

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Herausgeberinnen und Autor:innen	VII
1. Einleitung: Nachhaltigkeitskommunikation in der Praxis	1
2. Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit – ein konzeptueller Rahmen	4
2.1. Kommunikation als Struktur und Prozess	4
2.2. Kommunikation von, über und für Nachhaltigkeit	6
2.3. Nachhaltige Kommunikation?	8
3. Systemwandel – Die Rolle der Kommunikation in der Transformation	10
3.1. Einleitung	10
3.2. Den Systemwandel verstehen	10
3.2.1. Definition und Schlüsselbegriffe	10
3.2.2. Bedeutung der Systemtransformation	11
3.3. Herausforderungen in der Nachhaltigkeitskommunikation bewältigen ...	12
3.3.1. Identifizierung gemeinsamer Herausforderungen	12
3.4. Die Rolle der Kommunikation im Systemwandel	12
3.4.1. Kommunikation als Katalysator	12
3.5. Praktische Strategien für die Nachhaltigkeitskommunikation	14
3.5.1. Interne Kommunikation	14
3.5.2. Externe Kommunikation	15
3.5.3. Strategien zur Bewältigung von Herausforderungen	16
3.6. Messung der Auswirkungen der Nachhaltigkeitskommunikation	17
3.6.1. Metriken und KPIs	17
3.7. Neue Narrative für den systemischen Wandel schaffen	18
3.7.1. Die Bedeutung neuer Narrative	18
3.7.2. Neue Narrative aufbauen und teilen	19
3.8. Schlussfolgerung	19
4. Rahmenwerke, Regeln und Politik der Nachhaltigkeitskommunikation	22
4.1. Internationale Standards und Rahmenwerke im Kontext der EU-Berichterstattung	22
4.1.1. Die Global Reporting Initiative (GRI)	22
4.1.2. SASB-Standards	23
4.1.3. IFRS Sustainability Disclosure Standards	24
4.1.4. UN Sustainable Development Goals (SDGs)	25
4.1.5. Taskforce on climate-related financial disclosure (TCFD)	25
4.1.6. Science Based Targets Initiative (SBTI)	26
4.1.7. Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol)	26
4.1.8. Taskforce on nature-related financial disclosure (TNFD)	27
4.1.9. UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte	28

4.1.10.	OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	29
4.1.11.	AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)	30
4.1.12.	Committee of Sponsoring Organizations (COSO) Rahmenwerk ...	30
4.1.13.	Weitere Standards und Rahmenwerke im Überblick	30
4.1.13.1.	ISO-Standards (Auszug)	30
4.1.13.2.	Internationale Rahmenwerke	31
4.2.	Internationale Richtlinien und Standards für Kommunikation im Nachhaltigkeitsmanagement	31
4.2.1.	AA1000SES – Der Stakeholder Engagement Standard	32
4.2.2.	Kommunikation in der ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung	34
4.2.3.	UN Global Compact – Communication on Progress und Communication on Engagement	42
4.2.4.	Weitere Rahmenwerke für Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Angaben zur Kommunikation	44
4.3.	Die neue Nachhaltigkeitsberichterstattung	46
4.3.1.	Das neue Nachhaltigkeits-Reporting in der EU	46
4.3.2.	Weg zum CSRD-Bericht	51
4.3.3.	Freiwilliger Berichtsstandard	76
5.	Strategische Nachhaltigkeitskommunikation	79
5.1.	Toolbox Stakeholderkommunikation – Anleitung zu strukturierter Nachhaltigkeitskommunikation in sechs Schritten	79
5.1.1.	Stakeholder und Kommunikation	79
5.1.2.	Stakeholderkommunikation vs Nachhaltigkeitskommunikation	83
5.1.3.	Toolbox Stakeholderkommunikation	84
5.2.	Von Management zur Partizipation	96
5.2.1.	Einleitung	96
5.2.2.	Aktuelles Verständnis des Stakeholderbegriffs	96
5.2.3.	Stakeholder-Theorie als Kern moderner Nachhaltigkeitskommunikation	97
5.2.4.	Von Stakeholdermanagement zu Stakeholderengagement	98
5.2.5.	Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung	100
5.2.6.	Ausblick	101
5.3.	Integrierte Nachhaltigkeitskommunikation – Verortung der Kommunikation in der Organisation	103
5.3.1.	Wie steht es überhaupt um das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen?	105
5.3.2.	Nachhaltigkeitskommunikation – Erfahrungen aus 15 Jahren ...	106
5.3.3.	Zeigefinger runter	107
5.3.4.	Alternativlos im Außen: Transparente Kommunikation	110
5.3.5.	Fazit	111
5.4.	Reputation oder Image – Aspirational and Inspirational Talk	111
5.4.1.	Image vs Reputation	111
5.4.2.	Aspirational und Inspirational Storytelling	113

