

# Die Verantwortung der Strategischen Kommunikation in der sozial-ökologischen Transformation: Ein normatives Modell

*Lars Rademacher, Thomas Pleil, Pia Sue Helferich*

## Abstract

Eine demokratische und damit partizipative Gesellschaft fragt alle ihre Mitglieder nach deren möglichen Beiträgen zu ihrem Funktionieren und vor allem zum Bearbeiten von Herausforderungen und Krisen. Dies gilt besonders in einer Zeit, die durch multiple Krisen geprägt ist. Zum erfolgreichen Umgang mit Herausforderungen, die sich durch komplexe gesellschaftliche Probleme oder Krisen ergeben, werden transformative Ansätze als besonders erfolgversprechend diskutiert. In diesem Denken sollen Wissen und Erfahrungen aller, die einen Beitrag leisten können, zur gemeinsamen Bearbeitung der Herausforderungen aktiviert werden und Wissenschaft und Praxis gemeinsam Lösungen entwickeln und umsetzen. Vor diesem Hintergrund diskutiert der vorliegende Artikel am Beispiel der sozial-ökologischen Transformation ethische Anforderungen an das Feld der Strategischen Kommunikation für einen Beitrag zur Bearbeitung der Herausforderungen der Menschheit. Vorgeschlagen wird mit dem StraKiT-Modell ein normativer Ansatz, der in der Konsequenz weitreichende Auswirkungen auf Forschung, Lehre und Praxis der Strategischen Kommunikation - oder PR - hat.

## *1. Strategische Kommunikation und die Herausforderungen der Menschheit*

### *1.1 Krisen und Herausforderungen überall*

Unsere Gegenwart ist geprägt durch vielfältige Herausforderungen und Krisen, beispielhaft genannt seien soziale Ungleichheit, wirtschaftliche Instabilität, die Klimakrise oder der Verlust der Biodiversität. In engem Zusammenhang damit sind zahlreiche weitere krisenhafte Entwicklungen zu sehen, so zum Beispiel Flucht und Migration, Populismus und Polarisierung oder gesundheitliche Krisen wie Covid-19. Homer-Dixon et al. (2015) verdeutlichen am Beispiel der weltweiten Veränderungen des Klimas die Folgen in Bezug auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedingungen – etwa, wenn es in der Folge zu Ernteausfällen, Hunger, sozialen Unruhen, Gewalt, internationalen Konflikten oder dem Versagen von Staaten kommen kann. Ehrlich und Ehrlich (2013) argumentieren ähnlich und beschreiben, dass sich die Menschheit seit geraumer Zeit im „perfekten Sturm“ befindet und nicht wenige Akteur:innen in Wissenschaft und Politik den Fortbestand der Menschheit als gefährdet betrachten. Ein substanzieller Unterschied zu Krisen, die es in der Menschheit schon immer gab,

besteht darin, dass es außer der Großen Depression und dem Zweiten Weltkrieg praktisch keine Krise globalen Ausmaßes gegeben hat, argumentieren Homer-Dixon et al. (2015), während es seit einigen Jahren nun zu einer Vielzahl global wirkender Krisen kommt und immer neue entstehen. Vielfältige gleichzeitige Belastungen führen dabei zur Überforderung („Overload“) eines Systems, woraus systemische und zugleich globale Krisen entstehen. Verbindend zwischen einem Großteil der aktuellen globalen Krisen ist das Überschreiten der Grenzen des Erdsystems (Planetary Boundaries) (Rockström et al. 2023). Steffen et al. (2018) gliedern dabei das Erdsystem in die drei Felder Biosphäre, Klima und Gesellschaften und leiten zur Bewältigung eine Vielzahl notwendiger Veränderungen ab: zum Beispiel technische Innovationen, Verhaltensveränderungen, neue Formen der Governance oder veränderte soziale Werte. Auf dem Weg dorthin erscheint besonders das Konzept der „Social Tipping Points“ von Otto et al. (2020) wichtig, das konkrete Interventionen beschreibt, um Veränderungen auf dem Weg zu CO<sub>2</sub>-neutralen Gesellschaften sicherzustellen. Wie der Name „Tipping Point“ ahnen lässt, geht es darum, Veränderungen zu erreichen, die nicht durch tagespolitische Wellen wieder verschwinden, sondern die gesellschaftliche Entwicklung langfristig beeinflussen. Beispiele für Tipping Points aus der Vergangenheit sind etwa die Einführung des Wahlrechts für Frauen oder die gleichgeschlechtliche Ehe. Veränderungen dieser Art wurden im zivilgesellschaftlichen Diskurs vorbereitet. In Bezug auf eine nachhaltige Gesellschaft nennen Otto et al. (2020) 18 gesellschaftliche Bereiche als Social Tipping Points. Beispiele sind, dass die Nutzung oder die Finanzierung fossiler Energie mehrheitlich als unmoralisch betrachtet wird oder dass die Mehrheit der Bevölkerung Produkte nutzt, die ohne fossile Energie entstanden sind oder sich mehrheitlich CO<sub>2</sub>-freundlich ernährt (Otto et al. 2020).

Solche Social Tipping Points oder andere Arten der Transformation zu erreichen, ist besonders herausfordernd aufgrund der Besonderheiten der zu lösenden Probleme. Seit Ende der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts werden in verschiedenen Disziplinen sogenannte „Wicked Problems“ diskutiert (Lönngren/van Paeck 2021). Ursprünglich wurden etwa zehn Eigenschaften von Wicked Problems beschrieben. Dazu gehören unter anderem ihre Einmaligkeit, die Tatsache, dass es zu ihrer Lösung kein richtig oder falsch, sondern nur bessere oder schlechtere Lösungen gibt oder der Sachverhalt, dass ein Wicked Problem nicht nur in sich hochkomplex, sondern mit weiteren Problemen verbunden ist (Lönngren/van Paeck 2021). Meist werden auch große Unsicherheiten im Zusammenhang mit

Wicked Problems betont (z.B. Braut 2022), wobei diese Unsicherheiten sich auf viele Aspekte wie das vorhandene Wissen, die laufende Veränderung des Problems und die Problembearbeitungen beziehen können. Schiefloe (2020) arbeitet zudem heraus, dass Wicked Problems nicht in einem klar umrissenen Bereich wie dem Gesundheitswesen oder der Bildung bearbeitet werden können, sondern immer mehrere funktionale Bereiche der Gesellschaft betroffen sind. Die Klimakrise und ihre Auswirkungen zeigen dies sehr deutlich. Klar ist dabei auch, dass Wicked Problems mit ethischen Dilemmata verbunden sind, wie sich das zum Beispiel in der Covid-19-Pandemie sehr deutlich gezeigt hat (Braut 2022).

