

Mit Kommunikation die Welt retten.

Ein Leitfaden
für Public Interest Communications
von Vegard Beyer

Creative Commons NC-BY SA 4.0



Auf den Gebrauch genderneutraler Personenbezeichnungen wurde in diesem Leitfaden mit Rücksicht auf die Lesbarkeit verzichtet. Die Leser*innen werden um Verständnis gebeten. Alle Angaben beziehen sich selbstverständlich auf Personen aller Genderidentitäten.

Inhalt

1. Finde die Schwächen in Deiner Kommunikation.....	5
2. Kommuniziere in Kampagnen	6
2.1 Kampagnen sind nicht Bildung	7
3. Setze präzise und problemwirksame Ziele	8
3.1 Ohne Ziele führt Kommunikation nirgendwohin	8
3.2 Dein Ziel ist, das Problem zu lösen	9
3.2.1 Es geht um Taten, nicht um Aufmerksamkeit.....	9
3.2.2 Die Theory of Change	10
3.2.3 Verändere die Spielregeln, nicht die Spieler	11
3.3 Miss den Erfolg an Deinen Zielen	13
4. Wähle eine erreichbare und wirksame Zielgruppe	14
4.1 Nur manche können wollen, was Du willst.....	14
4.2 Das Spektrum der Verbündeten	15
4.3 Die Force-Mapping-Analyse	17
4.4 Wähle die kleinstmögliche Zielgruppe	18
5. Kommuniziere zielgruppengerecht.....	19
5.1 Finde Botschaften durch Forschung.....	19
5.2 Sende Empfängerbotschaften.....	20
5.3 Beachte die Werte der Zielgruppe.....	22
5.4 Ändere ihr Verhalten, und ihre Einstellungen folgen.....	23
5.5 Gib Ihnen das Gegenteil von Gesichtsverlust	25
5.6 Klimakommunikation.....	27
5.6.1 Framing als Klimahölle und Klimahimmel.....	27
5.6.2 Die Bildwelt des Klimawandels	29
5.6.3 Kommuniziere die Diversität im Klimakonsens.....	31
5.6.4 Lass die Leute über ihre Einigkeit Bescheid wissen.....	32
5.6.5 Betone die Wahrheit, nicht die Falschinformationen	33
6. Strukturiere deine Kommunikation mit dem Funnel	34

7. Motiviere sie, erleichtere es ihnen, dann fordere sie auf	36
Lies mehr darüber	40
Bildnachweise	41

1. Finde die Schwächen in Deiner Kommunikation

Dich beschäftigt ein Problem – vielleicht sogar eine globale Bedrohung wie Klimawandel. Du hast Dich mit den Zusammenhängen beschäftigt und willst im Interesse aller etwas gegen die Missstände tun.

Um Erfolg zu haben musst Du, einfach ausgedrückt, einige Menschen dazu bewegen, das Richtige zu tun. Dieser Leitfaden hilft Dir, verbreitete Fehler zu vermeiden und mit Deiner Zeit und Energie mehr zu erreichen.

2. Kommuniziere in Kampagnen

Strategische Kommunikation kann in der Einheit von „Kampagnen“ betrachtet werden. Gemeint sind damit bewusst geplante, zeitlich begrenzte Anstrengungen, um die Aufmerksamkeit eines Zielpersonenkreises zu lenken und ein bestimmtes Verhalten hervorzurufen, bis ein Ziel erreicht wird.

Es geht dabei um Kommunikation, die etwas bewirken will. Du liest diesen Leitfaden nicht, weil Du anderen nur neue Informationen mitteilen möchtest, sondern weil Du möchtest, dass etwas Bestimmtes passiert. Wenn nicht, solltest Du erst herausfinden, welches Problem Du bearbeiten möchtest! Um sicherzustellen, dass diese Veränderung etwas Gutes wäre, solltest Du mit Forschern sprechen, die sich damit beschäftigt haben.

Wissenschaftsbasierte Informationen werden von Aktivisten zwar für ihre Inhalte herangezogen, aber selten dazu, besseres Kommunizieren zu lernen.¹ Und auch Wissenschaftler und viele andere wollen wirksam kommunizieren, machen aber oft die selben vermeidbaren Fehler. Einige Irrtümer über Kommunikation, die oft Erfolge verhindern, können durch eine Betrachtung psychologischer und anderer Literatur ausgeräumt werden. In diesem Leitfaden wurden Methoden und Konzepte aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengetragen: aus dem digitalen Marketing, aus dem Handwerk des politischen Campaignings, aus der Psychologie von Kommunikation, Verhalten, und Lernen, und aus der Welt der NGOs.

Herausgekommen sind einige praktische Hinweise für Kommunikatoren, die die Gesellschaft verändern möchten, insbesondere im Angesicht ökologischer Krisen.

Viel Erfolg dabei!

¹ Fähnrich, Birte: Digging deeper? Muddling through? How environmental activists make sense and use of science—an exploratory study. In: *Journal of Science Communication*, 2018, 17. Jg., Nr. 3, S. A08.

2.1 Kampagnen sind nicht Bildung

Bildung steigert Wissen. Kampagnen hingegen maximieren Motivation.²

Bildungskommunikation erkundet die ganze Breite und Komplexität eines Themas. Sie strebt an, dass die Empfänger mehr Wissen erlangen. Das ist gut, aber nicht für sozialen Wandel geeignet. Es kann in den Zielgruppen zu Unsicherheit, Unentschlossenheit und Resignation führen. Es werden immer neue Handlungsoptionen klar, die zusätzliche Gründe für sorgfältiges Abwägen darstellen. In jedem Fall macht es konkrete zeitnahe Schritte zur Problemlösung unwahrscheinlicher, urteilt der britische Campaigner Chris Rose. „Der Versuch, [das Bildungsmodell] zu nutzen um Entscheidungen zu treffen oder Taten anzuregen, führt wahrscheinlich zu Verwirrung und Frustration.“³

In Kommunikationskampagnen für soziale Transformation wird der Fokus verengt, Handlungshindernisse werden abgebaut und die Motivation der Zielgruppe gesteigert. Rose schreibt, „sie beginnen mit einem Problem und bewegen eine Zielgruppe durch die Stufen der Bewusstseinsbildung, gemeinsamen Ausrichtung, usw. zum Handeln.“⁴

Das ist auch nötig, um die gesellschaftlichen Dialoge für die Zukunft erfolgreich anzustoßen, öffentlich bekanntzumachen und zu kuratieren. Ein Appell, dass mehr Menschen darüber lesen und lernen sollten, wie wichtig z.B. ein Dialog zwischen Wissenschaft und Gesellschaft wäre, wird für die reale Umsetzung der Idee wenig bewirken können. Wandel setzt Kommunikationsstrategie voraus.

Du beginnst bei einem Problem. Um es zu lösen, vermeide es, den Empfängern Deiner Kommunikation viele Fakten über das Problem zu geben. Kaum jemand möchte zuallererst viel über etwas lesen, wenn es ihn noch gar nicht kümmern kann. Und selbst mit Begeisterung zu lernen führt kaum zum Handeln. Wichtig ist, dass die Lösung des Problems leichter wird. Die Begeisterung für eine bessere Welt ist schon verbreitet, und Du solltest ihr einen konkreten Weg geben, etwas Wirksames zu tun.

2 Rose, Chris: How to win campaigns. Earthscan VA 2005, S. 10.

3 ebd.

4 ebd.

3. Setze präzise und problemwirksame Ziele

Die sogenannte transformative Wissenschaftskommunikation wird mit der Absicht betrieben, Gesellschaft und ihre Institutionen entsprechend wissenschaftlicher Erkenntnisse umzugestalten. Daraus ergeben sich vielfältige Kampagnenziele.

Ein Kommunikationsziel muss präzise definiert werden, und seine Erreichung sollte tatsächlich etwas zur Problemlösung beitragen. Bei vage definierten Zielen ist es viel leichter, zu übersehen, dass ihre Erfüllung nichts bewirken würde. Je präziser ein Ziel gesetzt wird, desto wahrscheinlicher trägt seine Erfüllung zur Lösung des Problems bei.

3.1 Ohne Ziele führt Kommunikation nirgendwohin

Ein Beispiel für Ziellosigkeit in Umweltkampagnen gibt der britische Umweltschützer George Monbiot in seinem Buch „Out of the Wreckage“. Er beschreibt, wie viele kommunikationsstrategische Fehler bei der Planung von Demonstrationen gemacht werden. Demonstrationen sollten „inspirieren, informieren und dann die Menge zum Handeln lenken, womit ich eine konkrete Aufgabe meine, und keinen vagen Aufruf zum ‚Widerstand‘.“ Ein so vages Ziel ans Ende zu stellen, kann wohl kaum konkrete Effekte hervorrufen. Es bleibt dabei die Frage: Was soll ich denn tun?

Eine ungenaue Zielsetzung ist nicht nur später für die Evaluierung des Kommunikationserfolgs problematisch, sondern vor allem, weil sich in der Ungenauigkeit das Risiko versteckt, letztendlich nichts zur der Lösung des Problems beizutragen. Oft verhüllt eine vage Beschreibung des Ziels die Tatsache, dass die Anstrengungen zu wenig führen könnten, oder schlimmer noch – dass sie das Gegenteil des Gewünschten bewirken könnten, wie wenn unüberlegte Aktionen ein schlechtes Licht auf die Befürworter einer Sache werfen.

Es ist zu empfehlen, mit möglichst hoher Genauigkeit zu beschreiben, was erreicht werden soll, und inwiefern dies die Situation verändern würde. Letzteres beschreibt die Problemwirksamkeit des Ziels. Ein Beispiel: Wünsche Dir nicht den Weltfrieden, sondern etwas wie „am 10. Januar des

nächsten Jahres sollen dank meiner Kampagne 300 Abgeordnetenbesuche stattgefunden haben, primär bei klimapolitisch unentschiedenen CDU-Politikern, in denen die Teilnehmer ernsthafte Klimapolitik verlangten, und mindestens die Hälfte der Teilnehmer hat – mit dem Politiker oder vor der Haustür – einen Selfie gemacht und der Kampagne zur Verfügung gestellt, damit wir die Aktion sichtbar machen können. So wollen wir die Politiker zugunsten von ernsthafter Klimapolitik beeinflussen, indem sie authentische, positive Eindrücke von sehr diversen Menschen bekommen, die nicht wie typische Umweltschützer wirken, sondern eine gesellschaftliche Bandbreite darstellen, und die eine gute Klimapolitik offensichtlich sehr kümmert.“

3.2 Dein Ziel ist, das Problem zu lösen

„Problemwirksamkeit“ bezeichnet, wie sehr ein Ereignis dazu beiträgt, ein gegebenes Problem zu lösen. Ein Mangel an Problemwirksamkeit wird durch ein konkret ausformuliertes und ans Problem angeknüpftes Ziel schnell sichtbar. Deshalb werden alle ausreichend genauen, aber unwirksamen Kommunikationsziele als irrelevant erkennbar. Im Folgenden findest Du einige Hinweise dazu, wie Du problemwirksame Ziele für Deine Kommunikation setzen kannst.

3.2.1 Es geht um Taten, nicht um Aufmerksamkeit

In der Gestaltung vieler Kampagnen wird gleich zu Anfang angenommen, dass einfach zu wenige Menschen vom Problem X wissen. Aber „Awareness“, das geweckte Bewusstsein für eine Sache, sollte nur ein flüchtiger Zustand entlang des Wegs zum eigentlichen Zielverhalten sein, und kein Ziel an sich. Erst dieses Zielverhalten kann dann etwas zur Lösung beitragen. Genauer gesprochen: Mit „Problem Awareness“ beginnt es meist, dann ist aber auch „Solution Awareness“ nötig, damit die Zielperson etwas tun kann. (Im Hinblick auf Klimapolitik haben bereits viele Menschen Problem Awareness, aber es fehlt ihnen an glaubwürdigen und konkreten Taten, die auf politische Entscheider wirken würden.) Aufmerksamkeit allein bedeutet nicht, dass die Zielgruppe auch die gewünschte Handlung vollzieht. Im Gegenteil, heute hören alle Menschen von zu vielen Problemen, gegen die sie nichts auszurichten wissen. Das entmutigt.

