

# Die Grauzonen der Halbwahrheiten

Voraussetzungen für die Verantwortbarkeit täuschender PR  
infolge organisationaler Entkopplungen. *Von Kerstin Thummes*

**Abstract** Der vorliegende Beitrag untersucht Voraussetzungen verantwortbarer Täuschungen in der PR infolge organisationaler Entkopplungen. Dazu werden PR und Täuschung aus neo-institutionalistischer Perspektive analysiert und mit Ansätzen zur Beurteilung und Segmentierung unternehmerischer Verantwortung verknüpft. Anhand der Unterscheidung von drei Typen der Entkopplung zeigt sich im Ergebnis, dass Halbwahrheiten von Bezugsgruppen als Teil unternehmerischer Verantwortung wahrgenommen werden können, wenn sie in institutionellen Rahmenbedingungen verankert und inhaltlich sowie zeitlich begrenzt sind. Damit sind dem verantwortungsvollen Einsatz von Täuschungen in der PR sehr enge Grenzen gesetzt.

**U**nternehmen stehen unter dem Erwartungsdruck diverser Bezugsgruppen – Aktionäre beanspruchen Wertsteigerungen, Gewerkschafter sichere Arbeitsplätze, Anwohner umweltverträgliche Produktionsstandorte und Kunden günstige Produkte. In einer solchen Umwelt voller Widersprüche können Unternehmen nicht bestehen, ohne von Fall zu Fall doppeldeutig zu kommunizieren, Teilaspekte zu verschweigen oder falsche Absichten vorzugeben (vgl. Merten 2010; Westerbarkey 2003). Täuschungen dieser Art liegen in der Grauzone zwischen wahrhaftigen und gänzlich unwahrhaftigen Aussagen. Sie können einerseits Schutzfunktionen erfüllen und bergen andererseits ein hohes Schadensrisiko (vgl. Thummes 2013a). Gefährdet sind dabei nicht nur die jeweiligen Bezugsgruppen. Unter den drohenden Vertrauensverlusten leiden auch die Reputation des Unternehmens und der Branche sowie die Stabilität des Wirtschaftssystems und letztlich der Gesellschaft insgesamt. In diesem Dilemma stellt sich die Frage, unter welchen Voraussetzungen Unternehmen in der Kommunikation mit ihren Bezugsgruppen Täuschungen zur Überwindung widersprüchlicher Erwartungen verantworten können.

*Dr. Kerstin Thummes  
forscht und lehrt  
als Oberassistentin  
am Departement für  
Medien- und Kom-  
munikationswissen-  
schaft der Universität  
Fribourg.*

Die Analyse setzt an der neo-institutionalistischen Modellierung des Verhältnisses von PR und Täuschung an. Als Grenzstelle zwischen Unternehmen und Umwelt steht die PR-Kommunikation regelmäßig vor der Herausforderung, zwischen gegenläufigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Positionen zu vermitteln (vgl. Jarren/Röttger 2009, S. 30). Wie Unternehmen sich trotz widersprüchlicher Umwelterwartungen legitimieren können, indem sie in der Außendarstellung auf Täuschungen zurückgreifen, zeigen die Ansätze des Neo-Institutionalismus mit dem Mechanismus der Entkopplung auf (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 357f.; Sandhu 2012, S. 116f.). Daran anknüpfend offenbart die Untersuchung von Verantwortungsurteilen, dass je nach institutionellem Rahmen auch schützende Täuschungen Teil der Verantwortung von Unternehmen sein können. In Relation zu verschiedenen Verantwortungsbereichen von Unternehmen werden schließlich drei Entkopplungstypen unterschieden, anhand derer sich inhaltliche und zeitliche Voraussetzungen verantwortbarer Halbwahrheiten zur Überwindung widersprüchlicher Erwartungen festmachen lassen.

*PR vermittelt als Grenzstelle zwischen Unternehmen und Umwelt zwischen gegenläufigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Positionen.*

---

## PR und Täuschung aus neo-institutionalistischer Perspektive

Neo-institutionalistische Theorien nehmen eine bislang vernachlässigte *outside-in*-Perspektive auf Unternehmen ein (vgl. Sandhu 2013, S. 144) und unterstreichen damit die Relevanz reflexiver PR-Kommunikation in Situationen divergierender Erwartungen.

