

*Wenn wir unsere Ziele  
aus den Augen verloren haben,  
verdoppeln wir unsere Anstrengungen.*  
MARK TWAIN

## 21. Lerne selbst etwas: Teste Deine Botschaften, evaluiere Deine Kommunikation

Angesichts des Umfangs dieses Buches und der vielen, vielen Ratschläge und Details kann die Kommunikation zur Klimakrise wie eine entmutigend komplexe Aufgabe wirken. Wenn Sie sich an die Umsetzung machen und konkret eine Veranstaltung, eine Kampagne oder Ähnliches planen, werden Sie vermutlich nicht alles befolgen können. Umso wichtiger ist es, sich Feedback von Unbeteiligten zu holen. So kann die eigene Entscheidung besser, so können Fehler vermieden werden.

Nach einer Veranstaltung oder Kampagne im Kontakt zum Publikum zu bleiben, hilft ebenfalls dabei, die eigene Arbeit zu verbessern. Es verstärkt womöglich außerdem für alle Beteiligten das willkommene Gefühl, einer Gemeinschaft anzugehören und die eigene Identität in Richtung Klimaschützer:in zu erweitern.

**Lesen Sie in diesem abschließenden Kapitel** einige Tipps dazu, wie man Kommunikation strategisch plant, seine Botschaft vorab testet, seine Wirkung kontrolliert – und wie man dies mit begrenzten Mitteln hinbekommt.

[Zum Textabschnitt springen:](#) Arbeiten in Zyklen | Checklisten | Der Pre-Test | *Output*, *Outcome* und *Outflow* | Mit Strategie zur Kommunikation | Kommunikation gezielt bewerten

**R**egelmäßig Zahnseide benutzen. Für die Rente sparen. Frieden mit dem eigenen Körper schließen. Ein Instrument spielen – und üben. Kontakt zu den Freunden der Jugendzeit halten. Sport zur Routine machen. Trinken, bevor man Durst hat. Treppe gehen, statt Rolltreppe oder Aufzug zu fahren. Lernen, sich selbst zu vergeben. Auf regelmäßigen Familienessen bestehen. Sonnenmilch benutzen.

Vielleicht ahnen jetzt manche von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, worauf ich anspiele. Sie kennen möglicherweise den [populären Sprechgesang „Everybody's free \(To wear Sun-screen\)“](#) von Baz Luhrmann oder die [Kolumne von Mary Schmich](#) in der *Chicago Tribune* aus dem Jahr 1997, auf der der Song beruht. Beide spielen mit dem Sujet der typischen Festreden für Schulabschluss-Klassen, die randvoll gefüllt sind mit (vermeintlich) guten Ratschlägen. Dabei ist das Auftragen von Sonnenmilch in dem Text der einzige Rat, der auf wissenschaftlicher Evidenz beruht. Alle anderen sind rein subjektiv – und vermutlich sowieso vergeblich. Schließlich besagte der Titel der Schmich-Kolumne: Ratschläge sind, genau wie Jugend, an die jungen Menschen verschwendet.

All die aufgezählten Dinge haben eines gemeinsam: Als älterer Mensch wünscht man sich irgendwann, man hätte früher damit angefangen. Idealerweise wäre das alles schon seit Jahrzehnten Routine. Eine gute Gewohnheit, um die einen andere beneiden. Aber irgendwie war es immer lästig, damit zu beginnen, während man sein Leben lebte. Während man versuchte, nicht nur klarzukommen, sondern es zu genießen.

Das Grundproblem beim Klimaschutz hat das gleiche Muster: Wie toll wäre es doch, wenn wir schon lange auf einem Reduktionspfad der Emissionen unterwegs wären. Wenn frühere Generationen oder wenigstens wir selbst früher damit angefangen hätten. Wir wären schon viel weiter! Und wie einfach wäre es jetzt, damit weiterzumachen ... Da aber wir selbst beginnen müssen, haben wir vielleicht nicht mehr so viel davon. Wir bewahren die Welt ja „nur“ für kommende Generationen. Damit die es einfacher haben.

Mit *diesem* Zwiespalt haben wir alle unseren Frieden gemacht und geben unser Bestes – sonst würden Sie dieses Buch nicht lesen, ich es nicht schreiben und klimafakten.de es nicht herausgeben. Darin verbirgt sich aber eine grundlegende Lektion, und die könnte man so zusammenfassen: Auch wenn wir uns oft wünschen, wir hätten schon längst angefangen, und uns selbst schelten, dass die großen Erfolge nun nicht mehr so einfach zu erreichen sind, sollten wir trotzdem mit vollem Engagement beginnen und neue Verhaltensweisen zu guten Gewohnheiten ausbauen. Es nicht zu tun, verschlechtert nämlich unsere Lage wie unsere Stimmung immer weiter.

Und diese Lektion können wir auch auf das Thema dieses Kapitels anwenden: Es beschreibt im engeren Sinne, dass wir unser eigenes Tun, vor allem in der Kommunikation, regelmäßig überprüfen sollten. Im weiteren Sinne mahnt es, die *inhaltliche Arbeit*, um die es nun mindestens in den vergangenen 13 Kapiteln des Showtime-Abschnitts gegangen ist, in eine durchdachte, *formale Strategie* einzubetten. Beides sollte uns so sehr in Fleisch und Blut übergehen, dass uns unsere Arbeit unvollständig vorkommt, wenn wir die Schritte der Planung und Evaluation nicht mitdenken, nicht machen.

Solche Aufforderungen kommen häufig – in der Schule, im Job wie auch hier – sozusagen hinterhergeklappert. Sie scheinen die Umsetzung des Projekts zu bremsen: Man hat sich vollgesogen mit kreativen Ideen, und nun soll man sich als erstes, bevor es richtig losgeht, mit Formalitäten beschäftigen? Wie lästig ist das denn? Richtigerweise würde ein Buch damit beginnen, aber Autorinnen und Lektoren bringen das in der Regel nicht über sich: Stößt man sein Publikum nicht vor den Kopf, bevor es sich überhaupt einlesen konnte, bevor man es also „am Haken hat“?



