



GKS Impuls #1
2026

Kommunikation unter Druck

Was Öffentlichkeitsarbeit in schwierigen Situationen
bremst, bewegt und befähigt

Impressum

GKS Consult - Gesellschaft für
Kommunikation und Soziales
Gwendolyn K. Stilling
Tel. 030/46 06 46 44
E-Mail: kontakt@gks-consult.de

www.gks-consult.de

Verantwortlich:
Gwendolyn Stilling

März 2026

Inhaltsverzeichnis

Auf einen Blick	2
Vorwort	3
1 Methodische Hinweise	4
2 Kommunikation unter Druck	5
3 Strategische Kommunikation (als Führungsaufgabe)	7
4 Sichtbarkeit und Wirkung	9
5 Umgang mit situativem Druck	11
6 Kommunikation mit Haltung	15
7 Ein Praxisraster zur Reflexion	15
8 Ausblick	18

Dieses Impulspapier versteht sich als Beitrag zu einer Praxis, die unter Druck nicht nur korrekt, sondern handlungsfähig bleiben will. GKS Consult arbeitet an der Schnittstelle von Strategie, Führung und öffentlicher Kommunikation: In Beratungsprozessen, Workshops und Medientrainings für Organisationen, die in politisch und gesellschaftlich anspruchsvollen Kontexten agieren.

Die hier vorgestellten Befunde und Arbeitsmodelle basieren auf einer Befragung von Praktiker*innen sowie unserer Beratungspraxis und werden derzeit im Rahmen von Workshops erprobt sowie in dem Buchprojekt „Kommunikation unter Druck“ vertieft und weiterentwickelt.

Auf einen Blick

Worum es geht

Diese Kurzauswertung bündelt die Ergebnisse einer nicht-repräsentativen, explorativen Praxisumfrage zur Frage, wie Menschen in Organisationen kommunizieren, wenn Themen heikel, umstritten oder politisch aufgeladen sind. Im Mittelpunkt stehen Erfahrungsmuster, Handlungslogiken und organisationale Bedingungen von Kommunikation unter Druck.

Kernaussage

Der größte Kommunikationsdruck kommt nicht von außen, sondern entsteht drinnen, u.a. durch langwierige Abstimmungen und unklare Mandate. Handlungsfähigkeit unter Druck ist gerade auch angesichts chronischer Ressourcenknappheit vor allem eine Strukturfrage: Kommunikation unter Druck scheitert selten am fehlenden Mut Einzelner, häufiger an fehlendem Rückhalt und ungeklärten Haltungsfragen in Organisationen.

Impulse für die Praxis

Es wird ein Arbeitsraster mit Impulsfragen vorgestellt, das von GKS Consult in Workshops eingesetzt wird und für Selbstreflexion, Teamdiskussionen und Führungsarbeit genutzt werden kann. Es hilft, sichtbar zu machen, wo Blockaden entstehen, wo Spielräume liegen und wo Entscheidungen nötig sind, um Kommunikation unter Druck bewusst und aktiv zu gestalten.

Zur Einordnung der Ergebnisse

- Nicht-repräsentative Stichprobe (n=75)
- Erhebungszeitraum: 10.11. bis 22.12.2025
- Rekrutierung: gezielte Ansprache per Mail + Aktivierung des LinkedIn-Netzwerks
- Praxisbefunde und Orientierungswissen, keine statistische Verallgemeinerung

Vorwort

Gwendolyn Stilling, Gründerin GKS Consult

Öffentlichkeitsarbeit findet unter Druck statt. Und der Druck nimmt zu. Wer öffentlich sichtbar ist, wird angesprochen, angegriffen, vereinnahmt und gleichzeitig daran gemessen, ob er „Haltung zeigt“, „klar bleibt“ und „wirksam kommuniziert“. Das gilt besonders dort, wo es um soziale Fragen, Verteilungskonflikte oder politische Entscheidungen geht.

Praktiker*innen erleben Kommunikation heute als ein Feld mit besonderen Risiken: Ein falsches Wort kann Debatten eskalieren lassen, interne Abstimmungsprozesse können lähmen, Ressourcen fehlen und oft ist unklar, wie viel Rückendeckung im Ernstfall tatsächlich da ist. Der Druck entsteht dabei nicht nur „draußen“ in Öffentlichkeit und Social Media, sondern ebenso „drinnen“: in Organisationen, Teams, durch Hierarchien, politische Abhängigkeiten und die ganz persönlichen Ansprüchen an Professionalität.

Die Umfrage, die diesem Papier zu Grunde liegt, ist aus einem einfachen, praktischen Motiv heraus entstanden: Ich wollte besser verstehen, wie Menschen unter Druck tatsächlich kommunizieren. Was bremst, was hilft und welche Muster wiederholen sich quer durch Rollen und Kontexte? Die Leitfrage war: Was passiert mit Kommunikation, wenn es heikel wird und was hilft dann wirklich?

Ich danke allen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, ganz herzlich. Die Antworten liefern keine „Wahrheiten für und über alle“, aber sie ermöglichten verdichtete Erkenntnisse aus der Praxis für die Praxis: typische Dilemmata, wiederkehrende Strategien, blinde Flecken und Ansatzpunkte, wie man unter



Foto: Jörg F. Klamt

Druck klarer, sicherer und wirksamer kommunizieren kann.

Die praxisnahe Auswertung dieser explorativen Umfrage zu Kommunikation unter Druck liefert Impulse zur Selbstreflexion für Kommunikationsteams, Führungskräfte und alle, die Verantwortung in Konfliktfeldern tragen.

Das vorliegende Papier leistet einen Beitrag für ein besseres Verständnis dafür, wie Kommunikation unter Druck in Organisationen tatsächlich funktioniert und wie man darüber sprechen und unter diesen Bedingungen arbeiten kann.

Dieses Papier enthält keine abschließenden Antworten. Wenn es dabei hilft, bessere Fragen zu stellen, hat es seinen Zweck erfüllt.

***Was passiert, wenn es heikel wird
und was hilft dann wirklich?***

1 Methodische Hinweise

Die Umfrage wurde im Zeitraum 10. November bis 22. Dezember 2025 online durchgeführt. An der Umfrage nahmen insgesamt 75 Personen teil. Die Teilnahme war anonym und freiwillig. Der teilstandardisierte Fragebogen beinhaltete 20 Fragen. Die Teilnehmenden wurden vor allem über zwei Wege angesprochen: zum einen durch gezielte persönliche Einladungen per E-Mail an Kontakte aus dem beruflichen Umfeld der Autorin, zum anderen durch die Aktivierung des eigenen LinkedIn-Netzwerks über mehrere Posts während der Laufzeit der Umfrage. Entsprechend handelt es sich um eine selbstselektive Stichprobe von Personen, die entweder in einem professionellen Bezug zum Thema stehen oder sich von der Fragestellung angesprochen gefühlt haben.

Die Umfrage richtete sich an Praktiker*innen, die in unterschiedlichen organisationalen Kontexten mit öffentlicher Kommunikation befasst sind. Die Auswertung der Einstiegsfragen zeigt eine heterogene, aber klar zivilgesellschaftlich geprägte Stichprobe, in der verschiedene Rollen, Organisationsformen und Selbstverständnisse vertreten sind. Zusammengefasst lässt sich die Stichprobe so charakterisieren: Sie ist zivilgesellschaftlich geprägt, aber nicht darauf beschränkt. Sie vereint Führungs-, Fach- und Kommunikationsrollen und bildet damit unterschiedliche Entscheidungsebenen ab. Viele Organisationen bewegen sich zwischen Dienstleistungslogik und Interessenvertretung – also genau in jenem Spannungsraum, in dem Fragen von Haltung, Risiko, Sichtbarkeit und politischer Positionierung besonders virulent sind.

