

Ein Recht auf Opazität, Agonismus und Reartikulation

Paradoxe Prinzipien verantwortungsvoller Public Relations

Abstract

In recent years, transparency, dialogue and mutuality as key principles of responsible public relations (PR) have been subject to growing criticism in research and practice alike, because contradictions inherent to these principles become increasingly apparent. Based on paradoxical thinking, this article presents alternative principles – a right to opacity, agonism and rearticulation – that embrace these contradictions and thus proposes a new starting point for responsible PR research and practice.

Keywords: Public Relations, Dialogue, Transparency, Mutuality, Paradox Thinking, Corporate Social Responsibility

Zusammenfassung

Transparenz, Dialog und Mutualität sind als Schlüsselprinzipien verantwortungsvoller Public Relations (PR) in den letzten Jahren akademischer und praktischer Kritik ausgesetzt, weil ihnen innewohnende Widersprüche zunehmend zu Tage treten. Auf Basis paradoxen Denkens stellt dieser Beitrag mit einem Recht auf Opazität, Agonismus und Reartikulation alternative Prinzipien vor, die diese Widersprüche ins Zentrum rücken und schlägt damit eine Repositionierungsmöglichkeit für verantwortungsvolle PR-Forschung und -Praxis vor.

Schlagworte: Public Relations, Dialog, Transparenz, Mutualität, Paradoxie, Unternehmerische Soziale Verantwortung

1 Einleitung

Transparenz, Dialog und Mutualität galten in Forschung und Praxis lange Jahre kaum hinterfragt als Schlüsselprinzipien verantwortungsvoller Public Relations (PR). Als Grundlage wechselseitiger Annäherung, Verständigung und Übereinkunft zwischen Organisation und Öffentlichkeit nahmen sie eine konstitutive Rolle in normativen Zugängen ein (Burkart, 2015; Fitzpatrick & Gauthier, 2001; Taylor & Kent, 2014; Valentini, Kruckeberg & Starck, 2012), wurden von instrumentellen Zugängen pragmatisch ver-

einnahmt (Grunig & Grunig, 2008; Ledingham, 2003; Tapscott & Ticoll, 2012) und in kritischen Ansätzen hinsichtlich der Defizite ihrer Realisierung diskutiert (Berger, 2005; Pieczka, 2011; Roper, 2005). Aufgrund dieser fachinternen Idealisierung wurde lange übersehen, dass die öffentliche wie organisationale Wahrnehmung dieser Prinzipien zunehmend von Skepsis bis hin zu Zynismus getrübt wurde (Christensen & Langer, 2009; Felt & Fochler, 2010; Fox, 2007; Nyilasy, Gangadharbatla & Paladino, 2014; Rose, 1999; Stohl & Cheney, 2001). Parallel setzte in den kritischen Sozialwissenschaften eine Diskussion abträglicher Folgen einer spätmodernen Idealisierung der Prinzipien der Transparenz, des Dialogs und der Mutualität ein (Bromley & Powell, 2012; Brunsson, 2003; Diefenbach & Sillince, 2011; Flyverbom, Christensen & Hansen, 2015; Mouffe, 2013), die etwa in Zeitdiagnosen einer neuen „Tyrannei des Lichts“ (Tsoukas, 1997), einer „Tyrannei der Partizipation“ (Christens & Speer, 2006) und einer „Tyrannei des Win-Win“ (Banerjee, 2008) Niederschlag fanden. So kommt es, dass sich die PR zunehmend in der vertrackten Lage wiederfindet, im Einsatz etablierter Verantwortungsprinzipien mit gerade widersprüchlichen Reaktionen und Folgen konfrontiert zu sein.

An dieser vertrackten Ausgangslage setzt der vorliegende konzeptionelle Beitrag an und entwirft eine normative Alternativperspektive zu den drei Prinzipien der Transparenz, des Dialogs und der Mutualität. Dazu werden in einem ersten Schritt jene Widersprüche herausgearbeitet, die durch die Anwendung etablierter Prinzipien verantwortungsvoller PR provoziert werden. Sodann wird ein konstitutiver Zugang der Paradoxieforschung vorgestellt (Putnam, Fairhurst & Banghart, 2016), der die zentrale Aufgabe verantwortungsvoller Organisationspraxis in der Anerkennung und Integration von Widersprüchen sieht. Auf Basis dieses Zugangs werden alternative Prinzipien vorgestellt – ein Recht auf Opazität (Birchall, 2016), ein Recht auf Agonismus (Mouffe 2013), und ein Recht auf Reartikulation (Laclau & Mouffe, 1993). Sie rücken bisher oft ausgeblendete Widersprüche etablierter Transparenz-, dialog- und mutualitätsorientierter PR-Praxis ins Zentrum und stellen somit eine alternative Ausgangsbasis für verantwortungsvolles Handeln dar.

Im fachwissenschaftlichen Diskurs eröffnet der Beitrag damit neue Impulse, indem er aus der Zusammenführung jüngerer kritischer und analytischer Forschung zu Widersprüchen etablierter Verantwortungsprinzipien in der PR eine normative Alternativperspektive entwickelt. Dem Berufsfeld zeigt er durch die Ermutigung zur Anerkennung bisher ausgeblendeter und tabuisierter Widersprüche verantwortungsorientierter PR-Arbeit neue Umgangsformen und alternative Prinzipien auf, die diese Widersprüche und deren Bewältigung ernst nehmen.

Der Beitrag gliedert sich dabei wie folgt: Die ersten beiden Abschnitte geben einen Überblick zur aktuellen Debatte rund um Widersprüche klassischer Verantwortungsprinzipien in der PR, wobei analytisch zwischen absehbaren und unabsehbaren Widersprüchen unterschieden wird. Sodann wird ein konstitutiver Zugang zu Paradoxien in der jüngeren Organisationsforschung vorgestellt und dessen Eignung für die Ableitung alternativer Prinzipien herausgearbeitet. Daran knüpft die Herleitung und Er-

läuterung des Rechts auf Opazität, Agonismus und Reartikulation als ebendiese alternativen Prinzipien an. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Implikationen für Forschung und Praxis.

2 Absehbare Widersprüche etablierter Verantwortungsprinzipien

Die Einführung von Prinzipien der Transparenz, des Dialogs und der Mutualität in die PR hat einige absehbare Widersprüche mit sich gebracht. *Absehbar* meint hier, dass diese Widersprüche, wenn schon nicht beabsichtigt, dann zumindest bei näherer Auseinandersetzung mit Unvereinbarkeiten zwischen Charakteristika dieser Prinzipien und dem Anwendungsbereich der PR vorhersehbar waren.

Als erstes sind hier Widersprüche zu nennen, die aus dem *akademischen Transfer* von Prinzipien der Transparenz, des Dialogs und der Mutualität aus normativen Sozialtheorien in die PR-Forschung resultieren. Dieser Transfer normativer Theorien ist zwar als Rehabilitationsbemühung einer historisch belasteten Disziplin nachvollziehbar (Pearson, 1990; Szyszka, 2011), geht jedoch nicht ohne Verzerrung der Ursprungssüberlegungen vor sich: So ist häufig zitierten Autor*innen (Buhmann, Ihlen & Aaen-Stockdale, 2019; Capizzo, 2018; Fawkes, 2012; Toledano, 2018) hinter diesen Schlüsselprinzipien – Buber, Gadamer, Habermas, neuerdings Bachtin – gemein, dass sie darauf hinweisen, ihre Prinzipien als Imperative zwischenmenschlichen Handelns zu entwerfen, während sie einer Einbettung in einen instrumentell-organisationalen Kontext nicht nur skeptisch gegenüberstehen, sondern ihre Prinzipien sogar häufig in Opposition dazu entwerfen. Der erste absehbare Widerspruch ergibt sich also aus dem akademischen Transfer normativer Prinzipien in einen Anwendungsbereich, für den diese nicht vorgesehen bzw. zu dem diese gar antithetisch formuliert wurden.

