

Nachhaltigkeitskommunikation

Strategische Ansätze jenseits der Pflichtberichterstattung

Von Michael Bürker

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ warum positive Einstellungen für mehr Nachhaltigkeit nicht ausreichen,
- ▶ warum Glaubwürdigkeit die wichtigste Ressource der Nachhaltigkeitskommunikation ist,
- ▶ wie psychologische Modelle helfen, besser zu verstehen wie sich Einstellungen und Verhalten ändern,
- ▶ wie der Prozess und die Schritte beim Aufbau der Nachhaltigkeitskommunikation aussehen,
- ▶ wie Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement im Nachhaltigkeitsmanagement zusammenarbeiten,
- ▶ warum Nachhaltigkeit Teil der Strategie- und Führungskommunikation sein muss,
- ▶ wie Formate und Maßnahmen für die Nachhaltigkeitskommunikation ausgewählt und gestaltet werden.

Autor

Prof. Dr. Michael Bürker ist Organisationsberater für Kommunikation und Medien (Kommunikation

KM April 2024

1

weiterdenken) in Neubiberg bei München und Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut. Seit 2000 ist er Landesvorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft (DPRG) in Bayern.

Kontakt: michael.buerker@kommunikationweiterdenken.org

Inhalt

1	Vorbemerkung	3
2	Ausgangslage und Hintergrund	5
2.1	Klimakrise dominiert Diskussion über Nachhaltigkeit.	5
2.2	Widersprüchliche Haltungen in der Bevölkerung. .	7
2.3	Glaubwürdigkeit und Greenwashing.	10
3	Status quo in Unternehmen.	11
3.1	Nachhaltigkeitsmanagement.	11
3.2	Nachhaltigkeitskommunikation.	16
4	Schlussfolgerungen aus der aktuellen Situation	18
5	Begrifflicher Rahmen für Nachhaltigkeitskommunikation	22
5.1	Nachhaltigkeitsmanagement, CSR und Stakeholder.	22
5.2	Nachhaltigkeitskommunikation.	25
6	Rahmenbegingungen für Nachhaltigkeit.	28
6.1	Politischer und rechtlicher Rahmen	28
6.2	Verschärfte Regeln für Nachhaltigkeitsberichte .	29
7	Psychologie und nachhaltiges Verhalten	31
7.1	Einstellungs-Verhaltens-Lücke	32
7.2	Theorie des geplanten Verhaltens (TPB nach Ajzen & Fishbein)	33
7.3	Rubikon-Modell der Handlungsphasen (nach Gollwitzer)	34
7.4	Theorie der Schutzmotivation (nach Rogers) ...	36

7.5	Informationsverarbeitungs-Modell (nach Petty & Cacioppo)	37
7.6	Schlussfolgerungen aus der psychologischen Forschung	38
8	Aufbau von Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitskommunikation	40
8.1	Phasenmodell für den Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements	40
8.2	Nachhaltigkeitsstrategie und Zielkaskade	44
8.3	Themenkonzept und Wesentlichkeitsmatrix	46
8.4	Rollen und Zusammenspiel von Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement	47
8.5	Managementkreis der Nachhaltigkeitskommunikation	49
9	Orchestrierung der Nachhaltigkeitskommunikation ..	52
9.1	Strategische und operative Nachhaltigkeitskommunikation	55
9.2	Gestaltung von Kommunikationsangeboten und Botschaften	56
9.3	Sustainability Story als strategische Basis und Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation. ...	57
10	Beyond Nachhaltigkeitskommunikation – Muster durchbrechen	59
11	Literatur	60

1 Vorbemerkung

Seit 2007 zählt die Nachhaltigkeitskommunikation für die (befragten) Kommunikationsmanager in Europa zu den wichtigsten strategischen Herausforderungen des Kommunikationsmanagements (Abbildung 1).

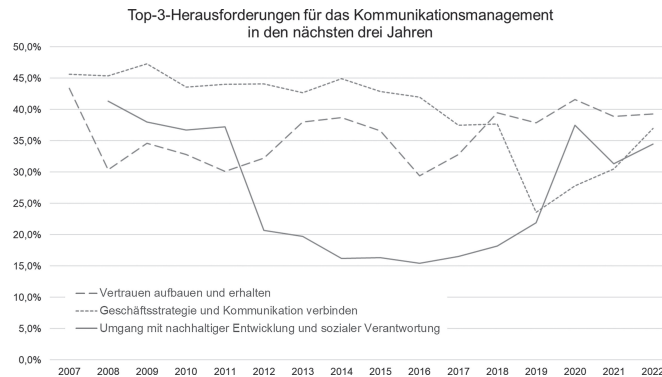


Abb. 1: Top 3 der strategischen Herausforderungen im Kommunikationsmanagement seit 2007 (eigene Darstellung, in Anlehnung an ECM 2022: 75)

Durch die sich zuspitzende Klimakrise und die Demonstrationen der *Fridays for Future* erfuhr das Thema vor der Corona-Pandemie erneut starke Beachtung in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit. Bürger:innen, Wirtschaft und Politik stehen unter Druck drohende Folgen durch mehr nachhaltiges Handeln zu vermeiden. Doch alle drei Gruppen kämpfen mit widerstreitenden Interessen, so dass ein echter Durchbruch in weiter Ferne scheint.

Nachhaltigkeitskommunikation noch ganz am Anfang

Nachhaltigkeitsmanagement und -kommunikation vieler Unternehmen und vor allem des Mittelstands stehen noch am Anfang. Viele Initiativen entstehen spontan und urwüchsig, getrieben von gutem Willen und Engagement der Unternehmensleitungen und Mitarbeitenden. Was fehlt, sind praxistaugliche Konzepte, die Nachhaltigkeit systematisch einführen, wirksam umsetzen und steuern.

Das erschwert die Nachhaltigkeitskommunikation der Unternehmen. Einerseits soll sie verdeutlichen,

was alles getan wird. Andererseits darf sie nicht überziehen, um sich nicht den Vorwurf des Greenwashings einzuhandeln.

So schwierig die Situation scheint, so ist sie zugleich eine Chance für eine Entwicklung von Unternehmen durch den Aufbau eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements sowie einer von Beginn an eingebundenen Nachhaltigkeitskommunikation.

2 Ausgangslage und Hintergrund

2.1 Klimakrise dominiert Diskussion über Nachhaltigkeit

Die Klimakrise ist – auch in der Wirtschaft – unbestritten. Regelmäßig melden die Medien neue Höchststände bei Luft- und Meerestemperaturen, überhitzte Städte, Waldbrände, Überschwemmungen und schmelzende Gletscher. Die globalen Risiken nehmen weiter zu (Abbildung 2).

Zunahme globaler Umwelttrisiken



Abb. 2: Globale Risiken durch den Klimawandel in den nächsten 5–10 Jahren (eigene Darstellung; in Anlehnung an World Economic Forum 2022: 25)

Auch der Mensch als Hauptursache lässt sich nicht leugnen: Stromgewinnung und Heizen mit fossilen Brennstoffen, Eisen- und Stahlproduktion, Auto- und Flugverkehr, Industrie- und Wohngebäude sowie Landwirtschaft. Seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts steigt der weltweite Energie- und Ressourcenverbrauch rapide und exponentiell an. Die Belastung der Erde ist an vielen Stellen gefährlich nah an Kippunkte gekommen, an denen Entwicklungen nicht mehr umkehrbar sind (Abbildung 3).

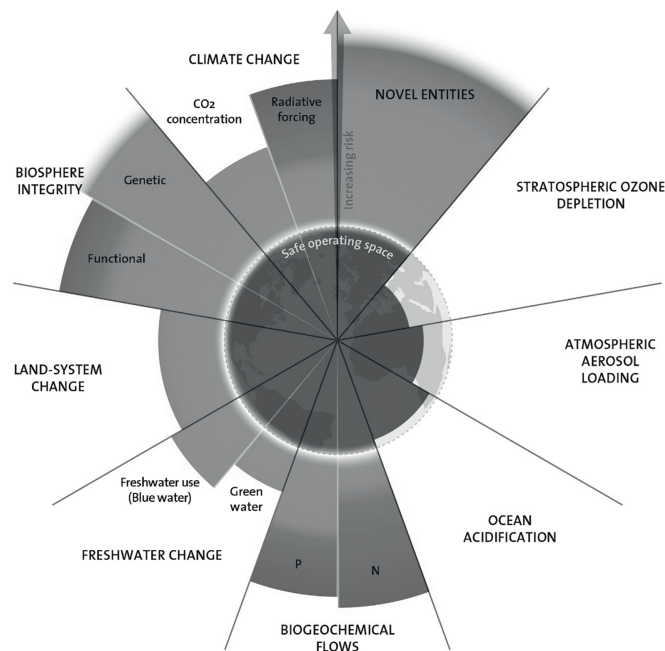


Abb. 3: Planetare Belastungsgrenzen (grafische Darstellung: Azote für das Stockholm Resilience Centre 2023; auf der Grundlage von Persson et al. 2023)

2.2 Widersprüchliche Haltungen in der Bevölkerung

Die Wahrnehmungen und Einschätzungen in der Bevölkerung zeigen deutliche Wissenslücken und Widersprüche (YouGov 2023: 11–22). Nur knapp die Hälfte der befragten Bürger:innen (48 %) ist überzeugt, dass der Klimawandel Resultat menschlichen Handelns ist. Weniger als ein Drittel (32 %) gibt an, sich gut mit dem Thema Nachhaltigkeit auszukennen. Nur 44 Prozent bezeichnen sich selbst als eher nachhaltig. Nicht einmal jeder Zehnte sieht Nachhaltigkeit als wichtigsten Aspekt bei seinen Kaufentscheidungen an. Zudem klappt zwischen Einstellungen und tatsächlichem Verhalten eine erhebliche Lücke. Dieses Phänomen ist in der Forschung als *Attitude-Behavior-Gap* gut belegt. Entsprechend wird die Hauptverantwortung für Maßnahmen zum Umwelt- und Klimaschutz in erster Linie bei Unternehmen und Wirtschaft gesehen (Abbildung 4).

Verantwortung bei Unternehmen und Wirtschaft

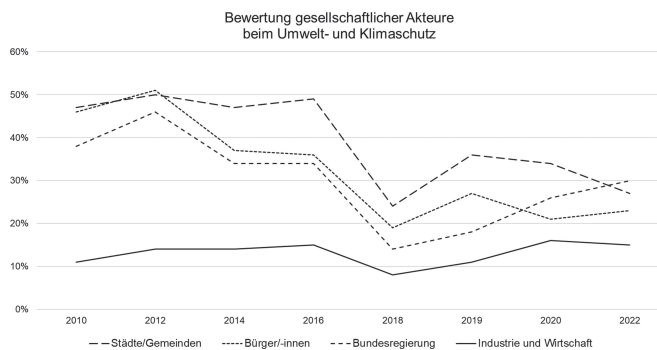


Abb. 4: Bewertung gesellschaftlicher Akteure beim Umwelt- und Klimaschutz (eigene Darstellung; in Anlehnung an Umweltbundesamt 2023)

Über zwei Drittel der (befragten) Bevölkerung erwarten und fordern von Unternehmen nachhaltige Produkte, nachhaltige Gewerbeimmobilien, ehrliche und transparente Kommunikation, Zahlen von angemessenen Steuern, CO₂-Kompensation, gleicher Lohn für gleiche Arbeit usw. (Abbildung 5).

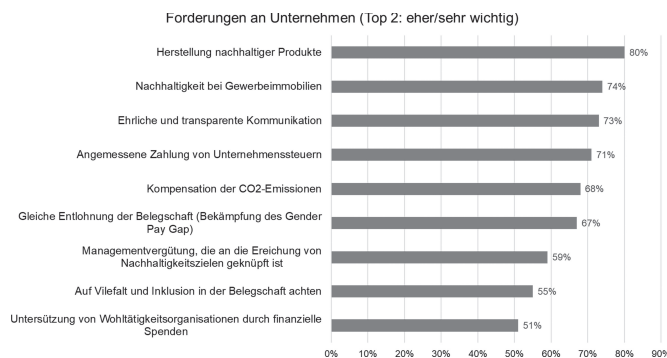


Abb. 5: Forderungen an Unternehmen (eigene Darstellung; in Anlehnung an Instinctif & Truth 2023: 24)

**Nachhaltig-
keit keine
oberste
Priorität**

Zugleich treffen Klimaschutz und Nachhaltigkeitskommunikation bei Bürger:innen auf eine tendenziell skeptische Haltung (Instinctif & Truth 2023: 12–21): Mehr als die Hälfte (60 %) machen sich Sorgen, dass das Land mit der Verringerung der CO₂-Emissionen nicht schnell genug ist. Fast jeder Zweite (44 %) hält die Auseinandersetzung mit dem Klimawandel für wichtig, sieht aber dringendere Probleme auf der Welt. Knapp ein Drittel (28 %) glaubt, dass wir noch Zeit haben, den Klimawandel zu bekämpfen. Fast die Hälfte (46 %) misstraut den Aussagen der Unternehmen über eigene Klimaschutz-Maßnahmen.

