



CSR MAGAZIN

Unternehmen. Verantwortung. Gesellschaft.

CSR MAGAZIN - Ausgabe 34 - Das Buch zum Online-Fachmedium



Nachhaltig - im digitalen Dialog

Martin Gibson-Kunze, Christoph Golbeck,
Achim Halfmann, Tong-Jin Smith (Hrsg.)

UVG VERLAG

CSR MAGAZIN Nr. 34 - Das Buch
Nachhaltig - im digitalen Dialog

Martin Gibson-Kunze, Christoph Golbeck,
Achim Halfmann, Tong-Jin Smith (Hrsg.)

Nachhaltig- im digitalen Dialog

CSR MAGAZIN Nr. 34 - Das Buch



UVG-Verlag
Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

CSR MAGAZIN Nr. 34 - Das Buch

Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.

ISSN: 2192-1520

ISBN: 978-3-948709-00-6 (eBook)

© UVG-Verlag, Berlin 2020

<https://csr-news.net>

E-Mail: redaction@csr-news.net

Umschlag- und Inhaltsgestaltung:

Fachstelle Medien & Bildung am

Bildungszentrum Bleibergquelle, Velbert

Titelgrafik: Jacqueline Kelly auf Unsplash (bearbeitet)

Druck: dieUmweltDruckerei GmbH, Hannover

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Inhalt

Editorial

Nichts bleibt, wie es ist?	11
Corona verändert den Alltag	
Wenn unser Leben digitaler wird (Achim Halfmann)	13

Digitale (Vertrauens-) Kultur

Neue Partizipationsformen und die Ethik des Digitalen	
„Schwindelerregende Gesellschaft“ (Prof. Dr. Thomas Beschorner im Interview)	17
Contra Vertrauensverluste in der Digitalen Transformation	
Trusted Innovations und die Rolle der CEOs (Prof. Dr. Thomas Osburg)	21
Die gesellschaftliche Verantwortung der Digitalkonzerne	
Algorithmen und die Gier nach Aufmerksamkeit (Dr. Tong-Jin Smith)	27
Microsoft-Präsident Brad Smith zu Gast in Berlin	
Vertrauen in Tech-Konzerne und politische Regulierung (Achim Halfmann)	31

Digitales Storytelling

Neue Möglichkeiten für Transparenz und Storytelling	
„Wir müssen Vertrauenschancen nutzen“ (Prof. Dr. Riccardo Wagner im Interview)	33
Neue Wege in der CSR-Kommunikation	
Storytelling for Future (Prof. Dr. Sebastian Pranz, Prof. Dr. Riccardo Wagner)	37
„Unternehmen zeigen gerne ihre Schokoladenseite“	
Der Cause in der digitalen Kommunikation (Jan Thomas Otte)	41

Interne Kommunikation

Wie die Digitalisierung interne Kommunikation verändert	
Informationskaskaden haben ausgedient (Dr. Charlotte Schmitz)	43
Kompetenzen für eine digitale und ergebnisoffene Zukunft	
Loslassen und Vertrauen schaffen (Prof. Dr. Andreas Kaplan im Interview)	47
Khala postet englisch für Kunden und Mitarbeiter	
Zeitlose Mode aus Malawi (Melanie Rödel im Interview)	50

Influencer für Nachhaltigkeit

Influencer-Marketing	
Die Verantwortung der Meinungsmacher (Felix Duchowski, Charlotte Lobry)	53
Nachhaltigkeits-Kommunikation via Instagram	
Beharrlich über Nischenthemen sprechen (Andreas Belocerkov im Interview)	57

CSR-Berichterstattung

Trends und Entwicklungen im Online-Reporting	
Das PDF hat lange noch nicht ausgedient (Thomas Feldhaus)	59
Juristische Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung	
Fehlerhaftes CSR-Reporting hat rechtliche Folgen (Holger Hembach)	65
„Alles steht im Blickpunkt der Öffentlichkeit“	
Ehrlichkeit in der digitalen Kommunikation (Matthias Holz im Interview)	70

Unternehmen im Dialog

Guerilla-Marketing: Überraschend und lebensnah	
Die Taktik der Kleinen (Claudia Mende)	71
McDonald's Deutschland nutzt Social Media zum Dialog	
Nachhaltigkeitsdialoge - lebendig und streitbar (Birgit Höfler-Schwarz und Robert Hoenerbach im Interview)	75
Deutschland: In Social Media überwiegt die Konzern-Kritik	
Negatives Klima für Verantwortungsthemen (Achim Drewes im Interview)	79
Social Media zeigen innere Entwicklungen	
Die Außenwelt teilhaben lassen (Klaus Kichhoff im Interview)	81
Gesundheitsthemen (Christina Deselaers und Patrick Festag im Interview)	
Emphatisch kommunizieren mit Patienten als Testimonials	83
Kanäle der digitalen Kommunikation	
Livestreaming, Bewegtbilder und die alte E-Mail (Björn Lampe im Interview)	86
Verlässlichkeit ist nicht nur eine Frage der Kommunikation	
„Wir überzeugen durch Leistung“ (Jürgen Kutsch im Interview)	88
Mitgliedern, Arbeitnehmern, Kunden und Politikern erreichen	
Social Media im Newsdesk-Format (Kristin Mattheis im Interview)	89
Shitstorms zeigen:	
Das Digitale re-politisert die Gesellschaft (Thorsten Greiten im Interview)	91

Digitaler Ressourcenverbrauch

Über den bewussten Umgang mit der Zeit und anderen Ressourcen	
Die große Beschleunigung (Feyza Morgül)	93
Serverlandschaften (Thomas Schiffelmann im Interview)	
Digitalisierung braucht eine Sensibilisierungskampagne	97

M2M-Kommunikation

M2M-Kommunikation verändert die Arbeitswelt	
Maschinen kommunizieren – der Mensch re(a)giert (Natalie Weirich)	99

Wissen im Netz teilen

Digitale Wissenskommunikation	
Klima & Co: Es geht ums Ganze (Sandra Goetz)	105
Projekte mit der Gesellschaft gestalten	
Digitale Kollaboration als Chance (Birgit Riess im Interview)	110
Pädagogischer Ansatz und digitale Technologie	
Gamification und eLearning in der Cloud (Dirk Pessarra im Interview)	113

Bildnachweise

S.11: Claudio Schwarz auf Unsplash; S.15: Rechte Thomas Beschorner; S. 24: NESAb by Markers auf Unsplash; S. 29: Achim Halfmann; S. 31: Macromedia - Causalux Fotografie; S. 37: Macromedia - Causalux Fotografie; S. 38: Rechte Weltethos Institut; S. 41: Pavan Trikutam auf Unsplash; S. 45: Rechte ESCP Europe; 49: Kayphanga/Khala; S. 50: Laura Chouette auf Unsplash; S. 55: Rechte Andreas Belocerkov; S. 56: Screenshots REWE Nachhaltigkeitsbericht/Thomas Feldhaus; S. 69: Markus Spiske auf Unsplash; S. 73: Jakob Nawka/McDonald's Deutschland; S. 77: inma -lesielle auf Unsplash; S. 78: Harald Schnauder/Nestlé; S. 81 Kampagnenbild St. Augustinus Gruppe; S. 82: Tim Frankenheim/ St. Augustinus Gruppe; S. 85: Rechte betterplace; S. 89: Ulli Holzmann/Net-Federation; S. 91: noor Younis auf Unsplash; S. 94: imgix auf Unsplash; S. 99: ThisisEngineering RAEng auf Unsplash; S. 107: lee junda auf Unsplash; S. 109: Charles Deluvio auf Unsplash; S. 110: Adrian Deweerd auf Unsplash.

Editorial

NICHTS BLEIBT, WIE ES IST?

Als wir im November 2019 die Recherchen zu dieser Ausgabe mit dem Themen schwerpunkt „digitale Kommunikation“ starteten, was die gegenwärtige Corona-Pandemie nicht absehbar. Der Virus hat unser Leben - und unsere Kommunikation - radikal verändert. Wahrscheinlich geht es Ihnen wie vielen und Sie erleben in einer Woche mehr Online-Konferenzen als sonst in einem Vierteljahr. Der Kontakt zu Freunden und Familie - läuft über WhatsApp oder Skype. Einkaufen - wenn keine Lebensmittel, dann im Internet. Das Teammeeting - auf Zoom, GoToMeeting oder einer anderen digitalen Plattform.

Während bisher die Fragen nach der optimierten Kommunikation, nach dem ganzheitlicheren Storytelling, der Ansprache neuer - meist jüngerer - Zielgruppen oder der interaktiven Datenpräsentation im Fokus digitaler Kommunikation standen, geht es jetzt um das Aufrechterhalten unserer privaten Beziehungen und der beruflichen Handlungsprozesse.

Die Corona-Pandemie treibt Digitalisierungsprozesse in einer bisher ungeahnten Geschwindigkeit voran. Während diese Zeilen entstehen, trifft die E-Mail eines Dienstleisters mit der Schlagzeile: „Noch nicht in der Cloud? Digitalisiere Dein Unternehmen“ in der Redaktion ein. Dass diese Wochen und Monate unsere Umwelt und unsere Art zu kommunizieren unumkehrbar verändern, das ist vielen bewusst.

Und weil eine solche Veränderung der Lebenswelt uns als Menschen vor Herausforderungen stellt, haben wir die Frage nach den Kompetenzen für das Leben und Arbeiten in der digitalen (Kommunikations-)Welt bei der Gestaltung dieser Ausgabe in den Mittelpunkt gestellt. Der Kompetenzbegriff umfasst Wissen (Wie funktionieren VR und AR?), Fähigkeiten (Wie erzähle ich eine Geschichte digital?) und Werte: Was bedeuten Transparenz und Kongruenz in einer von Fakenews und Bildmanipulationen geprägten digitalen Wirklichkeit? Was die Wertschätzung in einer auf 280 Zeichen reduzierten Kommunikationsumgebung?

Die Texte dieser Ausgabe reflektieren eine Welt im Wandel. Auch wenn wir von unserer Lebenswirklichkeit im Jahr 2025 noch kaum eine Vorstellung besitzen (wer hätte sich 2019 das Jahr 2020 so vorgestellt?), so müssen wir doch fragen: Wie bereite ich mich als einzelner und wie bereite ich meine Organisation auf die Lebenswirklichkeit von Morgen vor?

Und da ist die Frage, ob wir als einzelne oder Organisation schon „in der Cloud“ sind, zu kurz gegriffen. Zuerst geht es um die Entscheidung für fundamentale Werte, die wir im digitalen Wandel nicht aufgeben wollen – etwa für Wertschätzung, Fairness und Chancengleichheit. Und als nächstes dann darum, wie diese Werte in einer digitalen Zukunft Wirklichkeit werden. Digitalisierung bedeutet: Nichts

bleibt, wie es ist? Doch: Wir bestimmen, wie menschlich das Gesicht der Welt von morgen aussehen wird. Aktuell gibt es viele gute Beispiele dafür, wie Digitalisierungsprozesse unser Leben bereichern und soziale Distanzen verringern können.

Mit dieser Ausgabe präsentiert sich Ihnen das CSR MAGAZIN in einem neuen Format: als Buch. Bereits die letzte Ausgabe haben wir inhaltlich ganz auf ein Thema zugeschnitten. Alle Texte dieser Ausgabe finden Sie online auf CSR NEWS - mit den interaktiven Elementen einer digitalen Themenpräsentation. „CSR MAGAZIN - das Buch“ fasst diese Texte in einem leicht lesbaren Format zusammen. Ausgewählt und erstellt haben wir die Texte im Dialog mit unseren Lesern. In den kommenden Monaten wollen wir mit Ihnen eine Themenreihe zu Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung aufbauen, die auch Leser außerhalb unserer bisherigen Fach-Community erreicht.

Wir sind in jeder Hinsicht auf dem Weg – und wir würden uns sehr freuen, wenn wir diesen Weg mit Ihnen gemeinsam gehen und auf Ihr Feedback und Ihre Impulse zählen können.

Als Vorstand des Vereins Unternehmen Verantwortung Gesellschaft e.V.
und Herausgeber des CSR MAGAZIN grüßen Sie ganz herzlich

Martin Gibson-Kunze

Dr. Christoph Golbeck

Achim Halfmann

Dr. Tong-Jin Smith

Corona verändert den Alltag WENN UNSER LEBEN DIGITALER WIRD

Die Corona-Pandemie treibt die Digitalisierung aller Gesellschaftsbereiche kräftig voran. Das fordert vom einzelnen Menschen, Unternehmen und Organisationen nicht nur technische Expertise. Wir müssen entscheiden, wie wir morgen leben wollen.

Von Achim Halfmann



Heute ist ein typischer Corona-Krisentag: Arbeit im Home-Office, Kommunikation mit Kollegen via WhatsApp und Telefon, die Moderation eines Webinars am Vormittag, das Arbeiten in der Cloud und später der Skype-Call mit einem Freund, den ich momentan nicht besuchen kann.

Die Einschränkungen durch die Pandemie haben unseren Alltag einschneidend verändert und digitale Medien leisten einen wesentlichen Beitrag dazu, Arbeitsprozesse und zwischenmenschliche Beziehungen aufrecht zu erhalten.

Viele von uns lernen neue Möglichkeiten ihrer technischen Geräte und neue Applikationen kennen: Wir checken unsere eingebauten Webcams und

verbessern die Kalibrierung unserer Mikrofone, um an Web-Konferenzen teilnehmen zu können. In diesen Konferenzen trainieren wir, wie das Gespräch am digitalen runden Tisch funktioniert. Wir entdecken neue digitale Tools für die asynchrone Zusammenarbeit wie das Etherpad oder das Padlet. Und wir finden heraus, auf welchen Kanälen wir am besten mit wem kommunizieren können: Kunden auf XING oder LinkedIn, Freunde und Familienangehörige auf WhatsApp oder Skype, die Kollegen via Zoom oder GoToMeeting. Digitale Kommunikationsmittel verbinden.