Ziele nicht nur darauf ab, dass viele Menschen vom Problem hören, sondern dass sie auch konkrete, glaubwürdige, wirksame Taten ergreifen (können), um etwas gegen das Problem zu tun.

3.2.2 Die Theory of Change

Wenn klar ist, was Erfolg wäre, dann stellt sich die Frage – wie wird es dazu kommen? Nichtregierungsorganisationen verwenden die „Theory of Change“, um darüber nachzudenken. Das ist eine Methode, bei der Ziele und Strategien rückwärts von den höchsten langfristigen Zielen hergeleitet werden. Was müsste konkret geschehen, damit dieses Ziel erreicht wird? Und wie kann es wiederum dazu kommen? Die Erstellung einer Theory of Change bedeutet, darüber nachzudenken, wie „Problemwirksamkeit“ bei einem spezifischen Problem eigentlich funktioniert. Rick Davies, ein Evaluationspezialist, definiert eine Theory of Change einfach als „die Beschreibung einer Folge von Ereignissen, von der erwartet wird, dass sie zu einem bestimmten gewünschten Ergebnis führt.“⁵

Obwohl eine Theory of Change vor der Gestaltung und Ausführung von Kommunikation kreiert wird, gehört sie zum Feld der Impact Evaluation⁶, da sie die Kommunikation nicht nur zu planen hilft, sondern ihren Erfolg auch leichter messbar macht. Sie kann nachträglich ebenso nützlich sein, um die Auswirkungen der Maßnahmen zu hinterfragen, als „ein Vergleich zwischen dem, was tatsächlich passiert ist und was ohne die Intervention passiert wäre.“⁷ So kann untersucht werden, welche Ereignisse in welcher Reihenfolge und gegenseitiger Abhängigkeit stattfinden müssen, damit es am Ende mit möglichst geringen Risiken zur vollständigen Lösung des Problems kommt.

Wenn Du weißt, welche Welt Du im Hinblick auf ein Problem schaffen willst, gehe von dort Schritt für Schritt rückwärts. So kommst Du auf ein Ziel für Deine Kampagne, dessen Erreichung wirklich zur Umsetzung Deiner Vision beitragen würde.

5 Davies, Rick: Criteria for assessing the evaluability of a theory of change, 2012. Online verfügbar unter <http://mandenews.blogspot.co.uk/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>, zuletzt abgerufen am 12.01.2019.

6 Impact Evaluation = Folgenabschätzung; Untersuchung von langfristigen Wirkungen eines Programms.

7 White, Howard: Impact Evaluation. The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank. Washington, D.C.: World Bank 2006, S. 3.

3.2.3 Verändere die Spielregeln, nicht die Spieler

Versuche, Dich auf die Ursachen des Problems zu konzentrieren, nicht auf die Symptome. Ursachenlösungen – insbesondere für ökologische Krisen – benötigen im Allgemeinen Veränderungen an wirtschaftlichen Systemen. Als Merksatz kann Dir Folgendes dienen: Die Spielregeln formen das Spiel mehr als die Spieler.⁸ Also solltest Du darauf achten, welche Systemeigenschaften das Problem hervorrufen oder begünstigen. Politische Transparenz und Lobbyismus spielen in vielem eine Rolle, weil für jeden Misstand bedeutsam ist, wer in wessen Interesse auf das Problem einwirken kann (und es bisher am erfolgreichsten getan hat).

Die Strategie, Menschen für Regelveränderungen politisch zu engagieren, hat im Vergleich zu Verbrauchsveränderungen der einzelnen Person einige Vorteile. Zwar können aus den individuellen Verbrauchsveränderungen vieler auch allgemeine Normen entstehen, wie im Vegetarismus und durch die No-Fly-Bewegung, aber die Wirksamkeit von individuellem Verhaltenswandel wird durch Preisveränderungen auf dem Markt abgeschwächt: Wenn weniger Menschen etwas Bestimmtes tun, wird es zunächst einfach für andere günstiger gemacht, diese Sache zu tun.⁹

Zweitens gibt es für jedes Individuum nur begrenzte Möglichkeiten, durch seinen Konsum etwas zu verändern, da viele umweltrelevante Systeme öffentlich (oder von großen Unternehmen) betrieben werden und keine Alternative in den Alltag passt. Wolfgang Obergassel, Projektleiter in der Abteilung Energie-, Verkehrs- und Klimapolitik am Wuppertal-Institut, gab in einem Interview Beispiele dafür. „Wenn man zur Miete wohnt, hat man keinen Einfluss darauf, wie gut das Gebäude gedämmt ist oder wie effizient die Heizung arbeitet. [...] Wenn es keinen vernünftigen öffentlichen Verkehr gibt und keine guten Fahrradwege, dann bleibt nur das Auto. Viele Entscheidungen zum Klimaschutz sind also keine individuellen. Auf die angebliche Macht

8 Tamberg, Lea, aus dem Studiengang Angewandte Systemwissenschaft, Universität Osnabrück. Persönliches Interview, 2018.

9 Wenn z.B. weniger Personen Fleisch kaufen, sinkt die Fleischproduktion nicht sofort um die Menge des ausfallenden Verbrauchs. Die Hersteller am Markt senken stattdessen meist die Preise, um die Nachfrage durch andere zu steigern. Erst ab einer kritischen Masse der Verbrauchsreduktion schrumpfen Industrien tatsächlich. Vgl. MacAskill, William: Why Voting Is Like Donating Thousands of Dollars to Charity. In: *Doing Good Better. How Effective Altruism Can Help You Make A Difference*, S. 87-88. New York, NY: Penguin Random House, 2015, und Matheny, Gaverick: Expected utility, contributory causation, and vegetarianism. In: *Journal of Applied Philosophy*, 2002, 19. Jg., Nr. 3, S. 293-297, sowie Tomasik, Brian: Comments on Compassion, by the Pound. 2009. Online verfügbar unter <https://reducing-suffering.org/comments-on-compassion-by-the-pound/#Elasticities>, zuletzt abgerufen am 22.01.2019.

der Konsumenten zu verweisen ist in meinen Augen die Privatisierung einer politischen Frage.“¹⁰ Aus diesem Grund müsse politischer Wandel priorisiert werden, auch wenn beispielsweise individueller Vegetarismus eine wirksame Maßnahme sei. „Seinen Lebensstil zu bessern ist gut, aber wenn man als Einzelperson wirklich etwas tun will, sollte man politisch tätig werden.“ Dieses Ziel sollten Kommunikationsstrategen gegenüber den frustrierenden Versuchen, nur auf der Ebene des Individuums Wandel zu bewirken, bevorzugen.

Die Empfehlung, systemische Lösungen zu bevorzugen, kann auch aufgrund ihrer psychologischen Vorteile begründet werden. Einerseits sind die Entscheidungen des Individuums in Bezug auf seinen Verbrauch psychologisch umkämpfter, weil die Ansprüche des Alltags viel Druck darauf ausüben,¹¹ und andererseits bevorzugen es Personen aller politischen Ansichten, wenn von staatlicher Seite gegen ökologische Krisen vorgegangen wird, anstatt dass Bürger es allein vollbringen müssen.¹²

Konzentriere Dich darauf, wie Du etwas an den systemischen Ursachen des Problems verändern kannst. Meistens bedeutet das, politischen Druck auszuüben, um Spielregeln irgendeiner Art zu verändern, anstatt das Alltagsverhalten und den Konsum jedes Einzelnen zu verändern.

10 Jacobs, Maurus: Warum Klimaabkommen nicht eingehalten werden und was wir dagegen tun können. Interview mit Wolfgang Obergassel, 2018. Online verfügbar unter <https://thebuzzard.org/2018/08/22/warum-klimaabkommen-nicht-eingehalten-werden-und-was-wir-dagegen-tun-koennen/>, zuletzt abgerufen am 21.01.2019.

11 Matthies, Ellen; Wallis, Hannah: Was kann die Umweltpsychologie zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen? In: Schmitt, Claudia Thea; Bamberg, Eva (Hrsg.): Psychologie und Nachhaltigkeit. Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiele und Zukunftsperspektiven. Springer-Verlag, 2018, S. 41.

12 Privatpersonen aller politischer Ansichten empfinden, dass es nicht Individuen, sondern Regierungen und andere öffentliche Kontrollorgane sein sollen, die zur Senkung von Emissionen aktiv werden sollen. „Top-Down-Bemühungen zur Eindämmung des Klimawandels [...] werden stärker unterstützt als die Forderung an Bürger, aktiver an der Verringerung der Treibhausgasemissionen teilzunehmen. [...] Wir stellen fest, dass sich diejenigen, die nicht glauben, dass der Klimawandel ein ernstes Problem darstellt, überwiegend gegen aktives persönliches Engagement richten. Trotzdem befürwortet ein beträchtlicher Teil dieser Befragten eine aktive Klimapolitik der Regierung, was einen gewissen Handlungsspielraum sogar unter denjenigen andeutet, die den Klimawandel nicht als ernstes Problem betrachten.“ Bernauer, Thomas; McGrath, Liam F.: Simple reframing unlikely to boost public support for climate policy. In: Nature Climate Change, 2016, 6. Jg., Nr. 7, S. 680.

3.3 Miss den Erfolg an Deinen Zielen

Aus den zwei beschriebenen Anforderungen an Ziele – Präzision und Problemwirksamkeit – ergibt sich auch eine hohe Messbarkeit. Unklare oder zu allgemeine Ziele können auch hierfür problematisch sein. Sie können einerseits dazu führen, dass Verwirrung im Senden herrscht, denn wenn die Botschaftsgestaltung nicht im Hinblick auf klare Kampagnenziele und auf der Grundlage von Austausch mit der Zielgruppe stattfindet, werden unklare, unpassende Botschaften gesendet.

Vor allem aber kannst Du Dich durch eine unklare Zielsetzung selbst verwirren und in der Evaluation nach der Kampagne falsch messen, wie erfolgreich Du warst. Wenn die Ziele nicht im Vorhinein klar genug definiert werden, können unbemerkt unterschiedliche Ziele bei der Planung der Kommunikation und der Bewertung des Erfolges betrachtet werden.

Beispielsweise nimmst Du Dir am Anfang nur vage vor, den Erfolg eines neu erscheinenden Buches zu fördern, das bestimmte Forderungen und Thesen über ein gesellschaftliches Thema enthält. „Erfolg“ ist dabei so unklar definiert, dass Du später empfinden könntest, dass die Kampagne erfolglos war, weil die Forderungen aus dem Buch kaum die Gesellschaft beeinflusst haben. Dabei hast Du in der Praxis daran gearbeitet, die Buchverkäufe zu maximieren, nicht, die Inhalte des Buches an die richtigen Menschen zu tragen! Das wären zwei sehr unterschiedliche Kampagnen, aber die Unterscheidung geht in einer Formulierung wie „Erfolg von X“ verloren. Enttäuschung ist vorprogrammiert, da nur leicht unterschiedliche klingende Ziele bereits zu sehr unterschiedlichen Anforderungen an Kampagnen führen können.

Achte darauf, dass Du in der Planung und der Evaluierung exakt die selben Ziele hast. Auch dafür müssen sie sehr konkret formuliert werden. Wer soll was (bis wann) tun; was soll wann wie oft geschehen sein?

