



## Kurzgutachten: Transformation gezielt kommunizieren

Eric Hartmann, Harald Heinrichs, Greta Herzhoff, 20.03.2023

### Einführung

Im ersten Kurzgutachten zu Transformationsnarrativen (vgl. Hartmann und Heinrichs 2022) wurde die Rolle von Transformationsnarrativen in der Kommunikation beleuchtet. Dabei wurde ein Fokus auf bereits existierende und potenziell zu verwendende Transformationsnarrative gelegt. Zudem wurde das Storytelling als Methode der Kommunikation vorgestellt. Im Zentrum stand die Frage, welche Inhalte durch Transformationsnarrative in konkreter Kommunikation vermittelt werden können und sollten.

Die Entwicklung eines einheitlichen und gemeinsam getragenen Transformationsnarrativs ist von großer Wichtigkeit, wie im ersten Kurzgutachten dargelegt. Ebenso wichtig ist aber auch die konkrete Ausgestaltung der öffentlichen Kommunikation: Hier werden abstrakte Narrative im konkreten Fall transportiert. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen deutlich, dass die Ausgestaltung den Erfolg konkreter Kommunikation maßgeblich beeinflusst (u.a. Moser 2010; Moser, Dillinger 2011; Boykoff 2019). Dieses zweite Kurzgutachten beschäftigt sich daher mit der Frage nach dem „Wie“: **Wie kann und sollte klimabezogene Kommunikation gestaltet werden, um möglichst erfolgreich zu sein?** Gegenstand dieses Kurzgutachtens ist die wissenschaftliche und teilweise praktische Literatur zur Ausgestaltung klimabezogener Kommunikation. Ziel des Gutachtens ist die Darstellung wesentlicher wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur konkreten Gestaltung von klimabezogener Kommunikation im gesellschaftlichen und organisationalen Kontext.

### Hintergrund

Zunächst wird ein kurzer Überblick über verschiedene Ansätze gegeben, welche sich mit Kommunikation auseinandersetzen. Die Darstellung beginnt dabei mit kommunikationswissenschaftlicher Literatur, geht dann auf weitere Traditionen zwischen Wissenschaft und Praxis ein (Wissenschafts-, Risiko-, Umwelt-, Nachhaltigkeits- und Klimakommunikation) und schließt mit Literatur zur organisationalen und unternehmerischen Kommunikation.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist insbesondere die **Kommunikationswissenschaft** bedeutend. Lange dominierten dabei theoretische Ansätze, welche die Sender\*innen im Kommunikationsprozess in den Mittelpunkt stellen. Demnach übersetzen sie

### Handlungsoptionen

- Kommunikationsstrategie entwickeln und konsequent in der Öffentlichkeitsarbeit umsetzen.
- Zielgruppe definieren, geeignete Kanäle identifizieren, Inhalte anschlussfähig an Überzeugungen und Werte der Zielgruppe machen.
- Vertrauenswürdige Botschafter\*innen gezielt in der Kommunikation einsetzen.
- Neben Text auch Bilder, Videos, Audios und Storytelling aufgreifen.
- Dialogformate und Möglichkeiten zu Interaktion in Präsenz und digital bereitstellen.
- Konsistenz von Kommunikation und Handeln herstellen.
- Folgen des Klimawandels im „Hier und Jetzt“ aufzeigen.
- Gestaltungsspielräume nutzen, Herausforderungen transparent kommunizieren.
- Positive Emotionen fördern, Selbstwirksamkeit der Zielgruppe unterstützen.
- Erfolg der Kommunikation überprüfen und bei Bedarf nachjustieren.
- Transformationsnarrative in der konkreten Öffentlichkeitsarbeit aufgreifen.

Gedanken in das Medium der Sprache, um eine intendierte Information mitzuteilen, welche dann von Empfänger\*innen dekodiert wird. Von diesem einfachen Sender-Empfänger-Modell, bei welchem Sender\*innen die Kommunikation maßgeblich prägen und Empfänger\*innen nur als passive Adressaten angesprochen werden, hat die Kommunikationswissenschaft weitgehend Abstand genommen (Beck 2013; Rommerskirchen 2014; Ballantyne 2016). Aktuelle Modelle betonen stärker den **interpretativen Charakter der Kommunikation**. So wird im Kommunikationsprozess nicht nur Information transportiert. Vielmehr werden **Bedeutungen ausgehandelt und geschaffen**, wodurch **gesellschaftliche Wirklichkeit konstituiert** wird. Empfänger\*innen kommt hier eine wichtige Bedeutung zu. Sie entschlüsseln nicht einfach übermittelte Information, sondern müssen Mitteilungen abhängig vom

