

WIRKUNGSÖKONOMIE-AKADEMIE · STUDIENSKRIPT

Multiplikator:innen · Wirkungskommunikation ohne Greenwashing

Multiplikator:innen für Wirkungsökonomie

Empfohlene Lernzeit: 70 Minuten · **Videolänge:** etwa 20 Minuten

Voraussetzung: MV1 – Maßstabskrise und Wirkung statt Kapital; MV2 – Das Wirkungsvokabular sicher erklären; MV3 – Vom Messen zum Steuern; MV4 – Didaktik der Wirkung

Führende Quellen: Die neue Ordnung des Wohlstands · WÖk-Referenz · Glossar der Wirkungsökonomie · WÖMS 2.0

1. Einstieg / Wirkungsfrage

Am Mittwochmorgen sitzt Aylin in der kleinen Versandabteilung eines Onlinehändlers für Outdoor-zubehör. Auf ihrem Bildschirm liegt ein Entwurf für den Herbst-Newsletter: ein grünes Paket, ein Bergpanorama und die Zeile „Unser Versand ist klimaneutral.“ Die Geschäftsführung möchte die Mail am selben Tag verschicken. Aylin weiß: Das Unternehmen hat bei einigen Transporten Emissionen berechnet und Zertifikate finanziert. Zugleich sind Verpackungen, Retouren und ein Teil der Lieferwege nicht in der Aussage erklärt. Sie fragt nicht zuerst, ob der Satz gut klingt. Sie fragt: Was darf dieser Satz über eine tatsächliche Veränderung behaupten? Was zeigt er, was lässt er offen – und was muss sich am Ablauf ändern, damit Kommunikation nicht ein schöner Anstrich bleibt?

Das ist die zentrale Frage dieser Vorlesung. Wirkungskommunikation ist nicht die Kunst, eine Organisation möglichst vorteilhaft erscheinen zu lassen. Sie macht nachvollziehbar, welche Veränderung belegt ist, welches Wirkungspotenzial begründet vermutet wird, welches Wirkungsrisiko besteht und wo Daten oder Grenzen fehlen. So schützt sie Menschen vor Täuschung und Organisationen vor Aussagen, die später nicht tragen. Sie ist weder eine Sprachpolizei noch ein Moraltest für Personen. Sie ist eine Arbeitsweise für öffentliche Aussagen über Folgen.

Greenwashing entsteht oft nicht nur durch eine offen falsche Behauptung. Es kann auch entstehen, wenn Reichweite als Wirkung klingt, eine Absicht als Ergebnis ausgegeben wird, ein gutes Detail einen gravierenden Nachteil verdeckt oder ein Begriff ohne Bezugsgröße besonders grün wirkt. Die WÖk-Perspektive verschiebt die Frage deshalb von „Ist die Botschaft attraktiv?“ zu „Welche Zustandsveränderung ist im genannten Rahmen belegt, und welche Schutzgrenzen dürfen nicht aus dem Bild fallen?“ Positive Netto-Wirkung bleibt die Zielgröße; Nichtkompensation und Reverse Merit Order verhindern, dass Kommunikation aus einzelnen Vorteilen einen Freispruch macht.

2. Video-/Audio-Vorlesung

- **Titel:** Das grüne Paket und die ganze Aussage
- **Länge:** etwa 20 Minuten
- **Kernaussage:** Ehrliche Wirkungskommunikation trennt Befund, Potenzial, Risiko und offene Frage. Sie macht Rahmen, Quellen und Grenzen sichtbar, statt einzelne Vorteile zu einem Gesamturteil aufzublasen. Greenwashing wird so nicht mit Empörung, sondern mit präzisen Rückfragen bearbeitet.
- **Verbindliche Dramaturgie für Folien, TTS und Video:**
 1. 0:00–3:00 – **Die Mail vor dem Versand:** Warum Aylins Satz nicht an der Farbe, sondern an seiner Aussageart geprüft wird.
 2. 3:00–6:30 – **Vier Satzteile, vier Prüfungen:** Veränderung, Bezugsrahmen, Evidenz und Grenze.

3. **6:30–10:00 – Wenn ein grünes Detail zu viel verdeckt:** Reichweite, Absicht, Kompensation und die Reihenfolge kritischer Fragen.
4. **10:00–13:30 – Präzision ohne Sprachlähmung:** Unsicherheit benennen, ohne die Richtung zu verschweigen.
5. **13:30–17:00 – Das Gespräch mit der Geschäftsführung:** Rückfragen statt Bloßstellung; Kommunikation als Rückkopplung in den Betrieb.
6. **17:00–20:00 – Die Aussagekarte:** Ein praktisches Werkzeug für Newsletter, Gespräche und Social Media.

