

1. Einleitung: Nachhaltigkeitskommunikation in der Praxis

Karin Huber-Heim/Franziska Weder

Die nächsten Jahre werden entscheidend für die Art und Weise sein, wie Unternehmen und Organisationen Nachhaltigkeit umsetzen und kommunizieren. Ein wesentlicher Wandel zeichnet sich bereits ab: Die steigende Erwartung an Transparenz und Nachvollziehbarkeit fordert, dass Unternehmen ihre Beiträge zu den globalen bzw. europäischen Nachhaltigkeitszielen klar mit Daten und Zahlen belegen. Dabei geht es nicht mehr nur um wohlklingende Absichtserklärungen oder Marketingversprechen. Vielmehr verlangen Stakeholder – von Behörden über politische Entscheidungsträger bis hin zu Kund:innen, Mitarbeiter:innen und der breiten Öffentlichkeit – nach belastbaren Nachweisen für tatsächliche Beiträge und Fortschritte. Die Kommunikation von Nachhaltigkeit ist heute fast so komplex und herausfordernd wie das Nachhaltigkeitsmanagement selbst.

Dieses Buch bietet einen praxisnahen Leitfaden für all jene, die sich den Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation stellen und aktiv mit und durch Kommunikation zur Transformation beitragen wollen.

Zur Einleitung in diesen Praxisleitfaden zu Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit drei kurze Thesen, in denen sich diese Herausforderung spiegeln:

Die Sprache der Nachhaltigkeit ist zunehmend kennzahlenbasiert

Datenbasierte Nachhaltigkeitskommunikation entwickelt sich zu einem zentralen Instrument, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen. Doch es geht um mehr als nur nackte Zahlen. Unternehmen müssen lernen, diese – gesetzlich geforderten – Kennzahlen in eine sinnstiftende Erzählung einzubetten, die ihre Werte, Ziele und Herausforderungen auf eine ansprechende, emotionalisierende Art und Weise vermitteln kann. Diese Erzählung geht über verkürzte und vereinfachte Definitionen von Nachhaltigkeit hinaus und muss tief in den Unternehmenswerten verankert sein. Deshalb muss Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip innerhalb einer Unternehmung und in den Stakeholderbeziehungen immer wieder neu ausgehandelt werden. Dabei sind Unternehmen insbesondere gefordert, alle relevanten Interessengruppen transparent und authentisch über ihre Fortschritte, aber auch Schwierigkeiten, über Widersprüche und komplexe Zusammenhänge zu informieren. Nur so können sie das Verständnis in der Bevölkerung für die Notwendigkeit von Veränderungen stärken und einen gesellschaftlichen Konsens für die angestrebten Wandelprozesse schaffen und diese mitgestalten.

Wirtschaft und Unternehmen stehen im Zentrum des Wandels

Unternehmen haben die große Erzählung einer gesellschaftlichen Transformation und nachhaltiger Entwicklung mitgeschrieben. Sie sind damit aber auch der Dreh- und Angelpunkt, an dem sich viele Prozesse der nachhaltigen Transformation entscheiden. Kund:innen, Bürger:innen sowie Mitarbeiter:innen haben das Potenzial, durch ihr Ver-

ständnis und Handeln maßgeblich zur Verwirklichung nachhaltiger Ziele beizutragen. Eine ehrliche, offene und kontinuierliche Kommunikation von und über Nachhaltigkeit sowohl innerhalb der organisationalen Strukturzusammenhänge als auch an der Schnittstelle zu öffentlichen Diskursen (in Think Tanks, öffentlichen Foren, Branchennetzwerken, sozialen und traditionellen Medien etc) ist dabei unerlässlich. Es gilt dabei vor allem, nicht nur über Erfolge zu berichten, sondern auch offen über Herausforderungen, Zeitpläne und die Machbarkeit von Vorhaben zu reflektieren und zu sprechen – und diese Kommunikation auf Dauer verantwortungsvoll zu gestalten. Nachhaltige Nachhaltigkeitskommunikation ist weit mehr als marktgerichtete Kommunikation von Nachhaltigkeit; sie umfasst auch Kommunikation über Nachhaltigkeit, die in der Lage ist, kontinuierlich Menschen über ihre alltäglichen Bedürfnisse hinaus mit postmateriellen Werten wie Zusammenarbeit, Respekt, Solidarität und Zukunftsorientierung für einen gemeinsamen Weg in ein nachhaltigeres Leben und Wirtschaften einzubinden und zu begeistern.