situativen, kulturellen und kommunikativen Kontext interpretieren. Erst durch **die Reaktion der Empfänger\*in** wird dabei deutlich, wie die Mitteilung interpretiert wurde und inwiefern die Interpretation und Reaktion der Empfänger\*in mit den Intentionen der Sender\*in übereinstimmt (Beck 2013; Rommerskirchen 2014; Ballantyne 2016). Ein Beispiel für ein aktuelles Kommunikationsmodell nach Burkart (2002) ist in Abbildung 1 dargestellt. Das Verstehen als Erfolgsfaktor für gelingende Kommunikation steht hier im Fokus. Da Verstehen nicht garantiert ist, ist die Anschlussfähigkeit an Wissensbestände, Sprachgewohnheiten, Überzeugungen und Werte der Zielgruppe zentral für erfolgreiche Kommunikation (Moser, Dillinger 2011; Moser 2016; Boykoff 2019; Sippel et al. 2022).

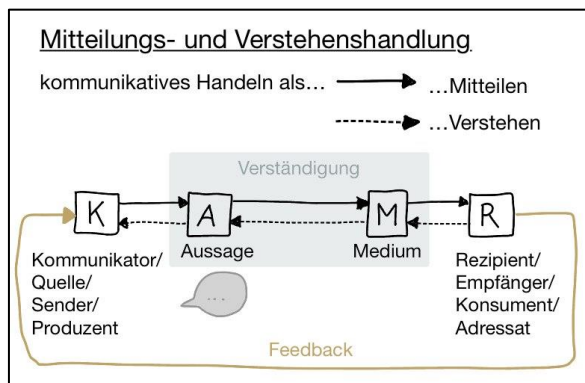


Abb. 1: Beispiel für ein aktuelles Kommunikationsmodell nach Burkart 2002. Eigene Darstellung.

Die empirische Kommunikationswissenschaft beobachtet eine zunehmende **Medialisierung der Kommunikation**: Alltag und Gesellschaft sind immer stärker von Medien geprägt. Durch Medien kann Kommunikation über große räumliche und zeitliche Distanzen hinweg vermittelt werden. Digitale, interaktive und bidirektionale Formen medialer Kommunikation nehmen stetig zu. Dadurch wird die Unterscheidung von unidirektionalen Massenmedien mit öffentlicher Kommunikation auf der einen Seite und dialogischen Individualmedien mit persönlicher Kommunikation auf der anderen Seite zunehmend unscharf (Beck 2013). Traditionelle Massenmedien (Print, TV, Radio) werden um Massenindividualkommunikation (Websites, Social Media etc.) erweitert und ergänzt (Faßler 2010). Durch digitalisierte Kommunikationsformen werden Kommunikationsprozesse zunehmend dynamisch und dialogisch. **Jede Person und Organisation kann potenziell als Sender\*in aktiv werden.** Umkämpft ist hier nicht mehr der Zugang zu öffentlichkeitswirksamen medialen Kanälen, sondern die Aufmerksamkeit der Zielgruppe (Schindler, Liller 2014). Aufgrund der Differenzierung der Medien verschiebt sich die Bedeutung einzelner Darstellungsformen. Heute können Texte, Bilder, Audios und Videos immer einfacher digital produziert und verbreitet werden und bereichern Kommunikation **massenhaft** durch **unterschiedliche**

**sensorische Zugänge** (Röttger et al. 2011; Beck 2013; Kampmann, Schwering 2017; Fahlenbrach 2019).

Für klimabezogene Kommunikation besonders relevant sind Erkenntnisse der **Umwelt-, Risiko-, Wissenschafts- und Nachhaltigkeitskommunikation**. Sie sind an der Grenze zwischen konkreter Praxis und wissenschaftlicher Auseinandersetzung anzuordnen. Diese Felder haben eine ähnliche Ausrichtung auf umweltrelevante Aspekte, aber gleichzeitig jeweils Unterschiede in beteiligten Akteur\*innen, theoretischen Perspektiven, kommunikativen Praktiken und thematischen Schwerpunkten (Adomßent & Godemann 2005).