Die vielfältigen Ansätze des Neo-Institutionalismus gehen gemeinsam davon aus, dass Organisationen unter dem Einfluss externer Institutionen stehen (vgl. DiMaggio/Powell 1991, S. 13; Senge/Hellmann 2006, S. 16f.). Als Institutionen werden sich wiederholende Handlungsmuster bezeichnet, deren Einhaltung einer sozialen Kontrolle unterliegt (vgl. Jepperson 1991, S. 145). In Anlehnung an Scott (vgl. 1995, S. 33ff.) lassen sich anhand ihrer Ordnungsgrundlage als gesetzte Regeln, moralisch verbindliche Erwartungen und selbstverständliche Routinen regulative, normative und kulturell-kognitive Institutionen unterscheiden (vgl. Sandhu 2012, S. 99).

Für die vorliegende Untersuchung ist die Beobachtung von Meyer/Rowan (1977) relevant, dass Organisationen unter dem Druck institutionalisierter Erwartungen ihre nach außen ge-

richteten formalen Strukturen von ihren tatsächlichen internen Aktivitäten entkoppeln. Dies erscheint notwendig, da institutionalisierte Vorstellungen über angemessene Vorgehensweisen häufig von den realen Handlungsbedingungen abweichen und dem Anspruch der Effizienz entgegenstehen (vgl. ebd., S. 355). Solche *Rationalitätsmythen* führen dazu, dass Unternehmen ihrerseits Rationalitätsmythen im Sinne zeremonieller Darstellungen ausbilden, um die Einhaltung der institutionalisierten Erwartungen in den formalen Strukturen zu suggerieren und sich so zu legitimieren (vgl. Sandhu 2012, S. 112f.).

Die Legitimation solcher entkoppelter Organisationen kann nur gesichert werden, wenn deren Mitglieder durch Techniken des *Impression Managements* Vertrauen und Zuversicht ausstrahlen (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 358). An dieser Stelle leistet PR-Kommunikation einen entscheidenden Beitrag, indem sie, ganz im Sinne des Goffman'schen Rollenspiels (2008), nach außen den Schein einer institutionell angepassten Organisa-

tion vermittelt (vgl. Johansson 2009; Sandhu 2012, S. 245). Allerdings obliegt der PR nicht nur die Einflussnahme auf Institutionen in der Organisationsumwelt, sondern auch die reflexive Selbststeuerung des Unternehmens in Reaktion auf veränderte Umwelterwartungen (vgl. Hoffmann 2009; Röttger/Preusse/Schmitt 2011). Da die Stabilität von Organisationen bei inhaltlich und zeitlich weit ausgedehnter Entkopplung kaum gewährleistet werden kann (vgl. Tolbert/Zucker 1996, S. 180), spielt die Anregung von Veränderungen der internen Unternehmensaktivitäten eine ebenso zentrale Rolle wie die Umweltbeeinflussung. Damit trägt PR einerseits durch *Impression Management* zur Entkopplung bei, kann diese aber andererseits durch die Veranlassung unternehmensinterner Anpassungen verringern.

### Täuschung als Strategie der Entkopplung

Die Aufrechterhaltung von Rationalitätsmythen im Rahmen des *Impression Managements* erfordert den Einsatz bestimmter Täuschungen. Unter den Begriff der Täuschung fallen alle unwahrhaftigen Handlungen, die mit der gezielten Irreführung anderer eine übergeordnete Absicht verfolgen (vgl. Thummes 2013a, S. 104). Dazu zählen auch Halbwahrheiten und Geheimhaltungen, denn auch sie verfälschen die Wirklichkeitswahrnehmung des Gegenübers (vgl. ebd., S. 37).