5.4.3.	Gefahr des Greenwashings	113
5.4.4.	Wie man eine glaubwürdige Geschichte erzählt	114
5.4.5.	Die wichtigsten Regeln zum Schluss	114
5.5.	Greenwashing – die Rechtsperspektive	114
5.5.1.	Einleitung	114
5.5.2.	Das Irreführungsverbot des UWG	115
5.5.3.	Die Empowering Consumers-Richtlinie	118
5.5.4.	Die Green Claims-Richtlinie	120
5.6.	Nachhaltigkeitsaktivitäten durch Daten belegen: Ein Leitfaden	122
5.6.1.	Datengetriebene Nachhaltigkeit: Vom Reporting zur strategischen Unternehmenssteuerung	122
5.6.2.	Die Etablierung eines Sustainability Boards	124
5.6.3.	Der Aufbau einer effektiven Datenmanagement-Infrastruktur (Data-Governance-Struktur)	126
5.6.4.	Erstellen eines Prozessbestimmungsdokuments	128
5.6.5.	Die notwendigen Schritte für das Data-Governance	129
5.6.6.	Zusammenfassung	130
5.7.	Return-on-Communication-(ROC)-Messung und Evaluation der Nachhaltigkeitskommunikation	131
5.7.1.	Eine gute Zukunft stärken – Klimaschutz in den Mittelpunkt stellen	131
5.7.2.	Transformation löst eine Krise im Unternehmen aus	132
5.7.3.	Transformation ist messbar	133
5.7.4.	Change braucht Beteiligung und Information	134
5.7.5.	Transformation ist steuerbar	135
5.7.6.	Das ist wichtig bei Transformation; so setze ich es ein!	136
5.7.7.	Der Return on Communication (ROC) als Kennzahl zur Messung der Transformation	137
6.	Methoden der Nachhaltigkeitskommunikation	140
6.1.	Interne Kommunikation von Nachhaltigkeit und Einbeziehung der Mitarbeitenden	140
6.1.1.	Einführung: Warum Nachhaltigkeit intern gut kommuniziert werden muss	140
6.1.2.	Welche Aspekte für eine wirkungsvolle Nachhaltigkeitskommunikation entscheidend sind	140
6.1.3.	Warum die Einbindung der Mitarbeitenden entscheidend ist – und welche Rolle sie für die Transformation spielt	141
6.1.4.	Fazit	147
6.2.	Design Thinking – Kreativität trifft Kommunikation	147
6.2.1.	Design Thinking – Vogelperspektive	147
6.2.2.	Design Thinking – Vorgehensweise	149
6.2.3.	Design Thinking – Anwendungsbeispiele	152
6.2.4.	Design Thinking im Alltag – Zeit für kreative Lösungen!	154

