



# Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

**BAND 101 | Ausgabe 3**

**Agrarwissenschaft**  
**Forschung**  

---

**Praxis**

# Zielgruppenspezifische kommunikative Herausforderungen und Lösungsansätze bei Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung

Von Christina Kothe, Marie von Meyer-Höfer, Marcus Mergenthaler

## 1 Einleitung

Der Strukturwandel in der landwirtschaftlichen Tierhaltung ist seit jeher von wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und politischen Triebkräften beeinflusst. Zunehmend zeigt sich ein stärker zielbildgetriebener Transformationsprozess. Dabei werden hauptsächlich drei mögliche Zielbilder für die zukünftige Entwicklung der Tierhaltung in Deutschland diskutiert. Sie unterscheiden sich in der Intensität der Tierhaltung, bzw. des Konsums tierischer Produkte (von Gall et al. 2022). Aktuell würde wahrscheinlich eher ein Zielbild mit höheren Tierwohlstandards sowie vergleichsweise hohem Konsum oder ein Zielbild mit einem Systemwechsel in der Tierhaltung sowie reduziertem Konsum tierischer Produkte aus Sicht von Bürgerinnen und Bürgern, aber auch aus Verbrauchersicht bevorzugt. Weniger starke Unterstützung findet bisher ein Zielbild mit Alternativen zur landwirtschaftlichen Tierhaltung zu entwickeln und auf eine vorwiegend pflanzenbasierte Ernährung umzustellen (Schulze et al. 2023). Treibende Kraft hinter allen Zielbildern sind unter anderem die veränderten tierethischen Positionen innerhalb der Gesellschaft hin zu einer stärkeren Tierwohlorientierung (vgl. Luy 2018; Hölker et al. 2019).

Die politischen Entscheidungsprozesse zur Gestaltung der zukünftigen Entwicklung der Tierhaltung laufen ähnlich wie die öffentliche Debatte zum Thema nicht linear. Sie spiegeln komplexe gesellschaftliche Diskurse und divergente Interessen wider (vgl. von Gall et al. 2021 & 2022). Dabei versuchen Interessengruppen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung durch den Einsatz unterschiedlich intensiv genutzter Kommunikationsstrategien im Sinne der eigenen Zielsetzung Einfluss auf politische Prozesse zu nehmen. Verschiedene Zielgruppen werden dabei teils intensiv, teils marginal und teils gar nicht explizit adressiert (vgl. Berkes et al. 2020; Herzfeld 2021).

Divergente Standpunkte beteiligter Akteure, ein beschleunigter technologisch- und marktgetriebener Strukturwandel sowie der sich abzeichnende möglicherweise grundlegende Transformationsprozess

der landwirtschaftlichen Tierhaltung wirken zunehmend herausfordernd auf die Branche. Passive Konzepte und Gegenangriffsstrategien reichen nicht mehr aus, um aus der handlungskonstituierenden und kommunikativen Defensive heraus zu kommen. Akteure im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung stehen vor der Herausforderung über Corporate Social Responsibility (CSR) und Shared-Value-Aktivitäten Vertrauen in der Gesellschaft zurückzugewinnen. Dafür müssen neben der Kommunikationsarbeit auch glaubwürdige Veränderungen der Tierhaltung stattfinden (vgl. Sonntag et al. 2021).

Die Notwendigkeit der Veränderungen an interne Anspruchsgruppen zu kommunizieren stellt insbesondere für Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung eine Herausforderung dar. Im Gegensatz zur Kommunikation nach außen wird der internen Kommunikation in der landwirtschaftlichen Tierhaltung - insbesondere den Kommunikations- und Informations-Aktivitäten der fleisch- und landwirtschaftlichen Branchenverbände, sowie der Natur- und Tierschutzverbände - bisher vergleichsweise wenig wissenschaftliche Beachtung geschenkt. Da viele Kommunikationsaktivitäten von Mitgliedsorganisationen für Außenstehende nicht einsehbar sind, ist es von Interesse, Einblicke in die strategische Kommunikation dieser Organisationen zu gewinnen (vgl. Berkes et al. 2020).

Während es im Bereich unternehmerischer Veränderungsprozesse in der Wirtschaft umfangreiche Untersuchungen und Konzepte im Sinne der Change-Kommunikation gibt (z.B. Wagner et al. 2015) und es auch in anderen gesellschaftlichen Transformationsprozessen wie etwa der Energiewende zunehmend Untersuchungen existieren (z.B. Czada et al. 2018; Seibt 2015), ist der Bereich der Kommunikation zum Umbau der landwirtschaftlichen Tierhaltung bisher wenig vertiefend untersucht (vgl. von Gall et al. 2021). Durch die heterogene Struktur der landwirtschaftlichen Betriebe und ihrer vielfältigen gesellschaftlichen Repräsentanz einerseits, sowie der vielfältigen gesellschaftlichen Betroffenheit von der derzeitigen Tierhaltung zeigen sich spezifische Herausforderungen, die bisher kaum wissenschaftlich durchdrungen wurden (vgl. Sonntag et al. 2021).

Um das Zusammenspiel einzelner Akteure im Kontext des Kommunikationsgeschehens der landwirtschaftlichen Tierhaltung zu verstehen, ist es sinnvoll, den Blick auf Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung zu richten. Folgende Forschungsfragen ergeben sich:

- Wer kommuniziert mit wem in welcher Art und Weise?
- Welche Informationen treffen auf Personen welcher Zielgruppe mit welchem Vorwissen und spezifischem Informationsinteresse?
- Werden Botschaften unidirektional gesendet oder streben die Akteure einen Dialog an?

Vor diesem Hintergrund gibt die hier beschriebene Analyse Einblicke in die Kommunikationsaktivitäten von Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung. Dabei wird aufgezeigt, welche konstituierenden und organisationalen Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation und das

Erreichen von Zielgruppen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung erfüllt werden müssen. Es wird abgeleitet, mit welchen Maßnahmen sich Kommunikations-Abteilungen bestmöglich vorbereiten könnten, um den skizzierten Herausforderungen gerecht zu werden.

## 2 Stand der Forschung und Begriffsklärung

In der allgemeinen Kommunikationstheorie gilt der Grundsatz „*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ (Watzlawick et al. 1969). Das erste von fünf Axiomen macht den Stellenwert von Kommunikation im sensiblen Bereich der landwirtschaftlichen Tierhaltung deutlich. Denn ihre Abwesenheit wird oftmals erst in Krisensituationen und stagnierenden Prozessen sichtbar (vgl. Sonntag et al. 2021). Wie notwendig gute Kommunikation in komplexen Transformationsprozessen ist, zeigt sich im heterogenen Feld der Agrarkommunikation allgemein und insbesondere im Bereich der Tierhaltung. Informationen werden einerseits mit bestimmten Intentionen gesendet und andererseits von Menschen aufgenommen, die diese geprägt von eigenen Einstellungen und individueller Persönlichkeitsstruktur weiterverarbeiten. Auch die psychologischen Einflüsse und die soziokulturelle Prägung sind hier zu berücksichtigen. Dabei ist entscheidend, neben der Abgrenzung auch die Nähe und Dienlichkeit psychologischer und soziokultureller Aspekte zu berücksichtigen. Agrarkommunikation bewegt sich innerhalb eines differenzierten Diskurses - zum einen mit der Gesellschaft und zum anderen mit diversen internen und externen Anspruchsgruppen (vgl. Kussin et al. 2022).

Kommunikation in der Landwirtschaft und im engeren Sinne die Kommunikation um die landwirtschaftliche Tierhaltung ist oft asymmetrisch geprägt (Berkes et. al 2020; Sonntag et. al 2021). Kommunikation zum Thema Tierhaltung kann polarisieren und ist teils stark emotional aufgeladen. *„Die Dialogorientierung der klassischen landwirtschaftlichen Öffentlichkeitsarbeit fehlt und ein gegenseitiger Austausch findet nur begrenzt statt“* (Berkes et al. 2020). Ebenso habe sich eine Distanz zur Gesellschaft entwickelt, die vorwiegend intern geführte Diskussionen und Kritik hervorbringe und *„Landwirte vor neue Herausforderungen stellt, diese Kritik wahrzunehmen und sich am Dialog mit der Gesellschaft zu beteiligen“* (Berkes et. al 2020). Kommunikationsaktivitäten von Branchenverbänden und speziellen Branchenzweigen die die landwirtschaftliche Tierhaltung betreffen, richten sich eher weniger an die Öffentlichkeit, sondern direkt an die Landwirtinnen und Landwirte. Teilweise ist ein Dialog auf Augenhöhe eingeschränkt, weil von landwirtschaftlicher Seite der Rahmen gesetzt wird und „Heimvorteile“ genutzt werden. Beispielsweise findet Kommunikation in Form von Informationsgesprächen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit bei Veranstaltungen und in Form von „Hofgesprächen“ statt. Diese eher einseitige bzw. asymmetrische Kommunikation im Sinne des

klassischen „Sender-Empfänger Modells“ (Shannon & Weaver 1949) ist diesbezüglich kennzeichnend. Der aufklärerische Charakter dieser Formate grenzt sie von einem Dialog auf Augenhöhe ab.

## 2.1 Öffentlichkeitsarbeit als Zielgruppenkommunikation

Kommunikation ist für Organisationen das Sprachrohr nach innen und nach außen. Zur Erreichung der Kommunikationsziele bedienen sich Kommunikationsabteilungen unterschiedlichster Kommunikationsinstrumente. Kommunikation wird im marketingspezifischen Kontext definiert und stellt nach Bruhns (2014) *„die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“* dar. Akteure des Kommunikationsgeschehens bedienen sich verschiedener Kommunikationsstrategien, bzw. -muster.

Der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Öffentlichkeitsarbeit gilt u. a. als deutsche Übersetzung für Public Relations (PR). Klarer wird der Begriff, wenn man betrachtet, worauf die Aktivitäten dieser Kommunikationsstrategie abzielen: *„Öffentlichkeitsarbeit vermittelt Standpunkte und ermöglicht Orientierung, um den politischen, den wirtschaftlichen und den sozialen Handlungsraum von Personen oder Organisationen im Prozess öffentlicher Meinungsbildung zu schaffen und zu sichern“* (Mast 2019; DPRG 2005).

Public-Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel der Pflege von Beziehungen und Vertrauensaufbau in der Öffentlichkeit ist ein Teil der Kommunikationspolitik. In diesem Zusammenhang werden empfangende Personen der Kommunikationsmaßnahmen der externen Zielgruppe zugeordnet. Interne Zielgruppen hingegen orientieren sich an der internen Struktur der Organisation wie etwa Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Branchenzugehörige.

Die Kommunikation mit Zielgruppen ist in der Unternehmenspraxis in der Regel der Unternehmenskommunikation oder dem Marketing zuzuordnen. Der Begriff der Zielgruppe wird von der Anspruchsgruppe bei Bruhn (2014) ursprünglich wie folgt abgegrenzt: *„Bei der Bildung einer Zielgruppe werden Personen zu einer Zielgruppe zusammengefasst, die dasselbe Kernmotiv aufweisen und die das Unternehmen durch eine bestimmte kommunikative Maßnahme ansprechen möchte. Anspruchsgruppe und Zielgruppe können identisch sein, sind es in der Regel aber nicht. Meistens sind Zielgruppen der Kommunikation eine Teilmenge der Anspruchsgruppe.“* Zielgruppen können nach unterschiedlichen Kriterien segmentiert werden, beispielsweise nach demografischen Gesichtspunkten, Alter, Interesse, Wohnort, Branchenzugehörigkeit etc.. Bruhn et. al 2009 führen dazu an: *„Im Rahmen der Zielgruppensegmentation sind jene potentiell ansprechbaren Personen und Organisationen zu identifizieren, die zur Realisierung der Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsziele anzusprechen sind. Es werden sogenannte aktive Variablen herangezogen, z.B. die Informationsbedürfnisse der Zielgruppe, deren Einkaufsgewohnheiten oder Medienverhalten.“*

Verbands-Kommunikation wird als spezifische Kommunikationsaktivität von Interessenverbänden oder Branchenverbänden durchgeführt, um ihre Interessen und Positionen gegenüber der Öffentlichkeit, politischen Entscheidungsträgern und anderen relevanten Zielgruppen zu kommunizieren (vgl. Seibt 2015). Dabei geht es in der Regel um die Vertretung und Förderung gemeinsamer Interessen und Ziele der Mitglieder des Verbands. Verbands-Kommunikation umfasst verschiedene Instrumente und Maßnahmen wie Öffentlichkeitsarbeit, Lobbying, Kampagnen, Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Social-Media-Aktivitäten. Ziel der Verbands-Kommunikation ist es, das Verständnis für die Anliegen und Interessen des Verbands zu fördern, Akzeptanz zu schaffen und politischen Einfluss zu gewinnen (vgl. Berger 2004).