Die Folgen dieses Transfers treten nun, zweitens, in Widersprüchen in der *praktischen Umsetzung* dieser Prinzipien zu Tage. So augenfällig wie berüchtigt sind hier organisationale Umsetzungspraktiken, bei denen Prinzipien der Transparenz, des Dialogs oder der Mutualität von Organisationen als symbolische Fassade hochgehalten werden, um im Hintergrund gegenteilige Zielsetzungen – namentlich Verschleierung, Persuasion und Eigennützigkeit – zu verfolgen (Frankental, 2001; Miller & Dinan, 2007, 2008). Aber auch abseits solch bewusst missbräuchlicher Anwendung geraten ernstgemeinte Umsetzungsbestrebungen dieser Prinzipien rasch mit pragmatischen, deshalb aber nicht weniger wirkmächtigen Handlungszwängen moderner Organisation – etwa kompetitiver Erfolgsorientierung, sozialer Risikoaversion oder zeitlicher Ressourcengebundenheit (Ihlen & Levenshus, 2017) – in Widerspruch. Der zweite absehbare Widerspruch in der Anwendung etablierter Verantwortungsprinzipien in der PR ergibt sich somit daraus, dass Organisationen aufgrund ihrer Handlungszwänge selbst bei gutem Willen gar nicht anders *können*, als diese Prinzipien nur in verzerrter Variante zur Anwendung zu bringen.

Schließlich ergibt sich ein dritter absehbarer Widerspruch aus der Instrumentalisierung etablierter Verantwortungsprinzipien im Kontext *digitaler Medien*. Dabei wurden gerade soziale Medien lange als Heilsbringer einer lang ersehnten offenen, dialogischen und auf Wechselseitigkeit beruhenden Kommunikationspraxis zwischen Organisationen und Öffentlichkeit gehandelt (Christ, 2007; Kent & Taylor, 1998; Solis & Breakenridge, 2009). Zunehmend kehrt aber die ernüchternde Einsicht (Holtzhausen, 2016; Valentini, 2015) ein, dass die Promotion dieser Prinzipien durch digitale Medienanbieter Geschäftsmodellen zuarbeiten, die diesen Prinzipien klar widersprechen – namentlich datenbasierter Überwachung, Entscheidungslenkung und Kapitalisierung (Flyverbom, 2019; Zuboff, 2019).

Absehbare Widersprüche bei der Implementierung etablierter Verantwortungsprinzipien in die PR sind damit dreifach begründbar: Erstens aufgrund eines akademischen Transfers dieser Prinzipien in einen nicht vorgesehenen organisationalen Anwendungszusammenhang; zweitens aufgrund zuwiderlaufender instrumenteller Handlungszwänge in eben diesem Anwendungszusammenhang; und drittens aufgrund einer Instrumentalisierung dieser Prinzipien durch digitale Medienanbieter zur Aufrechterhaltung zuwiderlaufender Geschäftspraktiken.

3 Unabsehbare Widersprüche etablierter Verantwortungsprinzipien

Auf *unabsehbare* Widersprüche verweisen jüngere Forschungsergebnisse, die sich mit zuwiderlaufenden Folgen der Umsetzung von Verantwortungsprinzipien in der Organisationspraxis befassen, die weder intendiert noch vorhersehbar waren. Die Analyse solcher Phänomene der „unanticipated consequences“ hat zwar in den Sozialwissenschaften eine lange Tradition (Merton, 1936), wurde aber in der PR-Forschung lange ausgeblendet (Christensen & Christensen, 2018; Edwards, 2017; Raaz & Wehmeier, 2016; Winkler, Etter & Wehmeier, 2017). Im Folgenden werden für jedes Verantwortungsprinzip spezifische unabsehbare Widersprüche diskutiert.

Das Prinzip der *Transparenz* wird in der PR-Forschung üblicherweise als Voraussetzung für Zurechnungsfähigkeit und Vertrauensaufbau und damit für wechselseitige Annäherung zwischen Organisation und Öffentlichkeit gehandelt (Schnackenberg & Tomlinson, 2016). Jüngere kritische PR-Forschung weist jedoch darauf hin, dass diese Zusammenhänge nicht vorbehaltlos gelten. Aufbauend auf empirischen Ergebnissen aus der Organisationsforschung arbeiten Christensen und Langer (2009) etwa heraus, dass die formale Forcierung von Transparenz in Organisationen zu einer Zunahme informeller und damit zu gerade nicht mehr zurechnungsfähigen *Verschleierungspraktiken* führt, die sich mit jenen organisationalen Herausforderungen befassen, die unter öffentlicher Beobachtung nicht bewerkstelligt werden können (zur Notwendigkeit neuer Intransparenz als Folge intensivierter organisationaler Transparenzbestrebungen vgl. Ringel, 2019). In diesem Fall schmälert erhöhte Transparenz also Zurechnungsfähigkeit, anstatt sie zu ermöglichen.

Ähnliche widersprüchliche Folgen finden sich für den angestrebten Vertrauensaufbau durch organisationale Transparenzbemühungen. Wehmeier und Kolleg*innen (Albu & Wehmeier, 2013; Wehmeier & Raaz, 2012) argumentieren etwa, dass organisational wie öffentlich *forcierte Offenlegungspraktiken* Vertrauen nicht unbedingt steigern, weil die damit einhergehende Informationsmenge und -tiefe öffentlich schnell als Irritation und Überforderung empfunden werden (Tsoukas, 1997). Umgekehrt weist Thummes (2013, 2018) auf die Notwendigkeit und unter bestimmten Bedingungen die öffentliche Billigung organisationaler Verschleierungsversuche hin, etwa wenn sie dazu dienen, Geschäftsgeheimnisse zu wahren, operative Managementfehler zu kaschieren oder die Privatsphäre der Belegschaft zu schützen.

Fundamentaler noch deuten Medientheoretiker*innen (Flyverbom, 2019; Han, 2012; Roberts, 2009) den aktuellen, durch die Digitalisierung befeuerten Wandel zur Transparenzgesellschaft gerade nicht als Möglichkeit zur Wiederherstellung öffentlichen Vertrauens, sondern vielmehr als Symptom chronischen Misstrauens, das sich durch immer weitreichendere *Kontrollfantasien* stetig weiter chronifiziert. Eine einseitige Forcierung von Transparenz bringt also widersprüchliche Folgen in Form nicht vorhergesehener informeller Verschleierungspraktiken, überfordernder Offenlegungspraktiken sowie Misstrauen fördernde Kontrollfantasien mit sich, die eine wechselseitige Annäherung zwischen Organisation und Öffentlichkeit eher verhindern als fördern. Das hat jüngst auch in der PR-Forschung zu ersten Überlegungen darüber geführt (Bowen, 2016; Christensen & Christensen, 2018; Vujnovic & Kruckeberg, 2016), dass es in Transparenzfragestellungen wohl einer stärkeren Abwägung zwischen Offenheit und Verdeckung bedarf als klassisch angenommen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Prinzip des *Dialogs*, das in etablierten Ansätzen der PR als Schlüsselressource des Abbaus von Ungleichheit sowie der Herbeiführung wechselseitiger Verständigung zwischen Organisation und Öffentlichkeit gehandelt wird. Zunehmend weisen aber kritische Stimmen aus der PR-Forschung (Anderson, Baxter & Cissna, 2004; Berger, 2005; Cancel, Mitrook & Cameron, 1999; Roper, 2005) und der Partizipationsforschung (Felt & Fochler 2010; Rose, 1999) darauf hin, dass Dialogbemühungen zu gegenteiligen Effekten führen können. Erstens wird vorgebracht, dass durch eine inhaltliche Dogmatisierung symmetrischer Sprechpositionen oftmals Tabus entstehen, die sich auf evidente Einflussunterschiede beziehen. Einflussunterschiede ergeben sich etwa bereits aus der organisationsseitigen Initiierung und Abwicklung entsprechender Dialogformate oder aber durch Themenführerschafts- und Koalitionsbildungen im Zuge des Dialogverlaufs (Berger, 2005; Pieczka, 2011; Roper, 2005). Inhaltliche Proklamation von Gleichheit, so das Argument, kann also zur Tabuisierung und somit Verstetigung *struktureller Asymmetrien* führen. Zweitens wird argumentiert, dass mit der Einforderung von Verständigungsorientierung und damit einhergehender Vernunftorientierung des Dialogs oftmals gerade nicht die erstrebte soziale Inklusion, sondern vielmehr Spaltung und Exklusion bewirkt wird. Gerade in konflikthaften Konstellationen zwischen Organisation und Öffentlichkeit

werden auf beiden Seiten zu Grunde liegende *affektive Positionen* systematisch unterdrückt, was deren Verhärtung und Radikalisierung vorantreibt (Davidson, 2016; Davidson & Motion, 2018; Whelan, 2013). Drittens wird angeführt, dass Einladungen zum Dialog öffentlich wie auch organisationsintern keineswegs nur als Form der Ermächtigung gedeutet werden, sondern vielfach als subtile Formen der Verantwortungsdelegation und *einseitigen Vereinnahmung*. Konkret geht es dabei um den Vorwurf, dass institutionelle Entscheidungsträger*innen Partizipationssettings zunehmend dazu verwenden, um Aufgaben und Entscheidungen, die sie selbst nicht bewältigen können oder wollen, abzuwälzen und deren Resultate dann wiederum für eigene Zwecke instrumentalisieren (Cooke & Kothari, 2001; Mantere & Vaara, 2008; Stohl & Cheney, 2001).