3. Transkript / Erklärerüst

Die Mail, die in zehn Minuten fertig sein soll

„Unser Versand ist klimaneutral“ steht groß über dem Bild. Aylin könnte die Mail einfach freigeben. Die Formulierung hat einen Vorteil: Sie ist kurz, vertraut und verspricht Entlastung. Genau deshalb lohnt die Pause. Nicht, weil jedes grüne Wort verdächtig wäre, sondern weil kurze Sätze viel behaupten können.

Aylin fragt ihre Kollegin: „Was genau meinen wir mit Versand? Nur den Transport vom Lager zur Kundschaft? Gehören Karton, Füllmaterial, Rücksendung und die Fahrt zur Paketannahme dazu? Für welchen Zeitraum gilt die Aussage? Und heißt klimaneutral hier, dass wir Emissionen vermeiden haben, oder dass wir verbleibende Mengen rechnerisch mit einem Zertifikat verbinden?“ Die Kollegin ist zunächst genervt: „Wir wollen doch nur verständlich sagen, dass wir etwas tun.“ Aylin stimmt zu. Gerade deshalb darf die Botschaft nicht mehr versprechen, als die Unterlagen hergeben.

Wirkung ist eine tatsächliche Veränderung eines Zustands, zunächst weder gut noch schlecht. Wenn ein Unternehmen seinen Verpackungsablauf umstellt und nachweisbar weniger Material pro versendetem Auftrag verwendet, kann das eine belegbare Veränderung in einem klaren Rahmen sein. Wenn es erst prüft, ob eine Umstellung möglich ist, besteht ein Wirkungspotenzial. Wenn die Veränderung etwa durch mehr Retouren, schlechtere Zugänglichkeit oder einen anderen Schadstoffeintrag unerwünschte Folgen haben könnte, liegt ein Wirkungsrisiko vor. Diese Wörter sind keine Dekoration. Sie bewahren davor, eine Absicht, eine Leistung oder eine Hoffnung bereits als Wirkung zu verkaufen.

Für Aylin ist der erste Schritt deshalb nicht: „Dürfen wir den Begriff benutzen?“ Er lautet: „Welche Art von Aussage haben wir hier eigentlich vor uns?“ Die Antwort bestimmt, was sie sagen kann. Das ist professionelle Kommunikation, keine kleinliche Sprachkontrolle.

Eine Wirkungsangabe hat mehr als einen glänzenden Satz

Eine tragfähige Aussage über Wirkung lässt sich in vier Fragen auffalten. Erstens: **Welche Veränderung** wird behauptet? Zweitens: **In welchem Rahmen** gilt sie? Drittens: **Woran ist sie erkennbar oder belegt?** Viertens: **Welche Grenze, Unsicherheit oder relevante Nebenwirkung gehört dazu?** Ein Satz muss nicht alle vier Fragen mit wissenschaftlicher Länge beantworten. Aber die Organisation muss sie beantworten können, wenn Menschen nachfragen.

Im Versandfall könnte die Veränderung lauten: „Der Materialeinsatz der Standardverpackung pro Auftrag ist im Vergleich zum Vorjahr gesunken.“ Der Rahmen umfasst dann etwa Produktgruppen, Zeitraum und die Frage, ob Retouren einbezogen sind. Der Beleg kann eine nachvollziehbare Auswertung der eingekauften Verpackungsmengen und versendeten Aufträge sein. Die Grenze lautet vielleicht: „Für Retouren und bestimmte sperrige Waren liegen noch keine belastbaren Vergleichswerte vor.“ Das klingt weniger spektakulär als „klimaneutral“, ist aber eine Aussage, die man prüfen, kritisieren und verbessern kann.

Quellenklarheit heißt dabei nicht, dass jede Mail ein Literaturverzeichnis tragen muss. Sie heißt: Die Herkunft der Aussage ist zugänglich. Aylin kann im Newsletter auf eine kurze Methodenseite verweisen, dort Bezugsrahmen und Datenstand beschreiben und eine Kontaktmöglichkeit für Rückfragen nennen. Ein Link ersetzt keine gute Aussage. Er macht aber sichtbar, dass die Organisation nicht verlangt, auf bloßes Vertrauen zu setzen.

Die vier Fragen unterscheiden auch Kommunikation von einem Gütesiegel-Effekt. Ein Blatt-Symbol, ein warmer Farbton oder das Wort „bewusst“ können Aufmerksamkeit erzeugen. Sie sagen für sich genommen nichts darüber, welcher Zustand sich verändert. Reichweite ist ebenfalls kein Nachweis: Dass 80.000 Menschen die Mail öffnen, ist eine Leistung der Kommunikation. Ob sich dadurch Wissen, Entscheidungen oder Zustände verändern, ist eine andere und schwierigere Frage. Gerade Multiplikator:innen sollten diese Ebenen nicht ineinander schieben.