4. Wähle eine erreichbare und wirksame Zielgruppe

Die Bestimmung der Zielpersonen – an die sich Deine Kommunikation richten soll – schafft eine Grundlage für die Kommunikationsgestaltung. Und wer Deine Zielgruppe werden sollte, hängt nicht nur von Deinem Vorhaben ab, sondern auch von der Weltsicht aller infragekommenden Akteure, und den Kräften, die auf sie wirken. Es gilt, darüber viel herauszufinden.

Beachte: Deine Kampagnenziele zu setzen, Deine Zielgruppe auszuwählen und Deine Botschaften entsprechend beider zu gestalten, hängt so eng miteinander zusammen, dass es hier nur zur besseren Übersichtlichkeit in drei Kapitel aufgeteilt wird. Oft musst Du in unterschiedlichen Projekten von unterschiedlichen Punkten ausgehen, die bereits feststehen. Deswegen gibt es keine einzige, beste Vorgehensweise, außer zwischen allen relevanten Fakten hin- und herzukordinieren und immer wieder das Feedback der Menschen aus der Zielgruppe zu suchen.

4.1 Nur manche können wollen, was Du willst

Unterschiedliche Zielgruppen befinden sich unterschiedlich nah an dem Punkt, an dem sie auf die gewünschte Weise handeln würden. Dieser Zustand wird als „Adoptionszustand“ bezeichnet. Hoffmann beschreibt dies folgendermaßen: „Der erste Schritt zur Bestimmung des Zielpersonenkreises [...] ist die Klärung einer fundamentalen Frage: Wer ist zur Zeit bereit, [...] den Gegenstand [Kampagneninhalte] anzunehmen oder wie man sagt: zu adoptieren?“¹³ Wer diesem Punkt nicht nahe ist, kann immer nur ein wenig näher daran rücken, das selbe zu wollen wie Du, aber noch nicht selbst mitmachen. Kaum eine Person wird je durch eine einzelne Kampagne um 180° verändert werden. Verschwende also keine Energie darauf, Menschen, die einer Botschaft entschieden entgegengestellt sind, zu Unterstützern machen zu wollen – entweder musst Du in solchen Fällen Deine Botschaft verändern oder Deine Zielgruppenwahl. (Dazu mehr im nächsten Kapitel.) Es gibt keine Geheimtricks, um jegliches Verhalten zu forcieren. Und deswegen musst Du viel darüber herausfinden, wie die Zielgruppe die Welt (und sich selbst) sieht.

Es geht weniger darum, wie Du Menschen verändern kannst, als darum, wie Du daran anknüpfen kannst, wie sie schon sind. Sei realistisch. Sei nicht böse auf die, die noch nicht mitmachen, sondern erforsche, welche Hindernisse es für Sie abzubauen gilt.

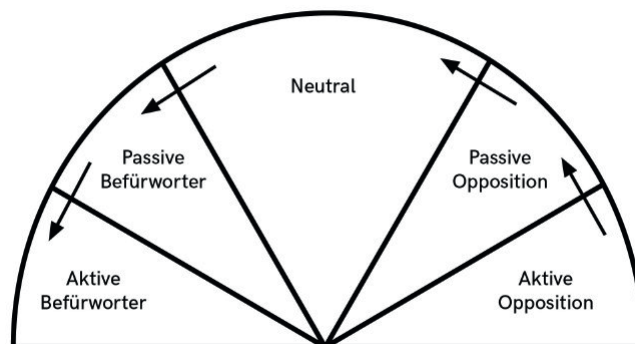
¹³ Hoffmann, Hans-Joachim: Psychologie und Massenkommunikation. Planung, Durchführung und Analyse öffentlicher Beeinflussung. Berlin: de Gruyter 1976, S. 21.

4.2 Das Spektrum der Verbündeten

Es gibt in jeder Frage des sozialen Wandels eine Vielfalt von Menschen, die involviert sind. Erstelle eine Liste aller Akteure, die von der Veränderung betroffen wären. Mache an diesem Punkt nicht den Fehler, Dich nur auf die aktiven Gegner (siehe unten) Deines Kampagnenziels zu konzentrieren und Deine Kommunikation darauf auszurichten, sie zur Unterstützung der Sache zu überzeugen (oder es gar mit Vorwürfen von ihnen zu verlangen; mehr dazu später).

Das Spektrum der Verbündeten ist ein Konzept, das Dir hilft, diesen irreführenden Dualismus zu vermeiden. Zwischen den aktiven Befürwortern und der aktiven Opposition jedes Kampagnenziels gibt es mehrere Gruppen, die in ihrer Haltung weniger gefestigt sind. Diese sind für den sozialen Wandel und für erfolgreiche Kommunikationsstrategien meist wichtiger als die Opposition, sind oft viel mehr Menschen, und sie sind deutlich leichter zu bewegen.¹⁴ Es ist einfach, Sie zu vergessen, weil die Befürworter und Gegner einer Sache am lautesten darüber sprechen.

Stelle Dir zwei Extreme vor, Deine Ansicht zu einer Sache und das genaue Gegenteil. Dann zeichne zwischen beiden einen Halbkreis, der in fünf Teile aufgeteilt ist. Der Abstand zwischen den beiden Polen – „aktive Befürworter“ und „aktive Opposition“ – stellt ein Spektrum von Positionen dar. Einige Gruppen befinden sich in der Mitte und sind unentschieden oder unbeteiligt.



Ordne in diesem Schema alle Akteure ein, die wichtig sein könnten, auch wenn Sie aktuell unbeteiligt sind. Dazu könnten auch Organisationen gehören, die Partei ergreifen könnten, oder Würdenträger, deren Wort Einfluss bei wichtigen Zielgruppen hat. Beispielsweise ist die Katholische Kirche im Laufe der Zeit zu einem Akteur der Klimaöffentlichkeit geworden und viele regionale Diözesen entzogen den fossilen Energien ihre Investitionsgelder. Sie wurden möglicherweise von

14 Rose, 2005, S. 175.

Neutralen zu aktiven Befürwortern ernsthafter Dekarbonisierung. Du kannst beginnen, das Spektrum zu betrachten und einige Deiner anfänglichen Intuitionen zu hinterfragen. Wer ist am weitesten von Deiner Ansicht entfernt? Wer ist Dir am nächsten? Wo befindet sich in diesem Kontinuum jemand Bestimmtes, den Du schon im Kopf hattest? Stellt sich jemand als ein unerwarteter Befürworter heraus? Wo befindet sich eine kritische Masse, die empfänglich wäre?

Viele Aktivisten denken, dass Wandel dadurch erreicht wird, dass die Person, die am weitesten von ihnen entfernt ist, davon überzeugt wird, dass sie ganz auf ihre Seite kommt.¹⁵ Das ist unrealistisch und kann zu Verzweiflung führen. Es wird hier erkennbar, dass Du es vorziehen solltest, unentschiedene Gruppen in ihren Ansichten zu bewegen oder die Befürworter des Kampagnenziels für ein wirksames Vorgehen zu mobilisieren, anstatt zu versuchen, die aktive Opposition direkt in die aktive Befürwortung zu bewegen. Die Distanz zwischen den Ansichten wäre oft einfach zu groß.

Der Soziologe und Transformationswissenschaftler Harald Welzer beschrieb in einem Interview, dass er es für legitim und besonders wirksam hält, die „bereits Konvertierten“ zu wirksamen Handlungen zu motivieren und mit den nötigen Mitteln für mehr Erfolg auszustatten: „Gegen ‚preaching to the converted‘¹⁶ gibt es überhaupt nichts zu sagen. [...] Warum? Weil sie Argumentationen und Zusammenhänge brauchen. Weil sie einen Job haben und nicht die Zeit haben, sich sowas auszu-denken. Auch in politischer Hinsicht ist ‚preaching to the converted‘ eine absolut sinnvolle Sache. [...] Es gibt eine Notwendigkeit, Menschen in ihrem richtigen Denken zu bestärken.“¹⁷ Außerdem sprichst Du wahrscheinlich eher die selbe ‚Sprache‘ wie eine Person, die sich im Spektrum der Verbündeten direkt neben Dir befindet – Ihr teilt mehr Einstellungen und Werte. Mit diesen Personen kannst Du Dich leichter austauschen als mit einer Person, die vier Stufen entfernt ist. Wenn dies effektiv getan wird, werden Verbündete im Sinne des Kampagnenziels gewonnen, die dann wiederum helfen können, mit Akteuren zu sprechen, die sich zwei Stufen entfernt befinden – und so weiter. Idealerweise wird jeder Akteur eine Stufe näher an das heranbewegt, was Du beabsichtigst, und die am weitesten entfernte Person verlässt die aktive Opposition.¹⁸

15 Russell, Joshua Kahn: Shift the spectrum of allies. Online verfügbar unter <https://beautifultrouble.org/principle/shift-the-spectrum-of-allies/>, zuletzt abgerufen am 22.01.2019.

16 Auf Deutsch: „zu den Konvertierten predigen.“ Der Ausdruck bedeutet, dass ein Argument vor Menschen vorgetragen wird, die bereits gleicher Meinung sind.

17 Urner, Maren; Austen, Felix: 80% der Menschen interessieren sich einen Scheiß für irgendwas und machen alles mit. Interview mit Harald Welzer. Online verfügbar unter: <https://perspective-daily.de/article/596/PUUpC3yJ>, zuletzt abgerufen am 30.01.2019.

18 Smith, Matt: To Work With Them As Allies. Online verfügbar unter <https://ignatiansolidarity.net/blog/2012/04/10/spectrumofallies/>, zuletzt abgerufen am 27.01.2019.

Ordne alle Akteure auf dem Spektrum an. Welchen Teil des Spektrums willst Du in Deiner nächsten Aktion anvisieren und den Menschen darin dabei helfen, einen Schritt auf Deine Position zuzugehen? Welche Herangehensweise bewirkt am meisten für die Lösung des Problems? Vermeide, nur den Wettstreit zwischen aktiven Befürwortern und aktiver Opposition zu sehen.

4.3 Die Force-Mapping-Analyse

Bevor Du Dich auf eine Vorstellung festlegst, dass jemand Bestimmtes etwas Bestimmtes tun sollte, ist es hilfreich, das Kräftegleichgewicht um Dein Anliegen zu hinterfragen. Ein Mapping der Kräfte beginnt mit der Frage: „Warum ist es [das Kampagnenziel] nicht schon passiert?“¹⁹ Es werden die Kräfte für und gegen das Kampagnenziel dargestellt und alle relevanten Akteure werden betrachtet.

Stelle Dir zum Beispiel die Frage, warum Entscheidungsträger bisher noch nicht zugunsten Deiner Intention entschieden haben. Wessen Meinung und Tun beeinflussen wen? Wer kann erst dann handeln, wenn Akteure mit den entsprechenden Ansichten lauter und sichtbarer werden? Was könnte für einen bestimmten Akteur entscheidend sein? So kann man eine Karte des Problems erstellen – die beteiligten Personen, die Organisationen, die Hindernisse und Kräftegleichgewichte – und genau herausfinden, an welchen Punkten angesetzt werden kann. Die Unterschiede im Aufwand der möglichen Strategien werden klarer.

Das ist eine Version einer Theory of Change, die sich auf die Akteure konzentriert. Sie ist leicht mit einer Spektrum-der-Verbündeten-Analyse zu verbinden. Mit Force Mapping kannst Du mögliche Veränderungen im Spektrum der Verbündeten voraussehen, indem Du die gegenseitigen Beziehungen zwischen den Personen auf dem Spektrum dokumentierst.

Zeichne auf, warum Entscheidungsträger aktuell nicht nach Deinen Vorstellungen handeln. Welche Kräfte wirken auf sie, und wie könnten diese verändert werden? Wo kannst Du mit dem geringsten Aufwand am meisten bewegen? Wiederhole diese Analyse während der selben Kampagne mehrfach, um Deine Zielgruppenwahl und Botschaften anpassen zu können.