**Verbraucher
fühlen sich
überfordert**

Mit Blick auf das eigene Verbraucherverhalten schätzt mehr als jeder Zweite (56 %) sein eigenes Verhalten als nachhaltig ein. Ein Drittel (32 %)

kann nicht beurteilen, inwieweit es einen nachhaltigen Lebensstil führt. Rund jeder Fünfte (21 %) nennt zusätzliche Kosten als Hauptgrund für den Verzicht auf nachhaltige Entscheidungen. Fast zwei Drittel (57%) sehen sich mit vielen widersprüchlichen Informationen für nachhaltige Kaufentscheidungen konfrontiert. Für knapp die Hälfte (45%) ist schwer überprüfbar, was Unternehmen über ihre Nachhaltigkeit sagen.

In einer weiteren Studie (Statista Consumer Insights, 2022) sieht jeder Fünfte Verbraucher in „Nachhaltigkeit“ einen Begriff, den Unternehmen verwenden, um Produkte teurer verkaufen zu können (Abbildung 6). Für 15 Prozent ist es ein Modewort, das wieder an Bedeutung verlieren wird (ebd.)

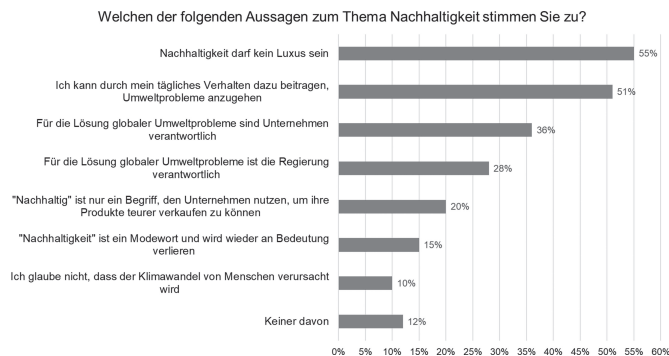


Abb. 6: Aussagen von Verbraucher:innen zum Thema Nachhaltigkeit (eigene Darstellung; in Anlehnung an Statista Consumer Insights 2022)

Bei ihrem eigenen Kaufverhalten achten Verbraucher:innen vor allem auf umweltschonende Verpackung (56 %), Tierwohl (55 %), faire Löhne und Verzicht auf Kinderarbeit (49 %) (Abbildung 7).

Widersprüchliches Kaufverhalten

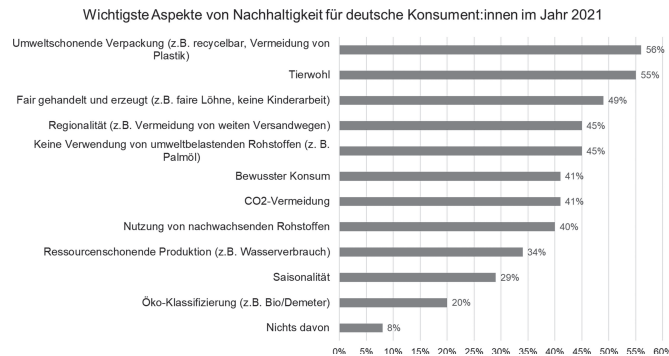


Abb. 7: Aspekte von Nachhaltigkeit für Konsumenten in Deutschland (eigene Darstellung; in Anlehnung an Statista Consumer Insights 2022)

Klimakrise als Medienphänomen

Einer der Gründe für diese Widersprüche ist, dass der Klimawandel nicht immer direkt erfahrbar ist und Erfahrungen teilweise irreführend sind (Grothmann 2017: 222–226). Viele Menschen kennen ihn vor allem aus den Medien. Folgen davon sind, dass mehr Klimainformationen nicht automatisch zu mehr Klimabewusstsein führen, und mehr Klimabewusstsein nicht automatisch zu Klimaschutzhandeln und Akzeptanz von Klimaschutzmaßnahmen (ebd.).

2.3 Glaubwürdigkeit und Greenwashing

Eine der häufigsten Kritikpunkte an der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen ist der Vorwurf des Greenwashings (stellvertretend: Foodwatch 2022). Insbesondere das Klimaneutral-Versprechen und Aussagen zur CO₂-Reduktion (26-31), die Kompensation und Zertifizierung (12-25) sowie Klimaschutz-Label (53-66) stehen in der Kritik.

Nach einer Studie der EU-Kommission (2020) sind über die Hälfte der geprüften Umweltaussagen in der EU (53 %) vage, irreführend oder unbegründet und 40 Prozent sogar substanzlos. Entsprechend hat mehr als jede:r zweite (befragte) Bürger:in (52 %) einen eher negativen Eindruck von Unternehmen, die Greenwashing betreiben (YouGov 2023: 25). Diese Entwicklungen haben zu Themenmüdigkeit und Reaktanz in der Bevölkerung beigetragen. Viele Unternehmen praktizieren mittlerweile sogenanntes *Greenhushing*. Aus Angst vor Vorwürfen, Greenwashing zu betreiben, verzichten sie auf Kommunikation mit Nachhaltigkeitsargumenten.

Irreführende Umweltaus- sagen

Um gegen Greenwashing vorzugehen, hat die EU-Kommission eine „Green Claims Directive“ vorgestellt (EU-Kommission 2023). Danach müssen Aussagen über ökologische Produkte und Dienstleistungen künftig verständlich und präzise sein. Falsche oder irreführende Angaben dürfen nicht verwendet werden. Der ökologische Nutzen muss nachweisbar sein, entsprechende Angaben müssen auf unabhängigen, wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren. Nur noch genehmigte Gütezeichen, Qualitätskennzeichen und Zertifizierungssysteme sollen zulässig sein.

Green Claims Directive

3 Status quo in Unternehmen

3.1 Nachhaltigkeitsmanagement

Die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen in Deutschland bewegen sich im Trend der globalen Entwicklung (Deloitte, 2023): Nach Aussagen ihrer Vorstände verwenden zwei Drittel

Aktivitäten

(66 %) mehr nachhaltige Rohstoffe, über die Hälfte (55%) erhöhen ihre Energieeffizienz, ebenso viele reduzieren ihre Geschäftsflüge, etwas weniger (53 %) nutzen erneuerbare Energien und jedes zweite Unternehmen (50 %) entwickelt neue nachhaltige Produkte und Dienstleistungen und schult seine Mitarbeitenden zu Nachhaltigkeitsthemen (Abbildung 8).

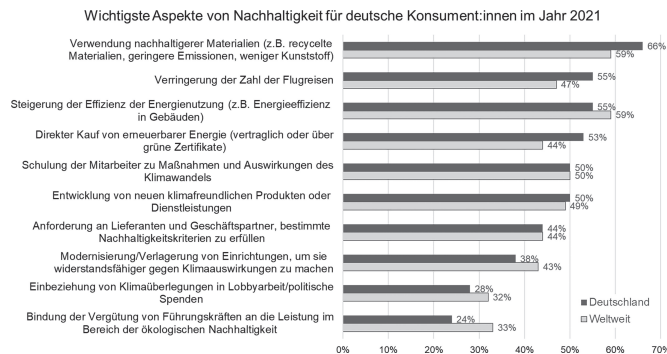


Abb. 8: Maßnahmen von Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit im globalen Vergleich (eigene Darstellung; in Anlehnung an Deloitte 2023: 19)

Nutzen Von ihren Maßnahmen und Investitionen versprechen sich die (befragten) Vorstände vor allem positive Effekte für Markenwahrnehmung und Reputation (56 %), Kundenzufriedenheit (50 %), Arbeitsmoral und Wohlergehen der Mitarbeiter sowie Klimaschutz (je 45 %) (Deloitte, 2023: 22).

Treiber Den Druck zu mehr Klimaschutz, den Vorstände in Deutschland empfinden, ist im internationalen Vergleich spürbar geringer. Er kommt nach ihren Aussagen vor allem von Management (62 %), Kunden (58 %) und Anteilseignern (57 %) (Abbildung 9).

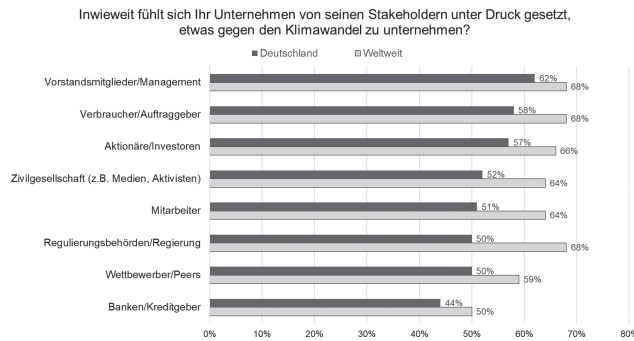


Abb. 9: *Wahrgenommener Druck von Stakeholdern in Deutschland und weltweit (eigene Darstellung; in Anlehnung an Deloitte 2023: 14)*

Zu etwas anderen Ergebnissen kommt eine zweite Studie, die Geschäftsleitungen, Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsposition befragt hat (Bertelsmann-Stiftung, 2023): Danach ist es vor allem die junge Generation (72 %) die das Thema treibt, gefolgt von Geschäftsführungen (70 %), Medien (63 %), Politik (59 %) sowie Mitarbeitenden (57 %) (Abbildung 10).



Abb. 10: *Treiber der Nachhaltigkeitstransformation (eigene Darstellung; in Anlehnung an Bertelsmann-Stiftung 2023: 43)*

Reifegrad der Maßnahmen

Der Reifegrad der Nachhaltigkeitsmaßnahmen von Unternehmen geht deutlich auseinander (ICV 2022: 22) und ist überwiegend relativ gering (Horvath 2023: 14). Danach haben über 80 Prozent Nachhaltigkeitsziele formuliert und drei Viertel entsprechende Roadmaps festgelegt. Aber nur knapp über 40 Prozent der (befragten) Unternehmen setzen sie bereits um, ein Viertel (25 %) hat erste Projekte umgesetzt (Abbildung 11).

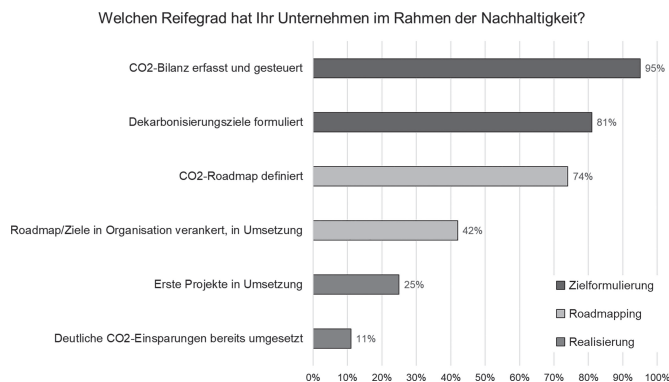


Abb. 11: Reifegrad der Unternehmen nach Selbsteinschätzung (eigene Darstellung; in Anlehnung an Horvath 2023: 14)

Hoher Nachholbedarf

Der Nachholbedarf in Sachen Nachhaltigkeit ist nach Aussagen der (befragten) Unternehmen „hoch“ bzw. „sehr hoch“ (Bertelsmann-Stiftung 2023): Bei ökologischen Themen betrifft das Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft, Anpassung an die Klimakrise, Schutz der Ökosysteme und Biodiversität (38). Bei Governance-Themen gilt das für die Definition und Kontrolle von Nachhaltigkeitszielen sowie Standards für gute und nachhaltige Unternehmensführung (40). „Eher hoch“ ist der Nach-

holbedarf bei sozialen Themen wie die Health- und Work-Life-Balance, die Weiterbildung, Rechte und Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden in der Wertschöpfungskette sowie das Management der Auswirkungen auf das Umfeld des Unternehmens sowie die damit verbundenen Risiken und Chancen (40).

Hemmnisse für eine nachhaltige Entwicklung sehen die Unternehmen bei personellen und monetären Ressourcen, fehlenden Kompetenzen für die Umsetzung und fehlende Zieldefinitionen (Abbildung 12).

Zentrale Hemmnisse

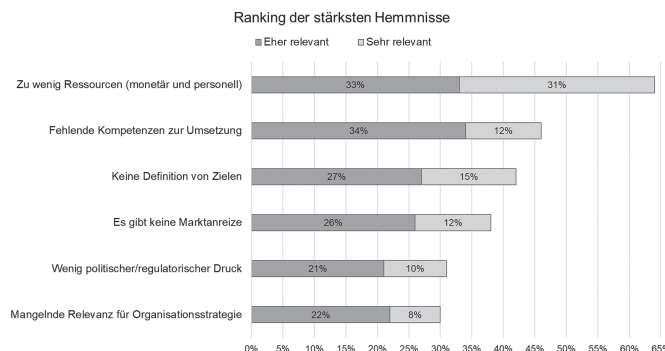


Abb. 12: Hemmnisse der Nachhaltigkeitstransformation (eigene Darstellung; in Anlehnung an Bertelsmann-Stiftung 2023: 45)

Zugleich wird das Marktpotenzial der Dekarbonisierung durch den Umstieg auf nachhaltige Technologien auf 300 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt (Boston Consulting Group 2020: 9). Das würde einen zusätzlichen Umsatz von 10 Bio. Euro bis 2050 bedeuten.

3.2 Nachhaltigkeitskommunikation

Berichterstattung an erster Stelle

In der aktuellen Nachhaltigkeitskommunikation konzentrieren sich die meisten Unternehmen auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung (62 %) und Zertifizierungen (60 %). Mit großem Abstand folgen Verhaltens- und Lieferanten-Kodizes (39 %) sowie sonstige PR- und Kommunikationsmaßnahmen (13 %) (news aktuell 2022).

