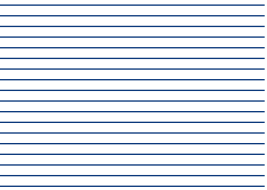


Günter Bentele & Jens Seiffert

## Ethische Richtlinien in der Unternehmenskommunikation

Eine Befragung zu Kommunikationswerten und  
Normen der größten deutschen Unternehmen



Forschungsberichte zur  
Unternehmenskommunikation Nr. 4



AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG &  
KOMMUNIKATION



## AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Publikationsreihe „Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation“ stellt die Ergebnisse ausgewählter Forschungsprojekte vor, die von der Akademischen Gesellschaft gefördert oder initiiert wurden. Die Forschungsberichte dienen dem Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis und geben Impulse für die Unternehmenskommunikation.

Bereits erschienen sind folgende Publikationen:

- Ulrike Röttger, Jana Schmitt (2014):  
Erfolgsfaktoren der CR-Kommunikation. Eine qualitative Studie zur Kommunikation der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Deutschland.
- Ulrike Röttger, Ansgar Zerfaß, Juliane Kiesenbauer, Janne Stahl (2013):  
Führung im Kommunikationsmanagement – Herausforderungen im internationalen Vergleich.
- Ansgar Zerfaß, Günter Bentele, Joachim Schwalbach, Muschda Sherzada (2013):  
Unternehmenskommunikation aus Sicht von Vorständen und Kommunikationsmanagern – ein empirischer Vergleich.

## Management Summary

Aktuelle Umfragen zeigen, dass großen Unternehmen und internationalen Konzernen von der Bevölkerung in Deutschland eher wenig Vertrauen entgegengebracht wird. Dies hat auch entscheidend mit den Themen und der Art und Weise zu tun, wie die Unternehmen kommunizieren. In diesem Kontext ist – von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation beauftragt – 2014 eine doppelte Befragungsstudie von einem Team um Prof. Dr. Günter Bentele durchgeführt worden. Faktisch wurden knapp 60 der größten Unternehmen in Deutschland hinsichtlich der Institutionalisierung von Unternehmenskommunikation befragt, d.h. zu der Existenz von schriftlichen Kommunikationsrichtlinien, aber auch zu ihren Einstellungen zu ethischen Grundlagen in der Unternehmenskommunikation. Ausgewählte Ergebnisse zeigen: Für 75 Prozent der Befragten hat die Bedeutung von Kommunikationskodizes und -richtlinien in den vergangenen Jahren zugenommen. Die meisten Unternehmen haben bevorzugt in den Bereichen Media Relations, Finanzkommunikation und Online-Kommunikation schriftliche Kommunikationsrichtlinien entwickelt. Bei immerhin 43 Prozent der Befragten sind ethische Probleme ein regelmäßiges Thema. Für eine große Mehrheit der leitenden Kommunikationsmanager spielt Kommunikation auch für die allgemeinen Compliancekodizes eine wichtige Rolle. 84 Prozent der Befragten könnten sich vorstellen, dass ihr Unternehmen sich öffentlich hinter die Leitwerte des Deutschen Kommunikationskodex stellt. Diese Werte in den Arbeitsverträgen zu verankern sehen allerdings nur 30 Prozent als sinnvoll an.

Representative surveys indicate that the population in Germany shows rather low trust towards large companies and international corporations. Lack of trust is strongly influenced by topics and the ways companies communicate. In this context – commissioned by the Academic Society of Corporate Management & Communication – a dual-survey study was conducted by a team led by Professor Guenter Bentele. Nearly 60 of the largest companies in Germany were interviewed regarding the institutionalization of corporate communications, including the existence of written communication guidelines and policies, but also regarding attitudes concerning ethical principles in corporate communications. According to 75 per cent of respondents, the relevance of communication codes and policies has increased in recent years. Most companies have developed written communication guidelines, preferably in the areas of media relations, financial communications and online communication. For 43 per cent of the respondents, ethical issues are a regular topic. For a large majority of senior communication managers, communication also plays an important role in the general compliance codes. A full 84 per cent of respondents could imagine that their company is publicly supporting the core values of the German Communication Code. But for only 30 per cent, it would be helpful to embed these values into labour contracts.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Normative Anforderungen an die Unternehmenskommunikation im Wandel....	3
2	Ethische Normen und Richtlinien in der Unternehmenskommunikation: Zum Forschungsstand .....	5
3	Forschungsdesign und Methodik .....	10
4	Ergebnisse der Befragungsstudie.....	12
4.1	Ergebnisse der telefonischen Befragung .....	12
4.1.1	Institutionalisierung von Richtlinien in der Unternehmenskommunikation ...	12
4.1.2	Ethische Herausforderungen in der Unternehmenskommunikation.....	14
4.1.3	Kommunikationsrichtlinien und Kodizes.....	16
4.2	Ergebnisse der Online-Umfrage.....	21
4.2.1	Funktionen von Kommunikationskodizes .....	21
4.2.2	Einstellungen der Kommunikationsverantwortlichen in Bezug auf moralische Werte und Verfahren .....	24
4.2.3	Integration allgemeiner Kodizes und interner Richtlinien.....	25
4.2.4	Chancen und Herausforderungen bei der Integration kommunikativer Richtlinien.....	27
5	Interpretation, Schlussfolgerungen und zukünftige Herausforderungen .....	29
	Literaturverzeichnis .....	31
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	33
	Die Autoren .....	34

# 1 Einleitung: Normative Anforderungen an die Unternehmenskommunikation im Wandel

In Zeiten globalisierter Märkte und steten Wandels rücken nicht nur Compliance-Anforderungen generell, sondern auch speziell die ethischen Ansprüche an die Unternehmenskommunikation verstärkt ins Blickfeld der medialen, öffentlichen Aufmerksamkeit. Wiederholte öffentliche Kritik an ethisch problematischen Vorgängen, wie Pressereisen („Lustreisen“), bezahlte Blogbeiträge, manipulierte Wikipedia-Artikel oder klassische Koppelgeschäfte, haben gezeigt, dass Medien und Öffentlichkeit zunehmend sensibel auf fragliche Praktiken in der Unternehmenskommunikation reagieren. Der Anspruch an die Unternehmensführungen, ethisch integer und verantwortungsbewusst zu handeln, schließt auch, oder vielleicht gerade, das kommunikative, unternehmerische Handeln, also die Unternehmenskommunikation, mit ein. Eine im Februar 2013 veröffentlichte GfK-Studie zum Vertrauen (auch) der deutschen Bevölkerung in gesellschaftliche Institutionen zeigte, dass große Unternehmen und internationale Konzerne bei nur noch 26 Prozent der Befragten als vertrauenswürdig gelten (GfK Global Trust Report, 2013; GfK, 2013). Nur die Politik hat mit lediglich 16 Prozent Zustimmung noch schlechtere Vertrauenswerte. Das ist insofern problematisch als dass die *license to operate* (Coombs & Holladay, 2007) für Unternehmen heutzutage nicht mehr nur auf der Basis von Gewinn und Verlust, also ökonomischer Kriterien, erteilt wird. Immer stärker hängt die Zuschreibung von Vertrauen und der Einhaltung nicht nur rechtlicher, sondern auch ethischer Standards in der Produktion, der Mitarbeiterführung und auch der Kommunikation ab.

Einer der Autoren dieser Studie betont daher, dass die wahrgenommene öffentliche Vertrauenskrise im Kern nur sekundär ein Professionalisierungsproblem für die Kommunikation darstellt, sondern dass die ethische Dimension entscheidend ist:

„Es ist naheliegend, dass das Bevölkerungs-, aber auch das Medienimage direkt etwas mit dem mangelnden Vertrauen in die beruflichen Aktivitäten zu tun hat, mit der Unterstellung, dass hier vielleicht clever, aber auch teilweise unseriös vorgegangen wird. Kurz gesagt, es hat mit der Unterstellung nicht etwa schlechter professioneller Standards, sondern eher schlechter ethischer Standards zu tun.“ (Bentele, 2014, S. 113)

Dass dieses Vertrauen in Unternehmen auch unmittelbar die Unternehmenskommunikation betrifft und Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Unternehmen hat, zeigten auch die Ergebnisse des Edelman Trust Barometers. Die Mehrheit der Befragten im Jahr 2012 „glauben negativen Informationen nach dem ersten oder zweiten Hören, wenn einem Unternehmen nicht vertraut wird“ (Edelman, 2012). Folglich beeinträchtigen nicht erfüllte ethische Standards – beziehungsweise die bloße Wahrnehmung des Sachverhalts – die Arbeit der Unternehmenskommunikation erheblich. Für das Jahr 2015 zeigt dieselbe Studie für Deutschland, dass

Freunden, der Familie oder akademischen Experten mehr als doppelt so häufig vertraut wird als beispielsweise CEOs (Edelman, 2015). Die Studie interpretiert gesunkene Vertrauenswerte in den industriellen Sektor in den meisten Ländern weltweit als das Ende einer Erholungsphase, wobei die Vertrauenswerte für unterschiedliche Industriebranchen sich stark voneinander unterscheiden. Während den Produzenten von elektronischen Geräten oder der Autoindustrie deutlich größeres Vertrauen entgegen gebracht wird, sind die Vertrauenswerte des Banken- und Finanzsektors oder auch die der Medien deutlich niedriger. Generell gilt: Unglaubwürdige Kommunikation erschwert es den Unternehmen, mit ihren Botschaften durchzudringen – eine abwärts gerichtete Vertrauensspirale setzt sich in Gang.

Unter diesem Blickwinkel schließt die vorliegende Studie ein Forschungsdesiderat. Während sich die BdP-Studien *Profession Pressesprecher* bereits seit 2005 (Bentele et al., 2005, 2007, 2009, 2012) mit der Vermessung des Berufsfeldes befassen und der European Communication Monitor seit 2007 die Trends in Kommunikationsmanagement und Public Relations auf europäischer Ebene erforscht, fokussiert diese Studie dezidiert auf das Feld der Unternehmenskommunikation. Mit dem vorliegenden Forschungsbericht soll untersucht werden, welchen ethischen Herausforderungen sich die größten deutschen Unternehmen im 21. Jahrhundert gegenüber sehen und wie sie sich diesen stellen. Mit Hilfe einer telefonischen Befragung und einer Online-Umfrage wird die Sicht der Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Großunternehmen auf Probleme, Herausforderungen und Möglichkeiten von Kommunikationsrichtlinien und -kodizes untersucht.

Die Studie ist von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation 2013 vorgeschlagen und in Auftrag gegeben und von einem Team der Universität Leipzig um Prof. Dr. Günter Bentele (Mitglieder: Dr. Jens Seiffert, Elise Kammerer, Lena Schneider) erstellt worden.

Im Folgenden werden zuerst einige Informationen zum aktuellen Forschungsstand gegeben (Kapitel 2, S. 5). Anschließend werden in Kapitel 3 das Design und die Methodik der Studie erläutert (S. 10), bevor im vierten Kapitel (S. 12) die Ergebnisse vorgestellt werden. Diese geben Aufschluss über den Status quo kommunikativer Richtlinien in den Unternehmen der befragten CCOs. Sie zeigen die Dimension ethischer Herausforderungen im Berufsfeld auf und verdeutlichen die Möglichkeiten einer zunehmenden Integration allgemeiner Professionskodizes (wie dem Deutschen Kommunikationskodex) in die Kommunikation der jeweiligen Unternehmen. Das abschließende Kapitel 5 (S. 30) widmet sich der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse und gibt einen Ausblick auf die Perspektiven des Berufsfelds sowie die zukünftige Rolle von Kommunikationsrichtlinien und Kommunikationskodizes.

## 2 Ethische Normen und Richtlinien in der Unternehmenskommunikation: zum Forschungsstand

In den vergangenen Jahren hat Ethik als Forschungsfeld im Bereich der Unternehmenskommunikation und Public Relations auch in Deutschland erheblich an Bedeutung gewonnen. Werke wie das deutschsprachige *Handbuch CSR* (Raupp, Jarolimek & Schultz, 2011) und das englischsprachige *The Handbook of Communication and Responsibility* (Ihlen, Bartlett & May, 2011), die Management-Reihe *Corporate Social Responsibility* des Springer Verlags oder die vielfältigen Beiträge zu CSR und Ethik im *Handbuch Unternehmenskommunikation* (Zerfaß & Piwinger, 2014), die Behandlung von ethischen Fragen in der einführenden Literatur (Röttger, Preusse & Schmitt, 2014; Kunczik, 2010; Bentele, Fröhlich & Szyszka, 2008) oder der spezielle, PR-ethischen Fragen in Deutschland gewidmete Band (Avenarius & Bentele, 2009) belegen dies nachdrücklich. Ein unternehmerisches Handeln einerseits, speziell das kommunikative Handeln und Verhalten von Unternehmenskommunikatoren, das an ethischen Grundsätzen ausgerichtet, und die organisierte Kommunikation andererseits, erscheinen vor diesem Hintergrund nicht länger als Widerspruch. Entsprechend konstatiert Bentele: „Dieses Gefühl, dass PR-Ethik eine an sich unvereinbare Kombination sei, scheint sich innerhalb der letzten 25 Jahre in Deutschland etwas geändert zu haben.“ (2014, S. 109)

Entsprechend erfährt das Thema auch in der Berufspraxis eine zunehmende Aufmerksamkeit. Der European Communication Monitor hatte 2012 einen Schwerpunkt der Befragung auf ethische Herausforderungen im Kommunikationsmanagement gelegt. Für Westeuropa gaben im Jahr 2012 57 Prozent der insgesamt 2137 Befragten an, ein oder mehrmals ethischen Herausforderungen innerhalb des letzten Jahres gegenüber gestanden zu haben. 62 Prozent der Befragten stellten fest, dass Kommunikatoren mehr ethischen Herausforderungen gegenüber stünden als noch vor fünf Jahren, in ganz Europa sahen 58 Prozent aller Kommunikationsexperten dies so (Zerfass et al., 2012). Gleichzeitig stimmten 81 Prozent der Befragten in Westeuropa der Auffassung zu, dass Compliance- und Transparenzregeln die Kommunikationsexperten heutzutage zu mehr Vorsicht und Sorgfalt zwingen (ebd.) und 72 Prozent derselben Befragten stellten fest, dass Social Media Kommunikation zu neuen ethischen Herausforderungen führen würde, die sich von denen anderer Kanäle unterscheiden würden.