Neue Medien als Chance und Herausforderung

Digitale Medien bieten in diesem Kontext sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Unternehmen und Kommunikationsverantwortliche müssen sich daher zusätzlich zum komplexen, sich dynamisch entwickelnden Nachhaltigkeitskontext in einem sich ebenso rasch verändernden digitalen Umfeld zurechtfinden. Auf der einen Seite hat die Mediatisierung der Gesellschaft zu einer fragmentierten Medienlandschaft, einer immer weiter zunehmenden Informationsflut und auf den Kopf gestellten kommunikationsethischen Prinzipien durch fake news und eine Politisierung der Öffentlichkeit geführt. Soziale Medien ermöglichen es derzeit am besten, breite Zielgruppen schnell und direkt zu erreichen, erfordern aber gleichzeitig eine neue Form der Dialogfähigkeit und Resilienz gegenüber Kritik, sowohl von Sendern als auch innerhalb von Zielgruppen oder Dialoggruppen. Auf der anderen Seite wirkt die Digitalisierung direkt auf Umwelt und Gesellschaft. Abseits hoher Ressourcenverbräuche für technologische Infrastruktur müssen auch eklatant hohe Energieverbräuche ebenso wie die Art der Energie in die strategische Ausrichtung von Medienunternehmen miteinbezogen werden, sie sind damit ein zentraler Akteur in der ökologischen Transformation.

Neue Kommunikatoren gesucht: Nachhaltigkeitsmanager

Trotz des neuen Omnibus-Gesetzesvorschlags der EU-Kommission und damit verbundener Unsicherheiten hinsichtlich seiner finalen Ausgestaltung, machen es die globalen Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) und die entsprechenden Regelwerke (Green Claims Directive, Consumer Empowerment, Ecodesign-Vo uvm) sowie auch eine Regulierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD, ESRS) für ausschließlich große Unternehmen notwendig, darüber nachzudenken, wie das Management dieser auf Nachhaltigkeit bezogenen Aufgaben nicht nur dort institutionalisiert werden kann. Es braucht nicht nur Projekte und/oder motivierte CEOs, sondern Menschen, die für das Management der Verantwortung sowie die Teilhabe an gesellschaftlichen Transformationsprozessen und damit den Impact auf nachhaltige Entwicklung verantwortlich sind – es braucht „Nachhaltigkeitsmanager:innen“. Ein Blick in den Markt zeigt, dass das Pendant zum „Chief Sustainability Officer“ im englischen Raum

der „Nachhaltigkeitsbeauftragte“ im deutschsprachigen Raum ist, bis vor Kurzem noch als „Zukunftsjob“ gehandelt. Diese Rolle ist allerdings noch nicht weiter spezifiziert, weder in Hinblick auf die Anforderung und die konkreten Aufgaben noch hinsichtlich der Position und Stellung im Unternehmen. Klar ist aber in Bezug auf die zuvor genannten Herausforderungen, dass ein Nachhaltigkeitsmanager eine Kommunikationsrolle ist. Denn es geht um Kommunikation von Nachhaltigkeit und das Beherrschen der Mittel und Instrumente, um risikofrei kommunizieren zu können. Nachhaltigkeitsverantwortliche benötigen aber auch ein tiefes Verständnis für interdisziplinäre Themen wie Ökologie, Materialwissenschaften, Produktions- und Prozessbedingungen sowie Lieferkettenmanagement – und sollten bestmöglich selbst von Nachhaltigkeit als moralischem Kompass geleitet werden. Diese Vielseitigkeit ist unerlässlich, um die komplexen Zusammenhänge der Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis zu verstehen und wirkungsvoll kommunizieren zu können.

In der Nachhaltigkeitskommunikations-Praxis zeigt sich, dass die genannten Herausforderungen ein Spannungsfeld herstellen und dass Kommunikationsprofis und Nachhaltigkeitsverantwortliche einen praxisnahen Austausch von Erfahrungen und Best Practices wünschen. Dieses Buch versteht sich als ein Beitrag für den Austausch und ist somit von und mit Praktiker:innen für Praktiker:innen und Kommunikator:innen geschrieben, basierend auf realen Erfahrungen und reflektiert mit fundiertem Wissen.