Organisationen, die Kommunikationsmaßnahmen strategisch ausüben, beabsichtigen damit in der Regel, eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen. Die Kenntnis über die eigenen Zielgruppen ist für erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen unabdingbar. Organisationen müssen ihre individuellen Zielgruppen möglichst genau definieren, damit ihre Kommunikationsbestrebungen erfolgreich von Empfängerinnen und Empfängern (der Zielgruppe) aufgenommen werden können. In größeren Organisationen mit vielen Mitarbeitenden ist die Gruppe der Mitarbeitenden ebenfalls als separate, interne Zielgruppe zu verstehen. In Mitglieds-Organisationen stellt die interne Gruppe der Mitglieder eine wesentliche Zielgruppe dar. Die Kommunikation mit internen Zielgruppen (Mitarbeiter, Vereins-Mitglieder, etc.) und externen Zielgruppen (Verbraucherschaft, Öffentlichkeit(en), etc.) ist differenziert zu betrachten und versteht sich als Teilbereich der Organisationskommunikation, die sich jedoch vor dem Hintergrund der individuellen Größe, dem Grad der Professionalisierung, der Organisationsform und dem zentralen Organisationsziel einer Organisation individuell darstellt. Im Folgenden werden die für die landwirtschaftliche Tierhaltung relevanten Strategien näher erläutert.

## 2.2 „Lobbying“ in der Organisations-Kommunikation

Mit Lobbying (*Der Begriff ist zurückzuführen auf die „Lobby“ (englisch für „Vorhalle“) des Parlaments (etwa die Lobby vor einem Plenarsaal)*) betreiben Organisationen und Wirtschaftsverbände eine strategische Form der Netzwerk- und Beziehungspflege. Leif et. al (2006) definiert den Begriff des Lobbyings wie folgt: *„Lobbying ist die Beeinflussung der Regierung durch bestimmte Methoden, mit dem Ziel die Anliegen von Interessensgruppen möglichst umfassend bei politischen Entscheidungen durchzusetzen.“* Die Kommunikationsform wird demzufolge genutzt, um nachhaltig Ansichten und Informationen in der Politik zu platzieren. Lobbying wird häufig im Zusammenhang mit Kommunikationsaktivitäten von Nichtregierungsorganisationen (NGO) betrachtet. Diese haben in der Regel keinen direkten Bezug zu politischen Organen, zielen jedoch darauf ab. Take (2002) bestimmt die Gemeinwohlorientierung von NGOs so, dass *„NGOs keine privaten Interessen verfolgen, sondern*

sich politisch für öffentliche Belange einsetzen. Sie sind unabhängig von der Regierung bzw. dem Staat und streben keine regierungsamtlichen Ressourcen und staatlichen Ämter an“ (Take 2002, S. 42). Sie entdecken nach Habermas (1989, S. 30) „Themen von gesamtgesellschaftlicher Relevanz und steuern Beiträge zur möglichen Problemlösung bei.“ Als Lobbying werden daher alle Aktivitäten einer Organisation verstanden, die in Verbindung mit dem Staat und seinen staatlichen Organen stehen. Dies können beispielsweise die Verwaltung, Regierung oder das Parlament sein. Ziel von Lobbying ist es, eine Gesetzgebung zu erreichen, die im Sinne der Unternehmung handelt.

Eine große Anspruchsgruppe im landwirtschaftlichen Diskurs ist die Öffentlichkeit: „Diese bezeichnet jenen gesellschaftlichen Bereich, der über den privaten, persönlichen, relativ begrenzten Bereich hinausgeht, für die Allgemeinheit offen und zugänglich ist. Die Vorstellung, es gäbe lediglich eine einzige Öffentlichkeit leitet zu falschen Rückschlüssen. Pluralistische Demokratien erzeugen eine Vielzahl von Teil-Öffentlichkeiten, wie sie z. B. in den Bezeichnungen parlamentarische Öffentlichkeit, Gewerkschafts-Öffentlichkeit oder Verbands-Öffentlichkeit etc. zum Ausdruck kommen“ (Schubert & Klein 2020). Da die Öffentlichkeit und darüber hinaus auch viele entscheidungsermächtigte Personen der Politik durch Komplexität und Themenvielfalt vor besonderen Herausforderungen stehen, sind kurze und einfach verständliche Informationen essentiell. Wer diese Information schnell und glaubwürdig liefert, kann neben der sachlichen Information auch eigene Interessen und Sichtweisen platzieren. Professionelles Lobbying beginnt frühzeitig, um bestimmte Prozesse frühestmöglich initiativ einleiten, begleiten und steuern zu können.

Lobbyistinnen und Lobbyisten wird vorgeworfen, eigene Ziele zu verfolgen und diese scheinbar unbemerkt zu platzieren. Darüber hinaus ist Lobby-Arbeit dann erfolgreich, wenn bestimmte Netzwerke und Beziehungen intensiv gepflegt werden. Da diese in der Regel oftmals exklusiv sind, und nicht transparent und nachvollziehbar, fühlen sich andere Gruppen benachteiligt. Den Begriffen „Lobbying“ und „Lobbyist“ haftet nicht zuletzt auch auf Grund von Skandalen ein zunehmend schlechtes Image an, weshalb viele Berufs-Lobbyisten und Lobbyistinnen den Begriff „Public Affairs“ bevorzugen. Er kann synonym verwendet werden (Leif et al. 2013).

### 2.3 Verbandsinterne Kommunikation

Der Begriff der internen Kommunikation ist facettenreich. Interne Kommunikation wird als „Kommunikation einer Organisation mit ihren Mitgliedern“ (Huck-Sandhu 2016) verstanden. Verbandsinterne Kommunikation ist die Kommunikation innerhalb eines Verbands zwischen seinen Mitgliedern jedoch auch den Mitarbeitenden – den internen Zielgruppen. Diese Form der Kommunikation dient dazu, den Informationsaustausch, die Zusammenarbeit und die Koordination der Verbandsaktivitäten zu erleichtern und zu verbessern. Verbandsinterne Kommunikation umfasst

verschiedene Instrumente und Maßnahmen wie regelmäßige Mitgliederinformationen, interne Newsletter, Intranet-Plattformen, Veranstaltungen, Arbeitsgruppen, Gremiensitzungen und persönliche Gespräche. Ziel der verbandsinternen Kommunikation ist es, ein gemeinsames Verständnis der Verbandsziele und -strategien zu schaffen, eine effektive Zusammenarbeit und Koordination der Aktivitäten zu ermöglichen und das Engagement und die Bindung der Mitglieder zu stärken.

Die Kommunikationsaktivitäten von Verbänden sind teilweise intransparent für Außenstehende. Dies ist darin begründet, dass Verbände als solche aus sehr unterschiedlichen Organisationen bestehen. *„Organisationen gelten gemeinhin als Kollektivakteure, die bestimmte Ziele verfolgen, gesellschaftlichen ‚Rahmenbedingungen‘ ausgesetzt sind und daraus abgeleitete externe Kommunikationsstrategien anwenden“* (Hoffjann et al. 2010). Charakteristisch für Verbände ist jedoch, dass sie sich weder den staatlichen Institutionen noch den privatwirtschaftlichen Unternehmen zuzuordnen lassen.

Als Fachinformationen werden spezifische Informationen für bestimmte Branchenzugehörige bzw. Zielgruppen verstanden. Bestimmte betrachtete Organisationen versorgen ihre Zielgruppen mit Fachinformationen zu diversen landwirtschaftlichen Spezial-Themen. *„Um fachliches Wissen (d. H. Fakten, Erkenntnisse, Gedanken über Prozesse der Natur und Gesellschaft) an andere Personen unter professionellen Kriterien weiterleiten zu können, sind bestimmte Methoden, Verfahren, Instrumente und Regeln sowie Techniken Technologien notwendig, mit deren Hilfe der Prozess des kontinuierlichen Informierens aufrechterhalten werden kann“* (Kuhlen 2004). Der Begriff der Information wird interdisziplinär sehr breit diskutiert und definiert. Information wird verstanden als *„das spezifische Wissen, dass man in einer bestimmten Situation benötigt um beispielsweise ein Problem zu lösen“* (Kuhlen 2004). Kennzeichnend für Fachinformationen ist eine eher sachliche und informative Formulierung. Sie beinhalten in der Regel keine rhetorischen Stilmittel und bringen komplexe Sachverhalte idealerweise leicht verständlich auf den Punkt.

## 2.4 Change-Management und Change-Kommunikation

Veränderungsprozesse sind komplexe Projekte, deren Steuerung spezielle Aufmerksamkeit benötigt. Blickt man in die Betriebswirtschaftslehre, so werden diese Prozesse als Management-Aufgabe verstanden. Um Prozesse erfolgreich zu etablieren und zu strukturieren, ist frühzeitige Begleitung durch Kommunikation unabdingbar. Change-Kommunikation begleitet den Prozess idealer Weise frühzeitig und umfassend. Change-Prozesse haben klar definierte Anfangs- und End-Zeiträume und beinhalten klar definierte Meilensteine (vgl. Schichtel 2010). Change-Kommunikation unterstützt also das Change-Management flankierend und wird bei Kotter (2011) wie folgt definiert: *„Change-Kommunikation ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines*

Veränderungsprozesses. Ihre Kernaufgabe ist der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten – sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb. Sie ist zeitlich befristet für die Dauer eines Veränderungsvorhabens.“

Tabelle 1 verdeutlicht den Aktionen, die in einem klassischen Change-Prozess notwendig sind.

**Tabelle 1:**  
**Aktionen in einem Change-Prozess (Kotter 1997)**

1.	Gefühl der Dringlichkeit
2.	Führungscoalition aufbauen
3.	Vision des Wandels entwickeln
4.	Vision kommunizieren
5.	Hindernisse aus dem Weg räumen
6.	Kurzfristige Ziele setzen
7.	Erfolge konsolidieren und weitere Ziele
8.	Veränderungen in der Kultur verankern

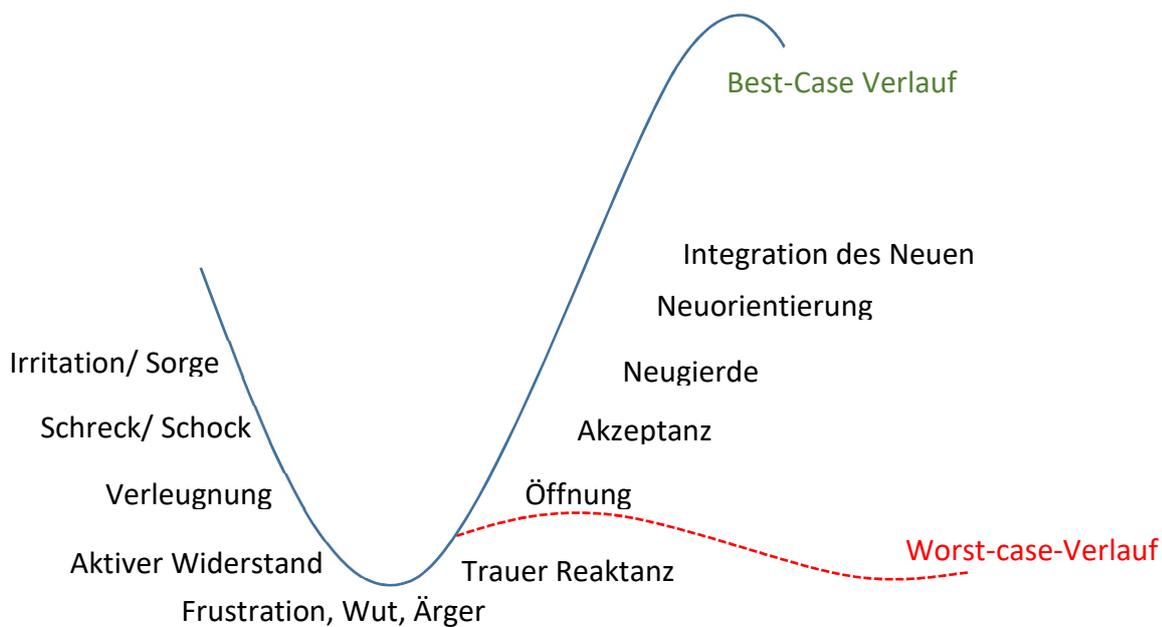
Im Change-Management werden bestimmte Eigenschaften als notwendig erachtet, die Personen in Change-Situationen kennzeichnen. So bezeichnet „Engagement“ das *„echte Mittragen des Wandels aus eigener Überzeugung“* (Kotter 1997). Je mehr Personen wirkliches Engagement besitzen, desto eher wird ein Wandel positiv vorangetrieben. Oftmals werden beispielsweise beschlossene, notwendige Schritte hingenommen beziehungsweise akzeptiert, jedoch ohne wirkliches Engagement. Wichtig ist, dass Botschafterinnen und Botschafter existieren, die sich für den Wandel aktiv einsetzen und interne Zielgruppen mit positiven Erwartungen des Wandels überzeugen beziehungsweise für sich gewinnen. Besonders bei hoher Frustration und wenig intrinsischer Motivation oder unter Druck bei Angst oder Ablehnung werden neue Wege nur scheinbar toleriert bzw. hingenommen anstatt wirklich aus tiefster Überzeugung zu handeln und den Wandel von innen heraus zu unterstützen. *„Die Gesetze der Systemtheorie sagen: Soziale Systeme (Unternehmen, NGO, Verwaltungen) sind „eigensinnig“ und wollen so bleiben, wie sie sind. Routinen und Prozesse wiederholen sich, daher gelingt Veränderung schwer.“* (Höfler, et. al 2013, S. 81). Ebenso ist es hilfreich, zu verstehen, wie Motivation gelingt und wachsen kann. Kurzfristige, sichtbare Erfolge sind hier ausschlaggebend. Sie wirken motivierend, da sie den langen Weg zum finalen Ziel verkürzen und Beweise für die Richtigkeit eines Vorgehens liefern. (vgl. Schichtel 2010). Menschen reagieren stets unterschiedlich auf Veränderung. Wie emotional geladen die Reaktionen der Betroffenen sind, hängt maßgeblich von verschiedenen Faktoren ab. Tabelle 2 skizziert diese Faktoren.