Ein weiterer Strang wissenschaftlicher Literatur ist die **Debatte zu Klimakommunikation**. Eine inhaltliche Abgrenzung zwischen Klimakommunikation und Nachhaltigkeitskommunikation erscheint schwierig, da der Klimaschutz als Subthema der Nachhaltigkeit aufgefasst werden kann. Die beiden Stränge sind allerdings geprägt durch ihre verschiedenen Traditionen. Im Zentrum der Klimakommunikation steht die Frage, **wie wissenschaftliche Erkenntnisse zum Klimawandel möglichst erfolgreich kommuniziert werden können** (u.a. Moser 2010; Neverla, Schäfer 2012; Moser 2016; Boykoff 2019; Holmes, Richardson 2020). Hier ist eine Verlagerung des Fokus von der Vermittlung von Informationen hin zu einer **Motivation der Bevölkerung für mehr Beteiligung an Klimaschutzmaßnahmen** zu beobachten (Moser, Dillinger 2011). Die Bereitstellung von Informationen allein kann häufig nicht die gewünschten Effekte hervorrufen (Moser, Dillinger 2011; Boykoff 2019). Daher gewinnen Gestaltungsmöglichkeiten konkreter Kommunikation an Bedeutung. Kommunikation soll Resonanz erzeugen, motivieren und zum Handeln anregen. Dies wird durch die Verwendung konkreter Geschichten als **Storytelling**, die Adressierung von **positiven Emotionen** wie Hoffnung und Begeisterung, die Vermittlung von **Erfolgsgeschichten und Handlungsoptionen**, die **Verwendung von Bildern und Videos** sowie das Experimentieren mit **neuen, kreativen Kommunikationsformaten** erreicht (Moser 2016; Veland et al. 2018; Boykoff 2019; Sippel et al. 2022). Allerdings werden kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse in diesem Strang oft nicht hinreichend berücksichtigt (Ballantyne 2016).

Weiterhin gibt es Literatur aus der **Kommunikationspraxis** oder mit dem Ziel einer praktischen Anwendung (bspw. Schindler, Liller 2014) sowie wissenschaftliche Literatur, welche Praktiken der **Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations** aufarbeitet (bspw. Röttger et al. 2011). Hier geht es primär um die Gestaltung von Kommunikation im Kontext von Organisationen (bspw. Unternehmen oder Verbände). Im Zentrum steht die Frage, **wie Kommunikationen gestaltet werden kann und sollte, um den Zielen der Organisation bestmöglich zu nutzen.** Durch den Fokus auf die praktische Umsetzung ist diese Literatur ergiebig für konkrete



Handlungsempfehlungen. Gleichzeitig ist die Literatur in der Regel auf bestimmte Organisationsarten spezialisiert, sodass komplizierte Strukturen mit differenzierten Zielsetzungen aus dem Raster fallen.

Abschließend ist Literatur zur Gestaltung der **unternehmerischen Nachhaltigkeits- und Klimakommunikation** zu nennen, insbesondere in Form des **Reportings** (bspw. Keuper, Neumann 2013; Schaltegger, Wei 2018; Brockhoff et al. 2020). Diese gewinnen aktuell durch die neue Europäische Richtlinie für Nachhaltigkeitsberichte (CSRD) stark an Bedeutung. Hier steht allerdings die Kommunikation der eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen im Fokus, nicht die allgemeine Kommunikation über Nachhaltigkeit und Klimaschutz. Insofern ist diese Literatur nur begrenzt für die hier behandelten Fragen anwendbar.

## Ergebnisse

Zur Gestaltung einer erfolgreichen Kommunikation muss zunächst bestimmt werden, **wann Kommunikation als erfolgreich angesehen werden kann**.

Luhmann (1981) argumentiert, dass erfolgreiche Kommunikation an sich unwahrscheinlich ist, da sowohl Sender\*in als auch Empfänger\*in nicht in ihrem Verhalten festgelegt sind. Luhmann nennt hier drei Unwahrscheinlichkeiten:

1. Es ist unwahrscheinlich, abwesende Personen zu erreichen. Kommunikationsmedien können räumliche und zeitliche Distanz reduzieren.
2. Es ist unwahrscheinlich, dass die mitgeteilten Informationen verstanden werden. Informationen können nicht einfach dekodiert werden, sondern Kommunikation ist interpretationsbedürftig und kontextabhängig. Eine gemeinsame Sprache ermöglicht das Verstehen, kann Erfolg aber nicht immer garantieren.
3. Es ist unwahrscheinlich, dass kommunizierte Inhalte von anderen angenommen werden und die gewünschte Reaktion bewirken. Diese Unwahrscheinlichkeit kann durch Erfolgsmedien (wie Macht und Geld) reduziert werden, indem gewünschte Anschlussreaktionen belohnt werden.

Aus Perspektive der Sender\*in ist Kommunikation somit erfolgreich, wenn

1. die gewünschten Personen **erreicht** werden,
2. diese die Information **verstehen** und
3. eine **Anschlussreaktion** stattfindet, welche der Intention der Sender\*in entspricht.