## 1.2 Transformation und transformative Forschung

So strapaziert der Begriff der Transformation auch sein mag: Wissenschaftlich betrachtet steht der Begriff für Selbstverständnisse und beschreibt Herangehensweisen, die zur Bewältigung von komplexen Krisen bzw. Wicked Problems beitragen sollen. Malik (2018) beschreibt als Transformation weitreichende und unumkehrbare Veränderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen, also beispielsweise Politik, Wirtschaft, Kultur oder Bildung. Abstrakter gesprochen: Transformation wird als kontinuierlicher Prozess verstanden, in dem sich grundlegende Attribute sozialer Systeme unumkehrbar verändern, was Werte, Normen, Beziehungen und Stratifizierungshierarchien beeinflusst (de Haas et al. 2020). Besonders häufig wird von Transformation in Verbindung mit Digitalisierung oder nachhaltiger Entwicklung (z.B. Schneidewind 2018) gesprochen, doch betont Malik (2017), dass diese durch zahlreiche weitere Faktoren wie z.B. die globale Verschuldung oder demographische Entwicklungen beeinflusst werden und damit „ein explosives Wachstum an Komplexität“ entsteht (Malik 2017: XXX).

Transformation ist jedoch im besten Fall ein Prozess, der gesellschaftlich gestaltet wird, es kann also von einem Innovationsprozess gesprochen werden. Schneidewind (2018: 42) hebt das Zusammenspiel aus Innovationen, neuen Ideen und Wertvorstellungen als Antrieb für Politik, Geschäftsmodelle und Technologieentwicklung hervor. Zuvorderst sieht er jedoch die so genannte Große Transformation, die als Weg zu nachhaltigen Gesellschaften verstanden wird, als ein kulturelles Projekt und als Entwicklungsschritt in der menschlichen Zivilisation, in der „Würde und Entfaltungsmöglichkeiten der Menschen Richtschnur“ sind (Schneidewind 2018: 23).

Transformative Forschung wird häufig als angemessenes Vorgehen gesehen, um diese Anforderungen und damit verbundene Beteiligungsmöglichkeiten zu erfüllen. Anderson und McLachlan (2015) bezeichnen transformative Forschung als Paradigma, das im Kontrast steht zu klassischer Forschung - die vereinfacht gesagt vom Labor in die Dissemination geht und aus kritischer Perspektive auf der Aggregation von Macht basiert. Statt Wissen hierarchisch zu behandeln, fokussiert sich transformative Forschung auf die Mobilisierung von Wissen ohne Hierarchien und steht für kollaborative Prozesse, in denen akademische Forscher:innen zusammen mit gesellschaftlichen Gruppen wie z.B. sozialen Bewegungen zusammenarbeiten, um gesellschaftlichen Wandel bewusst zu fördern (Anderson/McLachlan 2015). Insofern wirkt nach diesem Verständnis Wissenschaft „in die Gesellschaft und verändert sie mit“, so Uwe Schneidewind in einem Interview (Danielzyk/Peters 2016).

Bereits 2011 hatte der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU 2011) die Notwendigkeit transformativ wirkender Forschung betont und die Aspekte Partizipation, Transdisziplinarität und transformative Wirkung fest verbunden. Partizipation kann dabei differenziert betrachtet werden: Defila und Di Giulio (2019) plädieren dafür, dass Forschende und gesellschaftliche Akteur:innen aufgrund ihrer Expertise gleichberechtigt zusammenarbeiten (wissenschaftliche Legitimität), jedoch auch die gesellschaftspolitische Legitimität eine zentrale Rolle spielt - im Denken der strategischen Kommunikation würde man an dieser Stelle für den Einbezug der Stakeholder plädieren.

Doch wie stehen eigentlich die Teildisziplin „Strategische Kommunikation/PR-Forschung“ und die übergeordnete Kommunikationswissenschaft zu transformativer Forschung?

### 1.3 Strategische Kommunikation und Transformation

Selbstverständnisdebatten gehören aus Sicht von Neverla (2020: 333) zur DNA des Faches Kommunikationswissenschaft. Tatsächlich kann man in seiner mehr als hundertjährigen Geschichte regelmäßig aufkommende Grundsatzdebatten nachvollziehen (Pleil/Matusiak/Müller 2021: 260), in denen es immer wieder auch um die Wirksamkeit der Kommunikationswissenschaft in die Gesellschaft ging - oder auch einfacher gesagt: um ihre öffentliche Wahrnehmung. Trotz eines enormen Wachstums bezogen auf Ressourcen in Lehre und Forschung in den letzten Jahrzehnten ist die

Sichtbarkeit des Faches wie auch seiner Teildisziplinen in der Öffentlichkeit recht gering, so der Tenor einiger Kommentare von Vertreter:innen des Faches; eine Feststellung, die zweifellos auch für die Teildisziplin Public Relations / Strategische Kommunikation gilt.

Dabei haben sich immer wieder Vertreter:innen des Faches für eine stärkere gesellschaftliche Orientierung ausgesprochen. So forderten zum Beispiel Krüger und Meyen (2018) das Fach auf, sich mit einer Wirtschaft ohne Wachstum (Postwachstumsgesellschaft) zu beschäftigen und sich für eine transformative Kommunikationswissenschaft einzusetzen und einen Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu leisten, etwa mit Hilfe anderer Konsummuster. Kannengießer (2021: 251-252) thematisiert unter anderem die Einsatzdauer von Geräten zur Nutzung von Medieninhalten oder faire Bedingungen für deren Herstellung und kommt zum Schluss, dass auch Medienpraktiken einen Beitrag zur Großen Transformation liefern können. Arslan (2024) schließlich hat einen Vorschlag unterbreitet, wie sich Medien- und Kommunikationswissenschaften stärker am Gemeinwohl orientieren können, indem sie gesellschaftliche Diskussion begleiten und befördern. Wir kommen darauf gleich zurück.

Krüger und Meyen (2018: 347) betonen, dass eine gesellschaftliche Orientierung der Kommunikationswissenschaft bedeutet, dass diese zum Gelingen gesellschaftlicher Kommunikation beitragen sollte und damit normativ zu verstehen ist. Diese Forderung ist passend zum vorgestellten Verständnis transformativer Forschung, bei der klar ist, dass jede Disziplin entsprechend ihrer Kompetenzen Beiträge einbringt - also inter- und transdisziplinär denkt (Schneidewind 2015: 88). Entsprechend dem integrativen Gedanken der Kommunikationswissenschaft lässt sich für jede Teildisziplin (oder Fachgruppe der DGPK) fragen, welche Beiträge ihre Mitglieder zum Gelingen der Großen Transformation leisten können (Pleil/Matusiak/Müller 2021: 261). Für die Fachgruppe PR und Organisationskommunikation hatten bereits 2013 Nothhaft und Wehmeier warnend die Hand gehoben und kritisiert, dass ihre Teildisziplin sich viel zu stark auf organisationale Effizienz- und Effektivitätssteigerung konzentriert und sich von gesellschaftlichen Fragestellungen abgewandt habe. Sie forderten deshalb eine „fallbezogene, kontextsensitive und wertebewusste Forschung“ (Nothhaft/Wehmeier 2013: 319), die in die Gesellschaft wirkt und auf Grundlage ihrer Expertise Beratung leistet.