6.3.	Stakeholder-Engagement und -Dialog	154
6.3.1.	Einleitung	154
6.3.2.	Was Stakeholder-Engagement von Stakeholder-Management unterscheidet	154
6.3.3.	Was Stakeholder-Engagement bringt	155
6.3.4.	Was zu beachten ist	155
6.3.5.	Tipps für erfolgreiches Stakeholder Engagement	156
6.3.6.	Beziehungsebenen	157
6.3.7.	Stakeholder Einbindung im Due-Diligence-Prozess	159
6.3.8.	Stakeholder-Dialoge	160
6.4.	Supply-Chain-Kommunikation	162
6.4.1.	Herausforderungen in der Supply Chain	162
6.4.2.	Regulatorische Anforderungen im Supply Chain Management ...	164
6.4.3.	Supply-Chain-Kommunikation als Erfolgsfaktor	166
6.4.4.	Integration der Supply-Chain-Kommunikation im Risiko- management	167
6.4.5.	Fallbeispiel internationales Telekommunikationsunternehmen ...	169
6.4.6.	Fazit und Ausblick	170
6.5.	Krisenkommunikation	171
6.5.1.	Einführung	171
6.5.2.	Definition der Krisenkommunikation	171
6.5.3.	Schlüsselemente einer wirksamen Krisenkommunikation ...	172
6.5.4.	Strategien für die Krisenkommunikation	173
6.5.5.	Vorbereitung, Krisenprävention	174
6.5.6.	Aufbau von Krisenkommunikationsbotschaften	175
6.5.7.	Während der Krise	176
6.5.8.	Nach der Krise	176
6.6.	Soziale Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse	177
6.6.1.	Was bedeutet „Soziale Wirkungsorientierung“? – Begriffsklärungen	177
6.6.2.	Soziales Wirkungsmodell	180
6.6.3.	Wirkungsmessung: Aus Erfahrung klug werden	182
6.7.	Von PR zu Themenmanagement – Am Beispiel des ÖBB Newsroom ...	185
6.7.1.	Unternehmenskontext ÖBB	185
6.7.2.	Über die Bedeutung des Markenwertes in Bezug auf Nachhaltigkeit	186
6.7.3.	Aufbau und Zusammenarbeit im Newsroom	187
6.7.4.	Community-Aufbau: ÖBB Mitarbeiter:innen als Multiplikator:innen	189
6.7.5.	Beispiel aus der Praxis – Umgang mit Medienanfragen oder wenn eine Studie sprichwörtlich Staub aufwirbelt	190
6.8.	Digitalisierung, Social Media und Influencer:innen-Marketing	191
6.8.1.	Einleitung	191
6.8.2.	Synergien zwischen Social Media und Nachhaltigkeits- kommunikation	191

6.8.3.	Social-Media-Kanäle im Überblick	196
6.8.4.	Podcasts	200
6.8.5.	Websites, Blogs und Newsletter	201
6.9.	Sustainability Branding	205
6.9.1.	Was macht eine (nachhaltige) Marke aus?	205
6.9.2.	Verantwortung, Transparenz, Vertrauen – faktische und emotionale Ebene	208
6.9.3.	Themenorientierte Markenkommunikation	211
6.9.4.	Überzeugungen und Bedürfnisse einer nachhaltigen Marke ...	212
6.10.	Green Marketing	213
6.10.1.	Green Marketing – eine Abgrenzung	214
6.10.2.	Ziel: Bewusstseinswandel	215
6.10.3.	Zusammenfassung	218
6.10.4.	Die Briefing-Checkliste für Green Marketing	218
6.11.	Marketing mit gutem Zweck	220
6.11.1.	Cause Related Marketing (CRM)	221
6.11.2.	Green Marketing aus einer CRM-Perspektive	221
6.11.3.	Relevanz des Themas	222
6.11.4.	Cause Related Marketing: Definition und Entwicklung	222
6.11.5.	Erfolgsfaktoren für Cause Related Marketing	223
6.11.6.	Die Verbindung von Green Marketing und Cause Related Marketing	224
6.11.7.	Beispiele: Erfolgreiche Umsetzung von Cause Related Marketing	225
6.12.	Nachhaltigkeitskriterien in der Umsetzung von Kommunikations- und Werbemitteln	228
6.12.1.	Kriterien für nachhaltige Gestaltung	228
6.12.2.	Nachhaltigkeitskriterien in der analogen Kommunikation	229
6.12.3.	Nachhaltige Werbetechnik: Mythos oder Realität?	230
6.12.4.	Nachhaltigkeitskriterien in der digitalen Kommunikation	232
6.12.5.	Analog vs digital – Gedanken und Entscheidungshilfen	235
7.	Kommunikation der Nachhaltigkeit	237
7.1.	Responsible Leadership – Werte und Ethik als Basis für wirkungsvolle Nachhaltigkeitskommunikation	237
7.1.1.	Einleitung	237
7.1.2.	Verantwortung ist unbequem – aber notwendiger denn je	237
7.1.3.	Verantwortung ist kein Parallelprogramm zum Business – wird aber so gesehen	238
7.1.4.	Verantwortung zeigt sich erst in der Krise – und befeuert den Paradigmenwechsel	239
7.1.5.	Werte machen effizient – und effektiv	239
7.1.6.	Wirtschaft ist eine Sozialwissenschaft – von Menschen gemacht, von Menschen verändert	241
7.1.7.	Responsible Leadership verlangt Reflexion – genau das ist Ethik ...	241
7.1.8.	Der erste Schritt ist zugleich der wichtigste: Zuhören	242