¹⁹ Rose, Chris: Analyse the forces. Online verfügbar unter http://www.campaignstrategy.org/twelve_guidelines.php?pg=analyse_forces, zuletzt abgerufen am 21.01.2019.

4.4 Wähle die kleinstmögliche Zielgruppe

Du hast nie unbegrenzte Zeit und Energie für Deine Kommunikation. Du musst also nicht nur einen ausreichend großen Effekt erzielen, sondern das auch mit wenig Aufwand schaffen. Aus beiden Gründen ist es sinnvoll, die kleinstmögliche Zielgruppe zu wählen, die im Hinblick auf das Kampagnenziel einen ausreichend großen Unterschied machen kann.

Vielleicht willst Du die Autobefreiung Deiner Innenstadt voranbringen. Versuche nicht, jeden Bürger der Stadt davon zu überzeugen, sondern einen kleinen Querschnitt der Stadt bis in den Stadtrat. Der Soziologe und Transformationswissenschaftler Harald Welzer beschreibt, dass es für sozialen Wandel nicht etwa alle Bürger oder auch nur 80% braucht, sondern nur ca. 5% der Bevölkerung, die vorangehen und möglichst in allen Teilen der Gesellschaft verteilt zu finden sind.²⁰ Ein Eindruck von so einem Querschnitt der Gesellschaft ist viel wertvoller als eine große Zahl von Akteuren, mit denen sich kein anderer identifiziert. Der Rest macht die meisten Dinge dann einfach mit. Es geht nicht allein darum, wie viele Du erreichst, sondern wen Du erreichst.

Und: Je kleiner die Zielgruppe ist, desto spezifischer kann die Botschaft auf sie zugeschnitten werden. Dadurch wird die Kommunikation effektiver. Im Umkehrschluss bedeuten größere Zielgruppen meist, dass die Gestaltungsfreiheit in der Kommunikation sinkt, da die Zielgruppe weniger Konkretes verbindet. Des Wilson, Mitgründer der britischen Anti-Obdachlosigkeits-Organisation Shelter, fasste dies in einer Empfehlung zusammen: „Denken Sie daran, je größer das Publikum, desto einfacher die Botschaft.“²¹

Vielleicht willst Du möglichst viele Menschen erreichen, aber irgendwo musst Du anfangen. Je spezifischer Du dabei sein kannst, desto besser! „Alle“ ist keine Zielgruppe, denn es erlaubt Dir kein Maßschneidern Deiner Botschaften. Sprich lieber die für einen Querschnitt der Gesellschaft fehlenden Zielgruppen an (im Klimaaktivismus: Unternehmer, Bauern, ältere Menschen und Wissenschaftler statt mehr junge, studierende Städter), und lass dann andere davon erfahren, dass Menschen aus allen Gruppen dafür sind.

20 Urner, Maren; Austen, Felix: 80% der Menschen interessieren sich einen Scheiß für irgendwas und machen alles mit. Interview mit Harald Welzer. Online verfügbar unter: <https://perspective-daily.de/article/596/PUUpC3yJ>, zuletzt abgerufen am 30.01.2019.

21 Wilson, Des; Andrews, Leighton: Campaigning: The A-Z of Public Advocacy. London: Hawksmere 1993.

5. Kommuniziere zielgruppengerecht

Wenn Ziele für die Kampagne gesetzt sind, muss gestaltet werden, in welcher Form etwas mitgeteilt wird, damit diese Ziele erreicht werden. Meistens müssen mehrere Botschaften gesendet werden, denn der Kontakt mit einer Zielperson ist ein laufender Prozess, in der von ihrer Seite mehrere Handlungsschritte nötig sind, damit die Kampagne ihr Ziel erreicht. Beispielsweise kann ein erster Kontakt über soziale Medien erfolgen, von wo auf eine Website verwiesen wird, die zum Besuch einer Veranstaltung einlädt, bei der dann die Mitgliedschaft in einer Gruppe vorgeschlagen wird. Bei jeder dieser aufeinanderfolgenden Interaktionen zwischen Kampagne und Zielperson wird mit der Zielperson kommuniziert und Du musst ihr jeweils vermitteln können, worum es geht und was das mit ihr zu tun hat.

5.1 Finde Botschaften durch Forschung

Chris Rose warnt: Du solltest Dich davor in Acht nehmen, Dich in der Diskussion über „Botschaften“ festzufahren.²² Konzentriere Dich darauf, wichtige Fragen über die Zielgruppe und den Kontext der Kommunikation zu beantworten. Finde genug über die Rahmenbedingungen heraus, und die richtige Botschaft wird sich von allein ergeben, schreibt Rose.²³

Gehe dafür nach dem Akronym CAMPCAT vor. Es bezeichnet sieben Aspekte, die untersucht werden sollten:²⁴

- Channel (Kommunikationskanal) – „wie die Botschaft dorthinkommt“
- Action (das Ziel und Zielverhalten) – „was wir passieren lassen wollen (und was die Zielgruppe zu tun gebeten wird)“
- Messenger (Botschafter) – „wer die Botschaft überbringt“ (nicht zwingend Du)
- Programme (die langfristigen Kampagnenziele) – „warum wir es überhaupt tun“

22 Rose, 2005, S. xv.

23 Rose, 2005, S. xv.

24 Rose, 2005, S. 13.

- Context (Kontext der Botschaftsrezeption) – „wo und wann die Botschaft ankommt (inklusive dessen, was zeitgleich außerdem geschieht)“
- Audience (Zielpersonenkreis) – „mit wem wir kommunizieren“ (u.a. Werte, Einstellungen)
- Trigger (Auslöser) – „was das Publikum dazu motivieren wird, zu handeln“²⁵

Vor dem Hintergrund einer solchen Analyse werden die Details und Umstände der Kampagne klar. Die Frage nach Botschaften wird dadurch an die Umstände angeknüpft und ist deutlich leichter zu beantworten, da viele Optionen bereits wegfallen.

Betrachte immer zuerst die Umstände der Kommunikation, und lasse sie für Dich bestimmen, wie Deine Botschaft aussieht. Welche Botschaft Du genau kommunizierst, hängt natürlich von Deinen Intentionen ab, aber vor allem davon, an wen sie sich wann wo wie richtet, um jemanden zum Handeln bewegen.

5.2 Sende Empfängerbotschaften

Du kommunizierst am wirksamsten, wenn Du Dein Vorhaben aus der Perspektive der Zielgruppe betrachtest und für sie etwas Anziehendes daran findest.

Senderbotschaften sind aus der Perspektive des Senders und mit Fokus auf seine Interessen gestaltet. Empfängerbotschaften sind stattdessen auf die Interessen des Empfängers fokussiert und ausreichend kompatibel mit seinem Selbstbild. Wenn sich zum Beispiel eine Organisation darauf bewirbt, von einer Stiftung finanzielle Unterstützung zu erhalten, sollte sie sich fragen, was die Stiftung interessiert. „Das könnte Euch interessieren“ anstatt „Hier ist, was wir wollen“.

Gute Botschaften werden gestaltet, indem sich der Kommunikator nach Reflektion über die Umstände der Kampagne in die Situation des Empfängers versetzt und sich vorstellt, welche Botschaften für diesen am ehesten von Interesse wären. Die Grundlage hierfür ist vorhergehende Zielgruppenrecherche, um sich zum Beispiel die Werte des Empfängers als die eigenen vorstellen zu können.

25 Rose, 2005, S. 13.

Chris Rose empfiehlt, dass Kommunikatoren einen Weg finden, „um zu der Handlung zu gelangen, die die Menschen ergreifen sollen, oder zu der Schlussfolgerung, die Sie erreichen müssen, indem Sie von etwas ausgehen, an dem diese bereits interessiert sind, oder worüber sie sich Sorgen machen“.²⁶ Hier geht es darum, ein Thema nicht zusammenhangslos vorzustellen, und stattdessen direkt an den Interessen einer Person anzusetzen. In einer Studie kanadischer Umweltorganisationen gab ein Aktivist ein Beispiel: „Wenn ich mit der Handelskammer spreche, spreche ich nicht von Biodiversität... Ich spreche nur von einer Win-Win-Situation.“²⁷

Um im Interesse der Zielperson kommunizieren zu können, schreibt Chris Rose, sollten Kommunikatoren „Feedback einholen, ob freiwillig [durch Zielpersonen gegeben] oder durch qualitative Forschung erhalten.“²⁸ Natürlich kann sich die Lage mit der Zeit ändern. Deswegen solltest Du immer wieder nachforschen, was Deine Zielgruppe fühlt und denkt.

Sprich dafür auch die Sprache Deiner Zielgruppe. Begriffe, die für Dich eindeutig positiv sind, können für den Empfänger anders wirken. „Nachhaltigkeit“ fühlt sich für Dich vielleicht an wie „eine bessere Welt“, aber für Deine Zielgruppe wie „mir wird aggressiv vorgeworfen, ganz falsch zu leben.“ Es ist also wichtig, früh zu identifizieren, was der Empfänger hört, wenn Du etwas sagst. Sprich mit ihnen, so viel Du kannst!

Sende Empfängerbotschaften und folge dem Pull-Prinzip. Du treibst den Empfänger nicht dazu an, etwas zu tun, sondern Du machst es für ihn relevant, glaubwürdig, und unwiderstehlich. Es geht nicht um Dich. Was ist für ihn drin? Wie versteht er das Ganze?

26 Rose 2005, S. 14.

27 Fährlich, Birte: Digging deeper? Muddling through? How environmental activists make sense and use of science—an exploratory study. In: Journal of Science Communication, 2018, 17. Jg., Nr. 3, S. A08.

28 Rose, 2005, S. 3.

5.3 Beachte die Werte der Zielgruppe

Um wirklich Zugang zu einem Publikum zu finden, musst Du Eure gemeinsamen Werte finden.²⁹ Reine Fakten mitzuteilen ist nicht wirksam, um ein bestimmtes Verhalten hervorzurufen, denn wahrgenommene Informationen werden im Rahmen der persönlichen Werte interpretiert, anstatt dass die eigenen Werte anhand der neuen Informationen hinterfragt werden. Zur Orientierung können Menschen nach unerfüllten psychologischen Bedürfnissen unterteilt werden, die ihr Verhalten beeinflussen.³⁰ Im „Values Modes“-Modell von Cultural Dynamics werden drei Gruppen unterschieden: Settlers, Prospectors, und Pioneers, etwa übersetzbar als Heimatliebhaber, Goldsucher und Pioniere.

Pioniere (Pioneers) werden als „innengelenkt“, durch intrinsische Werte geleitet, bezeichnet. Sie sind durch Selbstverwirklichung motiviert. Ihre Ansichten werden von Werten des Kollektivismus und der Fairness bestimmt. In ihrem persönlichen Leben sind sie ehrgeizig, suchen jedoch eher innere Erfüllung als die Wertschätzung anderer.³¹ Viele Umweltaktivisten gehören zu dieser Gruppe.

Die Gruppe der Goldsucher (Prospectors) gilt als „nach außen gerichtet“. Prospectors werden von der Wertschätzung anderer getragen. Sie sind durch Erfolg, Status und Anerkennung motiviert. Sie sind normalerweise jünger und optimistischer, oft der Mode und ihrer Reputation bewusst. In den meisten Bevölkerungen sind sie der größte Anteil.