Unser besonderer Dank gilt daher allen Autorinnen und Autoren, die bereit sind, ihr Wissen und ihre Erkenntnisse zu teilen. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitskommunikation und tragen dazu bei, Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Zukunft zu begleiten.

2. Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit – ein konzeptueller Rahmen

Franziska Weder

Nachhaltigkeit – was für ein Wort! So ausgeschlachtet und verbraucht uns der Begriff inzwischen oft vorkommt, so wichtig ist es, aus einer normativen Perspektive über Nachhaltigkeit nachzudenken. Nachhaltigkeit provoziert, nicht nur aus einer Kommunikationsperspektive! Auf der einen Seite sind wir unmittelbar auf unsere ganz eigenen Auseinandersetzungen mit mehr oder weniger nachhaltigem Handeln zurückgeworfen, unsere eigenen Entscheidungen in Sachen Mobilität, Ernährung oder Kleidung. Auf der anderen Seite flimmert das Wort durch unsere Arbeitswelt, sind wir eingeladen zu einem Achtsamkeitsworkshop, einer Info-Veranstaltung zu ESG, liegt ein Flyer zu Diversität in unserem Postfach und winkt ein Preis für das nachhaltigste Office. Darüber hinaus zeigen uns Nachhaltigkeitsinfluencer (zumeist: -innen) in den „neuen“ sozialen Medien, wie wir unsere alten Jeans in eine Handtasche umgestalten könn(t)en, und werden in den „traditionellen“ Medien Unternehmen auf ihr (Fehl-)Verhalten in Bezug auf die Klimakrise, Müllprobleme und ihren Umgang mit Ressourcen diskutiert – und das ist gut so!

Sowohl in der Öffentlichkeit und den Medien, in Organisationen aller Größe und Ausrichtung als auch auf einer individuellen Ebene wird also über Nachhaltigkeit geredet, findet Nachhaltigkeitskommunikation statt. In diesem Praxisleitfaden zu Nachhaltigkeitskommunikation geht es nun vor allem um die strategische Nachhaltigkeitskommunikation und wie Nachhaltigkeit kommuniziert werden kann und sollte. Dazu wollen wir einen konzeptuellen Rahmen anbieten, der weniger eine Ebene öffentlicher Diskurse von einer Organisationsebene und diese wieder von einer individuellen Ebene unterscheidet. Vielmehr differenzieren wir zwischen Kommunikation **von**, **über** und **für** Nachhaltigkeit und bringen so ein eher instrumentelles, pragmatisches Verständnis von Kommunikation mit einem eher dialogischen, konstituierenden Verständnis von Kommunikation in Verbindung.

In diesem Sinne wird dieses Kapitel zunächst zwei unterschiedliche paradigmatische Perspektiven auf Kommunikation vorstellen, auf denen dann die angebotene Unterscheidung in Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit basiert.

2.1. Kommunikation als Struktur und Prozess

In den Kommunikationswissenschaften, eingebettet in die Sozial- und Geisteswissenschaften, lassen sich zwei paradigmatische Blickwinkel auf Kommunikation unterscheiden: Auf der einen Seite wird Kommunikation als Informationsprozess verstanden, als Vermittlung von Wissen von einem Sender – im vorliegenden Kontext von einer Organisation bzw konkret Unternehmung – an einen Empfänger, hier Zielgruppe oder Stakeholder. Diesem Prozess liegt ein instrumenteller, pragmatischer Zugang zu Grunde: Kommunikation ist ein Mittel und Weg, mit dem eine entsprechende Wirkung bei dem Empfänger einer Botschaft erzielt werden kann. Dieses Verständnis von Kommunikation baut auf dem Modell auf, das vornehmlich nach dem „who communicates what to whom“ fragt, und auch die Dimensionen „in which channel“ (Medienkanal) und „with

what effect“ (Kommunikationswirkung) miteinschließt (Meggle, 2019; Krotz, 2008). Aus der Perspektive der strategischen Kommunikation heißt das, dass Kommunikation dazu dient, die Ziele einer Organisation bzw eines Unternehmens zu erreichen: „the purposeful use of communication by an organization to fulfill its mission“ (Hallahaan et al, 2007, p 3; Holtzhausen & Zerfass, 2014); weiters wird davon ausgegangen, dass Kommunikation auf Einstellungen und Handeln einer bestimmten Zielgruppe wirkt, weshalb vor allem auf externe Kommunikationsbemühungen und die strategischen Beteiligungen an öffentlichen Diskursen (Issue Management) gesetzt wird, siehe Abb 1.

