).

Auch eine Untersuchung der ethikbezogenen Berichterstattung der Branchenmedien wäre hilfreich, um das Potential der Orientierungswirkung auszuleuchten. Am wesentlichsten aber wäre die Effektivität der hier geschilderten Maßnahmen aus Perspektive der Mitarbeitenden näher zu erforschen und zu hinterfragen.

## Literatur

- Bentele, Günter (2009): *Ethik der Public Relations*. In: Avenarius, Horst/Bentele, Günter (Hg.): *Selbstkontrolle im Berufsfeld Public Relations*, Wiesbaden, S. 18-48.
- Bivins, Thomas (1992): *A systems model for ethical decision making in public relations*. In: *Public Relations Review*, 18. Jg., H. 4, S. 365-383, DOI: 10.1016/0363-8111(92)90029-X.
- Bolte, Annegret/Porschen-Hueck, Stephanie (2006): *Die Organisation des Informellen: Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden.
- Breit, Rhonda/Demetrious, Kristin (2010): *Professionalisation and public relations: An ethical mismatch*. In: *Ethical space*, 7. Jg., H. 4, S. 20-29.
- Brinkmann, Johannes (2002): *Business and Marketing Ethics as Professional Ethics*. In: *Journal of Business Ethics*, 41. Jg., H. 1, S. 159-177.
- Dietzfelbinger, Daniel (2015): *Praxisleitfaden Unternehmensethik*. Wiesbaden.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited*. In: *American Sociological Review*, 48. Jg., H. 4, S. 147-160.
- Einwiller, Sabine/Faber-Wiener, Gabriele (2016): *Ethische Herausforderungen in der PR Praxis*. In: *MedienJournal*, 40. Jg., H. 4, S. 4-20.
- Freeman, Edward R. et al. (2010): *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge.
- Fuhrberg, Reinhold (2010): *PR-Beratung: Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden*. Konstanz.
- Fuhrberg, Reinhold (2019): *Kommunikationsagenturen als Dienstleister und Berater*. In: Zerfuß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden, S. 1-16.
- Göbel, Elisabeth (2017): *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*. Konstanz.
- GPRA (2018): *GPRA – Unsere Grundsätze*. In: [gpra.de, https://www.gpra.de/ueber-die-gpra/dafuer-stehen-wir/missionstatement/attachment/gpra-zum-missionstatement-grundsaeetze-2018/?dl=4335](https://www.gpra.de/ueber-die-gpra/dafuer-stehen-wir/missionstatement/attachment/gpra-zum-missionstatement-grundsaeetze-2018/?dl=4335) (zuletzt aufgerufen am 4.9.2020).
- Huck-Sandhu, Simone (2016): *Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung*. In Huck-Sandhu, Simone (Hg.): *Interne Kommunikation im Wandel*. Wiesbaden, S. 1-19.

- Kang, Jin-Ae (2010): *Ethical conflict and job satisfaction of public relations practitioners*. In: *Public Relations Review*, 36. Jg., H. 2, S. 152-156.
- Kaptein, Muel (1998): *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*. Dordrecht.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010): *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden.
- Ki, Eyun-Jung/Kim, Soo-Yeon (2010): *Ethics Statements of Public Relations Firms: What Do They Say?* In: *Journal of Business Ethics*, 91. Jg., H. 2, S. 223-236.
- Ki, Eyun-Jung/Lee, Junghyuk/Choi, Hong-Lim (2012): *Factors affecting ethical practice of public relations professionals within public relations firms*. In: *Asian Journal of Business Ethics*, 1. Jg, H. 2, S. 123-141.
- Martin, Kelly D./Cullen, John B. (2006): *Continuities and extensions of ethical climate theory*. In: *Journal of business ethics*, 6. Jg., H. 2, S. 175-194.
- Merten, Klaus (2010): *Ethik der PR: Ethik oder PR für PR*. In: Hömberg, Walter/Hahn, Daniela/Schaffer, Timon B. (Hg.): *Kommunikation und Verständigung: Theorie – Empirie – Praxis*. Wiesbaden, S. 95-118.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, 83. Jg., H. 2, S. 340-363.
- Mi Dahlggaard-Park, Su/Dahlggaard, Jens J. (2007): *Excellence – 25 years evolution*. In: *Journal of Management History*, 13. Jg., H. 4, S. 371-393.
- Noll, Bernd (2013): *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*. Stuttgart.
- Nöthe, Bettina (1994): *PR-Agenturen in der Bundesrepublik Deutschland*. Münster.
- Paine, Lynn Sharp (1994): *Managing for organizational integrity*. In: *Harvard business review*, 72. Jg., H. 2, S. 106-117.
- Pfeffer, Gerhard (2020): *Pfeffers PR-Ranking 2019*. In: *datenbanken.pr-journal.de*, <https://datenbanken.pr-journal.de/pr-agenturrankings/pfeffers-pr-ranking.html> (zuletzt aufgerufen am 4.9.2020).
- PR Report (2020): *Was Kunden bei Agenturen bemängeln*. In: *prreport.de* vom 28.9., <https://www.prreport.de/singlenews/uid-912584/studie-ein-drittel-der-pr-kunden-misstraut-beratern/> (zuletzt aufgerufen am 26.9.2020).
- Rademacher, Lars (2020): *Ethische Aspekte der Unternehmenskommunikation: Problemfelder und Selbstregulierung*. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden, S. 1-20.
- Saam, Nicole J. (2001): *Agenturtheorie als Grundlage einer sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung*. In: Degele, Nina/Münch, Tanja/Pongratz, Hans J. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung*. Wiesbaden, S. 15-37.
- Sandhu, Swaran (2012): *Public Relations und Legitimität*. Wiesbaden.
- Sandhu, Swaran (2013): *PR im „eisernen Käfig“? Der Beitrag des Neo-Institu-*