**Tabelle 2:**  
**Reaktionen von Betroffenen auf Veränderung (Schichtel 2010)**

Persönliche Veränderungserfahrungen	„Erfahren vs. Unerfahren“
Berufliche Veränderungserfahrungen	„Wir können das nicht“ vs. „Vielleicht wäre das ein Weg!“
Grundsätzliche Lebenseinstellung	Persönlichkeitstypus, Optimismus/Pessimismus, persönliche Risikotoleranz
Individueller Einfluss auf die Veränderungen	Ist betroffene Person leitend oder leidend?
Vertrauen in die Führungskraft	In Unternehmensführung und aktuelle Strategie
Kompetenz zur Selbstführung	Selbstsicheres und selbstbewusstes Handeln
Persönliches Wohlbefinden	Allgemein
Ausmaß der subjektiv empfundenen sozialen Sicherheit	Bezogen auf alle Lebensbereiche

Veränderungsprozesse sind dementsprechend komplex und emotional. Vom Wandel betroffene durchlaufen in der Regel verschiedene Emotionen. Um alle Betroffenen wirklich mit einzubeziehen und sie von den positiven Aspekten des zu verändernden Handelns zu überzeugen, müssen die Emotionen der Betroffenen verstanden werden. Es ist für erfolgreiches Change-Management und begleitende Change-Kommunikation hilfreich, sich mit den individualpsychologischen Veränderungen, die jedes Individuum prägen, auseinanderzusetzen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Zusammenhang existiert zwischen der Gefühlswelt der Menschen und ihrem Leistungsvermögen (Schichtel 2010). Veränderungen wird in der Regel nicht positiv begegnet. Es ist davon auszugehen, dass Veränderungsprozesse zunächst von vielen unterschiedlichen Beteiligten abgelehnt werden. Dies resultiert daraus, dass Veränderung als Bedrohung erlebt wird. Erlebte Bedrohung äußert sich nicht selten in emotionalen Reaktionen wie Überraschung, Schock, Angst, Wut, Rückzug oder Resignation. Abbildung 1 stellt den Verlauf menschlicher Emotionen in Veränderungsprozessen dar. Dieses, ursprünglich aus der Trauerforschung stammende Modell zeigt, wie wechselartig sich Emotionen innerhalb des Veränderungsprozesses verhalten.



**Abb. 1: Das Tal der Tränen in der Change-Kommunikation (Deutinger 2017)**

## 2.5 Kommunikative Herausforderungen zur landwirtschaftlichen Tierhaltung

Aufschlussreiche Erkenntnisse zu Kommunikationsstrategien die Tierhaltung betreffend existieren bereits aus anderen Forschungsvorhaben. So haben Sonntag et al. (2021) aufgezeigt, welche Kommunikationsstrategien etwa im Hinblick auf die Akzeptanzrückgewinnung der Öffentlichkeit empfehlenswert sind. Sie zeigen, dass Abtauchen, Opferhaltung, Rechtfertigung, Transparenzstrategie oder die gezielte Wertekommunikation zum Tragen kommen - jedoch unterschiedlich erfolgreich sind. Sie empfehlen der Tierhaltungsbranche insbesondere dialogorientierte Kommunikationsprozesse, die Elemente des Vertrauensmarketings und von Wertediskursen vereinen. Offen bleibt, wie stark diese Empfehlungen bei Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung umgesetzt werden und einen möglichen Transformationsprozess konstruktiv begleiten könnten.

## 3 Daten & Methoden

Die vorliegende Analyse ist im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprojektes SocialLab II ergänzend zur „Zukunftswerkstatt zur landwirtschaftlichen Nutztierhaltung“ entstanden und betrachtet die Kommunikation von Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung mit internen und externen Zielgruppen. Verschiedene Kommissionen haben sich zum Ziel gesetzt, Konzepte zur Zukunft der Landwirtschaft zu erarbeiten. Das vom BMEL geförderte Projekt SocialLab II unterscheidet sich durch den Fokus auf die Tierhaltung, den wissenschaftlichen Anspruch und die interdisziplinäre Herangehensweise von politisch besetzten Kommissionen und anderen Projekten. Die

Zukunft der Tierhaltung wird darüber hinaus - entgegen der Position anderer Kommissionen - ergebnisoffen diskutiert.

Für eine wissenschaftliche Betrachtung der Einflüsse und Herausforderungen wurden ausgewählte Mitarbeitende von Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung zu ihrer individuellen Zielgruppenkommunikation befragt. Leitfadengestützte qualitative Experteninterviews ermöglichen dabei vertiefte Einsichten. Das Vorgehen und die Zielgruppe empfehlen sich, weil die Befragten als Expertinnen und Experten mit umfassendem Wissen und Erfahrungen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit über vielfältige und differenzierte Perspektiven verfügen. Der Leitfaden gibt eine Struktur vor, die sicherstellt, dass alle relevanten Themen und Fragen behandelt werden. Damit bleiben die verschiedenen Interviews trotz der individuellen Anpassung konsistent und vergleichbar. Der Leitfaden ist ein flexibles Instrument, das situativ angepasst werden kann. Es werden Fragen situativ hinzugefügt oder entfernt, um den Fokus des Interviews aufrecht zu erhalten oder auf neue Informationen unmittelbar zu reagieren. Die Möglichkeit, zusätzliche Fragen zu stellen oder nachzuhaken, um spezifische Details oder Klarheit zu erhalten, schafft eine notwendige Vertiefung. Dadurch können unerwartete Aspekte oder Perspektiven zu Tage treten, die bei einer fest vorgegebenen Gesprächsführung nicht erfasst worden wären.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, maschinell transkribiert und qualitätskontrolliert. In einer Ausnahme wurde ohne Aufnahme protokolliert. Mithilfe einer an Mayring (2015) angelehnten qualitativen Inhaltsanalyse wurden die ermittelten Daten systematisiert, um die Haupteinflussfaktoren identifizieren zu können und Hinweise für eine erfolgreiche Kommunikation mit Zielgruppen in der landwirtschaftlichen Tierhaltung und anderen Teil-Öffentlichkeiten ableiten zu können. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Methode, um qualitative Interviews systematisch auszuwerten. Die transkribierten bzw. protokollierten Interviews wurden auf bestimmte Merkmale oder Kategorien untersucht. Zunächst wurde ein Kategoriensystem auf Basis des Leitfadens erstellt. Anschließend wurden die Interviews zuerst nach vorab definierten Kategorien codiert. Die Kategorien wurden ergänzt, wenn in den Interviews neue, vorher nicht berücksichtigte Aspekte auftauchen. Die Interviews wurden damit interpretiert, um Muster und Zusammenhänge zu identifizieren. Die Validität der Ergebnisse ergibt sich durch eine möglichst genaue und nachvollziehbare Codierung der Daten.

### 3.1 Leitfaden und Interviewdurchführung

Für die Methode des qualitativen Interviews wurde zunächst ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der das jeweilige Interview durch die Einteilung in Fragenkomplexe strukturiert. Die Fragetechnik ist entscheidend für den erfolgreichen Verlauf des Interviews. Während die übergeordneten Fragenkomplexe den allgemeinen Rahmen für die Vergleichbarkeit der Aussagen bilden, dienen

Vertiefungsfragen dazu, qualifizierte Aussagen zu bestimmten Themen zu erhalten. Aufrechterhaltungsfragen und gezielte Nachfragen dienen dem Gesprächsfluss und der Gesprächssteuerung (Vgl. Lamnek 2010). Der Leitfaden wurde in vier Fragenkomplexe „Status Quo der Kommunikation“, „Anliegen und Ziele der Kommunikation“ „Probleme und Hemmnisse erfolgreicher Kommunikation“ sowie „Lösungen und Zukunftsperspektiven“ untergliedert.

Die Durchführung der Interviews fand im zweiten Halbjahr 2022 jeweils in Form von Einzelinterviews statt. Alle befragten Personen wurden telefonisch interviewt und mit Einverständnis der Interviewten zum Zweck der inhaltsanalytischen Auswertung aufgezeichnet. Nachdem die Sprachaufnahmen transkribiert wurden, konnten diese im Anschluss anonym weiterverwendet werden. Die Anonymisierung ist notwendig, um Rückschlüsse auf Person und Organisation zu vermeiden.

### 3.2 Fallauswahl und Merkmale

Es wurde angestrebt, eine möglichst heterogene Fallauswahl für das Forschungsvorhaben zu gewinnen. Dies ermöglicht einen breiten Einblick in die Öffentlichkeitsarbeit der Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung und trägt zugleich dem komplexen Diskurs der landwirtschaftlichen Anspruchsgruppen Rechnung. Die interviewten Personen der Organisationen wurden größtenteils aus einem Workshop der SocialLab-Zukunftswerkstatt rekrutiert. Die ausgewählten Personen sind in den Organisationen zuständig für die Kommunikation mit Zielgruppen und wurden individuell schriftlich kontaktiert. Die sieben für die Untersuchung ausgewählten Organisationen unterscheiden sich formal durch ihre unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Organisationsgrößen, die Anzahl der Beschäftigten, die Rechtsform und den Organisationsgegenstand. Da sich diese Kriterien nur schwer vergleichen lassen, bzw. keine Rückschlüsse auf mehr oder weniger gelungene Kommunikation zulassen, stehen diese nicht im Zentrum der Untersuchung.

Die befragten Personen sind jeweils für den Bereich Presse oder Kommunikation in ihrer Organisation tätig. Um Rückschlüsse auf Personen und Interna zu vermeiden, werden die Daten anonymisiert behandelt. Die Namen der Organisation sowie spezifische Details werden nicht explizit genannt. Für die Nachvollziehbarkeit des Vorhabens wurden die Bezeichnungen der betrachteten Organisationen codiert. Das heißt, es wurde anstelle eines Namens der Organisation ein selbsterklärender Begriff zugewiesen. Die Organisationen sind alle im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung angesiedelt und werden nachfolgend kurz charakterisiert. Die Tabelle 3 stellt die Interviewpartnerinnen und -partner in der Übersicht dar.

**Tabelle 3:**  
**Berücksichtigte Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung**

Nr.	Code	Kurzbeschreibung	Zielgruppen	Kommunikation
1	DACH	Dachverband für Berufsgruppe der Landwirtinnen und Landwirte Interessenvertretung	Alle Landwirtinnen und Landwirte, Nicht-landwirtschaftliche Öffentlichkeit	Allgemeine Mitgliederkommunikation Lobbying
2	VB-Zucht	Verband für Zucht von Nutztieren	Landwirtinnen und Landwirte, i.e. S. Nutztierhalterinnen und Nutztierhalter, Interessenvertreter	Fachinformationen, Serviceinformationen, Mitgliederkommunikation
3	FLEISCHKOMM.	Verein für Kommunikation zum Thema Fleisch	Öffentlichkeit, Landwirtinnen und Landwirte, Akteure der Wertschöpfungskette Fleisch	Wertekommunikation & Aufklärung entlang der Wertschöpfungskette Fleisch
4	VB-NutzTh.	Verband für Nutztierhaltung	Nutztierhalterinnen und Nutztierhalter, Verbraucherschaft, Politik	Mitgliederkommunikation Serviceinformationen Verbraucherkommunikation Lobby-Arbeit
5	TIERSCHUTZ	Tierschutz-Organisation	Öffentlichkeit (i.e. S. Tierfreunde/ Tierhalter) Landwirtinnen u. Landwirte	Lobby-Arbeit Mitgliederkommunikation
6	TIERSCHUTZ2	Tierschutz-Organisation	Öffentlichkeit (i.e. S. Tierfreunde/ Tierhalter) Landwirtinnen u. Landwirte	Lobby-Arbeit Mitgliederkommunikation
7	NATUR	Naturschutz-Organisation	Öffentlichkeit / diverse Anspruchsgruppen u.a. Landwirtinnen u. Landwirte	Lobby-Arbeit Mitgliederkommunikation

### 3.3 Auswertung der Interviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der Interviews erfolgte zunächst die Festlegung des Materials bzw. der Interviewpassagen, die sich auf die Forschungsfragen beziehen. Insgesamt haben die Befragten sehr detailliert geantwortet und haben umfangreich Auskunft gegeben. Qualitative Interviews geben den Befragten die Möglichkeit, ausführlich zu antworten, was für die Forschung vorteilig ist, da auch neue

Erkenntnisse außerhalb der engeren Fragenkomplexe gewonnen werden können. Infolge dessen wurde mit den Experteninterviews eine Fülle von Material generiert, welches die Fragen des Leitfadens in einen größeren Zusammenhang stellt.