Kanäle

Im Medien-Mix der Nachhaltigkeitskommunikation überwiegen mediengestützte Formen der Kommunikation wie Eigenpublikationen, Online-Kommunikation und Medienarbeit (Abbildung 13). Direkte Formen der Kommunikation durch persönliche Kommunikation bzw. Veranstaltungen nehmen dennoch einen hohen Anteil ein.

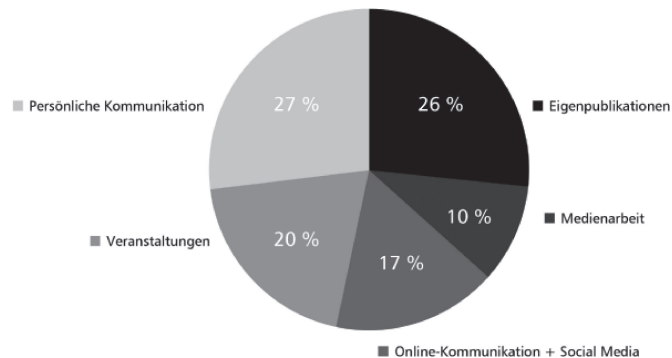


Abb. 13: Kanäle der CSR- bzw. Nachhaltigkeitskommunikation (Heinrich 2018: 89, in Anlehnung an IMB Institute of Management Berlin 2015)

Inhalte und Maßnahmen

Eine der wenigen quantitativen Untersuchungen aus jüngerer Zeit, die Themen, Inhalte und Maßnahmen der Nachhaltigkeitskommunikation regelmäßig untersucht, ist die *CSR-Benchmark-Studie*

(NetFed 2023). Sie beschränkt sich allerdings auf die Auswertung der Internetseiten von 50 großen Unternehmen mit Konzernstruktur in Deutschland. Danach veröffentlichen fast alle befragten Unternehmen (98 %) einen Nachhaltigkeitsbericht, nur jedes Fünfte erstellt auch ein Nachhaltigkeitsmagazin oder einen Blog zu Nachhaltigkeitsthemen.

Ökologische Kennzahlen werden vor allem zu CO₂-Emissionen (78 %), geförderten Projekten (58 %) und Energiemanagement (54 %) publiziert (Abbildung 14). Soziale Kennzahlen zu Frauen in Führungspositionen publizieren über drei Viertel der untersuchten Unternehmen (78 %). Knapp zwei Drittel geben den Frauenanteil in ihrem Unternehmen an.

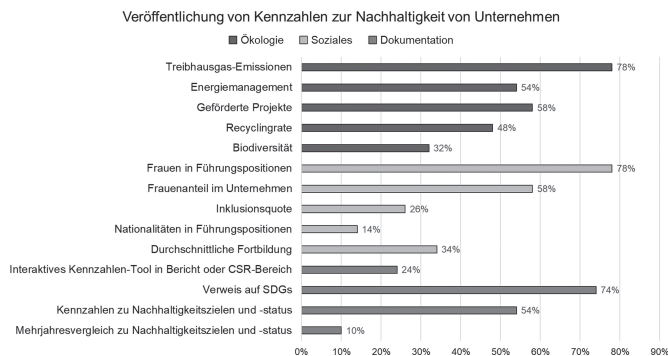


Abb. 14: Veröffentlichung von Kennzahlen zur Nachhaltigkeit von Unternehmen (eigene Darstellung; in Anlehnung an NetFed 2023)

Um Anspruch und Leistung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu dokumentieren, veröffentlichen fast drei Viertel der untersuchten Unternehmen (74 %) ihre Nachhaltigkeitsziele (SDG) und knapp über

Lücke zwischen Nachhaltigkeits-themen und Fakten

die Hälfte (54 %) entsprechende Kennzahlen und Ergebnisse.

Unterm Strich ergibt sich eine deutliche Lücke zwischen thematisierten Aspekten der Nachhaltigkeit und gelieferten Fakten. So äußern sich knapp 90 Prozent der Unternehmen zur Inklusion, aber lediglich 26 Prozent liefern auch Fakten. Zwei Drittel sprechen über Biodiversität, jedoch nur knapp die Hälfte von ihnen (32 %) geben entsprechende Kennzahlen an (NetFed 2023).

Für die nähere Zukunft erwarten über drei Viertel (77 %) der (befragten) Unternehmen in der Realwirtschaft, dass das Thema Nachhaltigkeit stärker ins Zentrum der Kommunikation mit Stakeholdern rücken wird (Bertelsmann-Stiftung, 2023: 69). Überraschend ist, dass in jedem fünften Unternehmen das Nachhaltigkeitsmanagement in der Kommunikationsabteilung verankert ist (ebd.: 35).

4 Schlussfolgerungen aus der aktuellen Situation

Chancen und Risiken

Für Unternehmen verbinden sich mit der Entwicklung bei einem frühzeitigen und beherzten Einstieg in systematisches Nachhaltigkeitsmanagement erhebliche Chancen, aber auch Risiken:

- Der Markt für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen ist erst im Entstehen, so dass auch aufgrund der Nachhaltigkeitspflichten mit einem starken Wachstum bei Absatz- und Umsatzchancen zu rechnen ist.
- Nachweispflichten gegenüber Kunden, insbesondere in Lieferketten auf B2B-Märkten,

werden weiter zunehmen. Unternehmen, die hier nicht konform agieren, werden nicht nur keine Kunden gewinnen, sondern verlieren.

- Die Anforderungen aus Politik und Regulatorik insbesondere für den Umfang der Maßnahmen und Dokumentationspflichten werden weiter anziehen. Ausweichstrategien werden immer geringere Erfolgsaussichten haben.
- Kapitalgeber und Investoren beziehen Nachhaltigkeitskriterien zunehmend in Entscheidungsprozesse ein. Nachhaltige Unternehmen werden günstigere Finanzierungsbedingungen erhalten.
- Nachhaltigkeit steigert die Attraktivität als Arbeitgeber, insbesondere bei High Potentials und dem Führungskräfte-Nachwuchs. Dies verstärkt sich angesichts des Fachkräftemangels.

Das späte oder halbherzige Umsetzen von Nachhaltigkeitsanforderungen stellt für Unternehmen ein erhebliches Gefährdungspotenzial dar: Nicht Nachhaltigkeit ist ein Risiko, sondern Nichtnachhaltigkeit.

Die genannten Chancen werden Unternehmen nur realisieren, wenn sie die Umsetzung ihres Nachhaltigkeitsmanagements als grundlegende Transformation begreifen, die deutlich über klassisches Change-Management hinausgeht. Dafür müssen sie erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen investieren.

Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation

Für die Nachhaltigkeitskommunikation ergeben sich aus der Beschreibung der aktuellen Situation und ihren Herausforderungen spezifische Anforderungen. Es ist notwendig,

- sich klar und deutlich zur Nachhaltigkeit bekennen und selbstverpflichten;
- sich nicht auf Marketing und Imagepflege reduzieren, sondern erkennbare Wertbeiträge für alle Stakeholder und Gesellschaft leisten;
- den Aufbau und die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements von Beginn an begleiten und den kontinuierlichen Wandel unterstützen;
- ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigen und thematisieren; bei den ökologischen Themen soll der Klimaschutz nur eines unter vielen sein;
- transparent vermitteln, welchen Beitrag das Unternehmen für eine nachhaltige Gesellschaft leistet; im Besonderen durch das Geschäftsmodell und entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Lieferkette;
- mit Blick auf die interessierte und kritische Öffentlichkeit zeigen, was das Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit tut (wenn es etwas tut); dabei weniger Versprechen formulieren als über konkrete Aktivitäten und Ergebnisse berichten;
- Unternehmensleitungen im Sinne von Sustainability Leadership an die Spitze der Aktivitäten setzen und zum Gesicht der Nachhaltigkeit nach innen und außen machen (wenn sie es ernst nehmen);

- interne und externe Stakeholder bei der Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen nicht nur informieren, sondern aktiv einbinden;
- Kommunikationsangebote und Aussagen klar und verständlich, glaubwürdig und nachvollziehbar aufbereiten und formulieren;
- eine systematische Verknüpfung vorzunehmen mit dem Issues Management sowie der Risiko- und Krisenkommunikation aufgrund der hohen Ansprüche von Stakeholdern sowie einer hochsensiblen Öffentlichkeit.

Um die bestehenden Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmanagement und -kommunikation erfolgreich bewältigen zu können, ist es notwendig, Ziele und Initiativen der Politik zu berücksichtigen sowie die Gründe für die Einstellungen und das Verhalten von Stakeholdern besser zu verstehen.

Nachhaltigkeitskommunikation ergibt sich dann als Schnittmenge aus Nachhaltigkeitsmanagement, Unternehmenskommunikation sowie Sozial- und Motivationspsychologie (Abbildung 15).

Nachhaltigkeitskommunikation als Schnittmenge

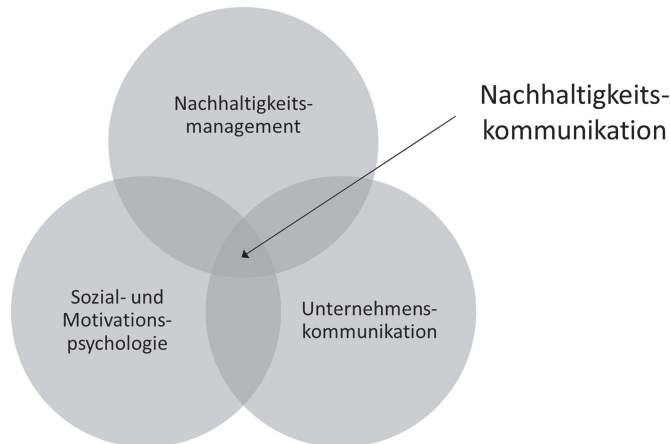


Abb. 15: Nachhaltigkeitskommunikation auf der Basis von Nachhaltigkeitsmanagement, Unternehmenskommunikation und Psychologie (eigene Darstellung)

Um ein gemeinsames Verständnis als Grundlage für die Nachhaltigkeitskommunikation herzustellen, werden zunächst die zentralen Begriffe Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitskommunikation erläutert.

5 Begrifflicher Rahmen für Nachhaltigkeitskommunikation

5.1 Nachhaltigkeitsmanagement, CSR und Stakeholder

Definition Nachhaltigkeitsmanagement

Das *Nachhaltigkeitsmanagement* von Unternehmen umfasst die bewusste, systematische, strukturierte und gezielte Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung von Aktivitäten zur kontinuierlichen und langfristig dauerhaften Sicherung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Ressourcen

von Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft (Wördenweber 2017: 13; von Ahsen 2022: 2015).

In Anlehnung an die Herkunft des Begriffs Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft ist damit zugleich die Sicherung der Existenzgrundlagen nachfolgender Generationen eingeschlossen. Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements ist die langfristig erfolgreiche Geschäftsentwicklung mit einem positiven Beitrag zur zukunftsfähigen Entwicklung von Gesellschaft und natürlicher Umwelt. Seine Aufgabe besteht darin, Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern und systematisch in internen Strukturen und Prozessen umsetzen.

Eng verwandt mit dem Nachhaltigkeitsmanagement ist die *Corporate Social Responsibility* (CSR) von Unternehmen (Wördenweber 2017: 18–20). Sie umfasst die betriebliche Verantwortung in den drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie – im angelsächsischen Sprachraum auch bekannt als *Triple Bottom Line* aus *People*, *Planet* und *Profit* (Kreutzer 2023: 1–6; Wördenweber 2017: 7, 14). Dabei kann jeweils eine Dimension prioritär und handlungsleitend sein. In der Wirtschaft ist dies in der Regel der ökonomische Aspekt. Das heißt: Jede Maßnahme zur ökologischen oder sozialen Nachhaltigkeit wird nur durchgeführt, wenn sie zugleich zur Steigerung des Unternehmenswerts beiträgt (ebd.: 15).

Während es sich beim Nachhaltigkeitsmanagement um spezifische *interne* Strukturen und Prozesse in Unternehmen handelt, ist CSR die von Stakeholdern von *außen* an Unternehmen herangetragene Verantwortung für gesellschaftliche Belange. Die

Definiton CSR

KM April 2024

23

Begriffe Nachhaltigkeits- und CSR-Management werden heute vielfach gleichgesetzt, wobei der Aspekt der generationenübergreifenden Nachhaltigkeit über CSR hinausgeht.

**Definition
Stakeholder**

Gemeinsam ist beiden Begriffen der Bezug zu allen Anspruchsgruppen bzw. *Stakeholdern* von Unternehmen. Im engeren Sinne zählen zu ihnen Kund:innen, Mitarbeitende, Anteilseigner (Shareholder) und Geschäftspartner wie Lieferanten und Handel. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sowohl in einer Geschäfts- wie in einer Kommunikationsbeziehung zu Unternehmen stehen und dadurch direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Deswegen werden sie auch als *primäre* Stakeholder bezeichnet.

Ihnen stehen die *sekundären* Stakeholder im weiteren Sinne gegenüber, die zwar Ansprüche an Unternehmen formulieren, aber in keiner Transaktionsbeziehung stehen. Sie können daher nur indirekt bzw. durch Kommunikation Einfluss auf Unternehmen ausüben. Zu Ihnen zählen beispielsweise Interessenvertreter in Verbänden und Nichtregierungsorganisationen (NGO), politische Entscheider, Nachbarn an Produktionsstandorten, Bürgerinitiativen sowie die interessierte Bevölkerung. Da zu den sekundären Stakeholdern auch die potenziellen Kund:innen, Mitarbeiter:innen und Shareholder gehören, überwiegen sie die primären bei weitem.