Darum steht auch in diesem Handbuch das Kapitel über Strategie und Erfolgskontrolle ganz am Schluss, kurz vor dem Nachwort. Ich hoffe, ich kann Sie trotzdem von seiner Bedeutung überzeugen.

Wir gehen folgendermaßen vor: Zuerst kommen einige Grundsätze, die belegen sollen, dass auch hier wichtige Informationen stehen, die Ihnen bei Ihrer Arbeit nützen. Dann gehen wir ein paar Checklisten durch, mit denen Sie ihre Kommunikationsideen selbst oder im Team prüfen können. Danach machen wir einen großen Sprung auf die oberste Ebene, wo es um die Strategie einer ganzen Organisation geht, für die Kommunizieren womöglich nur ein – wenn auch entscheidendes – Element der Tätigkeit ist. Und sehen uns zum Schluss an, was plan- und regelmäßige Evaluation der Kommunikation bedeutet. Und was sie nützt.

Den ersten Grundsatz nehme ich vorweg. Er ergibt sich aus dem Motto dieses Kapitels, einer sarkastischen, absurden und doch lebensklugen Bemerkung von Mark Twain: Wenn man gar nicht mehr weiß, was man eigentlich will, weil das Ziel vielleicht von Anfang an schlecht definiert war, jetzt jedenfalls in Vergessenheit geraten ist, dann hilft auch noch so kräftiges Rudern nicht mehr. Besser wäre es, die Orientierung wiederzugewinnen. Noch besser, sie gar nicht erst zu verlieren.

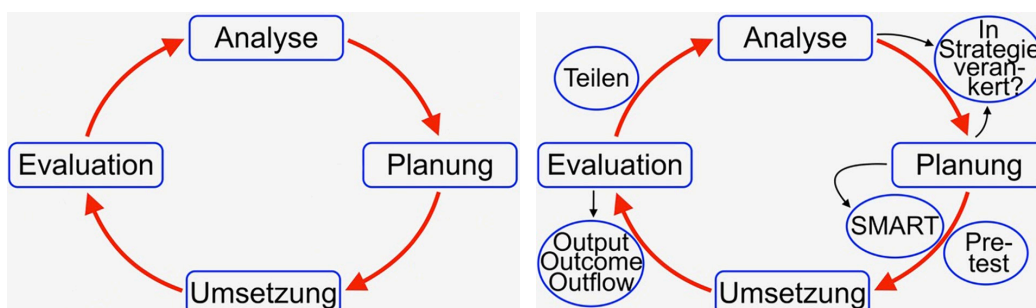
## Arbeiten in Zyklen

Arbeiten in Zyklen

Uns allen ist sicherlich klar, dass Kommunikation zur Klimakrise eine Aufgabe für die kommenden Jahrzehnte ist. In [Kapitel 9](#) hatten wir dazu schon den norwegischen Psychologen Per Espen Stoknes gehört. „Wir stellen uns auf einen sehr langfristigen Einsatz [im Kampf gegen die Klimakrise] ein: Warum sollten wir es nicht genießen, Spaß haben, es als sinnvoll und bereichernd erleben?“

Spaß macht, Sinn erzeugt und ein bereicherndes Gefühl hinterlässt Kommunikation auf Dauer aber nur, wenn sie auch Erfolge hat, auf denen man aufbauen kann. Das bedeutet, um eine Fußballweisheit zu variieren: Nach der Kampagne ist vor der Kampagne. Im besten Fall wird man dabei immer besser, muss aber auch damit rechnen, dass die Aufgaben immer schwieriger und größer werden. Stellen Sie sich als Modell ihrer Arbeitsweise die Architektur des Guggenheim-Museums in New York vor: eine große Spirale, die man mit sanfter Steigung beschreitet und die nach oben hin immer breiter wird.

Manche Ratgeber für Kommunikation zeigen den Prozess der (Weiter)Entwicklung als Kreislauf. Der könnte ganz einfach aussehen: Analyse. Planung. Umsetzung. Evaluation. Und von vorne. Das sehen Sie in der Grafik links. Aber man kann es natürlich auch komplizierter machen (rechts) – zu den ganzen zusätzlichen Begriffen darin kommen wir im Verlauf dieses Kapitels noch.



Was das im rechten Schaubild erwähnte „Teilen“ bedeutet, ist hoffentlich ohne weitere Erläuterung klar: Wenn man die eigene Kommunikation auswertet, gehört das Ergebnis dieser Evaluation nicht in die Schublade. Man bespricht es natürlich mit dem ganzen Team, leitet es in der Organisation weiter, sucht Feedback, bespricht Schlussfolgerungen und den weiteren Weg – oder veröffentlicht die Resultate sogar. So ist es zum Beispiel bei der EU geregelt, die eine [„Werkzeugkiste“ für das Evaluieren von Kommunikationsarbeit](#) veröffentlicht hat.

Ansonsten aber begeben wir uns nun in Gebiete, die vielen von uns vermutlich fernliegen. Jeder und jedem sei es gegönnt, auf der kreativen Seite bleiben zu wollen – das ist bei mir als Journalist genauso. Aber es schadet auch nichts, wenn man einmal etwas gehört hat von „Kommunikations-Controlling“ oder Public Relations als Beruf, Studienfach oder sogar wissenschaftliches Forschungsgebiet. Davon können auch Nichtregierungs-Organisationen (NGOs) profitieren. Und dann dürfen wir natürlich auch in der entsprechenden Literatur stöbern und finden in einem Buch von Claudia Mast von der Universität Hohenheim mit dem Titel [„Unternehmenskommunikation“](#) diesen Satz: „Wer nicht weiß, wo er steht und wohin er will, kann nicht überprüfen, ob er auf dem richtigen Weg ist.“

Und den richtigen Weg, den müssen wir in der Klimakommunikation doch finden – es hängt zu viel davon ab.