Der größte Teil der Teilnehmenden ist in der Zivilgesellschaft (z.B. Verbände, NGOs, Wohlfahrtsorganisationen) aktiv (n=31). Dahinter folgen Unternehmen/Wirtschaft (n=14) sowie Freiberufler*innen/Selbstständige (n=10). Weitere Kontexte sind Verwaltung, Forschung/Wissenschaft und Politik (zusammen n=17); sonstiges wurde 3-mal genannt (Lehrer, Bürgerinitiative, Ruhestand). Die Stichprobe ist damit deutlich zivilgesellschaftlich und praxisorientiert geprägt, schließt aber bewusst Perspektiven aus Wirtschaft, Ver-

waltung, Wissenschaft und Politik mit ein. Die Befunde spiegeln damit vor allem kommunikative Praxis in gesellschaftlich und politisch sensiblen Feldern wider, nicht primär Unternehmenskommunikation im engeren Sinn.

Die Teilnehmenden haben unterschiedliche Funktionen: Am häufigsten vertreten sind Geschäftsführung/Leitung/Vorstand (n=22) sowie Projektleitung/Fachbereich (n=18). Kommunikationsverantwortliche/Pressestellen sind 14 mal vertreten, dazu 13 öffentlich engagierte Personen (z.B. Aktivist*innen, Journalist*innen, Ehrenamtliche. Weitere Rollen („Sonstiges“) werden 8-mal genannt (u.a. Beratung, Personalrat, Campaigning, Verwaltung). Damit ist die Stichprobe nicht auf Kommunikationsprofis im engeren Sinn beschränkt, sondern umfasst in erheblichem Umfang Führungskräfte und fachlich Verantwortliche, die Kommunikation als Teil ihrer Gesamtverantwortung erleben. Viele Antworten stammen demnach von Personen, die Entscheidungs-, Risiko- und Priorisierungsfragen auch organisatorisch verantworten.

29 Teilnehmende verorten die eigene Organisation als Dienstleister, 22 als Interessenvertretung und 17 geben an, dass „beides gleichermaßen“ zutrifft. Als weitere Selbstbeschreibungen wurden z.B. Öffentliche Verwaltung und Industrie genannt. Diese Verteilung zeigt: Ein erheblicher Teil der Organisationen versteht sich hybrid, also zugleich als Dienstleister und als Akteur mit politischem oder gesellschaftlichem Gestaltungsanspruch. Genau dieses Spannungsfeld ist für Kommunikation unter Druck besonders relevant, weil hier unterschiedliche Erwartungslogiken (Professionalisierung, Neutralität, Positionierung, Advocacy) aufeinandertreffen.

Die Stichprobe bildet ein praxisnahes Feld von Akteur*innen ab, die in politisch, gesellschaftlich oder organisatorisch konflikthaften Kontexten kommunizieren. Die Befunde sind entsprechend als Orientierungswissen aus der Praxis zu lesen bzw. als Beschreibung eines relevanten Erfahrungsraums.

2 Kommunikation unter Druck

Wo entsteht Druck in der Praxis?

Die Umfrage nähert sich dem Thema „Druck“ auf zwei Ebenen: Erstens als strukturelle Herausforderungen und Belastungen im Arbeitsalltag (unterschieden nach internen und externen Faktoren). Zweitens als konkrete Situationen, in denen Kommunikation als besonders zugespitzt, riskant oder konfliktgeladen erlebt wird.

Gefragt wurde:

Wodurch wird Ihre Kommunikationsarbeit intern im Alltag am meisten herausgefordert?

Wodurch wird Ihre Kommunikationsarbeit extern im Alltag am meisten herausgefordert?

In welchen Situationen gerät für Sie Kommunikation besonders unter Druck?

In allen drei Fragen konnten jeweils bis zu drei der vorgegebenen Antwortoptionen ausgewählt werden; zusätzlich bestand die Möglichkeit, eigene Aspekte im Freitext zu ergänzen. Die Ergebnisse sind damit als Priorisierungen zu lesen: Sie zeigen nicht, was „auch vorkommt“, sondern was im Arbeitsalltag als besonders herausfordernd wahrgenommen wird.

Der Alltag ist durch strukturelle Knappheit und vor allem internen Druck und Reibung geprägt.

Struktureller Dauerstress

Ein zentrales Bild, das sich aus den Antworten ergibt, ist das eines strukturellen Dauerstresses. Kommunikation findet für viele Befragte unter Bedingungen von Knappheit und Überlastung statt, vor allem in Bezug auf Zeit, Personal und finanzielle Ressourcen. Diese Knappheit bildet den Hintergrund, andere Herausforderungen kommen verstärkend hinzu.

Neben diesem Grundstress werden vor allem interne Faktoren als herausfordernd bewertet: komplexe oder sensible Themen, unklare strategische Linien, fehlende Beschlusslagen, zu viele und langwierige Abstimmungsprozesse sowie widersprüchliche Erwartungen innerhalb der Organisation. Auffällig ist weniger ein einzelner dominanter Faktor als vielmehr die Breite dieser Belastungen. Interner Druck entsteht hier durch ein Bündel aus Unklarheit, Koordinationsaufwand und Zielkonflikten.

Externe Faktoren werden (mit Ausnahme der Ressourcenfrage) insgesamt seltener als vordringliche Herausforderungen genannt. Dazu gehören etwa Konkurrenz um Aufmerksamkeit, die Angst vor öffentlichem Gegenwind, die Dynamik öffentlicher Debatten oder politisch-institutionelle Rahmenbedingungen. Externer Druck speist sich damit vor allem aus Resonanzrisiken und Beschleunigung, wird aber im Alltag offenbar häufig von internen Engpässen überlagert.

Nur eine kleine Minderheit ordnet diese Punkte als „normalen Teil der Aufgabe“ ein oder verneint ihre Relevanz. Für die große Mehrheit sind es konkrete handlungsrelevante Belastungen. Der Alltag von Kommunikationsarbeit ist in dieser Perspektive vor allem durch strukturelle Knappheit und innerorganisationale Reibung geprägt. Externer Druck wirkt eher als Verstärker denn als primärer Auslöser.

Situativer Kommunikationsdruck

Die dritte Frage richtet den Blick auf konkrete Situationen, in denen Kommunikation als besonders zugespitzt und riskant erlebt wird. Auch hier geht es um Prioritäten: Welche Konfliktlagen werden als besonders druckvoll wahrgenommen?

Im Zentrum stehen für die Befragten dabei Polarisierungs- und Konfliktsituationen: wenn mit falschen oder verzerrten Fakten Politik gemacht wird, wenn Gruppen gegeneinander ausgespielt werden, wenn öffentliche Debatten eskalieren oder wenn die eigene Organisation oder vulnerable Gruppen direkt angegriffen und diskreditiert werden. Kommunikation gerät hier unter Druck, weil sie sich in hoch aufgeladenen, normativ und politisch zugespitzten Arenen bewegt.