Und digitale Kommunikationsmittel irritieren. Das wird in diesen Tagen an der Flut der Corona-Meldungen überdeutlich. News und Fake-News,

Lageberichte zu den Nachbarländern, Facebook-Posts aus der Intensivstation, der Twitter-Hashtag #COVID2019 zählt gerade 1,01 Millionen Tweets. Wieviel Social-Media-Gewitter will ich in meinem Leben zulassen? Wie verändert – verängstigt – mich die digitale Kakophonie? Wie unterscheide ich echt von unecht?

„The medium is the message“

Medien besitzen – wie der Name zum Ausdruck bringt – die Fähigkeit, den Menschen mit seiner Umwelt zu verbinden. Das war vielleicht lange nicht mehr so wichtig wie heute. Dabei strukturieren Medien zugleich unsere Wahrnehmung und unseren Alltag. Der Kommunikationswissenschaftler Marshall McLuhan brachte das bereits 1964 auf die kurze Formel „The medium is the message“. Als Student musste ich noch eine Telefonzelle aufsuchen, um mit meinen Eltern sprechen zu können. Und meine Eltern mussten einen Brief schreiben, wenn sie mich schnell erreichen wollten. Ein Telefon gab es wohl nur auf sehr wenigen Studentenbuden. Heute sind wir alle jederzeit und überall miteinander verbunden. Segen oder Fluch? Ein Segen, meine ich, wenn wir diese neue Kommunikationswirklichkeit mit-gestalten.

Aggregierte Massendaten gegen die Pandemie

Überall per Smartphone verbunden, dass heißt auch: Unsere Mobilgeräte senden auch dann Daten, auch wenn wir uns dessen nicht bewusst sind. In der Corona-Krise berichten Nachrichtenagenturen, dass acht Telekommunikationsbetreiber - darunter die deutsche

Telekom, Vodafone und Telefonica - der EU-Kommission Handydaten zur Verfügung stellen werden. Es handle sich um „anonymisierte und aggregierte“ Massendaten, so ein EU-Vertreter. Wissenschaftler der EU-Kommission sollen damit Algorithmen zur Analyse der Pandemie erarbeiten, um die Verbreitung des Coronavirus besser vorhersehen zu können. Der digital vernetzte Mensch ist potenziell „gläsern“: Auch angesichts einer Pandemie müssen wir entscheiden, wieviel wir von uns preisgeben möchten und wie die entsprechenden Preisgabe-Prozesse laufen.

Fake-News und Zensur

Entscheiden müssen wir auch, wer die schier unübersehbare Menge an Informationen zur Corona-Pandemie für uns filtert. „Facebook kämpft wie noch nie gegen Falschmeldungen“ titelt die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 22. März auf ihrer Website. In der Meldung zum Engagement von Facebook und Google gegen Falschmeldungen zur Pandemie heißt es: „Die Algorithmen tun, was sie sonst nie getan haben: Sie unterdrücken Schwachsinn.“ Algorithmen der Internetkonzerne entscheiden, welche Meldungen wir zu sehen bekommen und welche nicht. So begrüßenswert wie das Ausfiltern gesundheitsgefährdender Fake-News sein mag, so sehr begeben wir uns in eine informative Abhängigkeit von privatwirtschaftlichen Unternehmen und ihren undurchsichtigen Algorithmen. Digitale Massenkommunikation erfordert von jedem einzelnen, News und Fake-News unterscheiden und die Ergebnisse von Suchmaschinen auch kritisch betrach-

ten zu können. Und sie fordert die Verantwortungsübernahme durch Unternehmen, die Kommunikationsräume gestalten – etwa für ihre Mitarbeiter.

Alternativen zum Gespräch am Kaffee-Automaten

In diesen Tagen eingeschränkter öffentlicher Bewegungsfreiheit fallen die kollegialen Gespräche am Kaffeeautomaten aus. Keine Informationen auf dem „kurzen Dienstweg“, kein Plausch über das letzte Wochenende. Stattdessen treffen wir in gut strukturierten Online-Meetings aufeinander. Unternehmen tun gut daran, auch auf ihren digitalen Plattformen Möglichkeiten zum informellen Austausch ihrer Mitarbeiter anzubieten. Das galt immer schon und es gilt heute besonders. Es geht um eine (digitale) Unternehmenskultur, die nicht nur an Effizienz, sondern zugleich an Menschlichkeit ausgerichtet ist.

Digital Gap

Um Menschlichkeit geht es auch im Umgang mit dem „Digital Gap“. Der Begriff verweist auf das Ungleichgewicht an technischer Ausstattung und an Fähigkeiten im Umgang mit informationstechnischen Geräten zwischen Menschen in unterschiedlichen Wirtschaftsräumen und aus unterschiedlichen Generationen. Im Unternehmensalltag erleben wir das, wenn ein Videokonferenz-Teilnehmer die Rückkopplung in seinem Mikrofon nicht abgestellt oder die neue Software auf seinem Rechner nicht installiert bekommt. Hier sind Freundlichkeit und Geduld im Umgang miteinander gefordert – und das Engagement von Unternehmen für die digital-technische Qualifikation sei-

ner Mitarbeiter.

Neue Lebensrhythmen

Derzeit scheinen Ratgeber hoch im Kurs stehen, die beschreiben, wie man das Leben im Homeoffice bewältigt, dem Tag Struktur verleiht, emotionale und soziale Bedürfnisse befriedigt und kreativ arbeitet. Ein Aspekt dabei ist die zunehmende Verschränkung digitaler und nicht-digitaler Lebensbereiche. Kommunikation, Einkaufen, Bankgeschäfte, Selbstdarstellung und Arbeiten – unser Leben gestaltet sich zu immer größeren Anteilen in digitalen Wirklichkeiten. Schon lange können wir nicht mehr zwischen „wirklichen“ und „digitalen“ Welten unterscheiden: Beide Welten sind wirklich und kaum voneinander zu trennen. Das Digitale erobert zunehmend unseren Lebensalltag. Das Chatten am Familientisch, das Smartphone auf dem Nachttisch und das Checken beruflicher Mails am Abend symbolisieren das. Und fordern uns heraus, die Balance in unserem Leben zwischen Arbeit und Freizeit, Öffentlichem und Privaten, fremd- und selbstgestalteten Lebenswelten neu zu finden.

Zielkategorie Medienkompetenz

Pädagogen sprechen angesichts solcher Herausforderungen von der Notwendigkeit einer Medienkompetenz als Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Werten. Schulen stehen in der Verantwortung als Medienkompetenz-Vermittler. Doch die meisten Menschen besuchen keine Schule mehr.

Hier können sich Unternehmen durchaus in die Pflicht nehmen lassen, denn

einerseits treiben sie Digitalisierung voran und andererseits profitieren sie von medienkompetenten Mitarbeitern.

Orientieren können sie sich bei der Medienkompetenzentwicklung etwa an dem Konzept, das Dieter Baacke (1) aufstellte. Der Erziehungswissenschaftler postulierte vier Medienkompetenzbereiche, die hier auf Unternehmen und ihre Mitarbeiter angewendet werden:

Medienwissen: Hier geht es um praktische Fähigkeiten wie die technischen Voraussetzungen für und das Verhalten in einer Online-Konferenz.

Mediennutzung: Angesprochen ist die Integration (digitaler) Medien in den Alltag, etwa wie ich die -theoretische - Erreichbarkeit zu jeder Zeit eingrenze und Beruflichem und Privaten seine Sphären zuweise.

Medienkritik: Es geht auch um ein kritisches Verhältnis zu Medien, etwa um das Bewusstsein für die durch das eigene Medienverhalten erzeugten Daten und deren Auswertbarkeit durch Dritte.

Medienproduktion: Menschen sollen nicht Rezipienten, sondern auch Produzenten von Medien sein können und etwa ein Erklärvideo herstellen oder einen Blog gestalten können.

Winfried Marotzki und Benjamin Jörissen (2) bieten in ihrer Theorie der Strukturalen Medienbildung ebenfalls eine Orientierung an vier Dimensionen:

Wissensbezug: die kritische Reflexion auf Bedingungen und Grenzen des Wissens – etwa in Zeiten der unübersichtlichen Fülle an digital verfügbarer Information;

Handlungsbezug: die Frage nach ethischen und moralischen Grundsätzen des eigenen Handelns – z.B. nach der „digitalen Wahrhaftigkeit“;

Grenzbezug: auch als Frage des Ineinanders digitaler und nicht-digitaler Lebenswirklichkeiten und der Grenzen des technisch Machbaren;

Biographiebezug: etwa als Frage nach den Selbstpräsentation im Internet – privat auf Facebook oder Instagram und beruflich auf LinkedIn oder Xing.

Die Zeit der Corona-Pandemie bedingten Einschränkung unmittelbarer zwischenmenschlicher Kontakte bietet in diesem Sinne die Chance auf ein tieferes Verständnis der Chancen und Grenzen digitaler Medien für unsere berufliche und private Kommunikation. Und für den Erwerb von Kompetenzen, die uns auch „nach Corona“ sehr nützlich sein werden.

(1) vgl. Dieter Baacke (2007): Medienpädagogik. Tübingen: May Niemeyer Verlag.

(2) Marotzki, Winfried; Jörissen, Benjamin (2008): Wissen, Artikulation und Biografie: theoretische Aspekte einer strukturalen Medienbildung. In: Johannes Fromme und Werner Sesink (Hg.): Pädagogische Medientheorie. eBook. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Autor

Achim Halfmann ist Medienpädagoge und Journalist und lebt im Bergischen Land.

achim.halfmann@
csr-news.net



Neue Partizipationsformen und die Ethik des Digitalen „SCHWINDELERREGENDE GESELLSCHAFT“

Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung: Umbruchprozesse verunsichern, einfache Antworten erscheinen manchen in einer zunehmend unübersichtlichen Welt besonders attraktiv. Was die gesellschaftlichen Umbruch- und Neuorientierungsprozesse für die Ethik, für Kommunikation und gesellschaftliche Partizipation bedeuten, darüber sprach das CSR NEWS mit Prof. Thomas Beschorner, der an der Universität St. Gallen Wirtschaftsethik lehrt und aktuell zur Roboterethik forscht. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

CSR NEWS: Ihr neues Buch lautet „In schwindelerregender Gesellschaft“. Wer schwindelt da? Und warum?

Prof. Dr. Thomas Beschorner:

Ich spiele in meinem Buch mit dem Begriff des „Schwindels“ in seiner doppelten Bedeutung. Einerseits meint das Wort physische Schwindelgefühl – zum Beispiel Höhenangst – aber ebenso auch ein Schwindelgefühl im sozialen Raum. Für die meisten Menschen in unserer Gesellschaft verändert sich zu vieles zu schnell.

Alles erscheint ihnen schneller, alles fragmentierter: die Veränderungen durch Digitalisierung, der Klimawandel, eine abnehmende Biodiversität, die Frage nach unseren natürlichen Lebensgrundlagen und die Flüchtlingskrise.

In der Zukunft werden wir es mit massiven Wertkonflikten zu tun haben. Deshalb stellt sich die Frage, wie wir Orientierung finden, um unser Zusammenleben zu gestalten.

Wenn es stimmt, dass wir es mit einer zunehmenden Verunsicherung zu tun haben, dann ist das eine gute Zeit für diejenigen, die einfache Narrative präsentieren. Das ist die zweite Bedeutung des Begriffs Schwindel.

Es ist kein Zufall, dass wir inzwischen zahlreiche Regierungschefs auf unserer Welt haben – Trump allen voran –, die mit sehr einfachen Geschichten daherkommen. Schwindler bieten einfache Freund-Feind-Bilder, bieten Orientierung – und viele greifen gerne zu. Wahrheit wird damit zur Verhandlungssache.



Wie können Unternehmen und die Zivilgesellschaft in einer solchen Atmosphäre kommunizieren?

Wichtig bleibt es, die demokratischen Werte hochzuhalten. Zu den demokratischen Werten gehört eine vernünftige Kommunikation, eine vernünftige Verständigung: ein Modus, wie wir uns gegenseitig begründete Gründe geben, warum wir Dinge so sehen, wie wir sie sehen. Zugleich sollten wir jedoch ernst nehmen und besser verstehen, wie Individuen funktionieren. Wir haben es mit einem neuen Ich zu tun, das anders funktioniert als das klassische Ich: Es will sich stark emotional erleben, will sich ausprobieren, definiert sich über Singularität, wie es der Soziologe Andreas Reckwitz oder die Philosophin Isolde Charim nennen. Wir wollen alle etwas Besonderes sei.

Dabei trifft das neue Ich auf eine alte Welt, schreiben Sie in Ihrem Buch.

Genau, nimmt man die beiden zuvor genannten Ebenen, sehen wir genau da einen Gap: Auf der einen Seite steht eine alte Institutionenordnung – klassisch demokatisch – mit Wahrheit oder intersubjektiver Verständigung – und auf der anderen ein neues Ich, emotional und erlebnisorientiert. Das ist nicht kompatibel und führt zu Gleichgewichtsstörungen in der modernen Welt – um in der Schwindelmetapher zu bleiben.

Deshalb sollten wir, so mein Vorschlag, über neue Formen der Partizipation nachdenken, die ein emotionales Erleben der Individuen ermöglichen, Formate, in denen die Menschen mit ihren Anliegen wieder vorkommen. Die Zeiten richtungsweisender Ansagen vom Stehpult sind zunehmend vorbei. Individuen wollen mitmachen und gehört werden, sie wollen selber sprechen.