Prüffrage	Im Versandfall	Was eine saubere Antwort vermeidet
Welche Veränderung?	Materialeinsatz, Transportablauf oder Rückgabeprozess konkret benennen	„Nachhaltiger“ als Gesamturteil ohne Gegenstand
Welcher Rahmen?	Produktgruppe, Zeitraum, Prozessschritt und Vergleichsmaßstab offenlegen	Den günstigen Ausschnitt als Ganzes auszugeben
Woran erkennbar?	Datenquelle, Methode und Vergleich erläutern	Eine Zahl ohne Herkunft oder Bezugsgröße
Was bleibt offen?	Datenlücken, Risiken und nicht erfasste Folgen benennen	Unsicherheit hinter einem Etikett zu verstecken

Vier typische Abkürzungen zum Greenwashing

Greenwashing ist keine Diagnose für einen Menschen. Es beschreibt eine problematische Lücke zwischen einer positiven Darstellung und dem, was die Darstellung tatsächlich abdeckt. Wer diese Lücke anspricht, muss niemanden der Täuschungsabsicht beschuldigen. Oft entstehen die Muster aus Zeitdruck, aus getrennten Zuständigkeiten oder aus der Versuchung, komplexe Informationen auf eine werbliche Formel zu verkürzen. Trotzdem sind die Folgen real: Kund:innen, Beschäftigte, Öffentlichkeit oder Entscheidungsträger:innen können ihre Entscheidungen auf eine Aussage stützen, die zu weit reicht.

Das erste Muster lautet: **Reichweite oder Leistung statt Wirkung.** „Wir haben eine Million wiederverwendbare Versandtaschen verschickt“ sagt, was ein Unternehmen getan hat. Es sagt noch nicht, wie oft sie tatsächlich wiederverwendet wurden, ob sie eine andere Verpackung ersetzt haben oder

welche Nebenfolgen entstanden. Eine saubere Formulierung markiert die Leistung und ergänzt, was zur Wirkung noch geprüft werden muss.

Das zweite Muster lautet: **Absicht statt Ergebnis**. „Wir setzen uns für klimafreundlichen Versand ein“ kann eine ehrliche Beschreibung eines Ziels sein. Es wird problematisch, wenn die Formulierung so verstanden werden soll, als sei das Ziel bereits erreicht. Aylin kann sagen: „Wir stellen derzeit mehrere Verpackungsabläufe um und veröffentlichen die Ergebnisse nach der ersten Auswertung.“ Damit wird aus einem Versprechen kein vorweggenommenes Ergebnis.

Das dritte Muster ist das **helle Detail vor dunklem Hintergrund**. Der Onlinehändler kauft vielleicht für einen Teil seiner Transporte Zertifikate, während er über die eigentlichen Emissionen, Retourenquote oder Verpackungsabfälle nichts sagt. Das Teilprojekt muss nicht wertlos sein. Es darf aber nicht die Funktion übernehmen, das übrige Bild unsichtbar zu machen. In der WÖk gilt Nichtkompensation: Eine positive Entwicklung in einem Feld erledigt keinen schweren Nachteil in einem anderen Feld. Kommunikation muss deshalb nicht alles mit derselben Tiefe behandeln, aber sie darf eine kritische offene Frage nicht durch eine lange Liste schöner Nebensätze wegmoderieren.

Das vierte Muster sind **Wörter ohne Bezugsgröße**: „umweltfreundlich“, „verantwortungsvoll“, „klimaneutral“, „besser“. Solche Wörter können am Ende einer begründeten Aussage stehen. Allein sind sie keine Begründung. Die Rückfrage ist einfach: Besser als was, für wen, in welchem Zeitraum und anhand welcher Veränderung? Wer sie stellt, greift niemanden an. Die Person bringt eine Aussage wieder in einen prüfbaren Bereich.

Warum Kompensation die Aussage nicht fertig macht

Zurück zur Mail. Die Unterlagen zeigen: Der Händler hat für errechnete Transportemissionen eines abgegrenzten Zeitraums Zertifikate finanziert. Daraus folgt nicht automatisch, dass keine Emissionen entstanden sind. Ebenso folgt daraus nicht, dass Zertifikate bedeutungslos wären. Entscheidend ist, was konkret behauptet wird und welche Wirkung der gewählte Mechanismus tatsächlich hat. Aylin kann die Finanzierungsentscheidung nennen, ohne sie in eine umfassende Neutralitätsbehauptung zu übersetzen.

