

Das Aschenputtel-Problem

Zur Bedeutung der Authentizität von Organisationen

Tim Frohwein, Robert Paust und Perry Reisewitz

Viele Unternehmen bemühen sich um Authentizität. Das gelingt nicht immer. Sind Widersprüche zwischen Außendarstellung und tatsächlichem Handeln erkennbar, kann das unangenehme Folgen haben. Unter metaphorischem Rückgriff auf das bekannte Märchen «Aschenputtel» zeigt der vorliegende Artikel diese Folgen auf – und skizziert Handlungsoptionen.

Dank der Sozialen Medien fällt es Unternehmen wie ihren Mitarbeitern heute leichter denn je, eigene Botschaften ungefiltert direkt mit ihren Zielgruppen zu teilen. Die sogenannten Owned Media Channels – z. B. die Facebook-Fanseite, der YouTube-Kanal oder das Twitter-Konto – sind fester Bestandteil im Kommunikationsmix und werden regelmäßig mit zum Teil aufwendig produzierten Inhalten bespielt.

Diese Inhalte, die nicht im Rahmen medialer Berichterstattung einer kritischen Bewertung unterzogen wurden, können ungewollte Wirkungen entfalten, wie ein Beispiel aus der Anfangszeit der Sozialen Medien in Deutschland zeigt. 2009 setzte der Energiekonzern RWE auf YouTube einen animierten Spot ab, der den sozialen und ökologischen Gutwillen des Unternehmens herausstellen sollte: Der «Energieriese», der sanftmütige Held des kurzen Clips, wandert durch eine intakte Landschaft, stellt Windräder auf, vergräbt Erdgastanks und baut aus dem Riesenrad eines Vergnügungsparks den Antrieb für ein Flusskraftwerk.

Der Versuch, mit dem Spot das eigene Image in der Öffentlichkeit in Richtung Nachhaltigkeit und Umweltschutz zu verändern, ohne dabei entsprechende Fakten und passendes Handeln zu präsentieren, rief unmittelbar laute Kritiker auf den Plan. Während Privatpersonen ihren Unmut über die Sozialen Medien kundtaten, produzierte Greenpeace eine animierte Gegendarstellung und verbreitete sie ebenfalls via YouTube. Die Umweltschützer widerlegten darin faktengestützt die heile Welt des RWE-Spots, der Energieriese wurde vom Retter zum Zerstörer umgedeutet.

Stehen, wie in diesem Beispiel, tatsächliches Handeln und Außendarstellung einer Organisation im Widerspruch, lässt Kritik nicht lange auf sich warten. Social Media-Kanäle dienen als zusätzlicher Katalysator, durch den Themen schnell und

unter Umgehung der Gatekeeper-Medien eine große Zielgruppe erreichen. Die folgenden Ausführungen zeigen beispielhaft, welche gravierenden negativen Folgen dies unternehmensintern wie -extern haben kann, aber auch, wie Unternehmen sich durch konsistentes Handeln und Kommunizieren auf solche Situationen vorbereiten oder sie umgehen können. Im ersten Schritt erfolgt eine theoretische Annäherung an das Thema.

Die Perspektive des Neoinstitutionalismus und die Rolle der Unternehmenskommunikation

Unternehmen stehen in der Öffentlichkeit. Gemäß der Theorie des Neoinstitutionalismus befinden sich dort Akteure, die wie auch immer geartete Erwartungen an das Unternehmen herantragen und es drängen, diesen Erwartungen gerecht zu werden (Hasse & Krücken 2005; Scott 2001). Zu denken ist dabei beispielsweise an die durch NGOs artikulierte Erwartung, dass ein zeitgemäßer Betrieb bei der Produktion umweltschonende Standards einhalten müsse.

Geben Unternehmen diesem Druck nicht nach oder sind entsprechende Anpassungen von außen nicht sichtbar, droht ihnen ein Legitimitätsentzug: Die Umweltakteure stellen die Unternehmen in Frage, sprechen ihnen Vertrauen und Sympathie ab und belegen sie womöglich mit negativen Sanktionen.

Eine zentrale Rolle spielt hier die Unternehmenskommunikation: Mit PR-Arbeit wird versucht, den Beobachtern in der Umwelt des Unternehmens zu signalisieren, dass man bestrebt ist, ihre Erwartungen zu erfüllen bzw. dass man sie bereits erfüllt hat. Pressemitteilungen, kurze YouTube-Aufklärungsvideos oder Veranstaltungen sind heute praktikable Instrumente, um die Öffentlichkeit ins Bild zu setzen.