Für die Sicherung des Unternehmens ist die Pflege der bereits bestehenden Beziehungen mit den primären Stakeholdern vorrangig. Für Wachstumsbestrebungen ist dagegen der Aufbau von Beziehungen mit sekundären Stakeholdern durch Kom-

munikation entscheidend. Diese Unterscheidung wird später bei den Strategien und Taktiken der Nachhaltigkeitskommunikation eine entscheidende Rolle spielen.

5.2 Nachhaltigkeitskommunikation

Nachhaltigkeitskommunikation im *weiteren* Sinne ist jede Kommunikation über Themen der Nachhaltigkeit in der Gesellschaft. Sie kann sich spontan, ungeplant und nicht gesteuert ereignen. Im *engeren* Sinne ist sie die bewusste, gezielte, systematische und strukturierte Analyse, Planung, Umsetzung, Messung und Steuerung der Kommunikation von Unternehmen über Themen der Nachhaltigkeit intern wie extern. Impulse dazu können von innen oder außen kommen.

Die Nachhaltigkeitskommunikation hat die Aufgabe, das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen zu unterstützen und kommunikativ zu begleiten. Darin ist sie vergleichbar mit der Marktkommunikation (MK) und der Finanzkommunikation (IR). Sie erzielt Wertbeiträge, indem sie die Wertschöpfung in Absatz- bzw. Kapitalmarkt durch nachhaltigkeitsbezogene Kommunikation unterstützt. Dafür verfolgt sie, wie jede Form der Unternehmenskommunikation das Ziel, ihre Ziel- und Anspruchsgruppen durch entsprechende Mitteilungen und Botschaften zu beeinflussen.

Um ihre spezifischen Ziele erreichen zu können, muss sich die Nachhaltigkeitskommunikation nicht nur im Konzert der Unternehmenskommunikation abstimmen. Sie muss zugleich Teil der jeweiligen Disziplinen werden bzw. deren Funktionen für den

Definition

Aufgabe

Integration in die Unter- nehmens- kommuni- kation

Bereich der Nachhaltigkeit übernehmen (Abbildung 16). In diesem Sinn ist sie kein weiteres, eigenständiges Handlungsfeld der Unternehmenskommunikation.

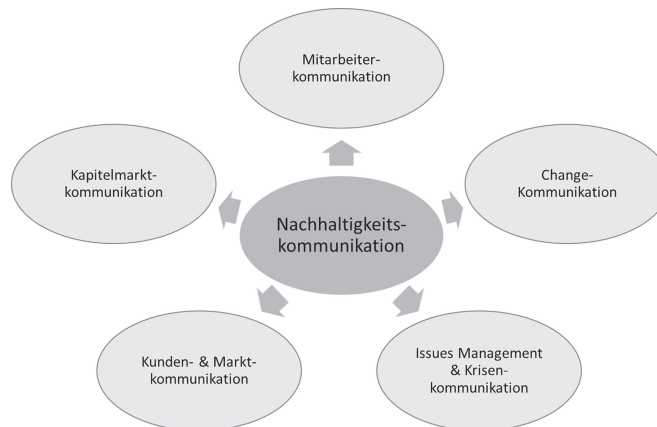


Abb. 16: Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext der Unternehmenskommunikation (eigen Darstellung)

Organisatorische Einbindung

Die Nachhaltigkeitskommunikation kann als eigene Abteilung oder Stabsstelle organisiert sein. In der Regel ist sie in die Abteilung Unternehmenskommunikation integriert und arbeitet eng mit dem Nachhaltigkeitsmanagement sowie den Unternehmensbereichen Einkauf, Logistik, Produktentwicklung, Marketing, Finanzen, IT und Personal zusammen.

Gegensätzliche Positionen und Vorbehalte

Die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen steht im Wettbewerb mit anderen Unternehmen und Interessengruppen (Abbildung 17). In der öffentlichen Arena trifft sie auf gegensätzliche Positionen: Nicht alle Menschen und Organisa-

tionen unterstützen Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit. Sie bezweifeln die Aussagen von Forschern und Wissenschaftsorganisationen. Sie argumentieren, polemisieren oder demonstrieren gegen konkrete Maßnahmen zur Energie- und Rohstoffeinsparung, zu Energie- und Verkehrswende.

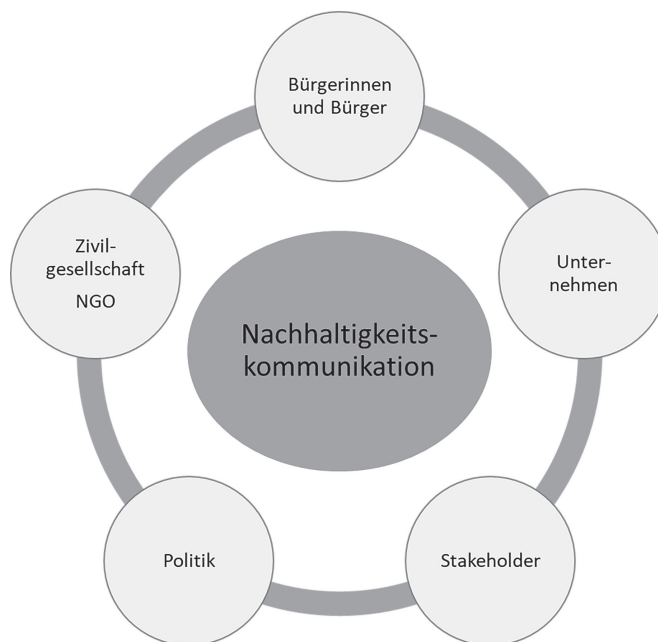


Abb. 17: Nachhaltigkeitskommunikation im Kontext der Kommunikation gesellschaftlicher Akteure (eigene Darstellung)

Generelle Vorbehalte gegen Forschung, Medien und Politik verschärfen die Situation. Die gegensätzlichen Lager finden sich in allen gesellschaftlichen Schichten und Milieus. Unternehmen können sich der Tatsache, dass sie nicht nur Organisationen in der Wirtschaft sind, sondern auch gesellschaft-

liche Akteure nicht entziehen. Nachhaltigkeitskommunikation lässt sich in diesem Sinn nicht auf die Kommunikation von Unternehmen über Nachhaltigkeit reduzieren.

6 Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit

6.1 Politischer und rechtlicher Rahmen

UN und EU als Treiber

Ein wesentlicher Treiber für mehr Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft waren die politischen Initiativen der Vereinten Nationen und der EU (Abbildung 18).



Abb. 18: Politische Initiativen für mehr Nachhaltigkeit seit 2015 (eigene Darstellung).

Für die Erreichung der formulierten Ziele, hat insbesondere die EU eine Reihe regulatorischer Maßnahmen ergriffen (Abbildung 19).

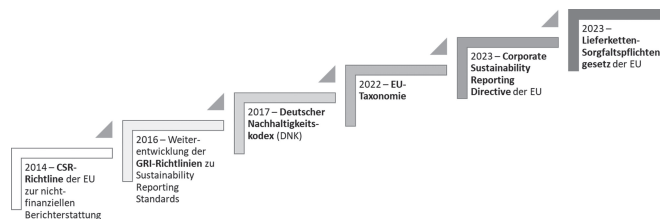


Abb. 19: Richtlinien und Regelwerke seit 2014 (eigene Darstellung)

Um die nachhaltige Entwicklung voranzutreiben, hat die EU einen Rahmen geschaffen, damit mehr Finanzmittel in Nachhaltigkeitsinvestitionen fließen. Der entsprechende *EU-Aktionsplan zur Finanzierung von nachhaltigem Wachstum* verfolgt drei zentrale Ziele: Kapital soll in nachhaltige Investitionen umgelenkt werden. Nachhaltigkeit (ökologische und soziale Risiken) soll in das Risikomanagement von Unternehmen eingebettet werden. Und die Transparenz und Langfristigkeit von Nachhaltigkeit in der Finanz- und Wirtschaftstätigkeit sollen gefördert werden.

Um erkennen zu können, ob Investitionen wirtschaftliche Erträge erzielen, ohne Umwelt und Gesellschaft negativ zu beeinflussen, hat sich die *ESG-Systematik* etabliert. Anhand eines umfangreichen Kriterienkatalogs wird geprüft, wie nachhaltig Unternehmen in den Bereichen *Ökologie* (Ecology), *Soziales* (Social) und *Unternehmensführung* (Governance) handeln (Kreutzer 2023: 68–77). Grundlage für die Prüfung ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen. Sie wird häufig durch spezialisierte Ratingagenturen durchgeführt.

6.2 Verschärfte Regeln für Nachhaltigkeitsberichte

Mit der erweiterten und verschärften Berichtspflicht (CSRD) werden Unternehmen in der EU von 2025 an bis 2028 stufenweise verpflichtet, über ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -ergebnisse zu berichten. Danach ist es nicht mehr möglich, nichtfinanzielle Informationen in einem separaten Bericht zu veröffentlichen. Nachhaltigkeitsinforma-

**Offenlegung
im Lagebe-
richt**

tionen sollen künftig ausschließlich im Lagebericht offengelegt werden.

**Erweiterung
der Berichts-
pflicht**

Ab 2026 gelten diese Regeln erstmals auch für nicht kapitalmarkt-orientierte Unternehmen, wenn zwei der folgenden Kriterien erfüllen: mehr als 250 Mitarbeiter, über 40 Mio. Euro Nettoumsatzerlös oder eine Bilanzsumme über 20 Mio. Euro. Die berichtspflichtigen Unternehmen in der EU werden sich Schätzungen zufolge auf rund 49.000 Unternehmen vervierfachen – allein in Deutschland sollen sie von derzeit rund 500 auf bis zu 15.000 Unternehmen steigen.

**Doppelte
Wesentlich-
keit**

Durch die CSRD wird der Umfang der Reportingpflicht deutlich erweitert. Dazu zählt die *doppelte Wesentlichkeit* bzw. *doppelte Materialität*. Danach muss die Berichterstattung darstellen: den Einfluss der eigenen Geschäftstätigkeit auf Mensch, Umwelt und Gesellschaft (inside-out) sowie den Einfluss von Nachhaltigkeitsfaktoren auf den eigenen Unternehmenswert und Geschäftserfolg (outside-in).

Mit diesen Maßnahmen sollen die Transparenz sowie die Qualität und Aussagekraft der Nachhaltigkeitsinformationen erhöht werden. Damit wird es für Unternehmen zunehmend uninteressant, sich Nachhaltigkeitsbestrebungen zu verweigern.

Doch viele Kund:innen, Mitarbeiter:innen und interessierte Bürger:innen werden Nachhaltigkeitsberichte kaum lesen. Umso wichtiger wird es für Unternehmen, ihre Kommunikation über Nachhaltigkeitsthemen zu erweitern und auf die Bedürfnisse anderer Ziel- und Anspruchsgruppen als

Investoren, Analysten und Aufsichtsbehörden auszurichten.

7 Psychologie und nachhaltiges Verhalten

Um die Widersprüche bei Einstellungen und Verhalten sowie die Barrieren für Änderungen besser zu verstehen und daraus Prinzipien für wirksame Nachhaltigkeitskommunikation abzuleiten, wird im Folgenden auf Erkenntnisse der Sozial- und Motivationspsychologie zurückgegriffen.

So wurden mehrere psychische Ursachen identifiziert, die widersprüchliches Verhalten im Zusammenhang mit dem Klimawandel erklären (Grothmann 2014: 52–57).

Ursachen für widersprüchliches Verhalten

Zu diesen Ursachen, die auch Ausdruck einer kognitiven Überforderung bzw. Überlastung sind, zählen:

- Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit
- Unbewusste Abwehrreaktionen
- Fehlende bzw. fehlerhafte Unsicherheitskompetenz
- Fehlinterpretationen wissenschaftlicher Unsicherheit
- Psychische Distanz zum Klimawandel
- Unsicherheit als Rechtfertigung für Nicht-Handeln oder aufgeschobenes Handeln
- Unsicherheit als Begründung für bewusste Abwehrreaktionen und Skepsis gegenüber dem Klimawandel

- Überhöhte und unrealistische Erwartungen an die (Klima-)Wissenschaft

Hinzukommt, dass Menschen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten häufig überschätzen. Die Wissenschaft nennt dies den *Overconfidence-Effekt*. Das Problem: Er ist meist dann am größten, wenn das Wissen am geringsten ist.

7.1 Einstellungs-Verhaltens-Lücke

Eines der augenfälligsten Phänomene beim Umgang mit der Klimakrise und den Forderungen nach mehr Nachhaltigkeit ist die sogenannte *Einstellungs-Verhaltens-Lücke* (Attitude-Behavior-Gap): Zwischen positiven Einstellungen und tatsächlichem Verhalten klafft eine erhebliche Lücke. Das gilt insbesondere für das Verbraucher- bzw. Kaufverhalten.

Barrieren für nachhaltiges Verhalten

Neben individuellen und sozialen Einflussfaktoren bestehen vor allem folgende Barrieren für nachhaltigen Konsum: Preis, Verfügbarkeit, Sensorik, zu wenig oder zu viel Information, Transparenz, fehlendes Vertrauen, Gewohnheiten und geringes Involvement (Terlau/Hirsch 2015: 163–165). Daraus leiten sich folgende Maßnahmen ab, um die Einstellungs-Verhaltens-Lücke zu schließen und nachhaltiges Verhalten zu steigern: erhöhtes Bewusstsein, mehr Transparenz, verbesserte Kommunikation über Qualitätsmerkmale von Produkten, Nudging und Aufbau von Vertrauen (ebda.: 168).