Ich habe keine Patentlösung für diese Problembeschreibung und vermutlich gibt es sie sowieso nicht, bin aber überzeugt, dass wir genau in diese Richtung denken müssen. Es geht um neue Formen der gesellschaftlichen Teilhabe, neue Formate, Events.

Gibt es Beispiele, die in diese Richtung gehen?

Ein gutes Beispiel bietet die Initiative der Wochenzeitung DIE ZEIT, „Deutschland spricht“. Dort kann man sich bewerben und dann mit jemandem in ein Zwiegespräch kommen, der in eine ganz andere Richtung denkt als man selbst. In diesen Dialogen hat man ein Gesicht gegenüber, man ringt in einem rationalen Diskursraum. Das ist etwas anderes, als sich Tweets um die Ohren zu hauen.

Unsere Medien erscheinen mir in dieser Hinsicht bisher insgesamt wenig innovativ. Ich verstehe zum Beispiel nicht, wieso man nicht in viel stärker Art und Weise die Kommentare der Leserinnen und Leser aufgreift. In vielen Blättern finden Diskussionen mit Leserinnen und Lesern überhaupt statt. Dabei muss die journalistische Arbeit mit der Einreichung des fertigen Artikels kein Ende finden: da kann man mehr Phantasie entwickeln, Partizipationsformen in unterschiedlichen Bereichen

gestalten. Auch die Zivilgesellschaft und die Politik sollte sich neu erfinden, Nicht-regierungsorganisationen und politische Parteien sind gefordert, sich neue Modelle zu überlegen, wie sie mit Menschen besser interagieren können.

Welchen Beitrag können Hochschulen zu einem solchen Diskurs leisten?

Das kommt auf die Disziplin an: In den Wirtschaftswissenschaften müssen Wertefragen in stärkerem Maß diskutiert werden – nicht nur in freiwilligen und spezialisierten Lehrveranstaltungen zur Wirtschaftsethik, sondern in Verbindung mit klassischen Kernbereich der Wirtschaftswissenschaften, sei es im Bereich der BWL oder der VWL – und zwar als Pflichtbestandteil eines jeden Studiums.

Das sind Fragen, die ich auch an meiner eigenen Hochschule seit vielen Jahren diskutierte mit dem Rektorat. Ab dem Frühjahr 2020 wird es in St. Gallen nun einen Pflichtbestandteil zu Fragen der Unternehmensverantwortung im 1. Studienjahr für 1.800 Studierende geben. Endlich, will ich ergänzen, denn wenn wir Studierende nur beibringen, wie sie in Unternehmen Gewinne maximieren und nicht nach rechts oder links gucken, müssen wir uns nicht wundern, wenn sie später genau danach handeln und Verantwortungsfragen keine Rolle spielen.

Für manche hängen Kommunikations- und Demokratiedefizite mit der Macht der großen Social Media-Konzerne zusammen und sie fordern deren Zerschlagung.

Was bedeutet Zerschlagung eigentlich? Plattformunternehmen leben von Netzwerken, also davon, dass sich Menschen vernetzen. Bezogen auf Facebook wäre ein „Freundeskreis“ von 50 Menschen relativ langweilig. Wenn man Plattformunternehmen zerschlagen will, dann muss man sich im Klaren darüber sein, dass man ihnen ihre Geschäftsgrundlage entziehen. Das kann man machen, aber man muss sich der Konsequenzen bewusst sein.

Was wir vorschlagen, ist etwas anderes, nämlich ein Zulassungsverfahren für Plattformunternehmen. Das bedeutet: Wenn ein Unternehmen mit einer Geschäftsidee auf den Markt geht oder wenn Facebook seinen Algorithmus ändert, dann braucht das eine Zulassung. Dabei geht es im Kern um die Beantwortung der Fragen: Was sind mögliche Risiken? Und: Was ist der Nutzen dieser Plattform für die Gesellschaft?

Es gibt verschiedene gute Beispiele aus anderen Branchen, insbesondere aus dem Pharmabereich, wo in Zulassungsverfahren Tests zu Risiken und Nebenwirkungen gefordert werden. Die grundlegende Idee dabei lautet: Häufig haben es mit einem Hase-und-Igel-Spiel zu tun: Unternehmen sind innovativ. Daraus resultieren Konsequenzen für Gesellschaft. Die Politik reagiert mit

Gesetzen. Aber die Unternehmen sind schon wieder weitergeeilt ... In der Technologiebranche mit extrem kurzen Innovationszyklen läuft die Politik ständig hinter den Entwicklungen her. Und genau das muss durchbrochen werden:

Es geht um eine Umkehr der Beweislast, Unternehmen müssen Rechenschaft ablegen – und zwar vor der Markteinführung einer Dienstleistung.

Das Thema Wirtschaftsethik haben Sie bereits angesprochen. Wie steht es um die Ethik des Digitalen?

Hier lassen sich aus meiner Sicht besonders zwei Herausforderungen unterscheiden: Zum einen wird uns die Mensch-Maschine-Interaktion beschäftigen. In der Zukunft werden Roboter unsere Kollegen im Beruf, unsere Assistenten in der Familie und unsere Helfer in der Pflege sein. Roboter werden zu einem Teil unserer sozialen Welt. Aus ethischer Perspektive hängt daran natürlich die Frage, was solche Roboter dürfen sollen. Es geht also einerseits um die Verantwortung gegenüber dem Menschen. Wir sollten uns andererseits frühzeitig aber auch über die andere Perspektive Gedanken machen: darüber, welche Verantwortung wir als Menschen gegenüber Robotern und Maschinen tragen. Das klingt kontraintuitiv, ist bei genauerer Betrachtung aber ein wichtiges Thema.

Eine zweite Herausforderung wird die – digital fundierten – gesellschaftlichen Scoring-Systeme betreffen, wie sie im nächsten Jahr umfassend in China eingeführt werden sollen. In Abhängigkeit des Social Scoring resultieren für den Einzelnen Vor- oder Nachteile. Gutes Verhalten wird belohnt, schlechtes Verhalten wird bestraft. Er oder sie darf bei tadelhaftem Verhalten beispielsweise bestimmte Flüge nicht mehr buchen oder sein Kind nicht auf bestimmte Schulen schicken. Science Fiction aus der Serie Black Mirror? Ja, das auch. Ebenso jedoch schon Realität!

Das, was wir im großen Umfang in China erleben, sehen wir in kleineren Facetten auch in der westlichen Welt. In Amerika etwa dienen Scores als Grundlage für Entlassungs- und Bewährungsentscheidungen bei Häftlingen. Da gilt es genau hinzuschauen, wie dieser Algorithmus zu seinen Ergebnissen kommt und welche Diskriminierungen dabei einfließen. Ein Social Scoring ist auch in der westlichen Welt Realität.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Buch „In schwindelerregender Gesellschaft. Gleichgewichtsstörungen der modernen Welt“ von Thomas Beschorner ist im Oktober 2019 im Murmann Verlag erschienen.

Contra Vertrauensverluste in der Digitalen Transformation TRUSTED INNOVATIONS UND DIE ROLLE DER CEOs

Die Bedeutung von Vertrauen für Produkte, Marken und Unternehmen ist nicht neu. In Zeiten Digitaler Transformation erlangt institutionelles Vertrauen aber einen immer wichtigeren Stellenwert, denn die Komplexität neuer technologischer Lösungen wird von immer weniger Kunden und Bürgern verstanden. Wenn das Produkt oder der Service aber nicht verstanden wird und auch das Vertrauen der Konsumenten in neue Lösungen fehlt, werden Innovationen immer schwieriger zu Erfolgen im Markt. Welche Rolle kann individuelles Vertrauen im digitalen Zeitalter spielen? Warum reicht es nicht, ‚nur‘ transparent als Unternehmen zu agieren?

Von Thomas Osburg

Wer heute oder in Zukunft in einer Großstadt wohnt (pardon: Man sagt ja jetzt eher ‚Urban Living‘), dem kann vor lauter Intelligenz um einen herum fast schon schwindelig werden: Smart Mobility und Smart Home wohin man schaut, Smart Living und Smart Learning werden das Leben unserer Kinder prägen. Der berühmte Kühlschrank füllt sich natürlich von selbst auf – und falls nicht, muss man mit ihm im wahrsten Sinne des Wortes mal ein ernstes Wörtchen ‚reden‘.

All das hat unbestreitbar enorme Vorteile für die Kunden und wird meist unter ‚Convenience‘ subsummiert. Die alte Angst vor Datenmissbrauch wird aufgewogen durch neue Anwendungen, die das Leben der Menschen bereichern. Kaum ein Jugendlicher schaltet heute noch sein Smartphone aus, damit Apple, Google und Co. den aktuellen Standort nicht kennen.

Nehmen wir als Beispiel das Projekt ‚GoogleUrbanism‘: Entworfen wird hier eine plausible urbane Zukunft auf der Grundlage von Städten, die als

wichtige Standorte für Datenextraktivismus fungieren - die Auswertung von Daten, die von Einzelpersonen gesammelt wurden, durch Technologien der künstlichen Intelligenz, die es Unternehmen wie Alphabet, der Muttergesellschaft von Google, ermöglichen, als Anbieter anspruchsvoller und umfassender Dienstleistungen aufzutreten. Die Städte selbst, so das Projekt, würden einen Teil der Einnahmen aus den Daten erhalten. Alphabet will im Wesentlichen die Standardplattform für andere kommunale Dienste sein. Die Städte, so heißt es, waren schon immer Plattformen; jetzt werden sie einfach digitalisiert.

Kritiker sehen die Rolle von Alphabet vor allem darin, gewinnbringende Allianzen mit anderen Stakeholdern in Städten aufzubauen, von Immobilienentwicklern bis hin zu institutionellen Investoren, wobei die Bürger die Lieferanten der Daten sind. Alleine aus technologischer Sicht erscheint es plausibel, dass Google/Alphabet für viele Städte bessere und aktuellere Daten zur Stadtentwicklung hat als die Städte

selber. Wie aber sollen diese Daten genutzt werden? Städte stehen dem Modell eher skeptisch gegenüber, denn sie würden damit quasi die gesamte Stadtplanung einem amerikanischen Konzern überlassen.

Und anhand dieses Projektes stellt sich bereits die zentrale Frage: Bürger verstehen die Technik nicht wirklich, sie haben auch wenig Vertrauen in solch ein Projekt. Trotzdem werden durchaus mögliche individuelle Vorteil erkannt (z.B. verbesserte Verkehrswegeplanung für den eigenen Weg zur Arbeit). Wie können die Initiatoren dieses Projekts nachhaltig Vertrauen aufbauen?

Vertrauen als Reduktion von Komplexität

Neue digitale Lösungen werden uns inzwischen fast täglich vorgestellt, der Innovationsprozess ist unaufhaltsam. Jedoch ist mitnichten jede Neuerung eine echte Innovation. Wie wir seit Joseph Schumpeter wissen: „Innovation is not inventors inventing, but customers adopting“. Die aktive Adoption (Kauf, Nutzung) durch Kunden, Verbraucher, Bürger und Nutzer macht erst aus einer neuen technologischen Lösung eine echte Innovation.

Die Forschung zum Konsumentenverhalten betont seit Jahrzehnten das kognitive Wissen, das Kunden oft haben müssen, um Neuerungen anzunehmen. Es ist von zentraler Bedeutung, dass Kunden verstehen, wie neue Lösungen funktionieren. Das Wissen um die Funktionsweise, die Auswirkungen und die Benefits führen im Idealfall zum Kauf des Produktes.

Dies ist jedoch in vielen Bereichen der Digitalen Transformation nicht unbedingt gegeben. Zahlreiche neue Technologien überfordern nicht nur den Durchschnittskonsumenten, auch technikaffine Personen haben oft Mühe, neue Technologien einzuschätzen zu können und damit einen Kauf in Erwägung zu ziehen.

Dieses nicht vorhandene Verständnis neuer Lösungen ist kein Phänomen der Digitalen Transformation. Wenn jedoch eine Produktlösung nicht verstanden wird, so gibt es doch etwas, das die Verbraucher den Kauf tätigen lässt: Vertrauen. Und dieses Vertrauen manifestiert sich im Vertrauen gegenüber dem Anbieter oder der Marke. Der Soziologe Niklas Luhmann versteht unter Vertrauen die Reduktion von Komplexität. Im Wissen um das eigene Unwissen über detaillierte digitale Innovationen spielt das Vertrauen zum Anbieter eine zentrale Rolle.

Von institutionellem zu individuellem Vertrauen

Eine grundlegende Unterscheidung in der Tradition der Vertrauensforschung bezieht sich auf die Trennung von „Systemvertrauen“ und „persönlichem Vertrauen“. Während persönliches Vertrauen auf die individuellen Eigenschaften, Bedingungen, Einflussfaktoren und Wirkungen von zwischenmenschlichem Vertrauen in den unterschiedlichsten lebensbereichsspezifischen Kontexten abzielt, bezieht sich Systemvertrauen auf das Phänomen des Vertrauens eines Individuums in soziale Systeme oder Organisationen und Institutionen.