Die Heimatliebhaber (Settlers) sind konservativ – sie gelten als „vorsorgegetrieben“. Sie werden durch persönliche Ressourcen(mängel) und durch Angst vor wahrgenommenen Bedrohungen motiviert. Sie sind tendenziell älter, sozial konservativer und sicherheitsbewusst. (Deine Eltern entsprechend dem wahrscheinlich mehr als Du.) Sie sind oft pessimistisch in Bezug auf die Zukunft und werden durch unmittelbare lokale Probleme getrieben, die sie und ihre Familie betreffen.³²

Alle Personengruppen ließen sich in Untersuchungen über intrinsisch-altruistische Werte besser

29 Clarke, Jamie: Values trump science, economics, technology and international consensus. Online verfügbar unter <https://climateoutreach.org/values-trump/>, zuletzt abgerufen am 31.01.2019.

30 Rose, 2009.

31 Cultural Dynamics: Values Modes. Online verfügbar unter <http://www.cultdyn.co.uk/valuesmodes3.html>, zuletzt abgerufen am 27.12.2018.

32 ebd.

ansprechen als über extrinsisch-egoistischen Werten.³³

Finde heraus, was Deiner Zielgruppe wichtig ist, und wie sie die Welt sieht. Finde idealerweise etwas, das sie bereits beachten und das ihnen über ihren persönlichen Nutzen hinaus für die Welt gut scheint. Vielleicht hat sie ganz andere Bedürfnisse als Du! Nur dann kannst Du auf eine Weise kommunizieren, die sie erreichen wird.

5.4 Ändere ihr Verhalten, und ihre Einstellungen folgen

Als allgemeine Faustregel gilt – „ausgesprochene Meinungen neigen dazu, durch tatsächliche Verhaltensweisen geformt zu werden, und nicht umgekehrt.“³⁴ Mit anderen Worten, wir nehmen bevorzugt Ansichten an, die unser Verhalten erklären oder mit diesem übereinstimmen, selbst wenn das Thema eine simple Faktenfrage zu sein scheint (zum Beispiel, ‚kann ich bei vegetarischer Ernährung überleben?’). Dies wird in der sogenannten „Konsistenz-Heuristik“ festgehalten, die in Studien von Robert Cialdini und anderen nachgewiesen wurde. „Um unsere Überzeugung aufrechtzuerhalten, dass wir vernünftige Menschen sind, deren Ansichten darüber, was sinnvoll ist, zu unseren Verhaltensweisen passen, passen wir unsere relevanten Meinungen an, wenn wir unser Verhalten ändern.“³⁵

Verhalten wiederum wird von Werten beeinflusst. In der Hierarchie geht der Einfluss also von weniger bewussten Kognitionen (d.h. Werten) zu bewussteren mittleren Kognitionen (Einstellungen) und zu spezifischen Verhalten.³⁶ Erst nach dem Verhalten kommen dann die Meinungen als äußerste Schale der Person. Wer einem Empfänger dort, außen, unangenehm auffällt, wird von innen aufgrund der Werte abgeblockt und kann den Empfänger nicht erreichen. Chris Rose beschreibt einen Ansatz, um das zu nutzen. „Wenn Sie sich zu jemandem begeben, der über ein ‚schlechtes‘ Verhalten verfügt und ihm sagen, dass er dies ändern soll, wird er wahr-

33 Crompton, T., et al.: No Cause is an Island. How People are Influenced by Values Regard-less of the Cause. London: Institute for development Studies, 2014.

34 Rose, 2009.

35 Cialdini, Robert: Influence: The Psychology of Persuasion. New York City: Collins 1984.

36 Homer, Pamela M.; Kahle, Lynn R.: A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. In: Journal of Personality and Social Psychology, 1988, 54. Jg., Nr. 4, S. 638.

scheinlich eine begründete Meinung darüber abgeben, warum es sinnvoll ist, Sie abzuwehren. Der Trick besteht also darin, ihn zuerst dazu zu bringen, das Verhalten zu tun, und nicht, die gewünschte Meinung zu entwickeln. Dies bedeutet, mit seinen Werten zu arbeiten [...].³⁷

Chris Rose formuliert dieses Vorgehen als ein sequenzielles Schema für Kommunikationsstrategie, mit der entsprechend der Werte einer Person Verhaltenswandel hervorgerufen wird und dadurch Überzeugung erfolgt. Das Akronym lautet VBCOP:

1. „Definieren Sie ein Zielverhalten, das mit den Werten einer Zielgruppe in Einklang steht [values, V]“
2. „Rufen Sie dieses Verhalten hervor [behaviour, B]“
3. „Wenden Sie die Konsistenz-Heuristik an (das heißt, meine Meinungen passen sich meinem Verhalten an) [consistency, C]“
4. „Zeigen Sie die daraus resultierende Meinung auf (was ich glaube oder für was ich bin) [opinion, O]“
5. „Setzen Sie dies ein, um die Politik zu verändern [politics, P]“

Rose gibt dafür das Beispiel von sozial konservativen Personen, deren Werte der Autonomie und Sicherheit mit einem Steueranreiz für private Solarstromanlagen angesprochen werden. Nachdem sie sich an ihre Anlagen gewöhnt haben, schreibt Rose,³⁸ können Kommunikatoren ihnen „buchstäblich oder implizit sagen: ‚Sie tun da eine grüne Sache‘, ‚Sie sind ein leicht grüner Mensch‘. Wenn dies mit einer Form von Zustimmung einhergeht, werden sie sich damit gut fühlen. So kann ‚grün‘ sein Ghetto verlassen. Was wir vermeiden, ist zu sagen ‚Sie müssen sich ändern‘, ein Affront für die Identität. Es ist viel besser, bei den Verhaltensweisen zu bleiben und es den Menschen zu ermöglichen, in diesem Fall ein Typ für Solarstrom zu werden.“

Über den Umweg von konfliktlosem, aber der Kategorie der Zielverhaltensweise entsprechendem Verhalten kann eine Attacke auf Meinungen vermieden werden und in seltenen Fällen eine große ideologische Distanz übersprungen werden, indem sich die Zielpersonen in der neuen Selbstsicht wohlfühlen, wiederfinden, und die abgelehnte Perspektive für sich neu definieren.

37 Rose, Chris: VBCOP - A Unifying Strategy Model. Hg. v. Chris Rose 2009. Online verfügbar unter https://www.campaignstrategy.org/articles/VBCOP_unifying_strategy_model.pdf, zuletzt geprüft am 03.12.2018.

38 ebd.

Versuche nicht, Meinungen zu ändern. Versuche stattdessen, Herzen zu gewinnen, indem Du passend zu den Werten der Zielgruppe ansetzt, ein Verhältnis aufzubauen und sie die Veränderung einfach miterleben zu lassen, ohne sie je als feindliches Vorhaben wahrzunehmen.

5.5 Gib Ihnen das Gegenteil von Gesichtsverlust

Wann immer Kommunikation dazu führen soll, dass Individuen Verhaltensweisen adoptieren, sollte reflektiert werden, wie attraktiv diese Verhaltensweisen für das Individuum sind – insbesondere in seiner sozialen Umgebung. Die britische Werbeagentur Futerra beschreibt dazu, dass „die meisten klimafreundlichen Verhaltensweisen, insbesondere die großen, anspruchsvollen (Reisen, Ernährung usw.) [...] weder mit sozialem Aufstieg assoziiert noch begehrt“³⁹ sind. Individuelle Verbrauchsveränderungen werden ihnen – und Ergebnissen der Sozialforschung⁴⁰ – zufolge oft einfach deshalb mit wenig Begeisterung aufgenommen, weil sie an das soziale Umfeld der Zielpersonen signalisieren könnten, dass die jeweilige Zielperson einen niedrigen sozialen Status hat und wenig Ansehen verdient. Beispiele hierfür sind der Verzicht auf Fleischkonsum, Flugreisen, oder den Autobesitz. „[Zielpersonen] werden dazu aufgefordert, ein Opfer für das größere Wohl zu bringen. Das war in der Geschichte der Menschheit selten ein Zeitvertreib von hohem Ansehen.“⁴¹ Der einzige Weg, diese Dinge begehrt zu machen, ist, sie begründet und mit Stolz zu tun, sie mit angesehenen Menschen zu assoziieren und als fortschrittlich darzustellen. Wie Futerra empfiehlt: „Durch das Verknüpfen der [gewünschten] Verhaltensweisen mit einem positiven und wünschenswerten Ziel könnten diese Aktionen einige Beliebtheitspunkte gewinnen.“⁴²

Der Sender mag oft nur im Blick haben, wie wichtig eine Verhaltensweise per se wäre, da diese im Verhältnis zum Problem steht, dem Hauptziel seiner Aufmerksamkeit. Dabei läuft er Gefahr, die Außenwahrnehmung zu vergessen. Was unter Aktivisten als cool gilt, wird nicht unbedingt

39 Futerra: Sell the Sizzle Report. The New Climate Message. Futerra: London 2009. Online verfügbar unter: <https://www.wearefuterra.com/wp-content/uploads/2015/10/Sellthesizzle.pdf>, zuletzt abgerufen am 14.01.2019.

40 Zabkar, Vesna; Hosta, Maja: Willingness to act and environmentally conscious consumer behaviour: can prosocial status perceptions help overcome the gap? In: International Journal of Consumer Studies, 2013, 37. Jg., Nr. 3, S. 257-264.

41 Futerra, 2009.

42 ebd.

bei anderen respektiert. Der Verhaltenspsychologe B.J. Fogg beschreibt, dass der Wunsch nach sozialer Akzeptanz (oder das Vermeiden von sozialer Ausgrenzung) einer von drei zentralen Motivatoren ist (siehe das Kapitel 7. Motiviere sie, erleichtere es ihnen, dann fordere sie auf). Wenn das Individuum wahrnimmt, dass eine große Zahl respektierter Individuen in seiner Umgebung ein Verhalten zeigen, sinkt die Sorge, dass das Verhalten zu sozialer Ausgrenzung führt. Dies wird auch als „Social proof“ bezeichnet.⁴³

Diese soziale Beweislage zu schaffen, ist sehr hilfreich. Einerseits sollte die Selbstdarstellung des Kommunikators suggerieren, dass er bereits voranschreitet. Andererseits sollte dem Empfänger mit der Interaktion angeboten werden, bei einem gewinnenden Team mitzumachen.

Es ist wichtig, anzumerken, dass unterschiedlichen Zielpersonen ihr hoher Status in den Augen ihrer bevorzugten Gruppen wichtig ist.⁴⁴ Dementsprechend ist hoher sozialer Status in den Augen unterschiedlicher Gruppen mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Signalen assoziiert.

Geschäftsleute nehmen andere Signale als Zeichen der Zugehörigkeit zu ihrer Gruppe wahr, als es konzernkritische Jugendliche tun, einfach, da sich ihre Gruppen unterscheiden. Das, worüber sich Menschen mit anderen identifizieren, sind geteilte Werte, die sie mittels Signalen erkennen. Wenn sich Kommunikatoren dessen bewusst sind, können sie sich möglicherweise den Zugehörigkeitssignalen einer Gruppe annähern oder zumindest vermeiden, ihnen offen entgegenzustehen, und dadurch effektiver kommunizieren.

Reflektiere, ob Dein Appell einer ist, der mit niedrigem sozialen Status assoziiert werden könnte. Verbinde das, wozu Du Menschen bewegen möchtest, mit einer positiven Vision der Zukunft anstatt nur mit Leid, Sünde und Pflicht.

43 Cialdini, Robert: Influence: The Psychology of Persuasion. New York City: Collins 1984.

44 Brewer, Marilynn B.; Manzi, Jorge M.; Shaw, John S.: In-group identification as a function of depersonalization, distinctiveness, and status. In: Psychological Science, 1993, 4. Jg., Nr. 2, S. 88-92.