Daneben spielen auch Grenzsituationen eine Rolle, in denen interne Werte, fachliche Überzeugungen oder organisationaler Auftrag mit öffentlichen Erwartungen kollidieren oder in denen mediale Zuspitzung die Komplexität von Themen verzerrt. Für einen Teil der Befragten gehören auch existenzielle Fragen, etwa die Zukunft der Organisation, von Arbeitsplätzen oder von Angeboten, zu den Momenten, in denen Kommunikation als besonders riskant und folgenreich erlebt wird.

Auffällig ist, was kaum als besonders druckvoll markiert wird: Weder Wahlkampfzeiten an sich noch die politische Instrumentalisierung der eigenen Kommunikation spielen für die meisten Befragten eine zentrale Rolle. „Kann ich nicht sagen“ oder „anderes“ bleiben Randkategorien.

Situativer Kommunikationsdruck wird damit vor allem als politische und normative Konfliktzuspitzung erlebt: Polarisierung, Falschbehauptungen, Angriffe und mediale Eskalation stehen im Vordergrund, ergänzt durch Situationen, in denen Werte, Schutz von Gruppen oder die Existenz organisationaler Handlungsfähigkeit berührt sind.

Zwei Ebenen von Druck, die zusammengehören

In der Zusammenschau zeigen sich zwei miteinander verschränkte Ebenen: ein struktureller Dauerstress durch Knappheit, Koordinationsaufwand und organisationale Unklarheit und ein situativer Kommunikationsdruck in politisch und normativ aufgeladenen Konfliktlagen.

Oder anders formuliert: Externe Zuspitzungen treffen auf interne Engpässe.

Diese Kombination hilft auch zu verstehen, warum unter ähnlichen Anlässen sehr unterschiedlich gehandelt wird. Die strukturelle Ebene bestimmt, wie groß die Handlungsspielräume im Alltag sind. Die situative Ebene markiert die Momente erhöhter Zuspitzung, in denen Kommunikation als besonders riskant, gefordert und folgenreich erlebt wird.

Situativ gerät Kommunikation vor allem durch die politische und normative Zuspitzung von Konflikten unter Druck.

3 Strategische Kommunikation

Kommunikation als Führungsaufgabe

Drei Fragen der Umfrage beleuchten, wie Öffentlichkeitsarbeit in den teilnehmenden Organisationen verankert ist: erstens, wie stark sie strategisch eingebettet ist, zweitens, ob sie von Leitung als eigene (Führungs-)Aufgabe verstanden wird, und drittens, wie sich dies in der öffentlichen Sichtbarkeit der Organisation niederschlägt.

Gefragt wurde:

Wie stark ist Öffentlichkeitsarbeit in Ihrer Organisation strategisch verankert und wie sehr wird sie von Leitung als eigene Aufgabe verstanden?

Wer ist für Ihre Organisation nach außen primär sichtbar bzw. wird regelmäßig öffentlich zitiert?

Wie häufig tritt die oberste Führungsebene öffentlich auf?

Öffentlichkeitsarbeit ist häufig strategisch verankert, aber nicht konsequent

Ein erstes zentrales Bild: In vielen Organisationen ist Öffentlichkeitsarbeit strategisch eingebunden, aber längst nicht überall konsequent. Ein Teil der Befragten beschreibt eine klare, feste strategische Verankerung, ein anderer Teil sieht Kommunikation eher nur teilweise oder randständig in strategische Prozesse eingebunden.

Das verweist auf eine typische Ambivalenz: Kommunikation ist in vielen Organisationen als wichtig anerkannt, aber nicht überall institutionell abgesichert. Zwischen „strategisch gesteuert“ und „mitlaufend mitgemacht“ scheint es in der Praxis ein breites Mittelfeld zu geben. Strategische Kommunikation ist damit für viele Organisationen eher ein Versprechen als durchgängig gelebte Realität.

Das unterstreichen im übrigen auch die Freitextantworten auf die spätere Nachfrage, was sich die Befragten wünschen würden, um ihre Kommunikationsarbeit (noch) professioneller gestalten zu können: Neben grundsätzlich mehr Ressourcen wird vor allem der Wunsch nach mehr Zeit für Strategie bzw. einer klaren Kommunikationsstrategie am häufigsten genannt.

Kommunikation als Führungsaufgabe: anerkannt, aber nicht selbstverständlich

Ähnlich differenziert fällt das Bild bei der Frage aus, ob Öffentlichkeitsarbeit von Leitung als eigene Aufgabe verstanden wird. Auch hier zeigt sich: In vielen Organisationen wird Kommunikation klar als Führungsaufgabe gesehen, aber eben nicht in allen. Neben Organisationen, in denen Führung Kommunikation sichtbar verantwortet, gibt es auch solche, in denen diese Zuständigkeit nur teilweise oder kaum zugeschrieben wird.

Auffällig ist: Die Einschätzung zur Führungszuständigkeit fällt insgesamt etwas positiver aus als die zur strategischen Verankerung. Das deutet auf eine verbreitete Spannung hin: Kommunikation wird zwar häufig als Führungsaufgabe betrachtet, aber nicht immer entsprechend strukturell verankert oder organisatorisch abgesichert. Mit anderen Worten: Die Deutung als Führungsaufgabe ist vielerorts vorhanden, die konsequente Umsetzung bleibt jedoch lückenhaft.

Sichtbarkeit nach außen ist meist die hauptamtliche Spitze

Ein weiterer Blick richtet sich auf die Frage, wer nach außen tatsächlich sichtbar ist. In der Mehrheit der Organisationen ist dies die hauptamtliche Spitze, also Geschäftsführung, Leitung oder Vorstand. Deutlich seltener werden Fachverantwortliche, Kommunikationsteams oder ehrenamtliche Spitzen als primäre öffentliche Stimmen genannt. Gleichzeitig gibt es auch Organisationen, in denen niemand regelmäßig öffentlich sichtbar ist.

Sichtbarkeit ist damit häufig stark auf die Spitze konzentriert, aber sie ist keineswegs selbstverständlich oder stabil organisiert. Das bestätigt auch der Blick auf die Häufigkeit öffentlicher Auftritte von Führung: Ein Teil der Organisationen berichtet von sehr präsenter, regelmäßig sichtbarer Führung. Bei anderen tritt die Führung nur selten oder sehr punktuell öffentlich auf. Dazwischen liegt ein breites Feld gelegentlicher Sichtbarkeit.

Insgesamt zeigt sich: Personalisierte Sichtbarkeit ist kein Automatismus. Sie ist eine bewusste Praxisentscheidung und sie wird in Organisationen sehr unterschiedlich gehandhabt.

Explorative Perspektive: Die Leitungsrolle

Ein ergänzender, explorativer Blick auf die Daten legt nahe, dass die formale Rolle in der Organisation einen Unterschied macht für Deutungen und Handlungsstile.

Befragte in Leitungsfunktionen ordnen Öffentlichkeitsarbeit häufiger als Führungsaufgabe ein als Befragte ohne Leitungsfunktion. Die Einschätzung der strategischen Verankerung unterscheidet sich zwischen beiden Gruppen dagegen weniger stark.

Deutliche Unterschiede zeigen sich jedoch vor allem beim Umgang mit Druck und bei der Wahrnehmung von Wirkung: Leitungspersonen berichten tendenziell von aktiveren, entschlosseneren Reaktionsweisen und etwas häufiger von Wirkungserfahrungen. Gleichzeitig fällt ein gegenläufiger Befund ins Auge: Befragte in Leitungsfunktionen bewerten die Sichtbarkeit ihrer Organisation kritischer und sind im Durchschnitt weniger zufrieden damit als Befragte ohne Leitungsfunktion.