Sie schlägt vor: „Für ausgewählte Transportwege erfassen wir Emissionen und finanzieren zusätzlich ein geprüftes Klimaschutzprojekt. Parallel arbeiten wir daran, Emissionen durch Verpackungs- und Logistikkentscheidungen zu verringern. Den Rahmen und die noch offenen Daten legen wir offen.“ Dieser Text ist länger, aber nicht kraftlos. Er beschreibt eine Handlung, eine Richtung und eine Grenze. Vor allem verwechselt er nicht Vermeidung, Minderung und rechnerische Zuordnung.

Nichtkompensation ist hier keine Wortpolizei gegen jede Kompensationsform. Sie ist eine Schutzregel für die Reihenfolge. Wenn bei einem Prozess eine schwerwiegende negative Wirkung oder ein erhebliches Risiko sichtbar wird, muss zuerst Schutz, Unterlassung oder Veränderung dieses Prozesses auf den Tisch. Ein gutes Projekt an anderer Stelle darf die Prüfung nicht ersetzen. Das gilt auch für Kommunikation: Ein freundlicher Ton, ein lokales Sponsoring oder ein einzelnes Recyclingprojekt machen eine unklare Kernbehauptung nicht glaubwürdig.

Die **Reverse Merit Order** führt die gleiche Logik weiter. Sie fragt nicht zuerst: Welcher positive Punkt lässt sich am besten erzählen? Sie fragt: Wo ist der kritischste Punkt, den wir zuerst klären oder verbessern müssen? Für Aylin könnte das die fehlende Transparenz über Retouren sein, wenn diese einen großen Teil des Versandmodells prägen. Sie muss daraus keine fertige Bilanz basteln. Sie

kann sagen: „Bevor wir eine Gesamtbehauptung treffen, brauchen wir für Retouren einen klaren Rahmen.“ So wird Kommunikation zum Auslöser für bessere Information und Entscheidungen – zur Rückkopplung in die Organisation.

Präzision ist keine Sprachlähmung

Ein häufiger Einwand lautet: „Wenn wir jedes Mal Grenzen nennen, können wir gar nichts mehr sagen.“ Das Gegenteil ist richtig. Präzision macht Kommunikation belastbar. Sie verlangt nicht, dass jede öffentliche Aussage jedes Detail enthält. Sie verlangt, die Aussageart passend zu wählen.

Es gibt mindestens vier brauchbare Sprechweisen. **Belegt** heißt: Eine Veränderung ist im benannten Rahmen anhand nachvollziehbarer Informationen festgestellt. **Plausibel erwartet** heißt: Es gibt einen begründeten Mechanismus oder erste Hinweise, aber die Veränderung ist noch nicht hinreichend nachgewiesen. **Zu prüfen** heißt: Die Organisation kennt die relevante Frage, hat aber noch keine ausreichende Datenbasis. **Nicht vertretbar zu behaupten** heißt: Der Satz würde einen Rahmen oder eine Wirkung vorspiegeln, die die vorhandenen Informationen nicht tragen.

Zu glatte Aussage	Was daran fehlt	Präzisere, weiterhin verständliche Aussage
„Unser Versand ist klimaneutral.“	Abgrenzung, Mechanismus und verbleibende Emissionen	„Wir erfassen definierte Transportemissionen, finanzieren für sie zusätzliche Klimaschutzmaßnahmen und veröffentlichen den Abdeckungsrahmen.“
„Unsere neue Tasche spart Müll.“	Vergleich, tatsächliche Nutzung und Rückgabe	„Die Tasche ist für Mehrfachnutzung ausgelegt; wie oft sie wiederverwendet wird, werten wir im Pilot aus.“
„Kund:innen lieben unsere grüne Lieferung.“	Zustimmung wird pauschal und ohne Quelle behauptet	„In einer Befragung bewerteten X von Y Antwortenden die Rückgabeform positiv; die Befragung ist nicht repräsentativ.“
„Wir handeln jetzt nachhaltig.“	Gegenstand und Bewertungsmaßstab fehlen	„Wir ändern den Verpackungsablauf und prüfen Materialeinsatz, Retouren und Zugänglichkeit im Vergleich zum bisherigen Verfahren.“

Die Platzhalter X und Y sind im echten Text nur zu verwenden, wenn sie belegt sind. Fehlt die Zahl, ist die ehrliche Alternative keine erfundene Präzision. Aylin kann sagen: „Wir haben erste Rückmeldungen, aber noch keine belastbare Auswertung.“ Das ist nicht schwach. Es schützt die Glaubwürdigkeit der späteren Aussage.

