

20  
23

# HALTUNG IN DER UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION

WHITEPAPER

**DPRG**

Deutsche  
**Public Relations**  
Gesellschaft e.V.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	_____	<b>01</b>
Hintergrund der Befragung	_____	<b>02</b>
Die Befragung im Überblick	_____	<b>03</b>
Haltung zu Themen	_____	<b>04</b>
Haltung kommunizieren	_____	<b>05</b>
Unsere Top-3-Learnings	_____	<b>07</b>
Ausblick: Einschätzungen der Befragten	_____	<b>08</b>

# Haltung zeigen - mehr als eine Floskel

Die Fußball-WM in Katar war für die deutsche Nationalmannschaft ein Debakel. Anstatt Erfolgen auf dem Platz gab es für die DFB-Elf nur den Titel „Moral-Weltmeister“. Sie und vor allem ihre Funktionäre mussten harsche Kritik an ihrer Kommunikation rund um die „One Love“-Kapitänsbinde einstecken.

Was heißt „Haltung“ überhaupt? Zu oft wird es damit verwechselt, möglichst lautstark mit dem medialen Strom mitzuschwimmen. Damit, nur noch einmal zu bestätigen, was die jeweilige Community auf Twitter vorgibt. Haltung wird zum Gegenteil von Mut.

Doch Fakt ist auch: Nicht nur der Druck auf Sportler und Teams, sondern vor allem auf Unternehmen wächst, Haltung zu zeigen. Die „List of Shame“ der Yale University führt die Unternehmen auf, die trotz des Ukraine-Krieges weiterhin ihr Geschäft in Russland betreiben. CEOs von DAX-Konzernen stehen auf LinkedIn unter genauer Beobachtung, ob und wie sie sich zu gesellschafts- oder geopolitischen Krisen äußern. Unternehmen, die keine Haltung zeigen und nicht entsprechend handeln, stehen schnell im Abseits oder werden zur Zielscheibe von Boykottaufrufen auf Social Media.

Auf der Wirtschaftsseite wächst die Kritik daran. Viele Firmen sehen sich unter Druck, zunehmend politische Aufgaben übernehmen zu müssen. Im Gegensatz zu Ministern oder Abgeordneten haben Unternehmen aber kein politisches Mandat.

Was also tun? Wann und wie soll ein Unternehmen bei gesellschaftspolitischen Themen Haltung zeigen?

Genau das haben wir mit unserer DPRG-Umfrage untersucht. Wir wollten wissen, wie Kommunikationsprofis mit der „Haltungsfrage“ umgehen. Die Ergebnisse der Umfrage und die wichtigsten Ergebnisse für die Kommunikationsarbeit haben wir in diesem Whitepaper zusammengestellt.

Unser Whitepaper zur „Haltung in der Unternehmenskommunikation“ ist eine Entscheidungshilfe, wann und wie Unternehmen zu gesellschaftspolitischen Themen Stellung beziehen sollten und dabei glaubwürdig und authentisch bleiben.

**Sandra Pabst**

**Leiterin Arbeitskreis MediaPolitics**

**Vize-Vorständin DPRG Berlin/Brandenburg**

# Hintergrund der Befragung

Die vergangenen Monate sind geprägt durch vielseitige politische, gesellschaftliche und sportliche Ereignisse und damit verbundene Debatten. Neben der Corona-Pandemie, dem Krieg in der Ukraine und damit einhergehenden Entwicklungen wie steigenden Energie- und Kraftstoffpreisen war das unter anderem auch die Fußball-Weltmeisterschaft in Katar. In diesen Zeiten stellt sich daher mehr denn je die Frage, inwieweit sich all diese Ereignisse auch auf die Themenagenda von Unternehmen auswirken.

In den vergangenen Jahren zeichnete sich bereits ab, dass sich Unternehmen nicht mehr nur über ihre Produkte und Kernkompetenzen in den für sie relevanten Märkten positionieren. Vielmehr beziehen sie zunehmend auch zu aktuellen Ereignissen Stellung oder werden von unterschiedlichen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitenden<sup>1</sup>, Journalisten oder Kunden dazu aufgefordert. Im Alltag stehen Kommunikatorinnen und Kommunikatoren daher immer wieder vor der Herausforderung, das Unternehmen zu diesen Themen zu positionieren.