Inhaltsverzeichnis

7.1.9.	Responsible Leadership verlangt Rückgrat – und klare Positionen	242
7.1.10.	Responsible Leadership bedeutet: Reden ist Gold – nicht Schweigen	243
7.1.11.	Responsible Leadership heißt vorleben – und vertrauen	244
7.1.12.	Responsible Leadership ist kein Selbstoptimierungsprogramm ...	245
7.1.13.	Responsible Leadership verlangt den Abbau von Hierarchien ...	245
7.1.14.	Responsible Leadership stärkt Employer Branding – vor allem bei den Jungen	246
7.1.15.	Reputation wird zur Überlebensfrage – für alle Unternehmen ...	247
7.2.	Wertschätzende Kommunikation am Arbeitsplatz	248
7.2.1.	Einleitung	248
7.2.2.	Kommunikative Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten ...	251
7.2.3.	Kritische Aspekte	253
7.2.4.	Fazit: Nachhaltigkeit durch Wertschätzung	254
7.3.	Nachhaltigkeitsmanager:innen als wichtige Kommunikator:innen	256
7.3.1.	Kommunikation ist der Schlüssel	256
7.3.2.	Alles, was Sie tun, ist Kommunikation	256
7.3.3.	Tipps für effektive Kommunikation	259
7.3.4.	Es war einmal	261
7.4.	Netzwerke, Intermediaries und Think Tanks	264
7.4.1.	Einleitung	264
7.4.2.	Definition	264
7.4.3.	Beispiele	265
7.4.4.	Herausforderungen, Chancen und Vorteile	267
7.4.5.	Strategien zur effektiven Nutzung von Netzwerken, Intermediaries und Think Tanks in der Nachhaltigkeitskommunikation	268
7.4.6.	Empfehlungen für Entscheidungsträgerinnen in Unternehmen und Kommunikationsverantwortliche	269
7.4.7.	Fazit	270
7.5.	Kulturzentrierte Nachhaltigkeitskommunikation – Eine Inside-Out-Strategie	272
7.5.1.	(Nur) Authentische Kommunikation ist glaubwürdig	273
7.5.2.	Fokus auf Unternehmenskultur statt auf externe Personas	273
7.5.3.	Abgrenzung zu herkömmlichen Ansätzen	273
7.5.4.	Der Fokus auf Unternehmenskultur als Schlüssel zum Erfolg ...	274
7.5.5.	Der Ansatz der Spiral Dynamics zur Unternehmenskultur	275
7.5.6.	Fazit: Nachhaltigkeit durch kulturelle Transformation	279
7.5.7.	Zusammenfassung	279
7.6.	Die Rolle der Medien	279
7.6.1.	Rollen der Medien in der Nachhaltigkeitskommunikation	280
7.6.2.	The right way: Wie kommuniziere ich Nachhaltigkeitsthemen an Journalist:innen?	282

8. Green Skills und kommunikative Kompetenzen	287
8.1. Zahlenfuchs, Hofnarr oder Change Agent? Kommunikative Kompetenzen und Skills für Nachhaltigkeitsmanager:innen	287
8.1.1. Nachhaltigkeitsmanager gesucht – aber wen wollen wir eigentlich?	288
8.1.2. Kommunikation als Schlüsselkompetenz	290
8.1.3. Nachhaltigkeitsmanager als Change Agents? Potenziale einer (noch) nicht definierten Rolle	292
8.1.4. Fazit	294
8.2. Inner Development Goals – Fähigkeiten und Werkzeuge mit transformativer Kraft	295
8.2.1. Die Inner Development Goals – ein partizipativer Prozess	296
8.2.2. Auf der Suche nach dem Missing Link	297
8.2.3. Drei Netzwerk-Ebenen – ein kommunikativer Erfolgsfaktor der IDGs	298
8.2.4. 23 Skills als Muskeln für tragfähige Systeme	298
8.3. Green Communication Skills	299
8.3.1. Hintergrund	299
8.3.2. Kommunikationskompetenzen	301
8.3.3. Nachhaltigkeitskommunikation & Grüne Arbeitsplätze	301
8.3.4. Nachhaltigkeitskommunikation – eine neue Funktion	304
8.3.5. Nachhaltigkeitskommunikation – ein neues Ausbildungsfeld ...	305
8.3.6. Nachhaltigkeitskommunikation – Zukunftsperspektive	305
8.4. Aus- und Weiterbildungsprogramme im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation	307
9. Ausblick – Neue Wege der Nachhaltigkeitskommunikation	311
Glossar	315
Stichwortverzeichnis	319