7.2 Theorie des geplanten Verhaltens (TPB nach Ajzen & Fishbein)

Nach der *Theorie des geplanten Verhaltens* (Theory of planned Behavior, kurz TPB) nach Ajzen & Fishbein sind es nicht Einstellungen, sondern allein Handlungsabsichten, die direkt auf konkretes Handeln wirken (Ajzen/Fishbein 2005: 187–191). Sie resultieren aus Einstellungen gegenüber entsprechendem Verhalten, wahrgenommenen sozialen Normen sowie wahrgenommener Verhaltenskontrolle (ebd.: 194; Abbildung 20).

**Bedeutung
der Hand-
lungsab-
sichten**

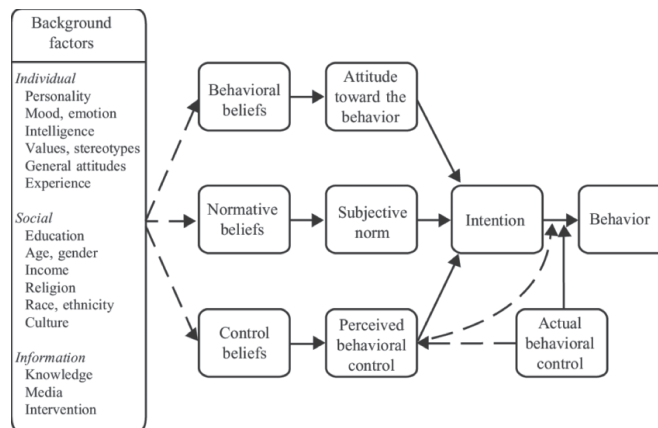


Abb. 20: Modell der TPB (Ajzen/Fishbein 2005: 194)

Einstellung, soziale Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind wiederum von generellen Überzeugungen (*Beliefs*) (193–195) sowie weiteren individuellen, sozialen und informationellen Hintergrundfaktoren (*Background Factors*) abhängig (ebda.: 194, 197/198).

**Überzeu-
gungen und
Hintergrund-
faktoren**

Übertragen auf nachhaltiges Handeln wird dieses gefördert von

- der Überzeugung, dass nachhaltiges Handeln etwas bewirkt,
- der positiven Bewertung von nachhaltigem Handeln,
- der Vermutung, dass andere nachhaltiges Handeln erwarten,
- der Motivation, den Erwartungen anderer zu entsprechen, sowie
- der Überzeugung, selbst etwas bewirken zu können.

Konsequenterweise muss sich die Nachhaltigkeitskommunikation vor allem darauf konzentrieren, die positiven Auswirkungen von nachhaltigem Handeln und die Erwartungen anderer Personen zu vermitteln sowie die Möglichkeiten, selbst etwas zu bewirken. Zugleich muss sie ein positives Meinungsklima zugunsten der gewünschten sozialen Norm fördern. Dies kann vor allem durch journalistische Berichterstattung und Meinungsumfragen geschehen.

7.3 *Rubikon-Modell der Handlungsphasen (nach Gollwitzer)*

Konkrete Planung als kritischer Punkt

Das *Rubikon-Modell der Handlungsphasen* nach Gollwitzer beschreibt, wo der kritische Punkt ist, an dem der Wunsch nachhaltig zu handeln scheitern kann (Achtziger/Gollwitzer 2018: 310–313). So ist die Vorstellung, dass es bereits genügt, sich

Ziele zu setzen, um sie auch zu erreichen, durch viele Studien widerlegt (ebd.: 322–323).

Im Rubikon-Modell werden Handlungen als Versuch der Wunscherfüllung aufgefasst, der in vier Phasen verläuft von den Wünschen einer Person bis zur Bewertung des erreichten Handlungszieles (310–313). Der kritische Punkt im Handlungsverlauf, der sogenannte „Rubikon“, wird beim Übergang vom *Abwägen* zum *Planen* überschritten (Abbildung 21). Hier wird die Entscheidung zugunsten einer bestimmten Handlungsabsicht getroffen.

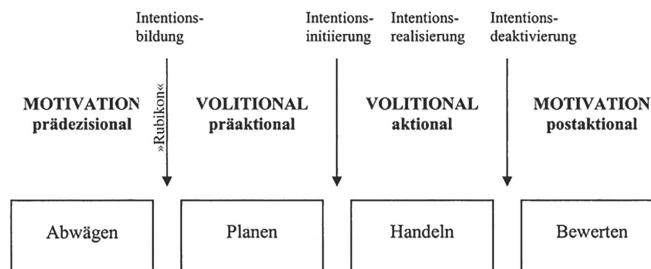


Abb. 21: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen nach Gollwitzer (Achtziger/Gollwitzer 2018: 311)

Für die Nachhaltigkeitskommunikation relevant sind vor allem die erste *Phase des Abwägens* von positiven und negativen Konsequenzen sowie die vierte bzw. letzte *Phase der Bewertung* von Handlungsergebnissen. In beiden Phasen geht es weniger um das Verfolgen von Zielen als vielmehr um die Motivation sowie das Abwägen bzw. Setzen und Bewerten von Zielen.

Für Menschen, die sich in der Phase der Abwägung befinden, ist es für die Nachhaltigkeitskommunikation entscheidend, wichtige Wünsche zu thematisieren und entsprechende Motive zu liefern. Für

die Bewertung der Ergebnisse in der letzten Handlungsphase kann sie vorbeugendes Erwartungsmanagement betreiben, indem sie durch realistische Einschätzungen vor zu großen, unrealistischen Erwartungen schützt und so die Beibehaltung von nachhaltigem Handeln fördert.

7.4 Theorie der Schutzmotivation (nach Rogers)

Aufwand versus Belohnung und Folgen

Warum Menschen sich schwertun, sich für nachhaltiges Handeln zu entscheiden, zeigt die *Theorie der Schutzmotivation* (Theory of Protection Motivation) nach Rogers (Frey et al. 1993: 386–387). Danach werden Belohnungen für bisheriges Verhalten, Einschätzungen über drohende Folgen und persönliche Betroffenheit abgewogen gegen den Aufwand, diese Folgen zu vermeiden, und die Wirksamkeit von Gegenmaßnahmen (Abbildung 22). Vom Ergebnis hängt die Motivation ab, das eigene Verhalten zu ändern und sich selbst zu schützen.

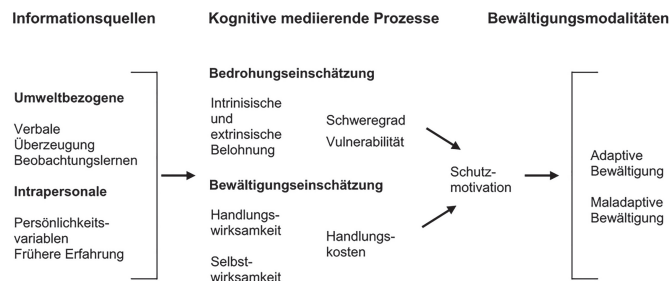


Abb. 22: Theorie der Schutzmotivation nach Rogers (Scholz/Schwarzer 2005: 3)

Schlussfolgerungen

Für die Nachhaltigkeitskommunikation bedeutet dies vor allem, aufzuzeigen, wie negative Folgen durch nachhaltiges Verhalten vermieden werden können. Zugleich muss sie verdeutlichen, dass die

Belohnung für das bisherige Verhalten nicht größer ist als der Aufwand bzw. die Kosten für die Beseitigung seiner negativen Folgen. Zusätzlich kann sie demonstrieren, dass die Belohnung für das veränderte Verhalten größer ist als für das bisherige Verhalten. Die Alternative, vor allem die negativen Folgen und deren Wahrscheinlichkeit zu betonen, führt dagegen eher zu Abstumpfung und Reaktanz.

7.5 Informationsverarbeitungs-Modell (nach Petty & Cacioppo)

Wie die Veränderung von Einstellungen von der Verarbeitung von Informationen im Gehirn sowie der Gestaltung von Kommunikationsangeboten und -inhalten abhängt, verdeutlicht das *Elaboration-Likelihood-Modell* (kurz: ELM) nach Petty & Cacioppo (Moser/Döring 2008: 248–249; Stroebe 2023: 233–235).

Danach setzen sich Personen bei persönlicher Betroffenheit, hoher Themenrelevanz, umfangreichem Vorwissen, wahrgenommener Beeinflussungsabsicht oder starker Neigung über Probleme nachzudenken, intensiv und systematisch mit Informationen auseinander (*zentrale Route*). Einstellungen ändern sich dann durch die Überzeugungskraft der Argumente, schriftliche Informationen und die persönliche Verantwortung der Zielpersonen. Die Folge sind langanhaltende, stabile Einstellungsänderungen.

Personen mit geringer persönlicher Betroffenheit verarbeiten Informationen dagegen weniger systematisch und aufwändig. Sie nutzen stattdessen vereinfachende Regeln und Heuristiken. Einstellungs-

Hohe persönliche Betroffenheit

Geringe persönliche Betroffenheit

änderungen kommen vor allem durch Sympathie, Glaubwürdigkeit, Expertise und Attraktivität des Kommunikators sowie die Anzahl der Argumente bzw. Kommunikatoren zustande. Änderungen sind in der Folge eher instabil und kurzanhaltend.

Da nachhaltiges Verhalten vor allem hohes Involvement und dauerhaft stabile Einstellungsänderungen erfordert, ist es für die Nachhaltigkeitskommunikation essentiell auf die elaborierte Informationsverarbeitung zu setzen. Periphere Hinweisreize sind allenfalls als Verstärker in alltäglichen, spontanen Situationen wie Einkäufen im Supermarkt oder in der Firmenkantine erfolgversprechend. In länger laufenden Kampagnen können sich beide Strategien je nach Situation auch abwechseln und gegenseitig ergänzen.

7.6 *Schlussfolgerungen aus der psychologischen Forschung*

Anforderungen an die Nachhaltigkeitskommunikation

Um die Lücke zwischen Einstellungen und Verhalten besser zu verstehen und durch Nachhaltigkeitskommunikation zu reduzieren bzw. zu schließen, bieten die genannten Modelle und Theorien der psychologischen Forschung ein ganzes Bündel an Erkenntnissen an. Danach sollte die Nachhaltigkeitskommunikation

- sich auf Menschen konzentrieren, die sich die sich noch nicht eindeutig für nachhaltiges Handeln entschieden haben und in der Phase der Abwägung von Vor- und Nachteilen sowie Handlungsalternativen befinden;
- die positiven Folgen von Verhaltensänderungen hin zu nachhaltigem Handeln veranschaulichen;

- verdeutlichen, dass nachhaltiges Handeln ein Wunsch vieler Menschen und damit eine soziale Norm ist;
- konkret zeigen, dass und wie alle Menschen selbst etwas tun und bewirken können;
- unterstützen, dass Menschen ihre Möglichkeiten nachhaltig zu handeln und etwas zu bewirken, realistisch einschätzen;
- verdeutlichen, dass Menschen mit nachhaltigem Handeln nicht nur etwas für sich selbst tun, sondern auch für die Gemeinschaft, in der sie leben;
- die negativen Folgen von nicht nachhaltigem Handeln aufzeigen, wobei es wichtig ist, Orte, Zeitpunkte und Wahrscheinlichkeiten des Eintretens zu konkretisieren;
- zeigen, wie nachhaltiges Handeln belohnt wird und was nicht-nachhaltiges Verhalten konkret kostet;
- veranschaulichen, wie der Aufwand nicht nachhaltiges Verhalten zu ändern, durch entsprechende Anreize kurzfristig belohnt wird, bevor die langfristig positiven Effekte eintreten;
- sich bei der Gestaltung von Kommunikationsangeboten und Botschaften in erster Linie auf starke und überzeugende Argumente mit positiven Aussagen auf der Basis von Fakten stützen; außerdem sollen sympathische und glaubwürdige Botschafter eingesetzt werden.

Auch wenn viele dieser Empfehlungen *auf den ersten Blick* bekannt erscheinen und bereits viel-

fach befolgt werden, so ist die Fundierung durch psychologische Erkenntnisse eine wichtige und wesentliche Bestärkung, diese Form der Kommunikation beizubehalten bzw. auszubauen. Die Anforderung, bei all dem anstelle von allgemeinen Aussagen und Appellen persönlich und konkret, mit Beispielen und Belegen zu argumentieren, offenbart *auf den zweiten Blick* noch genügend Handlungsbedarf.

8 Aufbau von Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitskommunikation

Transformation ist mehr als Change

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen einzuführen, bedeutet Veränderungen anzustoßen, zu planen, umzusetzen, zu messen und zu steuern. Anders als beim Change-Management, geht es bei der Nachhaltigkeit nicht nur um die Veränderung von Strategien, Strukturen und Prozessen, sondern um einen grundlegenden Wandel von Unternehmen im Zuge einer Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Das heißt: Die Veränderung zu einem nachhaltigen Unternehmen betrifft nicht nur das eigene Unternehmen, sondern findet im Rahmen einer Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft statt. Daraus leitet sich die besondere Bedeutung der Strategie- und Führungskommunikation sowie der internen Kommunikation ab.