Pleil, Helferich und Otsa (2025) präsentieren mit ihrer Typologie der strategischen Nachhaltigkeitskommunikation drei Modi: Erstens das Nachhaltigkeitsreporting, zweitens Nachhaltigkeits-PR und -Marketing und drit-

tens eine „transformative strategische Kommunikation“ (TSC). Dieser dritte Typus nimmt die Aufforderung der gesellschaftlichen Orientierung als Ausgangspunkt und geht damit über die sonst übliche Organisationsfunktion strategischer Kommunikation hinaus. TSC wird entsprechend als strategische Kommunikation verstanden, die Transformationen begleitet und unterstützt und dabei in die verschiedenen Felder der Veränderung wie Kultur, Arbeit, Lernen, Produktion oder Konsum hineinwirkt (Pleil/Helferich/Otsa 2025). Dabei kann TSC in relativ kleinen Netzwerken und so etwa auf Organisationsebene stattfinden, aber auch durch Netzwerkeffekte skalieren und gesellschaftlichen Impact schaffen. Im Fokus steht dabei nicht der Organisationserfolg, sondern der Beitrag zum Gemeinwohl. Dabei integriert der Ansatz Elemente benachbarter (Teil-)Disziplinen wie der Psychologie, der Gesundheitskommunikation oder der Communication for Social Change (C4SC) und versteht strategische Kommunikation als ein Element in einem transformativen Denken.

## 2. Normative Grundlagen

Die transformative strategische Kommunikation (TSC), die bei Pleil, Helferich und Otsa (2025) ausformuliert wird, will explizit einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten und muss dabei natürlich anerkennen, dass auch Gemeinwohl selbst ein breites Konzept ist. Ob es allerdings so breit ist, dass dessen Bestimmung letztlich offenbleibt und im Diskurs zu verhandeln ist, wie Altmeppen et al. (2019: 65) meinen, kann auch anders argumentiert werden. Filipović (2017: 17) etwa betrachtet Gemeinwohl eher als das, was im allgemeinen Interesse ist: mediale Akteure hätten die moralische Pflicht (Verantwortung), in ihrem Medienhandeln nicht nur die eigenen Interessen zu berücksichtigen, sondern auch immer die der Allgemeinheit. „Diese Pflicht findet ihre Begründung darin, dass die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen von Praktiken des öffentlichen Kommunizierens groß sind und sich auf den Zustand des Gemeinwesens auswirken. Daraus lässt sich die besondere Gemeinwohlverantwortung der Akteure im Bereich medienvermittelter Kommunikation ablesen“, so Filipović (ebd.). Was dann Inhalte dieser Gemeinwohlorientierung ist, muss aus seiner Sicht nicht festgelegt werden, weil dies immer wieder im Diskurs und demokratisch neu bestimmt wird. Dabei wäre es dann ein Postulat für die strategische Kommunikation, disparaten Stimmen in Organisation und Gesellschaft auch entsprechend Gehör zu verschaffen (Raatz 2022). Eine so verstandene

und am Gemeinwohl orientierte strategische Kommunikation sorgt dann für Ausgleich im Diskurs und gibt insbesondere den bislang zu wenig beachteten Stimmen Raum.

Es kann allerdings die Notwendigkeit zur Festlegung auf konkrete Gemeinwohlkriterien entstehen, darauf weist Filipović (2017:18) auch hin, wenn eine Gesellschaft „ohne Diskurs“ in vermacheten Strukturen erstarrt.

Will man weiter explizieren, wie Medien- und Kommunikationswissenschaft (MKW) allgemein – oder im Speziellen Forschung zur strategischen Kommunikation – sich am Diskurs um das Gemeinwohl beteiligen kann, bietet sich an, mit Arslan (2024) drei Ebenen der Auseinandersetzung zu unterscheiden: die normative, formale und konditionale Dimension. In der normativen Dimension ist MKW kritisch gegenüber der Gesellschaft, was zum Beispiel Gesellschaftskritik im Sinne einer Kritik an bestehenden Herrschaftsverhältnissen, Ungleichheit, Ausbeutung oder aber – positiv formuliert – das Entwickeln von entgegengesetzten Utopien der postkapitalistischen Wirtschaft oder der sozialen Gerechtigkeit umfassen könnte (van den Ecker/Tröger 2022). Bei der formalen Dimension geht es um den Austausch mit der Gesellschaft, was insbesondere auch beinhaltet, die eigene Theoriebildung anschlussfähig zu machen und zu halten, für den gesellschaftlichen Austausch ebenso wie für den Austausch mit der Praxis – etwa durch partizipative Forschung (Arslan 2024). Und die konditionale Dimension schließlich wendet den kritischen Blick auf sich selbst an, also auf die Forschungen zur Strategischen Kommunikation und wie diese in ihrem Feld Wissensproduktion betreiben: unter welchen Bedingungen, unter welchen Vorannahmen, vielleicht auch unter wessen Förderung und in welchen Abhängigkeiten. Und hier wäre vermutlich die sehr einseitige, auf Wirtschaftsunternehmen und ihre Kommunikation bezogene Forschung zu kritisieren.

Fachgeschichtlich zeigt Szyszka (2022) auf, dass die Public Relations-Forschung seit den 50er Jahren immer wieder für Gemeinwohlaspekte argumentiert hat. Mal waren diese eher vorsichtig auf den öffentlichen Ausgleich von Interessen bezogen, mal direkt als Verantwortung für das Gemeinwohl oder auch öffentlichen Konsens etwa bei Carl Hundhausen, der dazu Edward Bernays' Idee des Engineering of Consent ins Deutsche übertrug (Szyszka 2022: 26). Auch Berufsverbände wie die DPRG argumentieren immer wieder, Fachvertreter hätten der Öffentlichkeit zu dienen (so die 7 Selbstverpflichtungen eines DPRG-Mitgliedes), was allerdings den inhärenten Konflikt zwischen öffentlichen und Auftraggeber:inneninteressen in den Mittelpunkt rückt (Rademacher 2018: 82-83). Eine mögliche



Zwischenstufe ist für Szyszka (2022) immerhin die Gemeinwohl-Ökonomie im Sinne Felbers (2018).