Das legt eine plausible Deutung nahe: Leitung geht mit höheren Ansprüchen einher, an strategische Klarheit, an Durchsetzung, an öffentliche Präsenz. Wer Verantwortung trägt, misst Sichtbarkeit offenbar an anspruchsvolleren Maßstäben und bewertet sie entsprechend kritischer. Umgekehrt scheinen Befragte ohne Leitungsfunktion möglicherweise im Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeschränkter und sie schauen mit geringeren Erwartungen auf Sichtbarkeit: Sie reagieren im Durchschnitt vorsichtiger und berichten weniger Wirkung, sind aber zufriedener mit dem, was erreicht wird.

Zentrale Befunde

In der Zusammenschau lassen sich vier Punkte festhalten:

Strategische Verankerung und ein Verständnis von Kommunikation als Führungsaufgabe sind in vielen Organisationen vorhanden, aber keineswegs selbstverständlich. Ein relevanter Teil bewegt sich im Modus des „teilweise“ oder „nicht konsequent“.

Öffentliche Sichtbarkeit ist überwiegend bei der hauptamtlichen Spitze gebündelt, deutlich seltener bei Fachverantwortlichen, Kommunikationsteams oder Ehrenamt.

Führungssichtbarkeit ist kein Automatismus, sondern stark unterschiedlich ausgeprägt: Einige Organisationen haben eine öffentlich sehr präsente Führung, andere berichten von lediglich punktueller Sichtbarkeit.

Insgesamt deuten die Befunde darauf hin, dass es in der Praxis nicht nur um die Frage geht, ob Leitung Kommunikation als eigene Aufgabe versteht, sondern darum, ob es gelingt, diese Verantwortung organisatorisch zu übersetzen: in strategische Verankerung, in handlungsfähige Kommunikationsstrukturen, konkrete Sichtbarkeit und verlässlichen Rückhalt auch für Nicht-Leitungspersonen, gerade in druckvollen Situationen.

4 Sichtbarkeit und Wirkung

Wie sieht die Praxis denn nun aus?

Weitere Fragen geben Einblick in drei eng miteinander verknüpfte Ebenen der Praxis: Erstens, welche Prinzipien die Formulierung von Botschaften leiten. Zweitens, wie Kommunikationsressourcen tatsächlich auf Kanäle verteilt werden. Und drittens, wie Sichtbarkeit und Wirkung erlebt und definiert werden. In der Zusammenschau ergibt sich ein konsistentes, aber spannungsreiches Bild.

Was Botschaften prägt

Ein zentrales Muster ist die klare Sachorientierung der Kommunikationspraxis. Für die große Mehrheit der Befragten stehen Verständlichkeit und faktische Fundierung im Vordergrund. Korrektheit, Nachvollziehbarkeit und Belegbarkeit sind die leitenden Kriterien bei der Formulierung von Botschaften, unabhängig davon, ob es um Pressearbeit, Social Media oder andere Kanäle geht.

Normative Positionierung und Werte spielen durchaus eine Rolle, stehen aber erkennbar hinter diesen eher absichernden Kriterien zurück. Zuspitzung, Emotionalisierung oder markenbezogene Profilierung sind nachgeordnet. Kommunikation ist in dieser Stichprobe vor allem darauf ausgerichtet, anschlussfähig, belastbar und argumentativ stabil zu sein, weniger darauf, bewusst zu polarisieren oder zu profilieren.

Das verweist auf eine Kommunikationskultur, die Risiko eher minimiert als sucht. Sichtbarkeit soll vor allem über Glaubwürdigkeit und Sachlichkeit entstehen, nicht über Zuspitzung oder Personalisierung.

Wie Ressourcen verteilt werden

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, wie Kommunikationsressourcen auf verschiedene Kanäle verteilt werden. Drei Säulen tragen die Praxis der Befragten: klassische Pressearbeit, die eigenen Organisationskanäle (wie Social Media-Profile der Organisation) und eigene Medienformate wie Newsletter, Blogs oder Mitgliederzeitschriften.

Diese Schwerpunktsetzung ist strategisch plausibel und alles andere als „von gestern“.

Persönliche Profile in den sozialen Medien spielen kaum eine Rolle. Kommuniziert wird v.a. institutionell abgesichert.

Gerade in politisch und gesellschaftlich sensiblen Feldern sichern diese Kanäle Glaubwürdigkeit, Anschlussfähigkeit und organisationale Kontrolle über die eigenen Botschaften. Sie sind zentrale Instrumente für Agenda-Setting und kontinuierliche Präsenz.

Auffällig ist jedoch, was vergleichsweise wenig genutzt wird: Persönliche Social-Media-Profile von Führungskräften oder Mitarbeitenden spielen in der Breite der Stichprobe für die Organisationskommunikation nur eine untergeordnete Rolle. Personalisierte Kommunikation, die Zuspitzung, Identifikation und Reichweite erhöhen könnte, wird offenbar eher zurückhaltend eingesetzt. Auch das deutet auf eine bewusst risikoarme, institutionell abgesicherte Kommunikationsstrategie hin. Persönliche Profile erhöhen Sichtbarkeit, aber auch Angriffsflächen, die Personalisierung von Konflikten und interne Reibungen. Die Praxis scheint diese Risiken eher zu vermeiden, als sie strategisch zu nutzen.

Gleichzeitig zeigt sich eine große Vielfalt der konkreten Kanalstrategien. Es gibt kein einheitliches Modell, wie Ressourcen verteilt werden. Manche setzen stark auf einzelne Instrumente, andere streuen breiter.

Die Gemeinsamkeit liegt weniger im „wie viel wo“, sondern im Prinzip der institutionellen Absicherung: Kommunikation soll kontrollierbar, verantwortbar und organisational eingebettet bleiben.

Sichtbarkeit und erlebte Wirkung

Vor diesem Hintergrund fällt die Selbsteinschätzung zu Sichtbarkeit und Wirkung insgesamt eher verhalten aus. Viele Befragte bewegen sich in einer mittleren, abwägenden Bewertung: weder klar zufrieden noch eindeutig enttäuscht. Ein relevanter Teil ist eher unzufrieden mit der öffentlichen Sichtbarkeit der eigenen Organisation. Gleichzeitig erlebt nur eine Minderheit die eigene Öffentlichkeitsarbeit als wirklich stark wirksam.

Obwohl in vielen Organisationen erhebliche Ressourcen in Kommunikation fließen, werden Sichtbarkeit und Wirkung oft nur begrenzt als überzeugend erlebt. Von einer breiten Erfolgseuphorie kann keine Rede sein. Die Praxis ist eher von Skepsis, Ambivalenz und dem Gefühl geprägt, hinter den eigenen Ansprüchen zurückzubleiben.

Was „Wirkung“ bedeutet

Die Freitextantworten zur Frage, was unter „Wirkung“ verstanden wird, schärfen dieses Bild. Wirkung wird von den Befragten vor allem als Resonanz gedacht: als Feedback, Reaktionen, mediale Aufmerksamkeit, politische Anschlussfähigkeit oder konkrete Veränderungen in Debatten und Entscheidungen. Wirkung ist damit für viele Befragte kein bloßes Zählen von Klicks oder Reichweiten, sondern ein relationales und politisches Kriterium. Kommunikation wirkt, wenn sie Wahrnehmungen verschiebt, Positionen durchsetzbar macht oder Handeln beeinflusst.