*PR nimmt Einfluss auf Institutionen in der Organisationsumwelt und steuert das Unternehmen in Reaktion auf veränderte Umwelterwartungen.*

In der PR-Kommunikation werden verschiedene Täuschungstechniken angewendet, die in der Grauzone verfälschender Halbwahrheiten und Geheimhaltungen liegen (vgl. ebd., S. 69ff.): Verschweigen von Betriebsgeheimnissen und unpopulären Themen (vgl. Westerbarkey 2003); Umdeutung, Übertreibung und Nahelegen falscher Schlüsse in Impression Management und Storytelling (vgl. Ebert/Piwinger 2007; Rosumek 2005) sowie eine doppeldeutige und unvollständige Informationspolitik (vgl. Eisenberg 1984). Entkoppelten Unternehmen dienen solche Techniken dazu, dem Erwartungsdruck der Umwelt zu begegnen (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 357f.). Das Verbergen der tatsächlichen Aktivitätsstruktur und die Manipulation institutionalisierter Anforderungen in der Öffentlichkeit ermöglichen es, den Schein der Erfüllung von Rationalitätsmythen aufrechtzuerhalten (vgl. Sandhu 2012, S. 116ff.).

In Situationen widersprüchlicher Erwartungshaltungen seitens der Bezugsgruppen können Täuschungen die Funktion des Schutzes der Gemeinschaft erfüllen, indem sie eine kollaborative Absicht verfolgen (vgl. Thummes 2013b, S. 51f.). Solche schützenden Täuschungen verhindern, dass die Kommunikation zwischen zwei sich widersprechende Parteien abbricht, indem diese ihre tatsächlichen Einstellungen zunächst verbergen, so dass eine Annäherung im Gespräch möglich wird. Die Schutzfunktion entfaltet nur dann ihre Wirkung, wenn beide Gesprächspartner von der Fortführung der Kommunikation profitieren. Andernfalls liegt eine rein eigennützige Täuschung vor, die dem bloßen Machtgewinn des Täuschenden über den Getäuschten dient (vgl. Thummes 2013a, S. 61ff.).

Übertragen auf den Fall entkoppelter Unternehmen können die skizzierten Täuschungstechniken der PR-Kommunikation die Funktion des Schutzes der Gemeinschaft erfüllen, wenn Unternehmen kurzfristig keine andere Möglichkeit haben, um auf bestehenden Erwartungsdruck einzugehen und eine unmittelbare Adaption der Erwartungen negative Auswirkungen auf die Aktivitätsstruktur des Unternehmens hätte. Indem PR-Kommunikation die zeremonielle Darstellung institutionalisierter Erwartungen aufrechterhält, ermöglicht sie dem Unternehmen, mit seinen Bezugsgruppen zu kommunizieren und auf Forderungen einzugehen. Darauf aufbauend kann PR im Zuge der Selbststeuerung tatsächliche Anpassungen der Unternehmen initiieren – es entsteht also die Möglichkeit, die täuschende Darstellung

*Widersprechen sich die Erwartungen der Akteure, können Täuschungen die Gemeinschaft auch schützen, indem sie eine kollaborative Absicht verfolgen.*

der Formalstruktur langfristig in wahrhaftige Aktivitäten zu überführen. Auf diesem Wege schützen Halbwahrheiten den für die Stabilität einer Gesellschaft essentiellen Zusammenhalt zwischen Unternehmen und ihren externen Bezugsgruppen. Allerdings bleibt das Risiko bestehen, dass Unternehmen im Falle der Aufdeckung solcher Täuschungen einen Vertrauensverlust erleiden, weil Bezugsgruppen sich trotz Schutzfunktion hintergangen fühlen. Insofern stellt sich die Frage, ob Unternehmen schützende Täuschungen als Teil ihrer Verantwortung vor ihren Bezugsgruppen rechtfertigen können.

## Entstehung von Urteilen über unternehmerische Verantwortung

Die Zuweisung und Begründung unternehmerischer Verantwortung hängt von den situativ geltenden Erwartungsstrukturen ab und variiert mit der Perspektive des Urteilenden (vgl. Lenk/Maring 1993, S. 241; Seidl 2011, S. 35f.). Für die Legitimation von Unternehmen spielt die Fremdzuschreibung unternehmerischer Verantwortung durch die Bezugsgruppen eine entscheidende Rolle, denn Unternehmen können ihre Handlungen nur legitimieren, wenn sie innerhalb der Bezugsgruppe als verantwortungsvoll wahrgenommen werden. Im Zuge eines Verantwortungsurteils werden folgende Elemente zueinander in Beziehung

*Unternehmen können ihre Handlungen nur legitimieren, wenn sie innerhalb der Bezugsgruppe als verantwortungsvoll wahrgenommen werden.*

gesetzt (vgl. Seidl 2011, S. 38): das Verantwortungsobjekt – also im vorliegenden Fall stets das Unternehmen, das Verantwortungsobjekt, die Verantwortungsadressaten und die institutionellen Rahmenbedingungen.