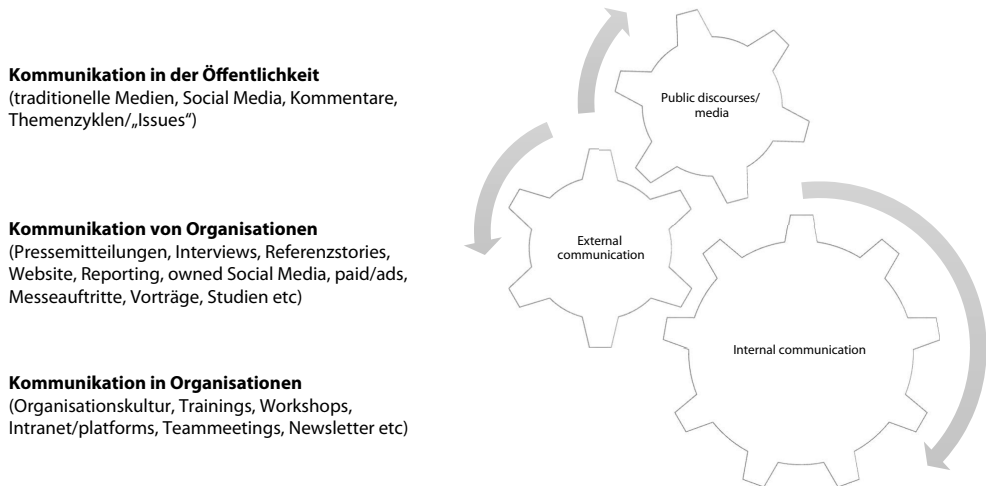


Abbildung 1: Dimensionen strategischer Kommunikation

Das pragmatische, funktionale Verständnis von Kommunikation kommt an seine Grenzen, wenn Kommunikationsprozesse innerhalb von Organisationen, formelle, aber vor allem informelle Kommunikation bei der strategischen Kommunikation mitgedacht wird. Viele akademische Studien mit dem Fokus auf Organisations- und interne Kommunikation haben gezeigt, dass es oftmals die kleinen Konversationen in der Kaffeeküche, ein Teamretreat oder aber auch ein internes Onlineforum sind, in denen sichtbar und spürbar wird, für was ein Unternehmen steht, was es bedeutet, für dieses Unternehmen zu arbeiten und wie, ob man sich als Mitarbeiter:in eingebunden und wertgeschätzt fühlt. Aus der Organisationskommunikationsforschung eingebettet in den Sozialkonstruktivismus kommend, ergänzt deshalb ein konstitutives Verständnis von Kommunikation den rein instrumentellen Einsatz von Kommunikation als Mittel zur Zielerreichung. Kommunikation gilt aus dieser erweiterten Perspektive als sinnstiftender Prozess und damit als symbolische Aktion. Gehen wir also davon aus, dass alles Wissen und Verständnis durch soziale Interaktionen und kulturelle Kontexte konstruiert werden, ist Kommunikation quasi die kleinste Einheit aller Prozesse dieser Wirklichkeitskonstruktion. Entsprechende Konzepte sprechen von „konstituierenden Kommunikationsflüssen“ in Organisationen (McPhee & Zaug, 2009, Putnam & Nicotera, 2010; Schoeneborn et al, 2019), weitergedacht als Narrative, Organisationsdiskurse und Konversationen oder auch kommunikative Aushandlungsprozesse (Weder & Erikson, 2023).

Warum brauchen wir beide Zugänge zu Kommunikation, wenn wir Nachhaltigkeitskommunikation umfassend begreifen wollen? Weil Nachhaltigkeit mehr ist als ein Thema, das gezielt an die ein oder andere Zielgruppe kommuniziert werden kann. Begreifen wir Nachhaltigkeit nämlich als Wert, verstehen nachhaltige Entwicklung als Prozess und gesellschaftliche Transformation als Forderung, dann reicht es nicht, Nachhaltigkeit zu kommunizieren, also Gutes zu tun und darüber zu reden. Dann genügt ein rein instrumenteller Einsatz von Kommunikation nicht und wir brauchen ein breiteres Verständnis von Kommunikation. Dann müssen wir das Reden über Nachhaltigkeit miteinbeziehen, ebenso wie das Nachdenken darüber, was nachhaltige Kommunikation ausmacht und wirken lässt. Diese Unterscheidung mündet in die folgende Differenzierung von Nachhaltigkeitskommunikation in Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit.