Bentele und Andres konstatierten schon 2005, dass Unternehmensethik ein Thema sei, „das sowohl in Forschung als auch Unternehmenspraxis in den letzten 15 bis 20 Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen habe.“ (Bentele & Andres, 2005, S. 147) Die Autoren sehen die Gründe für diesen Trend im „Vertrauen der Öffentlichkeit in das Handeln von Unternehmen und in ihre soziale Verantwortung [die] durch Wirtschaftsskandale nachhaltig beschädigt worden“ (ebd.; Schlöter, 2004) ist. Daraus folgt schließlich, dass die Öffentlichkeit durch Skandale, „denen vielfach faktisches oder zumindest öffentlich so wahrgenommenes Fehlverhalten zugrunde lag,

für das gesellschaftlich orientierte, ethische Handeln der Unternehmen bzw. deren Manager sensibilisiert“ (ebd.; Steinmann, 2004) wurde.

Verantwortung und ethisch integriertes Verhalten sind jedoch nicht erst seit den Skandalen der letzten Jahre ein bedeutendes Thema im Feld der Unternehmenskommunikation. Die zunehmende Verbreitung des Stakeholder-Konzepts von Freeman (1984) rückte bereits seit den 1980er Jahren die Verantwortung von Unternehmen ihren Anspruchsgruppen gegenüber in den Fokus der Organisationskommunikation generell und der Unternehmenskommunikation insbesondere. Maak und Ullrich begründen die Popularität des Begriffs damit, „dass er hilft, Unternehmensverantwortung greifbar und zurechenbar zu machen.“ (2007, S. 175). Die Autoren sprechen sogar über ein „offenes und gleichermaßen inklusives Verständnis“, welches wichtig sei „für den Erfolg eines aufgeklärten *Stakeholdermanagements*“ (S. 176; Hervorhebung im Original). Gleichzeitig warnen sie: „Stakeholder lassen sich nicht *managen*, wenn damit technokratische Beeinflussungs- oder Steuerungsversuche gemeint sind.“ (ebd., Hervorhebung im Original). Daraus folgt nach Ansicht der beiden Autoren, dass es insgesamt „nur um ein *ethisch reflektiertes, stakeholderorientiertes Management*“ (ebd.; Hervorhebung im Original) gehen kann. In diesem Sinne sprechen Autoren wie Weder und Karmasin auch von der „Corporate Communicative Responsibility einer Organisation und der Rolle des Managements bei ihrer Realisierung im Spannungsfeld ökonomischer Rationalität und ethischer Verantwortung.“ (2011, S. 411)

Neben dem bereits erwähnten European Communication Monitor (Zerfaß et al., 2012) haben sich vor allem die Studien *Profession Pressesprecher* (Bentele et al., 2005, 2007, 2009, 2012) in den vergangenen Jahren auch immer wieder mit den ethischen Aspekten des Berufsfeldes befasst. Ein Indikator für „ethisches Bewusstsein“ derjenigen, die das Berufsfeld Public Relations, Kommunikationsmanagement bzw. Unternehmenskommunikation ausmachen, sind die Kenntnisse der Ethikkodizes, die für das Berufsfeld gelten, also z.B. der Code d’Athènes, der Code de Lisbonne oder der 2012 beschlossene „Deutsche Kommunikationskodex“. Ethisches Bewusstsein lässt sich dabei definieren als fakten- und normenbezogenes Wissen um die Existenz von Normen und Institutionen, d.h. rechtlichen Normen (Gesetzen), ethischen Normen und relevanten Institutionen – mit anderen Worten: Das Wissen um die Grenzen ethisch sinnvollen und erlaubten bzw. unerlaubten Handelns, das auch Wissen um mögliche Fehler und Normübertretungen einschließt.

Tabelle 1 (S. 7) zeigt, dass die Kenntnis über die Kodizes von 2005 bis 2012 durchaus gestiegen ist: der Prozentsatz derjenigen, die angeben, die beiden Kodizes gut zu kennen, hat sich von 7 Prozent auf 13 Prozent nahezu verdoppelt, der Prozentsatz derjenigen die angeben, keinen der beiden Kodizes zu kennen ging von 54 Prozent (2005) auf 45 Prozent zurück. Auch der Prozentsatz derjenigen, die angeben, die Kodizes zwar zu kennen, aber nur flüchtig, hat sich im Zeitraum vergrößert.



**Tabelle 1: Bekanntheit der beiden europäischen PR-Kodizes bei Kommunikationsverantwortlichen und Pressesprechern in Deutschland 2005–2012**

	Kenne ich gut	Kenne ich flüchtig	Kenne ich nicht	
Profession Pressesprecher (2005)	7	38	54	n = 668
Profession Pressesprecher (2007)	8	39	53	n = 2312
Profession Pressesprecher (2009)	13	42	45	n = 2272
Profession Pressesprecher (2012)	13	42	45	n = 2372

Insofern lässt sich aus diesen Daten ein „Trend zu mehr ethischer Sensibilität und zu größerem, ethischen Bewusstsein“ (Bentele 2014, S. 119) herauslesen. Eine wesentliche Erklärung für die, im Vergleich zu anderen Professionen – zum Beispiel in der Medizin oder im Recht, doch eher schwach ausgebildete Kenntnis wichtiger Kodizes liefert Bentele zufolge der prinzipiell offene Zugang zum Berufsfeld:

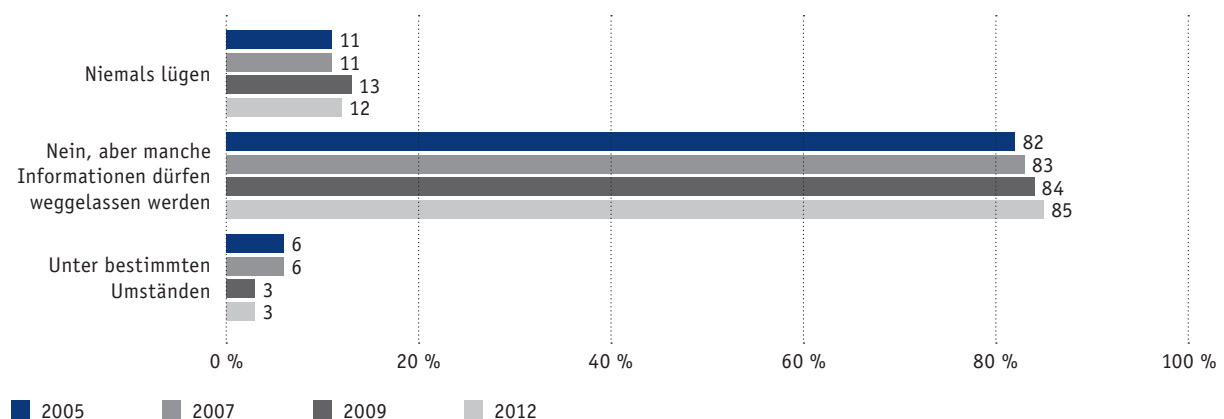
„Da nach wie vor ein großer Teil (ca. 70 Prozent in Deutschland) derjenigen, die hauptberuflich im Berufsfeld arbeiten, »Quereinsteiger« sind, d. h. in der Regel zunächst einmal in anderen Berufen gearbeitet und dementsprechend auch kein einschlägiges Studium absolviert haben, (...) ist auch eine Erklärung für mangelndes Wissen in diesem Bereich vorhanden: es ist davon auszugehen, dass diese »Quereinsteiger« während ihres Studiums (...) keinerlei Informationen über PR-Ethik, Kodizes etc. erhalten hatten.“ (2014, S. 120)

Trotz der beschriebenen, klaren Tendenzen bleibt das Verhältnis zwischen organisierter Kommunikation und Ethik ambivalent. „In Gesprächen mit Pressesprechern und Kommunikations-Managern ist nicht selten eine Art ambivalenter Distanz zum Begriff PR-Ethik oder auch generell Ethik aufzufinden, eine Art Widerwillen, diesen Begriff überhaupt zu benutzen.“ (Bentele, 2014, S. 110) Ethik wird als Thema in der Unternehmenskommunikation zwar bewusst als Problem wahrgenommen, aber gleichzeitig „wird mit dem Begriff »Ethik« eher Erhabenes, grundsätzlich Gutes assoziiert, [während] dieser Anspruch für die »normale Berufspraxis« der Public Relations vielfach als etwas überzogen, als »zu hoch« erachtet“ (ebd.) wird. Damit wird deutlich, dass einerseits „die ‚reale‘ Unternehmung (...) nicht rein betriebswirtschaftlich“ (Bentele & Nothaft, 2011) funktioniert, sie aber andererseits natürlich auch nicht allein oder primär anhand ethischer Normen gedacht werden kann. Allerdings leitet sich aus dieser Erkenntnis keineswegs ein Automatismus zu unethischem Handeln ab, sondern ganz im Gegenteil eine verantwortungsvolle Reflexion aller wichtigen Aspekte. Dabei scheint es „durchaus nicht unrealistisch, dass PR-ethische Positionen für manche Branchenangehörigen nur Lippenbekenntnisse sind, also etwas, auf das man auf der »Vorderbühne«, vor den Kulissen verweist, während man auf der »Hinterbühne« überhaupt nicht davon überzeugt ist, dass eine spezifische PR-Berufsethik Sinn macht.“ (Bentele, 2014, S. 122) Doch inzwischen, so Bentele

weiter, scheint sich „das »Ethik-Bewusstsein« von Berufsfeldangehörigen deutlich in eine positive Richtung weiterentwickelt zu haben.“ (ebd.) Den 2011 in Branchenmedien diskutierten und 2012 verabschiedeten „Deutschen Kommunikationskodex“ kennen 2012 nach eigenen Angaben bereits 45 Prozent der Befragten (Bentele et al., 2012, S. 189). Den Rat selbst kannten 2012 immerhin 71 Prozent der Befragten (vgl. Bentele et al., 2012, S. 184). Die Kenntnis aller drei Kodizes ist bei Unternehmenskommunikatoren deutlich besser ausgeprägt als in anderen Sektoren des Berufsfeldes. Insbesondere diejenigen Befragten, die eine einschlägige Ausbildung haben (PR-Zusatzausbildung, Volontariat oder ein PR-Studium) sind bezüglich dieser Inhalte (Kenntnisse von Kodizes / des DRPR) deutlich besser informiert als alle anderen Befragten (ebd. S. 189).

Stellt man den Angehörigen des Berufsfeldes Fragen zu konkreten, ethischen Problemen, z.B. die Frage, ob ein Pressesprecher lügen darf, ob Koppelgeschäfte (Anzeigen gegen positive Berichterstattung) passiv akzeptiert oder aktiv getätigt werden dürfen, etc., so weisen die Ergebnisse auf Elemente bestehender berufsmoralischer Einstellungen und Haltungen hin. Was das berufsbezogene Lügen anbelangt, so sagen – sehr stabil von 2005 bis 2012 – über 80 Prozent der Befragten, dass beruflich nicht gelogen, aber auch nicht alles gesagt werden müsse. Das Zurückhalten bestimmter Informationen, von denen vermutlich angenommen wird, dass deren Bekanntwerden sich in irgendeiner Weise negativ auf die Organisation auswirken könnte, wird offensichtlich nicht als direkte Lüge oder als unethisches Handeln interpretiert. Dieses Muster scheint ein stabiles und verbreitetes ethisches Muster bei Kommunikatoren zu sein, welches ethische Normen wie „Wahrheit“ oder „Wahrhaftigkeit“ anbelangt.