Mit der anschließenden formalen Charakterisierung des Materials sollte der jeweiligen Eigenart der Interviews Rechnung getragen werden. Hier war das Ziel, die Art der Transkription sowie deren Konventionen näher benennen zu können. Als Analyserichtung wurde für dieses Vorhaben der thematische Gegenstand der Interviews, also das gesprochene Wort festgelegt. Andere Arbeiten konzentrieren sich im Rahmen der qualitativen Analyse auch auf emotionale Zustände des Interviewten. Das Interviewmaterial wurde im Anschluss mithilfe der Analysetechnik der Zusammenfassung nach Mayring verdichtet: *„Ziel ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“* (Mayring, 2003, S. 58). Mithilfe einer Excel-Synthesematrix wurden die Inhalte im nächsten Schritt kategorisiert und systematisiert, um das Material nach bestimmten Aussagen adäquat sortieren und verdichten zu können und neben den Antworten auf die gestellten Fragen auch zusätzliche Aussagen identifizieren und verarbeiten zu können. Ergänzend wurden Projekt-Partnerinnen und -partner des Forschungsprojektes SocialLab II zur Einordnung der Ergebnisse eingebunden.

## 4 Ergebnisse

Die Auswertung der Interviews führte zu differenzierten Aussagen. Sie zeigen auf, wo Ursachen für Probleme in der Kommunikation mit Zielgruppen verortet werden können. Im Folgenden werden dazu die grundlegenden Ergebnisse vorgestellt.

### 4.1 Status Quo der Kommunikation

Der Fragenkomplex zum Status Quo diente der Annäherung an das Thema und sollte den Interviewten den Raum geben, ihre Kommunikationsaktivitäten zunächst zu reflektieren. Zu Anfang wurden Informationen über die Zielgruppen der Organisationen zusammengetragen. Alle Organisationen definieren ihre internen und externen Zielgruppen klar und grenzen diese voneinander ab. Die am häufigsten genannten Zielgruppen der landwirtschaftsnahen Organisationen sind intern die „Landwirtinnen und Landwirte“ und extern die „Öffentlichkeit“, sowie die Zielgruppe der „Verbraucherschaft“ und die Zielgruppe der „Politik“.

Die Kommunikationskanäle, über die Organisationen mit ihren Zielgruppen in Kontakt treten, sind sehr unterschiedlich. Diejenigen Organisationen, die die Zielgruppe der Landwirtinnen und Landwirte mit Fachinformationen aus ihrer Branche erreichen wollen, tun dies über die klassischen digitalen Medien

wie die klassische Homepage, Newsletter und elektronische Rundbriefe. Es werden zum Teil auch analoge Kommunikationskanäle wie postalische Rundbriefe und Faxgeräte genutzt.

Insbesondere die Interessensvertretungen der Landwirtinnen und Landwirte finanzieren sich über Mitgliedsbeiträge und haben darüber hinaus geschlossene Bereiche für Mitglieder mit besonderem Informationsinteresse eingerichtet. Hier erhielten Landwirtinnen und Landwirte exklusive Informationen. Die befragten Personen der Interessensvertretungen machten im Interview die Wichtigkeit dieser Funktion für die Information der Mitglieder über beispielsweise Gesetzesänderungen, Stallbaurichtlinien etc. deutlich. Die Organisationen haben hier eine Vermittlungsfunktion inne. Die von der Politik verabschiedeten Gesetze und Neuerungen würden verständlich erklärt und einfach auf den Punkt gebracht: *„Wir haben auch eine zweite Website, auf der wir die Infos stark vereinfacht erklären“* (VB-NutzTh.). Dies trage vielbeschäftigten Landwirtinnen und Landwirten Rechnung, die sich die Informationen ansonsten umständlich beschaffen müssten und für ausführliche Recherchen kaum Zeit haben.

Die Zielgruppe *„Verbraucherschaft“* wird von spezifischen Interessensvertretungen ebenfalls genannt, jedoch wurde in den Interviews deutlich, dass diese Zielgruppe aktuell von den landwirtschaftlichen Organisationen nur schwer erreicht werde. Soziale Medien werden eher als potentiell wichtiger Kanal für das Erreichen einer allgemeinen Öffentlichkeit betrachtet. Das Bespielen von Social-Media-Kanälen sei jedoch zeitaufwändig. Je nach Organisationsgröße sei dies personell mit gegebenen Ressourcen nicht realisierbar. Zudem benötige es auch das entsprechende Fachwissen und Know-how, sowie personelle und finanzielle Ressourcen um Social-Media-Kanäle entsprechend professionell für die Organisationskommunikation zu nutzen. Der Bedarf und die Potentiale dieses Kanals werden als wichtig erachtet: *„Wir möchten dafür in Zukunft eine Person einstellen und haben dafür auch Fördermittel beantragt“* (VB-Zucht). In anderen, größeren Organisationen des Natur- und Tierschutzes, die auch bundesweit organisiert sind, seien Soziale Medien bereits ein selbstverständlich genutzter Kanal, um in der Breite mit heterogenen Zielgruppen in Kontakt zu kommen und zu kommunizieren. Abgegrenzt wird dies klar von weniger kontroversen dezentralen Präsenz-Veranstaltungen mit der engeren Zielgruppe der Unterstützenden: *„Soziale Medien geben uns neue Möglichkeiten. Sie sind schnell, und wir können direkt in den Dialog treten. Vor Ort geht es eher um die weichen Kuschelthemen. Tiere werden in der Regel als niedlich empfunden.“* (TIERSCHUTZ2). Unterschiede werden insgesamt zwischen landwirtschaftlichen und tierschützenden Organisationen deutlich, die Soziale Medien unterschiedlich umfangreich und unterschiedlich wirksam nutzen.

Pressearbeit spielt bei den Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung ebenfalls eine Rolle. Der Einsatz polarisierender, emotionaler Inhalte erhöhe die Wahrscheinlichkeit, in den Medien präsent sein zu können: *„Früher musste man dafür eine Pressemitteilung schreiben und hat gehofft, damit irgendwo rein zu kommen.“* (TIERSCHUTZ). Einseitige Darstellungen in journalistischen

Beiträgen könne sich auf die Kommunikationsarbeit der Organisationen auch negativ auswirken: *„Die allgemeine Presse schürt Unsicherheit durch Negativismus. Uns erschwert das die Arbeit, besonders die Emotionalität der Bilder!“* (VB-Zucht). Eine negative Berichterstattung in den Medien könne sich negativ auf die Kommunikationsarbeit von tierhaltungsnahen Organisationen auswirken, insbesondere wenn es um die Verwendung von emotionalisierenden Bildern anstelle von stattdessen gewünschter sachlicher Fachinformationen gehe. Beispielsweise wenn Medien Bilder von schmutzigen oder verletzten Tieren in beengten Verhältnissen zeigen, könne dies negative Emotionen hervorrufen und das Image beeinträchtigen. Hoher Konsum von kritischen Medieninhalten präge dann auch die Einstellung einer allgemeinen Öffentlichkeit zur landwirtschaftliche Tierhaltung.

Die Kommunikationsarbeit der landwirtschaftlichen Organisationen zielt darauf ab, das Image zu verbessern und Vertrauen aufzubauen. Wenn negative Bilder in den Medien gezeigt werden, könne dies das Vertrauen der Öffentlichkeit beeinträchtigen: *„Wir erreichen den Verbraucher dann nur schlecht mit unseren Kernbotschaften! Fachinformationen werden zudem als langweilig wahrgenommen.“* (VB-NutzTh.). Jedoch sei nicht jegliche negative Berichterstattung unangemessen oder ungerechtfertigt. In Fällen, in denen berechtigte Kritik geäußert werde und oder auf Missstände aufmerksam gemacht werde, sei es wichtig, dass tierhaltungsnahen Organisationen auf die Kritik reagieren, um das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückzugewinnen.

Als wichtiges Element der Kommunikationsarbeit in Branchenvertretungen wurde die Lobby-Praxis angeführt. Hier beschreiben auch die Befragten aus den Tierschutzorganisationen die klassische Lobbyarbeit (vgl. Kapitel 2.3) mit dem Ziel, eigene Interessen zu platzieren: *„Auf Bundesebene konzentrieren wir uns auf die klassische Lobbyarbeit. Das heißt auch immer auf eine klare Position und Konfrontation den Gruppen gegenüber, [...die] anders denken“* (TIERSCHUTZ). Die Lobby-Praxis ist ein wichtiger Bestandteil der Kommunikationsarbeit der befragten Organisationen, dazu diene, die Interessen der Mitglieder und Unterstützenden gegenüber politischen Entscheidungsträgern zu vertreten. Die Lobbyarbeit beinhalte dabei das gezielte Einflussnehmen auf politische Entscheidungsprozesse durch Kontakte zu Entscheidungstragenden sowie durch die Vermittlung von Argumenten und Informationen. Dies könne beispielsweise durch die Organisation von Treffen und Veranstaltungen oder die Erstellung von Positionspapieren und Stellungnahmen geschehen. Die Aufbereitung von Informationen für die Zielgruppe der politischen Verantwortlichen nehme ebenfalls hohen Stellenwert ein. Es zeige sich, dass die Differenzierung und Spezialisierung in der landwirtschaftlichen Tierhaltung komplex sei und dass die Alltagspraxis und die Anforderungen beispielsweise von schweinehaltenden Betrieben in ihren Einzelheiten erklärungsbedürftig seien. Es könne nicht davon ausgegangen werden, dass Vertreter und Vertreterinnen der Politik die einzelnen Entwicklungen aus der landwirtschaftlichen Tierhaltungspraxis vor Augen haben. Daher bestehe die

Notwendigkeit für tierhaltungsnahe Organisationen diese Zielgruppe gezielt mit Informationen aus der Branche zu versorgen.

Zum besseren Verständnis der Zielgruppen wurde auch die Frage nach der Veränderungsbereitschaft der Zielgruppe landwirtschaftliche Tierhaltung gestellt. Die Befragten aus dem Bereich der speziellen Interessensgruppen führten aus, dass ihre Mitglieder sehr wohl bereit seien, sich Veränderungen zu stellen und diese auch mitzugestalten. Diese Veränderungsbereitschaft beziehe sich sowohl auf die produktionstechnische Weiterentwicklung der Tierhaltung als auch auf die Kommunikation über die Tierhaltung. Im Sinne der Gegenseitigkeit werden dann im Gleichklang von der Politik entsprechende Rahmenbedingungen zur einzelbetrieblichen wirtschaftlichen Absicherung der landwirtschaftlichen Tierhaltung und der Tierhaltenden gefordert bzw. den Strukturwandel aufzuhalten. Dabei geht aus den Interviews hervor, dass durchaus auch eine gewisse Veränderungsbereitschaft besteht, die mit einer Notwendigkeit für eine Kompromissbereitschaft einhergeht, jedoch nicht unbedingt von eigenen Überzeugungen getragen wird: *„Ja, also ich denke, dass man einen gemeinsamen Konsens hat, nämlich, dass sich die Tierhaltung in Deutschland verändern wird. Das ist vom Verbraucher und von der Politik gewünscht“* (VB-NutzTh.).

Gleichzeitig wird deutlich, dass einige Landwirtinnen und Landwirte weniger offen für Veränderungen seien, wenn dies eine Vorleistung erfordere ohne unmittelbaren Gewinn zur Folge zu haben: *„Ja, und da muss man einfach zur Kenntnis nehmen, dass Menschen in gewisser Weise auch großes Beharrungsvermögen aufweisen, gerade wenn es um tradierte Überzeugungen und Einstellungen geht. Noch dazu, wenn eine Änderung, die man diskutiert, nicht gleichzeitig einen Gewinn verspricht“* (DACH). Dabei werden Landwirtinnen und Landwirte wie folgt beschrieben: *„Der traditionelle Landwirt und damit die große Mehrheit der Landwirte und der Bauernfamilien insgesamt ist sicherlich eher konservativ geprägt“* (Fleisch-Komm.). Zur Lebenswelt der Landwirtinnen und Landwirte wird als Besonderheit angeführt, dass *„das verstärkende Element der Landwirtschaft ist sicherlich, dass Beruf, Berufsort und Lebensmittelpunkt privater Lebensmittelpunkt deckungsgleich sind. Das hat man nicht bei vielen Berufen“* (DACH). Die Arbeit in der landwirtschaftlichen Tierhaltung sei nicht nur ein Beruf, sondern auch eine Lebensweise, die eng mit dem Ort verbunden ist, an dem man lebt und arbeitet. Dies könne dazu führen, dass das Privat- und Berufsleben für Landwirtinnen und Landwirte stärker miteinander verschmelzen als für Menschen in anderen Berufen. Damit bekommen Veränderungen in der landwirtschaftlichen Tierhaltungspraxis über die berufliche Dimension hinaus einen persönlichen Charakter für die Tierhalterinnen und Tierhalter. Veränderungen, die fachlich-inhaltlich, berufsbiographisch oder persönlich nicht überzeugend für Landwirtinnen und Landwirte sind, sind auch aus diesem Grund schwer umsetzbar.