Als Verantwortungsobjekt gelten Handlungen und Aufgaben des Unternehmens, die sich auf bestimmte Personengruppen, zum Beispiel Mitarbeiter, beziehen können. Verantwortungsadressaten sind Akteure bzw. Instanzen, denen gegenüber das Unternehmen Verantwortung äußert oder die Verantwortung vom Unternehmen einfordern.

Das Verantwortungsobjekt, die Adressaten und die institutionellen Rahmenbedingungen verändern sich in Abhängigkeit des Verantwortungsbereichs des Unternehmens. Anhand der Systematik nach Hiß (2006), die unternehmerische Verantwortungsbereiche aufgrund ihrer Nähe zum Wertschöpfungsprozess differenziert, lassen sich die Unterschiede aufzeigen (vgl. Abb. 1). Um die Komplexität der Untersuchung zu reduzieren, werden nur Situationen betrachtet, in denen sich Verantwortungsobjekt und Adressat überschneiden.

	Verantwortungsobjekt	Institutionelle Rahmenbedingungen	Typ der Entkopplung
innerer Verantwortungsbereich	Wertschöpfung, z. B. in Bezug auf Shareholder	Gesetze (regulativ), wirtschaftliche Erwartungen (kulturell-kognitiv)	institutionalisierte Entkopplung mit Kopplungsoption
mittlerer Verantwortungsbereich	soziale und ökologische Maßnahmen, z. B. in Bezug auf Mitarbeiter oder externe Bezugsgruppen	Erwartungen der Bezugsgruppen (normativ), Selbstverpflichtung des Unternehmens (normativ)	nicht-institutionalisierte Entkopplung mit Kopplungsoption
äußerer Verantwortungsbereich	gesellschaftliche Ziele, z. B. in Bezug auf bedürftige gesellschaftliche Gruppen	gesellschaftliche Erwartungen (normativ), Selbstverpflichtung des Unternehmens (normativ)	nicht-institutionalisierte Entkopplung ohne echte Kopplungsoption

Abb. 1:  
Formen der Entkopplung in Abhängigkeit des Verantwortungsbereichs (eigene Darstellung)

Im inneren Verantwortungsbereich kommen als Verantwortungsobjekte unmittelbar zur Wertschöpfung beitragende Handlungen infrage, die sich zum Beispiel auf die Bedürfnisse der Shareholder beziehen. Handlungsleitende Rahmenbedingungen sind hier einerseits die Gesetzgebung und andererseits die Profitorientierung wirtschaftlicher Unternehmen (vgl. Hiß 2006, S.39), also gemäß Scott (1995) regulative sowie wirtschaftlich geprägte kulturell-kognitive Institutionen. Innerhalb des mittleren Verantwortungsbereichs liegen als Verantwortungsobjekte Handlungen des Unternehmens, die aufgrund freiwilliger normativer Verpflichtungen erfolgen (vgl. ebd., S. 40). Darunter fallen soziale und ökologische Maßnahmen, die sich auf interne und externe Bezugsgruppen, die unmittelbar von den Wertschöpfungsaktivitäten betroffen sind, beziehen. Dazu zählen beispielsweise Mitarbeiter, Anwohner und Kunden. Zu den Verantwortungsobjekten des äußeren Verantwortungsbereichs zählen Handlungen des Unternehmens, die nicht mit dem Wertschöpfungsprozess in Verbindung stehen und sich

an externe gesellschaftliche Akteure, wie Kultur-, Umwelt- und Sozialeinrichtungen, wenden (vgl. ebd., S. 40f.). Dabei bilden wiederum normative Selbstverpflichtungen des Unternehmens und normative Erwartungen aus der Gesellschaft die Grundlage für Verantwortungsurteile.

Die Frage, ob Bezugsgruppen den Unternehmen schützende Täuschungen infolge der Entkopplung als Teil ihrer Verantwortung zuschreiben, hängt nun davon ab, inwiefern solche Täuschungen innerhalb der jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen – regulativ, kulturell-kognitiv oder normativ – verankert sind. Rein eigennützige Täuschungen ohne Schutzfunktion lassen sich nicht mit dem Prinzip Verantwortung vereinbaren, weil die damit verbundene Schädigung anderer den institutionellen Rahmenbedingungen in der Regel widerspricht.