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass gerade diese drei widersprüchlichen Folgen – Verstetigung von Asymmetrien (Winkler, 2015), Radikalisierung affektiver Positionen (Hillis, Paasonen & Petit, 2015) und wahrgenommene Instrumentalisierung durch Partizipation (Schäfer, 2011) – in sozialen Medien, die oft als dialogisch bezeichnet werden, durch entsprechende Incentivierungs-, Filter- und Ranking-Logiken systematisch verstärkt werden. Der nicht absehbare Widerspruch einer Forcierung von Dialogangeboten besteht also darin, strukturell mit dem Dialog einhergehende Asymmetrien, affektive Standpunkte sowie wahrgenommene Vereinnahmungsversuche nicht adäquat adressieren zu können und damit zu deren Verhärtung beizutragen. Entsprechend finden sich in der kritischen PR-Forschung (Pieczka, 2011; Roper, 2005; Davidson, 2016; Holtzhausen, 2000, 2012, 2016) zunehmend Positionen, die dafür plädieren, Asymmetrie, Affekt und Vereinnahmung als konstitutive Aspekte des Dialogs zwischen Organisation und Öffentlichkeit ernst zu nehmen.

Schließlich befassen sich aktuelle Forschungsarbeiten noch mit den widersprüchlichen Folgen der Anwendung des Prinzips der *Mutualität* in der PR. Dahinter verbirgt sich der organisationale Anspruch, zwischen Organisation und Öffentlichkeit Übereinkunft durch Beziehungskonstellationen zu erwirken, aus denen beide Seiten als gleichberechtigte Vorteilsnehmer hervorgehen – der Anspruch einer Win-Win-Konstellation also (Benn, Todd & Pendleton, 2010; Grunig & Grunig, 2008; Murphy, 1991), der mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (los Reyes, Scholz & Smith, 2017) weitreichende Expansion, Institutionalisierung und Standardisierung erfahren hat (Gilbert, Rasche & Waddock, 2011). Kritische Forschung verweist jedoch zunehmend auf widersprüchliche Folgen dieses Mutualitätsanspruchs.

Erstens handelt es sich dabei um Kritik, die aufgrund organisationaler Übermacht sowie Unvereinbarkeit organisationaler und öffentlicher Interessen grundsätzlich an der *Realisierbarkeit* von Lösungen mit *gleichberechtigtem* Ausgang zweifelt. Konkret handelt es sich dabei zum einen um Machtkritik, die den mit Ausweitung des Mutualitätsprinzips einhergehenden organisationsseitigen Einflussaufbau auf öffentlichkeitspolitische Belange und die systematische Übervorteilung der Öffentlichkeit einklagt (Archel, Husillos & Spence, 2011; Banerjee, 2008). Zum anderen geht es um

Kompetenzkritik. Dies kommt in Forschungsarbeiten zum Ausdruck, die aufzeigen, dass selbst Organisationen, die ernstzunehmenden Mittelaufwand zur Realisierung beidseitig wünschenswerter Ergebnisse betreiben, an diesem Ziel aufgrund fehlender Kompetenz und Überforderung scheitern und vielmehr Resultate produzieren, die weder für die Organisation noch die Öffentlichkeit befriedigend sind (Bromley & Powell 2012; Wijen, 2014; Winkler et al., 2017).

Auf diese widersprüchlichen Folgen reagieren Organisationen nun gemeinhin mit der Intensivierung öffentlicher Deklarationen und der Standardisierung entsprechend sozial verantwortlicher Praktiken (Gilbert et al., 2011). Aber auch das provoziert unvorhersehbare Widersprüche. Zu starke Exponiertheit in der organisationalen *Deklaration* sozialer Verantwortung etwa befeuert *öffentliche Skepsis* eher, als es Vertrauen schafft. Dies deshalb, weil damit das zugrundeliegende Verständnis und der Geltungsradius beanspruchter sozialer Verantwortung im allgemeinen und Abweichungen zwischen Soll und Sein im Besonderen unter noch kritischere Beobachtung geraten (Font, Elgammal & Lamond, 2016; Morsing, Schultz & Nielsen, 2008). Und zu rigide Standardisierung von Praktiken wirkt sich wiederum abträglich auf spätere Angleichungen an Erwartungen im konkreten Implementierungsprozess aus (Christensen, Morsing & Thyssen, 2015, 2017). Mehr noch, wird kritisch angemerkt, führt die Standardisierung zu einer Abnahme der Fähigkeit situativer moralischer Urteilsbildung (Bauman, 2009; Holtzhausen, 2012), was sich etwa in unkritischer Exekution wie auch Zynismus vonseiten der Belegschaft bemerkbar machen kann (Costas & Kärreman, 2013). Eine Standardisierung des Mutualitätsprinzips kann somit in widersprüchlichen unverantwortlichen Praktiken münden, die weder von der Organisation noch der Öffentlichkeit erwünscht sind.

Zusammenfassend zeigen die Betrachtungen der letzten beiden Abschnitte, mit welchen absehbaren wie unabsehbaren Widersprüchen sich die PR bei der Implementierung etablierter Verantwortungsprinzipien konfrontiert sieht. Daran anknüpfend soll ein alternativer Theorierahmen skizziert werden, der diese Widersprüche systematisch zur Kenntnis nimmt und aus dem sich alternative Prinzipien für verantwortungsvolle PR-Praxis ableiten lassen.

4 Eine konstitutive Sicht auf Paradoxien

Paradoxes Denken hat in Philosophie und Sozialtheorie eine lange Tradition und erfreut sich auch in der Organisationsforschung (Fairhurst et al., 2016; Putnam et al., 2016; Schad, 2017) und der Forschung zu organisationaler sozialer Verantwortung (Hahn, Figge, Pinkse & Preuss, 2018; Hoffmann, 2018; Smith, Besharov, Wessels & Chertok, 2012) im Besonderen zunehmender Beliebtheit. Als mögliche Gründe dafür werden veränderte organisationale Bedingungen, wie die Pluralisierung von Umwelt-erwartungen, öffentliche Rechenschaftspflicht, beschleunigter Veränderungsbedarf und Verteilungskonflikte genannt (Lewis & Smith, 2014). Diese Bedingungen führen zunehmend zu Widersprüchen an der Schnittstelle von Organisation und Öffentlichkeit,

die „die Zeit überdauern, aufeinander rückwirken und zu scheinbar irrationalen und absurden Konstellationen führen, weil ihr Fortbestand Situationen bedingt, in denen sich Alternativen gegenseitig ausschließen und Entscheidungen zwischen ihnen schwierig werden“ (Putnam et al., 2016, S. 73, eigene Übersetzung). Paradoxe Ansätze argumentieren nun dahingehend, dass ein Hoffen auf Auflösung derartiger Widersprüche illusorisch sei. Vielmehr gelte es anzuerkennen, dass einander zuwiderlaufende und ausschließende Aspekte in derart widersprüchlichen Konstellationen einander „gleichsam bedingen, nebeneinander her bestehen und überdauern“ (Smith & Lewis, 2011, S. 382, eigene Übersetzung).