Präzision bedeutet auch, zwischen Modell und geltender Regel zu unterscheiden. Die WÖk bietet Begriffe und eine Steuerungslogik. Sie ersetzt weder gesetzliche Anforderungen noch fachliche Prüfungen in einzelnen Bereichen. Rechtliche Vorgaben gegen irreführende Umweltaussagen können einen eigenen Rahmen setzen; die europäische Verbraucherschutzentwicklung zeigt, dass pauschale oder unzureichend belegte Umweltbehauptungen nicht als bloße Geschmacksfrage behandelt werden. In einem WÖk-Skript bleibt die konkrete Rechtsprüfung dort, wo sie hingehört: bei den jeweils zuständigen Stellen und den aktuellen Regeln. Die kommunikative Grundfrage bleibt unabhängig davon sinnvoll: Was wissen wir wirklich, und was dürfen andere aus unserem Satz vernünftigerweise schließen?

Das Gespräch, das aus einer Abwehr eine bessere Frage macht

Im Jour fixe stellt Aylin ihre Bedenken vor. Der Vertriebsleiter sagt: „Unsere Konkurrenz schreibt viel lauter. Wenn wir jede Unsicherheit erwähnen, verlieren wir.“ Aylin antwortet nicht: „Ihr wollt green-waschen.“ Sie beginnt mit dem gemeinsamen Interesse: „Wir wollen, dass Menschen uns vertrauen können und dass die Mail auch dann noch stimmt, wenn jemand genau nachfragt.“ Dann legt sie zwei Fassungen nebeneinander.

Die erste ist der kurze Slogan. Die zweite verbindet konkrete Handlung, Rahmen und Ausblick. Nun kann die Gruppe entscheiden, wie viel Raum die Mail hat, welche Detailseite notwendig ist und welche Daten bis zum nächsten Quartal fehlen. Die Kritik wird nicht an einer Person festgemacht. Sie wird zu einer Gestaltungsaufgabe: Wer erfasst die Retouren? Wer prüft die Verpackungsdaten? Wer beantwortet Rückfragen? Wann wird die Aussage aktualisiert?

Das ist der Unterschied zwischen Reporting und Rückkopplung. Reporting wäre eine einmalige Nachhaltigkeitsseite, die nach Veröffentlichung niemand mehr ansieht. Rückkopplung entsteht, wenn Erkenntnisse die nächste Behauptung und den nächsten Ablauf ändern. Stellt sich heraus, dass die Mehrwegversandtasche kaum zurückkommt, ist die richtige Reaktion nicht, das Symbol größer zu drucken. Sie besteht darin, Rückgabe, Anreiz, Information oder Produktdesign zu verbessern – oder die Aussage zu korrigieren. Kommunikation wird dann nicht zum Deckel auf einem Problem, sondern zu einem Sensor für die Wirkungsarchitektur.

Eine gute Gesprächsfrage lautet: „Was müsste sich als falsch herausstellen, damit wir diesen Satz ändern würden?“ Wer darauf keine Antwort hat, behauptet womöglich eine Haltung statt einer prüfbaren Wirkung. Diese Frage ist unbequem, aber sie macht Organisationen lernfähig. Sie verhindert zugleich, dass Kritik nur als Angriff verstanden wird. Eine Rückmeldung kann zeigen, wo ein Satz missverständlich ist, wo eine Gruppe übersehen wird oder wo der Datenrahmen zu klein gewählt wurde.

Vertrauen entsteht nicht durch Unfehlbarkeit

Manche fürchten, dass das Benennen von Grenzen Vertrauen zerstört. Vertrauen entsteht jedoch nicht durch den Eindruck, nie etwas korrigieren zu müssen. Es entsteht, wenn Herkunft, Reichweite und Korrekturweg einer Aussage sichtbar sind. Eine Organisation, die sagt „Das war zu weit formuliert; wir präzisieren den Rahmen“, kann glaubwürdiger handeln als eine, die an einem Slogan festhält, bis ihn andere widerlegen.

Das heißt nicht, dass jede Kritik zutrifft oder dass jede Aussage mit einem langen Vorbehalt enden muss. Diskurskultur verlangt, Behauptungen und Einwände begründet zu behandeln. Auch kritische Nachfragen können pauschal oder falsch sein. Aylin muss sich deshalb nicht auf Empörung einlassen. Sie kann ruhig sagen: „Diese Zahl bezieht sich auf die Standardpakete von Januar bis Juni. Für Retouren nennen wir noch keine Gesamtwirkung, weil die Daten fehlen.“ Das ist eine Antwort, die ihren Geltungsbereich kennt.

Für Multiplikator:innen ist dieser Ton zentral. Ihr Ziel ist nicht, Menschen mit dem Wort Greenwashing zu überführen. Ihr Ziel ist, die öffentliche Aussage so zu öffnen, dass ihre Voraussetzungen, Risiken und Folgen sichtbar werden. Manchmal lautet das Ergebnis: Die Behauptung ist gut belegt. Manchmal: Sie ist als Potenzial brauchbar. Manchmal: Sie muss zurückgezogen oder grundlegend geändert werden. Keine dieser Antworten bewertet den moralischen Wert einer Person.