Über Jahrzehnte wurde eine zunehmende Relevanz von Systemvertrauen im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung diagnostiziert. Diese wird z.B. erforderlich durch räumlich-zeitliche Distanzzuwächse in unserem Alltag, den Einfluss komplexer Systeme, die Entkörperlichung und Neuordnung sozialer Beziehungen und eine stetige Zunahme von Expertise (Menschen vertrauen rein der Expertise eines anderen Menschen, ohne ihn zu kennen). Ein Wandel von persönlichen zu entpersonalisierten, generalisierten Vertrauensbeziehungen war lange in modernen Gesellschaften zu beobachten. An die Stelle persönlicher Vertrauensbeziehungen trat das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit und Verlässlichkeit eines Systems sowie in die Gültigkeit und Verlässlichkeit von Strukturen und Verfahren

In den letzten Jahren jedoch hat das Wachstum von Social-Media-Plattformen in Verbindung mit dialogorientierter Kommunikation das allgemeine Vertrauen der Menschen von einer hierarchischen Top-Down-Orientierung (Systemvertrauen) zu einer eher horizontalen Ausrichtung (persönliches Vertrauen) verschoben, wobei Freunde und Gleichaltrige als vertrauenswürdiger angesehen werden als Institutionen. Die Verlagerung des Vertrauens auf mehr lokale und persönliche Quellen hält immer noch an. Das Edelman Trust Barometer 2019 zeigt auch, dass sich das individuelle Vertrauen auf die Beziehungen innerhalb der Kontrolle der Menschen verlagert hat.

So ist seit einigen Jahren - sehr gut do-

kumentiert durch die jährlichen Surveys des Edelman Trust Barometers zu Bürgervertrauen - festzustellen, dass dieses so notwendige Systemvertrauen (Vertrauen in Unternehmen) zunehmend geringer wird. „Too many innovations“ ist inzwischen kein Lob für Innovationstätigkeit mehr, sondern ein Ausdruck fehlenden Konsumentenvertrauens in die immer schneller auf dem Markt verfügbaren neuen Lösungen. Unternehmen bekommen zunehmend ein Glaubwürdigkeitsproblem, da kaum mehr vermittelt wird, welchen Sinn die Neuerungen wirklich für Kunden und Konsumenten haben.

Große Teile der Bevölkerung haben also das Vertrauen in Marken, Führungskräfte und Systeme verloren, aber Millionen von Menschen vermieten jeden Tag ihr Haus an Fremde, tauschen online kryptische Informationen aus oder steigen in das Auto eines unbekannten Fahrers ein. Rachel Botsman nennt dies „Distributed Trust“; ein Paradigmenwechsel, der durch neue Technologien, die die Regeln verändern, vorangetrieben wird.

Taucht man tiefer in die Struktur des abnehmenden Vertrauens gegenüber Institutionen ein, so kann man ebenfalls eine massive Spaltung zwischen Gruppen von Bürgern hinsichtlich ihres Vertrauensniveaus beobachten, einen „Digital Divide“. Das Vertrauen der „Informed Public“ (meist höhere Einkommen und höhere Bildung) erreichte 65%, während die „General Population“ den Institutionen mit nur 49% Vertrauenden weiterhin überwiegend misstraut. Diese tiefgreifende ideologische Kluft kann

Nationalismus, Protektionismus und aufständischen Basisbewegungen breiten Raum geben.

Folglich führt diese Verlagerung von anonymem institutionellem zu individuellem Vertrauen zu einem Anstieg des Vertrauens gegenüber bekannten Personen, d.h. gegenüber Freunden und Familie, aber auch gegenüber Personen, die in der beschäftigenden Firma arbeiten, die sich zu einer großen Vertrauenseinheit entwickelt. Beziehungen zu nahestehenden Menschen geben ihnen ein besseres Gefühl. Die Menschen haben wenig Vertrauen, dass gesellschaftliche Institutionen ihnen helfen werden, sich in einer turbulenten Welt zurechtzufinden.

Handlungsoptionen für Unternehmen

Welche Möglichkeiten haben nun Unternehmen, auf diese Entwicklungen in ihrem Sinne zu reagieren? Eine erste, oft beobachtete Reaktion besteht in dem öffentlich vorgetragenen Versprechen, in Zukunft mehr Transparenz zu schaffen. Die Forderung nach Transparenz wird sehr oft als Grundlage für den Aufbau von Vertrauen genannt, insbesondere als Folge der zunehmenden Wirtschaftsskandale. Große Unternehmen nutzen ‚Transparenz‘, um so durch gesteigerte und angeblich offene Kommunikation Vertrauen einzufordern.

Hier ist allerdings kritisch anzumerken, dass in vielen Fällen selbst eine sehr weit gehende Transparenz wenig hilfreich ist, denn nur wenige Kunden verstehen z.B. detaillierte komplexe Wirkungsketten (z.B. Lieferketten im Modesektor). Es ist daher fraglich, ob

mehr Transparenz automatisch zu mehr Vertrauen führen kann. Aber woher kommt dann die Forderung nach Vertrauensbildung durch Transparenz? Der Aufbau von Vertrauen ist nur langfristig möglich, Unternehmen könnten versucht sein, schnellere Wege zu finden, um wieder ein positives Image in den Köpfen der Verbraucher zu erhalten. Echte oder vorgetäuschte Transparenz ist schneller und einfacher zu schaffen als der Prozess der Vertrauensbildung bei den Verbrauchern.

Um in einer von der Digitalisierung dominierten Welt Vertrauen auszubauen oder wiederherzustellen, gibt es zwei Hauptansätze, die ein erhebliches Potenzial bieten: Die Verantwortung der CEO's sowie die Investitionen in Trusted Solutions (ähnlich Social Innovation).

Verantwortung der CEO's

Da erwiesenermaßen das individuelle Vertrauen steigt und damit auch die Arbeitgeber der Menschen an Vertrauen gewinnen, wird die Rolle des CEO noch erfolgskritischer. Die Forderung nach einer Vorbildfunktion in der Führung durch die CEOs ist nicht neu. In Zeiten des Vertrauensvakums, das die Institution als Ganzes hinterlässt, stehen sie jedoch unter Druck, mehr und schneller zu handeln, um bei den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit ein Gefühl der Sicherheit, der Beruhigung und des Vertrauens zu schaffen. CEOs müssen auch die deutlich gestiegenen Erwartungen an sie als Fürsprecher für Veränderungen in einer noch immer verwirrten und unsicheren Welt betrachten. Wenn die Funktion des Ver-

trauens darin besteht, die Komplexität zu reduzieren, müssen die CEOs an der „Front“ die Vorteile (und potenziellen Herausforderungen) der Digitalisierung den Menschen erklären.

Zweitens ist es wichtig zu beachten, dass Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter wollen, dass CEOs über jeden Vorwurf erhaben sind, wenn es darum geht, die Wahrheit zu sagen. Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz sind starke vertrauensbildende Elemente, zusammen mit hohen Erwartungen (74%), dass CEOs die Werte und die Mission der Organisation, die sie leiten, verkörpern.

Trusted Innovations

Der Begriff „Soziale Innovation“ kann als eine zielgerichtete Innovation verstanden werden. Er impliziert in der Regel einen normativen Ansatz, dass etwas Positives für die Gesellschaft geschaffen wird. Neben der sozialen Innovation umfasst das Konzept der „Trusted Innovations“ zusätzlich die allgemeine Dimension der sozialen Nachhaltigkeit - das Vertrauen, das Gesellschaften zusammenhält. Trusted Innovations sind somit eine Weiterentwicklung der Social Innovations und konzentrieren sich darauf, potenziellen Konsumenten Erfahrungen und Beweise zu liefern. Da die Digitalisierung nicht immer gesehen oder angefasst werden kann, müssen die Unternehmen (durch Innovationen) den Kunden und der Gesellschaft den tatsächlichen Nutzen und Vorteil neuer Lösungen durch vertrauenswürdige Innovationen aufzeigen.

Trusted Innovation baut auf dem Konzept der gemeinsamen Wertschöpfung

(Shared Value) auf - für die Gesellschaft und die Wirtschaft gleichermaßen. Kunden können diese Innovationen erleben, sehen oder anfassen können. Das sind nicht nur Worte, sondern echte Lösungen, die von Unternehmen umgesetzt werden und einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Dieser „Beweis“ des positiven Potenzials von Innovationen ist eine Schlüsselkomponente, um verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Auswege aus dem Vertrauensverlust

In Zeiten digitaler Transformation verstehen Kunden die Technologie immer weniger. Gleichzeitig sehen wir eine Erosion des institutionellen Vertrauens. Beides zusammen kann neue Geschäftsmodelle signifikant behindern. Die Rolle und Glaubwürdigkeit von CEOs sowie die Schaffung von Trusted Innovations können Auswege aus diesem Vertrauensverlust sein.

Autor

Prof. Dr. Thomas Osburg lehrt Sustainable Marketing und Leadership an der Fresenius Hochschule, München (thomas@thomasosburg.com).



Die gesellschaftliche Verantwortung der Digitalkonzerne ALGORITHMEN UND DIE GIER NACH AUFMERKSAMKEIT

Es ist keine ganz neue Diskussion, aber sie bleibt aktuell: Welche Verantwortung tragen die Googles, Facebooks und Co. in unserem digitalen Kommunikationssystem? In einer Zeit, in der Aufmerksamkeit wichtiger ist als Inhalt, Kapitalisierung vor Information steht, ist die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung der Digitalkonzerne relevant.

Von Tong-Jin Smith

Sie sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken: Digitalkonzerne. Einkäufe aller Art erledigen wir online bei Amazon, Ebay oder Alibaba. Wer sich zu einem Thema eingehend informieren will, googelt - das Verb macht schon deutlich, wie präsent das Unternehmen dahinter in unserem Alltag ist.

Nachrichten kommen über Apps zu uns, die wir aus dem Store von Apple oder Google herunterladen, oder über soziale Medien wie Facebook und Twitter, wo wir völlig fremde Menschen als Freunde betrachten und das „liken“, was sie uns zeigen. Auch unsere persönliche Kommunikation ist fest in den Händen von Google und Microsoft, denn kaum eine Email, die nicht via Gmail oder Outlook verschickt, oder ein Dokument, dass nicht mit Google Docs oder Word erstellt wird. Und wer fremd in einer Stadt ist, verlässt sich auf Google Maps.

Ein Leben und Arbeiten ohne die „fürchterlichen Fünf“, wie New York Times Kolumnist Farhad Manjoo Amazon, Apple, Facebook, Alphabet (das Mutterunternehmen von Google) und Microsoft nennt, ist heute kaum denkbar – und das weltweit. Wir betrachten

sie als öffentliche Infrastruktur und machen sie zu Monopolisten in ihren jeweiligen Gebieten. So nimmt es nicht Wunder, dass diese fünf amerikanischen Techgiganten weltweit zu den wertvollsten Konzernen zählen.

Ihre globale Dominanz beruht allerdings nicht auf der Erfindung eines genialen Produkts, sondern auf der Bereitstellung einer Transaktionsplattform und dem damit verbundenen klugen Einsatz von Algorithmen und der Auswertung von Daten – unseren Daten. Letztere dienen nicht zuletzt dazu, uns genau das zu zeigen, was wir suchen. Egal, ob es sich um ein Paar Wanderschuhe handelt oder um aktuelle Nachrichten. Das macht diese digitalen Intermediäre zu unseren persönlichen Kuratoren und Agenda-Settern. Sie bestimmen, was wir online sehen, welche Produkte wir kaufen, worüber wir nachdenken und wie wir politisch handeln.

Gefahren der Personalisierung

Für Psychometriker Michal Kosinski steht fest, dass unsere Smartphones einem detaillierten psychologischen Dauerfragebogen ähneln, den wir bewußt oder unbewußt konstant ausfüllen. Auf der Basis der so ermittelten

Daten – etwa unseren Likes auf Facebook, Retweets auf Twitter, der Anzahl unserer Kontakte oder Profilbilder – sei es möglich, psychologische Profile von jedem einzelnen Nutzer zu erstellen und ihm oder ihr passgenaue Informationsangebote zu unterbreiten.

Umgekehrt sei es möglich, Menschen mit ähnlichen psychologischen Profilen, Interessen oder politischen Einstellungen entsprechend ihrer Vorlieben, Ängste oder Weltanschauungen gezielt zu manipulieren, so Kosinski. Diese Erkenntnis hat den Forscher lange vor Bekanntwerden der psychometrischen Einflussnahme auf amerikanische Wählerinnen und Wähler während des Präsidentschaftswahlkampfs 2016 dazu veranlasst, Warnungen auszusprechen. Aber ernst genommen hat man ihn nicht. Und so konnte Cambridge Analytica ungehindert Daten von amerikanischen Facebook-Nutzern kaufen, auswerten und dann gezielt bezahlte Posts in der Timeline von spezifischen Wählergruppen veröffentlichen, um etwa gegen Hillary Clinton zu mobilisieren.

Der Fall „Cambridge Analytica“ ist nun Teil der Zeitgeschichte und das Datenanalyse-Unternehmen insolvent. Facebook hat seinen Algorithmus geändert und betont heute wieder seine gesellschaftliche Mission. Miranda Sissions, Menschenrechtsaktivistin und seit Juli 2019 bei Facebook als Director of Human Rights, ist sich aber bewußt, dass weiterhin Hass und Fake News aus der digitalen in die reale Welt überschwappen. Sei es in Myanmar, Sri Lanka, den Philippinen, Indien oder Brasilien, wo Minderheiten aufgrund von Social

Media Kampagnen verstärkt marginalisiert und verfolgt werden. Oder auch in Europa, wo rechtsextreme und rassistische Gruppierungen wie die Identitären Bewegung soziale Medien nutzen, um vor allem junge Menschen ideologisch zu beeinflussen und Hass gegen „die Anderen“ zu schüren.

Desinformationsindustrie als Wachstumsbranche

Facebook ist sich seiner Rolle in der Verbreitung von Desinformation durchaus bewußt, agiert aber für Kritiker zu langsam und teilweise kontraproduktiv. „Wir haben aber nicht den Luxus, das Problem nur in Demokratien zu konfrontieren, sondern überall dort, wo die Plattform genutzt wird“, betont Sissions auf einer Podiumsdiskussion. „In den vergangen zwei Jahren hat und musste Facebook sich in der Mis- und Desinformationswelt anstrengen.“ Die Herausforderung bestehe darin, Probleme auf lokaler Ebene schnell zu identifizieren und die Verbreitung von entsprechenden Inhalten zu verlangsamen bzw. zu stoppen und Akteure von der Plattform zu entfernen, die den Betreibern fast immer einen Schritt voraus seien.