2.2. Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit

Wie oben ausgeführt, wurde und wird strategische Kommunikation in der Praxis und in akademischen Disziplinen wie Public Relations, Unternehmens- und Organisationskommunikation bis hin zum Nachhaltigkeitsmanagement vorwiegend instrumentell und ausgerichtet auf die Organisationsziele verstanden. Folgt man also zunächst noch einmal diesem funktionalistischen Paradigma, ist strategische Nachhaltigkeitskommunikation gleichsam **Kommunikation über Nachhaltigkeit**, also Kommunikation, die sich an ein bestimmtes Zielpublikum richtet, wobei Informations- und Wissensvermittlung die zentralen Kommunikationsprozesse darstellen (Weder & Erikson, 2023). Dies umfasst vor allem Unternehmensberichte (Nachhaltigkeits- und ESG-Reporting) oder grünes Marketing, in denen bestimmte Informationen und Wissensbausteine mit einem bestimmten Ziel an ein bestimmtes Publikum gesendet werden.

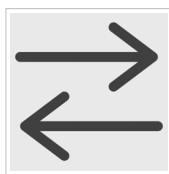
pragmatic, managerial
approach to sustainability
communication



COMMUNICATION
OF SUSTAINABILITY

Communication as:
transmission, information and
knowledge transfer towards
an objective

critical, constitutive
approach to sustainability
communication



COMMUNICATION
ABOUT SUSTAINABILITY

Communication as:
deliberation, production of
intersubjective/shared
concepts, frames



COMMUNICATION FOR
TRANSFORMATION!

Communication as:
Participative, sense- and
meaning-making, social
change, cultivation

Abbildung 2: Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit [Adaption einer Darstellung aus Weder & Erikson, 2023]

Neben der Kommunikation von Nachhaltigkeit, die den Absender der Kommunikation ins Zentrum aller Überlegungen und strategischen Planungen stellt, gibt es erste Ansätze, die ein ganzheitlicheres Verständnis von Kommunikation gerade in Bezug auf Nachhaltigkeit fordern. Kommunikation wird entsprechend nicht nur als linearer Informationsprozess von einem Sender zu einem Empfänger gesehen, sondern als bedeutungstiftender und damit konstitutiver Prozess innerhalb von Organisationen und Stakeholder-Beziehungen. Geht es also um sinnstiftende Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit als Wert und Handlungsprinzip, um Konversationen über nachhaltige Entwicklung und Transformation sowohl innerhalb von Organisationen als auch in medialen Arenen, lässt sich dies als **Kommunikation über Nachhaltigkeit** fassen (siehe Abb 2).

Gehen wir also über den pragmatischen Management-Zugang zu Kommunikation hinaus, umfasst Nachhaltigkeitskommunikation aus einer kritischen, konstitutiven Perspektive alle Kommunikationsprozesse, die potenziell die Beziehung zwischen Menschen sowie zwischen einer Organisation und Personen verändern oder festigen können (Stiff & Mongeau, 2016; Weder & Erikson, 2023). Ziel der strategischen Kommunikation über Nachhaltigkeit ist dann entsprechend, an Stakeholder- und öffentlichen Diskursen teilzunehmen und gemeinsame Narrative und einen damit verbundenen Konsens zu schaffen. Ein Beispiel wäre die Transformation eines in den Medien dominierenden Klimakrisen-Narrativs, das auf der menschlichen Überlegenheit gegenüber der Natur als Ursprung der ökologischen Krise aufbaut, in ein neues, ökokulturelles Nachhaltigkeitsnarrativ. Die Kommunikation über Nachhaltigkeitskommunikation umfasst dann das

- Management von Nachhaltigkeitsthemen,
- die aktive Teilnahme an entsprechenden (Medien-)Diskursen und
- die Mitgestaltung von Foren und Räumen, in denen über Nachhaltigkeit gesprochen wird, wie sie beispielsweise Industrienetzwerke, CSR- oder SDG-Hubs oder entsprechende Think Tanks anbieten (siehe zB respACT in Österreich).