5.6 Klimakommunikation

Wenn der Durchschnittsbürger ‚Klimawandel‘ hört, wird er wahrscheinlich an Eisbären oder Pinguine denken,⁴⁵ was ein Problem ist, da Klimawandel dadurch weit entfernt von der Person verortet wird. Die meisten Menschen werden nicht in der Lage sein, eine einzige Weise zu nennen, wie der Klimawandel (oder die meisten größeren, abstrakt wirkenden Probleme) ihre persönliche Gesundheit schädigen kann und welche Personengruppen am meisten gefährdet sind. Viele betrachten den Klimawandel weiterhin derzeit als ein fernes Problem – weit entfernt im Raum (nicht hier), zeitlich (nicht jetzt) und weit entfernt darin, wen es betrifft (nicht uns).⁴⁶ Viele betrachten den Klimawandel als ‚Umweltproblem‘ oder ‚wissenschaftliches Problem‘, aber weniger als ‚allgemein menschliches Problem‘. Es sollte aber nicht um Umweltschutz, sondern um Menschenschutz gehen.

5.6.1 Framing als Klimahölle und Klimahimmel

Die derzeitige Hauptstrategie der Klimakommunikatoren ist die Vermittlung großer Bedrohungen – was nicht langfristig zum gewünschten Handeln motivierend wirkt.

Die Sozialwissenschaft warnt davor, sich des kurzzeitig wirksamen Motivators Angst zu bedienen, um Maßnahmen zum Klimawandel zu motivieren.⁴⁷ Stattdessen sagen Forscher, dass positive Botschaften gebraucht werden, um so langfristige Prozesse wie die Anpassung an den Klimawandel und den heute bereits unausweichlichen Meeresspiegelanstieg zu fördern.⁴⁸ „Wenn der Klimawandel die Hölle ist, wo ist der Himmel?“, fragt die Londoner Werbeagentur Futerra in ihrem Bericht „Sell the Sizzle“ zum Handwerk, Klimawandel zu ‚verkaufen‘. Darin wird aufgrund

45 Climate Outreach: Purpose. Online verfügbar unter: <https://climateoutreach.org/purpose/>, zuletzt abgerufen am 28.01.2019.

46 Climate Outreach: Bringing climate change into the here and now. Online verfügbar unter: <https://climateoutreach.org/helix-bringing-climate-change-into-here-and-now/>, zuletzt abgerufen am 28.01.2019.

47 Feinberg, Matthew; Willer, Robb. Apocalypse soon? Dire messages reduce belief in global warming by contradicting just-world beliefs. *Psychological science*, 2011, 22. Jg., Nr. 1, S. 34-38.

48 Shome, Debika, et al. The psychology of climate change communication: a guide for scientists, journalists, educators, political aides, and the interested public. 2009.

der Praxiserfahrungen der Futerra-Mitarbeiter empfohlen, der Zielgruppe „nicht nur die Hölle anzudrohen“.⁴⁹

Auch der Soziologe und Transformationswissenschaftler Harald Welzer kritisierte an der Umweltbewegung, dass sie meist über Kritik und Alarmierung funktioniere und die wissenschaftlich ermittelten ökologischen Notwendigkeiten nicht in eine attraktive Vision einer kohlenstoffarmen Zukunft einbette. „Das große Problem der Nachhaltigkeits- und Klimaszene ist doch, dass sie nichts anzubieten haben – kein Gegenmodell zur aktuellen Hyperkonsum-Gesellschaft. Wir müssen an positiven Zukunftsbildern arbeiten und die Leute auf Veränderungen heiß machen.“⁵⁰ Er spricht dabei weniger von reiner Kommunikation und insbesondere nicht von Faktenkommunikation – „ich [...] glaube [...] nicht an Informationsweitergabe, sondern an Praxis.“⁵¹ Positive Visionen sollten nicht nur beschrieben, sondern auf regionaler Ebene geschaffen und vorgelebt werden – wie beispielsweise Autofreiheit, Fahrradkultur, Gesundheit, Reparatur und Langlebigkeit, Zeitwohlstand und gemeinsam praktizierter Naturschutz.

Es bleibt jedoch hinzuzufügen, dass es im Gegenzug auch problematisch wäre, nur ‚den Himmel zu versprechen‘. Futerra nimmt in seinem Bericht Bezug auf das psychologische Konzept der Verfügbarkeitsheuristik, das beschreibt, dass Menschen Situationen für realistisch halten, deren Vorstellung ihnen leicht fällt. Die Präsenz und mentale Verfügbarkeit eines Bildes führt dazu, dass dieses Bild eher für die Wahrheit (oder wahre Zukunft) gehalten wird. Im Kontext von Klimakommunikation folgert Futerra daraus: „Durch das (kritisierende) Hervorheben der sehr verschwenderischen Handlungen, die den Klimawandel verursachen, besteht die Gefahr, dass diese unbeabsichtigt in das geistige Bild hineingemalt werden.“⁵²

Diese Darstellung lässt den Schluss zu, dass es vermieden werden sollte, Risiken zu präsent zu machen. Doch auch Futerra sagt, dass vor dem Lösungsbewusstsein ein Problembewusstsein existieren muss. „Der zweite Schritt in unserer Erzählung ist ‚Wahlmöglichkeit‘, denn jetzt, da wir den Himmel haben, müssen wir die Hölle zeigen. [...] Es ist äußerst wichtig, klarzumachen, dass dieser Moment [in der Geschichte] der Zeitpunkt der Wahl zwischen den beiden Pfaden ist.“⁵³

49 Futerra, 2009.

50 Urner, Maren; Austen, Felix: 80% der Menschen interessieren sich einen Scheiß für irgendwas und machen alles mit. Interview mit Harald Welzer. Online verfügbar unter: <https://perspective-daily.de/article/596/PUUpC3yJ>, zuletzt abgerufen am 30.01.2019.

51 ebd.

52 Futerra, 2009.

53 ebd.

Vermittle nicht nur die Klimahölle, sondern auch eine realistische positive Vision der Zukunft, in der sich Menschen ihr eigenes Leben vorstellen können. Zeige auf, dass wir die Wahl haben, und gib konkrete Handlungsschritte vor, die etwas bewirken würden. Benenne zu diesen jeweils kurz, inwiefern sie das tun würden.

5.6.2 Die Bildwelt des Klimawandels

Die Bilder, mit denen derzeit meist über Klimawandel kommuniziert wird, sind psychologisch kontraproduktiv, da sie Klimawandel in Zeit, Raum und Verantwortung weit weg erscheinen lassen, sowie als etwas, gegen das kaum etwas unternommen werden kann. Klassische Bilder von rauchenden Schornsteinen, einzelnen Polartieren oder Eisschollen dominieren die Medienlandschaft.⁵⁴ Aus der Forschung von Climate Outreach ergaben sich sieben Prinzipien für eine wirksamere Klimawandel-Bildwelt.⁵⁵ Wenn Du mit Bildern über Klimawandel (oder andere Probleme, auch abgesehen von ökologischen Krisen) kommunizierst, solltest Du sie anwenden:

1. „Zeigen Sie ‚reale Personen‘, nicht gestellte Fototermine“

Bilder mit Personen oder Tieren sind stärker als solche ohne,⁵⁶ und Bilder dürfen nicht gestellt wirken, mit künstlich glücklichen Menschen. Posierende Politiker sind allgemein sehr unbeliebt. Es ist nicht immer möglich, Bilder von Politikern zu vermeiden, doch wenn ein Bild ein positives Signal setzen soll, sollte der Politiker so authentisch und glaubwürdig wie möglich sein und idealerweise „etwas Nützliches tun, anstatt für die Fotomöglichkeit zu posieren“.

54 O’Neill, Saffron J.: Image matters. Climate change imagery in US, UK and Australian newspapers. In: *Geoforum*, 2013, 49. Jg., S. 10-19.

55 Corner, Adam; Webster, Robin; Teriete, Christian: *Climate Visuals. Seven principles for visual climate change communication (based on international social research)*. Oxford: Climate Visuals 2015.

56 Nicholson-Cole, Sophie A.: Representing climate change futures: a critique on the use of images for visual communication. In: *Computers, environment and urban systems*, 2005, 29. Jg., Nr. 3, S. 255-273.

2. „Erzählen Sie neue Geschichten“

„Klassische“ Bilder des Klimawandels „wie Schornsteine, Entwaldung und Eisbären auf dem schmelzenden Eis“ sind ein wirksames Mittel, um dem Publikum zu vermitteln, „diese Geschichte spricht über den Klimawandel“, aber sie lösten bei den Testpersonen zugleich Zynismus und Ermüdung aus. Sie sollten im Allgemeinen vermieden und vorzugsweise durch bisher unbekannte Sichtweisen zum Klimawandel ersetzt werden, vor allem lokale Maßnahmen.

3. „Zeigen Sie die Ursachen für Klimawandel in größeren Zusammenhängen“

Die Untersuchung ergab, dass die Probanden „die Zusammenhänge zwischen Klimawandel und ihrem Alltag nicht unbedingt verstehen“. Darstellungen von Individuen, die zum Klimawandel beitragen, wurden oft als moralischer Angriff wahrgenommen und stießen auf defensives Verhalten. Wenn Kommunikatoren wünschen, die Verbindungen zwischen „problematischem“ Verhalten und dem Klimawandel zu kommunizieren, sollten sie diese Verhaltensweisen daher am besten in größeren Zusammenhängen zeigen – beispielsweise sollte eine überlastete Autobahn gezeigt werden, nicht nur ein einzelner Fahrer.

4. „Klimafolgen sind emotional stark“

Die Befragungsteilnehmer wurden emotional stärker durch Bilder von Klimafolgen beeinflusst als durch solche von „Ursachen“ des Klimawandels oder „Lösungen“. Beispiele hierfür waren Bilder von „Überschwemmungen und Zerstörung durch extremes Wetter“. Solche Bilder können den Wunsch hervorrufen, zu reagieren, doch sie können auch überwältigend sein. Deswegen sollten dazu konkrete Handlungsschritte mitgeteilt werden, in die der Betrachter seinen Drang, etwas zu tun, investieren kann.

5. „Zeigen Sie lokale (aber gravierende) Klimaauswirkungen“

Bilder lokaler Klimaauswirkungen, die eine einzelne Person oder Personengruppe mit identifizierbaren Emotionen zeigen, erwiesen sich als „mit hoher Wahrscheinlichkeit am stärksten“.

6. „Seien Sie sehr vorsichtig mit Protestbildern“

„Bilder, die Demonstrationen (oder Demonstranten) darstellen, zogen großflächigen Zynismus und einige der niedrigsten Bewertungen in unserer Umfrage an.“ Die Umfrageteilnehmer schienen in

den Fotografien ein gewisses Klischee von „typischen Umweltschützern“ auszumachen, die tendenziell weiß, jung, westlich, in Städten lebend und politisch linken Milieus oder einer Alternativkultur angehören. Solche Bilder waren nur bei der geringen Anzahl von Menschen effektiv, die sich bereits als Aktivisten und Kampagnenteilnehmer identifizierten. Die meisten Probanden fühlten sich den Klimawandeldemonstranten nicht verbunden. Wie die Forscher schließen, könnten solche Bilder für diese Individuen „die Vorstellung verstärken, dass der Klimawandel etwas für ‚die anderen‘ und nicht für ‚uns‘ ist.“⁵⁷ Protestbilder, in denen Personen gezeigt werden, die persönlich von den Klimaauswirkungen betroffen sind, wurden als authentischer angesehen.

7. „Verstehen Sie Ihr Publikum“

Die Forscher betonen einen zentralen Punkt, der für alle Kommunikationsstrategie gilt: Für die Auswahl der richtigen Bilder ist es wichtig, über die Zielgruppe gut informiert zu sein. Es ist für effektive Kommunikation wichtig, dass sich Kommunikatoren über deren politischen Ansichten und Werte informieren, anstatt sich auf persönliche Instinkte zu verlassen.