**Abbildung 1: Ethische Problemwahrnehmung bei Kommunikationsverantwortlichen und Pressesprechern – Dürfen Pressesprecher lügen?**

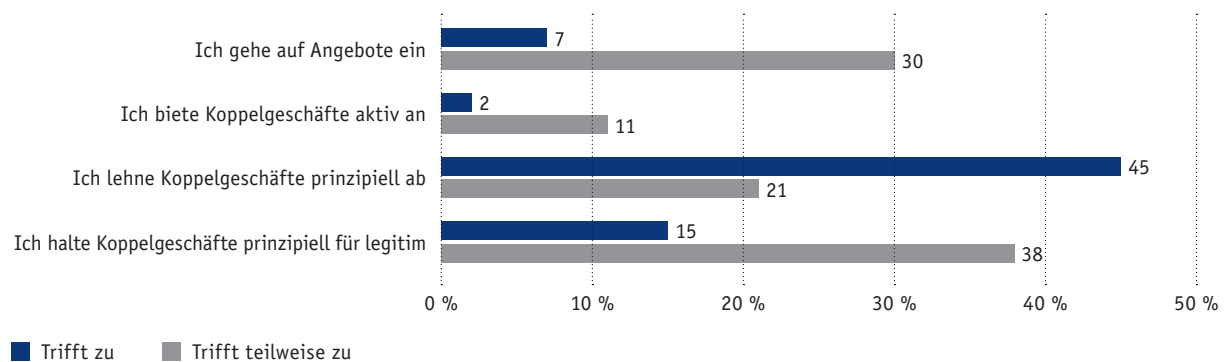


Quellen: Bentele et al. 2005; 2007; 2009; 2012

Eine andere Frage ist die Problematik von Koppelgeschäften, d. h. die Koppelung von Werbeschaltungen an positive Berichterstattung. Solche Koppelgeschäfte sind in der Vergangenheit auch oftmals von Unternehmensseite initiiert bzw. angeboten worden. Nach Aussage vieler

Beteiligter – sowohl seitens der Unternehmenskommunikation als seitens der Journalisten – geht die Initiative für Koppelgeschäfte nunmehr verstärkt von den Verlagen aus. Kommunikationsabteilungen von Unternehmen erhalten häufig solche »unmoralischen Angebote« von der Medien- bzw. Verlagsseite. Die Befragungsergebnisse sind durchaus differenziert. Zwar sind es auf PR-Seite 45 Prozent der Befragten, die angeben, Koppelgeschäfte prinzipiell abzulehnen, 15 Prozent aber halten sie für legitim und 38 Prozent für teilweise legitim.

**Abbildung 2: Akzeptanz von Koppelgeschäften bei Pressesprechern und Kommunikationsverantwortlichen**



*Bentele et al. 2007, S. 109*

Es scheint durchaus nicht unrealistisch, dass PR-ethische Positionen für manche Branchenangehörige nur Lippenbekenntnisse sind, also etwas, auf das man auf der »Vorderbühne«, vor den Kulissen verweist, während man auf der »Hinterbühne« überhaupt nicht davon überzeugt ist, dass eine spezifische PR-Berufsethik Sinn macht. Diese Position hat zu Anfang der neunziger Jahre ein prominenter Vertreter des Berufsverbandes DPRG gegenüber einem der Autoren geäußert (Bentele, 1992). Mittlerweile scheint sich aber das »Ethik-Bewusstsein« von Berufsfeldangehörigen deutlich in eine positive Richtung weiterentwickelt zu haben.

### 3 Forschungsdesign und Methodik

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Kommunikationsverantwortlichen der am Umsatz gemessenen 100 größten deutschen Unternehmen (Die Welt, 2013) sowie die größten Banken und Versicherungen für eine zweiteilige Studie angefragt<sup>1</sup>. Die Feldphase dauerte insgesamt vier Monate.

- a) Der erste Teil der Studie bestand aus einem halbstandardisierten telefonischen Leitfadenterview mit den Kommunikationsverantwortlichen, in welchem die möglichen Antworten weitgehend vorgegeben waren. Alle Interviews wurden vom Projektleiter durchgeführt.
- b) Der zweite Teil erfolgte in Form einer schriftlichen Online-Befragung. Befragt wurden die jeweiligen Verantwortlichen in der Unternehmenskommunikation des betreffenden Unternehmens, bzw. (in wenigen Ausnahmen) die von den Verantwortlichen empfohlenen Gesprächspartner.

Während sich das Telefoninterview auf die konkrete Situation im jeweiligen Unternehmen der interviewten Kommunikationsverantwortlichen bezog, befasste sich die Onlinebefragung mit der Einschätzung der Experten hinsichtlich der Unternehmenskommunikation als Feld insgesamt. Darüber hinaus war auch die fachliche Einschätzung des Deutschen Kommunikationskodexes durch die Interviewten von besonderem Interesse, sowie Möglichkeiten, diesen Kommunikationskodex bekannter zu machen und seine Verbindlichkeit zu erhöhen.

Insgesamt wurden 122 Unternehmen angefragt, in 74 Fällen kam es zu einer erfolgreichen Kontaktaufnahme. Diese mündete schließlich in 56 telefonischen Interviews, bei denen die Interviewten im Anschluss gebeten wurden, zusätzlich noch einen Onlinefragebogen auszufüllen. Von den 56 Teilnehmer/innen der ersten Runde beteiligten sich 43 an der Onlinebefragung, die von 39 auch vollständig abgeschlossen wurde.

Die *telefonische Befragung* wurde in drei Fragekomplexe untergliedert. Im ersten Teil ging es um den Status quo der Institutionalisierung von Richtlinien in der Unternehmenskommunikation. Dabei wurde gefragt, in welchen Bereichen der Unternehmenskommunikation Richtlinien existieren – beispielsweise in Media Relations oder in der Finanzkommunikation. Dies war auch insofern von Interesse, als das solche Kommunikationsrichtlinien in der Regel nicht öffentlich sind. Der zweite Komplex fokussierte auf die ethischen Herausforderungen in der Kommunikation von Unternehmen. Hier ging es unter anderem um die Häufigkeit ethischen Fehlverhaltens, deren Sanktionierung und inwieweit bestehende Fachkodizes zur Lösung dieser Probleme konsultiert werden. Im dritten Abschnitt wurde schließlich die Möglichkeit einer verstärkten Verzahnung von

---

<sup>1</sup> Es wurden, mit Ausnahme von Siemens Energy, Audi und Porsche, keine Tochterunternehmen befragt, auch wenn diese unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen gelistet waren.

allgemeinen Kodizes und bestehenden Richtlinien in den jeweiligen Unternehmen abgefragt. Von besonderem Interesse war dabei, inwieweit es nach Ansicht der Experten möglich wäre, Mitarbeiter/innen über ihre Arbeitsverträge auf die Einhaltung von Kodizes zu verpflichten.

Die *Online-Umfrage* beinhaltete neben allgemeinen Angaben zum Unternehmen, ebenfalls drei große Fragekomplexe. Im ersten Teil ging es um die Bedeutung von Kommunikationsrichtlinien und -kodizes aus Sicht der Experten. Dabei wurde beispielsweise abgefragt, welche Funktionen diese nach Ansicht der Befragten haben und inwieweit Kodizes und Richtlinien überhaupt für das Berufsfeld von Belang sind. Der zweite Abschnitt befasste sich mit dem Spannungsfeld, in dem sich das Berufsfeld befindet – dem Spannungsfeld zwischen dem Unternehmen als Auftraggeber und Akteur von Unternehmenskommunikation einerseits und der Gesellschaft und der Öffentlichkeit andererseits. Der abschließende und dritte Fragekomplex zielte einerseits auf das Verhältnis zwischen den internen Kommunikationsrichtlinien von Unternehmen und den allgemeinen Berufsfeldkodizes, wie beispielsweise dem Deutschen Kommunikationskodex, ab. Andererseits ging es um das Verhältnis von Richtlinien im Feld der Kommunikation gegenüber allgemeinen Compliance-Guidelines.

## 4 Ergebnisse der Befragungsstudie<sup>2</sup>

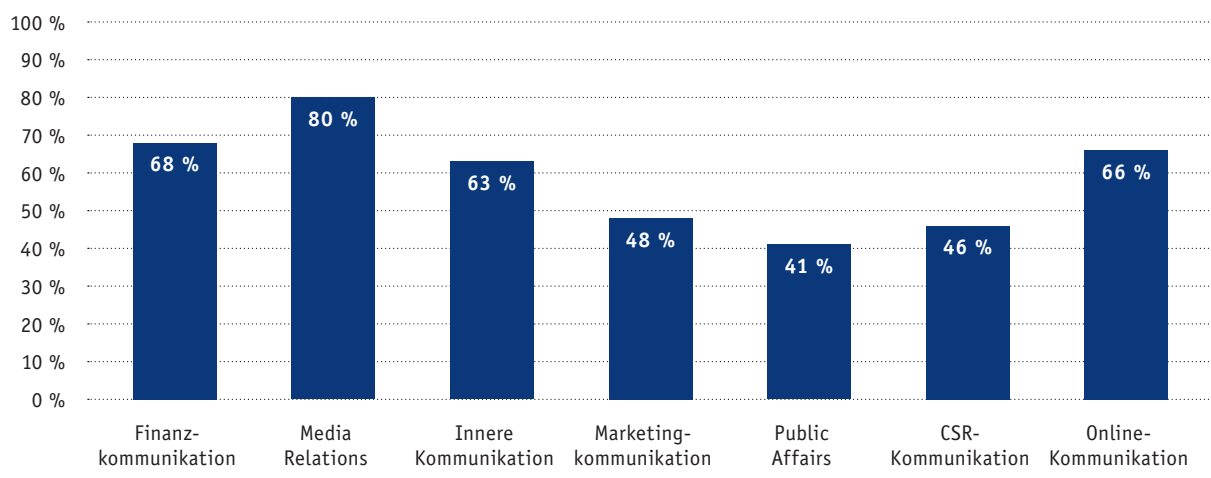
### 4.1 Ergebnisse der telefonischen Befragung

#### 4.1.1 Institutionalisation von Richtlinien in der Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation in den größten deutschen Unternehmen ist, was deren organisatorische Einbindung und Struktur anbelangt, offenbar stark institutionalisiert. Unter *Institutionalisierung* wird hier die auf Dauer angelegte Existenz von Regeln und organisatorischen Prozessen und Verfahren verstanden, die normalerweise in unterschiedlichen schriftlichen Formen existent und fixiert ist. Zudem wurde gefragt, wie stark institutionalisiert die Art und Weise der Kommunikation generell und innerhalb der unterschiedlichen Bereiche ist. Eine starke Institutionalisation zeigt sich durch einen hohen Anteil an schriftlichen Richtlinien in den befragten Unternehmen. Durch solche Regeln wird der individuelle Gestaltungsspielraum von Unternehmenskommunikation deutlich eingeschränkt und institutionalisiert. Vor Beginn des Projekts war nicht klar, wie hoch der Grad der Institutionalisation von Unternehmenskommunikation im oben definierten Sinn ist und wie weit verbreitet schriftliche Kommunikationsregeln sind, da diese nur selten öffentlich zugänglich gemacht werden.

Als ein wichtiges Ergebnis der Studie kann festgehalten werden, dass fast alle Unternehmen in mindestens einem der Bereiche Finanzkommunikation, Media Relations / Pressearbeit, interne Kommunikation, Marketingkommunikation, Public Affairs, CSR-Kommunikation oder Online-Kommunikation schriftlich fixierte Richtlinien ausgearbeitet haben und, davon ist zumindest auszugehen, gemäß dieser Regeln agieren.

**Abbildung 3: Existenz schriftlicher Richtlinien in den befragten Unternehmen, aufgeteilt nach Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation**



<sup>2</sup> Für alle Tabellen und Abbildungen im Kapitel 4 gilt: Summen, die sich nicht auf 100 addieren, sind Rundungsfehlern geschuldet.

Am stärksten ausgeprägt ist die Institutionalisierung im Bereich der Media Relations. Hier verfügen 80 Prozent der Unternehmen über explizite, schriftliche Richtlinien. Häufig sind zudem Richtlinien in den Bereichen der Finanzkommunikation (68 Prozent), der Online-Kommunikation (66 Prozent) und der internen Kommunikation (63 Prozent) vorzufinden. Vor allem der hohe Anteil an Richtlinien für die Online-Kommunikation zeigt, dass sich die großen Unternehmen in Deutschland den Herausforderungen durch das Internet und soziale Medien stellen und Grundlagen für den Umgang mit den neuen Medien geschaffen haben.

Am geringsten ist der Anteil an schriftlichen Richtlinien in den Bereichen Marketingkommunikation (48 Prozent), der CSR-Kommunikation (46 Prozent) und Public Affairs (41 Prozent). Die befragten Leiter der Unternehmenskommunikation erklärten sich vielfach als nicht verantwortlich für bestimmte Bereiche, z.B. Marketingkommunikation oder Finanzkommunikation. Allerdings zeigen diese Zahlen auch, dass die Unternehmenskommunikation zunehmend als wichtige Ressource in allen relevanten Handlungsfeldern begriffen wird. Marketing und Unternehmenskommunikation werden nicht länger als Gegensatz sondern als komplementär verstanden. Fast die Hälfte aller Unternehmen weisen zudem Richtlinien für die Durchführung von CSR-Kommunikation und/oder Public Affairs auf. Dies verdeutlicht, dass die Übernahme von Verantwortung, aber auch die Kommunikation von Verantwortung in der bzw. für die Gesellschaft als wichtige Aufgabe begriffen wird.

Ohne dies explizit zu erfragen, wird dennoch deutlich, dass die Richtlinien der Kommunikationsabteilungen in der Regel intern bleiben und nicht nach außen kommuniziert werden. Dies hat sicher damit zu tun, dass ähnlich wie in der Produktion, auch in der Unternehmenskommunikation nicht alle internen Prozesse und Verfahren öffentlich gemacht werden können, weil sie z.B. strategische Komponenten enthalten.

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass es – vermutlich mit steigender Tendenz – in weiteren Bereichen der Unternehmenskommunikation Richtlinien gibt. In den Bereichen Events, Corporate Design und Corporate Identity, Krisenkommunikation oder Human Resources (allesamt fünf oder weniger Nennungen) zeigt sich, dass der Prozess der Institutionalisierung der Kommunikation in Unternehmen noch nicht abgeschlossen ist. Diese Bestandsaufnahme erfasst ausschließlich die Existenz von Kommunikationsrichtlinien, nicht von deutlich allgemeineren und auf das gesamte Unternehmensverhalten ausgerichteten Compliance- oder Verhaltensrichtlinien oder die thematische Verknüpfung von Kommunikation und allgemeineren Compliancekodizes.