Die formulierten Wunsch-Schlagzeilen unterstreichen den hohen Anspruch, der an Kommunikation gestellt wird. Viele Befragte verbinden mit Sichtbarkeit nicht bloß Reputationspflege, sondern gesellschaftliche oder politische Wirkung: Veränderung, Mobilisierung, Anerkennung, Durchsetzung von Positionen. Sichtbarkeit ist in dieser Logik Mittel zum Zweck: ein Instrument, um etwas in Bewegung zu bringen.

Explorative Perspektive: Handeln, Wirkung, Zufriedenheit

Ein zentrales Muster der Umfrage ist der enge Zusammenhang zwischen Aktivität, wahrgenommener Wirkung und Zufriedenheit mit der eigenen Sichtbarkeit. Diese drei Dimensionen scheinen sich gegenseitig zu verstärken, ohne dass sich aus den vorliegenden Daten

eine eindeutige Kausalrichtung ableiten ließe.

Dort, wo Befragte ihre Kommunikation als wirksam erleben, beschreiben sie sich tendenziell auch als aktiver und entschlossener im Umgang mit heiklen Kommunikationssituationen und als zufriedener mit der eigenen Sichtbarkeit. Geringe Wirkungserfahrungen gehen dagegen häufiger mit Zurückhaltung und Unzufriedenheit einher.

Und umgekehrt: Wer sich selbst als aktiv und gestaltend auch in schwierigen Kommunikationssituationen beschreibt, berichtet eher von Wirkung und größerer Zufriedenheit. Besonders aufschlussreich ist, dass nicht bewusste Zurückhaltung am stärksten mit Unzufriedenheit einhergeht, sondern vor allem ein ambivalentes, inkonsistentes Handeln. Unentschiedenheit und situatives Lavieren scheinen belastender zu sein als eine klare – auch vorsichtige – Linie.

Auch wenn diese Zusammenhänge aufgrund der begrenzten Fallzahlen nur explorativ gelesen werden können, liegt nahe: Aktives, klares und sichtbares Handeln erhöht die Wahrscheinlichkeit, Resonanz zu erzeugen. Und diese Resonanz stabilisiert wiederum Zufriedenheit und Handlungszuversicht.

Zentrale Befunde

Es zeigt sich eine markante Spannungslinie: Die Kommunikationspraxis in der Stichprobe ist stark auf Verständlichkeit, Faktenorientierung und institutionell abgesicherte Kanäle ausgerichtet. Gleichzeitig sind die Erwartungen an Wirkung hoch, während die erlebte Sichtbarkeit und Wirksamkeit häufig nur mittelmäßig ausfallen.

Mit anderen Worten: Risikoarme, sachlich orientierte Kommunikationsmodi treffen auf ambitionierte Wirkungsziele. Viele Organisationen bewegen sich offenbar zwischen dem Wunsch nach klarer gesellschaftlicher Wirkung und einer Praxis, die Zuspitzung, Personalisierung und sichtbare Führung eher meidet.

Die auffällig geringe Nutzung persönlicher Social-Media-Profile verstärkt dieses Bild. Während in anderen Feldern längst selbstverständlich mit personalisierter Sichtbarkeit gearbeitet wird (Stichwort „Corporate Influencer“), dominiert hier eine zurückhaltende, institutionell abgesicherte Kommunikationslogik. Das mag Risiken reduzieren, es begrenzt aber möglicherweise auch Profil, Durchschlagskraft und Resonanz.

5 Umgang mit situativem Druck

Was hemmt im Alltag und wie wird reagiert?

Zwei Fragen der Umfrage richten den Blick auf den praktischen Umgang mit situativem Kommunikationsdruck. Zum einen geht es darum, welche Hemmnisse Akteur*innen in ihrer beruflichen Rolle davon abhalten, Standpunkte oder Sachverhalte wie Probleme und Missstände öffentlich klar, pointiert oder zugespitzt zu formulieren. Zum anderen darum, wie sie persönlich reagieren, wenn Kommunikation inhaltlich heikel, konfliktträchtig oder öffentlich zugespitzt wird. Ergänzend wurde abgefragt, ob diese Hemmnisse überhaupt eine Rolle spielen.

Hemmnisse und Kosten öffentlicher Positionierung

Die Antworten zeichnen ein klares Bild: Hemmnisse sind kein Randphänomen, sondern gehören für nahezu alle Befragten zum Alltag von Öffentlichkeitsarbeit unter Druck. Kaum jemand erlebt die genannten Faktoren als irrelevant oder bedeutungslos. Öffentliche Positionierung ist für die meisten also mit realen Kosten, Risiken und Abwägungen verbunden.

Inhaltlich lassen sich diese Hemmnisse in drei Felder ordnen:

- **externe Abhängigkeitsrisiken**, etwa die Sorge, politische Entscheider*innen oder Kooperationspartner zu verärgern, oder die Angst, dass sich „wichtige Türen“ schließen.
- **interne Governance- und Loyalitätskonflikte**, also Loyalität gegenüber Vorgesetzten, Gremien oder Mitgliedsorganisationen sowie der Wunsch, Konflikte zu vermeiden und keine „Wellen zu schlagen“.
- **Unsicherheits- und Stilmfaktoren**, etwa Zweifel, ob öffentliches Ansprechen angemessen ist, die Sorge vor medialem Missverständnis oder der eigene kommunikative Stil.

Über alle drei Bereiche hinweg zeigt sich ein zentrales Muster: Am stärksten bremsend wirken für die Befragten interne Faktoren. Fragen von Loyalität, Rücksichtnahme, Abstimmung

und interner Verantwortungsbindung wiegen im Alltag schwerer als rein externe Risiken. Unsicherheit über Angemessenheit, Ton und Wirkung öffentlicher Kritik spielt ebenfalls eine große Rolle. Externe Abhängigkeiten sind zwar präsent, stehen aber im Durchschnitt weniger im Vordergrund als die internen Dynamiken.

Das stärkste Hemmnis ist intern: Loyalität.

Ein Blick auf die Einzelaspekte schärft dieses Bild: Besonders wirksam als Bremse sind Loyalitätsbindungen, die Sorge um Beziehungen und Zugänge sowie die Unsicherheit, ob und wie öffentliches Ansprechen legitim und klug ist. Klassische „harte“ Risiken wie der mögliche Verlust von Spenden oder Fördermitteln spielen demgegenüber eine geringere Rolle, nicht zuletzt, weil sie für viele Organisationen gar nicht in gleicher Weise relevant sind.

Insgesamt wird deutlich: Öffentliche Zurückhaltung entsteht weniger aus einer abstrakten „Angst vor Öffentlichkeit“, sondern vor allem aus organisationalen Einbindungen, Rollenlogiken und professionellen Abwägungen. Hemmnisse sind damit kein individuelles Defizit, sondern Ausdruck realer struktureller Spannungen.

Explorative Perspektive: Organisationale Selbstverortung

Differenziert man diese Befunde nach der organisationalen Selbstverortung der Befragten, zeigen sich unterschiedliche Profile von Zurückhaltung.

Bei **Dienstleistern** wirken vor allem Unsicherheits- und Stilfragen sowie interne Loyalitäts- und Governancekonflikte stark bremsend. Hier stehen professionelle Risikoabwägungen, Rollenklarheit und Reputationssorgen im Vordergrund: die Sorge, medial missverstanden zu werden, nicht angemessen zu agieren oder Kund*innen und Auftraggeber zu irritieren.