Die skizzierte historische Entwicklung des Faches – de facto bedeutet sie eine starke Fokussierung auf Unternehmenskommunikation – mag zwar mit Blick auf Anerkennung der Forschenden, Ressourcen und Beschäftigungsmöglichkeiten von Absolvent:innen nachvollziehbar sein, ist aber in der Konsequenz gesellschaftlich kontraproduktiv. Die Kritik an dieser Ausrichtung ist nicht neu, sondern reicht mindestens bis in die 1950er Jahre, wie García (2024) zeigt: Demnach agiert Strategische Kommunikation aus Sicht einiger Kritiker als Bei-Produkt des Kapitalismus. Damit trägt sie natürlich unter anderem große Mitverantwortung für über Generationen gelerntes Konsumverhalten oder für große gesellschaftliche Erzählungen wie das Wachstumsnarrativ, das verspricht, dass mehr Produktion und Konsum zu mehr Wohlstand führen. Problematisch ist auch die Zunahme von Inhalten Strategischer Kommunikation in der Öffentlichkeit, besonders in sozialen Medien: García spricht in diesem Zusammenhang von „hypercommunication“, die Wahrnehmungen verändert und von wichtigeren gesellschaftlichen Themen ablenkt (Garcia 2024). Er greift damit interessanterweise einen recht klassischen Topos neu auf, der vor gut 30 und 20 Jahren mal unter den Begriffen Informations- oder Medienökologie (Capurro 1990; Schicha 2000) diskutiert wurde, nämlich die Verdrängung relevanter Informationen durch ein mediales Rauschen (etwa durch werbliche Medienangebote), das es unwahrscheinlich oder kaum möglich macht, Aufmerksamkeit im öffentlichen Diskurs herzustellen. Hieraus entsteht bei Garcia (2024) die Forderung, sich eine Veröffentlichung immer genau zu überlegen, wenn man nicht zur weiteren Informationsverschmutzung beitragen möchte. Geht man über diese eher vorsichtige Forderung hinaus (und Garcia deutet das nur an), lässt sich die Forderung erheben, Unternehmenskommunikation solle nur dann aktiv werden, wenn tatsächlich ein kommunikativer Akt erforderlich ist. In ähnliche Richtung argumentieren aktuell auch Röttger und Rettler (2024). Die Beschränkung auf Notwendiges könnte Teil einer kommunikativen Verantwortung von Unternehmen und Organisationen werden, Teil ihrer CSR Kommunikations-Governance. Auch wenn dies zugegeben in Zeiten, in denen Algorithmen immer stärker über die Frage entscheiden, wie oft etwas auf Plattformen ausgespielt wird, sehr kontraintuitiv anmuten mag. Doch es lässt sich auch anders herum argumentieren, nämlich aus der Perspektive, dass in dem Moment, in dem die klassische Content-Produktion ein Stück in den Hintergrund rückt,



andere Formen der Beziehungspflege und Kooperation an Bedeutung gewinnen.

Innerhalb der Kritischen PR-Theorie wurde der einseitige Fokus der Strategischen Kommunikation immer wieder thematisiert. So hat L'Etang (2015) vor diesem Hintergrund ihre Kolleg:innen aufgefordert, sich nicht nur auf die Unternehmensperspektive zu fokussieren, sondern sich auch mit Perspektiven des Aktivismus und des sozialen Wandels zu beschäftigen. Im angewandten Sinne ließe sich konkretisieren, dass mehr Forschung und Lehre in Bezug auf öffentliche Institutionen, die das Grundgerüst unserer Demokratie tragen, sowie in Bezug auf zivilgesellschaftliche Initiativen, die per se gesellschaftliche Ziele im Blick haben, für die strategische Kommunikation nicht nur großes Potenzial bieten, sondern einen produktiven gesellschaftlichen Beitrag darstellten. Hier böte sich beispielsweise an, lange als unattraktiv geltende Rechtsformen der wirtschaftlichen Zusammenarbeit stärker als bislang zu berücksichtigen. Wir denken hier zum Beispiel an Genossenschaften als partizipativ organisierte und demokratisch strukturierte Wirtschaftseinheiten.

Allerdings müsste eine mögliche Gemeinwohlperspektive der Kommunikationswissenschaft oder ihrer Teilgebiete nach unserer Ansicht insofern rigoroser gefasst werden, als die Frage nach Lösungsbeiträgen in Forschung, Lehre und Praxis für konkrete gesellschaftliche Herausforderungen gestellt werden sollte. Die gesellschaftlichen großen Herausforderungen (Grand Challenges) sind bereits in der Organisations- und Managementtheorie zu Mainstream-Themen geworden, wie Gümüşay et al. (2022) betonen. Subsumiert werden unter diesen Herausforderungen typischerweise die Klimakrise, die digitale Transformation und die zunehmenden Formen gesellschaftlicher Ungleichheit. Gerade mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen der Öffentlichkeit und ihrer Diskurse ließen sich sicher einige politische Kategorien wie Polarisierung, Nationalismus bis hin zu Faschismus ergänzen. Innerhalb der MKW wird bereits in diese Richtung gedacht, etwa, wenn Weder (2021: 114) Nachhaltigkeit als Masterframe und absolute Verpflichtung für Strategische Kommunikation beschreibt.

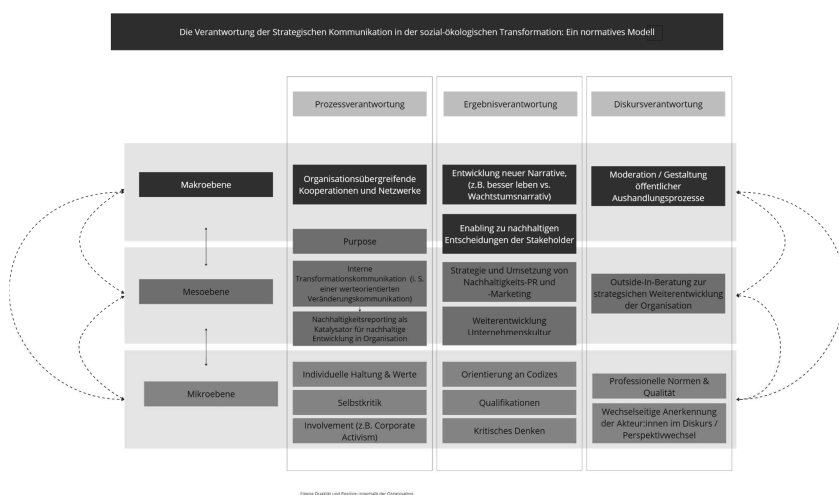
### 3. Die Verantwortung der Strategischen Kommunikation in der sozial-ökologischen Transformation (StraKIT-Modell)

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen stehen wir in der Strategischen Kommunikation vor der Frage: Welchen Beitrag können Akteur:innen der

Strategischen Kommunikation zur Bearbeitung der Herausforderungen der Menschheit leisten und auf welchen Ebenen lässt sich eine (Mit-)Verantwortung der Strategischen Kommunikation modellieren?