Auch wenn das gelingt, hindert es andere Akteure nicht daran, Desinformation für ihre Zwecke über soziale Medien zu streuen, wie Sebastian Bay, Experte bei NATO StratCom, bei der gleichen Podiumsdiskussion bestätigt. Für ihn liegt die Herausforderung im Kampf gegen Metamanipulation darin, die globalen Netzwerke dahinter zu durchschauen und zu bekämpfen: „Wir sehen, dass bestimmte Länder sich darauf spezialisieren, Software für Social Media

Manipulationen zu entwickeln. Wir sehen, dass andere Länder sich auf die Erstellung von Content spezialisieren und eine dritte Gruppe von Ländern sich auf Crowdsourcing oder Crowdfunding für Social Media Manipulationen spezialisieren. Und wir sehen, wie das alles zusammenkommt. Gerade vor zwei Tagen habe ich mit einem nigerianischen Anbieter experimentiert. Indem ich Social Media Manipulationen gekauft habe, konnte ich sehen, dass er russische Software benutzt, um diese Manipulation zu liefern, und dafür höchst wahrscheinlich die Content-Erstellung in Südost-Asien in Auftrag gibt.“

Die Desinformationsindustrie sei eine Wachstumsbranche, so Bay. In Europa könne man die Akteure sehr einfach identifizieren, weil sie ganz normale, eingetragene Firmen seien, die ihre Dienste jedem anbieten. „Viele verdoppeln jährlich ihre Profite und Umsätze. Das Problem ist, dass dieser Service so billig ist und für jeden so einfach zugänglich“, sagt Bay. Obwohl viele dieser Firmen ganz offen agieren, müssen sie keine Konsequenzen befürchten. Daher begrüßt er Schritte wie die Ankündigung von WhatsApp, jeden zu verklagen, der die Plattform unterminiert. Das reiche aber bei weitem nicht, so der Kommunikationsexperte, und fragt, ob Plattformen wie Facebook überhaupt mit solchen Firmen arbeiten müssen.

Mehr als Algorithmentransparenz

Alexander Sängerlaub, der bei der Stiftung Neue Verantwortung das Projekt „Stärkung digitaler Öffentlichkeit“ leitet, setzt hingegen auf der Datenebene an: „Was Plattformen machen, ist eine

Form des Kuratierens. In ihre Algorithmen ist reinprogrammiert, dass uns in erster Linie Dinge gezeigt werden, die emotionalisieren, polarisieren etc.. Um Wahrheit geht es hier ja nicht. Dabei sollten Qualität und Faktitität Teil der Algorithmen sein.“ Eine Algorithmentransparenz, wie im neuen Medienstaatvertrag gefordert, sei hingegen nicht zielführend, weil damit nicht garantiert werde, dass Fakten und Wahrheit vor Sensation und Ablenkung platziert werden. „Das ist so wie AGBs. Die liest man doch auch nicht“, so Sängerlaub und kritisiert in diesem Zusammenhang das Beschwerdeverfahren, das im Netzwerkdurchsetzungsgesetz (NetzDG) verankert ist. „Wer bei Facebook missbräuchliche Inhalte oder Spam melden will, hat Schwierigkeiten den Meldebutton dafür zu finden.“ Und seine Kollegin Anna-Katharina Meßmer ergänzt, dass die Abbruchrate für Beschwerden bei Twitter extrem hoch sei, weil man den genauen Paragraphen zitieren müsse, gegen den man einen Verstoß meldet. Das sei für juristische Laien abschreckend.

Zudem weist sie darauf hin, dass soziale Medien unser Leben grundsätzlich ordnen. „Sie sind der Ort, an dem wir unsere Selbstdarstellung organisieren. Somit prägt die Ästhetik von Plattformen mit ihren Filtern und Bildformaten die Ästhetik in der realen Welt.“ Youtube, Instagram, Snapchat, TikTok & Co. tragen also entscheidend dazu bei, wie wir uns und andere wahrnehmen, welche Erwartungen und Normen wir erfüllen sollen. Da die Plattformen Bildformate, Filter und Bearbeitungstools vorgeben, tragen sie eine enorme

Verantwortung – insbesondere für das Selbst- und Fremdbild von Jugendlichen. Das belegen zahlreiche Studien. „Warnbuttons oder Texthinweise, dass ein Bild bearbeitet wurde, helfen nicht“ so Meßmer. „Die Bildwahrnehmung findet auf einer anderen Ebene statt als die Textwahrnehmung.“

Den Plattformbetreibern fehle hier ein Verständnis für ihre gesellschaftsformende Rolle. Jahrelang haben sie sich hinter der Aussage versteckt, dass sie nur die Plattform liefern. Was darauf passiere, sei Sache der Nutzerinnen und Nutzer. „Plattformen produzieren im Gegensatz zu journalistischen Medien keine Inhalte, sie verbreiten lediglich Informationen von Dritten – auch journalistische,“ sagt Kommunikationswissenschaftler Christoph Neuberger. „Entsprechend folgen sie einer anderen Logik.“ Während journalistische Medien eine Information erst überprüfen, bevor sie veröffentlicht wird, kontrollieren soziale Medien erst nach der Publikation. Und das nur, weil gesellschaftlich und politisch Druck auf sie ausgeübt wird.

Konkurrenz für den Journalismus

Problematisch seien Plattformen für den Journalismus aber, weil sie einerseits auf dem Werbemarkt eine Konkurrenz sind, andererseits weil sie als Vertriebskanal nur Snippets zulassen. „Das Bewußtsein für Journalismus und journalistische Marken geht verloren,“ so Neuberger. „Denn auf Plattformen stehen journalistische Inhalte content-neutral neben Fake News und anderen Inhalten. Was was ist, ist oft unklar oder wird nicht wahrgenommen.“ Aber er

könne die Medien nicht ganz freisprechen. Sie seien Teil des Problems, weil sie lange zu naiv im Umgang mit den Plattformen gewesen seien.

Entsprechend konstatiert Emily Bell, Leiterin des Tow Center for Digital Journalism an der Columbia University, dass es wohl kaum noch eine freie Presse gibt. Und wenn doch, seien Journalisten nicht mehr dafür verantwortlich. „Ingenieure, die selten über Journalismus oder kulturellen Einfluss oder demokratische Verantwortung nachdenken, treffen jeden Tag Entscheidungen darüber, wie Nachrichten kreiert und vertrieben werden.“ Journalistische Medien hätten nicht verstanden, was sie verlieren. Und Silicon Valley habe nicht verstanden, was es hervorgebracht hat. „Indem diese unglaublich einfach zu bedienenden Tools entwickelt wurden, indem die Welt dazu ermuntert wurde, zu publizieren, haben die Plattformtechnologien heute eine gesellschaftliche Rolle und Verantwortung, die weit über ihre ursprüngliche Absicht hinausgeht.“ Da kann man nur Spiderman zitieren: „Mit großer Macht kommt große Verantwortung.“

Autorin

Dr. Tong-Jin Smith ist Hochschuldozentin und freie Journalistin. Sie lebt mit ihrer Familie in Berlin (Tong-Jin.Smith@csr-magazin.net).





Microsoft-Präsident Brad Smith zu Gast in Berlin

VERTRAUEN IN TECH-KONZERNE UND POLITISCHE REGULIERUNG

Im Februar stellte der Präsident der Microsoft Corporation, Brad Smith, in Berlin die deutsche Übersetzung seines aktuellen Buches vor. „Tools and Weapons – Digitalisierung am Scheideweg“ heißt das Werk des 61-jährigen Juristen, der seit 1993 für Microsoft arbeitet, und seiner Co-Autorin Carol Ann Browne. Es besitzt ein nur in der deutschen Ausgabe vorhandenes Kapitel mit der Überschrift: „Digitale Souveränität in einer vernetzten Welt: Eindrücke aus Deutschland“.

Von Achim Halfmann

Das Buch und den Vortrag von Smith in Berlin kann man als Charme-Offensive an deutsche Politiker und Microsoft-Nutzer verstehen – nach dem Motto: „Wir nehmen eure Bedenken ernst, wir verteidigen eure Daten und fördern eure Souveränität.“ Der Microsoft-Präsident kommuniziert in Zeiten, in denen das maßgeblich von der Bundesregierung auf den Weg gebrachte Europa-interne Cloud-Projekt GAIA-X Fahrt aufnimmt. GAIA-X verspricht eine sichere und vertrauenswürdige Dateninfrastruktur für den eigenen Kontinent - als Alternative zur Datenspeicherung auf Servern der US-Konzerne.

Europäische Datenhoheit und transatlantische Kooperation

So schmeichelt Smith zu Beginn seines Vortrags den Gastgebern. „Ich bin öfter in Berlin als in allen anderen Hauptstädten der Welt – mit Ausnahme von Washington“. Die deutsche Hauptstadt sei für ihn ein Schmelztiegel der Geschichte und die Heimat von Menschen, die nach der Zukunft internationaler Kooperationen ebenso fragten wie nach der digitalen Souveränität ihres Landes, sagt der Microsoft-Präsident.

Womit der amerikanische Guest FRÜH bei einer Kernthese angekommen ist, die lautet: Wenn die Deutschen

erfolgreich sein wollen, brauchen sie beides – den Zugriff auf in Amerika entwickelte Technologien ebenso wie die Hoheit über die Speicherung und Auswertung ihrer Daten. Microsoft werde beitragen, was für die Zukunft Deutschlands am besten sei, sagt Smith.

Bedeutung besitze die Datenhoheit gerade mit Blick auf die Entwicklung und Anwendung der Künstlichen Intelligenz (KI), die Zugriff auf große Datens Mengen benötigt. Kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland ermutigt der Gast, Daten miteinander zu teilen, um mit größeren Datenbeständen arbeiten zu können.

Mehr politische Regulierung

KI werde die industriellen Umbrüche der nächsten 30 Jahre prägen, prognostiziert Smith. Und wendet sich mit dem, was er dann zu sagen hat, besonders an die zahlreich anwesenden Gäste aus der Bundespolitik: Industrielle Wandlungsprozesse brauchen politische Regulierung. „Keine Industrie hat sich je selbst erfolgreich reguliert“, sagt Smith. „Wir brauchen heute mehr Regulierung und mehr Gesetze als wir haben.“

Der Microsoft-Präsident sieht Parallelen zu anderen „gesunden“ Märkten, die zu einem wesentlichen Teil reguliert seien: zur Automobil-, Pharma- oder Lebensmittelindustrie. Technologien könnten gut oder schlecht genutzt werden, so der Jurist. Regulierung leiste einen Beitrag zur Vertrauensbildung. Reguliert wissen will Smith etwa die Anwendung der Gesichtserkennung, das Geschäft der Datenhändler sowie den Breitband-Internetzugang für Menschen in bisher vernachlässigten Regionen.

In Bezug auf seine Forderung nach mehr politischer Gestaltung sieht sich Smith in der Welt der Tech-Konzerne nicht alleine. Auch andere sähen diese Notwendigkeit, so der Microsoft-Präsident. „Es ist ein langsamer Prozess, aber er geht in die richtige Richtung.“

Verantwortung der Tech-Konzerne

Viel gelernt habe sein Konzern um die Jahrtausendwende, als Microsoft in den USA die Zerschlagung drohte. Heute sieht er sein Unternehmen einerseits als Kooperationspartner des Staates und andererseits als Verteidiger der bürgerlichen Datenhoheit gegenüber den Staaten. In Bezug auf letztere habe ihn ein Besuch in dem ehemaligen Stasi-Gefängnis Berlin-Hohenschönhausen nachdenklich gestimmt. „Was bedeutet es, wenn eine Regierung so viele Informationen über Menschen besitzt?“, habe er sich mit Blick auf die Arbeit der Stasi gefragt. „Und was bedeutet es für eine Tech-Company, Verantwortung für so viele Daten zu haben?“ Wirtschaftlicher Erfolg sei wichtig, der Schutz der Kundendaten noch wichtiger.

Für Microsoft sei es zudem besonders wichtig, so zu arbeiten, dass der Konzern das Vertrauen seiner Mitarbeiter verdiene. Denn diese beobachteten das Unternehmen am unmittelbarsten. In den Social Media wolle Microsoft deshalb so kommunizieren, dass Mitarbeiter wüssten, wohin ihre Firma unterwegs sei, sagt Smith.

Ein Konzern wie Microsoft braucht das Vertrauen seiner Kunden, der Politik und der eigenen Belegschaft. Um dieses Vertrauen wirbt Smith – in seinem Buch und in Berlin.

Neue Möglichkeiten für Transparenz und Storytelling „WIR MÜSSEN VERTRAUENSCHANCEN NUTZEN“

In der digitalen Welt lasse sich nicht steuern, wer auf welchen Kanälen kritische Fragen stellt, sagt Wagner, der am Campus Stuttgart der Macromedia Hochschule digitale Markenführung & Kommunikation lehrt. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Worin liegen die besonderen Herausforderungen der digitalen Kommunikation?

Prof. Dr. Riccardo Wagner: Die Diskussion über digitale Kommunikation pendelt zwischen zwei Polen: zwischen ‚alles ist neu‘ und ‚die Regeln werden neu geschrieben‘ auf der einen Seite und ‚es kommen neue Kanäle hinzu, aber vom Grundsätzlichen ändert sich wahnsinnig viel‘ auf der anderen Seite.