Der Erfolg der Kommunikation ist daher sowohl abhängig von der Intention der Sender\*in als auch von der

*Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Nachhaltigkeitssteuerung (INSUGO), Hartmann, Heinrichs, Herzhoff (2023)*

Reaktion der Empfänger\*in. **Dass Kommunikation gelingt, ist dabei nicht selbstverständlich**, insbesondere da Mitteilungen interpretationsbedürftig und Empfänger\*innen in ihrem Handeln nicht festgelegt sind.

Dennoch identifizieren die wissenschaftliche sowie die praxisnahe Literatur **Erfolgsfaktoren**, welche eine gelingende Kommunikation wahrscheinlicher machen. Diese sollen systematisch vorgestellt werden und dienen als Inspiration für die Ausgestaltung konkreter Kommunikationsvorhaben.

**Gute und erfolgreiche Kommunikation von Organisationen ist zielgerichtet, geplant, dauerhaft, regelmäßig, eindeutig und konsistent.** Dazu ist es notwendig, Kommunikation strategisch auszurichten. Zunächst sollte definiert werden, welche Ziele verfolgt werden und inwiefern Kommunikation zur Erreichung dieser Ziele beiträgt. Auf dieser Basis können dann **strategische Ziele für die Kommunikation** entwickelt werden, welche die Öffentlichkeitsarbeit anleiten. Hilfreich kann dabei die Orientierung an Leitbildern sein. Neben spezifischen Zielsetzungen ist ein wesentliches Ziel von Organisationen, durch Kommunikation in der Öffentlichkeit Verständnis, Vertrauen, ein positives Image, gute Reputation und ein konsistentes Erscheinungsbild aufzubauen und dadurch das eigene Agieren zu legitimieren. Die Häufigkeit der Kommunikation, die Festlegung der Adressaten, die Gestaltung der Inhalte, die Wahl der Kanäle (bspw. Veranstaltungen, Social Media etc.) sowie der Kommunikationsformen (Text, Bild, Video, direkte Interaktion etc.) werden so gewählt, dass sie auf die Ziele der Kommunikationsstrategie und somit auf die Organisationsziele einzahlen (Bruhn 2009; Rolke und Jäger 2009; Röttger et al. 2011; Schindler, Liller 2014). Eine strategische Ausrichtung der Kommunikation ist folglich mit Planung und konsistenter Öffentlichkeitsarbeit verbunden. **Daher sind Ressourcen notwendig, um Öffentlichkeitsarbeit zu gestalten**, (multimediale) Inhalte zu erstellen und gezielt an Zielgruppen auszuspielen. Auch die gezielte Verwendung von Transformationsnarrativen, wie im ersten Kurzgutachten empfohlen, geht mit entsprechendem Aufwand einher.

Die **Festlegung der Zielgruppen** der Kommunikation erfolgt auf Basis **der strategischen Ziele der Kommunikation**. Im Fokus steht dabei in der Regel die Kommunikation nach außen. Bei der Adressierung externer Akteur\*innen ist dabei zu beachten, dass diese eigene Wissensbestände, Sprachgewohnheiten, Überzeugungen und Werte mit sich bringen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit wird erhöht, wenn Kommunikation an diese anschlussfähig ist (Moser, Dillinger 2011; Moser 2016; Boykoff 2019; Sippel et al. 2022). Dazu können Kommunikationsinhalte je nach Kontext in „Frames“ unterschiedlich „verpackt“ werden (Nisbet 2009; Klas, Clarke 2020; Badullovich et al. 2020). Die Herausforderung besteht darin, die eigene inhaltliche Position



beizubehalten und gleichzeitig Anschlussfähigkeit an die Position der Adressat\*innen zu ermöglichen. Erfolgsversprechend ist hier der Einsatz sogenannter **vertrauenswürdiger Botschafter\*innen**. Hier handelt es sich um Personen oder Organisationen, welche im Adressatenkreis Vertrauen genießen. Die Ansprache der Zielgruppe durch Botschafter\*innen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Kommunikationsinhalte verstanden und angenommen werden (Schindler, Liller 2014; Moser, Dillinger 2011; Moser 2016; Boykoff 2019; Sippel et al. 2022).

Eine **gute Zusammenfassung** mit Empfehlungen zur Gestaltung klimabezogener Kommunikation liefern [Sippel et al. \(2022\)](#).