Lassen Sie mich darum bitte hier etwas Wichtiges betonen, bevor wir es noch vergessen: Wenn man seine Kommunikation bewertet, dann braucht man in der Regel Vorher-Nachher-Daten. Deswegen ist jede solche Strategie darauf angewiesen, **den Ausgangszustand festzuhalten**, damit man nachher Vergleiche ziehen und daraus etwas lernen kann. Vergessen Sie deshalb bitte nicht, schon am Anfang entsprechende Informationen zu sammeln.

Trotz klarer Warnungen vor dem Verirren werden Ratschläge zur Erfolgskontrolle selten befolgt. Falls es dafür eines Belegs bedarf, ich habe vier Indizien gefunden. Erstens: Für seine 2015 veröffentlichte [Dissertation über „Integrierte Kommunikation“](#) konnte der Kommunikationswissenschaftler Joachim Henke gut 130 Non-Profit-Organisationen befragen. Etwa 50 davon gaben an, sie betrieben ihre Kommunikation systematisch („integriert“). Doch bloße zwölf hatten schon einmal eine gezielte Evaluation gemacht. Selbst von jenem Teil der Stichprobe also, der Kommunikation als Aufgabe ernstnahm, hatte nur etwa ein Viertel gezielt überprüft, ob der eingeschlagene Weg richtig war.

Die gleiche Quote ergab, zweitens, [eine Untersuchung](#) unter gut 200 US-amerikanischen Organisationen. Drittens kam eine [Überprüfung an Behörden in der Schweiz](#) 2017 zu dem Schluss: „Evaluation ist meist nicht systematisch in die Arbeitsabläufe integriert.“ Und viertens: „In der Praxis werden Kommunikationsaktivitäten häufig nicht evaluiert“, schreibt auch das Umweltbundesamt in Österreich in einem [Leitfaden zur erfolgreichen Kommunikation](#). „Nur mittels einer Evaluation lässt sich systematisch lernen, ob und warum Aktivitäten wirksam waren.“

Die Gefahr, die von einer fehlenden Erfolgskontrolle ausgeht, ist nicht nur, dass man seinen Weg nicht findet oder wichtige Lektionen verpasst: Man kann durchaus mit dem ganzen Projekt scheitern, wenn man nicht auch mal einen Schritt zurücktritt und seine Kommunikationsarbeit vor dem Hintergrund der eigenen Ziele bewertet.



Lassen sie mich dazu zwei Passagen aus einem [Ratgeber der Bertelsmann-Stiftung](#) für die strategische Ausrichtung von nichtstaatlichen und gemeinnützigen Organisationen zitieren. Er ist 2010 erschienen und heißt *Strategisch. Praktisch. Gut*. Schon der Anklang an eine Schokoladenwerbung sollte ihm Aufmerksamkeit bescheren.

Das Autor:innen-Team präsentiert schon in der Einführung mit grafisch hervorgehobenen Lettern ein *Testimonial* von einer gemeinnützigen Firma, die das im Ratgeber beschriebene Verfahren erfolgreich zur strategischen Neuausrichtung genutzt hat. Die Sätze stammen von der damaligen Geschäftsführerin der Hospiz Schwerte gGmbH, Almut Ledwig: „Wenn man in seinem Berufsalltag inhaltlich schon so viel leistet, dann gelingen die organisatorischen Dinge irgendwann doch nur, weil man sich aus unmittelbarem Anlass immer wieder einen Ruck gibt. Das ist aber keine Grundlage, auf der man weitermachen kann.“

Dieses „nicht weitermachen können“ wird später in der Broschüre anhand etlicher Beispiele noch vertieft. Schließlich heißt es dort zusammenfassend:

„In kleineren zivilgesellschaftlichen Organisationen [ist] die Strategie des ‚Sich-Durchwurstelns‘ weit verbreitet. Die dahinterstehende Devise lautet: Es geht schon irgendwie, weil es schon immer irgendwie gegangen ist und weil es auch zukünftig irgendwie gehen muss. [...] Die Sache hat nur einen schwerwiegenden Haken: Mit großer Regelmäßigkeit fallen bei diesem Konzept wichtige Entscheidungs- und Handlungsaspekte unbemerkt unter den Tisch. Dadurch sind Erfolge oft auch nur von kurzfristiger Natur. Zu erkennen sind solche Formen der Krisenbewältigung an dem unangenehmen Bauchgefühl, dass man mal wieder ‚so eben noch‘ mit einem blauen Auge davongekommen ist.“

Immer wieder am Scheitern entlang zu schrammen, kann kein Rezept für eine Zukunft sein, in der es auf uns ankommt. Für den Fall, dass Sie tatsächlich auf Dauer etwas bewegen wollen, nehmen Sie daher bitte die strategischen Aspekte aus dem Bertelsmann-Ratgeber wie aus diesem ganzen Kapitel ernst. Das vertiefen wir später noch.

## Checklisten, um die Botschaft zu prüfen

Wir fangen jetzt aber mit der Arbeit von Tag zu Tag an. Um die eigenen Botschaften zunächst einmal zu testen, bevor man sie herausgibt, muss man sich einige Fragen stellen und kann dazu einige Checklisten abarbeiten. Vermutlich gibt es noch mehr, als ich hier zusammentrage. Und bestimmt können Sie selbst, wenn Sie sich einige Zeit mit diesem Thema beschäftigen, aus den Vorlagen eine maßgeschneiderte Fragenliste komponieren. Betrachten Sie das Folgende als Bausteine dafür.

Die **erste Checkliste** hat nur einen Punkt: das **Vier-Augen-Prinzip**. Das bedeutet, es guckt immer noch jemand anderes als Sie selbst auf die Ideen und Materialien, bevor sie rausgehen. Möglichst jemand, der oder die nicht schon im Entstehungsprozess dabei war und betriebsblind geworden ist. Im Journalismus nennt man das Redigieren und redigiert werden.

Das mag einem lästig erscheinen – vor allem, wenn man sich gerade in die eigenen Einfälle verliebt hat. Aber die Besitzer:innen dieser weiteren Augenpaare, die nun die Manuskripte oder Entwürfe prüfen, sind oft die ersten, letzten und einzigen Menschen, die einem überhaupt noch etwas dazu sagen können. Und sie haben in der Regel, genau wie man selbst, den Erfolg der eigenen Kampagne, der eigenen Organisation im Blick.