Auf Basis dieser Einsicht problematisiert die organisationale Paradoxieforschung den Umstand, dass Organisationen auftauchenden Widersprüchen typischerweise mit defensiven Reaktionen begegnen, indem man an bestehenden Lösungsprinzipien festhält und diese verabsolutiert, während man zuwiderlaufende Folgen versucht auszublenken, auszusetzen oder sich allenfalls in Kompromisslösungen flüchtet (Lewis, 2000). Solch defensives Verhalten erweist sich allerdings längerfristig als abträglich, weil Widersprüche wiederkehren und damit zu organisationaler Handlungsunfähigkeit und Paralyse führen (Smith & Lewis, 2011). Als vielversprechendere Alternative wird von der jüngeren Paradoxieforschung (Bednarek, Paroutis & Sillince, 2017) ein Zugang gehandelt, der Widersprüche als komplementär anerkennt und diese in die Lösungsfindung miteinbezieht (Lüscher & Lewis, 2008).

Während paradoxieorientierte Organisationsforschung bislang vor allem kognitions- und analytisch argumentiert, formiert sich in jüngster Zeit eine sogenannte „konstitutive Strömung“ der Paradoxieforschung (Putnam et al., 2016), die den zentralen Stellenwert von Kommunikation in der Entstehung und im Umgang mit Paradoxien sieht und dabei auch eine kritisch-normative Position einnimmt. Diese Strömung fußt auf der Annahme, dass sich Paradoxien stets sprachlich manifestieren. Erfolgreicher Umgang hängt davon ab, Paradoxien sprachlich nicht länger zu unterdrücken, indem man sie etwa verschweigt oder eine Sichtweise verabsolutiert. Vielmehr gelte es, nach aktiver Ansprache und Aushandlung im konkreten Entstehungszusammenhang zu streben, gerade auch unter Bedingungen ungleicher Machtverhältnisse (Putnam et al., 2016). Dadurch lässt sich auch der notorisch vieldeutige Paradoxiebegriff (Clark, 2007) präzisieren. So lässt sich von der kommunikativen Konstitution einer Paradoxie ausgehen, wenn die Ko-Existenz logisch, normativ und zeitlich je für sich haltbarer, in Kombination jedoch widersprüchlicher Zustände aktive Ansprache und Auseinandersetzung findet und nicht ausgeblendet oder unterdrückt wird (Hoffmann, 2017). Verantwortungsbewusster Umgang ist dann nicht mehr in Pauschallösungen zu suchen, sondern in paradoxen Interventionen in der Praxis, indem etablierte Prinzipien und Praktiken mit ihren widersprüchlichen, oft tabuisierten Folgen konfrontiert und diese sodann systematisch mitberücksichtigt werden.

Auf Basis dieses Zugangs sollen im folgenden Abschnitt ein Recht auf Opazität, Agonismus und Reartikulation als Grundlage paradoxer Intervention im Umgang mit

den bereits dokumentierten Widersprüchen etablierter Verantwortungsprinzipien der Transparenz, des Dialogs und der Mutualität in der PR vorgestellt werden.

4.1 Ein Recht auf Opazität

Bezüge zu einem Recht auf Opazität bleiben in der PR-Forschung bisher eher kurssorisch (Vujnovic & Kruckeberg, 2016). Das Konzept stammt ursprünglich aus der postkolonialen Philosophie (Glissant, 1997), findet aber zunehmend in einer kritischen Forschungsstradition Berücksichtigung, die sich mit den Herausforderungen und Widersprüchen von Transparenz als spätmodernes Schlüsselprinzip zur Wiederherstellung institutioneller Zurechnungsfähigkeit und Vertrauen befasst (Holzner & Holzner, 2006; Oliver, 2004). Diese Forschungsströmung konzentriert sich darauf herauszustellen, dass eine bereits im aufklärerischen Grundkonzept angelegte (Han, 2012) kontrollfokussierte Lesart von Transparenz zunehmend zur dominanten Lesart wird (Flyverbom et al., 2015; Roberts, 2009).

Konkret wird auf zwei sich historisch parallel entwickelnde Kontrollfantasien verwiesen, in deren Spannungsfeld sich die PR zentral bewegt (Dean, 2005). Zum einen ist dies eine Lesart von Transparenz im Sinne panoptischer Kontrolle (Foucault, 1991), die auf der Überzeugung beruht, in der Macht stehende institutionelle Akteure hätten das Vermögen subordinierte Praktiken stets im Überblick zu haben und diese entsprechend auch offenlegen zu können. Dem steht zum anderen eine Lesart von Transparenz als synoptische Kontrolle entgegen (Mathiesen, 1997). Diese Lesart stellt das institutionelle Vermögen, Transparenz herzustellen, beziehungsweise die Bereitschaft dazu in Frage und spricht sich für eine öffentlich erwirkte Enthüllung und Zurschaustellung institutioneller Akteure als zielführende Form der Kontrolle aus. Während die panoptische Lesart von Transparenz also mit dem funktionalen Kontrollverständnis moderner Organisation einhergeht, entspricht die synoptische Lesart der Kontrolllogik moderner (medien-)öffentlicher Aufdeckung und Skandalisierung.

Obwohl sich beide Lesarten traditionell diametral gegenüberstehen, vollzieht sich im Zuge der Digitalisierung aktuell eine Verschränkung und wechselseitige Verstärkung. So wurzelt die „kalifornische Ideologie“ (Barbrook & Cameron, 1996) mächtiger digitaler Technologiekonzerne zwar einerseits und ursprünglich in einer libertär-institutionenkritischen und damit synoptisch gelagerten Hackerphilosophie (Heemsberger, 2016; Roberts, 2012), wird aber andererseits und aufgrund einer ebenfalls in dieser kalifornischen Ideologie verankerten wagniskapitalistischen Grundanlage in Richtung eines panoptischen datenbasierten Überwachungskapitalismus umgedeutet (Zuboff, 2019). Das Prinzip der Transparenz wird also mit Fortschreiten der Moderne und Digitalisierung zunehmend zum Spielball diverser Kontrollfantasien, die unfähig sind, selbst erzeugte praktische Widersprüche, wie zuvor erwähnte neue Formen der Intransparenz und Überforderung, zu verarbeiten und damit zu einem zentralen Treiber fortschreitenden gesellschaftlichen Misstrauens werden.

Das Konzept eines Rechts auf Opazität reagiert nun gerade auf diesen paradoxen Umstand eines Misstrauenszuwachses aufgrund umfassender Transparenzbemühungen, indem es den Fokus auf ein konträres, vielfach ausgeblendetes, aber unmittelbar mit diesen Transparenzbestrebungen einhergehendes Bedürfnis lenkt: das Bedürfnis nach Intransparenz. Begrifflich ist das Konzept auf den Philosophen und Dichter Edouard Glissant zurückzuführen (1997), ähnliche Überlegungen finden sich aber bereits weit früher, etwa in der relationalen Soziologie Simmels (1906). Die Kulturwissenschaftlerin Clare Birchall (2016) führt dieses Konzept nun wieder in die aktuelle Diskussion um gesellschaftliche Transparenz ein. Sie hebt hervor, dass die Einmahnung eines Rechts auf Opazität nicht nur vor falschen Erwartungen völligen wechselseitigen Durchschauens und Erkennens bewahrt. Ebenso schützt es davor, einander wechselseitig auf Objekte der Selbstoffenbarung zu reduzieren. Aufbauend auf diesen Überlegungen kommt Birchall in direkter Berufung auf Glissant zum Schluss, ein wechselseitiges Zugeständnis von Opazität sozial zu enttabuisieren und ganz im Gegenteil als „tragfähigste Gewährleistung von Teilnahme und Annäherung“ (Glissant, 1997, S. 191) anzuerkennen.