## Top-Thema im Jahr 2022 bei DPRG-Veranstaltungen

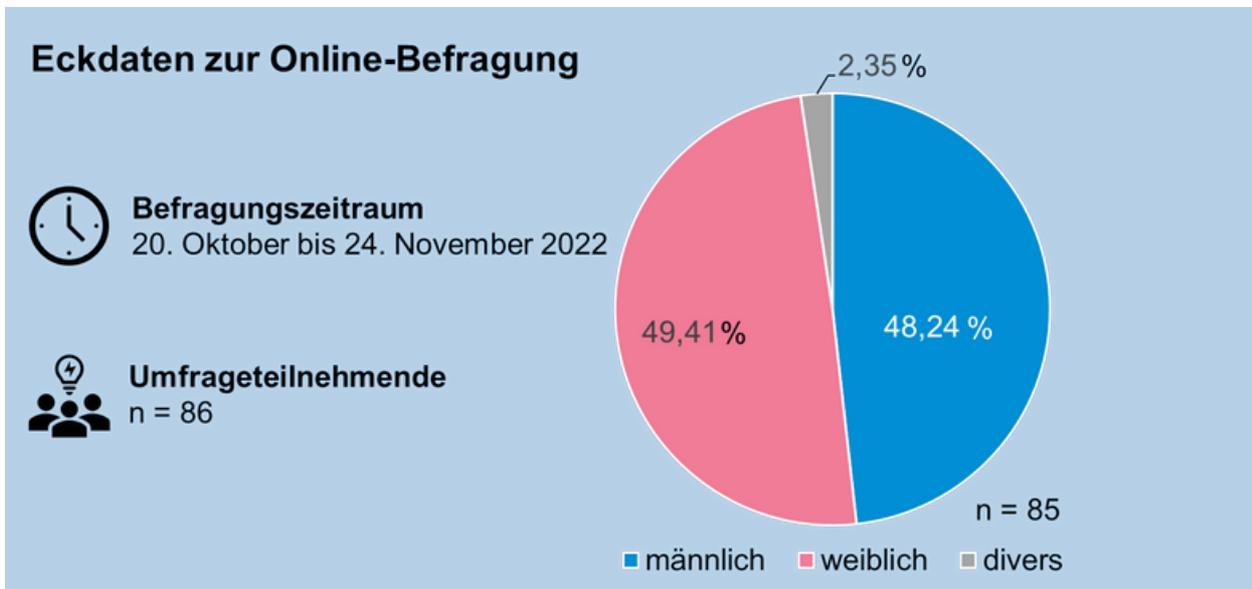
Auch innerhalb der DPRG wurden diese Fragen zunehmend diskutiert und im Rahmen von Veranstaltungen wie Impulsvorträgen und Podiumsdiskussionen explizit adressiert. Die große Resonanz und der Wunsch der Mitglieder nach Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit dem Thema „Haltung in der Unternehmenskommunikation“ führten zur Initiative des DPRG-Arbeitskreises MediaPolitics, dies in einer Befragung unter Kommunikationsprofis des Berufsverbands aufzugreifen. Ziel ist es, aus den Studienergebnissen empirisch belegte Handlungsempfehlungen für die Kommunikationspraxis abzuleiten, die auf den nachfolgenden Seiten in diesem Whitepaper präsentiert werden.

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir stellenweise auf geschlechtsspezifische Formulierungen wie Kund\*innen oder Kommunikator\*innen verzichtet. Die gewählte Form steht dann stellvertretend für alle Geschlechter.

## Die DPRG auf einen Blick

Die Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG) bildet als ehrenamtlich geführter Verband seit 1958 die ganze Vielfalt der Kommunikationsbranche ab: von Pressesprechern bis zu Leiterinnen Unternehmenskommunikation, von der Lobbyistin bis zu Consultants in Agenturen und Selbstständigen. Von Start-up-Gründerinnen bis zu Verbandskommunikatoren. Die DPRG ist das Netzwerk für alle, deren Leidenschaft professionelle Kommunikation ist.

# Die Befragung im Überblick



Zu welchen Themen, die aktuell politisch oder gesellschaftlich diskutiert werden, sollten Unternehmen den Einschätzungen der Kommunikationsprofis zufolge Stellung beziehen? Und welche strategischen Überlegungen stecken dahinter? Antworten auf diese Fragen liefert eine Online-Befragung des DPRG-Arbeitskreises MediaPolitics unter mehr als 80 Kommunikationsleuten in Deutschland.