Gefragt wurde auch, ob und wie die Umsetzung dieser Richtlinien überwacht wird. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen ist dies direkt beim CCO angesiedelt (55 Prozent). Bei etwa einem Drittel zeichnet sich die Compliance-Abteilung verantwortlich (38 Prozent). In jedem achten

Unternehmen wurde für diese Aufgabe eigens eine eigene Stelle eingerichtet (14 Prozent) und in jedem zehnten Fall wird die Einhaltung der Richtlinien eher dezentral beobachtet (11 Prozent). In jedem fünften Unternehmen (21 Prozent) ist die Verantwortlichkeit zur Überprüfung auf mehrere Bereiche bzw. Abteilungen verteilt. Damit zeigt sich, dass die CCOs ihre Führungsverantwortung auch hinsichtlich der Einhaltung kommunikativer Standards wahrnehmen. Gleichzeitig ist aber auch eine Arbeitsteilung mit anderen Bereichen vorhanden, insbesondere mit den Abteilungen, denen die Compliance-Probleme und der Compliance-Prozess obliegen.

#### **4.1.2 Ethische Herausforderungen in der Unternehmenskommunikation**

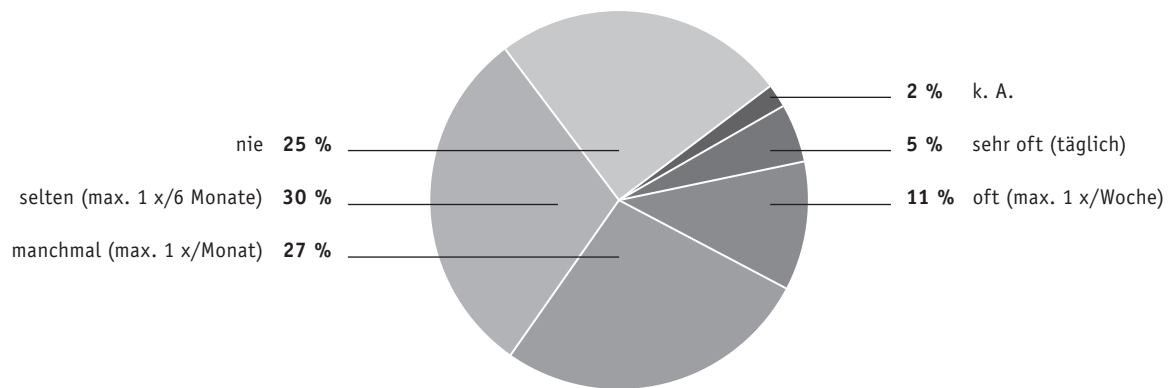
Die Befragung zu ethischen Problemen in der alltäglichen Praxis der Unternehmenskommunikation ist in zweifacher Hinsicht schwierig. Erstens ist es schwierig, eine trennscharfe Definition dafür aufzustellen, was ein ethisches Problem überhaupt ist. Einer der Befragten weist darauf hin, dass er die Frage „Wie oft hatten Sie in den letzten zwölf Monaten mit ethischen Problemen zu tun?“ abhängig von dem Verständnis des Terminus „ethisches Problem“ ganz unterschiedlich beantworten müsste – auf einer Skala von „ständig“ bis „nie“. Im Interview greift man deshalb hilfsweise zu konkreten Beispielen, klaren Fällen, wie beispielsweise Koppelgeschäften oder Lügen, um ethische Probleme zu verdeutlichen und deutlich abzugrenzen. Zweitens sind allgemeinere ethische Probleme innerhalb von Unternehmen in der Regel auch ein Problem für die Unternehmenskommunikation. Auch wenn es nicht um den Verstoß gegen Kommunikationsrichtlinien geht, kann potenziell jedes ethische Fehlverhalten von Unternehmensangehörigen medial thematisiert werden.

Insgesamt geben die Verantwortlichen der Unternehmenskommunikation in großen deutschen Unternehmen an, dass sie selten (30 Prozent) bis nie (25 Prozent) mit ethischen Problemen konfrontiert seien (Abb. 4, S. 15). In jedem vierten befragten Unternehmen (27 Prozent) ist das Thema zwar regelmäßig präsent, aber nicht häufiger als einmal pro Monat. Lediglich jeder siebte Kommunikationsmanager (11 Prozent) sieht sich wöchentlich oder sogar täglich (5 Prozent) mit ethischen Problemen konfrontiert.

Insbesondere im Verhältnis zu Journalisten spielt die ethische Dimension immer wieder eine Rolle, beispielsweise wenn es um Pressereisen geht, um Einladungen an Journalisten zum Bundespresseball, um Angebote bezüglich Koppelgeschäfte oder um andere Deals mit Verlagen (z.B. Angebote, Portraits in Fachzeitschriften zu schreiben und dafür Lieferantenadressen zur Verfügung zu stellen).



**Abbildung 4: Häufigkeit ethischer Probleme in der Unternehmenskommunikation**



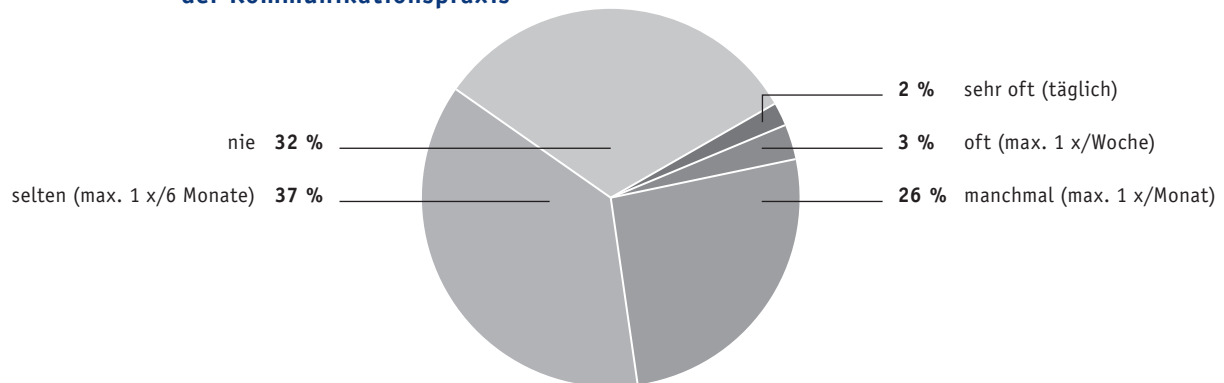
Interessant ist an dieser Stelle der Vergleich mit den Ergebnissen des European Communication Monitor 2012, in dem knapp 57 Prozent der Befragten angaben, innerhalb der letzten zwölf Monate mindestens einmal mit einem ethischen Problem konfrontiert gewesen zu sein. In Deutschland lag die Zahl mit 55 Prozent etwas niedriger (Zerfaß et al.). Überträgt man den gleichen Betrachtungszeitraum auf die hier vorliegende Studie, dann ist der vergleichbare Anteil mit 73 Prozent sogar deutlich höher. Allerdings relativiert sich dieser „Vorsprung“ wenn man die relativ geringen Fallzahlen berücksichtigt und bedenkt, dass mit der Unternehmenskommunikation großer Unternehmen nur ein Teil des Berufsfeldes vermessen wurde. Auch lässt sich anhand der Zahlen nicht ablesen, ob die stärkere Konfrontation mit ethischen Problemen auch tatsächlich häufiger auftretende Fälle reflektiert, oder aber eine sensiblere Wahrnehmung des Issues anzeigt, u.a. aufgrund verschiedener öffentlicher Skandale der vergangenen Jahre, wie z.B. die Korruptionsaffäre bei Siemens.

Die seltene Konfrontation mit ethischen Problemen in der Kommunikationspraxis zeigt sich auch in der Sanktionierung von Fehlverhalten bei Mitarbeitern. Nur neun Prozent der Befragten sahen sich bereits genötigt, Mitarbeiter zu tadeln bzw. zu sanktionieren. Wenn Fehlverhalten vorkommt, dann werden meist vor jeder formalen Sanktionierung erst einmal Gespräche mit den Beteiligten geführt. Das persönliche Gespräch mit den Betroffenen ist bei 41 Prozent das Mittel der Wahl, um entsprechende Hinweise zu geben oder die Kollegen zu sensibilisieren. Insgesamt knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) sahen sich dagegen noch nie gezwungen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Im Umgang mit ethischen Problemen in der Unternehmenskommunikation bilden Kodizes einen möglichen Fixpunkt. Kodizes wie der *Code d’Athènes*, der *Code de Lisbonne* oder der *Deutsche Kommunikationskodex* des Deutschen Rats für Public Relations (DRPR) geben Anhaltspunkte zur Einschätzung und Bewertung möglichen Fehlverhaltens. Entsprechend war es im Rahmen der Studie von Interesse, herauszufinden, wie häufig unternehmensinterne oder die Branchenkodizes von Kommunikationsmanagern konsultiert werden.

Die regelmäßige und häufige Konsultation von Kodizes ist in den befragten Unternehmen die Ausnahme. Lediglich knapp zwei Prozent der Befragten gaben an, Kodizes täglich zu Rate zu ziehen und weitere vier Prozent erklärten, dies zumindest wöchentlich zu tun. Etwa ein Viertel der Kommunikationsverantwortlichen (26 Prozent) schlägt gelegentlich in den einschlägigen Kodizes nach. Insgesamt 37 Prozent tun dies nur selten und 32 Prozent der Befragten überhaupt nicht.

**Abbildung 5: Häufigkeit der Konsultation von Kodizes zur Lösung ethischer Probleme in der Kommunikationspraxis**



Die geringe Ausprägung der Konsultation von Kodizes ist dabei nicht notwendigerweise Gradmesser für deren tatsächliche Reichweite und Relevanz. Maximilian Schöberl, Leiter der Konzernkommunikation & Politik der BMW Group, merkte an, dass „mir ja sowohl die Inhalte als auch die Ausrichtung der Dokumente bekannt sind. Ich habe sie ja zum Teil bei uns mit etabliert (...). Insofern muss ich sie mir nicht ansehen.“ Ein anderer Interviewteilnehmer wies in diesem Zusammenhang auch auf die Bedeutung von Erfahrung hin: „In einer gewissen Position mit einer gewissen Lebens- und Berufserfahrung weiß man schon, was richtig ist und was nicht.“ (Achim Schneider, Porsche). Insofern muss man Kodizes „nicht bewusst in die Hand“ (ebd.) nehmen, um ihren Geist zu befolgen.

#### 4.1.3 Kommunikationsrichtlinien und Kodizes

Um eine Einschätzung der Kommunikationsmanager/innen hinsichtlich des Verhältnisses von Unternehmensrichtlinien und allgemeinen Kodizes in der Kommunikationspraxis zu erhalten, wurden insgesamt fünf Statements abgefragt.

84 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu (*voll und ganz* sowie *eher* – Statement 1.1, Tabelle 2, S. 17), dass Kommunikationsrichtlinien ein integraler Bestandteil organisationsinterner Verhaltenskodizes sein sollten. Ein sensibleres Bewusstsein aller Mitarbeiter/innen für den Umgang mit Kommunikation, würde vermutlich nicht nur die Arbeit der jeweiligen Kommunika-

tionsabteilung erleichtern, sondern auch die interne Akzeptanz für Kommunikation insgesamt erhöhen. Allerdings ist die Realität im Moment noch eine andere: Kommunikation ist beileibe kein selbstverständlicher Inhalt von Compliancekodizes.

**Tabelle 2: Statements zum Verhältnis von Kommunikationsrichtlinien und allgemeinen Verhaltenskodizes in Unternehmen (N=56)**

Statements	stimme zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
1.1) Richtlinien für die Unternehmenskommunikation sind ein unverzichtbarer Bestandteil von bestehenden Verhaltenskodizes.	61 %	23 %	11 %	2 %	0 %
1.2) In unserem Unternehmen wäre es möglich, Kommunikationsrichtlinien in den Verhaltenskodex zu integrieren.	54 %	18 %	11 %	2 %	11 %
1.3) Die Inhalte des Deutschen Kommunikationskodex sollten integraler Bestandteil dieses Verhaltenskodex sein.	27 %	13 %	21 %	20 %	16 %
1.4) Interne Kommunikationsrichtlinien sollten integraler Bestandteil des Verhaltenskodex sein.	52 %	11 %	13 %	5 %	7 %
1.5) Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation sollte die Verpflichtung zur Einhaltung interner Kommunikationsrichtlinien Teil des Arbeitsvertrages sein.	32 %	13 %	14 %	7 %	11 %

Ebenfalls sehr positiv sehen die Befragten die Möglichkeit, Aspekte kommunikativer Regelungen bzw. Richtlinien in die jeweiligen Verhaltenskodizes der Unternehmen zu integrieren (Statement 1.2). Insgesamt 72 Prozent stimmen dieser Aussage zu, während lediglich jede/r Achte (13 Prozent) dies entschieden oder zumindest tendenziell ablehnt. Von den Befürwortern gaben zudem zwölf Befragte explizit an, dass gewisse Teile oder Aspekte von Kommunikationsrichtlinien bereits Bestandteil des generellen Verhaltenskodex in ihrem Unternehmen seien. Die Ausprägung von expliziten Kommunikationsrichtlinien ist dabei allerdings recht unterschiedlich, was nicht zuletzt der potenziellen Komplexität eines solchen Gesamtregelwerks geschuldet ist. Eine beispielhafte Aussage war:

„Dann wird sozusagen auf Unterdokumente verwiesen. Dieser Gesamtkodex ist sehr stark verkürzt worden, weil wir einfach gesagt haben, wir müssen das praktikabler machen. Dadurch wird eine stärkere Hierarchie in den Dokumenten erreicht und da ist dann meine Zuständigkeit für die Kommunikation und Government Relations in diesem Gesamtframework untergeordnet.“ (Elisabeth Schick, BASF)

Damit deuten sich zwei mögliche Wege der Integration an: Entweder man versteht den „Code of Conduct als großes Dach, unter dem es insgesamt Richtlinien in den einzelnen Abteilungen gibt, die einzuhalten sind.“ (Carsten Tilger, Henkel) Oder es werden explizite Passagen aufgenommen, die die Kommunikation betreffen.

