

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

Nähe zu den Menschen

Jens Katemann, Volkswagen, im Interview über Strategie, Inhalte und Zielbild für die Zukunft – oder kurz: den Weg zurück in die Herzen.

Die neue Vertrauensordnung

Vertrauen ist nicht verschwunden – es hat seinen Ort gewechselt. Nils Giese, Edelman, über die Konsequenzen für Unternehmen.

Digitalkompetenz und Sicherheit

Klassisches Papier bedruckt die Bundesdruckerei nicht mehr. Was das „Technologieunternehmen des Bundes“ heute kommuniziert – und wie.



**HALT GEBEN,
HALTUNG ZEIGEN,
GEHALTEN SEIN**
Kommunikationsverantwortung
im Intelligent Age.
Kolumne von
Prof. Dr. Christof Ehrhart.

Vertrauen, Werte & Gesellschaft

F.A.Z. INSTITUT

Nachhaltigkeitstransformation ist kein Change

Kommunikation stärkt Führung und Beteiligung

Von PROF. DR. MICHAEL BÜRKER

Seit Jahrzehnten erleben Bürgerinnen und Bürger dieselben Rituale der Kommunikation, zuletzt auf der Weltklimakonferenz COP30 in Belem, Brasilien. Die meisten Staaten zeigen guten Willen: mehr Klimahilfen, aber kein Ausstiegsplan für fossile Energieträger. Sobald konkrete Maßnahmen und Budgets verhandelt werden, pochen viele auf Freiwilligkeit. Die ärmeren Länder zeigen auf die reicheren, die Betroffenen auf die Verursacher, die Kleineren auf die Größeren. Die meisten sind sich einig, dass etwas geschehen muss. Aber bitte bei den anderen. Am Ende waren viele Teilnehmer, Politiker und Wissenschaftler enttäuscht und unzufrieden mit den Ergebnissen. Viele Bürgerinnen und Bürger haben sich längst angewandt.

Dennoch: Die Klimakrise und soziale Gegensätze verschwinden nicht, wenn Politik und Wirtschaft ihre

Prioritäten verschieben. Die Gründe sind vielfältig: mehrere Krisen gleichzeitig – Ukrainekrieg, Gazakonflikt, Energiepreise, Inflation, Zölle, Wirtschaftsschwäche. Zugleich kämpfen viele Unternehmen mit mehreren Transformationen: Nicht nur Nachhaltigkeit, auch die Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und die neue Arbeitswelt fordern grundlegende Veränderungen in Unternehmen.

Nachhaltigkeit hat an Bedeutung verloren

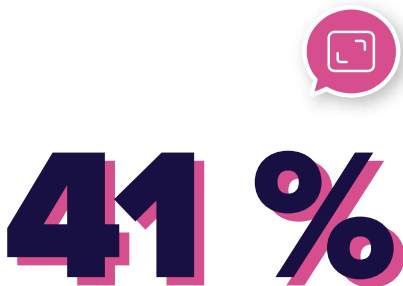
Nachhaltigkeit ist im Ranking der Transformationsprojekte in Unternehmen von Rang zwei im Jahr 2023 (83 Prozent) auf Rang sechs (66 Prozent) zurückgefallen.¹ Auch in der Bevölkerung ist der Umwelt- und Klimaschutz bei den wichtigsten Themen von Rang eins im Jahr 2019 auf Rang acht abgerutscht.² Nur noch eine Minderheit der Bundesbürger (41 Prozent) ist der Ansicht, dass Deutschland mehr gegen den Klimawandel tun sollte. Vor zwei Jahren waren sie noch in der Mehrheit (51 Prozent). Im weltweiten Vergleich liegt Deutschland damit auf dem letzten Platz aller 32 befragten Länder.³

Die Bereitschaft zu klimaschonendem Handeln der Bevölkerung hat neue Tiefststände erreicht.⁴ In ihren Augen sind Industrie und Wirtschaft immer noch die Akteure, die am wenigsten für den Umwelt- und Klimaschutz tun. Nur rund jeder Zehnte (12 Prozent) traut den Nachhaltigkeitsaussagen von Unternehmen.⁵

Wunsch und Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit werden unterschätzt

Auch wenn die Zustimmung und Unterstützung für Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen zuletzt zurückgegangen sind: Die Bevölkerung denkt positiver über Nachhaltigkeit, als die meisten glauben. Auch viele Unternehmen engagieren sich stärker, als öffentlich wahrgenommen wird.