Übertragen auf eine verantwortungsvolle PR impliziert ein „Recht auf Opazität“ also die etablierte Vorstellung größtmöglicher Transparenz als Basis des Vertrauensaufbaus und der Annäherung zwischen Organisation und Öffentlichkeit dahingehend kritisch zu hinterfragen, inwiefern es nicht ebenso im Aufgabenbereich der PR zu liegen habe, in beide Richtungen ein Recht auf Wahrung von *Intransparenz* bestimmter Informationen als Grundlage *wechselseitiger Annäherung* sicherzustellen. Das Einräumen eines solchen Rechts schützt dabei vor romantisch verklärten Beziehungsfantasien umfassender Selbstoffenbarung und Authentizität zwischen Organisation und Öffentlichkeit, wie sie in der entsprechenden PR-Literatur oft noch kursieren (Coombs & Holladay, 2015; Heath, 2013). Zugleich beugt es überzogenen panoptischen und synoptischen Kontrollfantasien auf beiden Seiten vor. Vielmehr stellt ein solches Recht eine Grundlage dafür dar, zum einen in die Reflexion zu gehen und darauf zu fokussieren, welches Wissen über das Gegenüber überhaupt für *weitere Annäherung relevant* ist und was auch gar nicht von Interesse ist und deshalb im Verborgenen bleiben kann. Und zum anderen bietet es beiden Seiten die Möglichkeit, aktiv und unmissverständlich klarzumachen, welche Informationen aus Gründen der *Diskretion* und des *Selbstschutzes* nicht offengelegt werden sollen und können.

Mit der paradoxen Verteidigung eines solchen Rechts auf Opazität werden für verantwortungsvolle PR abträgliche Widersprüche des aktuellen Transparenzprinzips an der Schnittstelle von Organisation und Öffentlichkeit also situativ adressier- und bearbeitbar, weil dieses Anrecht hilft, überzogenen Kontrollfantasien, informellen Verschleierungspraktiken, wie auch der Überforderung durch ausufernde Selbst- und Fremdoffenbarung vorzubeugen. Ähnliches Repositionierungspotenzial für verantwortungsvolle PR lässt sich in Folge in einem Recht auf Agonismus im Umgang mit Widersprüchen des etablierten Dialogprinzips ausmachen.

4.2 Ein Recht auf Agonismus

Anklänge agonistischen Denkens prägen die kritische PR-Forschung schon länger (Berger, 2005; Holtzhausen, 2002; Holtzhausen & Voto, 2002; Motion & Weaver, 2005). Explizit als normative Alternative zu einem etablierten Dialogverständnis in der PR wird es aber erst von Davidson ausbuchstabiert (Davidson, 2016; Davidson & Motion, 2018). Agonistisches Denken unterzieht dabei die spätmoderne Ausweitung organisationaler Dialogbestrebungen mit der Öffentlichkeit einer dreifachen Kritik: Erstens wird kritisiert, dass derartige Dialogformate vor allem auf Stabilisierung und Ausweitung und nicht die Veränderung bestehender Machtverhältnisse abstellen (Mouffe, 2013; Schaap, 2009; Wenman, 2013). Zweitens werden die dabei zum Einsatz kommenden Formate als unfähig erachtet, diesen institutionellen Machtbewehrungsanspruch sowie den öffentlichen Eindruck der Vereinnahmung kritisch zu adressieren (Dawkins, 2015; Mouffe, 2014). Drittens wird moniert, dass der grundsätzliche affektive und auf Rivalität angelegte Charakter des Politischen, der sowohl organisationalen wie auch öffentlichen Positionen zugrunde liege, durch eine Überbetonung von Symmetrie und Vernunftorientierung systematisch unterdrückt werde (Mouffe, 2005). All dies führe letztlich zu zunehmender Partizipationskepsis sowohl vonseiten der Öffentlichkeit als auch der Belegschaft.

Aufbauend auf dieser Kritik besinnt sich agonistisches Denken eines bereits in der Antike verankerten alternativen Politik- und Demokratieverständnisses. Dieses Verständnis baut auf der Überzeugung auf, dass Asymmetrie im Sinne ungleich verteilter Autorität dem Politischen immanent sei. Die Aufgabe der Demokratie habe entsprechend in der fortwährenden Gewährleistung öffentlichen Dissens gegenüber autoritären Standpunkten bei gleichzeitigem Bestreben der situativen Durchsetzung des eigenen Standpunkts zu liegen (Kalyvas, 2009). Die postmoderne Philosophie interpretiert diesen Gedanken nun programmatisch im Sinne einer Neuorientierung des Politischen in Richtung eines „agonistischen Pluralismus“ um (Deveaux, 1999; Mouffe, 2005, 2009, 2012, 2013). Diese Programmatik bricht mit etablierten Bestrebungen der Symmetrie, der Vernunftfähigkeit und der Konsenssuche, die das etablierte Dialogideal prägen. Vielmehr betont sie die Anerkennung des konstitutiven Charakters von Asymmetrien, damit einhergehenden Affekten sowie die Ermöglichung der situativen Artikulation und Durchsetzung alternativer Positionen durch fortwährenden Dissens als Kernaufgaben politischen Dialogs.

Greift man diese Überlegungen nun im Sinne einer Repositionierung verantwortungsvoller PR mittels Verteidigung eines Rechts auf Agonismus in aktuellen Dialogsettings zwischen Organisation und Öffentlichkeit auf, ergibt sich daraus folgendes Repertoire paradoxer Interventionen: Zuerst bedeutet dies, die kontrafaktische Illusion von Symmetrie zwischen Organisation und Öffentlichkeit fallen zu lassen, egal ob es um organisational initiierten oder Öffentlichkeit eingeforderten Dialog geht. Das zentrale Thema muss in beiden Fällen sein, gerade den damit einhergehenden *Machtan-*

spruch ins Zentrum der weiteren Auseinandersetzung zu rücken (Dawkins, 2015). Zweitens geht mit der Verteidigung eines Rechts auf Agonismus einher, dass eine Einführung auf vernünftige als allein zulässige Argumente in Dialogformaten ein Ende nimmt. Vielmehr hat PR ihre Aufgabe darin zu sehen, Affekte, die organisationale Entscheidungen vorantreiben ebenso zum Teil der Verantwortungsreflexion zu machen, wie jene Affekte, die eben diese Entscheidungen in Öffentlichkeit (Davidson & Motion, 2018) und Belegschaft (Rhodes & Harvey, 2012) hervorrufen. Drittens schließlich geht mit der Einforderung eines Rechts auf Agonismus einher, dass Dialog nicht mehr einseitig organisationsseitig – etwa im Sinne der Delegation von Entscheidung oder Harmonisierung von Kontroversen – vereinnahmt werden kann, sondern durch Ermöglichung fortwährenden Dissens ebenso eine *öffentliche Vereinnahmung* des Dialogs zur Durchsetzung der eigenen Interessen eingeräumt wird (Davidson, 2016; Dawkins, 2015; Whelan, 2013).

Aus diesen Überlegungen folgt die Annahme, dass verantwortungsvolle PR mit den drei benannten paradoxen Interventionen abträglichen Widersprüchen des aktuellen Dialogideals entgegenwirken kann. Dies gelingt, indem bislang tabuisierte Machtunterschiede und damit einhergehende Affekte angesprochen und Dialoge nicht mehr nur einseitig, sondern von beiden Seiten zur Durchsetzung jeweiliger Standpunkte vereinnahmt werden können. Eine solche agonistische Repositionierung des Dialogverständnisses führt schließlich zur letzten Forderung, der nach einem Recht auf Reartikulation im Umgang mit Widersprüchen des aktuellen Mutualitätsprinzips in der PR.

4.3 Ein Recht auf Reartikulation

Ein Recht auf Reartikulation wird in der aktuellen PR-wissenschaftlichen Debatte noch nicht diskutiert, findet aber in der kritischen Organisations- und Managementforschung zunehmend Ansprache (Clegg, Kornberger & Rhodes, 2007; Pullen & Rhodes, 2013; Rhodes & Harvey, 2012). Das Konzept der Reartikulation fußt auf der Einsicht, dass fortbestehende Ungleichheit nicht nur auf konkreten Praktiken der Selbstbestätigung privilegierter Akteure beruht, sondern auch auf dem Anspruch dieser Akteure zu definieren, was allgemein als gerecht zu befinden sei. Reartikulation bezeichnet nun die Möglichkeit im Zuge agonistischen Dialogs, solche privilegierten Setzungen von Gerechtigkeit und durch sie gestützten Machtasymmetrien zu unterwandern und neu zu formulieren (Laclau & Mouffe, 1993; Mouffe, 2008). Die kritische Organisations- und Managementforschung greift diese Überlegung in Form von Kritik an etablierten Ansätzen organisationaler sozialer Verantwortung auf, denen sie vorwirft, dass die Deutungsmacht darüber, was als sozial verantwortliche und damit gute Organisationspraxis zu gelten habe, nach wie vor vornehmlich von privilegierten organisationalen Entscheidungsträger*innen festgelegt werde. Als Gegenentwurf dazu wird für eine situative Ethik plädiert, bei der das Befinden guter Praxis nicht länger durch die Organisation „vorbestimmt wird, sondern aus Dissens erwächst und dabei vor allem Dissens darüber, was das ‚Gute‘ überhaupt ausmacht. In dem Sinne sind es die Differenz,

der Widerstand und die Kritik, die das Herzstück von Ethik ausmachen“ (Rhodes & Harvey, 2012, S. 56, eigene Übersetzung).