Checklisten



[zurück zum Anfang](#)

Dieser Punkt hat Folgen für die Arbeitsabläufe: Der zusätzliche Schritt muss zeitlich und personell eingeplant werden. Wenn man es immer wieder ad hoc macht, wächst die Gefahr, dass die Prüfung oft oberflächlich bleibt, im Zweifel auch mal ausfällt und unnötige Reibungsverluste im Team zur Folge hat.

Die **zweite Checkliste** betrifft die **Sprache**: Dazu haben Sie in [Kapitel 6](#) und [Kapitel 19](#) schon Werkzeuge und einige Wörterlisten bekommen mit Begriffen und Ausdrücken, die Sie benutzen oder lieber vermeiden sollten. Ansonsten gibt es natürlich jede Menge Richtlinien und Ratschläge für klare Sprache. Es ist schon sehr viel gewonnen, wenn Sie kein Behördendeutsch verwenden. Dafür gibt es einige kurze Aufzählungen, zum Beispiel von der [Universität Hohenheim](#), die ich hier aus eigener Kenntnis noch ergänze. Man kann sie in Do's und Don'ts aufgliedern:

**Do**: persönlicher, freundlicher, offener Ton; klarer, logischer Aufbau; verständliche Wörter; kurze Sätze; Hauptsachen gehören in Hauptsätze; ein Gedanke pro Satz (nicht mehr, aber auch nicht weniger); starke Verben. Am Ende sich selbst den Text laut vorlesen, um Wortwiederholungen und falsche Bezüge aufzuspüren.

**Don't**: keine (oder nur sehr wenige) Fachbegriffe, die gut erklärt werden; keine Substantivierungen; kein unnötiges Passiv; Verneinung vermeiden, wenn sich etwas positiv auszudrücken lässt (und niemals doppelt verneinen); Füllwörter und Floskeln streichen; überflüssige Details vermeiden.

Die **dritte Checkliste** fragt nach Eigenschaften der **Botschaft**. Dabei kann man sich auf die sogenannten 4S konzentrieren:

**Simple** – einfach: Ist die Absicht klar, ist die Botschaft offensichtlich?

**Specific** – eindeutig: Enthält der Text konkrete Begriffe und Wörter, die nicht missverstanden werden können und auch keinen unerwünschten Bedeutungsrahmen haben? (siehe auch [Kapitel 6: Framing](#))

**Structured** – organisiert: Folgen die Ideen und Argumente einer klaren, logischen Struktur? Oder kann man sie vielleicht anders und besser anordnen?

**Sticky** (oder **surprising**) – klebrig oder überraschend: Bleibt die Botschaft den Menschen im Gedächtnis, weil sie vielleicht unerwartete, faszinierende Elemente enthielt, die das Publikum bewegen?

Eine Reihe von Adjektiven macht auch die **vierte Checkliste** aus, die [von der Weltgesundheitsorganisation \(WHO\) stammt](#). Das ist deswegen eine interessante Ergänzung, weil es dort ja vor allem um Kommunikation mit wissenschaftlicher Basis geht, die Folgen für das tägliche Leben haben kann. Da ähneln sich Gesundheit und Klimakrise. Demnach sollen die **Botschaft** und **die gesamte Kommunikation** diese sechs Eigenschaften haben:

**Zugänglich** – leicht zu finden, online oder auf (sozialen) Medien, die dem Publikum zur Verfügung stehen.

**Verständlich** – einfache Sprache, Bilder und Grafiken, Geschichten und andere Bezüge zu Menschen.

**Relevant** – die Botschaft ist auf das Publikum zugeschnitten und motiviert es.

**Glaubwürdig** – mit Bezug auf wissenschaftliche Quellen, transparent zum Beispiel im Umgang mit Ungewissheiten oder anderen Interpretationen.





**Aktuell** – verfügbar, wenn das Interesse da ist, oder sogar etwas früher, um die Diskussion zu formen und Narrative und Bedeutungsrahmen zu setzen.

**Handlungsrelevant** – das Publikum vermag der Botschaft zu entnehmen, wie es auf das geschilderte Problem reagieren kann.

Auch die **fünfte Checkliste** stammt aus der Gesundheitskommunikation. Sie ähnelt einer Grundregel im Journalismus: Dort lernen alle Volontäre und angehenden Reporterinnen, dass sie die **W-Fragen** beantworten müssen. Angewandt auf die Qualitätskontrolle der Kommunikation liest sich das so:

**Warum** kommunizieren wir? Welchen Zweck hat die Kampagne, was will sie verändern? Passt sie genau zu unseren Zielen?

**Wer** ist das Zielpublikum? Wen wollen wir erreichen, wie können wir sie erreichen, und wer sind womöglich Schlüsselpersonen oder Multiplikatoren?

**Wo** erreichen wir das Publikum? Auf welchen Wegen, mit welchen Formen, Medien und welcher Technologie?

**Wie** erreichen wir unsere Zielgruppe? Ist die Botschaft einfach, klar und widerspruchsfrei? Ist sie in Form von möglichem Gewinn oder drohendem Verlust ausgedrückt? Bezieht sie sich auf die Neigung des Publikums, Normen zu entsprechen? Ist die Botschaft ernst, inspirierend oder humorvoll? Passen diese Ausdrucksformen sowie die Gestaltung und die Optik zum Publikum? Und: Wer ist für diese Zielgruppe die beste Botschafterin, der beste Botschafter?

**Wann** wollen wir kommunizieren? Passt die Botschaft in die Zeit? Nimmt sie auf die Bedürfnisse der Zielgruppe Rücksicht? Wann ist die Zielgruppe am besten zu erreichen? Wie lang beanspruchen wir ihre Aufmerksamkeit? Wie viele Botschaften schicken wir und in welchem Rhythmus?