Das StraKIT-Modell (Strategische Kommunikation in der sozial-ökologischen Transformation) versucht, erste Antworten auf diese Fragen zu liefern. Die Verantwortungsebene wird im Modell in Prozessverantwortung, Ergebnisverantwortung und Diskursverantwortung unterteilt. Die Verantwortungsübernahme beginnt beim Individuum, geht über die Meso-Ebene, z.B. der Organisation hin zur Makroebene, der Gesellschaft (siehe Abbildung 1). Die einzelnen Ebenen nehmen Bezug aufeinander und sind nicht trennscharf abgrenzbar. Wir wählen damit medienethisch einerseits einen verantwortungsethischen Zugriff (i.S. Max Webers), indem wir fragen, welche Folgenverantwortung der Strategischen Kommunikation zukommt. Zudem wäre eine narrative Ethik (Mieth 1975; 2007) mit Blick auf die Entwicklung neuer Narrative zu berücksichtigen.

Abb. 1: Das Modell Strategischer Kommunikation in der sozial-ökologischen Transformation (StraKIT)



Andererseits haben wir auch eine eindeutige Wertorientierung i.S. einer Prinzipien- oder Tugendethik – und damit auch eine ethische Perspektive durchgängig eingehalten und integriert. Das Modell stellt nämlich einen normativen Ansatz in den Mittelpunkt und formuliert damit einen An-

spruch im Sinne der Gemeinwohlorientierung. Es geht damit davon aus, dass sich Individuen normativ positionieren (wollen). Dabei geht das Modell im Sinne von Arslan (2024) auf alle drei oben erwähnten Dimensionen ein bzw. wendet diese auf die praktische Arbeit von Kommunikationsprofis an: die normative, formale und konditionale Dimension. Hinsichtlich der normativen Dimension die z.B. das Entwickeln von entgegengesetzten Utopien der postkapitalistischen Wirtschaft oder der sozialen Gerechtigkeit umfassen kann (van den Ecker/Tröger 2022), enthält das StraKIT-Modell z.B. die Entwicklung neuer Narrative (Ergebnisverantwortung/Makro-Ebene). Damit ist gemeint, dass Verantwortliche in der Strategischen Kommunikation Einfluss auf diese Narrative nehmen können und sollten und vor allem diese Diskussionen unter normativen Aspekten der Gemeinwohlorientierung auch in ihren Organisationen führen sollten. Dazu gehören dann auch Aspekte wie „Purpose“, „interne Transformationskommunikation / Wertekommunikation“ und „Nachhaltigkeitsreporting als Katalysator für Entwicklungen in der eigenen Organisation“ (jeweils Prozessverantwortung / Meso) und in diesem Sinne auch zu schauen, welche „Organisationsübergreifenden Netzwerke“ (Prozessverantwortung / Makro) passen zu den normativen Vorstellungen / Werten der jeweiligen Organisation und wie lassen sich darauf größere Allianzen schmieden, die dann gesellschaftlich mehr bewegen können.

Arslan (2024) sieht bei der formalen Dimension den Austausch mit der Gesellschaft; solche Aspekte werden im StraKIT-Modell auf der Ebene der Diskursverantwortung integriert. Hier spielen Aspekte, wie die „Moderation und Gestaltung von öffentlichen Aushandlungsprozessen“ (Diskursverantwortung / Makro) eine Rolle oder auch die „Wechselseitige Anerkennung von Akteur\*innen im Diskurs“, was dann in der Konsequenz auch zu einem Perspektivenwechsel führen kann (Diskursverantwortung / Individuum).

Die konditionale Dimension nach Arslan (2024) wendet den kritischen Blick auf sich selbst an, diese ist in unserem Modell im übertragenen Sinne auf der individuellen Ebene mit Aspekten wie „Selbstkritik“, „Individuelle Haltung und Werte“ (Prozessverantwortung / Individuum) integriert. Das StraKIT-Modell sieht diese Aspekte als essentiell an, um insbesondere Aspekte wie Diskursverantwortung oder auch die Entwicklung neuer Narrative begleiten zu können. Denn nur durch die Reflexion des eigenen Mindsets und der eigenen Annahmen ist man auch offen, wenn es z.B. um den Perspektivwechsel in Transformationsprozessen geht und auch, wenn es darum geht, das Vorgehen im eigenen Unternehmen oder der

eigenen Organisation kritisch zu hinterfragen. Weiterhin findet sich auf der Ebene Individuum der Aspekt der "Qualifikation", hier geht es zum einen darum zu hinterfragen, welche Qualifikationen denn notwendig sind, um Transformationsprozesse zu begleiten, aber auch Aspekte des lebenslangen Lernens zu betrachten (Helferich/Pleil, 2019) Diese Aspekte sind eine notwendige Voraussetzung, um dann der Ergebnis-, Prozess- und Diskursverantwortung auf der Meso- oder Makroebene gerecht zu werden.

#### *4. Implikationen für die Praxis und Forschungsbedarf*

Mit dem vorliegenden Modell argumentieren wir auf theoretischer Ebene, dass Strategische Kommunikation sehr umfangreich Verantwortung für Ziele und Folgen ihres Handelns – also der Kommunikation - in Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft besitzt. Da Strategische Kommunikation immer im Auftrag geschieht, kommen die Akteur:innen nicht umhin, Mitverantwortung für das Handeln der Auftraggeber:innen zu übernehmen, da sie sich - wie aus der Journalismusdiskussion bekannt – mit diesem Handeln gemeinmachen. Wir plädieren dafür, einen explizit normativen Ausgangspunkt zu setzen, der beispielsweise eine gemeinwohlorientierte Perspektive favorisiert. Diese Position haben wir auf Mikro-, Meso- und Makroebene induktiv durchdekliniert und auf den Verantwortungsebenen Prozesse, Ergebnisse und Diskurse bezogen.

Als mögliche Implikationen aus der Anwendung dieses Modells in Forschung und Praxis stellen wir die nachfolgenden Punkte zur Diskussion.

##### *4.1 Auswirkungen für die Berufspraxis*

Ähnlich wie bei Röttger und Rettler (2024) lassen sich eine Reihe von Folgen dieses Ansatzes für die Berufspraxis diskutieren. Diese beginnen bereits bei der Auswahl von Mitarbeiter:innen im Recruitingprozess und setzen sich in der Aus- und Weiterqualifizierung fort. Die Unternehmen haben die klare Aufgabe, sich die Mitarbeiter:innen, die sie einsetzen wollen, genau anzusehen und vor allem ihre Diskursfähigkeit und -bereitschaft im Auge zu behalten. Denn eine gewisse Breite und Diversität der Kommunikateure ist ebenso erstrebenswert wie eine klare und positive Grundhaltung zu Axiomen i.S. der unhintergehbaren Tipping Points. Zentral aber ist die Fähigkeit und Bereitschaft zum Diskurs und die Offenheit und Neugier

für eine Mitgestaltung dieses Diskurses zwischen Unternehmen und Gesellschaft.