Akteur*innen aus der Interessenvertretung berichten demgegenüber insgesamt geringere Hemmnisse, insbesondere im Bereich persönlicher Unsicherheit oder stilistischer Zurückhaltung. Öffentliche Positionierung gehört hier stärker zum Selbstverständnis. Hemmnisse entstehen eher aus politischen Abhängigkeiten und organisationalen Bindungen als aus persönlicher Zurückhaltung.

Besonders spannend ist das **hybride Profil** derjenigen, die sich sowohl als Dienstleister als auch als Interessenvertretung verstehen. Diese Gruppe zeigt eine ausgeprägte Spannungslage: Einerseits spielen externe Risiken eine größere Rolle, andererseits ist hier der Wunsch, Konflikte zu vermeiden, besonders stark ausgeprägt. Die hybride Position zwischen beziehungsorientierter Dienstleistungslogik und positionsorientierter Interessenvertretung scheint mit einem doppelten Anpassungsdruck einherzugehen.

In der Gesamtschau wird deutlich: Öffentliche Kommunikation wird nicht primär durch Persönlichkeit oder individuelle Scheu begrenzt, sondern durch Mandate, Rollenlogiken und organisationale Verantwortungsstrukturen. Und diese unterscheiden sich je nach Selbstverständnis und Funktion der Organisation erheblich.

Reaktionsmuster unter Druck

Neben den Hemmnissen fragt die Umfrage auch nach der konkreten persönlichen Reaktion in inhaltlich heiklen Situationen. Das Bild ist hier deutlich heterogen, aber mit einer klaren Tendenz: Viele beschreiben sich als eher aktiv und positionierend, ein relevanter Teil jedoch als abwartend, vorsichtig oder kontextabhängig.

Der Umgang mit Druck ist damit kein einheitlicher Stil, sondern bewegt sich auf einem Spektrum: von klarer Zuspitzung und aktiver Positionierung bis hin zu Zurückhaltung, Absicherung und situativem Abwägen. In dieser Stichprobe überwiegt zwar der aktivere Pol, zugleich bleibt Vorsicht für viele ein realer und legitimer Modus des Handelns.

Wie reagieren Sie, wenn Kommunikation inhaltlich herausfordernd wird, z.B. durch heikle Themen, Kritik oder öffentlichen Druck?

Zentrale Befunde

Auf den ersten Blick ergibt sich ein spannungsreiches Bild: Fast alle Befragten erleben relevante Hemmnisse; politische, organisationale, relationale und kommunikative Risiken gehören zum Alltag. Gleichzeitig beschreibt sich eine Mehrheit dennoch als eher oder klar positionierend, wenn es inhaltlich heikel wird.

Diese Spannung ist analytisch aufschlussreich. Sie zeigt: Nicht der Druck an sich unterscheidet die Akteur*innen und auch nicht einfach persönlicher Mut oder Temperament. Entscheidend ist, wie bekannte und reale Risiken in der jeweiligen Rolle gewichtet, ausgehandelt und bearbeitet werden.

Zusammengefasst deuten die Befunde auf drei Punkte hin:

- Hemmnisse sind strukturell allgegenwärtig und betreffen Machtbeziehungen, Abhängigkeiten, Loyalitäten und kommunikative Risiken.
- Reaktionen auf Druck variieren dennoch stark: von vorsichtig-abwartend bis klar positionierend.
- Der entscheidende Unterschied liegt weniger im Ausmaß wahrgenommener Risiken als in der Art, wie diese Risiken interpretiert, priorisiert und in Handeln übersetzt werden.

Oder anders gesagt: Kommunikation unter Druck ist eine Praxis der Abwägung unter strukturellen Bedingungen.

6 Kommunikation mit Haltung

Was bedeutet „mit Haltung kommunizieren“?

Der Begriff „Haltung“ spielt in Debatten über politische und gesellschaftliche Kommunikation eine zentrale Rolle, bleibt aber oft unscharf. Oft zeigt er sich als diffuse Erwartung, „mehr Haltung zu zeigen“. „Haltung“, so war eine der Ausgangsthemen bei der Konzeption der Umfrage, ist damit ein Schlüssel zum Verständnis von Kommunikation unter Druck: Sie strukturiert, was Akteur*innen für vertretbar, notwendig oder (un)zumutbar halten und prägt damit ganz konkret ihr Handeln.

Umso aufschlussreicher war der Blick auf die Antworten der Befragten auf die offene Frage, was „Kommunikation mit Haltung“ für sie konkret bedeutet. Die Freitextantworten wurden inhaltlich codiert. Viele Antworten kombinieren mehrere Aspekte, einige bleiben bewusst allgemein, andere betonen sehr spezifische Dimensionen. Dennoch lassen sich im Material wiederkehrende normative Logiken erkennen, also unterschiedliche Verständnisse davon, worauf sich Haltung in der Kommunikation eigentlich bezieht und woran sie sich messen lässt.

Positionierung: Klarheit, Stellung beziehen, sichtbar werden

Viele Befragte verstehen „mit Haltung kommunizieren“ vor allem als klar und erkennbar Position beziehen. Haltung bedeutet hier, nicht neutral zu bleiben, Dinge beim Namen zu nennen, auch unbequem zu sein und Themen sichtbar zu machen. Dieses Verständnis ist eng mit Mut, Deutlichkeit und Profil verbunden. Positionierung wird dabei weniger als Selbstzweck, sondern als notwendige Voraussetzung für politische oder gesellschaftliche Wirksamkeit gesehen.

Kurzform:

Haltung = nicht ausweichen, sondern stehen

Verantwortung: Abwägung, Respekt, Zumutbarkeit

Ein sehr starkes Motiv ist Haltung als verantwortliches Abwägen: respektvoll, sachlich, fair, dialogfähig, mit Blick auf Konsequenzen. Viele Antworten betonen, dass Haltung nicht mit Rücksichtslosigkeit gleichzusetzen ist, sondern mit Sorgfalt, Maß und Zumutbarkeit. Haltung heißt hier also vor allem: Konflikte führen, ohne zu beschädigen.

Kurzform:

Haltung = Klarheit mit Verantwortung

Integrität: Ehrlichkeit, sich nicht verbiegen, Authentizität

Zahlreiche Antworten definieren Haltung über innere Stimmigkeit: ehrlich sein, glaubwürdig bleiben, sich nicht verbiegen, bei sich bleiben. Haltung ist hier weniger strategisch als biografisch und persönlich verstanden, also als Übereinstimmung zwischen dem, was man denkt, sagt und tut. Unter Druck wird Integrität vor allem als Schutz vor Selbstverleugnung relevant.

Kurzform:

Haltung = sich treu bleiben

Wirkung: Etwas bewegen, verändern, durchsetzen

Ein Teil der Antworten verbindet Haltung explizit mit dem Anspruch, etwas zu bewirken: Themen setzen, Debatten beeinflussen, Veränderungen anstoßen, für etwas eintreten. Haltung ist hier nicht nur Ausdruck von Überzeugung, sondern Mittel zur Durchsetzung von Zielen. Wirkung wird dabei oft implizit mit Sichtbarkeit und Klarheit gekoppelt.

Kurzform:

Haltung = nicht nur reden, etwas auslösen

Neben diesen vier normativen „Haltungslogiken“ spiegelt sich in den Antworten aber auch ein funktionales Verständnis von Haltung wider.