*Eigennützige Täuschungen lassen sich wegen der damit verbundenen Schädigung anderer nicht mit dem Prinzip Verantwortung vereinbaren.*

---

Wie sieht es aber in Situationen aus, in denen dem Anspruch der Wahrhaftigkeit konkurrierende Erwartungen gegenüberstehen? Ein solcher Zielkonflikt besteht im Fall entkoppelter Unternehmen, die nicht zugleich wahrhaftig agieren und das Ziel der Legitimation verfolgen können. Als Ausweichstrategie bei der Abwägung konkurrierender Erwartungen ist eine Verankerung der neo-institutionalistisch begründeten Schutzfunktion von Halbwahrheiten in institutionellen Rahmenbedingungen durchaus denkbar.

## Halbwahrheiten als Teil unternehmerischer Verantwortung?

Durch die Zusammenführung der aufgeführten Verantwortungsbereiche mit dem Phänomen der Entkopplung können drei Entkopplungstypen unterschieden werden, die jeweils unterschiedliche Folgen für die Verantwortbarkeit schützender Halbwahrheiten haben. Die Verantwortungszuschreibung der jeweiligen Bezugsgruppen variiert, weil die Notwendigkeit von Täuschungen infolge der Entkopplung je nach Verantwortungsbereich anders institutionalisiert ist (vgl. Abb. 1).

*Entkopplungstyp 1:* Innerhalb des inneren Verantwortungsbereichs können divergierende Erwartungen zwischen Unternehmen und ihren ökonomischen Bezugsgruppen in Bezug auf Rationalitätserwartungen – zum Beispiel zur regelmäßigen Erfolgsmessung von Arbeitsprozessen – entstehen (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 355ff.). Eine täuschende Entkopplung in Form

der scheinbaren Einhaltung der Umwelterwartungen erscheint dabei notwendig, weil das ökonomische Sanktionspotential der Adressaten hoch ausfällt und die tatsächliche Effizienz bzw. Profitabilität mit der Adaption der Erwartungen gefährdet wäre. Während die Vorschriften des Wirtschaftsrechts schädigende Täuschungen verbieten, erlauben die im Wirtschaftssystem geltenden kulturell-kognitiven Institutionen schützende Halbwahrheiten als Teil wirtschaftsspezifischer Erwartungsstrukturen (vgl. Thummes 2013, S.187ff.). Eine somit erwartbare Entkopplung wird toleriert, solange die Geschäftsziele erreicht werden. Dem Anspruch der Wahrhaftigkeit steht die Erwartung von Profit gegenüber. Da nicht nur das Unternehmen, sondern auch seine ökonomischen Bezugsgruppen vom Geschäftserfolg profitieren, erfüllen Halbwahrheiten hier die Bedingung des Schutzes der Gemeinschaft. Dies gilt, solange Unternehmen das Ausmaß der Entkopplung begrenzen, indem sie den erwarteten Idealzustand zumindest anstreben, so dass ein Zusammenbruch aufgrund gänzlich entkoppelter Strukturen verhindert wird. Unter diesen Voraussetzungen werden Halbwahrheiten infolge der Entkopplung dem Unternehmen als Teil seiner Verantwortung zugeschrieben.

*Entkopplungstyp 2:* Innerhalb des mittleren Verantwortungsbereichs treten divergierende Erwartungen in Bezug auf soziale und ökologische Leistungen des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette auf. Das Sanktionspotential der Adressaten fällt hoch aus, wenn es ihnen beispielsweise gelingt, öffentliche Aufmerksamkeit zu gewinnen. Zudem kann sich eine Adaption der Erwartungen negativ auf die Effizienz der Aktivitätsstruktur auswirken, so dass auch hier eine Notwendigkeit zur täuschenden Entkopplung gegeben ist. Allerdings bestehen zwischen Unternehmen und ihren externen Bezugsgruppen kaum gemeinsame Institutionen, weil deren normativen Erwartungen durch unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche geprägt wurden. Folglich können schützende Halbwahrheiten nicht innerhalb gemeinsamer Erwartungsstrukturen verankert sein. In dieser Situation müssen Unternehmen auf ihre Bezugsgruppen zugehen, um einen Kompromiss zur Lösung der Entkopplungsproblematik auszuhandeln (vgl. Sandhu 2012, S. 116). Eine solche Annäherung erfordert Täuschungen, zum Beispiel in Form der Vorgabe erwarteter Absichten, um Gesprächsbereitschaft auf Seiten der Bezugsgruppen zu wecken (vgl. Thummes 2013a, S. 206f.). Da die Umwelterwartungen sich auf den Wert-