Ich selbst bin dazwischen angesiedelt: Die Welt wird auch durch digitale Kommunikation nicht grundsätzlich neu geschrieben. Digitalisierung wird Unternehmenskommunikation wieder relevanter machen. Besondere Bedeutung gewinnt dabei die Datenanalyse: Wo halten sich meine Zielgruppen auf? Was wollen sie, was schauen sie sich an? Digitale Kommunikation bietet viele Chancen, befreit aber nicht von der Frage nach dem „Warum?“, sprich: Welchen Purpose will ich kommunizieren?

Zudem werden aus meiner Sicht die Anforderungen an Kreativität deutlich höher, und daran, wie Beziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Die Ansprüche an das Know How wachsen, und das halte ich für eine gute Nachricht. Der professionelle Kommunikator ist nicht mehr Herr der Kommunikation. Der gewisse Kontrollverlust macht die PR hoffentlich endlich zu dem, was uns lange prophezeit wurde: einem Gespräch. Wer hier das Handwerk beherrscht und klar strukturiert ist, der hat eine gute Ausgangsposition, der wird auf Ballhöhe bleiben und die verschiedenen Enden der Kommunikation gut zusammenbringen.



Gerade für Mittelständische Unternehmen ist das – angesichts knapper Ressourcen - eine riesige Herausforderung: Digitale Kommunikation braucht spezialisierte Kollegen – etwa für die Datenanalyse oder die automatisierte Kommunikation, für Anwendungen aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz und Chatbots. Für die Beschäftigung dieser Experten fehlt vielen Unternehmen die kritische Größe. Die Welt der Kommunikation wird komplexer und zugleich folgenreicher.

Wie verändert das Digitale die interne Organisation von Kommunikation?

Wir sprechen vom ‚Ende der Kommunikatoren‘. Marketing, Unternehmenskommunikation und Public Relations werden noch stärker miteinander verschmelzen. Den klassischen Sprecher mit eigener Welt und eigenen Kommunikationskanälen gibt es so nicht mehr. Die gesamten kommunikativen Disziplinen rücken unter einer Überschrift zusammen, das beobachte ich etwa in Stellenausschreibungen.

In der digitalen Welt gilt der Aufbau von Vertrauen als Herausforderung.

Das Vertrauensthema war immer zentrales Element, die Kommunikation allerdings meistens nur als Verlautbarer und nicht Gestalter: Ein Kommunikationsauftrag kam herein und die Kommunikatoren hatten eine wünschenswerte Welt zu bauen. Ich wünsche mir grundsätzlich eine stärker gestaltende Rolle von Kommunikatoren in der Unternehmensführung: Sie sind Auge, Ohr und Mund des Unternehmens, stehen tagtäglich in Interaktion mit der Gesellschaft und erleben deren Strömungen und Entwicklungen mit. Das eröffnet Gestaltungspotenziale auf strategischer und Sinnebene.

Wir müssen Vertrauenschancen nutzen: Zielgruppen einbinden und Inhalte individualisieren, sodass diese Bedürfnisse der Zielgruppen bedienen. Virtuelle Welten wie die Augmented Reality ermöglichen ein ganz neues Präsenzerleben sowie emotionale Erlebnisse und bieten große Chancen für die Nachhaltigkeitskommunikation: Denken Sie etwa an die Anleitung zu nachhaltigem Handeln, zum Beispiel an Müllvermeidung. Wissenschaftlich ist noch nicht fundiert untersucht worden, welche Effekte das auf Handlungssänderungen besitzt. Aber wir können Querschlüsse aus anderen Feldern ziehen und schlussfolgern, dass Präsenzerleben emotionale Aktivierung mit sich bringt.

Digitalisierung bietet Möglichkeiten, in der tiefe Transparenz und Vergleichbarkeit zu schaffen, etwa durch die digitale Auswertung von Datenreihen und Messergebnissen – bis hin zur Real-Time-Berichterstattung. Wenn alle Produktionsprozesse digitalisiert sind, ist ein tagesaktueller Bericht etwa zu den Emissionen möglich. Das wirkt vertrauensbildend, auch wenn die Daten natürlich nur von sehr Wenigen rezipiert werden dürften.

Für das Storytelling bieten digitale Kanäle viele neue Präsentationsmöglichkeiten – etwa über Videos, Gamification und die Einbeziehung von Influencern. Da können Kommunikatoren eine Menge Kreativität an den Start bringen und

Glaubwürdigkeitsvorsprünge herausholen. Ein Beispiel bietet die Video-Plattform TikTok: Über neue Videoformate, die durchaus auch Bildungscharakter haben können, lassen sich neue Zielgruppen ansprechen. Allerdings müssen Unternehmen vorher genau definieren, welche Zielgruppen sie erreichen wollen.

Werden digitale Tools zu einer stärkeren Einbindung der Nutzer führen?

Wir sprechen über Crowd- oder Open-Innovation-Ansätze schon sehr lange, bisher nur mit mittelmäßigem Erfolg: Unternehmen stellen auf eigenen oder fremden Plattformen ihr Ideenmanagement auf neue Beine. Nutzer können durch interaktive Ansätze stärker in den Dialog eingebunden werden – etwa über Gamifikation.

Allerdings ist nicht alles, was wir mit dem Aufkommen der Social Media erhofft haben, Realität geworden. Denken Sie etwa an die Nutzung von Kommentarfunktionen, wo wir es häufig mit kritischen und krisenhaften Kommentaren zu tun haben; konstruktive Feedbacks bleiben die Ausnahme. Grundsätzlich sehen wir mehr Sharing als echten Dialog. Dass Unternehmen via Social Media eine Möglichkeit anbieten, mit ihnen in Beziehung zu treten, bleibt trotzdem ein starkes Signal. Man darf die Offenheit, Belastbarkeit und das Interesse der Stakeholder dennoch nicht überschätzen. Wir werden auch im digitalen Umfeld mehrheitlich im Push-Modus bleiben.

Welche Eckpunkte für einen ethischen Umgang mit Nutzerdaten sehen Sie?

Ich bin da relativ kritisch: Beispielsweise beim datengetriebenen Marketing arbeiten wir immer sehr hart an der Grenze zur Manipulation. Unternehmen sollten zunächst einen vernünftigen Blick darauf entwickeln, was datengetriebene Kommunikation leisten kann – und was nicht. Es ist eine Gefahr zu denken, dass man alleine mit der Nutzung von Data Mining und Data Science der ‚golden Weg der Kommunikation‘ findet. Manche großen Unternehmen haben darüber die klassische beziehungsorientierte Markenführung vernachlässigt und sind inzwischen deutlich zurückgerudert.

Ohne einen kritischen Blick auf das datengetriebene Marketing stehen Unternehmen in der Gefahr, alles über den Kunden erheben zu wollen. Nutzer klicken schnell auf einen Button, mit dem sie Datenschutzbestimmungen bestätigen. Und manche Unternehmen handeln nach dem Motto: Wo kein Kläger ist, da ist auch kein Richter.

Stattdessen sollten wir eine gesunde Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickeln und uns fragen, ob das Ziel stimmt: Was hilft dem Kunden tatsächlich? Das ist sicher nicht die Anzeige von Produkten, die er schon längst gekauft hat. Kommunikation kann relevanter werden, wenn sie mithilfe von Daten aufbereitet wurde – und genau das muss unser Ziel sein. Kunden möchten Hilfe erhalten, aber sie möchten nicht manipuliert werden.

Wir sollten Kunden so transparent wie möglich Einblicke in die über ihn

gespeicherten Daten gewähren. Und jeder sollte auch tatsächlich die Chance haben, diese Datenspeicherung mitzubestimmen. Das ist sicher nicht auf jedem Kanal machbar, aber wir sollten diese Mitbestimmung überall dort offensiv anbieten, wo es möglich ist.

Und wohin steuert die Nachhaltigkeitskommunikation?

Der CSR-Kommunikator als eigene Funktion ist nicht mehr sinnvoll. Im CSR-Management sehen wir: Der Nachhaltigkeitsgedanke muss in jeder Funktion mitgetragen werden. Und so ist es auch in der Kommunikation. Wir können nicht steuern, wer auf welchen Kanälen kritische Fragen stellt. CSR-Kommunikation muss zum Bestandteil jeder Kommunikation werden, Sinn und Verantwortung sind in jeder Kampagne gefragt. Ein Grundverständnis von CSR muss daher zur Grundausbildung von Kommunikatoren gehören. Zwar brauchen wir auch Spezialisten, die sich mit den Standards auskennen, aber das Thema CSR ist in der Breite der Kommunikation angekommen. Im Grunde stellt es eine Erweiterung der klassischen Marketingpyramide dar und beantwortet die Fragen: Wir sind wir? Wofür stehen wir? Welche Werte repräsentieren wir? Man könnte sagen: Die Pyramide wird breiter.

Digitale Kommunikation kann hin zu nachhaltigkeits-orientierten Volksbewegungen ganz tolle Brücken bauen. Nachhaltigkeit als Erzählthema bietet das Potenzial, um Unternehmen als Partner zu inszenieren, als Teil der Gesellschaft. Da haben wir Entwicklungsbedarf: Unternehmen vorwiegend durch die Berichterstattungsbrille und weisen etwa ihre Emissionen nach. Menschen wollen wissen, was Unternehmen antreibt und warum sie so handeln, wie sie handeln. Welches Wirtschaftsverständnis treibt Unternehmen an? Sind sie Gegner oder Förderer des Gemeinwohls? Deshalb geht es stark um die Darstellung der Unternehmensstrategie und um Blicke in das Unternehmen hinein. Unternehmen könnten ihre Mitarbeiter oder den CEO zu Wort kommen lassen. Es geht um die Kommunikation über Personen, um ein gutes Storytelling und um Beziehungsarbeit. Wir müssen eine zuerst technisch orientierte Nachhaltigkeitswelt verlassen und Kommunikation als Gespräch mit der Gesellschaft verstehen. Zugegeben, für kleine und mittlere Unternehmen ist das schwierig zu leisten.

Über viele Jahre haben wir das Thema Nachhaltigkeit erfolglos durch die Gegend getragen. Über viele Jahre haben Unternehmen kein echtes Commitment in Sachen Nachhaltigkeit gezeigt. Jetzt ist ein spannender Punkt erreicht, Erwartungshaltungen haben sich grundlegend verändert – auch wenn das noch nicht umfassend im Verhalten angekommen ist. Für Unternehmen aber geht es um ihre Zukunftsfähigkeit.

Vielen Dank für das Gespräch!

Neue Wege in der CSR-Kommunikation

STORYTELLING FOR FUTURE

Haben Sie schon mal Fridays-for-Future-Demonstrantinnen in der U-Bahn einen CSR-Bericht schmökern sehen? Nein? Wir auch nicht. Kein Wunder, denn die CSR-Kommunikation findet noch immer hauptsächlich in genau diesen sperrigen Fachmedien und damit weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Doch der Druck auf Unternehmen, nachhaltige Lösungen zu finden, steigt und damit auch der Bedarf an einem Storytelling-for-Future.

Von Riccardo Wagner und Sebastian Pranz

Dabei scheitert es nicht an der Technik: 5G, Smartphones & Co sorgen dafür, dass uns in der digitalen Kommunikation völlig neue Wege zur Verfügung stehen, Menschen zu informieren, zu unterhalten und zu berühren. Unser Umgang mit Technologie wird in Zukunft noch stärker von Videoinhalten geprägt sein, die als immersive 360°-Ansichten dargeboten werden, ebenso wie von interaktiven Spielformen (Gamification). Auch virtuelle Welten (VR), in die man vollständig eintauchen kann, und virtuelle Inhalte, die unsere Realität erweitern (Augmented Reality, AR), werden im Web 3.0 eine zentrale Rolle spielen. Tim Cook, CEO des Apple-Konzerns, sendete vor wenigen Wochen ein klares Signal an die Technologiegemeinde: "Ich bin begeistert von AR. Meiner Meinung nach ist dies das nächste große Ding und es wird unser ganzes Leben durchdringen", so Cook.

Das Next Big Thing?

Aber gilt das auch für die CSR-Kommunikation? Diese Frage stellen wir im Rahmen des Ende 2019 gestarteten interdisziplinären Forschungsprojektes "Immersive Storyworlds in Sustainability Communications". An dem Projekt

wirken Wissenschaftler und Praktiker aus den Bereichen Journalismus, Unternehmenskommunikation, Marketing, Medien und Design sowie Psychologie und Management mit. Unsere zentrale Fragestellung: Welches Potenzial haben neue Storytelling-Formate in der CSR-Kommunikation und inwiefern werden diese bereits genutzt?

Neu ist die Idee der ergänzten ('augmented') oder virtuellen Realität freilich nicht, bereits seit knapp drei Jahrzehnten wird zunehmend intensiv über mögliche Anwendungen und Vorteile von AR und VR diskutiert. Inzwischen ist die Technologie über schnelle Prozessoren und leistungsstarke Kameras längst in der Smartphone-Realität angekommen – und damit in der Mitte unserer medialen Alltagswelt. Dies zeigt die Suchmaschine Google, die seit dem letzten Jahr ausgewählte Suchergebnisse auch in AR darstellt.