Es gibt noch eine dritte Perspektive auf strategische Nachhaltigkeitskommunikation, die über die Behandlung von Nachhaltigkeit als Thema oder Themenfeld und über die Förderung von Nachhaltigkeit als Gegen-Narrativ zur Klimakrisen-Erzählung hinausgeht. **Kommunikation für Nachhaltigkeit** meint nun speziell die Kommunikationsprozesse, die das Potenzial haben, gesellschaftliche Transformationsprozesse tatsächlich anzuregen und zu beeinflussen. Aus dieser Perspektive kann Nachhaltigkeit kein alternatives oder Gegen-Narrativ zur Klimakrisen-Erzählung sein; stattdessen geht es bei Kommunikation für Nachhaltigkeit und Transformation eher darum, Nachhaltigkeit als normative Grundlage und damit moralischen Kompass in allen Kommunikationsflüssen innerhalb einer Organisation und zwischen dieser und den Stakeholdern einzuführen und zu kultivieren. Das bedeutet, dass beispielsweise in einer Unternehmung durch einen Nachhaltigkeitsmanager oder eine Nachhaltigkeitsbeauftragte neue Kommunikationsräume geöffnet werden, in denen der eigene Zugang zu Nachhaltigkeit und Transformationsverhalten neu ausgehandelt wird, ohne dabei zwangsläufig im Voraus zu wissen, wohin dieser Prozess führt, beziehungsweise führen muss oder sollte. Diese Dimension ist in der Unternehmenspraxis, aber auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitskommunikation noch unausgereift, geht es hierbei vor allem um

partizipative und offene Formen der Neuaushandlung des Miteinanders, aber auch der Ausrichtung des Unternehmens als solches.

2.3. Nachhaltige Kommunikation?

Die Überlegungen zu den drei Dimensionen von Nachhaltigkeitskommunikation zeigen, dass strategische Kommunikation in Bezug auf Nachhaltigkeit mehr ist als Gutes zu tun und darüber zu reden, mehr ist als der instrumentelle Einsatz von Kommunikation, um über das unternehmerische Tun in Bezug auf unterschiedliche Nachhaltigkeitsaspekte zu berichten. Vielmehr ist gerade strategische Nachhaltigkeitskommunikation eigentlich ein co-kreativer Prozess, ein Miteinander aus unterschiedlichen Kommunikationsprozessen, die Potenzial haben, nachhaltige Praktiken in Organisationen und auch an deren Schnittstelle zu öffentlichen Diskursen zu kultivieren.

Dies erfordert allerdings ein professionelles Kommunikationsmanagement, ein partizipatives Verständnis von Stakeholder-Beziehungen sowie innovative, analytische und Planungsansätze sowie spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten im Nachhaltigkeitsbereich. Folglich verknüpft strategische Nachhaltigkeitskommunikation nicht nur die dreifache Kommunikation über, von und für Nachhaltigkeit, sondern muss auch bedenken, wie Nachhaltigkeit als Norm die strategische Kommunikation selbst leiten kann.

In Zukunft müssen Unternehmen und Organisationen aller Art, Größe und Systemzugehörigkeit also vor allem überlegen, wie sie Nachhaltigkeit durch Kommunikation in ihren eigenen Strukturzusammenhängen kultivieren wollen und wie sie gemeinsam mit allen Mitarbeitenden den Charakter und die potenziellen Auswirkungen von „nachhaltiger Kommunikation“ erkunden.

Vor allem sind Unternehmen aber allein durch das Nachdenken über Nachhaltigkeit provoziert und angeregt, in neue Richtungen zu denken, und sollten

- sich stärker auf die Neuverhandlung der Ziele strategischer Kommunikation konzentrieren, diese nicht nur den Organisationszielen unterordnen;
- die konstitutive Rolle der Kommunikation bei der Neudefinition des „Gemeinwohls“ innerhalb von Organisationen nicht vergessen;
- sich auf die Themen fokussieren, die tatsächlich für interne und externe Stakeholder wichtig sind;
- und offen sein für eine Neukalibrierung von Organisationsstrukturen, -prozessen und -zielen in einem gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozess.

Literaturverzeichnis

- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K., Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1) (2007), 3–35.
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2014). *The Routledge handbook of strategic communication*.
- Krotz, F., Sind Medien Kanäle? Ist Kommunikation Informationstransport? Das mathematisch/technische Kommunikationsmodell und die sozialwissenschaftliche Kommunikationsforschung. In Kongress „Die Natur der Gesellschaft“ (pp 1044–1059) (2008).