Die modernen Ansätze der Kommunikationswissenschaften betonen die Bedeutung der Empfänger\*innen für den Erfolg der Kommunikation. Diese werden heute als aktive Teilnehmer\*innen einer interaktiven Kommunikation angesehen (Luhmann 1981; Burkart 2002; Beck 2013; Rommerskirchen 2014; Ballantyne 2016). In der Digitalisierung und Individualisierung der Kommunikation spiegelt sich dies wider. Diese Erkenntnisse sollten auch in der Öffentlichkeitsarbeit berücksichtigt werden (Schindler, Liller 2014). Hier bieten sich **interaktive Formate** an, welche **direkte Reaktionen** ermöglichen. Kommunikation sollte **dialogische Elemente** beinhalten (Moser, Dillinger 2011; Sippel et al. 2022).

Während in der Wissenschaft ein deutlicher Konsens in Bezug auf Ursprünge und Wirkungen des Klimawandels vorliegt, ist die gesellschaftliche Auseinandersetzung oft polarisiert. Gerade bei klimaspezifischer Kommunikation ist es wichtig, **Konsistenz zwischen eigenem Handeln und Kommunikation** zu erreichen (Sippel et al. 2022). Der Klimawandel als Phänomen ist für Menschen sehr schwer zu greifen: Treibhausgase sind unsichtbar, die Verknüpfung von Emissionen und Wirkungen auf das Klima sind komplex, schwer zu beobachten und zu bestimmen, und Effekte heutigen Handelns liegen oft in der Zukunft (Moser 2010). Vor diesem Hintergrund ist die erfolgreiche Kommunikation erschwert. Hilfreich ist es hier, **die Klimakrise in das „Hier und Jetzt“ zu transportieren**, indem Risiken und Auswirkungen für die adressierten Personen aufgezeigt werden (Boykoff 2019). Die in den letzten Jahren vermehrt auch in Deutschland wahrzunehmenden Veränderungen des Wetters sowie die Auswirkungen politischer Instrumente (wie der CSRD oder des europäischen Emissionshandels) können die Vermittlung direkter Betroffenheit und Handlungsnotwendigkeit erleichtern.

Die Dekarbonisierung der Wirtschaft ist eine enorme Herausforderung. **Dies sollte in der Kommunikation nicht relativiert werden**, da sonst der Erfolg der Transformation gefährdet werden kann (Blythe et al. 2018; Blühdorn et al. 2019). Verstärkend wirkt dabei, dass die Vorhersagen und die Kommunikation von Wissenschaftler\*innen sich im Nachgang oft als zu konservativ und vorsichtig herausstellen, wodurch die Tragweite des Klimawandels in der Öffentlichkeit tendenziell unterschätzt wird (Brysse et al. 2013; Boykoff 2019). Gleichzeitig sollte verhindert werden, dass **in der Bevölkerung das Gefühl von Hoffnungslosigkeit entsteht**. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Personen sich als handlungsunfähig und machtlos wahrnehmen.

Klimaspezifische Aspekte berücksichtigen

Kommunikationskanäle

Interne Kommunikation

Inhalte und Form gestalten

Die **Kommunikationskanäle** sollten so gewählt werden, **dass die Zielgruppe bestmöglich erreicht werden kann**. Massenmediale Kommunikation ergibt dabei nur Sinn, wenn eine breite Ansprache der Bevölkerung das Ziel ist. Unterschiedliche Zielgruppen bewegen sich auf unterschiedlichen Plattformen und sind durch verschiedene Kanäle erreichbar. Es ist daher wichtig, genau die Kanäle auszuwählen, mit denen gezielt die anvisierte Zielgruppe adressiert werden kann (Moser, Dillinger 2011). Aufgrund der Digitalisierung der Kommunikation ist dabei zu empfehlen, digitale und internetbasierte Kanäle besonders zu berücksichtigen (Schindler, Liller 2014).

Neben der Kommunikation nach außen ist auch die interne Kommunikation von Bedeutung. Hier sind neben den Mitarbeiter\*innen auch diverse Stakeholder wie Partner zu nennen. Innerhalb der Organisation kann durch Kommunikation ein Austausch über die Ziele und über geeignete Mittel und Wege erreicht werden. Die **Kommunikation nach innen** übernimmt eine wichtige Funktion, um **die Einheit der Organisation** herzustellen (Röttger et al. 2011; Schindler, Liller 2014). Dies erscheint besonders wichtig, wenn unterschiedliche Akteur\*innen aus unterschiedlichen Kontexten unter einem gemeinsamen Dach zusammenkommen.