Was gibt es also zu gewinnen, wenn man in diese Technik investiert? Studien (1) zeigen, dass AR das Erlebnis der Nutzer steigern kann und prinzipiell auf den Unterhaltungswert von Inhalten einzahlt. Gleichzeitig lassen sich komplexe Themen unter Umständen

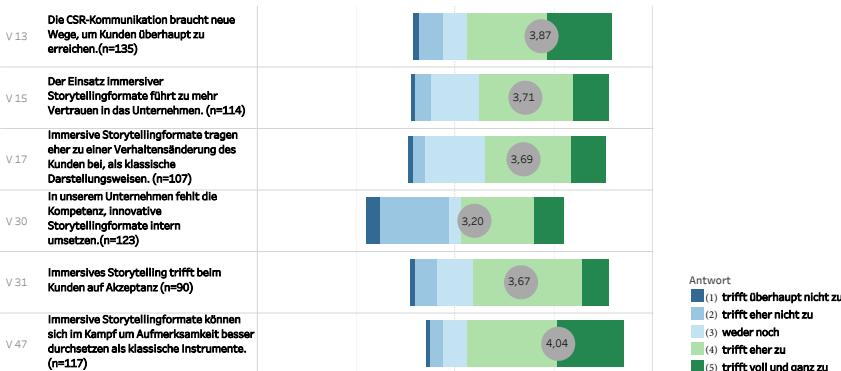


Abb. 1: Welche Potenziale sehen CSR-Profis in immersiven Erzählformaten?
Ergebnisse einer Befragung vom Februar 2020 (@immersive-csr.de)

besser darstellen. Dies zeigt ein Beitrag der New York Times, die kürzlich einen Bericht über Feinstaubbelastung (2) mit AR-Inhalten anreicherte: Wer der App den Zugriff auf die Kamera des Smartphones erlaubt, kann sich die Feinstaubbelastung der schmutzigsten Städte der Welt als dreidimensionale Visualisierung ins Wohnzimmer holen.

Der Weg, den keiner geht?

Das Potenzial für die CSR-Kommunikation liegt auf der Hand: Wo es um Nachhaltigkeit geht, müssen komplexe Informationen so vermittelt werden, dass sie beim Nutzer wirken. Doch wie sieht es mit der Nutzung dieser Technologien in der CSR-Kommunikation aus? Dieser Frage sind wir im ersten Studienabschnitt mit Hilfe eines Mixed-Method-Ansatzes nachgegangen. In qualitativen Interviews, einer Gruppendiskussion sowie einer quantitativen Umfrage wurde ein erster Status quo zu dieser Frage erhoben – die gewonnenen Erkenntnisse wurden durch eine exemplarische Analyse von Unternehmenswebsites flankiert. Die Erhebung zeigte sehr deutlich, dass Praktiker aus dem

Feld der CSR einen großen Bedarf an neuen kommunikativen Wegen sehen. Die Aussage “Die CSR-Kommunikation braucht neue Wege, um Kunden überhaupt zu erreichen” traf für 32,6% der Befragten voll und ganz zu (n=135), 34,2% der Befragten sahen großes Potenzial neuer Erzählformen wie AR und VR im Kampf um die Aufmerksamkeit der Kunden (n=117) (siehe Abb.1).

Schaut man sich allerdings an, in welchem Umfang innovative Ansätze bereits genutzt werden, zeigt sich, wie weit der Weg noch ist: 73,3 % der Befragten geben an, AR nie zu nutzen, bei VR waren es sogar 75,9% (siehe Abb. 2) Interessant ist jedoch, dass der Einsatz immersiver Erzählformate weiterhin mehrheitlich nicht geplant ist, und das obwohl den Technologien in Sachen Komplexitätsreduktion, Kundenakzeptanz, Aufmerksamkeits- oder Vertrauensbildung großes Potenzial und Chancen zugesprochen werden.

Die Gründe dafür könnten finanzieller Natur sein: die Mehrheit der Befragten gab an, dass der Einsatz immersiver Medientechnologien im CSR-Budget

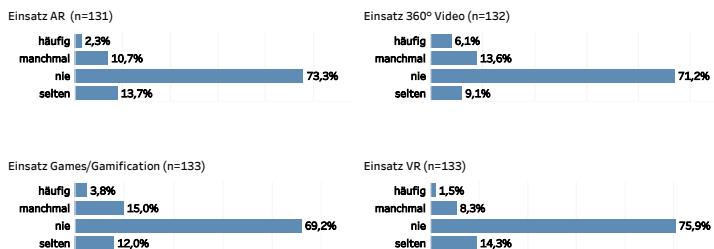


Abb. 2: Einsatz immersiver Storytellingformate in der Unternehmenskommunikation (AR, VR, 360 Video, Games) @immersive-csr.de

nicht darstellbar sei Daneben glaubte ebenfalls mehr als die Hälfte der Befragten, dass es für den Einsatz innovativer Storytelling-Formate den Unternehmen intern an Kompetenz fehle.

So kann es gelingen

Doch wie kann nun der Schritt in Richtung Storytelling-for-Future gelingen? Denn Fakt ist: Lange wird der Bereich nicht "Neuland" bleiben und die Erwartungen der Nutzer werden entsprechend steigen. In der ergänzenden Gruppendiskussion und den Interviews zeigte sich, dass es nicht darum gehen kann, alten Wein in neue Schläuche zu packen, sondern dass CSR-Kommunikation und die damit verbundenen, mitunter sehr komplexen fachlichen Themen völlig neu gedacht werden müssen. Das gilt vor allem mit Blick auf die Knappheit von Zeit und Geld.

Grundsätzlich gilt es, ernsthaft und kritisch zu reflektieren, wo AR & Co. wirklich sinnvoll eingesetzt werden können. Welche kommunikativen Probleme lassen sich damit besser lösen? Was will der Nutzer? Und auf welchem Vorwissen kann man hier aufsetzen? Das wird ohne gezielte Forschung und abgesicherte Tests nicht herauszufinden

sein. Wer in AR investieren möchte, sollte sich also zuerst analytisch mit der eigenen Kommunikation auseinander setzen: Denken Sie nicht an Showcases, sondern investieren Sie in strategische Entwicklung. Durchforsten Sie Ihr Themenportfolio und überlegen Sie, wie sich diese neuen Formate im Sinne einer wirklich Integrierten Kommunikation eingliedern lassen. Die Umsetzungen müssen nicht nur kreativ sein, sondern sollten ein strategischer Teil des eigenen Corporate Storytellings werden.

Autoren

Prof. Dr. Riccardo Wagner und Prof. Dr. Sebastian Pranz lehren und forschen an der Macromedia Hochschule

(1) Rauschnabel P.A. (2018) A Conceptual Uses & Gratification Framework on the Use of Augmented Reality Smart Glasses. In: Jung T., tom Dieck M. (eds) Augmented Reality and Virtual Reality. Progress in IS. Springer, Cham

(2) <https://www.nytimes.com/interactive/2019/12/02/climate/air-pollution-compare-ar-ul.html>



Prof. Dr. Sebastian Pranz



Prof. Dr. Ulrich Hemel

„Unternehmen zeigen gerne ihre Schokoladenseite“ DER CAUSE IN DER DIGITALEN KOMMUNIKATION

Die digitale Kommunikation ist ein Treiber der Diskussion um den „Cause“ eines Unternehmens. Denn die Machtstrukturen in der Kommunikation haben sich zugunsten der Öffentlichkeit verschoben. Das fordert neue Inhalte und neue Kommunikationsstile.

Von Jan Thomas Otte

Neu ist die Diskussion um die Gesellschaftsrelevanz von Unternehmen nicht. „Cause“-Promotion-Projekte sollen seit Jahrzehnten dazu beitragen, dass firmeneigene Produkte auf Kunden ehrlicher und authentischer wirken. So sorgte vor 20 Jahren eine Brauerei für Furore mit der Werbung, mit jedem Kauf einer Bierkiste einen kleinen Teil Regenwald zu retten. Marketing-Experten wollten damit die Reinheit des Wassers, deutsches Reinheitsgebot und den Regenwald in einen ursächlichen Zusammenhang bringen. Die Aktion zielte auf die Relevanz von Zugänglichkeit und Reinheit von trinkbarem Wasser als gesellschaftsrelevantem Cause.

Ein weiteres prominentes Beispiel dafür, wie Unternehmen ihre Ressourcen einem gesellschaftlichen Zweck zur Verfügung stellen, ist #Hanesforgood. Die Kampagne des US-amerikanischen Bekleidungsherstellers wurde gestartet, um Obdachlosigkeit zu bekämpfen. Millionen von Socken wurden an Bedürftige gespendet und das Bewusstsein für wärmende Kleidung geschärft, gerade in der kalten Jahreszeit. Das Unternehmen konnte in seiner „Corporate Story“ aufzeigen, wie Obdachlosen ein sauberes Paar Socken viel bedeutet und - gemäß Dramaturgie - Anlass eines

Neubeginns sein kann. Das Markenimage von Hanes wurde so aufpoliert und die Medienpräsenz erhöht. #Hanesforgood spiegelte sich bereits zu einem großen Teil in digitalen Medien.

„Schauseiten“ der Unternehmen

Beim Weltethos-Institut der Universität Tübingen gehen Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtung der Frage nach, wie eine nachhaltige digitale Kommunikationsstrategie aussiehen kann. Dabei geht es auch um die Balance aus „Wahrhaftigkeit“ und der „Schauseite“ eines Unternehmens, berichtet Professor Ulrich Hemel.

Vor allem in der Blasenbildung sozialer Netzwerke: „Nichts ist perfekt, nirgends. Und doch wollen Unternehmen natürlich gerne ihre Schokoladenseite zeigen“. Daher würden nur sehr wenige, besonders souveräne Unternehmen auch kritische Perspektiven auf ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen zulassen. Doch gerade das wird in sozialen Medien heute eingefordert: der Blick auf die Auswirkungen des unternehmerischen Kerngeschäftes – abseits von dem Engagement für gute Zwecke.

Eine „Haltung der konstruktiven Kritik“ erfordert nach den Worten von Institutedirektor Hemel gerade in den

sozialen Medien eine „gewisse Nüchternheit, die zur wohlwollenden Distanzierung in der Lage ist“. Distanz, weil es um gesellschaftliche Themen und Problemfelder geht, die besser werden sollen und können. Wohlwollend, weil bei so vielem eine Frage des „nächsten Schritts“ dahinterstecke.

Hemel ist sich sicher, dass Unternehmen im deutschen Sprachraum im Vergleich zu den USA noch einiges lernen können an „Cause“-bezogenem Marketing. „Wenn zunehmend offen kommuniziert wird, werden die Angebote interessanter – und Unternehmen gewinnen an Glaubwürdigkeit“, findet Hemel. Paradoxalement wäre also eine „selbstkritische Öffnung“ erfolgversprechend auf dem Weg zu einer höheren Glaubwürdigkeit und Relevanz innerhalb der Gesellschaft und einem zahlenden Kundenstamm. Ein Sich-Einmauern und Kritik-Abwehren hingegen sieht der Tübinger Sozialstratege als „Vorboten des Misserfolgs“. Bei der digitalen Kommunikation stehen danach die Chancen für den offenen Dialog mit gesellschaftlichen Stakeholdern im Vordergrund – und nicht die Verlautbarungen der eigenen guten Taten.

Interne Kommunikation neu denken

Eine entscheidende Stakeholdergruppe von Unternehmen bilden die eigenen Mitarbeiter, die in den digitalisierungsbedingten Umbruchprozessen mitgenommen werden müssen. Das gilt auch für die Stahlbranche. Die Margen lassen gegenüber Kunden weniger Verhandlungsspielraum, Optimierungspotential besteht dagegen bei internen Prozessen. Diese sollen nach dem Wunsch von

Christina Kolbeck, Finanzchefin von Kloeckner & Co Deutschland, nachhaltig gesteigert werden.

Ob das papierlose Büro, die ausschließliche Verwendung von LED-Lampen oder ein Lamellen-Konzept zur Regulierung der Raumtemperatur, ob das effiziente Hochregallager oder der 3D-Laser, welcher dank intelligenter Cloud-basierter Maschinensteuerung für weniger Verschnitt sorgt. Es waren Mitarbeiter, die im firmeninternen sozialen Netzwerk „Yammer“ auf diese Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht haben – im Rahmen der internen Kommunikationskampagne „Grün und Geil“.

Die Landesgeschäftsführer wollen damit den Nachhaltigkeitsgedanken stärker in ihrer Organisation verankern. „Das gelingt durch kontinuierliches Spielen der Zwischenschritte“, so Kolbeck. „Keine Top-Down-Kommunikation, sondern im Dialog, als direkte Ansprache der Mitarbeitenden“. Arbeitnehmer werden zu Beteiligten, die digitale Kommunikation erleichtert Partizipation und „Grün und Geil“ sorgt dafür, dass der „Cause“ des Unternehmens von der Belegschaft mitgestaltet und mitgetragen wird.

Autor

Jan Thomas Otte ist Diplom-Theologe, setzt sich kritisch-konstruktiv mit der Digital Transformation auseinander und bloggt seine „Karriere-Einsichten“ im Netz...





Wie die Digitalisierung interne Kommunikation verändert INFORMATIONSKASKADEN HABEN AUSGEDIENT

Die Digitalisierung bietet neue Instrumente zur Kommunikation mit den Mitarbeitern, vor allem aber der Mitarbeiter untereinander. Dies geht an Organisationen und Unternehmen nicht spurlos vorbei: Hierarchien werden flacher oder entfallen. Welche Erfahrungen bietet die Praxis?

Von Charlotte Schmitz

„unplugged“ nennt sich ein Kommunikationsformat der Otto-Gruppe, bei dem sich einer der Geschäftsführer vor 500 Mitarbeiter stellt und genau das tut, was der Name suggeriert: „unplugged“, ohne Verstärker durch die Unternehmenskommunikation, erklärt er den Otto-Beschäftigten, wie die Strategie des Unternehmens aussieht und wo die einzelnen Projekte stehen. Bei Bedarf holt er sich Fachleute mit auf die Bühne, die Details erläutern.

„Total offen“ gehe es dabei zu, sagt Otto-Pressesprecher Martin Frommhold, „die spielen kein Theater.“ Ein neues Format, das ganz ohne Digitalisierung funktioniert, weil es persönlich ist, aber dennoch ohne diese vermutlich nie entstanden wäre.