In diesem Zusammenhang kommt Kritik am *„Leben in der Blase Landwirtschaft“* zum Ausdruck: *„... aber ... wenn man sich auf irgendwas völlig Neues einlassen soll, dann setzt das auch Ängste frei. Da ist ein*

*unternehmerisches Risiko, was man damit eingeht, aber auch das Selbstverständnis. Es gibt in der Landwirtschaft ein enormes Kontrollbedürfnis untereinander. Also es wird extrem darauf geachtet, dass - wenn man etwas Neues macht - was der Berufskollege und die Berufskollegen wohl davon denken könnten“ (DACH). Es wird hier deutliche Kritik geäußert. Divergenzen zwischen Führungsebenen, die Veränderungsbereitschaft signalisieren, und internen Zielgruppen der landwirtschaftlichen Tierhaltung, die Veränderungen vermeiden wollen, werden deutlich. Landwirtinnen und Landwirte neigten in Teilen dazu, sich in ihrer eigenen Welt und Gemeinschaft zu isolieren und wenig Kontakt zur Außenwelt zu haben. Dies könne dazu führen, dass sie sich vor Veränderungen und neuen Ideen scheuen und ein starkes Kontrollbedürfnis untereinander haben. Angst vor dem Unbekannten und das unternehmerische Risiko, das mit neuen Ideen verbunden ist, stellten oft ein Hindernis für Innovationen in der landwirtschaftlichen Tierhaltung dar. Kontrollbedürfnis bedeute, dass Landwirtinnen und Landwirte darauf achteten, was ihre Berufskolleginnen und Berufskollegen von ihren Handlungen hielten und versuchten, in Übereinstimmung mit den Erwartungen und Normen ihrer Gemeinschaft zu handeln. Diese Einstellungen können Veränderungsprozesse verhindern oder verzögern.*

*Eine schwierige Herausforderung für die tierhaltungsnahen Organisationen scheint auch das Verharren auf den eigenen Positionen und das Phänomen des „Mauerns“ zu sein: „Aber natürlich, wenn man einen Dialog anstrebt, muss man auch alle zu Wort kommen lassen“ (VB.Zucht). Wenn Personen oder Gruppen trotz gegenteiliger Argumente an Positionen festhalten, könne kein konstruktiver Dialog entstehen. Es wird die Bedeutung eines offenen Dialogs und die Notwendigkeit betont, alle Stimmen zu hören, um voneinander zu lernen und zu kooperieren. Durch einen offenen Dialog und einen Konsensansatz können gemeinsame Lösungen gefunden werden, die die Interessen verschiedener Gruppen berücksichtigen und somit Tierschutz und gleichzeitig die wirtschaftliche Nachhaltigkeit fördern. Dies wird auch in der Argumentation einer Naturschutz-Organisation deutlich: „Es ist halt so, dass viele in der Landwirtschaft immer wieder alte Wege beschreiten wollen. Aber es gibt nicht nur den einen Weg und wir müssen da alle einen Schritt aufeinander zu machen! ... Wir sollten alle offener werden. Nur so kann man voneinander lernen, statt gegeneinander zu arbeiten“ (NATUR).*

## **4.2 Anliegen und Ziele der Kommunikation**

Der Fragenkomplex zu den Anliegen und Zielen richtet sich auf die jeweils aktuellen Themen der Organisationen aus. Diese Fragen sollten Einblicke in die vertretenen Perspektiven und den Einfluss eines strukturellen Wandels der landwirtschaftlichen Tierhaltung auf die Organisations-Kommunikation ermöglichen. Bei allen befragten Organisationen ist der Wandel der landwirtschaftlichen Tierhaltung ein wichtiger Aspekt der täglichen Kommunikation. Übergeordnetes

Ziel ist es, den Organisationszweck zu transportieren. Eine Tierschutzorganisation gibt beispielsweise an: *„Unser langfristiges Ziel ist natürlich eine vegane Ernährung ohne Tierleid“* (TIERSCHUTZ). Es wurden besonders die unterschiedlichen Standpunkte der betrachteten Organisationen deutlich: *„Wir betreiben Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette Fleisch“* (Fleischkomm.). Die Interessenvertretungen der landwirtschaftlichen Branchensegmente wie beispielsweise der Schweinezucht stehen der Zielgruppe der Landwirtinnen und Landwirte besonders nah und kommunizieren direkt und anlassbezogen: *„Also wir halten unsere Mitglieder und jeden den es interessiert auf unserer Webseite immer auf dem Laufenden. Das heißt, schnelle, aktuelle Informationen per Mail oder Rundbrief, zum Beispiel zur Afrikanischen Schweinepest“* (VB.Zucht). Entsprechend sind die Ziele und Anliegen der Naturschutzorganisationen gelagert, die dabei jedoch auch explizite Bezüge zur Landwirtschaft aufzeigen: *„Uns geht es um den Erhalt der Natur und einer Etablierung eines neuen Verständnisses von Landwirtschaft und dem damit einhergehenden Berufsbild“* (NATURSCHUTZ). Diese gegensätzlichen Statements bezüglich des Verständnisses von Landwirtschaft und dem Berufsbild zeigen auf, dass hier Nährboden für Konflikte aufgrund unterschiedlicher Zielbilder vorhanden ist. Unterschiedliche Perspektiven stehen in Konkurrenz zueinander. Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

### 4.3 Probleme und Hemmnisse erfolgreicher Kommunikation mit Zielgruppen

Die Vertreterinnen und Vertreter der Organisationen kritisieren überwiegend eine mangelnde Offenheit für andere Sichtweisen und Standpunkte, die nicht zuletzt auch aus kultureller und familiärer Prägung der Landwirtinnen und Landwirte zum Tragen kommt. Die Mehrheit der Menschen, die in der landwirtschaftlichen Tierhaltung tätig sind, hätten eine konservative Denkweise und wiesen ähnliche Prägungen auf. Der Begriff "Mentalität" bezieht sich auf die gemeinsamen Überzeugungen, Werte und Einstellungen, die diese Gruppe teilt. Denkweisen der Landwirtinnen und Landwirte sowie ihrer Familien seien in Bezug auf Politik, Gesellschaft und Kultur also ähnlich und seien eher konservativ geprägt: *„Also, wenn Sie von Mentalität, Prägungen, Denken sprechen, dann würde ich sagen ja, das ist sehr homogen. Der traditionelle Landwirt und damit die große Mehrheit der in der Landwirtschaft Tätigen und die Bauernfamilien insgesamt ist sicherlich eher konservativ geprägt“* (FLEISCHKOMM.). Das Selbstverständnis der Zielgruppe Landwirtschaft wird zudem als Problem angeführt. Die landwirtschaftliche Tierhaltung spiele eine wichtige Rolle bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Die Branche solle sich darauf konzentrieren, diese Rolle zu erfüllen. Es sei notwendig, das Rollen- und Selbstverständnis der landwirtschaftlichen Tierhaltung zu verändern, um mehr Wertschätzung und Wertschöpfung zu erhalten. Die landwirtschaftliche Tierhaltung sollte sich demnach stärker als Problemlöser für gesellschaftliche Herausforderungen definieren und sich aktiv an der Lösung

beteiligen, um ihre Bedeutung und ihren Beitrag zur Gesellschaft zu verdeutlichen. Es gebe keine Alternative, um die Wertschätzung und Wertschöpfung in der landwirtschaftlichen Tierhaltung anders zu erhöhen: *„Also ja, ich glaube, dass wir keine Alternative haben. Wir brauchen ein gewandeltes Rollen- und Selbstverständnis in der Landwirtschaft. Wir werden nur dann zu mehr Wertschätzung und auch Wertschöpfung kommen, wenn wir als Branche uns als Problemlöser für gesamtgesellschaftliche Problemlagen definieren und zwar stärker als bisher“ (DACH).*

In der Branche werden Zielkonflikte als eine besondere Herausforderung betrachtet, die schwer aufzulösen seien. Es wird die Gefahr beschrieben und zugespitzt, dass insbesondere die Schweinehaltung in Deutschland aufgrund dieser Konflikte vollständig verschwinden könne. Die Existenzgrundlage ihrer Mitglieder gelte es zu sichern, da dies sonst bedeuten würde, dass wegen des vergleichsweise hohen Verzehrs von Schweinefleisch in Deutschland Fleisch aus dem Ausland importiert werden müsste. Es wird dabei insbesondere beklagt, keine Kontrolle über die ausländischen Haltungsbedingungen zu haben. *„Man muss jetzt natürlich aufpassen, dass man die Schweinehaltung in Deutschland nicht ganz aussterben lässt, weil dann trotzdem hier noch so viel Schweinefleisch gegessen und gerade diese Teile verzehrt, dass wir dann Fleisch aus dem Ausland importieren müssten, wo wir natürlich keine Handhabe über die Haltungsbedingungen haben“ (Vb.NutzTh.).* Die Sicherung der Existenzgrundlage der Mitglieder sei von entscheidender Bedeutung. Dabei kommt es trotz der beanspruchten parteipolitischen Neutralität der Organisationen und dem Anerkennen von notwendigen, breit getragenen, gemeinsamen Lösungen auch zu expliziten akteursspezifischen und parteipolitischen Fokussierungen: *„Wenn man sich jetzt die Bundesregierung anguckt und die Grünen Partei, dann kommunizieren die ja ganz klar, dass deren Ziel ist, die Tierhaltung in Deutschland zu reduzieren. Ja, und da hat man natürlich einen Zielkonflikt, wo man versuchen muss, irgendwie einen gemeinsamen Weg zu finden“ (VB.Zucht).* Insgesamt ist bei den fleisch- und landwirtschaftlichen Organisationen eine starke Fokussierung auf den Bereich der Schweinehaltung zu sehen, wobei gleichzeitig die Rinder- und Geflügelhaltung ungleich weniger stark thematisiert werden. Dabei wird eine als rein fachlich beanspruchte Debatte durch unterschiedlich stark explizit formulierte parteipolitische Bezüge in ihrem politischen Neutralitätsanspruch relativiert.

#### 4.4 Lösungen und Zukunftsperspektiven

Das Erreichen der externen Zielgruppe „Verbraucherschaft“ wird von kleinen Organisationen im Bereich Fleischwirtschaft und landwirtschaftliche Tierhaltung besonders problematisch gesehen. Wenn ein Verband personell mit wenigen Personen, die teilweise auch in Teilzeit arbeiten, im Bereich Kommunikation agieren müsse, ergeben sich hieraus besondere Schwierigkeiten für die sonst stärker mit Fachfragen der Tierhaltung beschäftigten Personen. Für die Erreichung der externen Zielgruppe sei

das Bespielen von Social-Media-Kanälen unabdingbar. In kleinen und spezialisierten Verbänden sind Soziale Medien mit ihren verschiedenen Plattformen und den jeweils spezifischen Kommunikationsformen noch wenig genutzte Kanäle. Diese Kanäle seien jedoch zum Erreichen der Zielgruppe „Verbraucherschaft“ enorm wichtig. Auch die Zielgruppe der Landwirtinnen und Landwirte verjüngt sich durch den Generationswechsel auf den Höfen. Für die 14-39-jährigen seien Soziale Medien der am häufigsten genutzte Kanal.

Im Zusammenhang mit Sozialen Medien wird immer wieder betont, dass Kommunikation ein wichtiger Multiplikator für gute Geschichten sein könne: *„Wir müssen zeigen: Es gibt einen Vorteil, aus negativem Handeln rauszugehen“ (Tierschutz)*. Ein wichtiger Aspekt sei die Bedeutung von Narrativen. Gute Geschichten, die emotional ansprechend seien und eine klare Botschaft transportierten, könnten dazu beitragen, dass Botschaften besser verstanden und akzeptiert würden. In diesem Zusammenhang gehe es auch darum, dass eine klare Sprache verwendet werde, die für alle Zielgruppen verständlich sei.

Durch positive Kommunikation könnten Vorteile erzielt werden. In diesem Zusammenhang spielten verschiedene Faktoren eine Rolle. Zunächst ist die Opferrolle zu erwähnen, die in vielen Fällen eine negative Bedeutung habe. Wer sich in einer Opferrolle sehe, neige dazu, sich selbst in einem Zustand des Selbstmitleids zu sehen und sich selbst als schwach und hilflos wahrzunehmen. Dies stehe im Gegensatz zu einem starken Selbstbewusstsein, das dazu beitrage, eine positive Selbstwahrnehmung zu fördern, ein selbstbestimmtes Arbeiten zu ermöglichen und eine offene Kommunikation bedinge. In diesem Zusammenhang spiele auch das Verhältnis von Selbst- und Fremdbild eine Rolle. Um effektive Kommunikation zu ermöglichen, sei es wichtig, dass die Mitarbeitenden in den Kommunikationsabteilungen und die internen Zielgruppen insgesamt entsprechend ihre Rolle und Positionen reflektieren und dadurch weitergebildet und befähigt werden. Hierzu gehöre auch, dass sie aus ihrer Blase heraustreten und offen für Diskussionen werden. Nur so könne ein Verständnis für die Sichtweisen anderer entwickelt werden und ein Miteinander ermöglicht werden.