Übertragen auf die Verteidigung eines Rechts auf Reartikulation durch verantwortungsvolle PR ergibt sich daraus folgendes Interventionsrepertoire: Erstens lässt sich dem oftmals illusorischen organisationsseitigen Mutualitätsversprechen etwas entgegenstellen, indem die Realisierbarkeit *gleichberechtigter Lösungen* im Lichte ungleichen Einflusses und zuwiderlaufender Interessen in Zweifel gestellt werden kann (Mouffe, 2008; Whelan, 2013). Auf der Basis lässt sich sodann zweitens grundsätzlicher der Frage nachgehen, ob das, was von der Organisation als sozial verantwortliches und gerechtes Handeln in den Fokus gerückt wird, überhaupt in Bezug zu dem steht, was in der Öffentlichkeit wie auch von der eigenen Belegschaft als angebrachte Form *verantwortungsvollen Umgangs mit der konkreten Situation* erachtet wird (Rhodes & Harvey, 2012). Und diese Diskussion bietet schließlich auch die Möglichkeit zur Reartikulation der Gesamtsituation, indem die *situative Deutungshoheit* darüber, was unter sozial verantwortlichem und gerechtem organisationalen Handeln zu verstehen ist, in die Hände jener wandert, die davon unmittelbar betroffen sind – nämlich situative Öffentlichkeit und umsetzende Belegschaft (Christensen et al., 2017; Haack, Schoeneborn & Wickert, 2012; Winkler, Etter & Castelló, 2019).

Mit der Verteidigung eines Rechts auf Reartikulation kann PR also schließlich auch auf abträgliche Widersprüche des aktuellen Mutualitätsprinzips reagieren, die sich aus illusorischem Gleichheitsanspruch, dessen pauschaler Deklaration sowie der Standardisierung entsprechender Umsetzungspraktiken ergeben. Zum Abschluss der dargestellten Überlegungen, wie PR durch Einforderung und Verteidigung paradoxer Prinzipien – namentlich eines Rechts auf Opazität, Agonismus und Reartikulation – zu einem adäquateren Umgang mit widersprüchlichen praktischen Folgen etablierter Verantwortungsprinzipien der Transparenz, des Dialogs und der Mutualität finden kann, fasst Tabelle 1 den Argumentationsgang zusammen.

Tab. 1: Widersprüche etablierter und Interventionsrepertoire paradoxer Verantwortungsprinzipien

Widersprüche etablierter Verantwortungsprinzipien	Paradoxe Interventionen
Prinzip der Transparenz bedingt <ul style="list-style-type: none"> • Misstrauen fördernde Kontrollfantasien • Informelle Verschleierungspraktiken • Überforderung durch Offenlegung 	Recht auf Opazität gewährt <ul style="list-style-type: none"> • Annäherung durch Intransparenz • Diskretion gegenüber Schützenswertem • Fokus auf Relevantes
Prinzip des Dialogs bedingt <ul style="list-style-type: none"> • Verfestigung von Machtasymmetrien • Unterdrückung affektiver Positionen • Einseitige Vereinnahmung 	Recht auf Agonismus gewährt <ul style="list-style-type: none"> • Adressierung beidseitigen Machtanspruchs • Verantwortlichkeit für affektive Positionen • Wechselseitige Vereinnahmung
Prinzip der Mutualität bedingt <ul style="list-style-type: none"> • Unrealisierbaren Gleichberechtigungsanspruch • Skepsis gegenüber Verantwortungsdeklarationen • Unverantwortlichkeit durch Standardisierung 	Recht auf Reartikulation gewährt <ul style="list-style-type: none"> • Aufhebung des Gleichberechtigungsanspruchs • Situative Verantwortungsbestimmung • Wechselnde Deutungshoheit von Verantwortung

5 Diskussion

Dieser konzeptionelle Beitrag befasst sich mit widersprüchlichen organisationalen Folgen der Umsetzung etablierter Verantwortungsprinzipien der Transparenz, des Dialogs und der Mutualität, die in der PR lange als Garant wechselseitiger Annäherung, Verständigung und Übereinkunft zwischen Organisation und Öffentlichkeit galten. Der Beitrag spricht sich auf Basis einer konstitutiven Strömung der Paradoxieforschung dafür aus, diese Widersprüche nicht länger zu unterdrücken und etablierte Prinzipien nicht weiterhin zu verabsolutieren, sondern Widersprüche anzuerkennen und sich deren situativer kommunikativer Bearbeitung durch paradoxe Interventionen anzunehmen. Dazu werden drei alternative Prinzipien formuliert: Erstens ein Recht auf Opazität, das wechselseitigen Kontrollbestrebungen, extensiver Selbstoffenbarung wie auch Verschleierungspraktiken vorbeugt, indem es auf den konstitutiven Charakter des Geheimen, der Diskretion und der Fokussierung auf das Wesentliche für jede Beziehungsanbahnung hinweist; zweitens ein Recht auf Agonismus, das vom etablierten Dialogprinzip vernachlässigte Asymmetrien, Affekte sowie Vereinnahmungsversuche ins Zentrum einer Dissens orientierten Auseinandersetzung zwischen Organisation und Öffentlichkeit rückt; schließlich, drittens, ein Recht auf Reartikulation, das der organisationsseitigen Deklaration und Standardisierung sozial verantwortlicher und vermittelnder Praxis ein Prinzip entgegenstellt, das die Bestimmung sozialer Verantwortung jenen ermöglicht, die davon tatsächlich betroffen sind – namentlich der konkret gemeinten Öffentlichkeit und der ausführenden Belegschaft.

Der vorgestellte Paradoxiezugang und die abgeleiteten Prinzipien bieten Anschlussmöglichkeit für PR-Forschung und -Praxis. In der PR-Forschung etwa erlauben sie eine fruchtbare Zusammenführung normativer und kritischer Strömungen, indem sie aufzeigen, dass von beiden Strömungen oft diametral vertretene Positionen – PR-ethische Prinzipien einerseits, Kritik an deren unzureichender praktischer Umsetzung und Instrumentalisierung andererseits – zwar widersprüchliche, aber einander eben auch bedingende Aspekte darstellen. Entsprechendes Bewusstsein und Sensorium für diese Widersprüche ließe sich ferner in Management- wie auch öffentlichen Umfragen untersuchen. Unterschiedliche Formen des Umgangs mit diesen Widersprüchen könnten etwa in Form von Fallstudien mit Fokus auf organisationale Transparenz-, Dialog- und Mutualitätsbemühungen näher untersucht werden. Gerade letztgenannte Studien böten der PR-Forschung Anschlussfähigkeit an eine breitere Strömung paradoxieorientierter Organisationsforschung, die sich der explorativen Identifikation und Systematisierung tragfähiger Umgangsformen mit pressierenden, jedoch widersprüchlichen Herausforderungen an der Schnittstelle von Organisation und Gesellschaft widmet.

Gleichsam leisten die Darlegungen einen Beitrag in Richtung PR-Praxis. Zuerst schon deshalb, weil durch das bewusste Adressieren von Widersprüchen als verantwortungsvoll intendierter PR-Praxis mitunter Aspekte erst zur Sprache kommen können, für die die Praxis in der normativen PR-Forschung bisher keinen Ansprechpart-

ner ausmachen konnte. Der hier vorgestellte Zugang paradoxen Denkens kann die Berufspraxis ferner dabei unterstützen anzuerkennen, dass derartige Widersprüche nicht unbedingt etwas sind, das es einzudämmen gilt. Vielmehr äußern sich darin wenn auch nicht intendierte, so doch unvermeidliche Nebenfolgen aktueller Transparenz-, Dialog- und Mutualitätsbestrebungen. Die vorgestellten alternativen Prinzipien sollen Kommunikationsverantwortliche dazu ermutigen, Widersprüche ihrer Arbeit anzuerkennen und den durch paradoxe Interventionen eröffneten Handlungsspielraum zu erproben. Die Verteidigung eines Rechts auf Opazität, Agonismus und Reartikulation zeigt dabei einen Weg auf, wie man mit Widersprüchen zwar gegen etablierte Handlungslogik und Intuition, aber dafür doch verantwortungsvoll umgehen kann.