schöpfungsprozess des Unternehmens beziehen, besteht aber grundsätzlich die Möglichkeit einer Kopplung der vorgetäuschten Fassade mit den internen Aktivitätsstrukturen. Solange Unternehmen die täuschende Entkopplung im Sinne eines fiktiven Vorgriffs nutzen (vgl. Ortmann 2004, S. 208f.; Thummes 2013a, S. 45), sie also inhaltlich und zeitlich begrenzen, können auch die externen Bezugsgruppen von den Halbwahrheiten profitieren – schließlich sind sie der erste Schritt zu einer Anpassung des Unternehmens. Hier steht der Wert der Konformität (vgl. Davidov/Schmidt/Schwartz 2008, S. 423f.) dem der Wahrhaftigkeit entgegen und begründet schützende Halbwahrheiten. Wenn die Bedürfnisse beider Seiten im Sinne des Gruppenzusammenhalts erfüllt werden, kann die Täuschung zum Schutz der Gemeinschaft im Einzelfall Teil der Verantwortungszuschreibung der Bezugsgruppen werden.

*Entkopplungstyp 3:* Innerhalb des äußeren Verantwortungsbereichs besteht die Möglichkeit divergierender Erwartungen an gesellschaftliches Engagement des Unternehmens jenseits der Wertschöpfungskette. Das Sanktionspotential der Adressaten fällt eher gering aus, da sie keinen Bezug zur Wertschöpfungskette herstellen können. Die Notwendigkeit täuschender Entkopplung ist also nicht unmittelbar gegeben. Vielmehr könnte das Unternehmen den Erwartungen trotzen (vgl. Sandhu 2012, S. 117f.), um eine Entkopplung zu vermeiden. Alternativ bieten sich die Strategie des Erduldens bzw. der Adaption der Umwelterwartungen an (vgl. ebd., S. 115f.). Aufgrund des fehlenden Bezugs zur Wertschöpfungskette lässt sich allerdings auch bei tatsächlichem Engagement eine Entkopplung zur unmittel-

*Eine CSR-Kampagne, bei der eine inhaltliche Diskrepanz zum Kerngeschäft des Unternehmens besteht, erregt diese Art des Engagements schnell Misstrauen.*

baren Aktivitätsstruktur des Unternehmens kaum vermeiden. Das Unternehmen vermittelt unweigerlich ein Bild nach außen, das in der Wertschöpfung keine Entsprechung findet und inhaltlich auch nicht daran gekoppelt werden kann – dies trifft auf einige CSR-Kampagnen wie zum Beispiel die Krombacher-Regenwald-Kampagne zu. Aufgrund der offensichtlichen Diskrepanz zum Kerngeschäft des Unternehmens erregt diese Art des Engagements schnell Misstrauen. Unternehmen und gesellschaftliche Bezugsgruppen können im äußeren Verantwortungsbereich kaum gemeinsame Erwartungen aufbauen, die zu einer Verantwortbarkeit von Täuschungen zum Schutz der Gemeinschaft führen könnten.

## Resümee

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass schützende Halbwahrheiten nur beim ersten Entkopplungstyp in den institutionellen Rahmenbedingungen verankert sind, so dass sie als Teil der Verantwortung von Unternehmen wahrgenommen werden. Da PR-Kommunikation aber vor allem innerhalb der Entkopplungstypen 2 und 3 zum Einsatz kommt, bleibt ihr Dilemma, zwischen widersprüchlichen Erwartungen zu vermitteln, bestehen. Sie muss Kompromisse mit den jeweiligen Bezugsgruppen herbeiführen, innerhalb derer sich Halbwahrheiten als Teil der unternehmerischen Verantwortung etablieren können. Diese Option ist allerdings nur unter sehr engen Voraussetzungen möglich:

### Inhaltliche Voraussetzungen

- » Es dürfen ausschließlich Halbwahrheiten zum Einsatz kommen, d. h. die Erwartungen der Bezugsgruppen müssen zumindest teilweise umgesetzt werden, um eine gänzliche Entkopplung des Unternehmens zu verhindern.
- » Die Erwartungen müssen eine Kopplungsoption bzw. Anschlussfähigkeit an die Strukturen des Unternehmens eröffnen, damit Unternehmen glaubwürdig darin erscheinen, fiktive Vorgriffe als Beginn echter Veränderung zu nutzen.
- » Es muss eine Notwendigkeit zur Täuschung vorliegen – also hoher Erwartungsdruck, hohes Sanktionspotential und Alternativlosigkeit –, damit konkurrierende Erwartungen wie Profit oder Konformität gegenüber dem Anspruch der Wahrhaftigkeit an Relevanz gewinnen.
- » Unternehmen wie Bezugsgruppen müssen von der schützenden Täuschung profitieren. Die Macht des Unternehmens darf nicht zu einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen führen, in denen für die Getäuschten mehr Schaden als Gewinn entsteht (vgl. Thummes 2013a, S. 233f.).

### Zeitliche Voraussetzungen

- » Die täuschende Entkopplung muss im Sinne des fiktiven Vorgriffs zeitlich begrenzt sein. Dauerhafte Halbwahrheiten in Bezug auf die gleichen Erwartungen führen aufgrund gesteigerten Misstrauens zu instabilen Beziehungen.

» Die Erwartungen der Bezugsgruppen müssen in einem nachgelagerten Prozess zumindest teilweise in die Aktivitätsstruktur überführt werden, um Misstrauen zu vermeiden. Währenddessen können bereits neue Umwelterwartungen aufkommen, so dass ein kontinuierlicher Prozess von Entkopplungs- und Kopplungsbewegungen entsteht. Genau an dieser Stelle setzt die Expertise der PR-Kommunikation an, die beide Bewegungen im Zuge der reflexiven Selbststeuerung und Umweltbeeinflussung begleiten kann.

*In der Grauzone der Halbwahrheiten liegen Täuschungen, die Unternehmen verantworten können – allerdings nur unter engen Voraussetzungen.*

Insgesamt wurde am Beispiel der Täuschung zum Schutz der Gemeinschaft gezeigt, dass in der Grauzone der Halbwahrheiten tatsächlich Täuschungen liegen, die Unternehmen gegenüber ihren Bezugsgruppen verantworten können – allerdings nur unter engen Voraussetzungen. Die neo-institutionalistische Betrachtung von PR bietet dabei wertvolle Erkenntnisse, indem sie die Relevanz täuschender Entkopplungen hervorhebt und die Funktion der PR unterstreicht, nach außen wie nach innen Einfluss auszuüben. Diese Doppelfunktion ist für einen verantwortungsvollen Einsatz von Täuschungen durch Unternehmen unerlässlich. Sie setzt allerdings voraus, dass PR über ausreichend Macht und Unterstützung im Unternehmen verfügt, um Veränderungen anzustoßen.

Zudem müssen PR-Manager ein gutes Gespür für die Erwartungen der Bezugsgruppen entwickeln und sich im Sinne der griechischen *phrónesis* auf ihre praktische Klugheit stützen (vgl. Flyvbjerg 2001, S. 20ff.; Thummes 2013, S. 235f.), um die Grenzen verantwortbarer Täuschungen auszuloten. Von Seiten der PR-Wissenschaft sind tiefere Einblicke in konkrete Täuschungssituationen gefordert, weil die Komplexität des Gegenstands sich nur durch die Beobachtung kontextspezifischer Einzelfälle erfassen lässt (vgl. Nothhaft/Wehmeier 2013, S. 319ff.). Dabei sollten nicht Unternehmensinteressen, sondern vor allem die gesellschaftlichen Auswirkungen des Täuschungseinsatzes im Vordergrund stehen.