Die Aussagekarte für den Alltag

Aylin fasst die Arbeit am Ende in einer kleinen Aussagekarte zusammen. Sie passt in eine Besprechung, unter einen Social-Media-Entwurf oder neben einen Vortrag. Die Karte ersetzt keine fachliche Prüfung. Sie sorgt dafür, dass die richtige Prüfung überhaupt beginnt.

1. **Satz markieren:** Welche Wirkung oder welches Werturteil soll der Text vermitteln?
2. **Aussageart benennen:** Geht es um eine Leistung, einen belegten Befund, ein Wirkungspotenzial, ein Risiko oder ein Ziel?
3. **Rahmen sichtbar machen:** Für wen, wo, wann und in welchem Prozessschritt gilt der Satz?
4. **Beleg anschließen:** Welche Daten, Beobachtungen oder Quellen tragen ihn; wer kann sie nachvollziehen?
5. **Kritisches Feld suchen:** Welche relevante negative Wirkung oder welches Risiko könnte der Satz verdecken? Hier gilt Nichtkompensation.
6. **Nächste Rückkopplung festlegen:** Welche neue Information, Beschwerde oder Beobachtung würde Text oder Ablauf ändern?

Mit der Karte wird aus „Klingt das gut?“ eine bessere Frage: „Ist das eine Aussage, die verantwortbar weitergegeben werden kann?“ Aylin veröffentlicht am Ende keinen perfekten Satz. Sie veröffentlicht eine präzisere Mail und verabredet einen Daten- und Überarbeitungsweg. Das ist kein Verlust an Wirkung. Es ist die Voraussetzung dafür, dass Kommunikation Wirkungspotenzial in überprüfbare, lernfähige Praxis überführen kann.

Zusammenfassung und Ausblick

Die grüne Paketgrafik war nicht das Problem. Das Problem wäre gewesen, aus einem abgegrenzten Schritt eine umfassende Wirkungsbehauptung zu machen. Ehrliche Wirkungskommunikation trennt Veränderung, Rahmen, Evidenz und Grenze. Sie unterscheidet Leistung, Wirkung, Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko. Sie benennt Unsicherheit, ohne die Richtung zu verstecken. Und sie lässt ein schönes Teilprojekt nicht durch Nichtkompensation und Reverse Merit Order zur Ausrede für einen kritischen blinden Fleck werden.

In der nächsten Vorlesung wird es lauter: Medien, Narrative und Gegenwind. Die Aussagekarte bleibt dann nützlich. Wer den eigenen Satz prüfen kann, kann auch fremde Behauptungen ruhig einordnen, ohne selbst in Übertreibung, Empörung oder falsche Gewissheit zu geraten.

4. Skript / Folien – fachliche Sicherung

Die Aussagekarte am Versandfall

Schritt	Arbeitsfrage	Anwendung auf Aylins Mail
Satz markieren	Was soll der Satz beim Publikum auslösen?	„Unser Versand ist klimaneutral“ soll Entlastung und Vertrauen erzeugen.
Aussageart benennen	Befund, Potenzial, Risiko, Leistung oder Ziel?	Die Unterlagen tragen eine abgegrenzte Leistung und eine Finanzierungsentscheidung, nicht ohne Weiteres eine Gesamtwirkung.
Rahmen sichtbar machen	Welcher Prozess, Zeitraum und Vergleich?	Standardtransporte, definierter Zeitraum, offen gelegte nicht erfasste Prozessschritte.
Beleg anschließen	Woran ist die Aussage prüfbar?	Erfassung, Methode, Projektinformation und Kontakt für Rückfragen.
Kritisches Feld suchen	Was könnte der Satz verdecken?	Retouren, Verpackung und verbleibende Emissionen dürfen nicht aus der Behauptung verschwinden.
Rückkopplung festlegen	Was verändert den Satz oder den Ablauf?	Neue Retourendaten, Beschwerden, veränderte Logistik oder eine bessere Methodik.