Literatur

- Albu, O. B. & Wehmeier, S. (2013). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117–133. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795869>
- Anderson, R., Baxter, L. A. & Cissna, K. N. (2004). *Dialogue: Theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Archel, P., Husillos, J. & Spence, C. (2011). The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of Corporate Social Responsibility discourse. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 327–343. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.06.003>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Barbrook, R. & Cameron, A. (1996). The Californian ideology. *Science as Culture*, 6(1), 44–72. <https://doi.org/10.1080/09505439609526455>
- Bauman, Z. (2009). *Postmodern ethics*. Malden: Blackwell.
- Bednarek, R., Paroutis, S. & Sillince, J. (2017). Transcendence through rhetorical practices: Responding to paradox in the science sector. *Organization Studies*, 38(1), 77–101. <https://doi.org/10.1177/0170840616655486>
- Benn, S., Todd, L. R. & Pendleton, J. (2010). Public relations leadership in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 403–423. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0474-5>
- Berger, B. K. (2005). Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5–28. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_3
- Birchall, C. (2016). Managing secrecy. *International Journal of Communication*, 10, 152–163. Retrieved from <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/4399>
- Bowen, S. A. (2016). Clarifying ethics terms in public relations from A to V, authenticity to virtue. *Public Relations Review*, 42(4), 564–572. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.012>
- Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462>
- Brunsson, N. (2003). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations* (2nd ed.). Copenhagen, DK: Copenhagen Business School Press.
- Buhmann, A., Ihlen, Ø. & Aaen-Stockdale, C. (2019). Connecting the dots: A bibliometric review of Habermasian theory in public relations research. *Journal of Communication Management*, 1–12. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2018-0127>

- Burkart, R. (2015). Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA): Das Konzept und seine Rezeption. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln* (3. Aufl., S. 277–304). Wiesbaden: Springer VS.
- Cancel, A. E., Mitrook, M. A. & Cameron, G. T. (1999). Testing the contingency theory of accommodation in public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 171–197. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80161-1](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80161-1)
- Capizzo, L. (2018). Reimagining dialogue in public relations: Bakhtin and open dialogue in the public sphere. *Public Relations Review*, 44(4), 523–532. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.007>
- Christ, P. (2007). Internet technologies and trends transforming public relations. *Journal of Website Promotion*, 1(4), 3–14. https://doi.org/10.1300/J238v01n04_02
- Christens, B. & Speer, P. W. (2006). Tyranny/transformation: Power and paradox in participatory development. *Forum Qualitative Social Research*, 7(2), 1–10. <https://doi.org/10.17169/fqs-7.2.91>
- Christensen, E. & Christensen, L. T. (2018). Dialogics of strategic communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 438–455. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2017-0073>
- Christensen, L. T. & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: Consistency, hypocrisy, and corporate change. In R. L. Heath, E. L. Toth & D. Waymer (Hrsg.), *LEA's communication series: II. Rhetorical and critical approaches to public relations* (2. Aufl., S. 129–153). London: Routledge.
- Christensen, L. T., Morsing, M. & Thyssen, O. (2015). Discursive closure and discursive openings in sustainability. *Management Communication Quarterly*, 29(1), 135–144. <https://doi.org/10.1177/0893318914563574>
- Christensen, L. T., Morsing, M. & Thyssen, O. (2017). License to critique: A communication perspective on sustainability standards. *Business Ethics Quarterly*, 27(02), 239–262. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.66>
- Clegg, S., Kornberger, M. & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management*, 18(2), 107–122. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00493.x>
- Cooke, B. & Kothari, U. (2001). *Participation: The new tyranny? Development studies*. New York: Zed Books.
- Coombs, T. & Holladay, S. J. (2015). Public relations' "relationship identity" in reserarch: Enlightenment or illusion. *Public Relations Review*, 41(5), 689–695. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.12.008>
- Costas, J. & Kärreman, D. (2013). Conscience as control: Managing employees through CSR. *Organization*, 20(3), 394–415. <https://doi.org/10.1177/1350508413478584>
- Davidson, S. (2016). Public relations theory: An agonistic critique of the turns to dialogue and symmetry. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 145–167. <https://doi.org/10.1177/2046147X16649007>
- Davidson, S. & Motion, J. (2018). On Mouffe: Radical pluralism and public relations. In Ø. Ihlen & M. Fredriksson (Hrsg.), *Public relations and social theory: Key figures, concepts and developments* (2. Aufl., S. 394–413). New York: Routledge.
- Dawkins, C. (2015). Agonistic pluralism and stakeholder engagement. *Business Ethics Quarterly*, 25(01), 1–28. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.2>
- Dean, J. (2005). Communicative capitalism: Circulation and the foreclosure of politics. *Cultural Politics: an International Journal*, 1(1), 51–74. <https://doi.org/10.2752/174321905778054845>
- Deveaux, M. (1999). Agonism and pluralism. *Philosophy and social criticism*, 25(4), 1–22.
- Diefenbach, T. & Sillince, J. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515–1537. <https://doi.org/10.1177/0170840611421254>
- Edwards, L. (2017). Consistency and inconsistency in organizations: A dialectical perspective. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 486–491. <https://doi.org/10.1177/0893318917700295>
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S. & Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 173–182. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162423>
- Fawkes, J. (2012). Interpreting ethics: Public relations and strong hermeneutics. *Public Relations Inquiry*, 1(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/2046147X12437023>

- Felt, U. & Fochler, M. (2010). Machineries for making publics: Inscribing and de-scribing publics in public engagement. *Minerva*, 48(3), 219–238. <https://doi.org/10.1007/s11024-010-9155-x>
- Fitzpatrick, K. & Gauthier, C. (2001). Toward a professional responsibility theory of public relations ethics. *Journal of Mass Media Ethics*, 16(2–3), 193–212. <https://doi.org/10.1080/08900523.2001.9679612>
- Flyverbom, M. (2019). *The digital prism*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Flyverbom, M., Christensen, L. T. & Hansen, H. K. (2015). The transparency–power nexus. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 385–410. <https://doi.org/10.1177/0893318915593116>
- Font, X., Elgammal, I. & Lamond, I. (2016). Greenhushing: The deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007–1023. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>
- Foucault, M. (1991). *Discipline and punish: The birth of the prison*. London: Penguin Books.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17(4–5), 663–671. <https://doi.org/10.1080/09614520701469955>
- Frankental, P. (2001). Corporate social responsibility – a PR invention? *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 18–23.
- Gilbert, D. U., Rasche, A. & Waddock, S. (2011). Accountability in a global economy: The emergence of international accountability standards. *Business Ethics Quarterly*, 21(01), 23–44. <https://doi.org/10.5840/beq20112112>
- Glissant, E. (1997). *Poetics of relation*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In A. Zerfass, B. Ruler & K. Sriramesh (Hrsg.), *Public relations research: European and International perspectives and innovations* (S. 327–347). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haack, P., Schoeneborn, D. & Wickert, C. (2012). Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization. *Organization Studies*, 33(5–6), 815–845. <https://doi.org/10.1177/0170840612443630>
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235–248. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>
- Han, B.-C. (2012). *Transparenzgesellschaft* (2. Aufl.). Berlin: Matthes & Seitz.
- Heath, R. L. (2013). The journey to understand and champion OPR takes many roads, some not yet well traveled. *Public Relations Review*, 39(5), 426–431. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.05.002>
- Heemsbergen, L. (2016). From radical transparency to radical disclosure: Reconfiguring (in)voluntary transparency through the management of visibilities. *International Journal of Communication*, 10, 138–151.
- Hillis, K., Paasonen, S. & Petit, M. (Eds.). (2015). *Networked affect*. Cambridge: MIT Press.
- Hoffmann, J. (2018). Talking into (non)existence: Denying or constituting paradoxes of corporate social responsibility. *Human Relations*, 71(5), 668–691. <https://doi.org/10.1177/0018726717721306>
- Holtzhausen, D. (2002). A postmodern critique of public relations theory and practice. *Communicatio*, 28(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/02500160208537955>
- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 93–114. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_6
- Holtzhausen, D. R. (2016). Datafication: Threat or opportunity for communication in the public sphere? *Journal of Communication Management*, 20(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2014-0082>
- Holtzhausen, D. R. & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57–84.
- Holtzhausen, D. R. (2012). *Public relations as activism: Postmodern approaches to theory & practice*. Communication series. New York: Routledge.
- Holzner, B. & Holzner, L. (2006). *Transparency in global change: The vanguard of the open society*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