Auf Basis der strategischen Planung sollte eine regelmäßige und dauerhafte, konkrete Umsetzung der Kommunikation erfolgen. Dazu werden Inhalte in bestimmter Form erstellt und dann durch ausgewählte Kanäle an die Zielgruppe ausgespielt. Die konkrete Gestaltung der Inhalte und die Wahl der Form nehmen dabei starken Einfluss darauf, welche Effekte bei der Zielgruppe ausgelöst werden. Wissenschaftliche Forschung zeigt, dass Informationen allein häufig nicht zum Handeln motivieren können (Moser, Dillinger 2011). Um Handeln anzuregen, benötigt es zusätzlich die **Darstellung von Handlungsoptionen, Möglichkeitsräumen und Erfolgsgeschichten** sowie die **Vermittlung von positiven Emotionen**. Hier kann der Einsatz von **Bildern, Videos und konkreten Geschichten** im Sinne des Storytellings besonders hilfreich sein (Moser 2016; Sippel et al. 2022).





In der Bevölkerung verbreiten sich besonders dann Hoffnungslosigkeit und Hilflosigkeit, **wenn der Eindruck entsteht, dass Entscheider\*innen aus Politik und Wirtschaft ihre Gestaltungsmöglichkeiten nicht nutzen** (Moser, Dillinger 2011; Moser 2016; Sippel et al. 2022; Hickman et al. 2021). Es ist daher vielversprechend, die eigenen Gestaltungsräume zu nutzen, Herausforderungen transparent zu kommunizieren und dies mit der Vermittlung ermächtigender Handlungsoptionen zu verbinden.

Erfolg überprüfen und nachjustieren

Für eine strategisch ausgerichtete Kommunikation ist es sinnvoll, den **Kommunikationserfolg zu überprüfen** und die eigene **Kommunikationspraxis bei Bedarf anzupassen** (Moser 2010; Sippel et al. 2022). Wie oben ausgeführt, ist die Reaktion der Empfänger\*innen ein geeignetes Kriterium, um den Erfolg der Kommunikation zu evaluieren. Das gezielte **Einholen von Feedback** aus der Zielgruppe und das regelmäßige **Reflektieren über den Beitrag der Kommunikation** für die Organisationsziele kann hier sinnvoll sein. Dies gilt auch bei der Entwicklung und Verwendung von Transformationsnarrativen in der Kommunikation. Eine elaborierte Form des Kommunikations-Controllings in Unternehmen stellen Communication Scorecards dar (siehe Abbildung 2 im Anhang). Diese ermöglicht eine systematische, Kennzahlen-geleitete Evaluation der Öffentlichkeitsarbeit sowie deren Auswirkungen auf Kommunikationsstrategie und die Organisationsziele (Sass, Zerfaß 2014). Da die Evaluation allerdings mit Aufwand einhergeht, ist auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu achten.

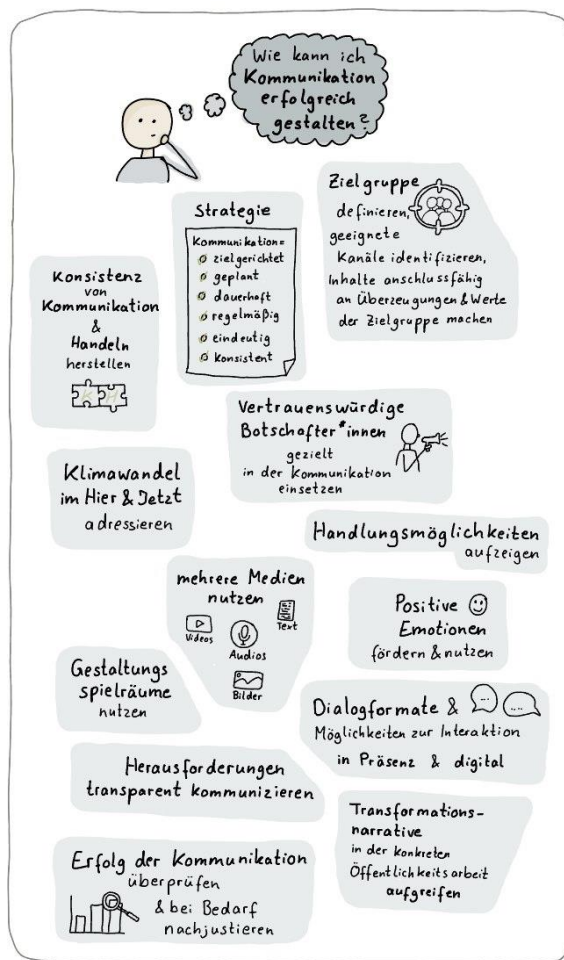


Abb. 3: Handlungsoptionen für gelingende Kommunikation. Eigene Darstellung.