Eine ähnliche Verteilung in den Antworten ergibt sich, wenn es um die Verankerung bereits bestehender interner Kommunikationsrichtlinien geht, wenngleich die Zustimmung hier mit 63 Prozent etwas niedriger liegt. Ein Viertel der Befragten macht hierzu entweder keine Angaben (13 Prozent) oder ist unentschieden (13 Prozent), während das verbliebene Achtel der Aussage ablehnend oder eher ablehnend gegenüber steht.

Eher gespalten sind die Befragten hinsichtlich der Aufnahme von Inhalten des *Deutschen Kommunikationskodex* in die jeweiligen organisationsinternen Kodizes (Statement 1.3, Tabelle 2, S. 17). 40 Prozent stimmen dieser Aussage voll und ganz oder tendenziell zu. Ein Befragter gab dazu an: „Ich finde die Inhalte sehr eindrücklich und da sie sehr knapp und klar sind, halte ich sie auch für sehr sinnvoll.“ (Andreas Breitsprecher, Vattenfall) Auch ohne die Übernahme expliziter Passagen des Kodex, ist dabei eine Integration möglich, wie ein weiteres Statement zeigt: „Sie [die Inhalte] sind es ja zum großen Teil. Der Verhaltenskodex [gemeint ist der Deutsche Kommunikationskodex – Anm. des Autors] ist ja auch in der einen oder anderen Form bei uns schon eingeflossen.“ (Jochen Grüten, Audi) Auf der anderen Seite ist die Zahl der Befragten mit einer ablehnenden Haltung mit 36 Prozent fast gleich groß. Hier gibt es Bedenken, dass ein nationaler, für Deutschland entwickelter Kodex der internationalen Ausrichtung eines Großunternehmens nicht gerecht werden würde. Entsprechend gibt eine Befragte an: „Das würde bei uns so nicht funktionieren, da wir die globale Ausrichtung für das Gesamtunternehmen haben.“ (Elisabeth Schick, BASF) Eine weitere Begründung für eine eher ablehnende Haltung wurde mit Verweis auf die interne Differenzierung von Unternehmen gegeben:

„Es ist etwas schwierig, im großen Konzern, der ganz viele einzelne Funktionen umfasst, einen Kommunikationskodex in den unternehmensweiten Verhaltenskodex spezifisch einzubauen. Denn dann ergibt sich das gleiche für HR, Forschung, Vertrieb, Marketing, Produktion, Logistik usw., die alle auch mit Fug und Recht ihre eigenen Kodizes haben.“ (Carsten Tilger, Henkel)

Auch wenn die Zustimmung zu den Inhalten des Deutschen Kommunikationskodex von den meisten Befragten deutlich bejaht wurde, stehen einer Integration im konkreten Fall oftmals strukturelle Hindernisse in den jeweiligen Unternehmen im Weg. Entscheidend scheint nicht die Frage zu sein, konkrete Formulierungen aus dem Kommunikationskodex in diversen Compliance-Kodizes der Unternehmen zu verankern – dies ist sicher unsinnig und unmöglich – sondern bestimmte Kernbegriffe oder Normen wie z.B. Transparenz als Inhalte in Verhaltensrichtlinien zu integrieren.

Auch beim abschließenden fünften Statement (Tabelle 2, S. 17), ob für Mitarbeiter/innen der Unternehmenskommunikation die Einhaltung interner Kommunikationsrichtlinien Teil des Arbeitsvertrages sein sollte, waren die Antworten differenziert. Zwar zeigt sich mit 45 Prozent die deutliche Mehrheit der Befragten einer solchen Möglichkeit gegenüber zustimmend. Aber

immerhin 18 Prozent äußern Ablehnung, während 14 Prozent sich unentschieden zeigen, bzw. 23 Prozent keine Angaben machen. In Einzelfällen wurde auch argumentiert, dass die Mitarbeiter ohnehin in den Arbeitsverträgen unterschreiben müssen, dass die Richtlinien der Unternehmen einhalten.

Um die Möglichkeiten einer weitergehenden Institutionalisierung von Richtlinien in der Unternehmenskommunikation auszuloten, wurden die Experten zusätzlich befragt, ob eine Integration eines existierenden Berufsfeldkodex – wie dem Deutschen Kommunikationskodex – in die Arbeitsverträge der Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung denkbar wäre. Von den 56 Befragten äußerten sich dabei lediglich 17 (oder 30 Prozent) zustimmend. So äußerten sich zwei Interviewpartner:

„Ich glaube, es hat mehr Zähne, wenn wir es dem einzelnen Mitarbeiter direkt in den Arbeitsvertrag reinschreiben, als wenn ich es allgemein in Compliance-Regeln einbinde. Und es hat auch noch den großen Vorteil, dass dann die Communication-Community die Chance zur Selbstreinigung hat.“ (Prof. Dr. Christoph Ehrhart, Deutsche Post DHL)

„Ich könnte mir durchaus vorstellen, dass man das tatsächlich, sagen wir mal als Gesamtpaket, zum Arbeitsvertrag anhängt.“ (Ulf Santjer, Puma)

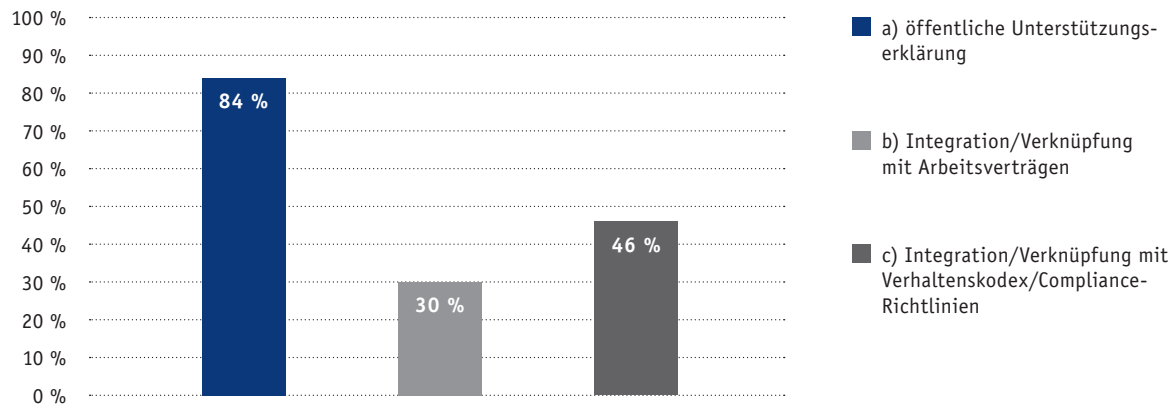
Die eher ablehnende Haltung vieler Experten wurde auf der anderen Seite mit einer ganzen Reihe von Argumenten begründet, die juristische Schwierigkeit bei der Integration des weichen Faktors Kommunikation sehen. „Das Thema in Arbeitsverträge zu integrieren, das würde zu weit gehen.“ (Andreas Krosta, Talanx) Auch die Problematik der Internationalität vieler Unternehmen wurde erneut angeführt. Es sei schwer, die im Ausland arbeitenden Kollegen/innen auf einen deutschen Kodex zu verpflichten. Zudem waren viele der Meinung, dass die bestehenden Regelungen bereits ausreichend seien, bzw. die Essenz des Deutschen Kommunikationskodex schon in bestehenden Richtlinien erfasst sei:

„Das, was im Deutschen Kommunikationskodex drin steht, ist nichts anderes – nur in anderen Worten beschrieben – als unser internationaler Code of Conduct und unsere Kommunikations-policy-Verhaltensweisen.“ (Britta Kopfer, BP)

Abschließend ging es im Rahmen des telefonischen Interviews um die Einschätzung der Kommunikationsexperten, wie der Deutsche Kommunikationskodex effektiv weiter verbreitet und auch dessen Verbindlichkeit erhöht werden könnte. Dazu wurden den Befragten drei fiktive Optionen vorgelegt und dies mit der Bitte verbunden, die Machbarkeit jeder Option in ihrem Unternehmen einzuschätzen. Die erste Möglichkeit bestand (a) in einer öffentlichen Unterstützungserklärung für den Deutschen Kommunikationskodex durch das jeweilige Unternehmen (z.B. auf der Website des Unternehmens). Option zwei (b) schlug die Integration/

Verknüpfung des Kodex mit Arbeitsverträgen vor und Option drei (c) fragte nach der fachlichen Einschätzung, inwieweit eine Verknüpfung des Kodex mit bestehenden unternehmensinternen Verhaltenskodizes und/oder Compliance-Richtlinien möglich sei. Mehrfachnennungen waren möglich.

**Abbildung 6: Zustimmung zu Optionen der zukünftigen Weiterverbreitung des Deutschen Kommunikationskodex**



Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine sehr große Mehrheit von 84 Prozent der befragten Kommunikationsexperten eine öffentliche Unterstützungserklärung für den Deutschen Kommunikationskodex vorstellen kann. Ein solcher Schritt böte demnach eine „wichtige Möglichkeit, um auch der Gesellschaft gegenüber die eigene Relevanz zu erklären“ (Jochen Grüten, Audi) und eine „hohe Signalwirkung“ (Jan-Peter Schwartz, Siemens Energy) zu erzielen. Kritische Stimmen verweisen wiederum auf die schwierige Vereinbarkeit zwischen nationalem Kodex und internationaler Aufstellung.

Etwa jede/r Zweite (46 Prozent) hält eine Integration des Kommunikationskodex in bestehende unternehmensinterne Richtlinien für möglich. Die Befürworter einer solchen Option betonen dabei, dass „verhalten und kommunizieren ohnehin eins sind“ (Ulrich Ott, ING Diba). Zudem sei die „Zusammenarbeit mit der Compliance bereits sehr eng.“ (Ingo Koch, AXA). Andererseits betonen viele Kommunikationsexperten, dass die Komplexität der Unternehmen es sehr erschwert „das auszuformulieren – aufgrund der Breite der Tätigkeiten in einem großen Konzern.“ (Carsten Tilger, Henkel) Zudem gibt es auch generelle Bedenken, inwieweit „Richtlinien (...) als festgeschriebene Verhaltensweisen realisierbar“ (Andreas Breitsprecher, Vattenfall) sind.

Die Verknüpfung des Deutschen Kommunikationskodex mit Arbeitsverträgen halten schließlich nur noch 30 Prozent der Kommunikationsmanager für einen gangbaren Weg. So wird beispielsweise die Befürchtung geäußert, dass dann womöglich „alle Fachabteilungen spezifische Standesregeln integrieren wollen“ (Phillipp Baum, Boehringer Ingelheim) und es damit zu einer

Zersplitterung der unternehmensinternen Richtlinien käme. Zudem sehen viele Befragte die rechtliche Umsetzung als schwierig und zu aufwendig an. Nur für eine Minderheit ist es dagegen denkbar, „dass man das im Arbeitsvertrag erwähnen kann“ (Felix Gress, Continental) oder „als Gesamtpaket zum Arbeitsvertrag angehängt“ (Ulf Santjer, Puma).

## 4.2 Ergebnisse der Online-Umfrage

Nach der Durchführung der telefonischen Interviews wurden die Befragten gebeten, zusätzlich an einer Online-Umfrage teilzunehmen, die sich mit Rollen und Funktionen von Kodizes im Berufsfeld insgesamt beschäftigt. Von den 56 Interviewpartnern der ersten Befragungsrunde nahmen insgesamt 45 an der zweiten Runde teil, was einer Ausschöpfungsquote von 80 Prozent entspricht. Die Beendigungsquote lag mit 39 vollständig ausgefüllten Fragebögen bei 67 Prozent.

### 4.2.1 Funktionen von Kommunikationskodizes

Während die telefonische Befragung auf die Erhebung des Status quo kommunikativer Richtlinien in den jeweiligen Unternehmen abzielte, richtete sich die Online-Umfrage auf die Einschätzung der Experten zu Rollen und Funktionen von ethischen Richtlinien *im Berufsfeld insgesamt*.