## Untersuchungszeitraum

Der Befragungszeitraum der Online-Umfrage lag zwischen Ende Oktober und Ende November 2022 strategisch passend rundum die kurz bevorstehende Fußball-Weltmeisterschaft in Katar sowie bei uns in Deutschland den Beginn der Heizperiode. Auch letztere war zu diesem Zeitpunkt in Folge der Energiekrise ein Top-Thema in den Medien.

## Die Stichprobe

Über 45 Prozent der Befragten arbeiten in einem Unternehmen und je 22,5 Prozent dabei in einem Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden oder einem mittelgroßen Unternehmen mit 251 bis 2.500 Mitarbeitenden. Ein großer Teil der teilnehmenden Kommunikationsprofis bekleidet Expertenpositionen mit Führungsverantwortung, z. B. als

- Senior Kommunikationsmanager (26,25 %)
- Abteilungsleiter (22,50 %) oder
- Geschäftsführerin (26,25 %).

Der große Erfahrungsschatz und langjährige Karriereweg zeichnet sich auch über das Alter ab:

- 56,5 Prozent der Befragten sind zwischen 41 und 60 Jahre alt und
- ca. 30 Prozent der Teilnehmenden bewegen sich in der Altersspanne zwischen 25 und 40 Jahren.

Rund 8 von 10 der Befragungsteilnehmenden sind dabei DPRG-Mitglied.

# Haltung zu Themen

## 3 zentrale Ergebnisse zu Themen

Eine wichtige Frage ist, zu welchen Themen Unternehmen Stellung beziehen und wie Kommunikationsprofis das Kommunizieren einer Haltung zu politischen, gesellschaftlichen oder sozialen Themen einschätzen.

### ABWÄGUNGSSACHE



Über drei Viertel der Befragten bestätigen, dass es auf das Thema ankomme, ob Unternehmen sich dazu positionieren sollten oder nicht. **Nur 18,6 Prozent der Befragten befürworten eine politische Haltung von Unternehmen grundsätzlich** und 5,8 Prozent lehne diese kategorisch ab.

### TOP-THEMEN



Mit deutlichem Abstand führen die beiden Themen der **Energiepolitik** und der **Klimakrise** und damit zwei die **Nachhaltigkeitsdebatte prägende Aspekte** die Themenagenda von Unternehmen in Sachen Haltungskommunikation an. Je 82,4 Prozent bzw. 80,2 Prozent der Befragten begreifen diese beiden Themen als wichtige oder gar sehr wichtige Themen auf der Agenda von Unternehmen.

### WIE MAN POSITIV UND WIE NEGATIV IN ERINNERUNG BLEIBT



Gefragt nach **Positivbeispielen** führen die meisten der Befragten innerhalb einer offenen Fragestellung Unternehmen an, die zum **Russland-Ukraine-Konflikt** Stellung bezogen haben. Interessant dabei ist allerdings, dass viele der Befragten in diesem Zusammenhang kein Unternehmen explizit als Vorbild benennen. Als **negatives Beispiel** greifen die meisten Befragten Haltungskommunikation im Zusammenhang mit Themen rund um **Diversität** und die **LGTBQ-Debatte** auf. Über alle Befragten hinweg wurde ungestützt vor allem das pauschale Einfärben der Markenlogos als negativ erinnert.

# Haltung kommunizieren

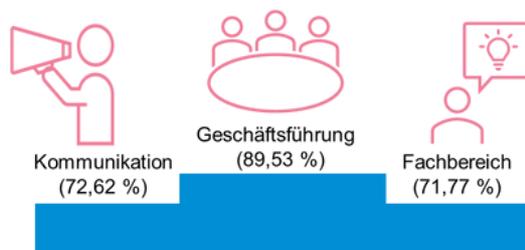
## Worauf es bei einem Kommunikationskonzept zu Handlungsfragen ankommt

In dieser tabellarischen Übersicht sind auf einen Blick die zentralen Stellschrauben eines Kommunikationskonzepts rund um die Themen, Kommunikatoren, Zielgruppen und die eingesetzten Kommunikationskanäle zusammengestellt. Auf der Folgeseite werden die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis skizziert.