Wirkungskommunikation und Werbung unterscheiden

Frage	Wirkungskommunikation	Greenwashing-gefährdete Kommunikation
Was wird behauptet?	Eine klar eingegrenzte Veränderung oder ein gekennzeichnetes Potenzial	Ein positives Gesamtgefühl ohne klaren Gegenstand
Wie wird belegt?	Quelle, Methode und Reichweite der Daten sind auffindbar	Symbol, Superlativ oder Zahl ohne Herkunft sollen genügen
Was geschieht mit Grenzen?	Offene Daten, Risiken und Nebenwirkungen werden angemessen markiert	Grenzen werden verschwiegen oder durch ein gutes Detail überstrahlt
Was geschieht nach Kritik?	Der Satz und gegebenenfalls der Ablauf werden überprüft und korrigiert	Kritik wird nur abgewehrt oder kommunikativ übertönt

Vertiefung: Aussagen haben einen Geltungsbereich

Jede Aussage hat einen Bereich, in dem sie etwas sinnvoll sagen kann. „Bei den Standardpaketen sank der Materialeinsatz pro Auftrag“ kann eine brauchbare Aussage sein, wenn Material, Zeitraum und Vergleich dokumentiert sind. Sie wird falsch oder zumindest irreführend, wenn sie stillschweigend zu „Unser gesamtes Geschäftsmodell ist nachhaltig“ erweitert wird. Das Problem ist nicht die erste Aussage, sondern der Sprung über ihren Geltungsbereich.

Multiplikator:innen können diesen Sprung hörbar machen: „Das ist eine Aussage über X. Was wissen wir über Y?“ Diese Formulierung ist genauer als ein pauschales „Das stimmt nicht“. Sie anerkennt einen möglichen Befund, ohne ihm eine Reichweite zuzuschreiben, die er nicht hat.

Vertiefung: Kommunikation hat Wirkungspotenzial, keine Fernbedienung

Ein Newsletter, ein Vortrag oder ein Etikett kann Aufmerksamkeit, Deutung und Entscheidungen beeinflussen. Das ist Wirkungspotenzial der Kommunikation. Ob eine tatsächliche Veränderung eintritt, hängt jedoch von vielen Bedingungen ab: Zugang zu Alternativen, Preis, Alltag, Vertrauen, Gegenargumenten, Infrastruktur und den Erfahrungen der Menschen. Reichweite, Klickzahlen oder Applaus können deshalb Hinweise auf Resonanz sein, aber keinen Wirkungsnachweis ersetzen.

Diese Unterscheidung schützt auch vor manipulativer Kommunikation. Sie erlaubt, für eine Richtung zu werben und gute Geschichten zu erzählen. Sie verbietet nicht Begeisterung. Sie verlangt nur, dass Begeisterung nicht eine Wirkung verspricht, die der Satz nicht tragen kann.

Übung: Ein Satz wird belastbar

Wähle eine reale öffentliche Aussage aus einer Organisation, einem Verein, einer Kommune oder einem Unternehmen. Nimm keine Aussage, die du selbst verfasst hast. Notiere den Satz wörtlich oder möglichst genau. Prüfe ihn anschließend mit der Aussagekarte.

1. Welche Wirkung, welches Potenzial, welche Leistung oder welches Werturteil transportiert der Satz?
2. Welcher Bezugsrahmen fehlt: Zeitraum, Gruppe, Prozess, Vergleich oder Wirkungsfeld?
3. Welche Quelle oder welcher Beleg müsste erreichbar sein, damit die Aussage überprüfbar wäre?
4. Welches kritische Feld könnte durch die positive Darstellung unsichtbar werden?
5. Formuliere zwei Alternativen: eine kurze, die die Aussageart korrekt markiert, und eine ausführlichere, die Rahmen und Grenze ergänzt.
6. Nenne eine Rückkopplung, die die Aussage in sechs Monaten verändern müsste, wenn sie anders ausfällt als erwartet.

Bewerte dabei nicht die Absicht der sendenden Person. Prüfe ausschließlich den Satz, seinen Geltungsbereich und seinen möglichen Effekt im Gespräch. Tausche deine Überarbeitung mit einer zweiten Person aus. Diese markiert, welche Formulierung sie als Befund, welche als Potenzial und welche als Versprechen versteht. Wenn ihre Einordnung von deiner abweicht, liegt dort eine Stelle für Präzisierung.

5. Glossar der Kernbegriffe

Begriff	Arbeitsdefinition für diese Vorlesung	Vertiefung
Wirkung	Tatsächliche Veränderung eines Zustands; zunächst neutral.	Wirkung
Wirkungspotenzial	Begründete Möglichkeit einer Veränderung, nicht ihr bereits belegtes Eintreten.	Wirkungspotenzial
Wirkungsrisiko	Möglichkeit einer negativen oder unerwünschten Veränderung, die vor einer Entscheidung sichtbar gemacht wird.	Wirkungsrisiko
Wirkungskommunikation	Sprache über Wirkungen, die Aussageart, Datenbasis, Grenzen und mögliche Folgen offenlegt.	Wirkungskommunikation
Greenwashing	Positive Darstellung, deren Reichweite, Beleg oder Verhältnis zu relevanten Belastungen irreführend verkürzt ist.	Greenwashing
Quellenklarheit	Nachvollziehbarkeit von Herkunft, Methode und Geltungsbereich einer Aussage; sie ersetzt keine Wirkung, ermöglicht aber Prüfung.	Arbeitsbegriff dieser Vorlesung
Nichtkompensation	Schutzregel: Schwere negative Wirkung wird nicht durch Vorteile in anderen Feldern verrechnet.	Nichtkompensationsprinzip
Positive Netto-Wirkung	Zielgröße: Positive und negative Folgen werden in einem offengelegten Rahmen betrachtet; schwere Schäden werden nicht weggerechnet.	Positive Netto-Wirkung