## 5 Diskussion

Die Einblicke in die Kommunikationsstrategien und -aktivitäten von Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung spiegeln den Facettenreichtum der Branche wieder. Dieser trägt zum einen der Ausdifferenzierung der Branche Rechnung, zeigt jedoch auch, dass Sichtweisen aufeinanderprallen, die den Nährboden für handfeste Interessengegensätze und mangelnde, gegenseitige Empathie und Verständnis füreinander bilden. Die Organisationen, die als Interessensvertretungen der landwirtschaftlichen Tierhaltung fungieren, haben eine direkte und starke Verbindung zu Landwirtinnen und Landwirten. Sie sind nah an den Anliegen und Interessen

dieser Zielgruppe. Geht es um Themen wie etwa politische Initiativen zur Tierhaltung oder Stallbau-Richtlinien vertraut die Zielgruppe auf die als hilfreich empfundenen Service-Informationen ihrer Interessenvertretung. Die Interessensvertretungen erreichen die Zielgruppen der Landwirte und Landwirtinnen dabei überwiegend über etablierte klassische Kommunikationskanäle. Daher kann diesen Organisationen eine Schlüsselrolle zu Tierhaltungsfragen zugewiesen werden. Sie sind nicht nur Vermittlerinnen relevanter Informationen, sondern können darüber hinaus einerseits als Botschafterinnen fungieren für die notwendigen Grundhaltungen für einen möglichen Transformationsprozess der landwirtschaftlichen Tierhaltung oder auch andererseits gesellschaftlich notwendige Veränderungen verzögern und behindern.

Gesellschaftliche Veränderungen im Medienkonsumverhalten erfordern es (vgl. Bardusch et al. 2023), neue Kommunikationskanäle zu bespielen. Folglich stellt sich die Frage nach den personellen Ressourcen innerhalb der Organisationen um den Herausforderungen entsprechend begegnen zu können. Dabei gilt es, Mitarbeitende in Organisationen und im erweiterten Sinne die internen Zielgruppen durch entsprechende Weiterbildung auf den aktuellen Stand des Wissens aus dem Bereich der Kommunikation zu bringen. So ist es etwa hilfreich, Einflüsse aus der (Kommunikations-)Psychologie zu kennen und sich beispielsweise in Ansätzen der Krisenkommunikation oder des Konfliktmanagements weiterzubilden. Interne Zielgruppen sollten befähigt werden, neue Wege in der Kommunikation mit ihren externen Zielgruppen zu beschreiten und das Erreichen der externen Zielgruppen über die geeigneten Kanäle sicherzustellen. So erfordert eine zunehmende Digitalisierung auch mehr spezielles Fachwissen zu Kommunikationsfragen, sowie eine ständige Erweiterung der Fähigkeiten in Bezug auf die digitale Kommunikation. Augenmerk sollte zukünftig dabei auf zwar professionelle jedoch gleichzeitig authentische Social-Media-Aktivitäten gelegt werden - ohne dabei zu polarisieren.

Besondere Herausforderungen bestehen für Organisationen auch im Hinblick auf die Bildkommunikation. Neuere Forschung zeigen hier differenzierte, emotionale Reaktionen von Personen in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Bezug zur Tierhaltung (Schröter et al. 2023). Bilder aus der landwirtschaftlichen Tierhaltung können emotional belastend sein, insbesondere wenn Tiere in Ställen sind und/oder leiden. Es ist wichtig, dass Bilder sensibel ausgewählt und gezeigt werden, um themen- und sachgemäße emotionale Reaktionen zu fördern. Unterschiedliches emotionales Reaktionspotential in landwirtschaftlichen und allgemeinen Zielgruppen ist von Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung dabei zu berücksichtigen.

Kommunikation von polarisierenden und kontroversen Themen stellt eine besondere Herausforderung dar (vgl. Berkes et al. 2022). Themen rund um die landwirtschaftliche Tierhaltung sind wesensmäßig stark emotional aufgeladen, bauen sich über längere Zeiträume auf und münden in scheinbar unlösbaren Zielkonflikten. Dies erfordert besonderes Fingerspitzengefühl, Empathie und

Verständnis für die einzelnen Standpunkte derjenigen, die an Diskussionen teilnehmen. Grundlage für dieses gegenseitige Verständnis ist Offenheit, die dem Phänomen „Landwirtschaft in der Blase“ entgegenwirken könnten.

Wie andere homogenen Lebenswelten auch, pflegen Landwirtinnen und Landwirte enge Kontakte zu Mitgliedern ihres Berufsstandes. Sie bewegen sich überwiegend in einer ländlichen Lebenswelt, die prägend auf ihre individuellen Interessen, Handlungen und ihr Denken einwirkt (vgl. Lönneker et al. 2023). Dabei ist landwirtschaftliche Tierhaltung historisch geprägt und diese Prägung wird weitergegeben an die jüngere Generation. Nicht selten sind dabei Generationenkonflikte die Folge (Hinterseer 2011). Dieser Einfluss verändert sich nur sehr langsam durch fortschreitende Generationswechsel. Hilfreich kann dabei die Weiterentwicklung der Bildungswege in die landwirtschaftliche Tierhaltung hinein dahingehend sein, dass neben dem Funktionswissen und den notwendigen fach-praktischen Kompetenzen noch stärker Kritikfähigkeit, kritisches Denken und Selbstreflexion vermittelt werden. Dialog benötigt Offenheit, also auch ein aktives Heraustreten aus der Blase. Das gelingt in der landwirtschaftlichen Lebenswelt nicht leicht (vgl. Berkes et al. 2020). Die Organisationen, die als Interessensvertretungen und Branchenverbände fungieren sind nicht nur erfolgreiche Vermittlerinnen von Fachinformationen und Anliegen der Akteure. Sie könnten darüber hinaus auch die notwendige Grundhaltung für eine mögliche Transformation glaubwürdig vermitteln. Um Landwirtinnen und Landwirte neue Wege bezüglich der Tierhaltung zu ermöglichen, werden politische Rahmenbedingungen gefordert, die trotz instabiler globaler Rahmenbedingungen und den Veränderungen durch den Klimawandel versuchen ein bestimmtes Maß an Verlässlichkeit und Langfristigkeit zu bieten. Im Verständnis der landwirtschaftlichen Tierhaltung scheint in diesem Zusammenhang mit dem häufig genutzten Begriff der „Planungssicherheit“ die Erwartung einer einzelbetrieblichen, wirtschaftlichen Absicherung verbunden zu sein – eine Sichtweise und Erwartung, die nicht einfach mit auf unternehmerischer Freiheit und Risiko gründenden Wirtschaftsweisen einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft zu vereinbaren ist. Hier gilt es von Seiten der landwirtschaftlichen Organisationen ein Verständnis zu schaffen, dass Perspektiven der landwirtschaftlichen Tierhaltung auch in einer stärkeren Differenzierung von Tierhaltungssystemen mit möglicherweise in der Summe weniger Tieren, sowie in neuen Betriebs-, Geschäfts- und Lebensmodellen möglicherweise ohne landwirtschaftliche Tierhaltung liegen können – es kommen also Alternativen ohne landwirtschaftliche Tierhaltung in Betracht. Eigene, individuelle Schlussfolgerungen bezüglich der Betriebsentwicklung von unternehmerisch ausgerichteten Landwirtinnen und Landwirten aus der Abschätzung zukünftiger gesellschaftlicher Rahmenbedingungen können hier vermutlich mehr Verlässlichkeit bieten als an Legislaturperioden ausgerichtete teilweise kleinteilige Politikmaßnahmen auf nationaler Ebene bzw. den GAP-Zyklen auf EU-Ebene und davon abgeleiteter Umsetzungen auf Bundes- bzw. Landesebene. Umstiege aus nicht mehr zukunftsfähigen Betriebszweigen mit Tierhaltung hin zu neuen inner- und

außerlandwirtschaftlichen Geschäftsfeldern könnten mit einer Abkehr vom negativ konnotierten Begriff des „Höfesterbens“ positiv umgedeutet werden. „Mauern“ und Resignation, Verharren in der Opferrolle wirken dabei generell erfolgreicher Kommunikation entgegen. Begleitet und gestaltet werden könnte der Transformationsprozess der Tierhaltung in Deutschland durch mehr transformativ ausgerichtete Exnovationsforschung (David et al. 2019), die den Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung durch Beteiligung an entsprechender transdisziplinärer Forschung neue Kommunikationszugänge ermöglichen könnte.

Ernstzunehmende Zielkonflikte stellen eine komplexe Herausforderung dar, die empathische Akteurinnen und Akteure erfordern, die in der Lage sind, die verschiedenen Argumente zu verstehen und die Perspektiven transparent zu machen. Voreilige Ableitungen von isolierten, oberflächlichen und zu kurz gegriffenen Lösungsansätzen können notwendiges Vertrauen untergraben und ein empathisches und zukunftsorientiertes Vorgehen erschweren. Um Zielkonflikte erfolgreich zu lösen, ist Empathie unerlässlich. Ohne die Fähigkeit, die Perspektiven und Interessen der Beteiligten zu verstehen und zu berücksichtigen, ist es schwierig, eine gemeinsame Lösung zu finden. Daher ist es wichtig, dass alle beteiligten Parteien bereit sind, sich aufeinander einzulassen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Eine weitere wichtige Komponente im Umgang mit Zielkonflikten ist die Transparenz und Offenheit seitens der Politik. Es ist unerlässlich, dass die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger zeigen, dass sie die Komplexität der Situation angemessen berücksichtigen und anerkennen, dass es keine einfachen, kurzfristigen Lösungen gibt. Die Politik sollte weiter bereit bleiben, sich mit den betroffenen Akteursgruppen auszutauschen und ihre spezifischen Perspektiven zu berücksichtigen, um langfristige Lösungen zu erzielen. Nur wenn alle Beteiligten bereit sind, sich aufeinander einzulassen und gemeinsam nach einer langfristigen Lösung zu suchen, können komplexe Zielkonflikte auf eine zufriedenstellende Weise gelöst werden.

Gleichzeitig sollte die Politik kritisch mit der als Fachinformation deklarierten Lobbyarbeit der Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung umgehen. Interessengeleitete Fachinformationen sollten nicht neutrale und stärker an Wissenschaftlichkeit orientierte Expertise ersetzen oder an ihre Stelle treten. Möglicherweise benötigt es hier transparentere und für die Öffentlichkeit besser nachvollziehbare Strukturen und Mechanismen der Beteiligung, die insbesondere transparent machen, welche Akteure nach welchen Kriterien auf welche Art und in welcher Intensität einbezogen werden. Um dafür fundierte Grundlagen zu schaffen benötigt es mehr angewandte Forschung zu den Strukturen und Wirkungen bereits vorhandener Beteiligungsstrukturen und der möglichen Wirkung neu zu entwickelnder Beteiligungsstrukturen (von Gall et al. 2022).

Das Aufbrechen von Echokammern im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung, in denen die eigenen Einstellungen Widerhall finden und wenig durch andere Sichtweisen hinterfragt werden,

erfordert neue systematische Anstrengungen von verschiedenen Seiten - insbesondere von Seiten der fleisch- und landwirtschaftlichen Organisationen, aber auch bei den Organisationen aus Tier- und Naturschutz. Zunächst ist es wichtig, die Gründe für das Vorhandensein von Echokammern zu verstehen, die oft mit der Polarisierung von Einstellungen und der Wahrnehmung von Fehlinformationen zusammenhängen. Um Echokammern aufzubrechen, ist die Förderung einer kritischen, diskursiven, evidenzbasierten Denkweise innerhalb der Fleisch- und Landwirtschaft notwendig, die sich weniger an Debatten über gesetzliche Vorgaben abarbeitet, sondern stärker die globalen Herausforderungen in den Blick nimmt, auf die die Politik mit ihren gesetzlichen Vorgaben versucht zu reagieren. Dies kann durch die Vermittlung von mehr global-systemischem Wissen und einem besseren Verständnis für die Perspektiven der Verbraucherschaft bzw. der verschiedenen Teilöffentlichkeiten erreicht werden. Bei internen Zielgruppen der Organisationen des Tier- und Naturschutzes gilt es Verständnis für die spezifischen Lebens- und Berufswelten von landwirtschaftlichen Tierhalterinnen und Tierhaltern zu fördern.