5.6.3 Kommuniziere die Diversität im Klimakonsens

Die Zahl der 97% aller Wissenschaftler, die sich einig sind, dass Klimawandel real ist, wird oft wiederholt. Doch Forschung hat ergeben: „Bürger mit dem höchsten Grad an Wissenschaftskompetenz und technischen Fähigkeiten waren nicht besonders besorgt über den Klimawandel. Sie waren vielmehr diejenigen, bei denen die kulturelle Polarisierung am größten war.“

Mitglieder kulturell entgegengesetzter Gruppen diskreditieren Beweise und Aussagen über den wissenschaftlichen Konsens in einem polarisierten Diskurs vorhersehbar in einer Art und Weise, die ihren Glauben bestärkt, dass der wissenschaftliche Konsens tatsächlich mit der Position übereinstimmt, die in ihrer eigenen kulturellen Gruppe vorherrscht.⁵⁸

Um diesen Effekt zu überwinden, müssen Kommunikatoren neben dem wissenschaftlichen Wahrheitsgehalt von Informationen stark auf die kulturelle Bedeutung achten. Eine Strategie besteht

57 Corner, 2015, S. 5.

58 Corner, Adam; Whitmarsh, Lorraine; Xenias, Dimitrios: Uncertainty, scepticism and attitudes towards climate change: biased assimilation and attitude polarisation. In: Climatic change, 2012, 114. Jg., Nr. 3-4, S. 463-478.

darin, eine Diversität unter den Botschaftern zu erreichen, sodass Empfänger wahrnehmen, dass die Botschaft von Menschen unterschiedlicher Werte befürwortet wird. Es kann also klug sein, sich nicht automatisch selbst als den logischen Überbringer zu betrachten, sondern solche zu finden und zu erreichen, die für die Zielgruppe besonders glaubwürdig sind.

Finde in Klima und anderen Fragen eine diverse Gruppe von Experten, um einen Konsens für kulturell unterschiedliche Zielgruppen erfolgreich zu kommunizieren.

5.6.4 Lass die Leute über ihre Einigkeit Bescheid wissen

Eine viel wichtigere Botschaft als der Klima-Konsens unter Forschern mag heute der Konsens unter Bürgern sein. Wenn wirksames politisches Handeln für jeden Einzelnen Anstrengungen und Kosten bedeutet, warten viele darauf, dass erst einmal andere mitmachen. Wenn sich die meisten einig sind und doch alle glauben, mit ihrer Ansicht allein zu sein, wird der resultierende Stillstand als „pluralistische Ignoranz“ bezeichnet.⁵⁹ Obwohl zum Beispiel die „solide Mehrheit“ der amerikanischen und britischen Bevölkerung über Klimawandel besorgt ist, glauben sie irrtümlicherweise, dass sie mit ihrer Besorgnis in der Minderheit seien.⁶⁰ Die Unterstützung für einen Preis auf Kohlenstoffdioxid ist in den USA groß,⁶¹ aber die Öffentlichkeit denkt, dass diese Haltung selten sei.⁶² Wenn Menschen aber gezeigt wird, dass die Mehrheit ihrer Ansicht ist, werden Sie viel eher dazu aktiv.⁶³ Besonders stark ist der Effekt, wenn sich nicht irgendwer, sondern das soziale Umfeld einer Person einig ist. Menschen kümmert die Meinung ihrer Lieblingsumgebung besonders.

59 Miller, Dale T.; McFarland, Cathy: Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53. Jg., Nr. 2, S. 298.

60 Geiger, Nathaniel; Swim, Janet K.: Climate of silence. Pluralistic ignorance as a barrier to climate change discussion. In: *Journal of Environmental Psychology*, 2016, 47. Jg., S. 79-90.

61 vgl. Leiserowitz, Anthony; et al: *Politics & Global Warming*, March 2018. Yale University and George Mason University. New Haven, Connecticut: Yale Program on Climate Change Communication 2018.

62 Geiger et al, 2016, S.79.

63 Salmon, Stefanie J., et al.: Social proof in the supermarket. Promoting healthy choices under low self-control conditions. *Food Quality and Preference*, 2015, 45. Jg., S. 113-120.

Anstelle nur zu betonen, dass sich Experten über etwas einig sind, sieh Dir an, ob sich nicht auch eine Mehrheit der Bevölkerung einig ist. Wenn viele Menschen wie die Zielperson der selben Ansicht sind, teile es ihr mit!

5.6.5 Betone die Wahrheit - Widerlegung von Falschinformationen

Wenn Du über Umweltkrisen und ihre Lösungen kommunizierst, weißt Du - es gibt dazu viele Falschinformationen. Aber es ist nicht nur schwierig, sie auszuräumen, sondern auch riskant: Eine Widerlegung kann sie sogar stärker in den Köpfen der Empfänger verankern. In der psychologischen Forschung wurden mehrere solcher „Backfire-Effekte“ beobachtet.⁶⁴ Du solltest darauf achten, dass die Falschinformation in Deiner Widerlegung nicht präsenter und verständlicher ist als die Wahrheit, und dass Du die neue Lücke im Weltbild des Empfängers nicht offen lässt - sonst kommt die Unwahrheit, als die einzige plausible Erklärung für das Beobachtete, bald zurück.

- 1. Konzentriere Dich in der Widerlegung - besonders in Überschriften und Einleitungen - auf die wichtigsten wahren Fakten, nicht auf die Falschinformation. Wenn die Falschinformation zu präsent wird, könntest Du sie aus Versehen normalisieren.⁶⁵**
- 2. Gib nicht zu viele, zu komplizierte Gegenargumente auf einmal. Ein simpler Mythos ist für den Geist anziehender als eine komplizierte Wahrheit. Zu viele Gegenargumente zu geben, kann dazu führen, dass sich die Empfänger eher an den Mythos erinnern.⁶⁶ Wenige, prägnante Gegenargumente sind am besten.**
- 3. Warne die Empfänger vor jeder Erwähnung einer Falschinformation, dass es falsche Informationen gibt und Du ihnen gleich beispielhaft eine nennst. So begegnen sie ihr eher mit Skepsis. Beschreibe die Falschinformation nur knapp.**

64 Johnson, Hollyn M.; Seifert, Colleen M.: Sources of the continued influence effect: When misinformation in memory affects later inferences. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 1994, 20. Jg., Nr. 6, S. 1420.

65 Skurnik, Ian, et al.: How warnings about false claims become recommendations. In: *Journal of Consumer Research*, 2005, 31. Jg., Nr. 4, S. 713-724.

66 Schwarz, Norbert, et al.: Metacognitive experiences and the intricacies of setting people straight: Implications for debiasing and public information campaigns. In: *Advances in experimental social psychology*, 2007, 39. Jg., S. 127-161.

4. Gib eine wahre Erklärung, die die entstandene Lücke füllt. Das Phänomen, das vorher durch eine Unwahrheit erklärt wurde, muss nun auf andere Weise erklärt werden.
5. Beschreibe, wenn möglich, wer hinter der Unwahrheit steckt und wie dabei getäuscht wird. Welche rhetorischen Methoden wurden benutzt? Falsche Experten, rosinengepickte Daten, Auslassungen?
6. Unterstütze Deine Botschaft, wenn möglich, mit klaren Grafiken und Bildern. Sie sind weniger leicht misszuverstehen als Texte, und bieten weniger Spielraum für Verzerrung.⁶⁷
7. Wenn Du die Zielgruppe schon vor ihrer Begegnung mit bestimmten Falschinformationen im Alltag warnst, und zeigst, wie diese versuchen könnten, zu täuschen, wird die Zielgruppe ‚kognitiv geimpft‘. Gewissermaßen entwickelt sie Abwehrkräfte, die sie immun machen.⁶⁸

6. Strukturiere deine Kommunikation mit dem Funnel

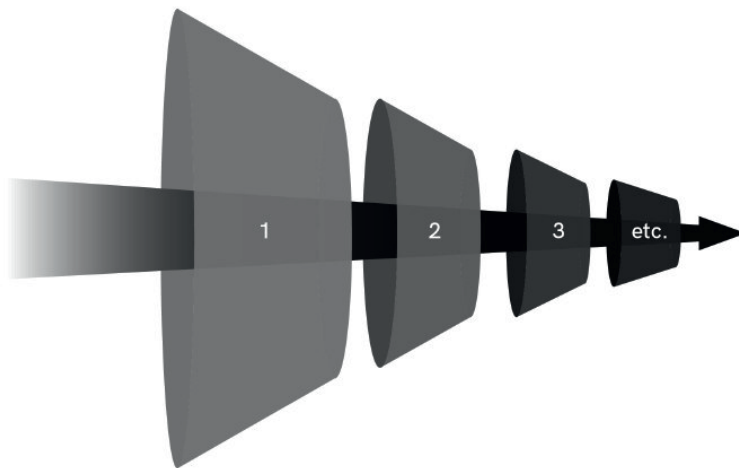
Um Kommunikationsziele zu erreichen und Menschen zu guten Handlungen zu bewegen, brauchst Du oft mehr als einen Schritt. Diese mehreren aufeinanderfolgenden Interaktionen zwischen Dir (beziehungsweise Deiner Kampagne) und den Empfängern solltest Du anhand einer vorbereiteten Struktur gut koordinieren.

Der Funnel (Trichter), oft Sales Funnel, ist das verbreitetste Modell, das dafür im digitalen Marketing genutzt wird.⁶⁹ Der Funnel gibt von links nach rechts den Pfad einer Zielperson wieder, die vom ersten Kontakt mit einer Kampagne bis zum gewünschten Zielverhalten mehrere Stationen durchläuft. Interessierte werden so immer näher ans Ziel geführt. Zum Beispiel sieht

67 Nyhan, Brendan; Reifler, Jason: Opening the Political Mind. Online verfügbar unter <http://www.dartmouth.edu/~nyhan/opening-political-mind.pdf>, zuletzt abgerufen am 23.01.2019.

68 McGuire, William J.; Papageorgis, Demetrios: The relative efficacy of various types of prior belief-defense in producing immunity against persuasion. In: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 1961, 62. Jg., Nr. 2, S. 327.

69 Jansen, Bernard J.; Schuster, Simone: Bidding on the buying funnel for sponsored search and keyword advertising. In: Journal of Electronic Commerce Research, 2011, 12. Jg., Nr. 1, S. 1.



jemand einen Zeitungsartikel über Dein Vorhaben, gelangt von da auf Deine Website, wird dort auf eine Veranstaltung eingeladen, bevor sie dann bei dem mitmacht, was Du befürwortest.

Auf der rechten Seite des Trichters steht das Beeinflussungs-Ziel der Kampagne oder Sub-Kampagne: eine bestimmte Verhaltensweise, die sich die Kommunikatoren von den Zielpersonen wünschen. Es kann sich dabei um möglichst viele oder ganz bestimmte Personen handeln. Das Ziel der Kampagne ist es, Menschen von einem Zustand der Unkenntnis oder Inaktivität (links vom Trichter) zur Ausübung eines Zielverhaltens (rechts vom Trichter) zu bewegen. Wenn Du Deine Kampagne auf diese Weise betrachtest, fällt Dir auf, wo es schiefgeht.

Der britische Umweltschützer George Monbiot beklagt zum Beispiel, dass viele Demonstrationen große Teilnehmerzahlen erreichen, daraus aber nichts machen und das Potenzial im Verlauf der Veranstaltungen immer weiter verspielen. Jede Demonstration sollte laut Monbiot „den ersten beiden Regeln effektiver Kampagnenführung folgen: Ermitteln Sie genau, was Sie erreichen wollen, und stellen Sie sicher, dass jeder Schritt, den Sie auf dieses Ziel hin unternehmen, zum nächsten Schritt führt.“⁷⁰

⁷⁰ Monbiot, George: *Out of the wreckage – a new politics for an age of crisis*. London: Verso Books 2017, S. 93.