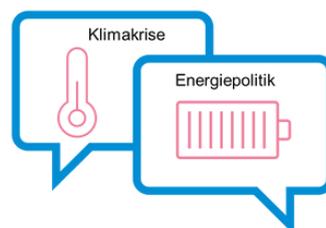
### Frage

### Ergebnisse der Befragung

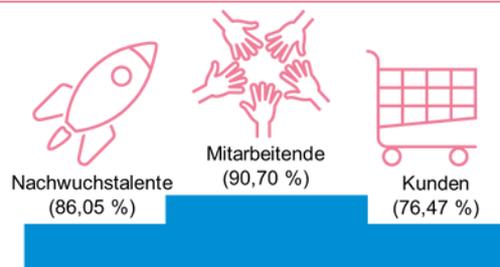
Welche/r Kommunikator/in?



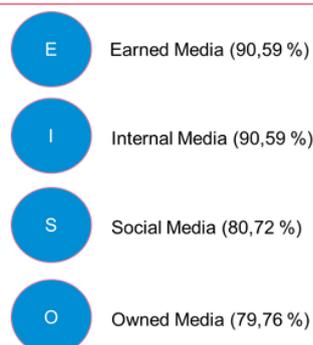
Welche Themen?



Welche Zielgruppe/n?



Welcher Kommunikationskanal?



# Haltung kommunizieren



Ob überhaupt ein Kommunikationskonzept zu einer Handlungsfrage entwickelt wird, hängt für 76 Prozent der Kommunikationsprofis vom Thema ab.

## Welcher Kommunikator?

Die Ergebnisse zeigen, dass bei Handlungsfragen vor allem die Geschäftsführung (sehr) wichtig für die Kommunikation ist. Eine ergänzende und die Kommunikation unterstützende Funktion erfüllen die Sprecher der Unternehmen, aber auch die Experten aus den jeweiligen Fachbereichen. Insgesamt geht es dabei um einen Mix und das Zusammenstellen eines kompetenten Teams aus Kommunikatorinnen und das je nach Thema.

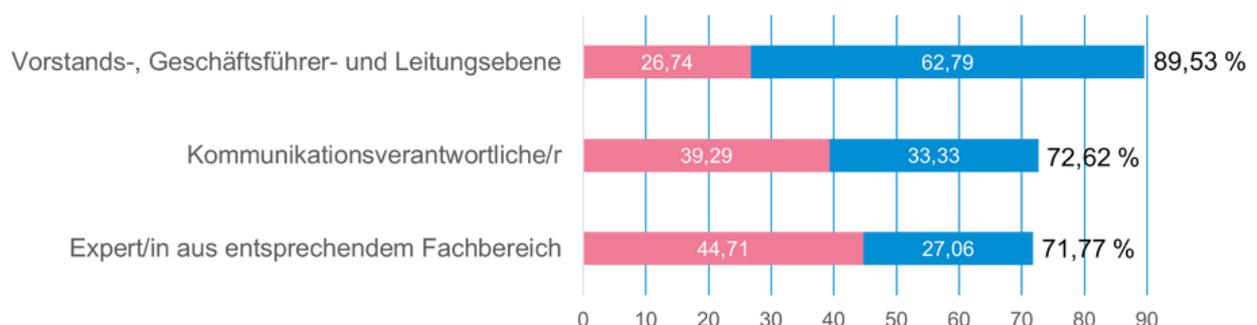
Fachvorstände bzw. die Geschäftsführerinnen der jeweiligen Unternehmensbereiche und der dazugehörigen Experten aus den entsprechenden Fachabteilungen bilden gemeinsam mit den Kommunikationsprofis ein schlagkräftiges Trio in der Kommunikation.

## Welche Zielgruppe/n?

Haltungsthemen sind vor allem für die Kommunikation aus Perspektive eines (potenziellen) Arbeitgebers gefragt und werden von den Zielgruppen teilweise sogar eingefordert. Hierzu passend formuliert ein befragter Kommunikationsprofi: „Die Themen Corona, Energiekrise und Rassismus betreffen die breite Gesellschaft, weshalb sie mit ihrer Positionierung ein Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Organisation erzeugen können.“

## Welche Kommunikationskanäle?

Insgesamt ist ein Medienmix zu empfehlen, der sich aus der gesamten Klaviatur an Kommunikationswegen und -plattformen speist, die durch Unternehmen bespielt werden. Die Ergebnisse legen damit nahe, ein integriertes, crossmediales Kommunikationskonzept bei Handlungsfragen anzustreben.