Im Tagesgeschäft wären Prinzipien der nachhaltigen Kommunikation i.S. Röttgers und Rettlers (2024) zu berücksichtigen. Dabei wäre aus unserer Sicht vor allem auch die Fähigkeit der Selbstkritik und des Sich-selbst-Hinterfragens einzuüben, und zwar nicht nur als individuelle Kompetenz, sondern als organisatorische Routine in Form von Phasen kritischen Denkens, das gerade angesichts der Hinwendung zu KI-unterstützten Prozessen zu einem zentralen Element jeder kommunikativen Praxis avanciert (Neuen/Mickeleit 2024). Damit wird zugleich das kritische Denken zur zentralen Fähigkeit (Jäger/Richter/Spasova 2024). Doch auch die Orientierung an internen wie externen Leitlinien und Kodizes, die als Branchen-Normen verbindliche Standards setzen wollen, wäre hierzu zu zählen. Diese können aber nur dann als Bezugsrahmen dienen, wenn sie explizit auch Nachhaltigkeitsaspekte aufgreifen und damit weiterentwickelt werden.

#### 4.2 Auswirkungen auf PR-Kodizes

Bislang nehmen die gängigen Kodizes bereits die allgemeinen Menschenrechte als Ausgangspunkt. Notwendig wäre jedoch eine klare Übersetzung, was damit für die Kommunikationspraxis konkret gemeint ist und dass damit ausdrücklich auch Rechte und Pflichten im Sinne der Nachhaltigkeit eingeschlossen sind. Solche Punkte, die in der Rechtsprechung zunehmend als gesetzt gelten, sind zuletzt immer wieder eingefordert worden. In Nachhaltigkeitsforschung und -praxis gelten zudem die UN Sustainable Development Goals (SDG) als oft genannte Orientierungspunkte, die beispielsweise auch für die Entwicklung von Unternehmensstrategien herangezogen werden, so dass Kommunikationsprofis diese ohnehin kaum ignorieren können. Darüber hinaus besteht auch die Forderung (vgl. etwa Rademacher 2023), die SDG um ein 18. Ziel zur nachhaltigen Kommunikation zu erweitern, was dem Thema zusätzliche Sichtbarkeit und für die Branche noch deutlicher den Handlungsbedarf, aber auch Chancen aufzeigen würde, ihre Expertise einzubringen.

Wir gehen so weit, dass wir den Einsatz Strategischer Kommunikation zur Durchsetzung von Zielen, die den Menschenrechten zuwiderlaufen, als unethisch betrachten - und schließen damit ausdrücklich Geschäftsmodelle oder andere Verhaltensweisen ein, die systematisch die Lebensgrundlagen auf der Erde zerstören. Sicher ist die Grenzziehung hier im Einzelfall sehr

schwierig und immer eine individuelle Entscheidung. Wenn aber sich z.B. Ölkonzerne ausschließlich auf das Fördern und Verarbeiten fossiler Energie konzentrieren und keine neuen nachhaltigen Geschäftsideen entwickeln, ist Strategische Kommunikation in diesem Zusammenhang moralisch kaum zu rechtfertigen. Eindrucksvollstes Beispiel ist der Vorwurf der UN, dass Desinformationskampagnen der fossilen Industrie einen Backlash in der Klimapolitik ausgelöst haben (Harvey 2024).

#### 4.3 Auswirkungen auf Rollenverständnis, Training, Aus- und Weiterbildung

Die umfassendsten Implikationen besitzt das Modell allerdings für das grundsätzliche Rollenverständnis von Kommunikateuren – und damit für die Aus- und Weiterbildung von Kommunikationsverantwortlichen. Wir anerkennen damit zugleich, dass sich ein Branchenselbstverständnis nicht disruptiv, sondern erst im Zeitverlauf verändert. Aus- und Weiterbildung bietet die Gelegenheit, ein neues, verändertes Rollenverständnis vorzustellen und zu diskutieren.

Wenn Kommunikateure sich (im Namen ihrer Organisation) zum Beispiel für die Moderation und Gestaltung öffentlicher Aushandlungsprozesse verantwortlich fühlen, wenn sie in dieser Amtsausübung neue Narrative entwickeln für ein besseres Leben oder fairere Bedingungen zwischen Handelspartnern, wenn sie diese Themen und Prinzipien auch in der Organisation vertreten und als Bestandteile der Unternehmenskultur pflegen - dann sprechen wir von einem stark erweiterten Profil des Corporate Enablers und Advisors in Kommunikationsrollen oder als Berater:in. Und dieses neue Rollenverständnis muss dann auch seinen Reflex in den Curricula finden, die wesentlich umfassender als bislang Felder der Organisationsberatung und -entwicklung mit den klassischen Kommunikation-Profilen verknüpfen.

#### 4.4 Forschungsbedarf

Was wir mit StraKIT vorlegen, ist natürlich kein empirisch evaluiertes, sondern ein konzeptionell abgeleitetes Modell, das wir hiermit dem Diskurs in der Forschung, aber auch der Erprobung und Anwendung in der Kommunikationsbranche (in Verbänden, Selbstkontrollorganen etc.) übergeben. Es speist sich aus der verfügbaren wissenschaftlichen Literatur,

aus Entwicklungen im Kommunikationsmarkt, aus gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten 20 Jahre und der starken Regulierung im Bereich der Nachhaltigkeitskommunikation, wie sie etwa durch die erweiterten Berichtspflichten in der EU institutionalisiert ist. Zugleich greift das Modell die zunehmende Tendenz auf, Strategische Kommunikation nicht als bloßen Erfüllungsgehilfen, nicht als reine Prozessfunktion zu begreifen, die lediglich Vorgaben folgt und Verbreitungsaufgaben erfüllt. Denn Kommunikation verändert unweigerlich und immer die inhaltliche Anordnung und Schwerpunktsetzung eines Themas, eines Zugriffs, einer Darstellung eines bestimmten Weltausschnitts, indem sie einen Teil thematisiert, einen anderen wegfällen lässt, Nuancen setzt, Positionen schärft, Assoziationen nahelegt etc.