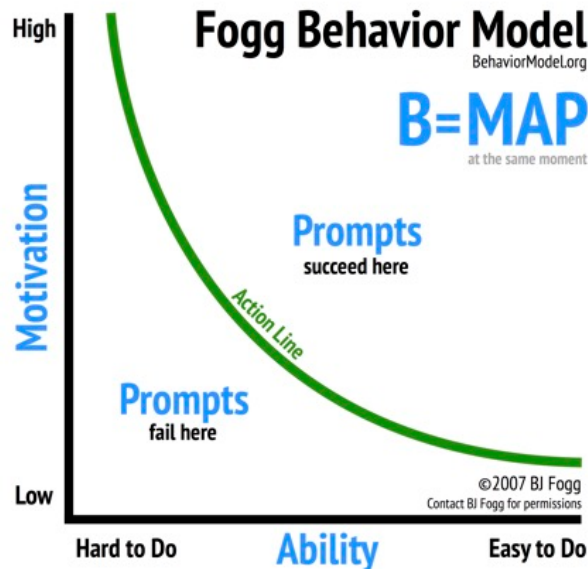
1. Öffne den Trichter für deine Zielgruppe so weit es geht – je mehr von ihnen in Kontakt mit Deiner Kampagne kommen, desto mehr können später zum Ziel gelangen. Wo begegnen Menschen Deiner Kampagne zuerst? Sagen ihnen Freunde Bescheid? Sehen sie Dein Plakat? Lesen sie in der Zeitung über Dich? Jederzeit kannst Du Dinge unternehmen, damit kontinuierlich neue Interessenten dazukommen.
2. Maximiere den Anteil der Personen, die von einem Element zum nächsten übergehen. Wenn fünfhundert Menschen deine Website besuchen, aber nur zwanzig auf den wichtigsten Button klicken, verlierst Du an dieser Stelle viele Personen, und solltest mehr tun, um ihre Motivation zu steigern und die Hürden für den nächsten Schritt zu senken. Gib ihnen gute Gründe, die nächsten Schritte zu durchlaufen – was haben sie vom Mitmachen, und wie kannst Du es ihnen leicht genug machen?
3. Insgesamt sollte der Trichter so kurz wie möglich sein – und so lang wie nötig. Einerseits sollte niemand Umwege gehen müssen, oder abgelenkt werden. Je mehr Schritte im Funnel, desto mehr Menschen springen an jedem Schritt ab, und desto mehr Optimierungsarbeit für Dich. Auf der anderen Seite muss erst genug Motivation entstanden sein, bevor Du erfolgreich zum nächsten Schritt einladen kannst.

7. Motiviere sie, erleichtere es ihnen, dann fordere sie auf

Wahrscheinlich hast Du einige Aktivitäten im Kopf, von denen Du denkst, dass bestimmte oder sehr viele Leute sie ausführen sollten, um etwas an wichtigen Problemen zu verändern. Vielleicht sollten Angestellte streiken oder Supermärkte nicht mehr Eier von Käfighennen verkaufen⁷¹, Schulkinder demonstrieren, Rentner über Degrowth lernen oder alle das Fliegen lassen. Wenn Deiner Einladung nicht gefolgt wird, weißt Du möglicherweise nicht weiter. Was musst Du anders machen, damit es klappt? Der Verhaltenspsychologe B.J. Fogg schuf ein Konzept, das Dir dabei hilft,

71 vgl. <https://www.openphilanthropy.org/blog/why-are-us-corporate-cage-free-campaigns-succeeding>

erfolgreicher zu sein.⁷² Laut seinem Verhaltensmodell müssen drei Bedingungen erfüllt werden, um ein Verhalten auszulösen oder zu beeinflussen. Das Verhalten muss vom Empfänger gewollt werden, er muss es für ausreichend durchführbar halten und das Verhalten muss ausgelöst werden. Dies wird in der Formel $B=MAT$ beschrieben: „Verhalten (Behaviour, B) erfolgt, wenn genügend Motivation (M), sowie genügend Durchführbarkeit (Ability, A), und ein Auslöser (Trigger, T) im selben Moment zusammenkommen.“



Durchführbarkeit bezeichnet, wie einfach das Verhalten wäre. Dazu gehört auch, ob die Person es als einfach wahrnimmt. Die ‚Action Line‘ trennt erfolgreiche Motivation-Durchführbarkeit-Kombinationen von erfolglosen. Je schwieriger das Zielverhalten ist, desto mehr Motivation wird benötigt. Wichtiger noch ist aber, dass Zielverhaltensweisen, die zu viel Motivation benötigen würden, in vereinfachter Form schon mit wenig Motivation auftreten – und dass daraus dann im Laufe der Zeit und Gewöhnung das vollständige Verhalten erwachsen kann.⁷³

Fogg beschreibt, dass die Anwendung des Modells auf simples Zielverhalten am besten funktio-

72 Fogg, Brian J.: Creating persuasive technologies: an eight-step design process. In: Proceedings of the 4th international conference on persuasive technology. ACM, 2009, S. 44.

73 Fogg, Brian J.: Creating persuasive technologies: an eight-step design process. In: Proceedings of the 4th international conference on persuasive technology. ACM, 2009, S. 44.

niert. Bei komplexen Verhaltensweisen, die zwar alltagssprachlich in einem Begriff zusammengefasst werden, aber in Wahrheit viele Schritte und vorhergehende innere Vorgänge umfassen – wie eine Flugreise zu buchen – kann an keiner konkreten Stelle angesetzt werden. Fogg sagt: „Ich glaube, die beste Wahl ist das einfachste Verhalten, das etwas ausmacht. Dies erfordert häufig, dass ein Team sein ehrgeiziges langfristiges Ziel auf ein kleines kurzfristiges Ziel reduziert“.⁷⁴

Wenn ein Zielverhalten nicht auftritt, dann fehlt entweder Motivation, Durchführbarkeit, ein Auslöser, oder eine Kombination daraus. Fogg gibt das Beispiel einer Person, die einen Anruf auf ihrem Mobiltelefon nicht annimmt, weil es sich in einer Tasche befindet und somit schwer erreichbar ist. Die Schwierigkeit, das Handy zu fassen, senkt in diesem Fall die (wahrgenommene) Durchführbarkeit, indem das Zielverhalten zu viel Aufwand bedeutet. Nimmt die Person den Anruf stattdessen aus Angst vor einem unerwünschten Gespräch nicht an, fehlt im Moment des Auslösers die entsprechende Motivation. Verhindert ein leerer Akku das Gespräch, sind Motivation und die Befähigung zwar hoch, doch das Telefon klingelt nicht – es gibt also keinen Auslöser zum Abnehmen des Telefons.

Der Einfachheit halber können wir zusammenfassen, dass drei Kernmotivatoren unser Handeln bestimmen, die jeweils in zwei Richtungen weisen: (1) Wohlbefinden zu suchen und Schmerz zu meiden, (2) Hoffnung zu suchen und Angst zu vermeiden und (3) soziale Anerkennung und Akzeptanz zu suchen – und Ablehnung beziehungsweise Ausgrenzung zu vermeiden.⁷⁵ An diesen Punkten kann für Motivationssteigerung angesetzt werden.

Es gibt auch unterschiedliche Faktoren, die die (wahrgenommene) Schwierigkeit eines Verhaltens senken können. B.J. Fogg nennt sechs „Ansätze für die Vereinfachung“.⁷⁶

- Zeit – wie lange es dauert, eine Handlung abzuschließen.
- Geld – die finanziellen Kosten einer Handlung.
- physische Anstrengung – die Menge körperlicher Arbeit, die in der Handlung involviert ist.

74 Fogg, 2009, S. 26.

75 Fogg, 2009, S. 40.

76 Fogg, 2009, S. 5-6.

- Gehirnzyklen – eine tatsächliche Größe aus der Neurowissenschaft, gemessen in Hertz (Gehirnzyklen pro Sekunde). Sie steht hier für das Ausmaß mentaler Anstrengung und Fokussierung, die die Handlung erfordert.
- soziale Abweichung – wie sehr die Handlung von anderen akzeptiert wird.
- Routine-Abweichung – Fogg beschreibt dies als „wie sehr die Handlung zu existierenden Routinen passt oder sie durchbricht.“

Fogg empfiehlt, sich bei der Vereinfachung auf die jeweils knappste dieser Ressourcen der Zielperson zu konzentrieren. Das jeweils größte Hindernis zählt also am meisten.⁷⁷ Was hält die Zielgruppe in diesem Augenblick mehr zurück als alles andere? Wäre es für sie zu teuer, fremdartig, mental anstrengend, zu Deinem Vorhaben beizutragen?

Um mehr Erfolg zu haben, analysiere, was Du an Motivation, Durchführbarkeit und Auslöser Deines gewünschten Verhaltens verändern musst, damit es eher auftritt. Fehlt es an Motivation? Ist es die falsche Motivation? Ist die Aufgabe leicht genug? Kann die Zielgruppe auch richtig einschätzen, wie leicht es ist? Kommt der Auslöser zu früh oder zu spät? Und: Versuchst Du zu viel auf einmal? Vielleicht musst Du es auf kleinere Schritte herunterbrechen.

Wenn Du ein vielversprechendes Projekt hast und entweder Beratung brauchst oder einen Auftrag für die genaue Ausarbeitung und Betreuung einer Kampagnenstrategie vergeben möchtest, kontaktiere mich unter hello@vegardbeyer.de. Viel Erfolg!

77 ebd., S.6.

Lies mehr darüber

Aktivistische Kampagnen-Guides

- campaignstrategy.org, die Website des britischen Campaigners Chris Rose.
 - Rose, Chris: Analyse the forces. Online verfügbar unter www.campaignstrategy.org/twelve_guidelines.php?pg=analyse_forces
 - Rose, Chris: Construct a critical path. Online verfügbar unter www.campaignstrategy.org/twelve_guidelines.php?pg=critical_path
- Ressourcen von 350.org, unter de.trainings.350.org/for/organisatorinnen
- Rules for Revolutionaries über digitales und Offline-Campaigning, das Buch der beiden Organisatoren hinter Bernie Sanders' erfolgreicher Freiwilligenkampagne von 2016, unter rulesforrevolutionaries.org

Wissenschaftskommunikations-Ratgeber

- *Escape from The Ivory Tower*, von Nancy Baron
- *Sharing Knowledge. A guide to effective science communication*, von Julian Cribb und Tjep-paka Sari Hartomo

Anwendbare Kommunikationsforschung

- *Cultural Cognition*, der Blog des Klimakommunikationsforschers Dan Kahan, unter culturalcognition.net
- *Sell the Sizzle*, eine kurze Anleitung für Klimakommunikation von der Agentur Futerra, unter wearefuterra.com/wp-content/uploads/2015/10/Sellthesizzle.pdf

Bildnachweise

S. 1 — Cunningham, Malaika: The future starts now in a sinking city. 2. Februar 2019.
Mit freundlicher Erlaubnis der Urheberin.

S. 15 — Spektrum der Verbündeten, eigene Darstellung auf der Basis von einer Grafik unter <https://de.trainings.350.org/resource/spectrum-of-allies/>, abgerufen am 01.02.2019.

S. 35 — Funnel, eigene Darstellung auf der Basis von einer Grafik unter <http://3vbiz.com/the-digital-sales-funnel-and-why-people-fail-at-social-media-and-ppc-advertising/>, abgerufen am 01.02.2019.

S. 37 — Fogg, Brian J.: Fogg Behavior Model, unter https://www.behaviormodel.org/index_files/fogg-behavior-model-updated.png, abgerufen am 01.02.2019. Mit freundlicher Erlaubnis des Urhebers.