Im ersten Fragenkomplex ging es um die Einschätzung von Funktionen von Kommunikationskodizes und den darin enthaltenen Richtlinien (Tabelle 3, S. 22). Bentele (2009) hatte zum ersten Mal fünf verschiedene organisatorische und gesellschaftliche *Funktionen* von Kodizes differenziert. Folgende Funktionen wurden analytisch unterschieden:

- 1) Die *Orientierungsfunktion*: Kodizes informieren und orientieren über Leitlinien beruflichen Verhaltens.
- 2) Die *Professionalisierungsfunktion*: Jede klassische Profession besitzt ein ethisches Gerüst in Form von Kodizes oder Leitlinien, deren Verletzung in der Regel auch sanktioniert wird. Egal, ob es sich um eine klassische Profession handelt oder nicht – anerkannte ethische Regeln sind ein grundlegendes Professionsmerkmal. Das Berufsfeld der Kommunikationsverantwortlichen ist ebenso wie das der Journalisten und Werber keine klassische Profession, weil einige der Merkmale fehlen, bemüht sich aber, sich dem Feld der klassischen Professionen anzunähern.
- 3) Kodizes helfen, das Berufsfeld und seine Tätigkeitsstrukturen grundlegend zu reflektieren – man kann von einer *Reflexionsfunktion* sprechen.
- 4) Kodizes und für Verführungen zuständige Gremien besitzen eine Entlastungs- und *Demokratisierungsfunktion*, weil alle Angehörigen eines Berufsfeldes sich daran orientieren und daran halten sollen, egal in welcher Hierarchiestufe sie angesiedelt sind.

- 5) Kodizes helfen dabei, das Berufsfeld und ihre Akteure der Gesellschaft gegenüber zu legitimieren, es lässt sich von einer *Legitimierungsfunktion* sprechen.

**Tabelle 3: Funktionen von Kommunikationskodizes, Teil 1 (N=40)**

Statements	stimme zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
2.1) Kommunikationskodizes und -richtlinien geben im Allgemeinen Orientierungshilfen für die Kommunikationspraxis.	68 %	27 %	5 %	0 %	0 %
2.2) Kommunikationskodizes und -richtlinien im Allgemeinen sind nur ein Feigenblatt für das Berufsfeld. In der Praxis gelten andere Regeln.	0 %	5 %	15 %	47 %	33 %
2.3) Kommunikation für ein Unternehmen bedeutet auch immer, Verantwortung gegenüber Stakeholdern zu tragen.	87 %	13 %	0 %	0 %	0 %
2.4) Kommunikationskodizes und -richtlinien im Allgemeinen legitimieren das Handeln von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft.	12 %	30 %	35 %	18 %	5 %

Dass Kodizes eine allgemeine Orientierungshilfe (Orientierungsfunktion) bieten, steht dabei nach Ansicht der Experten außer Zweifel: 95 Prozent stimmen entweder *zu* oder sie stimmen *eher zu*.

Umgekehrt verwahren sich die befragten Kommunikationsmanager entschieden gegen die Aussage, Kodizes und Richtlinien seien nur ein Feigenblatt für das Berufsfeld. Vier von fünf Befragten lehnen eine solche Aussage ab, die vor allem abgefragt wurde, weil sie zwar in der Praxis vorkommt, aber in starkem Kontrast zu anderen Statements steht. Weitere 15 Prozent sind unentschieden und lediglich fünf Prozent würden dieser Aussage eher zustimmen.

Wenig überraschend ist auch, dass einstimmig alle der Aussage zustimmen, wonach Kommunikation im Auftrag eines Unternehmens auch immer Verantwortungsübernahme gegenüber Stakeholdern bedeutet. Die Unternehmenskommunikation als Berufsfeld erkennt damit an, dass der Kommunikator nicht nur für das eigene Unternehmen übernommen werden sollte, sondern auch für andere Gruppen der Gesellschaft (z.B. Journalisten) oder die Bevölkerung insgesamt.

Schwieriger ist allerdings die Beurteilung der Funktion von Kodizes wenn es um die Legitimierung unternehmerischen Handelns gegenüber der Gesellschaft geht. Zwar stimmt eine einfache Mehrheit der Befragten (42 Prozent) zu, dass Kommunikationskodizes und -richtlinien das Handeln von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft legitimieren. Aber immerhin 23 Prozent stimmen dieser Aussage *eher nicht* oder *nicht zu* und 35 Prozent sind hier unentschieden. Dieses Ergebnis lässt sich so interpretieren, dass einerseits die Fragestellung nach einer Legitimationsfunktion sicher nicht einfach ist. Zum anderen liegt eine Legitimationsfunktion für unter-



nehmensinterne Richtlinien weniger klar auf der Hand als eine Legitimationsfunktion eines allgemeinen Kodex, der Grundlagen des Berufes ausdrückt und so eine Art sinnstiftende Funktion hat. Wenn wahrheitsgemäße und transparente Information über Unternehmen für die Gesellschaft und für verschiedenen Stakeholder wichtig ist, dann ist auch eine Legitimationsfunktion recht naheliegend. Je nachdem, was die Befragten hier also im Sinn hatten, konnte die Frage unterschiedlich beantwortet werden.

Deutlich erkennbar ist in Tabelle 4 die große und innerhalb der letzten Jahre zunehmende Bedeutung von Kommunikationskodizes und -richtlinien im Berufsfeld. 75 Prozent der Befragten geben an, dass die Bedeutung solcher Normen in den vergangenen fünf Jahren zugenommen habe und weitere 65 Prozent glauben, dass diese auch in den kommenden fünf Jahren noch weiter zunehmen wird. Während nur 18 Prozent unentschieden in der retrospektiven Betrachtung der Bedeutung von Richtlinien waren, ist die Skepsis mit Blick auf die zukünftige Bedeutung allerdings etwas größer. 33 Prozent sind sich nicht sicher, ob die Bedeutung von Kodizes in Zukunft weiter wachsen wird.

**Tabelle 4: Funktionen von Kommunikationskodizes, Teil 2 (N=40)**

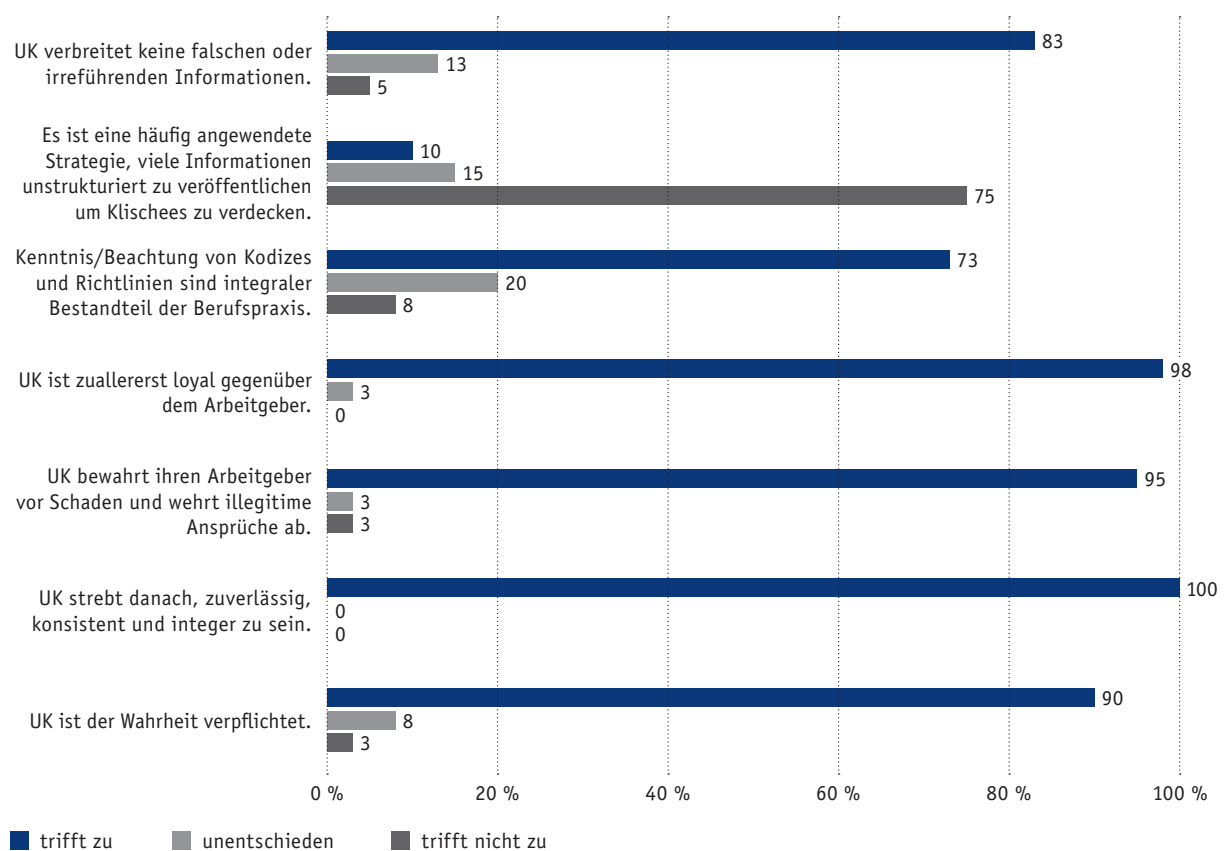
Statements	stimme zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
3.1) Die Bedeutung von Kommunikationskodizes und -richtlinien hat in den vergangenen fünf Jahren zugenommen.	23 %	52 %	18 %	5 %	2 %
3.2) Die Bedeutung von Kommunikationskodizes und -richtlinien im Allgemeinen wird in den nächsten fünf Jahren zunehmen.	20 %	45 %	33 %	2 %	0%
3.3) Das gesamte Berufsfeld der Unternehmenskommunikation benötigt einen eigenen Kodex.	25 %	33 %	30 %	8 %	5 %
3.4) Jedes Unternehmen sollte nur seine eigenen Richtlinien für die Unternehmenskommunikation haben.	8 %	10 %	12 %	40 %	30 %
3.5) Kommunikationskodizes und -richtlinien im Allgemeinen sind für das Berufsfeld der Unternehmenskommunikation von großer Bedeutung.	30 %	50 %	18 %	2 %	0 %

Die überwiegende Mehrzahl der befragten Experten ist zudem der Ansicht, dass das Berufsfeld der Public Relations (im weiteren Sinn) bzw. der Unternehmenskommunikation einen eigenen Kodex benötigt. Hier stimmen 58 Prozent der Befragten zu – 25 Prozent stimmen *völlig* und 33 Prozent *eher* zu. Nur jeder Achte ist hier gegenteiliger Meinung. Entsprechend ist auch die Zustimmung zu Aussage fünf, die die Wichtigkeit von Kommunikationskodizes für das Berufsfeld der Kommunikatoren erfragt, mit 80 Prozent sehr hoch. Umgekehrt sehen, wie die Antworten auf Aussage vier verdeutlichen, nur 18 Prozent eine ausschließlich unternehmensspezifische Regelung von Kommunikation als die bessere Alternative an.

## 4.2.2 Einstellungen der Kommunikationsverantwortlichen in Bezug auf moralische Werte und Verfahren

Nach den Funktionen von Kodizes und Richtlinien befasste sich die Studie mit der Einschätzung der Experten zum Status quo ethischen Verhaltens, zur Verpflichtung ethischer Werte, Normen und Verfahren im Berufsfeld insgesamt. Dazu wurden Fragen aus der Pressesprecherstudie von Bentele, Großkurth und Seidenglanz (2012) adaptiert. Es zeigt sich, dass die Befragten der Unternehmenskommunikation eine Doppelfunktion beimessen.

**Abbildung 7: Selbstwahrnehmung der Unternehmenskommunikation (Zustimmung/Ablehnung zu Aussagen in Prozent)**



In erster Linie ist die Unternehmenskommunikation nach Aussage der Befragten dem eigenen Auftraggeber bzw. dem eigenen Unternehmen verpflichtet. Fast alle (98 Prozent) stimmen der Aussage zu, die Unternehmenskommunikation sei zuallererst gegenüber dem Arbeitgeber loyal. Loyalität ist normativ nicht nur im Deutschen Kommunikationskodex und in den internationalen Kodizes verankert, sondern wird von den Befragten offenbar auch als ein zentraler Zielwert betrachtet. 95 Prozent sehen es auch als ihre Aufgabe an, den eigenen Arbeitgeber vor Schaden zu bewahren und illegitime Ansprüche abzuwehren.

Die übergroße Mehrheit sieht es dabei als zutreffend oder eher zutreffend an, dass Unternehmenskommunikation zur Erfüllung dieser Aufgabe keine falschen oder irreführenden Informationen verbreiten darf (83 Prozent), dass das Berufsfeld der Wahrhaftigkeit verpflichtet ist (90 Prozent) und dass darin ein Bestreben nach Zuverlässigkeit, Konsistenz und Integrität zum Ausdruck kommt (100 Prozent). Auch diese – im Kommunikationskodex verankerten – Normen und Werte werden also von neun von zehn der Befragten geteilt. Nur eine Minderheit von zehn Prozent ist der Ansicht, dass es eine probate Strategie sei, viele Informationen unstrukturiert zu veröffentlichen, um mit einem Zuviel an Transparenz von kritischen Punkten abzulenken (10 Prozent – trifft zu; 15 Prozent – unentschieden). Die überwiegende Mehrheit von 75 Prozent teilt diese Ansicht nicht.

Mit diesen insgesamt doch recht eindeutigen Aussagen bezüglich der Einstellungen zu ethischen Normen, Werten und Verfahren in der Berufspraxis wird deutlich, dass die Kommunikationsmanager/innen der größten Unternehmen in Deutschland hohe Maßstäbe an sich selbst anlegen.

#### **4.2.3 Integration allgemeiner Kodizes und interner Richtlinien**

Im abschließenden Komplex der Online-Befragung geht es um eine mögliche Integration allgemeiner Kommunikationskodizes und interner Kommunikationsrichtlinien in organisationale Verhaltenskodizes allgemein. Der Fragekomplex unterscheidet zwischen einer allgemeinen Beurteilung der Experten innerhalb des Berufsfeldes auf der einen Seite und einer möglichen Integration innerhalb des eigenen Unternehmens auf der anderen Seite (Tabelle 5, S.26).