Damit ist Strategische Kommunikation immer verantwortlich für die adäquate Darstellung eines Sachverhalts. Sie ist aber – und davon sind wir überzeugt – auch verantwortlich für die Ziele von Kommunikation, auf die sie stets Einfluss hat und Einfluss nimmt. Und damit auch für die Folgen jeder kommunikativen Maßnahme, die natürlich vom Verhalten bzw. Handeln z.B. einer Organisation nicht zu trennen ist. Unser Modell greift damit die seit vielen Jahren diskutierte und oft praktizierte Managementverantwortung von Kommunikation auf und versucht, einen Zugang zu schaffen zur Komplexität der Verantwortungsdimensionen, den wir hiermit in die fachliche Diskussion geben. Diese könnte sich Teilaspekte zum Ausgangspunkt nehmen – beispielsweise beginnend mit dem Forschungsbedarf zum Selbstverständnis von Kommunikator:innen zu den angesprochenen Aspekten von Verantwortung oder mit einer systematischen Bestandsaufnahme zu aktuellen curricularen Entwicklungen in unserer Disziplin.

## *Literatur*

- Altmeyen, Klaus-Dieter/Bieber, Christoph/Filipović, Alexander/Heesen, Jessica/Neuberger, Christoph/Röttger, Ulrike/Stieglitz, Stefan/Thomas, Tanja (2019): *Öffentlichkeit, Verantwortung und Gemeinwohl im digitalen Zeitalter: Zur Erforschung ethischer Aspekte des Medien- und Öffentlichkeitswandels*. In: Publizistik 64 (1), S. 59–77.
- Anderson, Colin R./McLachlan, Stéphane M. (2016): *Transformative research as knowledge mobilization: Transmedia, bridges, and layers*. In: Action Research 14 (3), S. 295–317.
- Arslan, Sevda Can (2024): *Warum wir eine gemeinwohlorientierte Medien- und Kommunikationswissenschaft brauchen*. In: Publizistik 69 (1), S. 5–37.



- Borchers, Nils S./Güney, Selma/Krüger, Uwe/Schamberger, Kerem (Hg.) (2021): *Transformation der Medien – Medien der Transformation: Verhandlungen des Netzwerks Kritische Kommunikationswissenschaft*. Frankfurt a.M.: Westend Verlag.
- Braut, Geir Sverre (2023): *Complex challenges should be approached by a multitude of theories and models*. In: *Risk Analysis* 43 (2), S. 236–37.
- Capurro, Raffael (1990): *Ansätze zu einer Informationsökologie*. In: Neubauer, Wolfgang/Schneider-Briehn, Uta (Hg.): *Deutscher Dokumentartag 1989*. Frankfurt a.M.: Proceedings DGD, S. 573–593.
- Danielzyk, Rainer/ Peters, Ina (2016): *Warum transformative Wissenschaft? Ein Gespräch mit Prof. Dr. Uwe Schneidewind über das Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft und die Bedingungen für transformative Forschung in Deutschland*. In: *Nachrichten der ARL* (2/2016), S. 13–17.
- Defila, Rico/Di Giulio, Antonietta (2019): *Eine Reflexion über Legitimation, Partizipation und Intervention im Kontext transdisziplinärer Forschung*. In: Ukowitz, Martina/Hübner, Renate (Hg.): *Wege der Vermittlung. Intervention – Partizipation. Interventionsforschung Bd. 3*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 85–108.
- Ecker, Marlen/ Den, Van/Tröger, Mandy (2022): *Zum Kritikbegriff des Netzwerks Kritische Kommunikationswissenschaft*. In: Kannengießer, Sigrid/Gentzel, Peter/Wallner, Cornelia/Wimmer, Jeffrey (Hg.): *Kritik (in) der Kommunikationswissenschaft*. Bremen: DGPK. Online verfügbar unter doi: 10.21241/ssor.81472.
- Ehrlich, Paul R./Ehrlich, Anne H. (2013): *Can a collapse of global civilization be avoided?* In: *Proceedings of the Royal Society B* 280 (1754). Online verfügbar unter doi: 10.1098/rspb.2012.2845.
- Felber, Christian (2018): *Die Gemeinwohlökonomie*. München: Piper.
- Filipović, Alexander (2017): *Gemeinwohl als medienethischer Begriff. Über öffentliche Kommunikation und gesellschaftliche Mitverantwortung*. In: *Communicatio Socialis* 50 (1), S. 9–18.
- García, César (2024): *Is public relations a Tragedy of the Commons (TOTC) for the public sphere? The need of an ecology of content*. In: *Public Relations Review* 50 (4). Online verfügbar unter doi: 10.1016/j.pubrev.2024.102478.
- Gümüşay, Ali Aslan/Marti, Emilio/Trittin-Ulbrich, Hannah/Wickert, Christopher (2022): *How Organizing Matters for Societal Grand Challenges*. In: Gümüşay, Ali Aslan/Marti, Emilio/Trittin-Ulbrich, Hannah/Wickert, Christopher (Hg.): *Organizing for Societal Grand Challenges, Research in the Sociology of Organizations*. Bingley u.a.: Emerald Publishing, S. 1–14.
- Haas, Hein de/Fransen, Sonja/Natter, Katharina/Schewel, Kerilyn/Vezzoli, Simona (2020): *Social Transformation*. In: IMI Working Paper Series 166, S. 1–45.
- Harvey, Fiona (2024): *Massive disinformation campaign' is slowing global transition to green energy*. Online verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/environment/article/2024/aug/08/fossil-fuel-industry-using-disinformation-campaign-to-slow-green-transition-says-un> (Abfrage am: 29.11.2024).
- Helferich, Pia Sue/Pleil, Thomas (2019): *Lebenslanges Lernen in der Digitalisierung – Veränderung als Teil der DNA eines Unternehmens*. In: Bosse, Christian/Zink Klaus (Hg.): *Arbeit 4.0 im Mittelstand*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 91–104.