8.1 Phasenmodell für den Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements

Aufbau in drei Phasen

Der Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements vollzieht sich idealtypisch in drei Phasen (Abbildung 23): Er beginnt mit der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie für das Unternehmen.

Darauf folgt der Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements als operative Einheit im engeren Sinn. In der dritten Phase wird die Nachhaltigkeitskommunikation konzipiert und aufgesetzt.



Abb. 23: Phasen und Schritte beim Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements (eigene Darstellung)

• Phase 1: Nachhaltigkeitsstrategie

Zum Start wird ein Gremium installiert, das die Aktivitäten bis zum operativen Start des Nachhaltigkeitsmanagements organisiert, koordiniert und steuert. Häufig ist dies ein Nachhaltigkeitsausschuss oder -steuerungskreis. Er setzt sich aus Vertretern unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammen. Häufig sind dies Funktionen mit Stellhebeln für mehr Nachhaltigkeit wie etwa Logistik, Forschung und Entwicklung, Finanzen, Personal, Marketing. Wesentlich ist, dass die Unternehmenskommunikation von Beginn an eingebunden ist, um das Gremium in der Kommunikation nach innen und außen zu beraten.

**Einrichtung
eines Nachhaltigkeits-
ausschusses**

Aufgaben des Nachhaltigkeitsaus- schusses

Wesentliche Aufgaben des Gremiums sind die Definition des Projekts, die Erstellung einer Stakeholder Map, die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse – häufig in Verbindung mit einer Stakeholder-Befragung –, die Erstellung einer Wesentlichkeitsmatrix und einer SWOT-Analyse auf Basis der Ergebnisse, die Formulierung einer Vision, eines Mission Statements und strategischer Ziele für die Nachhaltigkeit des Unternehmens. Auch eine Entscheidung über nötige externe Beratung wird in dieser Phase gefällt. Schließlich wird ein schriftliches Strategie- und Konzeptpapier mit allen wesentlichen Komponenten erstellt. Zum Schluss dieser Phase wird ein Commitment mit der Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Vorstand) hergestellt und das Positionierungs- und Strategiepapier verbindlich verabschiedet.

Rolle des Kommunikationsmanage- ments

Das Kommunikationsmanagement sichert in dieser Phase die Berücksichtigung der kommunikativen Mach- und Durchsetzbarkeit der Entscheidungen und Pläne ab. Das gilt insbesondere für die Vision und das Mission Statement zur Nachhaltigkeit.

• Phase 2: Nachhaltigkeitsmanagement

Bestandsauf- nahme und Ist-/Soll- Analyse

Auf Basis der verabschiedeten Strategie wird das operative Nachhaltigkeitsmanagement aufgesetzt. Zu seinen ersten Aufgaben gehört eine umfassende Bestandsaufnahme und Ist-Analyse des Status quo in den drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Government (ESG). Dazu gehört zentral die Erstellung einer CO₂-Bilanz. Bei all dem ist auch die Lieferkette des Unter-

nehmens in den Blick zu nehmen. Auf Basis der Ergebnisse wird eine Soll-Analyse mit Bedarfsplan und operativen Nachhaltigkeitszielen erstellt.

Für die laufende Kontrolle, Dokumentation und das Reporting ist die Datenbasis und -strategie festzulegen, ein Controllingsystem zu entwickeln und eine entsprechende Software-Plattform sowie ggf. Apps auszuwählen. Schließlich wird ein Konzept für die Implementierung und die laufende Umsetzung im Unternehmen mit Personal-, Zeit- und Budgetplan erstellt. Darin enthalten ist auch die organisatorische Aufstellung und Institutionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements als Querschnittsfunktion – in einer Stabsstelle oder als eigenständige Abteilung.

Aufgabe des Kommunikationsmanagement ist es in dieser Phase, die Kommunikationsverbindungen und -kanäle des Nachhaltigkeitsmanagements in andere Unternehmensbereiche aufzusetzen und die kommunikative Umsetzbarkeit der Datenbasis in das Nachhaltigkeits-Reporting sicherzustellen.

- **Phase 3: Nachhaltigkeitskommunikation**

Mehr oder weniger zeitgleich wird die Strategie der Nachhaltigkeitskommunikation entwickelt. Zentral ist eine (Re-)Positionierung bzw. Anreicherung der Unternehmensmarke für Nachhaltigkeit, eine Sustainability Value Proposition sowie ein Nachhaltigkeits-Claim. Daraus und aus der Nachhaltigkeitsvision wird das Corpo-

Datenbasis, Controllingsystem und Implementierung

Rolle des Kommunikationsmanagements

Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Planung der operativen Umsetzung

rate Messaging abgeleitet – vom Mission Statement über das Nachhaltigkeits-Leitbild (Sustainability Values) bis zur Sustainability Story und den strategischen Nachhaltigkeitsbotschaften.

Themen und Inhalte für die Nachhaltigkeitskommunikation werden auf Basis der Wesentlichkeitsmatrix ausgewählt und priorisiert. Für die operative Umsetzung der Nachhaltigkeitskommunikation sind Vorentscheidungen über Kanalstrategie und Medienmix zu treffen. Schließlich ist ein Programm samt Maßnahmen-, Zeit- und Budgetplan für die Einführungs- und fortlaufende Kommunikation nach innen und außen zu entwickeln. Außerdem sind die planerischen und organisatorischen Vorbereitungen für den ersten Nachhaltigkeitsbericht bzw. den nächsten Fortschrittsbericht zu treffen.

Drei Basisstrategien

8.2 Nachhaltigkeitsstrategie und Zielkaskade

Entscheidend für die Nachhaltigkeitsstrategie ist der Reifegrad des Unternehmens. Daraus leitet sich die Stoßrichtung des Nachhaltigkeitsmanagement ab. Je nach Reifegrad des Unternehmens können drei *Basisstrategien* unterschieden werden: *Vorreiter* (Early Adopter), *Durchstarter* (Fast Follower) und *Nachzügler* (Last Mover) (Abbildung 24). Je näher die Berichtspflicht rückt, umso weniger Wahlmöglichkeiten bleiben den Unternehmen.

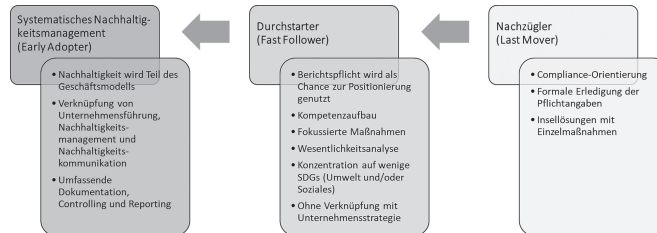


Abb. 24: Basisstrategien nach Reifegrad der Unternehmen (eigene Darstellung)

Nach der Wahl der geeigneten Basisstrategie werden die Ziele für Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitskommunikation aufeinander abgestimmt. Dabei wird der klassische Top-down-Ansatz verlassen (Abbildung 25).

Abstimmung der Ziele

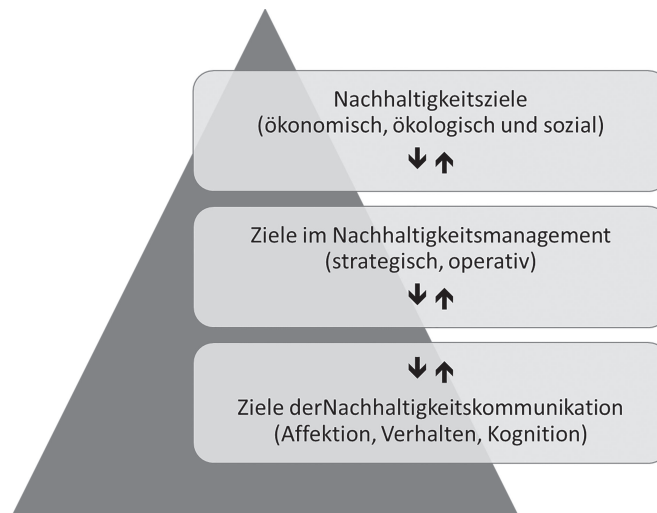


Abb. 25: Zielhierarchie und Gegenstrom-Verfahren bei der Verknüpfung von Nachhaltigkeitsmanagement und -kommunikation (eigene Darstellung)

Startpunkt sind zunächst die ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele (SDGs). Aus ihnen leiten sich die strategischen und operativen Ziele des Nachhaltigkeitsmanagements und daraus wiederum die ABC-Ziele (Affektion, Verhalten, Kognition) der Nachhaltigkeitskommunikation ab. Nach dem Prinzip des Gegenstromverfahrens wird anschließend geprüft, ob das Erreichen der definierten Ziele die jeweils darüberliegenden Ziele unterstützt. Gegebenenfalls werden sie nachjustiert.

8.3 Themenkonzept und Wesentlichkeitsmatrix

Themen und Inhalte

Die Bestimmung und Priorisierung der Themen und Inhalte für die Nachhaltigkeitskommunikation erfolgt auf Basis der *Wesentlichkeitsmatrix* des Unternehmens. Sie ergibt sich aus den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse bzw. der Stakeholder-Befragung. Dabei werden die Ergebnisse entlang von zwei Achsen in vier oder neun Quadranten klassifiziert (exemplarisch Abbildung 26). Die beiden Achsen entsprechen der Relevanz sowie der Dringlichkeit unterschiedlicher Nachhaltigkeitsaspekte aus Unternehmenssicht und aus Sicht der Stakeholder (Wördenweber 2017: 52). Entscheidend für die Aussagekraft der Matrix ist, dass beide Perspektiven, von innen und von außen, berücksichtigt werden.

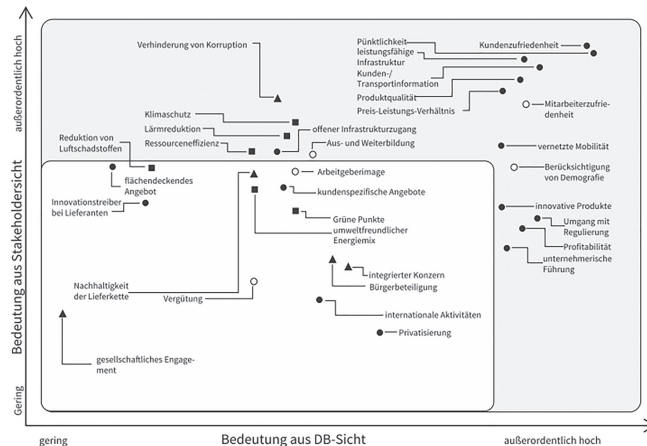


Abb. 26: Wesentlichkeitsmatrix der Deutschen Bahn (Wördenweber 2017: 55)

Auf dieser Basis können die Themen und Inhalte der Nachhaltigkeitskommunikation ausgewählt und priorisiert werden. Je weiter rechts und je weiter oben sie in der Matrix angesiedelt sind, umso wichtiger sind sie für das Unternehmen. Eine Hierarchisierung nach ABC-Themen erleichtert die Steuerung und das Alignment (Ausrichtung der Themen an der Strategie).

8.4 Rollen und Zusammenspiel von Unternehmensführung und Kommunikationsmanagement

Entscheidend für den Erfolg des Nachhaltigkeitsmanagements ist das Commitment mit der Unternehmensleitung und die Einbindung des Kommunikationsmanagements. Ihre Rolle und ihr Zusammenspiel sollen in der ersten Phase geklärt werden (Abbildung 27).

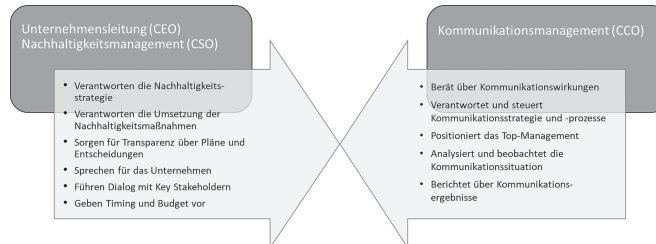


Abb. 27: *Zusammenspiel von Unternehmensführung, Nachhaltigkeits- und Kommunikationsmanagement (eigene Darstellung)*

Top-Management

Das *Top-Management*, insbesondere CEO und Chief Sustainability Manager (CSO), sprechen für das Unternehmen. Sie tragen die Verantwortung für die Strategie und Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements und haben die Aufgabe, die Relevanz und Dringlichkeit von Nachhaltigkeit für Unternehmen, Markt und Gesellschaft durch *Leadership-Kommunikation* nach innen und außen zu vertreten. Sie vermitteln Nachhaltigkeitsziele, -strategie und -maßnahmen gegenüber wichtigen Stakeholdern wie Führungskräften, Key Accounts, Investoren und Top-Journalisten – idealerweise in dialogischen Kommunikationsformaten.

Mittleres Management

Die *Führungskräfte* bzw. das *mittlere Management* fungieren als Multiplikatoren bzw. Motivatoren im Unternehmen und kommunizieren im Rahmen einer kaskadischen Kommunikation in Meetings und Gesprächen direkt mit den Mitarbeitenden.

Kommunikationsmanagement

Das *Kommunikationsmanagement* wiederum verantwortet die kommunikative Einführung, Begleitung und Unterstützung nach innen und außen. Es berät die Unternehmensführung und setzt deren Vorgaben und Entscheidungen kommunikativ um.

Den Kommunikationsmanager:innen kommt die Rolle zu, als Enabler alle im Unternehmen zu befähigen über Nachhaltigkeit zu sprechen. Nach außen managen sie vor allem die mediale, reichenweitenstarke Kommunikation mit allen sekundären Stakeholdern.