Diese Checkliste wird [in einem Bericht](#) für eine Konferenzreihe zur Gesundheits-Innovation vorgestellt. Sie ist dort eingebettet in eine ganze zyklische Strategie namens ADD (*Assess, Do, Describe* – Bewerten, Tun, Beschreiben) und enthält noch etliche weitere Prüfungen.

Die **sechste Checkliste** betrifft **Moral und Werte**: Sie wird besonders gut in einem Blogbeitrag von Oxfam von 2012 über „[Ethik in der Kampagnenarbeit](#)“ zusammengefasst. Der Hintergrund war damals eine heftige Diskussion in vielen NGOs über die [internationale Kampagne gegen Joseph Kony](#). Das war ein ugandischer Kriegsverbrecher, Chef der Terrorgruppe *Lord's Resistance Army*, den die Aktivist:innen vor den Internationalen Strafgerichtshof in Den Haag bringen wollten. Doch in der Kampagne wurden viele Fehler gemacht und Grundsätze der aufrichtigen Kommunikation verletzt.

Laut der Oxfam-Checkliste soll Kampagnenmaterial daher auf sechs Punkte überprüft werden:

**Integrität** – spiegelt die Kampagne die eigenen Werte? Diese Werte sollten Mitarbeiterinnen wie Unterstützern bekannt sein, und die NGO muss sich in ihrer ganzen Arbeit daran messen lassen.

**Würde** – ist die Kampagne respektvoll und ausgewogen? Sie sollte nicht auf Negatives fokussieren, wo es auch Engagement und Zusammenhalt gibt; nicht diskriminieren und nicht dazu anregen; keinen Druck auf Gegner ausüben und keine Ängste beim Zielpublikum auslösen.



**Ehrlichkeit** – spiegelt die Kampagne die Realität? Dazu gehören offener Umgang mit Komplexität und eine angemessene Relation von Emotion zu Information. Überspitzte Bilder und Aussagen sollte man vermeiden, mangelnde Erfahrung oder fehlendes Wissen der Zielgruppe nicht ausnutzen.

**Transparenz** – ist die Kampagne offen? Macht sie ihre Aussagen mit angebotenen Hintergrundinformationen überprüfbar, räumt sie schlechte Ergebnisse und eigene Interessen ein, stellt sie Daten zu ihrer Finanzierung bereit?

**Partizipation** – wer oder was legitimiert die Kampagne? Dazu zählt vor allem, Kampagnenziele mit den Betroffenen zu besprechen. Die Kommunikation sollte zum Ziel haben, die Menschen, für die sie eintritt, zu stärken, zu *empowern*, wie man auf Neudeutsch sagt.

**Wirkung** – werden Effekte und mögliche Kollateralschäden erfasst? Es sollte sichergestellt sein, dass Erfolge reproduzierbar sind und man aus Fehlern lernt. Für alle Beteiligten ist Weiterbildung möglich.

Die **siebte Checkliste** lässt sich allgemein für lang- und kurzfristige Ziele einer Organisation verwenden, also auch für die unmittelbaren Zwecke der Kommunikation und von Kampagnen (der Unterschied zwischen Absicht, Zweck und Ziel wird in [Kapitel 4](#) erklärt). Diese Form der Prüfung ist sozusagen ein Vorgriff auf den Schlussteil dieses Kapitels. Das Prinzip nennt sich **SMART**. Das ist eine Abkürzung, die auf Deutsch fast genauso gut funktioniert wie auf Englisch, wobei das Original doch die Bedeutung ein wenig besser transportiert. Mindestens vier von fünf dieser Kriterien sollten Sie eindeutig erfüllen:

**Specific** (spezifisch): Hat das Projekt einen klaren Zweck, dessen Erreichen zweifelsfrei festgestellt werden kann?

**Measurable** (messbar): Lässt sich der Erfolg messen? Dabei sind quantitative Daten besser zu vergleichen, aber qualitative enthalten womöglich mehr Information.

**Attainable** (ausführbar): Ist das Projekt überhaupt durchzuführen und sein Abschluss wie geplant möglich?

**Result-focused** (resultatsorientiert) oder **relevant** (relevant): Fördert das Erreichen des Kommunikationszwecks das Ziel oder die Ziele der Organisation?

**Time-focused** (terminiert): Kann man das Projekt in der vorgesehenen Zeitdauer abschließen? Wer achtet wie auf die Zeit?

## Testen, bevor man an die Öffentlichkeit geht

Puh, sagen Sie sich jetzt vielleicht: Das alles soll ich abarbeiten?? Nein, keine Sorge, das sind nur Möglichkeiten. Die Checklisten zielen ja auf unterschiedliche Aspekte, überschneiden sich zum Teil und lassen sich kombinieren. Suchen Sie sich Ihren eigenen Weg – wobei ich das Vier-Augen-Prinzip als gesetzt ansehe. Einige der Fragen und Begriffe oben eignen sich eher, um sein Material still am Schreibtisch zu prüfen. Andere können Sie auch als Checkliste jemandem übergeben, mit der Frage, ob er oder sie das Gleiche herausbekommt wie Sie selbst.

Damit sind wir beim Stichwort **Pre-Test**. Alle diese Prüfungen werden durchgeführt, bevor Sie mit Ihrer Botschaft, Ihrer Kampagne an die Öffentlichkeit gehen, bevor Sie also auf Ihr Zielpublikum treffen. Es sollte die Regel sein, besonders wenn Sie viel Zeit oder Geld in das Material investiert haben, vorab auch mit Teilen des Zielpublikums zu sprechen.

Der Pre-Test



zurück zum Anfang



Das mag aufwändig sein, wenn man Fokusgruppen, Interviews oder Umfragen organisiert (wofür es übrigens in allen Fällen professionelle Hilfe gibt). Aber nur so bekommt man verlässliche Antworten von Teilen der Zielgruppe und wertvolle Rückmeldungen, ob die Kommunikation wirklich so funktioniert, ankommt und verstanden wird, wie man sich das vorstellt. Dafür sollte genügend Zeit und Geld eingeplant werden: Ein [Ratgeber aus der Szene der US-amerikanischen Stiftungen](#) nennt als Größenordnung für die gesamte Evaluation (also nicht nur den Pre-Test) fünf bis sieben Prozent des Kommunikations-Etats.