- Homer-Dixon, Thomas/Walker, Brian/Biggs, Reinette/Crépin, Anne-Sophie/ Folke, Carl/Lambin, Eric F./Peterson, Garry D./Rockström, Johan/Scheffer, Marten/Steffen, Will/Troell, May (2015): *Synchronous failure: the emerging causal architecture of global crisis*. In: *Ecology and Society* 20 (3). Online verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/26270255> (Abfrage am: 29.11.2024).
- Jäger, Janine/Richter, Sarah-Louise/Spasova, Tsvetana (2024): *Using AI Assistents in Higher Education: The role of critical Thinking*. In: Chova, Luis Gómez/ Martínez, Chelo González/Lees, Joanna (Hg.): *EDULEARN24 Proceedings*. 16th International Conference on Education and New Learning Technologies, Palma, Spain. Valencia: IATED Academy, S. 656–65.
- Kannengießer, Sigrid (2021): *Sozial-ökologische Transformationsforschung: Desideria der Kommunikations- und Medienwissenschaft*. In: Borchers, Nils S./Güney, Selma/Krüger, Uwe/Schamgerger, Kerem (Hg.): *Transformation der Medien – Medien der Transformation*, Verhandlungen des Netzwerks Kritische Kommunikationswissenschaft, Frankfurt a.M.: Westend Verlag, S. 245–58.
- Krüger, Uwe/Meyen, Michael (2018): *Auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft. Plädoyer für eine transformative Kommunikationswissenschaft: Ein Beitrag zur Selbstverständnisdebatte im „Forum“*. In: *Publizistik* 63 (3), S. 341–57.
- L'Etang, Jacquie (2015): *History as a source of critique: Historicity and knowledge, societal change, activism and movements*. In: L'Etang, Jacquie/McKie, David/Snow, Nancy/Xifra, Jordi (Hg.): *The Routledge Handbook of Critical Public Relations*. London/New York: Routledge, S. 28–40.
- Liesem, Kerstin & Rademacher, Lars (Hg.) (2018): *Die Macht der strategischen Kommunikation: medienethische Perspektiven der Digitalisierung*, Kommunikations- und Medienethik Bd. 7. Baden-Baden: Nomos.
- Lönngren, Johanna/Van Poeck, Katrien (2021): *Wicked problems: a mapping review of the literature*. In: *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 28 (6), S. 481–502.
- Malik, Fredmund (2017): *Bahnbrechend*. In: Hildebrandt, Alexandra/Landhäuser, Werner (Hg.): *CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin/ Heidelberg: Springer, S. XXIX–XXXII.
- Malik, Fredmund (2018): *Preface: Digital Society? The Great Transformation21*. In: Linnhoff-Popien, Claudia/Schneider, Ralf/Zaddach, Michael (Hg.): *Digital Market-places Unleashed*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 7–12.
- Mieth, Dietmar (1975): *Narrative Ethik*. In: *Freiburger Zeitschrift für Philosophie und Theologie* 22, S. 279–326.
- Mieth, Dietmar (2007): *Literaturethik als Narrative Ethik*. In: Joisten, Karen (Hg.): *Narrative Ethik*. Berlin: Akademie Verlag, S. 212–233.
- Neuen, Daniel/Mickeleit, Thomas (2024): *Alle Kernprozesse in der PR sind automatisierbar. Ein Interview mit Thomas Mickeleit*. In: *PR Report* 3, S. 14–19.
- Neverla, Irene (2020): *Nachhaltigkeit: Zur Theoretisierung einer politischen Kategorie*. In: *Publizistik* 65 (3), S. 333–39.

- Nothhaft, Howard/Wehmeier, Stefan (2013): *Make Public-Relations-Research matter – Alternative Wege der PR-Forschung*: In: Zerfaß, Ansgar/Rademacher, Lars/Wehmeier, Stefan (Hg.): *Organisationskommunikation und Public Relations*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 311–30.
- Otto, Ilona M. et al. (2020): *Social tipping dynamics for stabilizing Earth's climate by 2050*. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences* 117 (5), S. 2354–65.
- Pleil, Thomas/Helferich, Pia Sue/Otsa, Teresa (2025): *A typology of strategic sustainability communication: from reporting to transformation*: In: Weder, Franziska (Hg.): *Strategic Sustainability Communication*. Springer (in Vorbereitung).
- Pleil, Thomas/Matusiak, Lea/ Müller, Sandra (2019): *Public Relations in der transformativen Wissenschaft: Der Beitrag Strategischer Kommunikation zum Gelingen eines transformativen Forschungsparadigmas*. In: Borchers, Nils S./Güney, Selma/Krüger, Uwe/Schamgerger, Kerem (Hg.): *Transformation der Medien – Medien der Transformation, Verhandlungen des Netzwerks Kritische Kommunikationswissenschaft*, Frankfurt a.M.: Westend Verlag, S. 259–92.
- Raaz, Oliver (2022): *Gemeinwohl kraft Vielstimmigkeit: Zur differenzorientierten Revision des Polyphonieansatzes*. In: Thummes, Kerstin/Dudenhausen, Anna/Röttger, Ulrike (Hg.): *Wert- und Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 63–79.
- Rademacher, Lars (2018): *Zwischen Wahrhaftigkeit, Dienst an der Öffentlichkeit, Advocacy und Loyalität. Die Suche nach einer neuen Grundlegung der Ethik Strategischer Kommunikation*. In: Liesem, Kerstin/Rademacher, Lars (Hg.): *Die Macht der Strategischen Kommunikation. Medienethische Perspektiven der Digitalisierung*. Baden-Baden: Nomos, S. 75–88.
- Rademacher, Lars (2023): *The Should, the Could, and the Would: On Paradox Constellations of CSR in the Media Business—and a Call to Action*. In: Weder, Franziska/Rademacher, Lars/Schmidpeter, René (Hg.): *CSR Communication in the Media*. Cham: Springer International Publishing, S. 35–38.
- Rockström, Johan et al. (2023): *Safe and just Earth system boundaries*. In: *Nature* 619, S. 102–111.
- Röttger, Ulrike/Rettler, Lennart (2025): *Sustainability as a guiding principle of strategic communication*. In: Weder, Franziska (Hg.): *Strategic Sustainability Communication*, Springer (in Vorbereitung).
- Schicha, Christian (2000): *Kommunikationsökologische Kriterien einer Medienethik. Einleitung. Zur Wahrnehmung politischer Berichterstattung aus zweiter Hand*. In: *Communicatio Socialis* 33 (1), S. 43–66.
- Schiefloe, Per Morten (2021): *The Corona crisis: a wicked problem*. In: *Scandinavian Journal of Public Health* 49 (1), S. 5–8.
- Schneidewind, Uwe (2015): *Transformative Wissenschaft – Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie*. In: *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society* 24 (2), S. 88–91.
- Steffen, Will et al. (2018): *Trajectories of the Earth System in the Anthropocene*. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences* 115 (33), S. 8252–8259.

- Szyszk, Peter (2022): *Gemeinwohlorientierung und Public Relations: Mär oder mehr?: Grundlagen, fachhistorische Rekonstruktion und Bewertung*. In: Thummes, Kerstin/Dudenhauser, Anna/Röttger, Ulrike (Hg.): Wert- und Interessenkonflikte in der strategischen Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 19–40.
- WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (Hg.) (2011): *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*. Online verfügbar unter: [https://issuu.com/wbgu/docs/wbgu\\_jg2011?fr=sMzhLOTMIOTc5NDI](https://issuu.com/wbgu/docs/wbgu_jg2011?fr=sMzhLOTMIOTc5NDI) (Abfrage am: 29.11.2024).
- Weder, Franziska (2021): *Sustainability as Master Frame of the Future? Potency and Limits of Sustainability as Normative Framework in Corporate, Political and NGO Communication*. In: Weder, Franziska/Krainer, Larissa/Karmasin, Matthias (Hg.): *The Sustainability Communication Reader: A Reflective Compendium*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 103–19.