6. Verständnisfragen

1. Warum ist die Aussage „Unser Versand ist klimaneutral“ ohne weiteren Rahmen fachlich zu weit?
2. Worin unterscheidet sich eine Leistung wie „Wir haben Mehrwegversandtaschen verschickt“ von einer Wirkungsbehauptung?
3. Welche vier Fragen machen eine Wirkungsangabe belastbarer?
4. Wie wirkt Nichtkompensation auf einen Satz, der ein gutes Teilprojekt besonders hervorhebt?
5. Was verlangt Reverse Merit Order im Versandfall, bevor eine umfassende positive Behauptung vertretbar wäre?
6. Warum ist „Das wissen wir noch nicht“ manchmal die professionellere Aussage als eine Zahl?
7. Wie wird aus einem veröffentlichten Bericht Rückkopplung?
8. Formuliere eine freundliche Rückfrage zu einer unklaren Umweltaussage, ohne der anderen Person Täuschungsabsicht zu unterstellen.

7. Transferaufgabe

Du bereitest für eine Organisation eine kurze Wirkungsangabe vor. Der Fall kann aus Beschaffung, Bildung, Mobilität, Energie, Ernährung oder digitaler Kommunikation stammen. Wähle einen Fall, bei dem du mindestens eine Quelle oder interne Beobachtung wirklich benennen kannst.

- Beschreibe die konkrete Veränderung in einem Satz.
- Markiere, ob sie belegt, plausibel erwartet oder noch zu prüfen ist.
- Gib den Geltungsbereich an: für wen, wo, wann und in welchem Prozess.
- Benenne eine Quelle oder Datenbasis und eine relevante Grenze.
- Suche ein kritisches Wirkungsfeld, das nicht durch einen positiven Nebenaspekt verrechnet werden darf.
- Schreibe eine Kurzfassung für eine Überschrift und eine Langfassung von höchstens 120 Wörtern mit Link oder Quellenhinweis.
- Lege fest, welche Beobachtung die Aussage in der nächsten Überarbeitung ändern würde.

Prüfe zum Schluss den Ton. Die Aussage soll klar sein, aber weder eine Person bewerten noch Gewissheit spielen. Wenn du ein großes Wort wie „nachhaltig“, „neutral“, „fair“ oder „verantwortungsvoll“ benutzt, muss der Text zeigen, worauf es sich konkret bezieht.

8. Quellen / Vertiefung

- Weber, Natalie (2026): Die neue Ordnung des Wohlstands.
- Wök-Referenz: Wirkung und Wirkungspotenzial: begriffliche Trennung von eingetretener Veränderung und begründeter Möglichkeit.
- Wök-Referenz: Wirkungslenkung und Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz: Aussagen über Bedingungen, Nebenfolgen und Unsicherheit.
- Wök-Referenz: Reverse Merit Order und Ehrliche Preise: Schutzlogik gegen das Verrechnen schwerer Schäden und die Rolle von Preissignalen.
- Wök-Referenz: Öffentlichkeit als Wirkungsraum und Diskurskultur: prüfbare Aussagen und begründeter Widerspruch.
- Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (2024): Final Report on Greenwashing.
- Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (2023): Progress Report on Greenwashing.
- Europäische Union (2024): Richtlinie zur Stärkung der Verbraucher:innen für den ökologischen Wandel.
- Europäische Kommission: Green Claims.

ze zerlegen. Du kannst Leistung, Wirkung, Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko sprachlich unterscheiden, eine Greenwashing-gefährdete Verkürzung ohne persönliche Unterstellung ansprechen und eine präzisere Formulierung entwickeln. Du weißt außerdem, dass Kommunikation erst dann glaubwürdig lernfähig wird, wenn neue Befunde Satz und Handlung verändern dürfen. Für die nächste Vorlesung bringe eine Behauptung mit, die in einer Debatte besonders laut oder unfair wirkt. Dann übst du, wie man ihren Rahmen ruhig prüft, ohne die demokratische Gesprächsfähigkeit zu verlieren.