Unverändert finden fast alle Bürgerinnen und Bürger (88 Prozent) Umweltschutz wichtig.⁶ Auch bei den sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit muss aus ihrer Sicht dringend nachgebessert werden. Eine große Mehrheit der Konsumenten (>70 Prozent) hat den Wunsch, nachhaltiger zu handeln. Sie sehen jedoch vor allem Markenhersteller und



41 %

der Unternehmen zählen Klimawandel und Nachhaltigkeit zu den Top-Drei-Herausforderungen

¹ Porsche Consulting (2025). Change Management Compass 2025. How to build strong foundations for business success in times of turmoil.

² Umweltbundesamt (2025). Umweltbewusstsein 2024. Chartbook zur Bevölkerungsumfrage.

³ Ipsos (2025). People and Climate Change. Public Attitudes to the Climate Crisis and the Transition to Net Zero.

⁴ Umweltbundesamt (2025). Umweltbewusstsein 2024. Chartbook zur Bevölkerungsumfrage

⁵ Ipsos (2025). People and Climate Change. Public Attitudes to the Climate Crisis and the Transition to Net Zero.

⁶ Umweltbundesamt (2025). Umweltbewusstsein 2024. Chartbook zur Bevölkerungsumfrage.

⁷ Zalando (2025). It takes many.

Handel in der Pflicht (77 Prozent).⁷

Über die Hälfte der Unternehmen in Deutschland (51 Prozent) berichten von einer Zunahme des Drucks von externen Stakeholdern zur Bereitstellung von Nachhaltigkeitsinformationen.⁸ Für fast jedes zweite Unternehmen (41 Prozent) zählen Klimawandel und Nachhaltigkeit zu den Top-Drei-Herausforderungen.⁹ Mehr als drei Viertel (77 Prozent) geben an, ihre Nachhaltigkeitsinvestition spürbar erhöht zu haben. Der Anteil der institutionellen Anleger, die auf Nachhaltigkeit achten, hat den zweithöchsten Wert (89 Prozent) erreicht.¹⁰

Transformationsbarrieren überwinden

Warum also kommt die Nachhaltigkeitstransformation in Unternehmen nicht voran? Als Hemmnisse geben Unternehmen am häufigsten fehlende Ressourcen (65 Prozent), mangelnde Datenverfügbarkeit (50 Prozent) und

unsichere politische/regulatorische Rahmenbedingungen (47 Prozent) an.¹¹ Tiefer liegende Gründe finden sich im Verständnis der Transformation, in der Funktion der Kommunikation in Organisationen und in der Rolle von Stakeholdern bei der Wertschöpfung.

Gerade unter hohem Zeitdruck besteht die Gefahr, mit herkömmlichen Change-Konzepten auf schnelle Erfolge zu setzen. Doch das verkennt die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Transformation und Change. Transformationen vollziehen sich stets in Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen zugleich. Ihr Verlauf, ihre Dauer und ihr Ergebnis sind offen. Das Tempo wird im Wesentlichen durch externe Faktoren wie Konjunktur, Märkte, Regulatorik bestimmt. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, Transformationen bis zum Ende durchzuplanen und abzuarbeiten. Schon gar nicht, wenn sich mit Digitalisierung/KI, neuer Arbeitswelt und Nachhaltigkeit drei Transformationen überlagern (s. [Abbildung 1](#)).



Abbildung 1: Unterschiede zwischen Change und Transformation.

Quelle: Prof. Dr. Michael Bürker

⁸ pwc (2025). Global Sustainability Reporting Survey 2025. Ergebnisse für Deutschland.