Es sollte der Dialog und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessengruppen innerhalb und außerhalb der landwirtschaftliche Tierhaltung gefördert werden. Dies kann durch die Einrichtung von Plattformen für den Austausch von Meinungen und Erfahrungen oder durch die Organisation von Workshops und Eins-zu-Eins-Dialogen (vgl. Berkes et al. 2022) mit stärker partizipativen und diskursiven Elementen erreicht werden. Dabei können auch externe Expertinnen und Experten aus anderen Bereichen der Wissenschaft, der Politik, von Tier- und Naturschutz-Organisationen, sowie der Verbraucherschaft eingeladen werden, um ihre Perspektiven und Kenntnisse einzubringen und den Horizont zu erweitern. Es ist insbesondere wichtig, umfassend verschiedene Teilöffentlichkeiten in den Diskurs einzubeziehen, um das Bewusstsein und das Verständnis zwischen landwirtschaftlicher Tierhaltung und Verbraucherschaft bzw. diesen Teilöffentlichkeiten zu fördern. Dies erfordert eine offene, inklusive und kollaborative Kultur innerhalb der Branche, die dazu beiträgt, die Herausforderungen anzugehen und positive Veränderungen zu fördern.

Viele Akteure der landwirtschaftlichen Tierhaltung scheinen in einer Opferrolle zu verharren und klagen über mangelnde Wertschätzung seitens der Gesellschaft. Dies wird durch Slogans wie „*Lieber Verbraucher, ich bin noch da. Rede mit mir, nicht über mich*“ oder der Darstellung als unverzichtbarer Garant der Grundversorgung veranschaulicht (vgl. Lönnecker et al. 2022). Allerdings scheint diese Art der Kommunikation am eigentlichen Ziel vorbeizugehen, da die Verbraucherschaft und verschiedene Teilöffentlichkeiten die Sicherstellung der Grundversorgung mit Lebensmitteln als selbstverständlich erachtet und somit nicht in Frage stellt – auch in Krisenzeiten scheint sich dies kaum oder nur vorübergehend zu relativieren. Stärker fachlich kann auch argumentiert werden, dass Ernährungssicherung erheblich durch internationale Handelsvereinbarungen und stabile internationale Außenhandelsbeziehungen inklusive einer Diversifikation der Herkünfte zur

Risikostreuung gesichert werden und kann und vielfach wird. Dies deutet darauf hin, dass die landwirtschaftliche Tierhaltung schlecht beraten ist, da sie versäumt hat, im Vorfeld angemessene Maßnahmen zur Kommunikation und Aufklärung zu ergreifen. Landwirtschaft ist ein Bestandteil der Gesellschaft und spielt eine grundlegende Rolle bei der Bereitstellung von Nahrungsmitteln und anderen Agrarprodukten. Jedoch ist es notwendig, die Bedeutung und den Wert der landwirtschaftlichen Tierhaltung in einer Weise zu kommunizieren, die den Bedürfnissen und Anforderungen der Gesellschaft entspricht.

Eine erfolgreiche Kommunikation erfordert, dass die landwirtschaftliche Tierhaltung auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucherschaft und verschiedener Teilöffentlichkeiten eingeht, um Vertrauen und Wertschätzung zu gewinnen. Es ist daher wichtig, dass die landwirtschaftliche Tierhaltung eine aktive Rolle in der Kommunikation mit der Gesellschaft spielt, um das gegenseitige Verständnis zu fördern. Eine empathische, partizipative und zuhörende Kommunikation, die auf Vertrauen und Transparenz setzt, kann dazu beitragen, das Verständnis und die Wertschätzung zwischen Gesellschaft und landwirtschaftlicher Tierhaltung gegenseitig zu erhöhen und einen langfristigen Beitrag zur Nachhaltigkeit und zur Stabilität in diesem Bereich zu leisten.

In der landwirtschaftlichen Tierhaltung fehlt es jedoch teils an Offenheit und der Bereitschaft, den Wandel ergebnisoffen zu betrachten. Das Hauptproblem hierbei sind Zielkonflikte, die oft als unlösbar deklariert werden oder nur zu einem späteren Zeitpunkt angegangen werden sollen. Konflikt- oder Krisenkommunikation kann hierbei helfen, um angemessene Strategien zu entwickeln. Allerdings kann der Ansatz der Change-Kommunikation aus der Unternehmenswelt nicht eins-zu-eins übertragen werden, da es sich um gesellschaftlich-strukturellen Wandel und miteinander verwobene Anspruchsgruppen mit kontroversen Zielen handelt, bei denen es an klaren Zuständigkeiten fehlt. In der Landwirtschaft gibt es vermutlich nur wenige Erfahrungen und Routinen für die Kommunikation unter erschwerten, gesellschaftlichen Bedingungen. Landwirtinnen und Landwirte sind daher aufgefordert, zu reflektieren und zu verstehen, warum Veränderung wichtig, aber nicht einfach ist. Hierbei ist es wichtig, Selbstbild und Fremdbild zu vergleichen sowie Selbstbewusstsein und Kritikfähigkeit zu trainieren. Dabei geht es um Persönlichkeits- und Wertearbeit, die sich zur Zukunftssicherung lohnen würde. Daneben wird deutlich, dass auch weitere Disziplinen hinzugezogen werden sollten.

Hinsichtlich gelungener Kommunikation sind Aspekte der Krisen- oder Risikokommunikation nützlich, denn der Zeitpunkt für umfassende Change-Kommunikation wurde bereits verpasst. Nur mit diesem spezifischen Wissen kann man beispielsweise das Verhalten in Krisensituationen, das Lösen von Zielkonflikten, Mechanismen für Ängste umfangreicher analysieren. Es ist wichtig, die richtigen Narrative zu finden, die die landwirtschaftliche Tierhaltung im Sinne eines Storytelling erlebbar und nachvollziehbar machen. Bisherige Kampagnen, die die landwirtschaftliche Tierhaltung als

Lebensmittelproduzentin in den Mittelpunkt stellen, gehen teilweise am Interesse der Verbraucherschaft vorbei. Das Ernährer-Narrativ hat in Teilen ausgedient und es bedarf neuer Narrative, innerhalb derer Landwirtinnen und Landwirte Selbstbewusstsein und Stolz für die gute Sache, beispielsweise Erfolgsgeschichten von alternativer Tierhaltung oder Alternativen zur Tierhaltung, zeigen können. Dies erfordert Erfolgserlebnisse zum Erhalt der Motivation und um Veränderungen überhaupt zu ermöglichen.

Entscheidungsstragende müssen zusammenarbeiten, um die notwendige Veränderung voranzutreiben. Erschwert wird dies im politischen Kontext dadurch, dass in der Politik die landwirtschaftliche Tierhaltung jedoch oft nur eines von vielen Themen ist und im Wahlkampf u. U. andere Themen wichtiger sind. Insgesamt geht es darum, Kompromisse zu machen und Menschen auf dem Weg mitzunehmen. Idealerweise wird ein Change-Prozess geleitet von engagierten „Botschafterinnen und Botschaftern“, die sich für den Erfolg des Wandels einsetzen. Diese Botschafterinnen und Botschaftern gibt es in der landwirtschaftlichen Tierhaltung vereinzelt durchaus. Jedoch gibt es im Diskurs über den Wandel der landwirtschaftlichen Tierhaltung viele verschiedene Anspruchsgruppen, die jeweils unterschiedliche Perspektiven vertreten. Es entstehen Konflikte über Zielbilder und Visionen und wie ein Wandel genau aussehen könnte – auch inner-landwirtschaftlich.

Der Ansatz der Change-Kommunikation kann in Bezug auf die landwirtschaftliche Tierhaltung nur bedingt herangezogen werden, da sich die Branche weiterhin inmitten eines tiefgreifenden Strukturwandels und zukünftig möglicherweise in einem stärker zielbildgetriebenen Transformationsprozess befindet, der zutiefst wertegetrieben und gesellschaftlich bedingt ist. Change-Kommunikation hätte in einem geordneten und steuerbaren Veränderungsprozess nützlich sein können. Im Kontext von Unternehmen können im Idealfall klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Veränderungsprozessen zugewiesen werden. In der landwirtschaftlichen Tierhaltung ist es fraglich, inwiefern die Politik angesichts der polit-ökonomischen Logik von Legislaturperioden und vielfältiger Entscheidungsebenen eine klare gesellschaftliche Richtung vorgeben kann. Damit gestaltet sich der mögliche Transformationsprozess der landwirtschaftlichen Tierhaltung als komplex und nur begrenzt von zentraler Stelle steuerbar. So werden zwar beispielsweise wichtige Steuerungsfunktionen durch die Politik übernommen, oder aber formieren sich Landwirtinnen und Landwirte in Branchen- oder Berufsverbänden. Dennoch gibt es nicht die eine „Instanz“, die die alleinige Verantwortung für den Wandel trägt und Entscheidungen trifft, motiviert und andere für den Wandel begeistert. Dies in demokratisch verfassten Gesellschaftsordnungen von zentralen Stellen der Politik zu erwarten, entspricht nicht den individuellen bürgerlichen Freiheiten und Pflichten und zugehörigen diskursiven, demokratischen Willensbildungsprozessen. Zudem werden Entwicklungen in der Tierhaltung stark von Kräften beeinflusst, die nur mittelbar von der Politik beeinflusst werden können. Dazu gehören beispielsweise Tierseuchen wie die Afrikanisch

Schweinepest (ASP), die während ihres Ausbruchs in China für einen Exportboom und ein Preishoch auf dem Schweinemarkt in Deutschland sorgten und beim Ausbruch in Deutschland sich ins Gegenteil verkehrten. Dennoch bietet der Ansatz der Change-Kommunikation lohnende Teilaspekte, die dazu beitragen können, die Komplexität dieses Wandels bezogen auf Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung besser zu verstehen.

Die landwirtschaftliche Tierhaltung ist bestimmt von Zielkonflikten, die dann langfristig lösbar sind, wenn sie kurz- und mittelfristig konsequent angegangen werden. Das System ist dabei eingebettet in komplexe soziokulturelle und historische Kontexte. Landwirtschaftliche Tierhaltung beinhaltet viele seit Jahrzehnten weitergegebene Einstellungen, Techniken, Denk- und Handlungsmuster. Darüber hinaus verstärkt sich dieser Effekt innerhalb der oftmals recht geschlossenen landwirtschaftlichen Lebenswelten. Um das Knäuel an komplexen Diskussionen und Zielkonflikten zu entwirren, ist kurzfristig gute Konflikt- und Krisenkommunikation wichtig – insbesondere dann, wenn sich Tierhaltende in der Landwirtschaft im „Tal der Tränen“ fühlen (vgl. Deutinger 2017). Mitarbeitende in Organisationen und Verbänden sollten dahingehend befähigt werden, denn neben ihrer Vermittlerrolle zwischen Landwirtinnen und Landwirten einerseits und der Politik andererseits kann ihnen auch eine Botschafterrolle für konstruktive Veränderungsprozesse zugeschrieben werden.

## 6 Fazit

Die landwirtschaftliche Tierhaltung hat grundlegende Zielkonflikte, die es langfristig zu entschärfen und idealerweise aufzulösen gilt. Es gibt komplexe soziokulturelle und historische Hintergründe, die die Denk- und Handlungsmuster der landwirtschaftlichen Tierhalterinnen und Tierhalter beeinflussen. Veränderungsprozesse benötigen auf dieser Ebene deshalb Zeit und viel Offenheit sowie Verständnis und Empathie der einzelnen Akteure. Kurzfristig ist eine gute Konflikt- und Krisenkommunikation wichtig, um das Knäuel an komplexen Diskussionssträngen zu entwirren. Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung sollten ihre internen Zielgruppen durch Schulungen und Trainings sensibilisieren, tolerant und offen mit divergenten Standpunkten und Einstellungen umzugehen und mit Vertreterinnen und Vertreter dieser Positionen in den Dialog zu treten. Durch diskursive Formate sollten interne Zielgruppen zuerst in einem geschützten Raum dazu befähigt werden, anschließend nach außen als Vermittelnde zwischen Landwirtschaft, Fleischwirtschaft, Verbraucherschaft, Tier- und Naturschutz sowie Politik zu agieren und konstruktive Veränderungsprozesse zu unterstützen.