Da es von außen allerdings nur eingeschränkt möglich ist, in das Innere eines Unternehmens zu blicken und dortige Vorgän-

ge nachzuvollziehen, haben Unternehmen bei der Gestaltung der Außenwirkung erhebliche Spielräume: Durch Kommunikationsarbeit lässt sich natürlich auch lediglich der Anschein erwecken, man werde den Erwartungen gerecht. Unternehmen können sich also eine sogenannte «Legitimitätsfassade» zulegen (Sandhu 2014, S. 76). Die geforderten Anpassungen werden dann nur an der Außenhülle vorgenommen, die Abläufe im Innern bleiben unbeeinflusst. So kann man die Ernennung eines offiziellen Umweltbeauftragten durch begleitende Kommunikationsmaßnahmen kundtun und damit ein Bemühen ausdrücken, diesbezüglich geäußerten Erwartungen nachzukommen. Sind aber mit der Ernennung keine festgeschriebenen Aufgaben und Kompetenzen verbunden (Stichwort: «Frühstücksdirektor»), bleibt die Anpassung rein kosmetischer Natur.

Nicht-Authentizität bedingt kognitive Dissonanz

Gefährlich wird es in einem solchen Fall, wenn diese Fassade bröckelt und die Wahrheit hinter der künstlichen Oberfläche durchscheinen lässt. Denn Menschen streben grundsätzlich nach Widerspruchsfreiheit hinsichtlich der Bewertung der Umwelt und der darin enthaltenen Objekte. Stehen sich Eigenschaften eines Objektes unvereinbar gegenüber (z. B. Ankündigungen und tatsächliches Handeln eines Unternehmens), so führt dies bei einem Betrachter zu einer verstärkten Fokussierung auf diesen Widerspruch und dem Wunsch nach Aufklärung.

Bei einer hohen persönlichen Relevanz, z. B. als langjähriger Kunde oder als Fan einer Marke, kommt es sogar zu einer kognitiven Dissonanz, einem unangenehmen inneren Spannungszustand und gleichzeitig zu dem Bedürfnis, diesen zu beseitigen (vgl. Raab et al. 2010, S. 42 ff). Eine Option hierbei ist es, eine Neueinschätzung des Objekts vorzunehmen und dies gegebenenfalls auch zu artikulieren. Dies ist in der oben beschriebenen Causa RWE zum Tragen gekommen. Im nachfolgenden Kapitel werden weitere entsprechende Beispiele geschildert.

Zuvor aber soll noch auf einen wichtigen Aspekt gerade bei nicht-authentisch handelnden Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Denn nicht nur bei Beobachtern in der Umwelt eines Unternehmens lösen Widersprüche psychologische Spannungen aus, sondern auch bei Unternehmensmitgliedern: Hat ein Mitarbeiter Kenntnis von Vorgehensweisen, die im Widerspruch zu dem nach außen getragenen Image stehen, spielt er womöglich durch sein Zutun als Arbeitnehmer in diesen Zusammenhängen gar eine nicht unwesentliche Rolle, wird ihn das auf Dauer belasten. Die Reduktion der entstandenen kognitiven Dissonanz erreicht er womöglich, indem er dem Unternehmen, mit dem er sich nicht mehr identifizieren kann/will, seine Loyalität verweigert und z. B. innerlich kündigt oder gar durch die Weitergabe nichtöffentlicher Informationen das Unternehmen schädigt. Auch die Konsequenzen dieses Gesichtspunkts werden anhand eines Beispiels verdeutlicht.

Herausforderungen der Nicht-Authentizität in der Praxis von Unternehmen

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, kann es für Unternehmen also durchaus problematisch sein, wenn tatsächliches Handeln und Kommunikation nach innen wie außen nicht übereinstimmen, wenn also keine Authentizität im Sinne dieses Textes besteht.

Nicht-Authentizität oder einfach Widersprüchlichkeit kann dabei in zwei verschiedenen Ausprägungen vorliegen: Ein Unternehmen, das «Gutes tut» und vergisst, darüber zu sprechen, hat ein völlig anderes Widersprüchlichkeits-Problem als ein Unternehmen, dessen nicht normenkonformes Tun enttarnt wird. Bei der Beschreibung dieser Ausprägungen lehnen wir uns im Folgenden metaphorisch an das «Aschenputtel»-Märchen an. Anhand von vier Situationen, jeweils nach und vor dem dritten Ball als entscheidendem Ereignis der Erzählung, auf dem Aschenputtels Schwestern als «böse» enttarnt und Aschenputtel als «gut» erkannt und vom Prinzen erwählt wird, können die wichtigsten Varianten von Authentizität und Nicht-Authentizität verdeutlicht werden.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