⁹ Deloitte (2025). 2025 C-Suite Sustainability Report. Germany Insights.

¹⁰ Union Investment (2025). Nachhaltigkeit ist bei Großanlegern fest etabliert. Ergebnisse der Markterhebung 2025 zum nachhaltigen Vermögensmanagement institutioneller Anleger in Deutschland.

¹¹ Bertelsmann-Stiftung (2025). Sustainability Transformation Monitor 2025.

VITA



Michael Bürker
Hochschule Landshut

Prof. Dr. Michael Bürker berät und begleitet Unternehmen und Organisationen seit über 25 Jahren in der strategisch ausgerichteten internen und externen Kommunikation. Er ist Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule Landshut und Landesvorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft in Bayern. Mit seinem jüngsten Projekt „Kommunikation weiterdenken“ bietet er Organisationsberatung für Kommunikation und Medien. Seine Schwerpunkte sind Nachhaltigkeitskommunikation, Arbeitgeberkommunikation, Kommunikation in Change und Transformation, Krisenkommunikation, Markenpositionierung, Content-Strategien sowie Evaluation und Kommunikationscontrolling.

TAKE AWAY

Transformation ≠ Change: Was Kommunikationsverantwortliche wissen müssen

Nachhaltigkeitstransformation folgt anderen Regeln als klassische Change-Projekte — und stellt Kommunikation vor grundlegend neue Aufgaben.

- Transformation lässt sich nicht durchplanen: Verlauf, Dauer und Ergebnis bleiben offen. Das Tempo bestimmen externe Faktoren.
- Kommunikation ist nicht Begleiterin des Prozesses — sie konstituiert ihn. Beteiligung, Feedbackformate und laterale Führung ersetzen Top-down-Steuerung.
- Skepsis und Widerstand in der Belegschaft sind keine Hindernisse – sie sind ein kulturelles Signal, das ernst genommen werden muss.
- Nachhaltigkeitskommunikation entfaltet Wirkung nur durch doppelte Integration: vernetzt mit allen Unternehmensbereichen und synchronisiert mit dem Nachhaltigkeitsmanagement.

Die „Triple Transition“ erhöht die Komplexität und Dynamik. Sie „stört“ stabile Strukturen und Prozesse in Unternehmen, insbesondere in der Unternehmenskultur. Das löst bei Belegschaften Unsicherheit aus. Sorgen, Skepsis und Widerstand sind nicht dysfunktional, sondern notwendige Begleiterscheinungen, wenn sich Veränderungen ankündigen. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation gelingt nur, wenn dadurch nicht nur Wertschöpfung bei Unternehmen entsteht, sondern bei allen relevanten Stakeholdern („Shared Value“).

Kommunikationsstrategien, die in der Transformation auf Information, Transparenz und Überzeugung setzen, verkennen den konstitutiven Charakter der Kommunikation für Organisationen. Das führt häufig dazu, dass spontane, nicht geplante Aktivitäten von internen und externen Akteuren zu wenig einbezogen werden. Damit bleiben wertvolle Eigendynamiken vielfach auf der Strecke.

Wie stark müssen Management und Kommunikation umdenken?

Transformationen gehen – im Gegensatz zu Change-Projekten – weit über neue Strukturen und Prozesse hinaus und verändern die Identität von Unternehmen. Sie können nicht delegiert werden und betreffen alle Unternehmensbereiche und -einheiten. Transformationen sind Lern- und Entwicklungsprozesse, an denen alle im Unternehmen beteiligt sind.

Deswegen greifen klassische, hierarchieorientierte Managementmethoden nur selten. Stattdessen helfen iterative Schritte in kurzen Zyklen, die auch Experimente und Fehler zulassen – kurz: agiles Management. Besonders gut geeignet sind dafür Methoden des beidhändigen Managements (Ambidextrie). Sie arbeiten mit räumlichen und/oder zeitlichen Nischen parallel zum Tagesgeschäft. So ist es möglich,

Initiativen zu stärken, Experimente zuzulassen und neue Fähigkeiten zu lernen und zu trainieren.

