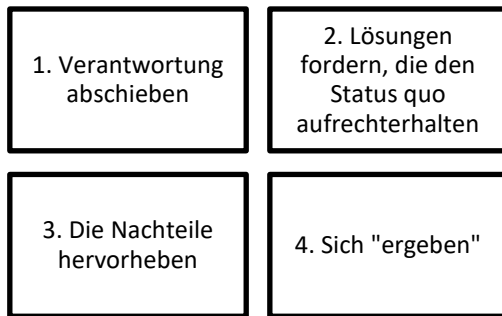


Vier Kommunikationsstrategien, die Veränderungen verhindern

Die großen Herausforderungen unserer Zeit – allen voran der Klimawandel – erfordern tiefgreifende Veränderungen, die teilweise auch unbequem und unpopulär sind. Veränderungsgegner*innen greifen daher zu Kommunikationsstrategien, die Veränderungen verhindern können.

Eine Forscher*innengruppe (Lamb et al., 2020) hat kürzlich vier Typen von Kommunikationsstrategien identifiziert, mit denen häufig gegen umfassende Maßnahmen im Klimaschutz argumentiert wird (siehe Abbildung).



Kommunikation gegen Veränderung

Beim Kommunikations-Typ 1 wird Verantwortung für die Veränderung an andere abgeschoben, z.B. von Konsument*innen auf Unternehmen, von Unternehmen auf die Politik oder von der Politik auf Wähler*innen. Dazu gehören bspw. Argumente wie, dass es nichts bringt, im Kleinen etwas zu tun, weil andere viel größere Hebel hätten („Was ist mit China?!“) bzw. sogar Profit schlagen könnten aus den von der eigenen Gruppe auferlegten Einschränkungen (Free-Rider-Problematik).

Zum 2. Typ gehören Versuche, die notwendigen Veränderungen ‚klein‘ und ‚angenehm‘ zu halten, z.B. durch die Entwicklung ‚sauberer fossiler Brennstoffe‘ oder Energie-Einsparungen durch Effizienzsteigerungen. In diese Kategorie fallen aber auch Lösungen, die auf neuen Technologien basieren („CO₂—Staubsauger“), sodass das gegenwärtige Verhalten nicht geändert werden muss. Diese Strategie fördert kleinteiligen Aktionismus, der oft nur wenig bewirkt, aber von größeren Veränderungen ablenkt.

Bei Kommunikationsstrategien der 3. Kategorie werden die Nachteile hervorgehoben, die durch die Veränderungen entstehen könnten, wie soziale Ungerechtigkeiten (z.B. Jobverluste, Nachteile für Pendler*innen) oder das Sinken des allgemeinen Lebensstandards (z.B. Einschränkungen des Konsums). Dazu gehören auch Aussagen, wie man wolle nicht ‚zurück in die Steinzeit‘.

Der 4. Typ baut auf Weltuntergangsszenarien: Veränderung sei ohnehin nicht mehr möglich, alles was getan werden könnte sei ‚zu wenig und zu spät‘, die einzige Möglichkeit sei, sich an die unvermeidliche Situation zu gewöhnen und anzupassen. Diese Strategie führt zu lähmendem Fatalismus.

Den Argumenten etwas entgegenstellen

Solche Strategien zur Vermeidung von Veränderungen finden sich nicht nur im Zusammenhang mit Klimamaßnahmen, sondern können auch viele andere notwendige Veränderungen blockieren. Damit Veränderungen trotzdem Erfolg haben können, sollte man den Argumenten etwas entgegensetzen. Hier sind einige Anregungen für den Bereich Nachhaltigkeit.

Es mag (bzgl. der 4. Strategie) stimmen, dass bestimmte Ziele nicht mehr erreicht werden können. Trotzdem macht jedes Zehntel-Grad, das bei der Erderwärmung eingespart werden kann, einen enormen Unterschied für die resultierenden Lebensbedingungen (Hitze, Umweltkatastrophen). Es ist also kein ‚Alles-oder-Nichts‘ Szenario, sondern ein ‚Je mehr desto besser‘. Damit das aber umgesetzt werden kann, werden kontinuierliche Verbesserungen (wie mit Kommunikations-Typ 2 angestrebt) nicht ausreichen. Es braucht einen disruptiven radikalen Wandel in nahezu allen Wirtschaftsbereichen. Solche Veränderungen sind herausfordernd (siehe [wissens.blitz 142](#)). Aber je ehrlicher Unternehmen und Politik dieser Tatsache ins Auge sehen, desto besser können sie sich darauf vorbereiten (z.B. entsprechende Strukturen aufbauen, Mitarbeitende schulen, etc.) und desto leichter kann die Umsetzung gelingen.

Das Ziel sollte außerdem sein, kein Szenario des Mangels und Verzichts (Kommunikations-Typ 3), sondern ein positives Zukunftsbild zu entwerfen: In jeder Krise steckt gleichzeitig immer auch die Chance, aktiv eine wünschenswerte Zukunft mitzugestalten. Für etablierte Unternehmen entstehen neue unternehmerische Chancen und Geschäftsmodelle, für Start-Ups tut sich ein weites Feld unbesetzter Nischen auf. Das wichtigste ist dabei, zu verstehen, dass die erforderlichen Veränderungen nur dann funktionieren können, wenn in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen gleichzeitig angesetzt wird. Statt also (wie in Kommunikations-Typ 1) Verantwortung abzuschieben, sollte sich jede/r fragen, worin der eigene Beitrag zu einer wünschenswerten Zukunft liegen kann.

Quelle: Lamb, W. F., Mattioli, G., Levi, S., Roberts, J. T., Capstick, S., Creutzig, F., Minx, J. C., Müller-Hansen, F., Culhane, T. & Steinberger, J. K. (2020). Discourses of climate delay. *Global Sustainability*, 3, 1-5.



Dr. Barbara Kump

Schreibt auf [wissensdialoge.de](#) unter anderem zu den Themen organisationales Lernen, Organisationsentwicklung und Change Management und interessiert sich vor allem für nachhaltige Veränderungen.

Bitte zitieren als: Kump, B. (2021). Vier Kommunikationsstrategien, die Veränderungen verhindern. *wissens.blitz* (215). https://wissensdialoge.de/veraenderungen_verhindern/