8.5 Managementkreis der Nachhaltigkeit

Für das dauerhafte Management der Nachhaltigkeitskommunikation müssen allgemeine Methoden und Techniken des Kommunikationsmanagements spezifiziert und auf Nachhaltigkeitsthemen angewandt werden. Dafür ist die Nutzung empirischer Daten unerlässlich. Sie werden insbesondere in der Analysephase sowie für die Evaluation und das Kommunikationscontrolling generiert und ausgewertet.

In der *Analysephase* werden Daten zur Ausgangssituation bzw. bisherigen Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen ausgewertet: die Häufigkeit und Frequenz von Kommunikationsmaßnahmen, die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit auf Basis (Web- und Social-Media-Analytics) sowie die Wahrnehmung und Bewertung von Themen und Botschaften durch die Ziel- und Anspruchsgruppen (Befragungen).

Analysephase

Im Rahmen einer *SWOT-Analyse* werden Stärken und Schwächen im Vergleich mit relevanten Mitbewerbern sowie die Chancen- und Risiko-Potenziale identifiziert, die aus Entwicklungen in Markt, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft resultieren. Anschließend werden die Ergebnisse zu den Resultaten der

SWOT-Analyse beim Aufbau der Nachhaltigkeitstrategie in Beziehung gesetzt. Idealerweise werden bereits bei der Stakeholder-Befragung im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse Wahrnehmungen und Einschätzungen zur Kommunikation abgefragt.

Operative Steuerung

Als Basis für die *operative Steuerung* werden parallel zur Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen relevante journalistische und soziale Medien beobachtet. Das *Medienmonitoring* konzentriert sich dabei auf die automatisierte Dokumentation und quantitative Analyse der Medienberichterstattung (Print, Online, ggf. auch TV, Radio). Dafür sind entsprechende Metriken und KPIs (Key Performance Indicators) zu definieren. Dazu zählen vor allem die Themenagenda und der Medientenor (positiv, neutral, negativ). Das *Social-Media-Listening* wertet vor allem Impressions sowie das User-Engagement aus (Likes, Comments, Shares). Die Ergebnisse werden in Zeitreihen zusammengefasst, so dass Entwicklungstrends erkennbar werden.

Strategische Steuerung

Für die *strategische Steuerung* werden im Rahmen von *Evaluation und Kommunikationscontrolling* ergänzend zu den digital vorliegenden Daten Stakeholder-Befragungen durchgeführt. Dafür ist ein Controllingkonzept mit Untersuchungsdesign (Messgrößen, Stichproben, Messmethoden, Messzeitpunkte, Zeitreihen) zu entwickeln, das sich an den Wirkungsstufen-Modell für das Kommunikationscontrolling von DPRG (Deutsche Public-Relations-Gesellschaft) und ICV (Internationaler Controller Verein) orientiert (Abbildung 28).

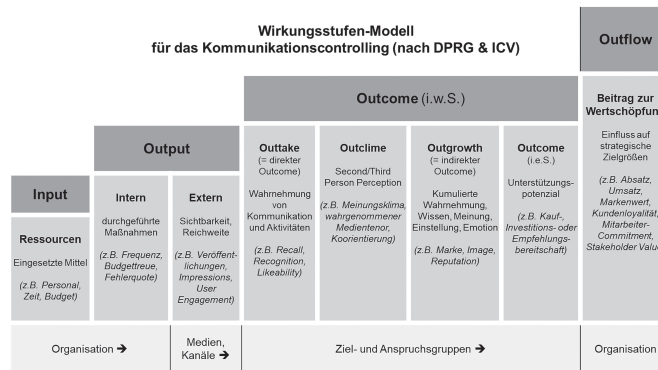


Abb. 28: Wirkungsstufen-Modell für das Kommunikationscontrolling (Huhn/Sass 2011: 3)

Am Ende werden alle Daten im Modell zusammengeführt: die Investitionen in personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen (Input), die Häufigkeit und Frequenz von Kommunikationsmaßnahmen (interner Output), die aufgebaute Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit (externer Output), die Wahrnehmung und Bewertung von Themen und Botschaften durch die Ziel- und Anspruchsgruppen (direkter Outcome) sowie die Veränderungen bei Einstellungen, Handlungsabsichten und Unterstützungspotenzialen (indirekter Outcome).

Erweitert wird das Modell um die unmittelbare Wahrnehmung von Kommunikationsaktivitäten und -botschaften (Outtake) und das wahrgenommene Meinungsklima im persönlichen Umfeld der Stakeholder bzw. in den Medien (Outclime) (vgl. Bürker 2013: 356–358). Zur Bestimmung des Beitrags zur Wertschöpfung werden die Ergebnisse

Zusammenführung aller Daten

Erweiterung des Steuerungsmodells

der Kommunikation zu strategischen Zielgrößen in Beziehung gesetzt (Outflow).

**Zentrale Key
Performance
Indicators**

Zentrale Key Performance Indicators für die Nachhaltigkeitskommunikation sind das *Image* und die *Reputation* des Unternehmens in ökonomischer, ökologischer, sozialer Hinsicht. Dabei wird die konkrete Handlungs- und Unterstützungsbereitschaft als jeweils oberstes Wertschöpfungsziel der Kommunikation definiert. Alle Indikatoren sind in regelmäßigen Abständen (monatlich, quartalsweise, halbjährlich, jährlich) zu messen.

**Bewertung
der Ergeb-
nisse**

Für die methodisch gestützte Bewertung der Ergebnisse sind systematische Vergleiche mit den definierten Kommunikationszielen (Soll/Ist), mit den Ergebnissen der jeweiligen Vorperioden (Vorher/Nachher) sowie relevanten Mitbewerbern (Benchmarking) zu ziehen. Sie erst ermöglichen die Bestimmung der relativen Wettbewerbssituation der Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens in Markt, Wirtschaft und Gesellschaft. Zusätzlich sind diese Ergebnisse mit dem zeitlichen Verlauf der eigenen Kommunikationsaktivitäten in Beziehung zu setzen. So wird erkennbar, welche Effekte auf die Nachhaltigkeitskommunikation zurückgeführt werden können.

9 Orchestrierung der Nachhaltigkeitskommunikation

**Disziplinen
und Funk-
tionen**

Die Komplexität der Kommunikation in der Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen erfordert schließlich die Zusammenführung ver-

schiedener Kommunikationsdisziplinen und -funktionen:

- die *Nachhaltigkeitskommunikation* zu allen ökologischen, sozialen und technologischen Aspekten der Nachhaltigkeit,
- die *Strategie- und Leadership-Kommunikation* bei allen Fragen zu Zielen und Strategien des Nachhaltigkeitsmanagements gegenüber wichtigen Stakeholdern,
- die *interne Kommunikation* bei der Einführung und laufenden Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen,
- die *Führungskräftekommunikation* bei der Vermittlung von Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen gegenüber der Belegschaft und Feedbacks an die Unternehmensführung,
- die *Markt- bzw. Marketingkommunikation* bei der Information von Verbraucher:innen und Geschäftspartnern wie Lieferanten und Handel,
- die *Finanzkommunikation* im Hinblick auf Vorgaben durch den Green-Deal, die Sustainable-Finance-Strategie und die Taxonomie-Verordnung der EU sowie die Kommunikation mit allen relevanten Akteuren des Kapitalmarkts.
- die *Medienarbeit* bei der Information von Journalisten der Tages-, Wirtschafts- und Fachpresse,
- die *CEO-Kommunikation* bei der Positionierung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung beim Thema Nachhaltigkeit,

- das *Issues Management* und die *Krisenkommunikation* im Hinblick auf die Beobachtung (Monitoring), Krisenprävention und Kommunikation über mögliche Risiken in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales, Governance und Kommunikation.

Bei der Wahl und Kombination der Kommunikationsmaßnahmen werden strategische, taktische und operative Aufgaben sowie dialogische und reichweitenstarke Formate aufeinander abgestimmt (Abbildung 29).

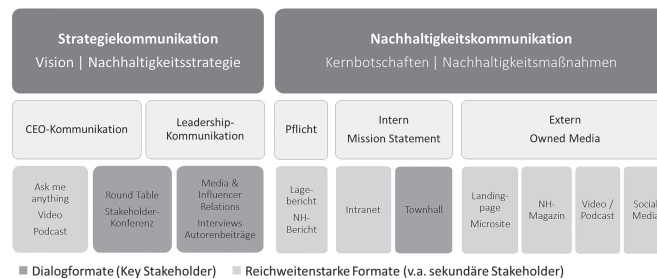


Abb. 29: *Orchestrierung der Nachhaltigkeitskommunikation (eigene Darstellung)*

Wahl der Instrumente

Bei der Entscheidung über geeignete Kommunikationsinstrumente (vgl. Heinrich 2018: 89–111; Ordu 2022: 15–21) sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Themen und Inhalte (Nachhaltigkeitsstrategie und gesellschaftliche Relevanz versus Umsetzung in konkreten Maßnahmen),
- Bedeutung und Priorisierung der Ziel- und Anspruchsgruppen (Key, primäre oder sekundäre Stakeholder),

- Effektivität der Instrumente für Austausch, Fragen und Diskussion (Dialogorientierung),
- Effizienz der Instrumente für möglichst große Verbreitung (Reichweiten-Orientierung),

9.1 *Strategische und operative Nachhaltigkeitskommunikation*

Im Rahmen der *strategischen Nachhaltigkeitskommunikation* werden Strategie-, Führungs- und Leadership-Kommunikation mit Key Stakeholdern durch CEO und Nachhaltigkeitsverantwortliche gebündelt. Um eine möglichst große Wirksamkeit (Effektivität) zu erzielen, werden in erster Linie *persönliche, dialogische* bzw. *interaktive* Kommunikationsformate genutzt. Dazu zählen: Presse- und Hintergrundgespräche, Interviews, Fach-/Gastbeiträge, Townhall-Meetings und Ask-me-anything-Formate.

Strategische Nachhaltigkeitskommunikation

Im Rahmen der *operativen Nachhaltigkeitskommunikation* werden die Pflichtkommunikation durch den Nachhaltigkeitsbericht, die interne Kommunikation und die externen Unternehmensmedien umgesetzt. Dabei kommen aus Effizienzgründen vor allem *reichweitenstarke* Formate der eigenen Medien (Owned Media) wie die Landingpage im Internetauftritt (alternativ: Microsite), Social-Media-Posts, Video und Podcast, Newsletter und Pressemitteilungen zum Einsatz.

Operative Nachhaltigkeitskommunikation

Vor allem die Formate *Video*, *Podcast* und *Social-Media-Posts* gewinnen für die reichweitenorientierte Nachhaltigkeitskommunikation stark an Bedeutung. Sie kommen den Mediennutzungsgewohnheiten vor allem jüngerer Menschen entgegen. Die

sozialen Medien setzen auf multimedialen Content, der sich durch Likes, Kommentare und Shares schnell verbreiten kann. Bewegtbild und O-Ton genießen eine hohe Glaubwürdigkeit. Das Lesen von längeren Texten entfällt. Im Gegensatz dazu zeichnen sich alle drei Formate durch eine höhere Emotionalität aus.

Für so genannten *Long Content*, also ausführliche Informationen und Hintergründe, eignen sich insbesondere Podcasts. Fast zwei Drittel der Hörer bevorzugen eine Länge über 20 Minuten (Frühbrodt/Auerbacher 2021: 47–51). Vor allem Jüngere und gut Gebildete werden erreicht. Hausarbeit, Fahrten in Auto, Bahn oder Bus sind die beliebtesten Nutzungssituationen. Kaum ein anderes Medienformat ist gerade für die häufig komplexen Themen der Nachhaltigkeitskommunikation so gut geeignet. Und das in Verbindung mit der hohen Glaubwürdigkeit durch O-Töne bzw. authentische Stimmen.

9.2 Gestaltung von Kommunikationsangeboten und Botschaften

Gestaltungsempfehlungen

Um das Nachhaltigkeitsverhalten in der Bevölkerung zu fördern, sollten Kommunikationsmaßnahmen und Botschaften aus Sicht der Psychologie wie folgt gestaltet werden (Clayton, Manning/Hodge 2014: 32–35; Grothmann 2014: 57–63; 2017: 230–236):

- Formate adressatenspezifisch entwickeln und testen,
- Klimawandel und -schutz erfahrbarer machen,

- persönliche Risikowahrnehmung verbessern, aber Katastrophismus vermeiden,
- Vorsorgeaspekte stärker betonen als mögliche Risiken (Framing),
- Vertrauen stärken, dass Menschen sich vorbereiten und etwas unternehmen können, spezifische und handlungsorientierte Lösungen vermitteln,
- gemeinschaftliches Handeln betonen, über Vorbilder kommunizieren,
- lokale Kontexte berücksichtigen,
- Zusatznutzen von nachhaltigem Verhalten hervorheben,
- vorhandene Gefühle respektieren, Emotionen sparsam einsetzen,
- persönliche Erzählungen nutzen,
- mit Visualisierungen zurückhaltend umgehen,
- dialogische, länger dauernde Kommunikationsformen einsetzen,
- Umgang mit Informationen über Unsicherheiten und Wahrscheinlichkeiten erleichtern,
- alle Maßnahmen ganzheitlich und kontextspezifisch abstimmen, Evaluation verbessern.