Dabei sind die Befragten mehrheitlich der Ansicht, dass Kommunikationskodizes ein unverzichtbarer Bestandteil der Verhaltenskodizes von Unternehmen sind. 72 Prozent stimmen dieser Aussage zu oder eher zu. Lediglich eine befragte Person zeigte sich eher ablehnend und 26 Prozent unentschieden.

Noch deutlich mehr Zuspruch bekam die Aussage, wonach interne Kommunikationsrichtlinien ein unverzichtbarer Bestandteil von Verhaltenskodizes sind. Insgesamt 85 Prozent äußern sich hier zustimmend, bei 10 Prozent unentschieden und fünf Prozent Ablehnung.

Entsprechend der mehrheitlichen Zustimmung zu den beiden ersten Aussagen, stimmt demnach nur eine Minderheit (23 Prozent) der Aussage zu, wonach Kommunikationskodizes und Verhaltenskodizes nicht vermengt werden sollten. 49 Prozent lehnen eine solche Trennung ab oder eher ab. Gleichzeitig ist allerdings auch mehr als ein Viertel der Experten (28 Prozent) in dieser Frage unschlüssig. Tendenziell unterstützen die Befragten damit die Ansicht, dass die Inhalte von Kommunikationskodizes ein relevanter Bestandteil allgemeiner Verhaltenskodizes sein sollten.

**Tabelle 5: Einschätzungen zum Verhältnis zwischen Kommunikationsrichtlinien/-kodizes und allgemeinen Verhaltenskodizes (Werte gerundet)**

Statements	stimme zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
4.1) Kommunikationskodizes sind ein unverzichtbarer Bestandteil von Verhaltenskodizes von Unternehmen.	31 %	41 %	26 %	3 %	0 %
4.2) Interne Richtlinien der Unternehmenskommunikation sind ein unverzichtbarer Bestandteil von Verhaltenskodizes von Unternehmen.	49 %	36 %	10 %	5 %	0 %
4.3) Kommunikationskodizes und Verhaltenskodizes sollte man nicht vermengen.	10 %	13 %	28 %	28 %	21 %
4.4) Interne Richtlinien der Unternehmenskommunikation und Verhaltenskodizes sollte man nicht vermengen.	16 %	18 %	13 %	26 %	26 %
4.5) Die Inhalte des Deutschen Kommunikationskodex sollten integraler Bestandteil von Verhaltenskodizes sein.	3 %	36 %	54 %	3 %	5 %
4.6) Interne Richtlinien der Unternehmenskommunikation sollten integraler Bestandteil von Verhaltenskodizes sein.	16 %	40 %	33 %	5 %	8 %

Entsprechend deutlich ist auch die Antwort zu Aussage 4.4. Insgesamt mehr als die Hälfte der Befragten (52 Prozent) signalisieren mit ihrer Ablehnung, dass sie der Ansicht sind, organisationsinterne Kommunikationsrichtlinien sollten in allgemeine Verhaltenskodizes integriert werden. Ein gutes Drittel der Befragten (34 Prozent) stimmt der Aussage zu oder stimmt ihr *eher zu* und tendiert damit eher zu einer Trennung beider Bereiche. Etwa jede achte befragte Person (13 Prozent) ist in dieser Sache unentschieden.

Die Zustimmung/Ablehnung auf die Aussagen 4.5 und 4.6 zeigen schließlich, dass die Reichweite der Integration von Kommunikationsrichtlinien in Verhaltenskodizes noch der Klärung bedarf. Zwar stimmen 39 Prozent tendenziell der Aussage zu, wonach Inhalte des Deutschen Kommunikationskodex explizit Bestandteil von Verhaltenskodizes in Unternehmen sein sollten. Aber 54 Prozent sind hier unentschieden in ihrer Ansicht und acht Prozent *eher ablehnend* oder *ablehnend* eingestellt.

Demgegenüber befürwortet eine deutliche Mehrheit von 56 Prozent die Einbeziehung interner Kommunikationsrichtlinien in den eigenen Verhaltenskodex. Nur ein Drittel (33 Prozent) ist hier unentschieden und 13 Prozent zeigen sich ablehnend. Das Verhältnis zwischen Befürwortern und Unentschiedenen ist hier gegenüber der Aussage 4.5 nahezu umgekehrt.

Die Daten zeigen somit, dass die Berücksichtigung kommunikationsbezogener Inhalte (kommunikative Richtlinien) in allgemeinen Verhaltenskodizes von Unternehmen mehrheitsfähig innerhalb der Berufspraxis ist. Allerdings ist die konkrete Umsetzung einer solchen Integra-

tion umstritten und sicher auch unklar in dem Sinne, welche Möglichkeiten es gibt. Zwar ist der Deutsche Kommunikationskodex hier eine tragfähige Option zur Umsetzung einer stärkeren Integration kommunikativer Richtlinien, aber die partikulare Lösung innerhalb eines einzelnen Unternehmens wird insgesamt eher unterstützt. Da die Zustimmung zur Bedeutung von Kommunikationsrichtlinien insgesamt sehr hoch ist, ist die entscheidende Frage vermutlich weniger, ob jedes Unternehmen einen allgemein verbindlichen Kodex in die eigenen Richtlinien aufnimmt, sondern wie es gelingen kann, die Essenz eines allgemeinen Professionskodex in die Richtlinien und Kodizes der jeweiligen Unternehmen zu integrieren. In die Zukunft gedacht, sind hier Beispiele gefragt und notwendig, die exemplarisch kommunikationsbezogene Inhalte in allgemeinere Verhaltenskodizes integrieren.

#### 4.2.4 Chancen und Herausforderungen bei der Integration kommunikativer Richtlinien

In den abschließenden Fragen geht es um die Einschätzung der Herausforderungen und der Chancen bei der Integration kommunikativer Richtlinien in die jeweiligen Unternehmen – sowohl auf Ebene der jeweiligen Verhaltenskodizes, als auch aus arbeitsrechtlicher Sicht.

**Tabelle 6: Integration des Deutschen Kommunikationskodex und interner Kommunikationsrichtlinien in den betrieblichen Verhaltenskodex und potentielle Verknüpfung mit Arbeitsverträgen (Werte gerundet)**

Statements	stimme zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
5.1) In unserem Unternehmen wäre es meiner Einschätzung nach möglich, den Deutschen Kommunikationskodex in den Verhaltenskodex zu integrieren.	13%	23%	28%	21%	15%
5.2) In unserem Unternehmen wäre es meiner Einschätzung nach möglich, interne Richtlinien der Unternehmenskommunikation in den Verhaltenskodex zu integrieren.	23%	46%	21%	3%	8%
5.3) Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation sollte die Verpflichtung zur Einhaltung des Deutschen Kommunikationskodex Teil des Arbeitsvertrages sein.	13%	23%	31%	21%	13%
5.4) Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation sollte die Verpflichtung zur Einhaltung interner Richtlinien der Unternehmenskommunikation Teil des Arbeitsvertrages sein.	41%	18%	23%	10%	8%

Dabei zeigt sich, dass die Experten eher skeptisch sind, was eine direkte Integration des Deutschen Kommunikationskodex in den Verhaltenskodex im Unternehmen der befragten Personen angeht. 36 Prozent der Befragten stimmen einer solchen Aussage eher zu. Ebenfalls 36 Prozent schätzen die Situation genau umgekehrt – also ablehnend – ein. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (28 Prozent) ist hier unsicher. Demgegenüber ist es nach Einschätzung der

großen Mehrheit der Experten (69 Prozent) möglich, interne Kommunikationsrichtlinien direkt in den internen Verhaltenskodex zu integrieren. Ein Fünftel der Befragten ist hier unsicher und 10 Prozent stehen dieser Aussage insgesamt ablehnend gegenüber. Wie bereits im Verhältnis zwischen den Aussagen 4.5 und 4.6 (Tabelle 5, S. 27) zeigt sich auch im direkten Vergleich zwischen 5.1 und 5.2 (Tabelle 6, S. 27), dass es eine breite Befürwortung zur Integration von Kommunikationsrichtlinien in die allgemeineren Verhaltenskodizes von Unternehmen gibt.

Die beiden abschließenden Fragen zielen auf eine mögliche arbeitsrechtliche Verankerung von Kommunikationsrichtlinien und Kodizes ab. Wie bereits bei der Frage nach der Integration des Deutschen Kommunikationskodex in das jeweilige Unternehmen ergab sich auch bei der Frage nach der Integration des Kodex in konkrete Arbeitsverträge von Mitarbeiter/innen ein geteiltes Stimmungsbild. 36 Prozent der Befragten befürworten, dass die Verpflichtung zur Einhaltung des Deutschen Kommunikationskodex Teil des Arbeitsvertrages sein sollte. Umgekehrt stehen 33 Prozent dieser Aussage ablehnend gegenüber, während 31 Prozent unentschieden sind.

Einfacher scheint es da nach Einschätzung der Experten zu sein, die Mitarbeiter/innen auf die Einhaltung interner Kommunikationsrichtlinien vertraglich zu verpflichten. Insgesamt 59 Prozent stimmen der Aussage zu, dass die Verpflichtung zur Einhaltung interner Richtlinien der Unternehmenskommunikation Teil der Arbeitsverträge der Mitarbeiter der Kommunikationsabteilungen sein sollten. War noch ein Drittel der Befragten gegen eine Integration des Deutschen Kommunikationskodex, so sind im Falle interner Richtlinien nur noch 18 Prozent eher oder ganz ablehnend eingestellt. Auch der Anteil an Unentschiedenen ist mit 23 Prozent in dieser Frage geringer.

Wie schon im vorherigen Abschnitt angedeutet, zeigt sich auch in der Frage der Verrechtlichung von Kommunikationsrichtlinien in Form von Arbeitsverträgen, dass eine individuelle Lösung in jedem Unternehmen von der Mehrheit der Experten präferiert wird.

## 5 Interpretation, Schlussfolgerungen und zukünftige Herausforderungen

Mit insgesamt 56 Interviews hat die vorliegende Studie einen von zwei Kommunikationsverantwortlichen aus dem Kreis der 100 größten deutschen Unternehmen erreicht. Auch wenn eine noch höhere Ausschöpfung im Sinne einer breiteren Ergebnisbasis wünschenswert gewesen wäre, so kann die Studie doch mit Recht für sich in Anspruch nehmen, die aktuelle Sicht der führenden Kommunikationsmanager/innen im Feld darzustellen.

In der Gesamtschau der Ergebnisse sind eine ganze Reihe von Befunden durchaus bemerkenswert: Für 75 Prozent der Befragten hat die Bedeutung von Kommunikationskodizes und -richtlinien in den vergangenen Jahren zugenommen. Die meisten Unternehmen haben, bevorzugt in den Bereichen Media Relations, Finanzkommunikation und Online-Kommunikation, schriftliche Kommunikationsrichtlinien entwickelt. Bei immerhin 43 Prozent der Befragten sind ethische Probleme in der Unternehmenskommunikation ein regelmäßiges Thema. Für eine große Mehrheit der leitenden Kommunikationsmanager spielt das Thema Kommunikation auch für die allgemeinen Compliancekodizes eine wichtige Rolle.

Überraschend eindeutig fiel die Bereitschaft der führenden Kommunikationsmanager aus, sich hinter die Werte und Normen des Deutschen Kommunikationskodex zu stellen. 84 Prozent der Befragten könnten sich vorstellen, dass ihr Unternehmen sich öffentlich hinter die Leitnormen des Deutschen Kommunikationskodex stellt. Diese Werte und Normen in den Arbeitsverträgen zu verankern, sehen allerdings nur 30 Prozent als sinnvoll an. Diese eher zurückhaltende Bewertung den Deutschen Kommunikationskodex in die bestehenden Compliance-Richtlinien und Verhaltenskodizes der jeweiligen Unternehmen zu integrieren, ist durchaus nachvollziehbar. Denn sie betreffen das allgemeine Verhalten *aller* Unternehmensmitarbeiter und thematisieren nicht nur die Werte und Verhaltensweisen in Kommunikationsabteilungen. Zu berücksichtigen ist zudem, dass hier möglicherweise Missverständnisse hinsichtlich des Begriffs „Integration“ eine Rolle gespielt haben können. Der Verweis vieler Kommunikationsexperten auf rechtliche Vorgaben, organisationspolitische Bedingungen oder die internationale Ausrichtung und Kultur der betreffenden Unternehmen zeigt, dass Unternehmenskommunikation in ihren Richtlinien sich nicht einseitig auf kommunikative, national verfasste Verhaltensregeln festlegen kann, sondern flexibel bleiben muss. Was nach Maßgabe kommunikativer Ethik richtig ist, muss nicht automatisch auch mit juristischen Vorgaben harmonieren. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass gut begründbare, kommunikationsethische Normen nicht immer konsistent sein müssen oder sich sogar widersprechen können.

Nicht zuletzt zeigt auch die starke Binnendifferenzierung kommunikativer Richtlinien (Abbildung 3, S. 12) in den Unternehmen, dass die Unternehmenskommunikation selbst nicht nur den verschiedensten Anforderungen unterschiedlicher Stakeholdergruppen ausgesetzt ist, sondern

diese auch selbst aktiv gestaltet. Die verschiedenen Kommunikationsfelder innerhalb der Unternehmenspraxis – Media Relations, Public Affairs, Finanzmarktkommunikation, interne Kommunikation, um nur einige zu nennen – folgen unterschiedlichen Binnenlogiken. Ein allgemeiner Kommunikationskodex, der die Gesamtheit aller Felder abbildet und dabei gleichzeitig klar und einfach ist, ist keine einfache Herausforderung.