Kompass: Orientierung durch Werte

Viele Befragte beschreiben Haltung als innere Orientierung: Werte, Grundsätze oder Leitlinien, die helfen, Entscheidungen zu treffen und Kurs zu halten, gerade unter Druck. Haltung fungiert hier als navigierendes Prinzip, das nicht jede Entscheidung vorgibt, aber Richtung gibt und Maßstäbe setzt.

Kurzform:

Haltung = wissen, wofür man steht und sich daran orientieren.

Korrektiv: Maß „halten“, Einordnung, Begrenzung

In mehreren Antworten erscheint Haltung als Gegenpol zu Übertreibung, Aktionismus oder Vereinfachung. Sie soll helfen, zu mäßigen, einzuordnen, zu reflektieren, nicht zu eskalieren und nicht vorschnell zuzuspitzen. Haltung ist hier nicht Verstärker, sondern Regulator von Kommunikation.

Kurzform:

Haltung = Maß halten und einordnen.

Schutz: Stand“halten“, Selbstschutz, Resilienz

Ein klar erkennbares Motiv ist Haltung als Schutzfunktion: sich nicht einschüchtern lassen, sich nicht verbiegen lassen, bei Gegenwind standhalten, Grenzen ziehen. Hier wird Haltung vor allem als Ressource gegen Überforderung, Druck und Vereinnahmung verstanden.

Kurzform:

Haltung = sich unter Druck nicht verlieren.

Beistand: Für andere eintreten, Solidarität

Mehrere Antworten verknüpfen Haltung mit Solidarität, Respekt, Eintreten für andere, Demokratie oder Menschenrechte. Haltung bedeutet hier, nicht nur für sich selbst, sondern für andere zu sprechen, Schutz zu bieten, Stimme zu sein und Position für Schwächere zu beziehen.

Kurzform:

Haltung = nicht nur für sich, sondern für andere sprechen.

Haltung ist mehrdeutig und situativ.

Zentrale Befunde

Die Antworten zeigen: „Haltung“ ist kein einheitliches Konzept, sondern ein Bündel aus mindestens vier normativen Logiken (Positionierung, Verantwortung, Integrität, Wirkung), die sich in der Praxis mit unterschiedlichen Funktionen verbinden (Kompass, Korrektiv, Schutz, Beistand).

Ein wichtiger Befund der Auswertung ist, dass viele Antworten mehrere dieser Logiken kombinieren. Haltung wird häufig zugleich als Klarheit und Verantwortung, als Integrität und Wirkung beschrieben. Darin liegt auch Konfliktpotenzial.

Vieles spricht dafür, „Haltung“ in der Praxis nicht als klar abgegrenztes Prinzip zu verstehen, sondern als Spannungsfeld unterschiedlicher normativer Ansprüche, die je nach Situation unterschiedlich gewichtet werden.

Gerade diese Mehrdeutigkeit ist analytisch produktiv: Sie erklärt, warum Menschen unter vergleichbarem Druck unterschiedliche Entscheidungen für „richtig“ halten und warum Konflikte in Kommunikationsprozessen oft nicht nur strategisch, sondern auch normativ aufgeladen sind.

Diese unterschiedlichen Verständnisse von „Haltung“ sind keine bloßen Meinungsunterschiede. Sie wirken als Orientierungsrahmen, die beeinflussen, wie Risiken eingeschätzt, Konflikte bewertet und kommunikative Entscheidungen getroffen werden. Es ist naheliegend, dass unterschiedliche „Haltungslogiken“ auch unterschiedliche Handlungstile unter Druck mit hervorbringen.

7 Ein Praxisraster zur Reflexion

Fragen, die zusammengehören

Wir haben gesehen: Viele Organisationen bewegen sich in einem strukturellen Dilemma zwischen hohen Wirkungsansprüchen und Dauerstress, resultierend in eher vorsichtigen, risikoarmen und oft auch weniger wirkungsvollen Umsetzungslogiken..

Genau an dieser Stelle setzt das folgende Arbeitsraster an. Es will diese Spannung nicht auflösen, sondern arbeitsfähig machen. Denn die Umfrage zeigt: Ob Kommunikation unter Druck eher aktiv-gestaltend oder vorsichtig-zurückhaltend ausfällt, hängt nicht nur von äußeren Umständen ab, sondern vom Zusammenspiel mehrerer Faktoren: von der konkreten Drucklage, von organisationalen Hemmnissen, von den gewählten Kommunikationsstrategien und nicht zuletzt von den normativen Verständnissen von „Haltung“, die Entscheidungen leiten.

Statt diese Faktoren getrennt zu betrachten, bündelt das Raster sie in einer gemeinsamen Reflexionsfolie. Es verbindet die empirisch sichtbaren Dimensionen der Umfrage – Drucklagen, Hemmnisse, Reaktionsweisen, Wirkungserfahrungen und Handlungslogiken – und übersetzt sie in konkrete Arbeitsfragen für Führung, Teams und strategische Kommunikationsarbeit. Ziel ist nicht, ein richtiges oder falsches Vorgehen zu definieren, son-

dern sichtbar zu machen, wo eine Organisation steht, warum sie so handelt, wie sie handelt und welche Alternativen unter gegebenen Bedingungen denkbar wären. So verstanden ist das Raster kein Modell, das erklärt, wie Kommunikation „funktionieren muss“, sondern ein Werkzeug zur Selbstverortung: Es hilft, Spannungen zwischen Ambition und Vorsicht, zwischen Haltung und Handlung bewusst zu machen und daraus fundierte Entscheidungen für den eigenen Kommunikationskurs unter Druck abzuleiten.

Wie man mit dem Raster arbeitet

Das Raster ist eine Denk- und Arbeitsfolie, die hilft, die eigene Lage unter Druck zu strukturieren:

- Druckprofil klärt den Kontext.
- Hemmnisprofil zeigt die realen Grenzen.
- Reaktionsstil macht Routinen sichtbar.
- Wirkungslage prüft den Ertrag.
- Handlungslogik legt die normativen Maßstäbe offen.

In der Zusammenschau wird sichtbar, wo Blockaden entstehen, wo Spielräume liegen und wo Entscheidungen nötig sind.

1 Woher kommt unser Druck?

Druckprofil: Kontext klären

Es gilt zwei Ebenen von Druck zu unterscheiden: Strukturellen Dauerstress (Knappheit, Koordination, Unklarheit) und situativen Kommunikationsdruck (Polarisierung, Angriffe, Eskalation, normative Grenzfälle).

Arbeitsfragen

- Erleben wir aktuell vor allem strukturellen Druck, situative Zuspitzung oder beides?
- Welche externen Zuspitzungen treffen auf welche internen Engpässe?
- Was ist Kontext, was ist Auslöser?

2 Was bremst uns konkret?

Hemmnisprofil: Grenzen realistisch sehen

Verschiedene Hemmnisse können uns abhalten, Standpunkte und Sachverhalte klar und pointiert zu kommunizieren. Diese lassen sich in drei Kategorien clustern:

- Governance & Loyalität (Rücksicht auf Gremien, Mandate, Beziehungen),
- Abhängigkeiten & Risiken (Zugänge, Kooperationen, politische Beziehungen),
- Unsicherheit & Stil (Angemessenheit, Missverständnissrisiken, professioneller Habitus).