Aber es geht auch kleiner, und alles ist besser als gar keine Evaluation. Man kann auch mal jemanden aus einer anderen Organisation, alte Berufsschulfreunde oder die Nachbarinnen zu Kaffee oder einem Glas Wein einladen und sein Projekt vorstellen. Oder Journalist:innen anrufen, mit denen man mal etwas vertraulich („off-the-record“) besprechen kann. Oder einfach Menschen an einem relevanten Ort ansprechen und um ihre Meinung bitten. Oder bei den Leuten nachfragen, die den eigenen Newsletter abonniert haben. Oder für die Nutzer:innen der Homepage, die schon die dritte Unterseite aufrufen, ein Pop-Up-Fenster einblenden, ob sie einem eine Einschätzung geben würden. Oder ...

Sie sollten sich aber bewusst sein, dass die so entstandene Stichprobe in der Regel eine subjektive Auswahl darstellt. Es machen eben nur Menschen mit, die sich sowieso für Ihre Arbeit und Organisation interessieren. Das ist nicht so schlecht, wie es klingen mag, weil die Schnittmenge mit Ihrem Zielpublikum größer sein kann als bei einer Auswahl, die repräsentativ für die Gesamtgesellschaft ist. Aber die Aussagen, die man bekommt, gelten dann auch eher nur in dieser „Blase“. Um aus ihr herauszukommen, muss man aktiv andere Wege gehen.

Wenn das immer noch wie ein Berg vor Ihnen steht: Vielleicht hilft die alte 80/20-Regel. Oft reichen nämlich für die ersten 80 Prozent einer Aufgabe die ersten 20 Prozent der Zeit. Sie können also relativ schnell zu Ergebnissen kommen, die vielleicht nicht perfekt sind, aber durchaus brauchbar.

Was Sie beim einfachen wie auch beim aufwändigeren Pre-Testen wissen möchten, ist, ob ihre Botschaft so ankommt, wie Sie sich das gedacht haben. Und ob es keine Missverständnisse und unerwünschten Nebenwirkungen gibt. Ist die Botschaft „klebrig“ und relevant, wahrt sie die Würde, ist die Wann-Frage beantwortet? Sie erinnern sich an die obigen Checklisten ...

Wenn Sie dann mit Menschen zusammensitzen, deren Rat Sie suchen, erklären Sie möglichst vorher *nicht*, was Sie sich gedacht haben. Dies könnte die Reaktionen verfälschen. Verteidigen Sie sich oder Ihre Kampagne auch nicht. Oder höchstens, wenn die Kommentare abebben. Nehmen sie alle Einwände, Fragen oder auch Lob aufmerksam auf. Falls möglich, so empfiehlt es das österreichische Umweltbundesamt [in seinem Ratgeber](#), sollte jemand aus Ihrem Team bei einer solchen Besprechung gezielt auf emotionale, non-verbale Reaktionen achten. Und später behalten Sie von Ihrem Entwurf, was gefiel, und ändern, was *mehrere* Teilnehmer:innen angesprochen oder kritisiert haben.

„Wenn es sich bei Kritikpunkten und Verbesserungsvorschlägen um nicht konsensfähige Einzelmeinungen handelt, brauchen Sie diese in der Überarbeitung Ihrer Kommunikationsformate nicht zu berücksichtigen“, bekräftigt die Broschüre des Umweltbundesamts. Sollte sich jedoch herausstellen, dass ihr Testpublikum gravierende Verständnisprobleme hat oder überhaupt nicht auf das anspringt, was Ihnen wichtig ist, dann müssen Sie vielleicht mehrere Schritte im Design Ihrer Kampagne zurückgehen. Um das zu erkennen, ist es notwendig, wie eben schon erklärt, dass Sie den Leuten nicht zu viel Hilfe-



stellung geben. Denn später in der Praxis muss das Material ja auch „funktionieren“, ohne dass Sie jeder Kontaktperson über die Schulter blicken. Was man fragt, sollte man vor einem solchen Termin allerdings genau wissen, denn nur darauf bekommt man – wenn überhaupt – Antwort. Daran muss man ablesen können, ob man auf dem richtigen Pfad ist. Diese Fragen können auf den Checklisten beruhen.

## Output, Outcome und Outflow

Um zu wissen, welche Art von Antworten Sie haben möchten, ist vielleicht ein Dreiklang verschiedener Ergebnisse von Kommunikation hilfreich. Er stammt aus einem Konzept der Deutschen Gesellschaft für Public Relations (DGPR), dem Dachverband der Branche. Dieses sogenannte [Wirkungsstufenmodell](#) war ursprünglich einmal dazu gedacht, Kommunikationsabteilungen von Unternehmen nachweisen zu lassen, welche Wertschöpfung sie haben, was sie also zum (monetären) Erfolg ihres Unternehmens beitragen können. Das ist für uns nicht relevant. Aber mit *Output*, *Outcome* und *Outflow*, die am Anfang des Kapitels in der komplizierteren Fassung der Zyklus-Grafik vorkamen, können wir etwas anfangen.

**Output** bezeichnet einerseits die Kennzahlen Ihrer Arbeit: Halten Sie zum Beispiel Ihre Termine und das Budget ein? Andererseits sind es die Produkte, also all das, was Sie selbst herausgeben: die Zahl der verschickten E-Mails an Abonnent:innen Ihres Newsletters, die Blogbeiträge oder Studien, die Ihre Organisation veröffentlicht, die Vorträge, die Sie halten, die Zahl der Teilnehmer:innen an Seminaren und so weiter.

**Outcome** entsteht aus Kommunikationskontakten. Ihre Aussendungen werden empfangen, es gibt Reaktionen, beispielsweise nennt die Presse den Namen Ihrer Organisation, zitiert Forderungen, berichtet über Kampagnen. Das sind die direkten Effekte. Daneben gibt es noch einen indirekten Outcome, weil sich Meinungen etwa in der Gesellschaft langsam wandeln, sich das Image Ihrer Gruppe verbessert, Menschen die Absicht fassen, ihr Verhalten zu ändern.