Daraus lässt sich jedoch nicht schließen, dass das Verhältnis zwischen Kommunikationsethik und den vielfältigen anderweitigen Anforderungen an Unternehmen auf Dauer problematisch bleiben muss, bzw. notwendigerweise auch problematisch ist. Die Zurückhaltung und Vielfalt in der Beurteilung der weitergehenden Integration eines allgemeinen, für die gesamte Branche gültigen Kommunikationskodex in die unternehmerische Wirklichkeit reflektiert vielmehr die Vielfalt der Anforderungen, denen sich die Berufspraxis tagtäglich stellen muss. Die Erkenntnis, dass viele Richtlinien, auch wenn sie nicht explizit auf den Deutschen Kommunikationskodex Bezug nehmen, dessen „Geist“ atmen, zeigt die Flexibilität der Unternehmen im Umgang mit den verschiedenen Systemlogiken.

Eine weitere interessante Erkenntnis bietet der Vergleich von Einstellungen der Kommunikationsmanager mit der allgemein zugesprochenen Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen und ihren Repräsentanten. Wie Abbildung 7 (S. 25) zeigt, versteht sich das Berufsfeld als integer, konsistent und der Wahrhaftigkeit verpflichtet. Dabei ist es für die führenden Kommunikationsmanager auch wichtig, illegitime Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber abzuwehren. Problematisch dabei ist, dass die Legitimität eines Anspruchs notwendigerweise im Auge des Betrachters liegt. Das eher geringe Vertrauen der Bevölkerung in große Unternehmen (GfK, 2013) deutet auf eine Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung der Kommunikatoren und der Meinung der Bevölkerung hin. Im Publikum und in der Öffentlichkeit gelten, zumindest in Deutschland, viele kritische Ansprüche gegenüber Unternehmen oftmals schon deshalb als legitim, weil die Unternehmen selbst als wenig vertrauenswürdig wahrgenommen werden und ihre Kommunikation deshalb ebenfalls als wenig glaubwürdig erscheint. Die Abwehr von – aus Sicht der Unternehmen – illegitimen Ansprüchen wird damit in der Öffentlichkeit selbst gelegentlich illegitim. Dass die Unternehmenskommunikation zuerst ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal zu sein hat, ist konsequent. Aber die „Unterstellung nicht etwa schlechter professioneller Standards, sondern eher schlechter ethischer Standards“ (Bentele, 2014, S. 113) verhindert hier, dass das legitime Anliegen von Unternehmen auch in der Öffentlichkeit als solches dargestellt werden kann und akzeptiert wird. Dass 73 Prozent der befragten Kommunikationsmanager die Kenntnis und Beachtung einschlägiger Kodizes als integralen Bestandteil des Berufsfeldes ansehen (Abbildung 7, S. 25) deutet darauf hin, dass die Unternehmenskommunikation für die Bedeutung dieses Themas inzwischen sensibilisiert ist.



## Literaturverzeichnis

- Avenarius, H. & Bentele, G. (Hrsg.)(2009). Selbstkontrolle im Berufsfeld Public Relations. Reflexionen und Dokumentation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, G. & Andres, S. (2005). Ethische Herausforderungen an die Unternehmensführung. Unternehmensethik, Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation und Corporate Governance. In: ZfO Wissen 74 (3), S. 147–151.
- Bentele, G. (2009). Ethik der Public Relations: Grundlagen, Probleme, Herausforderungen. In: Avenarius, H. & Bentele, G. (Hrsg.)(2009), Selbstkontrolle im Berufsfeld Public Relations. Reflexionen und Dokumentation (S. 12-41). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, G. (2014). Ethik der Public Relations – Oxymoron oder Professionsmerkmal? In: Kutsch, A., Averbek, S. & Eickmanns, H. (Hrsg.)(2014), Kommunikation über Grenzen. Studien deutschsprachiger Kommunikationswissenschaftler zu Ehren von Prof. Dr. Joan Hemels (S. 109-128). Münster: Lit
- Bentele, G., Fröhlich, R. & Szyszka, P. (2008)(Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftlich Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bentele, G., Großkurth, L. & Seidenglanz, R. (2005). Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufsstandes. Berlin: Helios Media.
- Bentele, G., Großkurth, L. & Seidenglanz, R. (2007). Profession Pressesprecher 2007. Vermessung eines Berufsstandes. Berlin: Helios Media.
- Bentele, G., Großkurth, L. & Seidenglanz, R. (2009). Profession Pressesprecher 2009. Vermessung eines Berufsstandes. Berlin: Helios Media.
- Bentele, G., Dolderer, U., Fechner, R. & Seidenglanz, R. (2012). Profession Pressesprecher 2012. Vermessung eines Berufsstandes. Berlin: Helios Media.
- Bentele, G. & Nothhaft, H. (2011). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility. Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hrsg.)(2011), Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar (S. 45-70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Coombs, T. W. & Holladay, S. J. (2007). It's not just PR. Public Relations in Society. Malden: Blackwell.
- Die Welt (2013). Die wichtigsten Unternehmen, Banken und Versicherungen des Jahres 2012. Die Welt. Berlin. Im Internet: <http://top500.welt.de/download/2012>
- Edelmann (2012). Edelman Trust Barometer (2012): Im Internet: <http://edelmaneditions.com/wp-content/uploads/2012/01/Final-Brochure-1.16.pdf>
- Edelmann (2015). Edelman Trust Barometer (2015): Im Internet: <http://www.edelman.de/de/studien/articles/trustbarometer2015>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management. A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- GfK (2013). Pressemeldung GfK. Im Internet: [http://www.gfk.com/de/Documents/Pressemitteilungen/2013/20130207\\_PM-GfK-Verein-Global-Trust-2013-fin\\_dt.pdf](http://www.gfk.com/de/Documents/Pressemitteilungen/2013/20130207_PM-GfK-Verein-Global-Trust-2013-fin_dt.pdf)
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L. & May, S. (2011) (Eds.). The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility. Chichester: Wiley & Sons.

- Kunczik, M. (2010). *Public Relations. Konzepte und Theorien* (5. Auflage). Köln/Weimar/Wien: Böhlau.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 2 Bde. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2011). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hrsg.) (2011). *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Röttger, U., Preusse, J. & Schmidt, J. (2014). *Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Schloter, C. (2004). Vertrauen als Grundlage von Stakeholderbeziehungen. In: *Zfo*, 73. Jg., Nr. 4, S. 202–206.
- SpiegelOnline (2013). GfK-Studie: Deutsche misstrauen Bankern - und lieben die Polizei. In: SpiegelOnline, 06.02.2013. Im Internet: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-haben-kein-vertrauen-in-die-finanzindustrie-a-881565.html>
- Steinmann, H. (2004). Begründungsprobleme einer Unternehmensethik. In: *Die Unternehmung*, 58 (2), Jg., Nr. 2, S. 105–122.
- Weder, F. & Karmasin, M. (2011). Corporate Communicative Responsibility. Kommunikation als Ziel und Mittel unternehmerischer Verantwortungswahrnehmung – Studienergebnisse aus Österreich. In: *Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik*, 12 (3), S. 410–428.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D. & Verhoeven, P. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Unternehmenskommunikation* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Ethische Problemwahrnehmung bei Kommunikationsverantwortlichen und Pressesprechern – Dürfen Pressersprecher lügen?	8
Abbildung 2:	Akzeptanz von Koppelgeschäften bei Pressesprechern und Kommunikationsverantwortlichen	9
Abbildung 3:	Existenz schriftlicher Richtlinien in den befragten Unternehmen, aufgeteilt nach Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation	12
Abbildung 4:	Häufigkeit ethischer Probleme in der Unternehmenskommunikation	15
Abbildung 5:	Häufigkeit der Konsultation von Kodizes zur Lösung ethischer Probleme in der Kommunikationspraxis	16
Abbildung 6:	Zustimmung zu Optionen der zukünftigen Weiterverbreitung des Deutschen Kommunikationskodex	20
Abbildung 7	Selbstwahrnehmung der Unternehmenskommunikation	24
Tabelle 1:	Bekanntheit der beiden europäischen PR-Kodizes bei Kommunikationsverantwortlichen und Pressesprechern in Deutschland 2005–2012	7
Tabelle 2:	Statements zum Verhältnis von Kommunikationsrichtlinien und allgemeinen Verhaltenskodizes in Unternehmen	17
Tabelle 3:	Funktionen von Kommunikationskodizes, Teil 1	22
Tabelle 4:	Funktionen von Kommunikationskodizes, Teil 2	23
Tabelle 5:	Einschätzungen zum Verhältnis zwischen Kommunikationsrichtlinien/-kodizes und allgemeinen Verhaltenskodizes	26
Tabelle 6:	Integration des Deutschen Kommunikationskodex und interner Kommunikationsrichtlinien in den betrieblichen Verhaltenskodex und potentielle Verknüpfung mit Arbeitsverträgen	27

## Die Autoren

**Prof. Dr. Günter Bentele** ist emeritierter Lehrstuhlinhaber für Öffentlichkeitsarbeit/PR am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Vor seiner Dissertation und Habilitation an der Freien Universität Berlin studierte er Germanistik/ Linguistik, Soziologie, Publizistikwissenschaft und Philosophie in München und Berlin. Bentele publizierte bislang über 45 Bücher und 240 Fachaufsätze sowie zahlreiche Lexikonartikel. Er war mehrere Jahre erster Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPK) sowie Vorstandsmitglied und Präsident der European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Günter Bentele ist Vorsitzender des Deutschen Rats für Public Relations, einem nationalen Gremium der freiwilligen Selbstkontrolle.

Kontakt: bentele@uni-leipzig.de

**Dr. Jens Seiffert** ist Universitätsassistent am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien. Er studierte zwischen 2001 und 2007 Kommunikations- und Medienwissenschaft (Schwerpunkt PR/Öffentlichkeitsarbeit), sowie Politikwissenschaft an der Universität Leipzig und der Karlsuniversität Prag. Er graduierte als Magister Artium mit einer Arbeit über das Verhältnis von Theorie und Praxis in der PR-Forschung. Zwischen 2003 und 2007 war Jens Seiffert Stipendiat der Friedrich-Ebert-Stiftung und ist zwischen April 2009 und Dezember 2013 Inhaber eines Stipendiums der Stiftung zur Förderung der PR-Wissenschaft. Für seine Dissertation „Öffentliches Vertrauen in der Mediengesellschaft“ absolvierte er im Sommer 2011 ein Forschungssemester an der George Mason University (VA), USA. Neben öffentlichem Vertrauen liegen seine wissenschaftlichen Interessen in den Bereichen PR-Theorie, Verhältnis von PR und Kultur, Strategie und Management sowie PR-Geschichte.

Kontakt: jens.seiffert@univie.ac.at

## ***Impressum***

*Günter Bentele & Jens Seiffert  
Ethische Richtlinien in der Unternehmenskommunikation  
Eine Befragung zu Kommunikationswerten und Normen der größten deutschen Unternehmen  
Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation Nr. 4  
ISSN: 2196-2464*

### *Herausgeber*

*Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation  
c/o Universität Leipzig  
Burgstraße 21, 04109 Leipzig, Deutschland  
info@akademische-gesellschaft.com  
www.akademische-gesellschaft.com*

*Alle Rechte vorbehalten © März 2015*



## AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine unternehmens- und hochschulübergreifende Initiative der Günter-Thiele-Stiftung für Kommunikation und Management im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist eine gemeinsame Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft, die die Zukunft der Unternehmenskommunikation durch gemeinsame Forschung und Erfahrungsaustausch voranbringen will. Sie wurde 2010 von den Universitäten Leipzig, Stuttgart-Hohenheim, Münster sowie der Humboldt-Universität zu Berlin gemeinsam mit mehreren DAX-Konzernen gegründet.

Mittlerweile wird die Akademische Gesellschaft von mehr als 30 führenden deutschen und internationalen Unternehmen unterstützt: Airbus Group, ARAG, B. Braun Melsungen, BASF, BMW, Boehringer Ingelheim, BP Europa, Celesio, Clariant, Continental, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Post DHL, Giesecke & Devrient, GIZ, HOCHTIEF, ING-DiBa, Mercedes-Benz, Merck, Microsoft Deutschland, Nord Stream, Osram, Otto, Pfizer Deutschland, PUMA, Robert Bosch, Roche Pharma, Shell Deutschland, Siemens, ThyssenKrupp, Vattenfall und Volkswagen. Die Akademische Leitung liegt bei den Professoren Günter Bentele (Universität Leipzig), Claudia Mast (Universität Hohenheim, Stuttgart), Ulrike Röttger (Westfälische Wilhelms-Universität Münster), Joachim Schwalbach (Humboldt-Universität zu Berlin) und Ansgar Zerfaß (Universität Leipzig).

2015 hat die Akademische Gesellschaft das weltweit bislang umfassendste Forschungsprogramm zur Unternehmenskommunikation „Value Creating Communication“ gestartet. Über fünf Jahre werden in vier Modulen zentrale Trends, Themen und Herausforderungen für Kommunikationsabteilungen untersucht.

Die im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft organisierte Initiative der Günter-Thiele-Stiftung organisiert zudem jedes Jahr das Leadership Forum im Frühjahr sowie das Hermes Dinner im Herbst zum engen, persönlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

[www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)