- tionalismus für die PR- Forschung. In: Zerfaß, Ansgar/Rademacher, Lars/Wehmeier, Stefan (Hg.): *Organisationskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden, S. 143-165.
- Schauster, Erin/Neill, Marlene (2017): *Have the Ethics Changed? An Examination of Ethics in Advertising and Public Relations Agencies*. In: *Journal of Media Ethics*, 32. Jg., H. 1, S. 45-60.
- Schawel, Christian/Billing, Fabian (2018): *Top 100 Management Tools*. Wiesbaden.
- Schicha, Christian (2015): *Unternehmensethik und Kodizes*. In: Lies, Jan (Hg.): *Praxis des PR-Managements*. Wiesbaden, S. 514-521.
- Scott, William R. (2010): *Institutions and Organizations*, 3rd Ed. Thousand Oaks, CA.
- Seiffert-Brockmann, Jens (2015): *Vertrauen in der Mediengesellschaft*. Wiesbaden.
- Suchman, Mark C. (1995): *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg., H. 3, S. 571-610.
- Szyszka, Peter/Schütte, Dagmar/Urbahn, Katharina (2009): *Public Relations in Deutschland*. Konstanz.
- Thummes, Kerstin (2016): *Zwischen Schutz und Manipulation. Eine Befragung zur Akzeptanz von Täuschungen durch Unternehmen*. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 64. Jg., H. 3, S. 359-378.
- Thummes, Kerstin/Seiffert-Brockmann, Jens (2019): *Smart, friendly, biased liars? Exploring motivated reasoning and ethical decision-making in public relations*. In: *Journal of Communication Management*, 23. Jg., H. 4, S. 412-426.
- Tilley, Elspeth (2005): *The Ethics Pyramid: Making Ethics Unavoidable in the Public Relations Process*. In: *Journal of Mass Media Ethics*, 2. Jg., H. 4, S. 305-320.
- Tolbert, Pamela/Zucker, Lynne (1983): *Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935*. In: *Administrative Science Quarterly*, 28. Jg., H. 1, S. 22-39.
- Treviño, Linda K. (1990): *A cultural perspective on changing and developing organizational ethics*. In: *Research in organizational change and development*, 4. Jg., H. 2, S. 195-230.
- Waterman, Robert H. (1982): *The Seven Elements of Strategic Fit*. In: *The Journal of Business Strategy*, 2. Jg., H. 3, S. 69-73.
- Wien, Andreas/Franzke, Norman (2014): *Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden.
- Wiesenberg, Markus/Weigelt, Denise (2018): *Anreize und Grenzen der Macht. Herausforderungen für angehende Praktiker in der Strategischen Kommunikation*. In: Liesem, Kerstin/Rademacher, Lars (Hg.): *Die Macht der Strategischen Kommunikation*. Baden-Baden, S. 89-108.
- Zerfaß, Ansgar et al. (2020): *European Communication Monitor 2020*. Brüssel.