## Literatur

- DiMaggio, Paul/Powell, Walter (1991): Introduction. In: DiMaggio, Paul/Powell, Walter (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London, S. 1-38.
- Davidov, Eldad/Schmidt, Peter/Schwartz, Shalom H. (2008): Bringing Values Back In. *The Adequacy of the European Social Survey to Measure Values in 20 Countries*. In: *Public Opinion Quarterly*, 72. Jg., H. 3, S. 420-445.
- Ebert, Helmut/Piwinger, Manfred (2007): *Impression Management: Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung*. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden, S. 205-225.
- Eisenberg, Eric M. (1984): *Ambiguity as Strategy in Organizational Communication*. In: *Communication Monographs*, 51. Jg., H. 3, S. 227-242.
- Flyvbjerg, Bent (2001): *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge.
- Goffman, Erving (2008): *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München.
- Hiß, Stefanie (2006): *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Dissertation. Frankfurt am Main.
- Hoffmann, Olaf (2009): *Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung*. In: *Medien- & Kommunikationswissenschaft*, 57. Jg., H. 3, S. 299-315.
- Lenk, Hans/Maring, Matthias (1993): *Verantwortung – normatives Interpretationskonstrukt und empirische Beschreibung*. In: Eckensberger, Lutz H./Gähde, Ulrich (Hg.): *Ethische Norm und empirische Hypothese*. Frankfurt am Main, S. 222-243.
- Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2009): *Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie*. In: Röttger, Ulrike (Hg.): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*. Wiesbaden, S. 29-49.
- Jepperson, Ronald L. (1991): *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*. In: DiMaggio, Paul/Powell, Walter (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London, S. 143-163.
- Johansson, Catrin (2009): *On Goffman: Researching Relations with Erving Goffman as Pathfinder*. In: Ihlen, Oyvind/Ruler, Betteke van/Fredriksson, Magnus (Hg.): *Public Relations and Social Theory. Key Figures and Concepts*. New York/London, S. 119-140.
- 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/Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, 83. Jg., H. 2, S. 340-363.

- Nothhaft, Howard/Wehmeier, Stefan (2013): *Make Public-Relations-Research matter. Alternative Wege der PR-Forschung*. In: Zerfaß, Ansgar/Rademacher, Lars/Wehmeier, Stefan (Hg.): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden, S. 311-330.
- Ortmann, Günther (2004): *Als Ob. Fiktionen und Organisationen*. Wiesbaden.
- Röttger, Ulrike/Preusse, Joachim/Schmitt, Jana (2011): *Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. Wiesbaden.
- Rosumek, Lars (2005): *Du sollst nicht lügen. Grenzbereiche des Impression Management von Personen und Organisationen*. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hg.): *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk)*. Neuwied, Beitrag 8.13.
- Sandhu, Swaran (2012): *Public Relations und Legitimität. Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*. Wiesbaden.
- Sandhu, Swaran (2013): *PR im „eisernen Käfig“? Der Beitrag des Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*. In: Zerfaß, Ansgar/Rademacher, Lars/Wehmeier, Stefan (Hg.): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden, S. 143-165.
- Scott, Richard W. (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks.
- Seidl, Philipp (2011): *Internationale Unternehmen, Gesellschaft und Verantwortung. Eine Kritik der Managementwissenschaft als Bezugsrahmen*. Wiesbaden.
- Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (2006): *Einleitung*. In: Senge, Konstanze/Hellmann, Kai-Uwe (Hg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden, S. 7-31.
- Tolbert, Pamela, S./Zucker, Lynne G. (1996): *The Institutionalization of Institutional Theory*. In: Clegg, Steward R./Hardy, Cynthia/Nord, Walter R. (Hg.): *The Sage handbook of Organization Studies*, S. 175-190.
- Thummes, Kerstin (2013a): *Täuschung in der strategischen Kommunikation. Eine kommunikationswissenschaftliche Analyse*. Wiesbaden.
- Thummes, Kerstin (2013b): *Offenheit um jeden Preis? Konsequenzen des Strukturwandels der Öffentlichkeit für den Einsatz von Täuschungen in der strategischen Kommunikation*. In: Gehrau, Volker/Röttger, Ulrike (Hg.): *Strategische Kommunikation – Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes*. Wiesbaden, S. 37-57.
- Westerbarkey, Joachim (2003): *Maskierung und Beeinflussung. Die gesellschaftlichen Eliten und die Verschleierung der Macht*. In: Hettlage, Robert (Hg.): *Verleugnen, Vertuschen, Verdrehen. Leben in der Lügengesellschaft*. Konstanz, S. 199-213.