## Ausblick

Die wissenschaftliche und praktische Literatur liefert ein gutes Fundament zur Reflektion über eigene strategische Ziele sowie zur effektiven Gestaltung der Kommunikation. Die konkrete Umsetzung ist dabei besonders relevant: Sie ist der Ort, an dem abstrakte Narrative konkret heruntergebrochen und vermittelt werden können und Menschen zum Handeln motiviert werden können. Auf Basis der Literatur wird empfohlen, über die Ziele der eigenen Kommunikation zu reflektieren sowie auf Basis der Handlungsoptionen (siehe Seite 1 und Abbildung 3) einen Plan für die gezielte, strategische und dauerhafte Kommunikation zu entwickeln, der das operative Geschäft der Öffentlichkeitsarbeit anleitet.



## Literatur

- Adomßent, Maik; Godemann, Jasmin (2005): Umwelt-, Risiko-, Wissenschafts- und Nachhaltigkeitskommunikation: Eine Verortung. In: Gerd Michelsen und Jasmin Godemann (Hg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Oekom-Verl., Ges. für Ökologische Kommunikation, S. 42–52.
- Badullovich, N.; Grant, W. J.; Colvin, R. M. (2020): Framing climate change for effective communication: a systematic map. In: Environ. Res. Lett. 15 (12), S. 123002. DOI: 10.1088/1748-9326/aba4c7.
- Ballantyne, Anne Gammelgaard (2016): Climate change communication: what can we learn from communication theory? In: WIREs Clim Change 7 (3), S. 329–344. DOI: 10.1002/wcc.392.
- Beck, Klaus (2013): Kommunikationswissenschaft. 3., überarb. Aufl. Konstanz, München: UVK-Verl.-Ges; UVK Lucius (UTB basics Leichter lernen mit System, 2964).
- Blühdorn, Ingolfur; Butzlaff, Felix; Deflorian, Michael; Hausknot, Daniel (2019): Postwachstumsgesellschaft und Transformationsnarrativ. Soziologische Überlegungen zum Nachhaltigkeitswandel. In: Fred Luks (Hg.): Chancen und Grenzen der Nachhaltigkeitstransformation. Ökonomische und soziologische Perspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer eBook Collection).
- Blythe, Jessica; Silver, Jennifer; Evans, Louisa; Armitage, Derek; Bennett, Nathan J.; Moore, Michele-Lee et al. (2018): The Dark Side of Transformation: Latent Risks in Contemporary Sustainability Discourse. In: Antipode 50 (5), S. 1206–1223. DOI: 10.1111/anti.12405.
- Boykoff, Maxwell (2019): Creative (Climate) Communications: Cambridge University Press.
- Brockhoff, Dorothea; Engelhardt, Gudrun; Yabroudi, Hanna; Karg, Ludwig; Aschenbrenner, Anja; Felber, Christian (2020): Publizitätspflicht zur Nachhaltigkeit. Entwicklung eines Anforderungskatalogs für einen universellen Standard. Potsdam: IASS Potsdam; B.A.U.M. e.V.
- Bruhn, Manfred (2009): Planung einer Integrierten Kommunikation. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Langner, Tobias (Hrsg.) (Hg.): Handbuch Kommunikation, S. 438–457.
- Brysse, Keynyn; Oreskes, Naomi; O’Reilly, Jessica; Oppenheimer, Michael (2013): Climate change prediction: Erring on the side of least drama? In: Global Environmental Change 23 (1), S. 327–337. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2012.10.008.
- Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. 4. Auflage. Köln: Böhlau.
- Fahlenbrach, Kathrin (2019): Medien, Geschichte und Wahrnehmung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Faßler, Manfred (2010): Sichtbarkeit und Wissen. Netzwerke entstehender Ikonokratie. In: Theo Hug (Hg.): Medien - Wissen - Bildung. Explorationen visualisierter und kollaborativer Wissensräume. 1. Aufl. Innsbruck: Innsbruck Univ. Press (Conference series), S. 9–28.
- Hartmann, Eric; Heinrichs, Harald (2022). Kurzgutachten: Transformationsnarrative. Leuphana Universität Lüneburg; Lüneburg. Online abrufbar unter [http://fox.leuphana.de/portal/de/projects/nachhaltigkeitsstrategie-niedersachsen\(32941a6d-7744-45b2-8f7e-978c40d9ae06\).html](http://fox.leuphana.de/portal/de/projects/nachhaltigkeitsstrategie-niedersachsen(32941a6d-7744-45b2-8f7e-978c40d9ae06).html).
- Hickman, Caroline; Marks, Elizabeth; Pihkala, Panu; Clayton, Susan; Lewandowski, R. Eric; Mayall, Elouise E. et al. (2021): Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey. In: The Lancet. Planetary health 5 (12), e863-e873. DOI: 10.1016/S2542-5196(21)00278-3.
- Holmes, David; Richardson, Lucy M. (Hg.) (2020): Research handbook on communicating climate change. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing (Elgar handbooks in energy, the environment and climate change).
- Kampmann, Elisabeth; Schwering, Gregor (2017): Eine Geschichte der Medien und Mediendiskurse: von den Anfängen bis zur Gegenwart. In: Elisabeth Kampmann, Gregor Schwering, Linda Leskau, Kathrin Lohse, Arne Malmshheimer und Jens Schröter (Hg.): Teaching Media -- Medientheorie für die Schulpraxis – Grundlagen, Beispiele, Perspektiven. Bielefeld: transcript Verlag, S. 43–164.
- Keuper, Frank; Neumann, Fritz (Hg.) (2013): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin: Logos-Verl. (Bearing-Point).
- Klas, Anna; Clarke, Edward (2020): The role of psychological variables in developing effective climate change message frames. In: David Holmes und Lucy M. Richardson (Hg.): Research handbook on communicating climate change. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing (Elgar handbooks in energy, the environment and climate change), S. 95–105.
- Luhmann, Niklas (1981): Soziologische Aufklärung 3. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moser, Susanne C. (2010): Communicating climate change: history, challenges, process and future