Erfolgreiche Strategien der Transformation folgen weniger Top-down-Prinzipien, eher der sogenannten Lernschule nach Henry Mintzberg (immer noch lesenswert in „Strategy Safari“, 2007). Sie entstehen sukzessive aus erfolgreichen Verhaltensmustern. Das hat weitreichende Konsequenzen für das Verständnis von Kommunikation: Sie ist nicht nur Begleiter und Moderator der Transformation, sondern sie konstituiert den gesamten Veränderungsprozess. Er entsteht und reproduziert sich durch die Kommunikation aller Beteiligten.

Dafür muss sich das Kommunikationsmanagement umstellen auf beziehungs- und beteiligungsorientierte Analysen, Strategien und Formate wie Townhall-Meetings, Themen-Cafés, Fokusgruppen, Online-TEDs, Sounding Boards und Ask-me-anything. Sie eröffnen Spiel-, Experimentier- und Feedbackräume und ermöglichen Veränderungen der Unternehmenskultur, die auf klassischen Wegen der „Verordnung“ nicht zu erreichen sind.

Gleichwohl kommt keine Transformation ohne Institutionalisierung und Implementierung aus. Beide Phasen benötigen Klarheit, Transparenz, Offenheit und Führung. Führung wird erwartet. Das geht derzeit soweit, dass in mehr als der Hälfte der von Transformationen betroffenen Unternehmen wieder „autoritäre Führung“ gefordert wird.¹² Doch so ist die Beteiligung und Unterstützung aller internen Stakeholder beim Lern- und Entwicklungsprozess von Unternehmen nicht zu haben. Transformationen erfordern stattdessen „laterale Führung“ ohne Weisungs-

¹² Next Work Innovation & Netzwert Partner (2024). In ungewissen Zeiten: Zuversicht und die veränderte Rolle von Führung im Unternehmenskontext.

befugnis – von der Seite statt von oben. Dafür müssen Führungskräfte in der Veränderung vorangehen, Vorbild geben und Sinn vermitteln.

Ganzheitlicher Ansatz der doppelten Integration

Wesentliche Faktoren für ein Gelingen sind die „doppelte Integration“ der Nachhaltigkeitskommunikation sowie deren „Synchronisation“ mit dem Nachhaltigkeitsmanagement. Dafür muss die Nachhaltigkeitskommunikation mit allen Unternehmensbereichen und -einheiten verbunden und in die Unternehmenskommunikation integriert werden. Erst mit kommunikativen Schnittstellen zum Beispiel zu Personal-, Finanz- und Risikomanagement sowie zur Mitarbeiter-, Finanz- und Risikokommunikation kann sie ihr volles Wirkungspotential entfalten.

Um die Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung zu bewältigen, muss die Nachhaltigkeitskommunikation von Beginn an im Boot sein. Beim Aufbau von Strukturen und Prozessen muss sie mit Unternehmensführung und Nachhaltigkeitsmanagement strategisch zusammenarbeiten und eng verzahnt werden. Zugleich benötigt sie die Freiheit, Offenheit und Flexibilität, um Impulse und Initiativen von innen und außen aufgreifen und in den Lern- und Entwicklungsprozess überführen zu können. Sie initiiert

Beteiligung und Feedback und ermöglicht so fortlaufendes Weiterentwickeln, Testen, Evaluieren und Steuern (s. **Abbildung 2**).

Mit dem Konzept der Nachhaltigkeitstransformation als Lern- und Entwicklungsprozess von Unternehmen ist ein Weg eröffnet, Mitarbeitende, Führungskräfte und externe Stakeholder einzubinden und zu beteiligen. Der Nachhaltigkeitskommunikation als konstitutives Element der Nachhaltigkeitstransformation von Organisationen kommt dabei eine tragende Rolle zu. ■



Lese-Tipp

Bürker, Michael (2025). Management der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Perspektiven für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.



Abbildung 2: Synchronisation von Strategie, Management und Kommunikation in der Nachhaltigkeitstransformation.

Quelle: Prof. Dr. Michael Bürker