- McPhee, R. D., & Zaug, P.* (2009), The communicative constitution of organizations. Building theories of organization: The constitutive role of communication, 10(1–2), 2.
- Meggle, G.*, Theorien der Kommunikation Eine Einführung, in *Kommunikationstheoretische Schriften* (pp 29–53) (2019).
- Putnam, L. L., & Maydan Nicotera, A.*, Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management communication quarterly*, 24(1) (2010), 158–165.
- Scheufele, B.*, Kommunikation, Medien und Massenmedien: Grundbegriffe und Konzepte für die Unternehmenskommunikation, in *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie–Management–Wertschöpfung* (2022) pp 89–123.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D.*, The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4) (2019), 47–496.
- Stiff, J. B., & Mongeau, P. A.*, Persuasive communication (2016).
- Weder, F., & Erikson, M.*, CSR Communication and Cultures of Sustainability (2023).
- Weder, F.*, Sustainability as master frame of the future? Potency and limits of sustainability as normative framework in corporate, political and NGO communication. *The sustainability communication reader: A reflective compendium* (2021), 103–119.
- Weder, F.*, Nachhaltigkeit kultivieren. Öffentliche Kommunikation über Umwelt, Klima, nachhaltige Entwicklung und Transformation. *Communicatio Socialis (ComSoc)*, 55(2) (2022), 146–159.
- Weder, F.*, Cultivation of sustainability in a discourse of change: Perspectives on communication for sustainability as new „norm“ and principle of action in socio-ecological transformation processes. *Journal of Language and Politics*, 22(5) (2023), 577–600.

3. Systemwandel – Die Rolle der Kommunikation in der Transformation

Colas Van Moorsel

3.1. Einleitung

Würden Sie, bevor Sie ein Problem angehen, nicht zuerst versuchen, zu verstehen, was wirklich passiert, und auch überlegen, welche Rolle Sie dabei spielen? Diese grundlegende Herangehensweise ist entscheidend, wenn es um komplexe Themen wie die Klima-, Umwelt- und Sozialkrise geht.

Als ehemaliger Student für Kommunikation und Journalismus am IHECS in Brüssel und als Aktivist für Klimagerechtigkeit in Belgien habe ich zunächst versucht, mich mit dem Problem oder besser gesagt mit den „Folgen“ einer ungleichen, extraktivistischen und kapitalistischen Gesellschaft auseinanderzusetzen, die zur Klimakrise geführt hat. Die Ursachen dieser Krisen zu verstehen und unsere Rolle darin zu erkennen, ist der Ausgangspunkt für jede wirksame Intervention.

Als ich in den Beruf des Kommunikators wechselte, sah ich mich schnell mit der immensen Herausforderung konfrontiert, die Realitäten des ökologischen Zusammenbruchs, des sechsten Massenaussterbens und der Überschreitung der planetarischen Grenzen zu vermitteln. Diese Aufgabe war entmutigend, nicht nur, weil es darum ging, mit einem oft gleichgültigen oder abweisenden Publikum zu kommunizieren, sondern auch, weil viele auf solch harte Realitäten nicht vorbereitet waren und nicht wussten, wie sie darauf reagieren sollten. Diese Erfahrung unterstrich die Notwendigkeit, unsere Kommunikationsstrategien zu überdenken und neu zu erfinden.

Dieses Kapitel baut auf dem in Kapitel 2. dargelegten konzeptionellen Rahmen auf und geht von der Theorie der Nachhaltigkeitskommunikation zu den praktischen Aspekten der Förderung eines systemischen Wandels über. Es befasst sich mit der Frage, wie interne und externe Kommunikation nicht nur informieren, sondern auch transformieren kann, um einen Wechsel vom derzeitigen nicht nachhaltigen System zu einem regenerativen und gerechten System zu ermöglichen.

3.2. Den Systemwandel verstehen

3.2.1. Definition und Schlüsselbegriffe

Der Begriff Systemwandel bezieht sich auf eine grundlegende Veränderung der Funktionsweise unserer sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Systeme. Es geht darum, von den derzeitigen, oft nicht nachhaltigen Modellen auf nachhaltigere, gerechtere und regenerative Praktiken überzugehen. Dieser Wandel geht über ein inkrementelles Denken hinaus und umfasst strukturelle Ansätze, um die Ursachen und nicht die Symptome zu bekämpfen.