Arbeitsfragen

- Welche dieser drei Kategorien wirkt bei uns am stärksten?
- Was ist strukturell (Mandate, Entscheidungswege), was kulturell (Stil, Routinen)?
- Welche Hemmnisse sind verhandelbar, welche nicht?

3 Wie reagieren wir typischerweise unter Druck?

Reaktionsstil: Routinen sichtbar machen

Wir haben verschiedene Optionen kommunikativ zu reagieren: von abwartend/absichernd bis aktiv/positionierend, mit vielen Zwischenformen.

Arbeitsfragen

- Beschreiben wir unser aktuelles Handeln eher als vorsichtig, abwägend oder gestaltend?
- Ist das eine bewusste Strategie oder eher eine eingeübte Routine?
- Passt unser Reaktionsstil zur aktuellen Lage oder limitiert er unsere Wirkung?

4 Wie erleben wir Sichtbarkeit und Wirkung?

Wirkungslage: Ertrag überprüfen

Sichtbarkeit und Wirkung hängen eng mit Aktivität, vor allem aber mit Klarheit zusammen. Wirkung kann als reine Reichweite oder als Resonanz verstanden werden (Anschlussfähigkeit, Reaktionen, Verschiebung von Debatten).

Arbeitsfragen

- Wie zufrieden sind wir aktuell mit unserer Sichtbarkeit und warum?
- Woran messen wir „Wirkung“ konkret: an Reichweite, Resonanz, Entscheidungen, Veränderungen?
- Wo erleben wir Wirkung und wo bleibt sie aus?

5 Womit begründen wir unser Handeln?

Haltungslogik: normativ und funktional fundieren

Haltung kann normativ sehr unterschiedlich verstanden und begründet werden, zum Beispiel als Positionierung (Klarheit, Stellung beziehen, sichtbar werden), Verantwortung (Abwägung, Respekt, Zumutbarkeit), Integrität (Authentizität, Glaubwürdigkeit, sich nicht verbiegen) oder Wirkung (etwas bewegen, durchsetzen, verändern). Auch ein funktionale Verständnisse von Haltung sind sehr verbreitet (Haltung als Kompass, Korrektiv, Schutz oder Beistand). Haltung ist meist mehrdeutig und situativ und unterschiedliche Handlungslogiken bringen auch unterschiedliche Handlungsstile hervor.

Arbeitsfragen

- Welche dieser Logiken leitet uns in Konfliktlagen primär?
- Wo geraten diese Logiken bei uns in Spannung (z.B. Integrität vs. Wirkung)?
- Welche Begründungen tragen in unserer Organisation, welche nicht?

Übergeordnete Leitfragen

1. **Kohärenz:** Passt unser Reaktionsstil zu unserem Druckprofil und unseren Hemmnissen oder arbeiten wir gegen die eigene Lage?
2. **Ambition:** Entspricht unsere Wirkungslage unseren Ansprüchen und wenn nicht, was verhindert den nächsten Schritt nach vorn?
3. **Entscheidung (Haltung):** Welche Haltungslogik wollen wir in dieser Situation priorisieren und was heißt das konkret für unser kommunikatives Handeln? (Normativ: Positionierung, Verantwortung, Integrität, Wirkung | Funktional: Kompass, Korrektiv, Schutz, Beistand)
4. **Meta-Frage (Spannungsmanagement):** Wo stehen unsere Ambition (Wirkung, Positionierung) und unsere Absicherung (Risiken, Schonung, Kontrolle) aktuell in Spannung und wie gehen wir damit um?

8 Ausblick

Kommunikation unter Druck gestalten

Die explorative Umfrage war ein Anfang. Sie vermittelt einen Eindruck davon, wie vielfältig die Lagen, Deutungen und Handlungsweisen von Kommunikation unter Druck sind und wie stark sie von Faktoren geprägt werden, die nichts mit individuellem Temperament oder persönlichem Mut zu tun haben, sondern mit Strukturen, Rollen, Rückhalt und normativen Orientierungen.

Druck ist vielfach intern "hausgemacht" und trägt erheblich bei zum Dauerstress derjenigen, die kommunikative Verantwortung tragen. Wenn wir nur eins mitnehmen wollen, dann dieses: Kommunikation unter Druck ist keine Privatangelegenheit einzelner Akteur*innen, sondern vor allem eine Gestaltungsaufgabe von Organisationen.

Ob Kommunikation eher defensiv oder gestaltend wird, hängt maßgeblich auch davon ab, wie Rückhalt organisiert ist, wie Rollen und Mandate geklärt sind, wie Entscheidungen vorbereitet werden und wie strategische Orientierung hergestellt wird. Führung, Governance-Strukturen, Krisenroutinen und die interne Kultur des Umgangs mit Konflikt und Risiko prägen die Handlungsspielräume mindestens ebenso stark wie individuelle Kompetenzen.

Deutlich wird dies auch am Begriff der „Haltung“. Haltung ist kein einheitliches Prinzip, sondern ein Spannungsfeld unterschiedlicher normativer und funktionaler Logiken, die in der Praxis oft gleichzeitig wirksam sind und miteinander in Konflikt geraten. Genau darin liegt Risiko, aber auch Gestaltungschance. Organisationen geraten unter Druck immer wieder in Entscheidungssituationen: Was wiegt jetzt schwerer: Klarheit oder Rücksicht? Zuspitzung oder Selbstschutz? Wirkung oder Integrität?

Gerade deshalb empfiehlt es sich, Haltungsfragen nicht erst im Krisenfall, sondern frühzeitig und explizit zu thematisieren: in Führungsreden, in Kommunikationsstrategien, in Positionspapieren und Krisenplänen. Nicht, um diese Spannungen ein für alle Mal „aufzulösen“, sondern um sprach- und entscheidungsfähig zu sein für Zielkonflikte, die in der Kommunikation unter Druck unvermeidlich sind.

Das vorgestellte Arbeitsraster und die Leitfragen verstehen sich genau in diesem Sinne als Praxisinstrument:

- für Selbstreflexion („Wo stehen wir gerade und warum?“),
- für Teams („Warum bewerten wir Risiken und Optionen so unterschiedlich?“) und
- für Führung („Was ermöglichen oder begrenzen unsere Strukturen konkret?“).

Es ist ein Vorschlag für eine gemeinsame Sprache, um unter Druck bewusster entscheiden zu können.

Zugleich ergeben sich weitere Fragen: nach der Rolle von Macht und Abhängigkeiten, nach Medienlogiken, nach organisationaler Kultur und nach den Bedingungen, unter denen Organisationen Konflikte produktiv oder defensiv bearbeiten.

Wenn es ein Fazit gibt, dann dieses:

Kommunikation unter Druck ist kein Ausnahmezustand. Sie ist der Normalfall.

Die Frage ist daher nicht, ob wir unter Druck kommunizieren.

Die Frage ist: Wie gut sind wir darauf vorbereitet, Kommunikation unter Druck bewusst und aktiv zu gestalten?

GKS Consult ist eine unabhängige Beratung an der Schnittstelle von Kommunikation, Organisation und Sozialpolitik. Wir beraten dort, wo Kommunikation nicht nur informieren, sondern überzeugen und wirken muss. Wir machen soziale Anliegen sichtbar und bringen sie auf die politische Agenda. Wir unterstützen bei Positionierung, Öffentlichkeitsarbeit und Kampagnen, interner Organisationsentwicklung und externer Interessenvertretung.

www.gks-consult.de