**Outflow** schließlich ist der eigentliche erzielte Effekt und der strategische Zweck der Kommunikation. Bei kommerziellen Unternehmen geht es hier um Verkaufserfolge und Markenwerte; in der Klimakommunikation wäre es eher politische Zustimmung und messbarer Erfolg beim Senken der Treibhausgasemissionen. Ihre Ziele rücken näher, bestenfalls sogar ohne dass Sie selbst noch aktiv werden müssen, weil sie einen Trend gesetzt oder Verbündete motiviert haben.

Worauf ich hier hinauswill: Wenn Kommunikation evaluiert wird, geschieht es oft auf der Stufe des konkreten *Outputs* und der direkten *Outcomes*: Dann werden Statistiken der eigenen Veröffentlichungen erstellt, der Downloads, der Tweets, der *Likes*. Es gibt einen Presseauschnittsdienst, der jede Erwähnung akribisch verzeichnet. Jeder Klick auf der eigenen Webseite wird analysiert und dabei ausgewertet, wo die Nutzer:innen herkamen, wie lange sie blieben und wo sie ausstiegen. Das kann hilfreich sein, wenn sich dabei für einzelne Teile der Arbeit ein Missverhältnis zwischen Aufwand und Ertrag ergibt. Dann kann man entweder nachbessern oder Ressourcen anders verteilen.

Aber all das, wo es eigentlich interessant wird, wo sich Einstellungen und Verhaltensweisen im Zielpublikum ändern, wo Menschen mehr Information nachfragen, wo sie einander ermuntern, etwas zu tun – all das erfasst kaum jemand. Es ist ja auch oft viel schwieriger und aufwändiger. Doch um ein richtiges Bild davon zu gewinnen, ob Ihre Kommunikation auf dem richtigen Weg ist, sollten Sie dort nachfragen, wo es sonst meist nicht geschieht. Und wo die eigentlichen Antworten sind.

Output, Outcome  
und Outflow



[zurück zum Anfang](#)

Um die zu bekommen – und wir werden sie brauchen –, muss Kommunikation Teil einer Strategie sein. Was diese ausmacht, ist das nächste Thema.

## Mit Strategie zu guter Kommunikation

Wir machen jetzt einen Sprung auf eine ganz andere Ebene. Der bereits erwähnte [Ratgeber der Bertelsmann-Stiftung](#) für nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen beschreibt ein schrittweises Verfahren, eine Strategie zu entwickeln und ihr zu folgen. Lassen Sie mich zur Erklärung ein wenig ausholen. Zunächst einmal braucht eine Organisation 3 K: Kompetenz, Kommunikation und Kraft zur Durchsetzung. Alle drei müssen in einem vernünftigen Verhältnis zueinander bleiben: „Zu viel Kommunikation zulasten der Kompetenz führt zu bloßem Marketing statt zur Lösung relevanter Probleme“, heißt es zum Beispiel in dem Ratgeber.

Der Prozess, eine Strategie zu entwickeln, zu nutzen und fortzuschreiben, ist dann zyklisch und hat vier Phasen: Problemdefinition und Analyse, Formulierung und Entscheidung, Umsetzung, fortlaufende Erfolgskontrolle. Dabei arbeitet eine Organisation in der Regel eine Reihe vorher festgelegter Schritte nacheinander ab – und prüft immer wieder, ob gelungen ist, was man sich vorgenommen hatte.

Wie wenig attraktiv das zunächst klingt, ist den Autor:innen des Bertelsmann-Ratgebers durchaus bewusst: „Permanente Erfolgskontrolle – was für eine schreckliche Vorstellung für Mitarbeiter und Mitglieder einer Organisation!“, schreiben sie, um dann aber zu erklären: „Werden einzelne Abläufe und Ergebnisse rechtzeitig auf ihre Wirkung hin überprüft, gibt es später kein böses Erwachen. Die prozessbegleitende Erfolgskontrolle hat also in erster Linie und ganz entscheidend die Funktion eines Frühwarnsystems – und nicht die einer reinen Leistungsbewertung.“ Es gehe vor allem darum, „rechtzeitig gegenzusteuern und nachzujustieren.“ Und dass solche Anpassungen nötig werden, damit sollte man rechnen.

Man könnte dies für Management-Geschwurbel halten, aber wenn man an eine Organisation denkt, deren Kerngeschäft und Zweck Kommunikation ist, dann wird es vielleicht interessant. Dann braucht sie eben: Kompetenz zur Kommunikation, Kommunikation über Kommunikation und die Kraft, Kommunikation durchzusetzen. Und sie muss ihre Kommunikation in Schritte und Phasen aufgliedern, analysieren, entscheiden, umsetzen und fortlaufend kontrollieren.

Zwei der beschriebenen Methoden in dem Ratgeber halte ich dabei für relevant: Die erste ist die **Stakeholder-Analyse**. Sie wird in der Strategieentwicklung genutzt, um alle Personen und Gruppen zu erfassen, die von dem Veränderungsprozess bei der Neuausrichtung der Organisation betroffen sind. Aber man kann es für unsere Zwecke ja auch anders interpretieren: Möchte die Kommunikation zur Klimakrise eine spezifische Änderung in der Zielgruppe erreichen, im Verhalten oder in der politischen Einstellung, dann sind davon auch weitere Menschen und Firmen, Vereine, Behörden oder andere betroffen. Sie alle sollte man bei der Kommunikation im Blick haben. Es gibt neben dem eigentlichen Zielpublikum noch Nebenpublika.

Um sich dann einen Überblick zu verschaffen, hilft vielleicht eine grafische Darstellung: ein simples Achsenkreuz. In der Waagerechten wird der Grad der Zustimmung oder Ablehnung aufgetragen, in der Senkrechten der geringe oder hohe Einfluss. Dann kann man sich für jeden dieser Akteure, ob nun Verbündeter oder Vetomacht, einzeln überlegen,

Mit Strategie zur  
Kommunikation



zurück zum Anfang

welche Position und welche Motivation sie oder er hat, und welche Optionen und Ideen der Kommunikation nützlich sein könnten.