# Unsere Top-3-Learnings

„Es geht auf Werte zurück. Eine Firma, die für Inklusion steht, sollte sich auch dafür einsetzen. Eine Firma, die nachhaltig sein möchte, sollte sich auch dafür einsetzen – authentisch sein.“

(Äußerung eines Teilnehmers der Online-Befragung)

Sobald die eigene Organisation direkt oder indirekt betroffen ist, wie z. B. durch Lieferketten, Absatzmärkte oder andere Stakeholderbeziehungen, ist eine schnelle Reaktion gefragt. Wie geht man dann vor? Folgende Top-3 Learnings lassen sich aus den Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Kommunikationsprofis zum Umgang mit Haltungsfragen ableiten.

## 01 — Von der Spitze in die Breite

Fast 90 Prozent der Befragten erwarten eine klare Haltung von der Geschäftsführung, dem Vorstand oder der Leitungsebene. Die Spitze ist Vorbild für alle weiteren Führungsebenen.

## 02 — Intern vor extern

Die eigenen Mitarbeitenden im Unternehmen sind die wichtigste Zielgruppe in der Kommunikation von Haltungsthemen, gefolgt vom Nachwuchs und den Kunden.

## 03 — Show don't tell

Haltung ist dann glaubwürdig, wenn es sich nicht um bloße Lippenbekenntnisse handelt. Der Kommunikation müssen Taten folgen. Die Kommunikation einer Haltung sollte sich in damit kongruenten Verhaltensweisen widerspiegeln.

# Ausblick: Einschätzungen der Befragten

Folgende Einschätzungen und Erfahrungen der befragten Kommunikationsprofis liefern weiterführende kommunikationsstrategische Anhaltspunkte zum Umgang mit Haltungsfragen und einen Ausblick auf künftige Diskussionen innerhalb der Kommunikationsbranche und in Unternehmen.

## Haltung als Strategiefrage

„Abhängig vom Geschäftsmodell und den relevanten Stakeholdern sind alle Äußerungen stets strategisch zu beurteilen, inwieweit sie zielführend oder kontraproduktiv wirken.“

## Krisenpotenzial

„Es ist wichtig, sich nicht konkret zu äußern, weil [...] es immer potenziell krisenhaft ist, sich nicht neutral zu verhalten. Es sei denn, es ist ein Thema, das zentral mit dem Kernbusiness verbunden ist. Dann ist es eben die hohe Kunst der Kommunikation, sich diplomatisch zu verhalten.“

## Haltung entwickeln

„Wer entscheidet, was die 'richtige' Haltung ist bei gesellschaftspolitischen Themen? Der Vorstandsvorsitzende? Die Kommunikationsabteilung?“

## Pluralismus

„Firmen dürfen sich im Sinne des Pluralismus als Teil der Gesellschaft äußern. Aber ihre Mitarbeiter selbst sind mündige Wähler, die gegebenenfalls eine andere Meinung haben.“

## Dankeschön

Wir danken allen Befragungsteilnehmenden herzlich für ihre Zeit und das Teilen ihrer Einschätzungen und Erfahrungen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir stellenweise auf geschlechtsspezifische Formulierungen wie Kund\*innen oder Kommunikator\*innen verzichtet. Die gewählte Form steht dann stellvertretend für alle Geschlechter.

## Impressum

Alena Kirchenbauer  
Autorin

Alena Kirchenbauer, Sandra Pabst  
Befragungsteam  
DPRG-Arbeitskreis MediaPolitics

Hinweis zum Titelbild: Adobe Stock Foto.

### **Kontakt:**

Sandra Pabst  
Leiterin Arbeitskreis MediaPolitics  
E-Mail: [mediapolitics@dprg.de](mailto:mediapolitics@dprg.de)

**DPRG**

Deutsche  
**Public Relations**  
Gesellschaft e.V.



---

## Kontakt

Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V.  
Franklinstraße 27  
10587 Berlin

**Website:** [www.dprg.de](http://www.dprg.de)  
**Mail:** [mediapolitics@dprg.de](mailto:mediapolitics@dprg.de)