## Zusammenfassung

# Zielgruppenspezifische kommunikative Herausforderungen und Lösungsansätze bei Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung

Die landwirtschaftliche Tierhaltung in Deutschland befindet sich weiter in einem wirtschaftlich, technologisch, gesellschaftlich und politisch bedingten Strukturwandel. Mit einem zukünftig möglicherweise stärker explizit zielgerichteten Transformationsprozess ergeben sich zusätzlich strukturwirksame Veränderungen. Ein zielgerichteter Transformationsprozess stellt besondere Herausforderungen für die zielgruppenspezifische Kommunikation von Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung dar. Während im Bereich unternehmerischer Veränderungsprozesse in der Wirtschaft umfangreiche Untersuchungen und Konzepte im Sinne der Change-Kommunikation existieren und es auch in anderen gesellschaftlichen Transformationsprozessen wie etwa der Energiewende zunehmend Untersuchungen gibt, ist der Bereich der Kommunikation zum Umbau der landwirtschaftlichen Tierhaltung bisher wenig vertiefend untersucht. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden qualitative, leitfadengestützte Interviews mit in Organisationen für Kommunikation verantwortlichen Personen durchgeführt. Diese Organisationen kamen aus den Bereichen Landwirtschaft, Fleischwirtschaft sowie Tier- und Naturschutz. Audioaufnahmen der Interviews wurden maschinell transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Voraussetzungen, Maßnahmen und Ansätze für eine gelungene Kommunikation wurden anschließend abgeleitet. Die Ergebnisse zeigen, dass interne und externe Zielgruppen bei den Organisationen derzeit spezifisch abgegrenzt und definiert werden. Während die jeweiligen internen Zielgruppen und die Politik überwiegend erfolgreich adressiert werden, wird die Verbraucherschaft als externe Zielgruppe für fleisch- und landwirtschaftliche Organisationen bisher nur schwer erreicht. Organisationen aus Natur- und Tierschutz gelingt es hingegen nur begrenzt die externe Zielgruppe der Landwirtinnen und Landwirte anzusprechen. Alle befragten Organisationen wollen den Transformationsprozess der Tierhaltung zwar kommunikativ konstruktiv begleiten, verfolgen dabei jedoch teils sehr unterschiedliche Zielbilder. Die zu lösenden Zielkonflikte stellen sowohl in der internen als in der externen Kommunikation der Organisationen eine große Herausforderung dar. Diskursive und emphatische Kommunikationsformate, um die Begrenzungen der internen Zielgruppen aufzubrechen und neue Lösungsräume zu erschließen, werden zwar als mögliche kommunikative Strategieansätze gesehen. Diese Ansätze sind jedoch den jeweils internen Zielgruppen nur schwer zu vermitteln. Ansätze aus der unternehmerischen Change-Kommunikation sind aufgrund heterogener Akteurskonstellationen und -verantwortlichkeiten nur begrenzt auf den Strukturwandel bzw. die Transformation der landwirtschaftlichen Tierhaltung übertragbar. Kurzfristig ist eine gute Konflikt- und

Krisenkommunikation wichtiger, um das Knäuel an komplexen Diskussionssträngen zu entwirren. Organisationen sollten dabei ihre internen Zielgruppen durch eine veränderte interne Kommunikation befähigen, als Vermittelnde zwischen Landwirtschaft, Fleischwirtschaft, Verbraucherschaft, Tier- und Naturschutz sowie Politik zu agieren. In der externen Kommunikation sollte es dadurch möglich sein, Veränderungsprozesse konstruktiver zu unterstützen.

**Keywords:** Landwirtschaft, Tierhaltung, Kommunikation, Zielgruppen, Verbände, Lobbying, Transformation, Öffentlichkeit, Change Communication, Qualitative Analyse

Abstract

## Zielgruppenspezifische kommunikative Herausforderungen und Lösungsansätze bei Organisationen im Umfeld der landwirtschaftlichen Tierhaltung

Agricultural animal husbandry in Germany is still undergoing structural change due to economic, technological, social and political factors. A transformation process that may be more explicitly targeted in the future will result in structurally effective changes. A goal-oriented transformation process poses particular challenges for the target group-specific communication of organisations in the field of agricultural animal husbandry. While there are extensive studies and concepts in the field of entrepreneurial change processes in businesses in the sense of change communication and there are also increasing studies in other social transformation processes such as the energy transition, the field of communication for the transformation of agricultural animal husbandry has not yet been studied in depth. Within the framework of the present study, qualitative, guideline-based interviews were conducted with persons responsible for communication in organisations. The organisations came from the agricultural, meat, animal welfare and nature conservation sectors. Audio recordings of the interviews were transcribed by machine and analysed for content. Prerequisites, measures and approaches for successful communication were then derived. The results show that internal and external target groups are currently specifically delineated and defined in the organisations. While the respective internal target groups and politics are mostly successfully addressed, consumers as an external target group have been difficult to reach for meat and agricultural organisations. Organisations from nature conservation and animal welfare, on the other hand, have only limited success in addressing the external target group of farmers. All of the organisations interviewed want to constructively accompany the transformation process of animal husbandry through communication, but they are pursuing very different goals. The solution of conflicting goals is a great challenge for both the internal and external communication of the organisations. Discursive and emphatic

communication formats to break down the limitations of the internal target groups and to open up new solution spaces are seen as possible communicative strategy approaches. However, these approaches are difficult to communicate to the respective internal target groups. Due to the heterogeneous constellations of actors and responsibilities, approaches from corporate change communication can only be transferred to structural change or the transformation of agricultural animal husbandry to a limited extent. In the short term, good conflict and crisis communication is more important to untangle the knot of complex discussion threads. Organisations should enable their internal target groups to act as mediators between agriculture, the meat industry, consumers, animal welfare, nature conservation and politics by changing their internal communication. In external communication, this should make it possible to support change processes more constructively.

## Literatur

1. Bardusch, B., Schulze Walgern, A., Christoph-Schulz, I., Mergenthaler, M. (2023). Bewertung der Medienberichterstattung zur Nutztierhaltung. *Journal of Consumer Protection and Food Safety (in Begutachtung)*.
2. Berger, U. (2004). *Organisierte Interessen im Gespräch: Die politische Kommunikation der Wirtschaft*. Campus Verlag.
3. Berkes, J. C. M., Wildraut, C., & Mergenthaler, M. (2020) Chancen und Perspektiven für einen Dialog zwischen Landwirtschaft und Gesellschaft für mehr Akzeptanz und Wertschätzung – Einschätzungen von Branchenvertretern aus NRW. *Berichte über Landwirtschaft-Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft* 98(1).
4. Berkes, J., Schröter, I., & Mergenthaler, M. (2022). Dyadic Analysis of a Speed-Dating Format between Farmers and Citizens. *Societies*, 12(3), 94.
5. Bodingbauer, D., Dolleschall, H., Höfler, M., & Schwarenthorer, F. (2010). *Abenteuer Change Management: Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen*.
6. Bruhn, M. (1995). *Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit*, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 7
7. Bruhn, M., Esch, R., Langner, T. (2009). *Handbuch Kommunikation – Grundlagen, innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag
8. Bruhn, M. (2014). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*, 3. Aufl., München, Verlag Vahlen
9. Bruhn, M. (2018). *Kommunikationspolitik - Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. München: Vahlens Handbücher, Verlag Vahlen
10. Christoph-Schulz, I. (2018). SocialLab–Nutztierhaltung im Spiegel der Gesellschaft. *Journal of Consumer Protection and Food Safety*, 13, 145-236.
11. David, M., & Gross, M. (2019). Futurizing politics and the sustainability of real-world experiments: what role for innovation and exnovation in the German energy transition?. *Sustainability Science*, 14, 991-1000.
12. Czada, R., & Radtke, J. (2018). Governance langfristiger Transformationsprozesse. Der Sonderfall „Energiewende “. *Energiewende: Politikwissenschaftliche Perspektiven*, 45-75.

13. Deutinger, G., & Deutinger, G. (2017). Emotionen im Change und ihre kommunikative Bewältigung. *Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen*, 45-66.
14. Gnirke, K., Marquart, M. (2022). Marketingberater für Landwirte. Wie verpasst man Deutschlands Bauern ein besseres Image, Herr Lönneker? *Spiegel.de* (Krise der Landwirtschaft: Warum Bauern sich jetzt Hilfe vom Psychologen holen - DER SPIEGEL)
15. Hartmann, W.; Näf, M., Schäuble, P. (2000). *Informationsbeschaffung im Internet. Grundlegende Konzepte verstehen und umsetzen*. Zürich: Orell Fuessli (Information, Fachinformation).
16. Herzfeld, T. (2022). *Landwirtschaft als umkämpftes Feld–Interessengruppen in der deutschen Agrarpolitik*. Bundeszentrale für politische Bildung. bpb. [de/gesellschaft/umwelt/landwirtschaft/325915/agrarpolitische-interessensgruppen](https://www.bpb.de/gesellschaft/umwelt/landwirtschaft/325915/agrarpolitische-interessensgruppen) [Letzter Zugriff: 06.04. 2021].
17. Hinterseer, G. (2011). Generationenübergang in landwirtschaftlichen Familienbetrieben. *perspektive mediation*, 8(4), 176-180.
18. Hoffjann, O., Stahl, R. (2010). *Handbuch Verbandskommunikation.*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
19. Hölker, S., Steinfath, H., von Meyer-Höfer, M., & Spiller, A. (2019). Tierethische Institutionen in Deutschland: Entwicklung eines Messinstrumentes zur Erfassung bereichsspezifischer Werte im Kontext der Mensch-Tier-Beziehung. *German Journal of Agricultural Economics*, 68(4), 299-315.
20. Huck-Sandhu, S. (2016). *Interne Kommunikation im Wandel*, Wiesbaden: Springer Fachmedien
21. Kayser, M. (2012) *Die Agrar-und Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit: Herausforderungen und Chancen für die Marketing-Kommunikation*. Göttingen: Cuvillier Verlag
22. Kotter, J. P., (2011) *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. 1. Auflage. München, Vahlen
23. Kotter, J.P. (1997). *Chaos, Wandel, Führung: Leading Change*. Düsseldorf: Econ-Verlag
24. Kussin, M., Berstermann, J. (2022). *Agrarkommunikation – Eine Einführung in Theorie, Konzeption und Umsetzung*. Springer Gabler.
25. Kuhlen, R., Thomas S., Dietmar S. (2004). *Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation*. München: K.G. Saur
26. Kleinfeld, R., Zimmer, A., Willems, U. (2007). *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien*. Bürgergesellschaft und Demokratie Band 12, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
27. Köhler, A. (2018). *Die Einflussnahme von NGOs auf den politischen Prozess: Lobbying als Kommunikationsinstrument*. Wiesbaden, Springer Fachmedien
28. Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage, Basel: Belz
29. Leif, T., Speth, R. (2006) *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
30. Leif, T., & Speth, R. (2013). *Die stille macht: Lobbyismus in Deutschland*. Springer-Verlag.
31. Lönneker, J., Diefenbach, M., Struwe, L. (2022) *Zukunftsbauer. Über die Analyse und Gestaltung des öffentlichen Vertrauens*. Münster, LV.Buch
32. Luy, J. (2018). *Der faire Deal*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
33. Mast, C. (2019). *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. 7. Auflage, München, UVK Verlag

34. Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (12. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Verlag
35. Remus, N. Rademacher, L. (2018). Handbuch NGO-Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien (NGO)
36. Schröter, I., & Mergenthaler, M. (2023). Emotional response to pictures of farm animals: Influence of picture content and recipient characteristics. *International Journal on Food System Dynamics*, 14(2), 177-196.
37. Seibt, A. (2015). Lobbying für erneuerbare Energien: das Public-Affairs-Management von Wirtschaftsverbänden während der Gesetzgebung. Springer-Verlag.
38. Schubert, K., Klein, M. (1997). Das Politiklexikon (Vol. 4). Bonn: Dietz.
39. Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell system technical journal*, 27(3), 379-423.
40. Sonntag, W. I., Ermann, M., Spiller, A., & von Meyer-Höfer, M. (2021). Im Streit um die Nutztierhaltung: Gesellschaftsorientierte Kommunikationsstrategien für die Agrar- und Ernährungswirtschaft. *German Journal of Agricultural Economics* 70(1), 1-16.
41. von Gall, P., & von Meyer-Höfer, M. (2021). Gremien zur Transformation der landwirtschaftlichen Tierhaltung. Welche Ansätze versprechen Erfolg? Vortrag anlässlich der 61. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues, „Transformationsprozesse im Agrar- und Ernährungssystem: Herausforderungen für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 22. bis 24. September 2021.
42. von Gall, P., Luy, J., Köder, M., & von Meyer-Höfer, M. (2022). How–and How Much? An Analysis of Options for a Transformation of German Animal Farming towards Sustainability. Vortrag anlässlich der 62. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues. Resilienz von regionalen und globalen Wertschöpfungsketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft 07. bis 09. September 2022.
43. Wagner, E., & Guse, S. (2015). 10. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Change-Kommunikation. In *Handbuch Sprache in der Wirtschaft* (pp. 177-199). De Gruyter.
44. Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson D.D. (1969) *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 12. Auflage, Berlin: Verlag Huber, S. 53.

## Danksagung

Die Studie ist Teil des Projektes “SocialLab II Deutschland“. Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) aufgrund eines Beschlusses des Bundestages der Bundesrepublik Deutschland über die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) im Rahmen des Innovationsförderprogramms. Vielen Dank an die Interview-Teilnehmer und Teilnehmerinnen für die angenehmen Gespräche und das kritisch-konstruktive Feedback.

## Anschrift der Autoren

Christina Kothe (M. A.)

[kothe.christina@fh-swf.de](mailto:kothe.christina@fh-swf.de)

Marie von Meyer-Höfer

Thünen-Institut für Marktanalyse

Bundesallee 63

38116 Braunschweig

[marie.vonmeyer-hoefer@thuenen.de](mailto:marie.vonmeyer-hoefer@thuenen.de)

Prof. Dr. Marcus Mergenthaler

Fachhochschule Südwestfalen,

Fachbereich Agrarwirtschaft

Lübecker Ring 2

59494 Soest

Email: [mergenthaler.marcus@fh-swf.de](mailto:mergenthaler.marcus@fh-swf.de)

Tel.: 02921 3104