Die zweite Methode aus dem Strategie-Kompass der Bertelsmann-Stiftung ist die **Zielpyramide**. Dafür zergliedern Sie das, was Sie erreichen wollen, in drei Ebenen. Der Einfachheit halber, und weil ich es auch nicht besser ausdrücken kann, zitiere ich hier den Absatz aus dem Ratgeber, der das erklärt (die Fettungen habe ich hinzugefügt):

„**Leitziele** stehen wie Leuchttürme in der Ferne. Sie sind von jedem Punkt eines Veränderungsprozesses aus sichtbar und weisen die Grundrichtung, in die eine Entwicklung läuft. Sie bezeichnen den eigentlichen Zweck eines Veränderungsvorhabens und beschreiben zugleich auch grundlegende Werthaltungen. **Mittlerziele** präzisieren das Leitziel inhaltlich und charakterisieren es genauer. Sie sind aber noch zu abstrakt, um konkrete Ergebnisse und Wirkungen beschreiben oder überprüfen zu können. Erst **Handlungsziele** machen die Mittlerziele greifbar. Aus ihnen lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, die überprüfbar und evaluierbar sind.“

Diese Handlungsziele übrigens sollte man dabei so konstruieren, dass sie dem oben erwähnten **SMART-Prinzip** folgen: spezifisch, messbar, ausführbar, relevant, terminiert. Und wenn man alle Handlungsziele abgehakt hat, die zu einem Mittlerziel gehören, dann sollte dieses damit auch erfüllt sein.

Beide eben beschriebenen Methoden blicken aus komplett unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Kommunikationsproblem. Sie sind nicht direkt miteinander vergleichbar, ergänzen sich aber gut auf unterschiedlichen Ebenen. Die eigene Arbeit lässt sich mit beiden überprüfen. Und der Ratgeber selbst enthält zu allen beschriebenen Phasen und allen 3 K noch wichtige Prüffragen, mit denen Sie Ihr Projekt beurteilen können.

## Die eigene Kommunikation gezielt bewerten

Die Zielpyramide liegt auch einem weiteren Ratgeber zugrunde, der 2008 von dem [US-amerikanischen Communications Network](#) vorgelegt wurde. Die Organisation möchte laut Eigenbeschreibung den philanthropischen Stiftungen des Landes zu einer stärkeren Stimme verhelfen. Der Ratgeber heißt *Are we there yet?* (zu Deutsch etwa: Sind wir schon am Ziel?) und illustriert die Abläufe und Phasen einer Bewertung der Kommunikation anhand der Stationen einer Reise. Die Gliederungsebenen heißen dort *milestones*, *objectives* und *goals*, aber man kann darunter mühelos die erwähnten Handlungs-, Mittler- und Leitziele verstehen.

Die Autor:innen unterlegen die Zielpyramide mit einigen interessanten Zeitangaben. So liegen Leitziele (*goals*) zwischen fünf und zehn Jahren in der Zukunft, während Mittlerziele (*objectives*) in ein bis zwei Jahren zu erreichen sein sollten. Und bei den Handlungszielen (*milestones*) auf der untersten Ebene sollte man bereits nach sechs Monaten Fortschritt sehen.

Was das alles nützt, möchte ich abschließend noch einmal wiederholen: Sehen Sie die Evaluation, deren Instrumente wir hier besprechen, als **Wertschätzung für das eigene Engagement**, liebe Leserin und lieber Leser. Wenn dabei irgendetwas nicht wie gewünscht klappt, sollte man besser früher als später davon erfahren. Sie behandeln damit Ihre Arbeit als wertvolle Ressource, die möglichst da eingesetzt wird, wo sie großen Erfolg hat und die notwendige Wirkung erzielt.

Kommunikation  
gezielt bewerten



zurück zum Anfang

## Zum Weiterlesen:

Beide erwähnten Ratgeber sind die Lektüre wert, wenn Sie sich intensiver mit dem Thema Evaluation beschäftigen möchten:

- [Strategisch. Praktisch. Gut](#)  
Strategie-Kompass für nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen, Bertelsmann-Stiftung 2010
- [Are we there yet?](#)  
A Communications Evaluation Guide, The Communications Network, 2008

Die WHO hat eine [Sieben-Punkte-Strategie](#) für die Evaluation der Kommunikation veröffentlicht. Auch der erwähnte Bericht [Communicating Health Messages](#) enthält einen Rahmenplan für effektive Kommunikation, an dem man sich auch für die Arbeit am Thema Klimakrise orientieren kann.

Um die Ziele und Unterziele für die Evaluation anhand der Abläufe und Strukturen der eigenen Organisation zu bestimmen, kann es helfen, ein sogenanntes **Logik-Modell** aufzustellen. Hier ist [ein einführender Artikel](#) für NGOs dazu.

Viele Verantwortliche für Wissenschafts-Kommunikation zum Beispiel an Universitäten haben 2014 den [Siggenger Aufruf](#) verfasst, der Leitlinien für ihre Arbeit und eine Checkliste für Pressemitteilungen enthält. Sie wollen auf dieser Basis eben nicht um jeden Preis ihre jeweilige Institution im besten Licht präsentieren, sondern einen „Dialog über Chancen und Risiken von wissenschaftlichen Methoden und Erkenntnissen“ organisieren.

Dies ist ein Kapitel des Handbuchs Klimakommunikation von [klimafakten.de](http://klimafakten.de)

**Über Klima sprechen. Das Handbuch**

Die **20 anderen** Kapitel finden Sie unter: [klimakommunikation.klimafakten.de](http://klimakommunikation.klimafakten.de)

Und eine **Kurzversion dieses Kapitels** mit interaktiven Übungen finden Sie hier:  
[www.klimafakten.de/handbuch/kap21](http://www.klimafakten.de/handbuch/kap21)



[zurück zum Anfang](#)