- directions. In: WIREs Clim Change 1 (1), S. 31–53. DOI: 10.1002/wcc.11.
- Moser, Susanne C.; Dilling, Lisa (2011): Communicating Climate Change. Closing the Science-Action Gap. In: John S. Dryzek, Richard B. Norgaard und David Schlosberg (Hg.): The Oxford handbook of climate change and society. 1. publ. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Moser, Susanne C. (2016): Reflections on climate change communication research and practice in the second decade of the 21st century: what more is there to say? In: WIREs Clim Change 7 (3), S. 345–369. DOI: 10.1002/wcc.403.
- Neverla, Irene; Schäfer, Mike S. (Hg.) (2012): Das Medien-Klima. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nisbet, Matthew C. (2009): Communicating Climate Change: Why Frames Matter for Public Engagement. In: Environment: Science and Policy for Sustainable Development 51 (2), S. 12–23. DOI: 10.3200/ENVT.51.2.12-23.
- Rolke, Lothar; Jäger, Wolfgang (2009): Kommunikations-Controlling. In: Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch und Langner, Tobias (Hrsg.) (Hg.): Handbuch Kommunikation, S. 1021–1041.
- Rommerskirchen, Jan (2014): Soziologie & Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Röttger, Ulrike; Preusse, Joachim; Schmitt, Jana (2011): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: VS Springer.
- Sass, Jan; Zerfaß, Ansgar (2015): Communication Scorecards zur Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung. In: Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner und Manfred Bruhn (Hg.): Handbuch Controlling der Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schaltegger, Stefan; Qian, Wei (2018): Wer berichtet, wird besser. In: Controlling & management review.
- Schindler, Marie-Christine; Liller, Tapio (2014): PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis. CA 95472: O'Reilly Media.
- Sippel, Maike; Shaw, Christ; Marshall, George (2022): Ten key principles: How to communicate climate change for effective public engagement. Oxford: Climate Outreach.
- Veland, S.; Scoville-Simonds, M.; Gram-Hanssen, I.; Schorre, A. K.; El Khoury, A.; Nordbø, M. J. et al. (2018): Narrative matters for sustainability: the transformative role of storytelling in realizing 1.5°C futures. In:

## Anhang

Ziele	Messgröße	Instrument	Frequenz
Integration und Vertrauen	Vertrauen in Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von EnBW	Pulse Check	vierteljährlich
	Internes Unternehmensimage	Pulse Check	vierteljährlich
Strategische Ausrichtung	Veränderungsbereitschaft	Pulse Check	vierteljährlich
Verbesserung Führungskräfte-kommunikation	Führungskräfte-Involvement	Online-Befragung Führungskräfte	jährlich
	Zufriedenheit der Führungskräfte mit Unterstützung durch interne Kommunikation	Online-Befragung Führungskräfte	jährlich
Medienqualität	Qualität interne Medien	Nutzerbefragung	jährlich
	Aktivitätsniveau Strategiethemen im Intranet	Intranet-Protokoll Auswertung	vierteljährlich
Qualitätssteigerung Abteilung	Umsetzung von Abteilungszielen	Mitarbeiterbefragung Abteilung interne Kommunikation	jährlich

Abb. 2: Auszug aus der Communication Scorecard Interne Kommunikation der EnBW. Eigene Darstellung nach Sass, Zerfaß (2015).