9.3 *Sustainability Story als strategische Basis und Rahmen der Nachhaltigkeitskommunikation*

Um der gesamten Nachhaltigkeitskommunikation einen Rahmen zu geben und alle Inhalte und Aussagen auf eine gemeinsame Basis zu stellen, wird eine Corporate Story entwickelt und Storytelling

**Storytelling
als Modus
der Kommunikation**

KM April 2024

57

als Modus für CSR-Kommunikation genutzt (Ordu 2022: 34–39). Beispiele dafür sind die *Sustainability Stories* von Nestlè (2023) und Siemens (2023). Studien zeigen, dass sich Storytelling für die unternehmerische Kommunikation von CSR-Projekten positiv auf Gefühle, Handlungsabsichten, Weiterempfehlung und Anschlusskommunikation auswirkt (Ordu 2022: 64–66, 87–89).

Das persönliche Erzählen von Geschichten über eigene Erfahrungen, insbesondere die erfolgreiche Bewältigung von Herausforderungen trotz aller Widrigkeiten, zählt zum Grundbestand menschlicher Kommunikation. Die politische Kommunikation und zunehmend die Unternehmenskommunikation nutzen die Kraft dieser *Stories*, Menschen zu motivieren und auf große Ausgaben einzustimmen. Sie stellen der rational, auf der Basis von Fakten argumentierenden Kommunikation das erzählende Storytelling des Why? How? What? gegenüber (Ordu 2022: 42–43).

Narrativ In der Politik hat sich dafür der Begriff *Narrativ* durchgesetzt. Verbunden werden damit meist *sinnstiftende Erzählungen*, die gesellschaftliche Veränderungen erklären, Werte transportieren und Zuversicht vermitteln. Dabei werden mehrere Ereignisse zu einem Sinnzusammenhang verknüpft. Narrative geben Orientierung, steuern Wahrnehmung, legitimieren Handeln und motivieren zur Unterstützung. Sie sind häufig in dem Sinne *fiktiv*, dass sie sich nicht zwingend auf konkrete historische Daten oder Fakten beziehen (müssen).

Storytelling erzielt gegenüber Faktendarstellung signifikant höhere Werte bei Kaufabsicht, positiven Äußerungen und Weiterempfehlung (Ordu 2022: 64–66, 87). Skeptische Bürger:innen reagieren zurückhaltender: Bei ihnen sind alle drei Reaktionen signifikant schwächer ausgeprägt (Ordu 2022: 72–73). Positive Emotionen werden durch Storytelling eher abgeschwächt, negative Emotionen verstärkt. Das zeigt, wie problematisch eine zu starke Betonung emotionaler Aspekte in der Nachhaltigkeitskommunikation zumindest für einen Teil der Öffentlichkeit sein kann.

10 Beyond Nachhaltigkeitskommunikation – Muster durchbrechen

Die Nachhaltigkeitskommunikation steht vor besonderen Hausforderungen. Die anstehende Transformation könnte angesichts von Skepsis in der Bevölkerung, Einstellungs-Verhaltens-Lücke, Greenwashing-Vorwürfen und verschärfter Regularik kaum komplexer und schwieriger sein. Zugleich müssen sich Nachhaltigkeitsmanagement und -kommunikation häufig erst finden. Viele Unternehmen stehen noch am Anfang ihres Wegs zu mehr Nachhaltigkeit.

**Bisherige
Muster über-
winden**

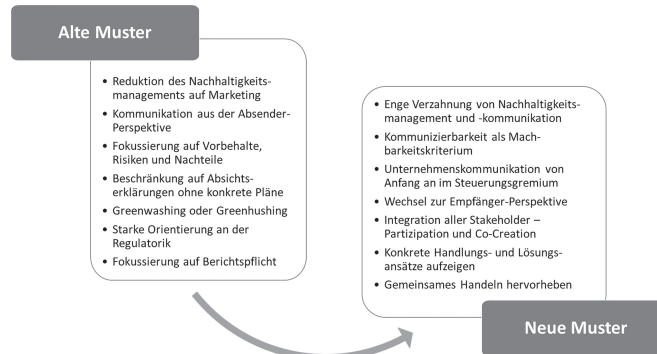


Abb. 30: Alte und neue Muster der Nachhaltigkeitskommunikation (eigene Darstellung)

Für eine erfolgreiche Bewältigung müssen Unternehmen bisherige Muster ihrer Kommunikation hinterfragen und überwinden (Abbildung 30). Die Sozial- und Motivationspsychologie hat wichtige Hinweise gegeben, um den *Rubikon* von Absichten hin zu konkretem Handeln zu überwinden.

11 Literatur

Achtziger, A./Gollwitzer, P. M. (2018): Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Motivation und Handeln. Hrsg. v.: J. Heckhausen/H. Heckhausen, 5. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer. 355–388.

Ajzen, I./Fishbein, M. (1975): Beliefs, attitude, Intention and behavior: An Introduction to theory and research. Addison-Ewsley: Reading, MA..

Ajzen, I./Fishbein, M. (2005): The Influence of Attitudes on Behavior. In: The handbook of attitudes. Hrsg. v. D. Albarracín/B. T. Johnson/M. P. Zanna. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 173–221.

Azote for Stockholm Resilience Centre (2023): The 2023 Update to the Planetary Boundaries. Based on Analysis in. Richardson et. al. 2023. Licensed under CC BY-NC-ND 3.0. Credit. <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html> (17.09.2023)

Bürker, M. (2013): „Die unsichtbaren Dritten“ – Ein neues Modell zur Evaluation und Steuerung von Public Relations im strategischen Kommunikationsmanagement. Dissertation. Wiesbaden: Springer VS.

Bertelsmann Stiftung (2023): Sustainability Transformation Monitor 2023. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sustainability-transformation-monitor-2023> (22.01.2023)

Boston Consulting Group (2020): Grüne Technologien für grünes Geschäft. In Zusammenarbeit mit dem VDMA. <https://media-publications.bcg.com/BCG-German-For-Machinery-Makers-Green-Tech-Creates-Green-Business-2020-07-14.pdf> (31.07.2023)

Clayton, S./Manning, C./Hodge, C. (2014): Beyond storms & droughts: The psychological impacts of climate change. https://ecoamerica.org/wp-content/uploads/2014/06/eA_Beyond_Storms_and_Droughts_Psych_Impacts_of_Climate_Change.pdf (04.08.2023)

EU-Kommission (22.03.2023): Gegen „Greenwashing“: Kommission pocht auf verlässlichere Umweltangaben für Produkte und Dienstleistungen. https://germany.representation.ec.europa.eu/news/gegen-greenwashing-kommission-pocht-auf-verlasslichere-umweltangaben-fur-produkte-und-2023-03-22_de (02.08.2023)

Foodwatch (2022): Der große Klima-Fake. Wie Konzerne uns mit Greenwashing täuschen und so die Klimakrise verschärfen. Hrsg. v.: foodwatch e. V. <https://www.foodwatch.org/de/der-grosse-klima-fake-wie-konzerne-uns-mit-greenwashing-taueschen-und-so-die-klimakrise-verschaerfen> (10.12.2022)

Frühbrodt, L./Auerbacher, R. (2021): Den richtigen Ton treffen. Der Podcast-Boom in Deutschland. OBS-Arbeitsheft 106. Hrsg. v.: Otto Brenner Stiftung. https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AH106_Podcasts.pdf (08.08.2021)

Frey, D./Stahlberg, D./Gollwitzer, P. M. (1993): Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. In: Theorien der Sozialpsychologie, Hrsg. v.: D. Frey/M. Irle. Bern: Huber. 361–398.

Grothmann, T. (2014): Handlungsmotivierende Kommunikation von Klimawandelunsicherheiten?! Empfehlungen aus der psychologischen Forschung. In: Anpassung an regionale Klimafolgen kommunizieren: Konzepte, Herausforderungen und Perspektiven. Hrsg. v.: K. Beese/M. Fekkak/C. Katz/C. Körner/H. Molitor, Oekom Verlag. 51–66. <https://www.oekom.de/buch/anpassung-an-regionale-klimafolgen-kommunizieren-9783865814746> (25.11.2022)

Grothmann, T. (2017): Psychologische Eckpunkte erfolgreicher Klima(schutz)kommunikation. In: CSR und Wirtschaftspsychologie: Psychologische Strategien zur Förderung nachhaltiger Managemententscheidungen und Lebensstile. Berlin, Heidelberg: Springer. 221–240.

- Heinrich, P. (2018):** CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Hrsg. v.: P. Heinrich. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Horvath (2023):** Status quo der Nachhaltigkeitstransformation. Nachhaltig gegen alle Widerstände. <https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/status-quo-der-nachhaltigkeitstransformation> (11.04.2023)
- Huhn, J./Sass, J. (2011):** Positionspapier Kommunikations-Controlling. Hrsg. v.: C. Storck (Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. – DPRG)/ R. Stobbe (Internationaler Controller Verein e.V. – ICV). Bonn/Gauting: DPRG/ICV.
- Hunecke, Marcel (2022):** Psychologie und Klimakrise. Psychologische Erkenntnisse zum klimabezogenen Verhalten und Erleben. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Springer (essentials).
- Instinctif & Truth (2023):** Die Klima-Resignation überwinden. Nachhaltigkeitskompass 2023. 4. Repräsentative Umfrage zu den Einstellungen der Bundesbürgerinnen und -bürger zum Thema Nachhaltigkeit und Klimawandel. [https://instinctif.com/de/studien/nachhaltigkeitskompass/\(05.05.2023\)](https://instinctif.com/de/studien/nachhaltigkeitskompass/(05.05.2023))
- Kreutzer, R. T. (2023):** Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung. Wie Sie Verantwortung für Menschen, Umwelt und Wirtschaft übernehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Moser, K./Döring, K. (2008):** Modelle und Evaluation der Werbewirkung. In: Medienpsychologie. Hrsg. v.: B. Batinić/M. Appel. Berlin: Springer. 241–268.

Nestlè (Hrsg.) (2023): Sustainability Stories. <https://www.nestle.com/stories/nestle-employee-stories-sustainability-climate-change> (08.08.2023)

NetFederation (Hrsg.) (2023): CSR Benchmark. Die aktuelle Studie zur digitalen Nachhaltigkeitskommunikation großer Unternehmen in Deutschland. <https://www.netfed.de/csr-benchmark/2023/studie/> (02.08.2023)

news aktuell (26.10.2022): So belegen Unternehmen Nachhaltigkeit in der Kommunikation. <https://www.presseportal.de/pm/6344/5353951> (01.11.2022)

Nölting, B./Schmidt, J. (2022): Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für die Neuausrichtung von Unternehmen. In: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. 2. vollst. überarb. Auflage. Hrsg. v.: A. Baumast/J. Pape. 78–101.

Siemens (Hrsg.) (2023): Sustainability Stories. <https://www.siemens.com/global/en/company/stories/climate-action.html> (08.08.2023)

Statista (17. März, 2021): Wichtigste Aspekte von Nachhaltigkeit für deutsche Konsument:innen im Jahr 2021. Global Consumer Survey – GCS Spezial Nachhaltiger Konsum. <https://bibaccess.fh-landshut.de/login?qurl=https://de.statista.com%2fprognosen%2f1222271%2fumfrage-in-deutschland-zu-den-wichtigsten-aspekten-von-nachhaltigkeit> (02.08.2023)

Statista (17. März, 2021): Welchen der folgenden Aussagen zum Thema Nachhaltigkeit stimmen Sie zu? Global Consumer Survey – GCS Spezial Nachhaltiger Konsum. <https://bibaccess.fh-landshut.de/login?qurl=https://de.statista.com%2fstatistik%2fdaten%2fstudie%2f1224059%2fumfrage%2fumfrage-in-deutschland-zu-einstellungen-zum-thema-nachhaltigkeit%2f> (02.08.2023)

Stroebe, W. (2023): Strategien zur Einstellungs- und Verhaltensänderung. In: Sozialpsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer. 227–263.

Terlau, W./Hirsch, D. (2015): Sustainable consumption and the attitude-behaviour-gap phenomenon – Causes and measurements towards a sustainable development. In: Journal on Food System Dynamics. 199–214.

Umweltbundesamt (2023): Umweltbewusstsein in Deutschland 2022. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Hrsg. v. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalt-konsum/umweltbewusstsein-umweltverhalten#bewertung-des-handelns-verantwortlicher-akteurinnen-im-zeitvergleich> (06.08.2023)

Von Ahsen, A. (2022): Integrierte Managementsysteme. In: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Hrsg. v.: A. Baumast/J. Pape, 2. vollst. überarb. Auflage. Stuttgart: Ulmer. 215–231.

Von Ahsen, A. (2022): Integrierte Nachhaltigkeitscontrolling. In: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement. Hrsg. v.: A. Baumast/J. Pape, 2. vollst. überarb. Auflage. Stuttgart: Ulmer. 232–251.

World Economic Forum (2022): The Global Risks Report. 17. Auflage. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (26.07.2023)

YouGov (2023): Nachhaltigkeit in Deutschland. Einstellungen der deutschen Bevölkerung zum Thema Nachhaltigkeit und die verschiedenen Nachhaltigkeits-Typen. <https://business.yougov.com/de/sectoren/politikforschung/nachhaltigkeit-in-deutschland> (15.07.2023)

Zerfass, A./Moreno, A./Tench, R./Verčič, D./Buhmann, A. (2022): European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communicationResults of a survey in 43 countriesBrussels: EUPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2022/07/07/ecm-european-communication-monitor-2022/>(23.02.2023)