- Ihlen, Ø. & Levenshus, A. (2017). Panacea, placebo or prudence: Perspectives and constraints for corporate dialogue. *Public Relations Inquiry*, 6(3), 219–232. <https://doi.org/10.1177/2046147X17708815>
- Kalyvas, A. (2009). The democratic narcissus: The agonism of the ancients compared to that of the (post)moderns. In A. Schaap (Ed.), *Law and agonistic politics* (pp. 15–41). London, UK: Routledge.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- Laclau, E. & Mouffe, C. (1993). *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics* (5. Auf.). London: Verso.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149. <https://doi.org/10.1177/0021886314522322>
- Los Reyes, G. de, Scholz, M. & Smith, N. C. (2017). Beyond the “win-win”. *California Management Review*, 59(2), 142–167. <https://doi.org/10.1177/0008125617695286>
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Mathiesen, T. (1997). The viewer society: Michel Foucault’s ‘panopticon’ revisited. *Theoretical Criminology*, 1(2), 215–234. <https://doi.org/10.1177/1362480697001002003>
- Merton, R. K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, 1(6), 894–904.
- Miller, D. & Dinan, W. (2007). *Thinker, faker, spinner, spy: Corporate PR and the assault on democracy* (1. Aufl.). London: Pluto Press.
- Miller, D. & Dinan, W. (2008). *A century of spin: How public relations became the cutting edge of corporate power*. London: Pluto Press.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K. U. (2008). The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97–111. <https://doi.org/10.1080/13527260701856608>
- Motion, J. & Weaver, C. K. (2005). A discourse perspective for critical public relations research: Life sciences network and battle for truth. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 49–67.
- Mouffe, C. (2005). *On the political*. London: Routledge.
- Mouffe, C. (2008). Critique as counter-hegemonic intervention. *Transversal*, 8. Retrieved from <http://transversal.at/transversal/0808/mouffe/en>
- Mouffe, C. (2009). *The democratic paradox. Radical thinkers*. London: Verso.
- Mouffe, C. (2012). An agonistic approach to the future of Europe. *New Literary History*, 43(4), 629–640.
- Mouffe, C. (2013). *Agonistics: Thinking the world politically*. London, UK: Verso.
- Mouffe, C. (2014). For an agonistic public sphere. In L. Tønder & L. Thomassen (Hrsg.), *Reappraising the political: 2015: 1. Radical democracy: Politics between abundance and lack* (S. 191–205). Manchester: Manchester University Press.
- Murphy, P. (1991). The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations. *Public Relations Research Annual*, 3(1–4), 115–131. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0301-4_5

- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H. & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693–707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- Oliver, R. W. (2004). *What is transparency?* New York: McGraw-Hill.
- Pearson, R. (1990). Perspectives on public relations history. *Public Relations Review*, 16(3), 27–38. [https://doi.org/10.1016/s0363-8111\(05\)80067-0](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(05)80067-0)
- Pieczka, M. (2011). Public relations as dialogic expertise? *Journal of Communication Management*, 15(2), 108–124. <https://doi.org/10.1108/13632541111126346>
- Pullen, A. & Rhodes, C. (2013). Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations. *Organization*, 21(6), 782–796. <https://doi.org/10.1177/1350508413484819>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Raaz, O. & Wehmeier, S. (2016). Double deconstruction. Transparency, dialogue and social media from a critical post-structuralist perspective. In J. L'Etang, D. McKie, N. Snow & J. Xifra (Hrsg.): *The Routledge handbook of critical public relations* (S. 173–185). London: Routledge.
- Rhodes, C. & Harvey, G. (2012). Agonism and the possibilities of ethics for HRM. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 49–59. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1441-0>
- Ringel, L. (2019). Transparenz in der Politik? Grenzen, Probleme und nicht intendierte Folgen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 71(1), 111–133.
- Roberts, A. (2012). WikiLeaks: The illusion of transparency. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 116–133. <https://doi.org/10.1177/0020852311429428>
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 957–970. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.005>
- Roper, J. (2005). Symmetrical communication: Excellent public relations or a strategy for hegemony? *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69–86. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1701_6
- Rose, N. (1999). *Powers of freedom*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaap, A. (Hrsg.). (2009). *Law and agonistic politics*. London, UK: Routledge.
- Schad, J. (2017). Ad fontes: Philosophical foundations of paradox research. In W. K. Smith, M. W. Lewis & P. Jarzabkowski (Hrsg.), *The Oxford handbook of organizational paradox* (S. 27–47). Oxford: Oxford University Press.
- Schäfer, M. T. (2011). *Bastard culture! How user participation transforms cultural production*. Mediamatters. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Simmel, G. (1906). The sociology of secrecy and of secret societies. *The American Journal of Sociology*, 9(4), 441–498. Retrieved from <https://ia801901.us.archive.org/7/items/jstor-2762562/2762562.pdf>
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K. & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463–478. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the public back in public relations: How social media is reinventing the aging business of PR*. Upper Saddle River: FT Press.
- Stohl, C. & Cheney, G. (2001). Participatory processes/Paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>

- Szyska, P. (Hrsg.). (2011). Themenheft: Bausteine zur Kommunikationsgeschichte der Public Relations. *Medien & Zeit*, 26(1).
- Tapscott, D. & Ticoll, D. (2012). *The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business*. Riverside: Free Press.
- Taylor, M. & Kent, M. L. (2014). Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.956106>
- Thummes, K. (2013). *Täuschung in der strategischen Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Thummes, K. (2018). In the twilight zone between veracity and lying: A survey on the perceived legitimacy of corporate deception in reaction to ethical dilemmas. *International Journal of Strategic Communication*, 12(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1385463>
- Toledano, M. (2018). Dialogue, strategic communication, and ethical public relations: Lessons from Martin Buber's political activism. *Public Relations Review*, 44(1), 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.009>
- Tsoukas, H. (1997). The tyranny of light: The temptations and the paradoxes of the information society. *Futures*, 29(9), 827–843. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(97\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(97)00035-9)
- Valentini, C. (2015). Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41(2), 170–177. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.009>
- Valentini, C., Kruckeberg, D. & Starck, K. (2012). Public relations and community: A persistent covenant. *Public Relations Review*, 38(5), 873–879. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.001>
- Vujnovic, M. & Kruckeberg, D. (2016). Pitfalls and promises of transparency in the digital age. *Public Relations Inquiry*, 5(2), 121–143. <https://doi.org/10.1177/2046147X16635227>
- Wehmeier, S. & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337–366. <https://doi.org/10.1177/2046147X12448580>
- Wenman, M. (2013). *Agonistic democracy: Constituent power in the era of globalisation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whelan, G. (2013). Corporate constructed and dissent enabling public spheres: Differentiating dissensual from consensual corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 755–769. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1823-y>
- Wijen, F. (2014). Means versus ends in opaque institutional fields: Trading off compliance and achievement in sustainability standard adoption. *Academy of Management Review*, 39(3), 302–323. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0218>
- Winkler, P. (2015). *Eine PR der nächsten Gesellschaft: Ambivalenzen einer Disziplin im Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Winkler, P., Etter, M. & Castelló, I. (2019). Vicious and virtuous circles of aspirational talk: From self-persuasive to agonistic CSR rhetoric. *Business & Society*, 1–31. <https://doi.org/10.1177/0007650319825758>
- Winkler, P., Etter, M. & Wehmeier, S. (2017). Forms of talk-action-inconsistency: Introducing reverse coupling. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 479–485. <https://doi.org/10.1177/0893318917699523>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. New York: PublicAffairs.