Netzwerkkommunikation: schnell & direkt

„Kaskadenkommunikation ist out“, erklärt Prof. Lothar Rolke von der Hochschule Mainz. Er hat 2019 gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Faktenkontor 288 Profis in deutschen Unternehmen gefragt, wie exzellente Kommunikation aussieht. „Wir sehen, dass es nicht mehr funktioniert wie früher, als der Vorstand die erste Führungsebene informierte, dieser die zweite Ebene und diese dann die Mitarbeiter.“ Jetzt gehe es um „Netzwerkkommunikation“, um intensiven und schnellen Informationsaustausch unabhängig von Hierarchien, sagt der Forscher. Möglich wird dies durch die digitalen Medien: Intranet, Foren, Kollaborationstools.

„Die jüngeren Menschen gehen anders mit Kommunikation um, sie erwarten von ihrem Arbeitgeber nicht nur die Möglichkeit zur Interaktion, sondern auch moderne Hardware“, hat Rolke in seiner Studie gelernt. Britische PR-Agenturen haben seiner Erfahrung nach bereits reagiert und senden Unternehmen Hinweise auf neue Apps, etwa für das Monitoring von Webseiten – die diese dann ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen können.

Hierarchien wirken störend

Mit der direkten Kommunikation werden Hierarchien weniger wichtig, ja sogar störend. „Hierarchie ist zu langsam, sie frisst zu viele Ressourcen und Energie“, so Rolke. An die Stelle der Hierarchie müsse Eigenverantwortung treten. „Gute Abteilungsleiter haben ihren Mitarbeitern immer schon viel Freiheit gelassen.“ Die Mitarbeiter hingegen sind gefordert, auf allen Kanälen zu reagieren: Hier kommt eine E-Mail rein, dort poppt eine Nachricht aus einem Forum auf und gleichzeitig signalisiert das Smartphone eine neue WhatsApp. Und das sind nur einige der Wege, auf denen Botschaften auf sie einstürmen. „Hier sind neue Fähigkeiten der Mitarbeiter gefordert, sich Freiräume zu schaffen für das operative Geschäft“, stellt Rolke fest.

„Das Miteinander und das Akzeptieren von Meinungen ist wichtiger als Hierarchie“, beträgt Gunther Schunk von der Vogel Communications Group. Der Verlag für Fachmedien hat große Veränderungen durchgemacht: Von einer Schritt-für-Schritt-Produktion mit totaler Überprüfbarkeit und abgegrenzten

Verantwortungen hin zu einer projektorientierten Arbeitsweise. „Redakteure und Business Developer arbeiten Seite an Seite zusammen, keiner ist wichtiger als der andere“, verdeutlicht Schunk. „Man muss auch Fehler zulassen und Verantwortung gemeinsam tragen.“

Umfassendere Wertekommunikation

Die Instrumente der internen Kommunikation haben sich bei der Vogel Communications Group vervielfacht. Formate wie ein Stand-up-Meeting mit der Geschäftsführung oder ein Learning Lunch treten neben den E-Mail-Newsletter. „Es wird mehr informiert, aber nicht in Form reiner Verkündung, sondern immer dialogorientiert“, betont Schunk. Die sieben Standorte der Vogel Gruppe seien stets in Kontakt und haben Themengruppen gebildet. „So können sich etwa alle Layouter standortübergreifend miteinander verständigen.“

Schunk sieht in der verstärkten internen Kommunikation auch die Chance, Werte des Unternehmens wie Nachhaltigkeit umfassender zu kommunizieren. „Aufgabe der internen Kommunikation ist es auch, Verantwortung zu übernehmen und Werte zu kommunizieren, etwa die Mitarbeiter auf einen Präventionstag gegen Burn-out aufmerksam zu machen.“ Jüngere Mitarbeiter erwarten dies zunehmen. In der wachsenden Bedeutung von Werten sieht Schunk eine Gegenbewegung zur Digitalisierung. „Ein gemeinsames Fußballspiel gegen einen Charity-Verein ist eine analoge Erfahrung, das kann man nicht weg-digitalisieren.“ Für den Austausch über das Event, das Zeigen von Fotos

und die Freude über das Ergebnis hingegen eignen sich wiederum die internen Portale.

Fehlerakzeptanz gefordert

Die Digitalisierung beschleunigt unsere Welt. Wer schnell sein will, muss auch Fehler machen dürfen. Ausprobieren wird wichtiger als perfekte Ergebnisse zu bieten. „Wir müssen Erfahrungen, Austausch, Inspiration und Kreativität von allen einholen, um auf die Fragen der modernen Welt Antworten zu geben“, erklärt Schunk. „Fehlerakzeptanz als Haltung im Unternehmen zu implementieren, ist eine weitere Aufgabe der internen Kommunikation.“

Redakteure werden zu Enablers

Die Otto Group hat sich vor einigen Jahren neu aufgestellt, vom Versandhändler hin zum Anbieter einer Online-Handelsplattform. Intern wurden neue Strukturen geschaffen. „Die Digitalisierung ist ein massiver Treiber, der auch die interne Kultur beeinflusst“, stellt Pressesprecher Frommhold fest. „Heute haben wir eine begleitende anstelle einer abschließenden Kommunikation.“ Mitarbeiter würden ermuntert, eigene Inhalte ins Intranet zu stellen, auch Videos. Die privaten Aktivitäten in Facebook und anderen sozialen Medien zeigten, dass die Fähigkeiten dazu vorhanden seien. „Es gelingt immer besser, auch weil wir Schulungen und Seminare anbieten“, erklärt Frommhold. Für die Mitarbeiter der internen Kommunikation bedeutet das einen Rollenwechsel: „Früher waren wir Redakteure, heute sind wir Enabler und beraten andere, wie Kommunikation geht.“

Die veränderten Rollen in Unternehmen erfordern eine bisher ungekannte Flexibilität von Mitarbeitern. „Technologie trifft auf soziologische Dynamiken“, sagt Ulrike Führmann, die als Beraterin für interne Kommunikation tätig ist. „Kulturelle Muster können Veränderungen behindern. Sie müssen verändert oder aufgelöst werden. Das braucht Zeit und bedeutet Aufwand.“ So werde die Transparenz von Informationen nicht von allen begrüßt. Das könne Sinn machen, etwa wenn es um Vertraulichkeit gehe. Generell sollten Widerstände gegen die Veränderungen durch die Digitalisierung nicht einfach vom Tisch gewischt, sondern ernst genommen werden. „Verhalten, das schnell mit dem Etikett ‚Widerstand‘ belegt wird, kann auch sinnvoll sein“, erklärt sie. So seien Hierarchien in manchen Fällen wichtig, etwa in der Krisenkommunikation, wenn schnell entschieden werden müsse. „Deshalb sollten Unternehmen Hierarchien bewahren, wo es sinnvoll ist.“

Neue Instrumente - mitarbeiternah

Die Bank ING hat sich in Deutschland intern komplett agil aufgestellt. Aus den ehemaligen Abteilungen Unternehmenskommunikation und Marketing ist ein „Center of Expertise“ mit rund 50 Mitarbeitern geworden, das fünf Bereiche umspannt, unter anderem die Expertise für interne Kommunikation mit zehn Beschäftigten. Ein monatliches Planungstreffen, ein monatlicher „retro“-Blick und zwei Mal pro Woche ein „Daily“ zählt Sabine Vreden, Leiterin der internen Kommunikation, als agile Formate auf, die sich bewährt haben.

Auf einem Task Board werde festgehalten, welche Projekte anstehen, wer sie übernimmt und wie der Stand der Umsetzung ist. „Das bringt eine sehr große Transparenz, wir sehen Abhängigkeiten und können gut priorisieren“, lobt sie die neue Arbeitsmethode.

Auch die Instrumente der internen Kommunikation haben sich gewandelt. Vor anderthalb Jahren schaffte die ING Bank ihr gedrucktes Mitarbeitermagazin ab. Parallel wurde seit 2016 das globale Intranet um viele Funktionalitäten erweitert. Eine Umfrage zeigte, dass eine App für das Smartphone nur bei etwa der Hälfte der befragten Mitarbeiter auf Begeisterung stieß, worauf dieses Projekt vorerst zurück gestellt wurde.

Das Intranet werde rege genutzt, nicht nur für News, sondern auch zur Bildung themen- oder zielgruppenspezifischer Gruppen. Auch die Kommentar-Funktion werde viel gebraucht. „Wir ergänzen redaktionellen Inhalt um solchen, der von den Mitarbeitern selbst erstellt wird“, sagt die Kommunikationsexpertin.

Ein nächstes Projekt der Bank ist die Installation von Displays etwa in den Teeküchen, der Kantine oder den Aufzügen, auf denen relevante Themen gespielt werden, mit der zusätzlichen Möglichkeit zur Interaktion. Dies würde ermöglichen, je nach Standort der Bank unterschiedliche Inhalte zu vermitteln.

Drei Trends

Das ist nur eine der Möglichkeiten, die die Zukunft bringt. Prof. Rolke er-

wartet drei Trends. Erstens werde neue Technik neue Wege zum Experimentieren bieten, etwa durch den Einsatz von Bots. Künstliche Intelligenz spiele in der Unternehmenskommunikation bislang nur eine untergeordnete Rolle. In den nächsten zwei bis drei Jahren werde sie helfen, Kommunikationsmuster besser zu erkennen, und strategische Entscheidungen unterstützen.

Zweitens, so führt er an, wachse eine neue Generation heran, die flexibler sei und sich aufgrund der demografischen Entwicklung ihren Job werde aussuchen können – eine gute interne Kommunikation wird zu einem wichtigen Plus für eine Arbeitgebermarke. Und drittens nehme der globale Wettbewerb weiter zu, was ein schnelleres Reagieren erfordere. Dies sei nur möglich, wenn eine fehlertolerante Kultur im Unternehmen herrsche, die ein experimentelles Arbeiten erlaube.

Auch Beraterin Ulrike Führmann geht davon aus, dass Bots und Künstliche Intelligenz die Kommunikation noch einmal verändern werden. „Zum Ausgleich wird aber der persönliche Austausch zwischen allen Mitarbeitenden und Führungspersonen noch wichtiger, um in der kreativen Zusammenarbeit neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln“, prognostiziert sie.

Autorin

Dr. Charlotte Schmitz arbeitet als freie Journalistin in Frankfurt (charlotte.schmitz@csr-magazin.net)





Kompetenzen für eine digitale und ergebnisoffene Zukunft LOSLASSEN UND VERTRAUEN SCHAFFEN

Hochschulen bereiten Führungskräfte für die Welt von Morgen vor. Welche Kompetenzen befähigen dazu, die Digitalisierung mitzugestalten? Im CSR MAGAZIN-Interview spricht Andreas Kaplan zudem über die Bildungsverantwortung von Unternehmen für ihre Belegschaft. Der Wirtschaftswissenschaftler ist Rektor der ESCP Berlin und Professor für Marketing, spezialisiert auf soziale Medien und Künstliche Intelligenz. Das Interview führte Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Digitalisierung ist ein wichtiges Thema für Hochschulen?

Prof. Dr. Andreas Kaplan: Natürlich, Digitalisierung spielt für uns auf zwei Ebenen eine Rolle: Es geht einerseits um die Frage, welche Kompetenzen unsere Studierenden in der Zukunft haben sollten. Andererseits betrifft Digitalisierung interne Prozesse an unserer Hochschule

Kommen wir zuerst zu den Studierenden: Welche Kompetenzen brauchen junge Menschen denn für eine zunehmend digitale Zukunft?

Wir arbeiten hier mit vielen Unsicherheiten: Welche Inhalte die heutigen Studierenden in fünf Jahren brauchen, wissen wir nur teilweise. Und welche Jobs es in zehn Jahren geben wird, wissen wir ebenfalls nur bedingt. Also werden wir unsere Studierenden darauf vorbereiten, sehr flexibel und anpassungsfähig zu sein.

Dazu wird ein interdisziplinärer Ansatz immer wichtiger; ein Fokus auf das Management reicht nicht aus. Studierenden hilft ein breites Wissen in beispielsweise Jura, Soziologie und Psychologie. Das wird ihnen helfen, Inhalte selbst zu finden und deren Qualität zu beurteilen. Eine Grundkenntnis des Fachvokabulars der

jeweiligen Bereiche erleichtert die Arbeit.

Zudem wollen wir einen ‚Entrepreneurial Spirit‘ vermitteln und junge Menschen anleiten, offener und kreativer auf neue Herausforderungen zuzugehen.

In vielen unserer Programme ist es verpflichtend, dass Studierende einen Programmierkurs belegen: nicht um Spezialisten in Programmierung zu werden, aber um ein Gefühl für das Coden zu bekommen. Wenn man etwa mit chinesischen Firmen arbeiten will, sind Grundkenntnisse der Kultur gut. Ähnliches gilt für das Programmieren: Wenn wir in 10 Jahren mit Robotern zusammenarbeiten, ist es gut, die Grundstruktur ihrer Sprache zu kennen.

In manchen Programmierkursen bieten wir zudem ethische Reflexionen an, - etwa zu Fragen der künstlichen Intelligenz.

Welche Bildungsverantwortung tragen Unternehmen für diejenigen, die bereits im Beruf stehen?

Durch die Digitalisierung wird unsere Gesellschaft vor große Herausforderungen gestellt: Arbeitsplätze gehen verloren, neue werden geschaffen – ob es mehr sein werden, wissen wir nicht. In diesem Prozess kommen immer größere Herausforderungen auf jeden einzelnen zu und wir müssen alle auf diesem Weg mitnehmen. Unsere Gesellschaft kann nur funktionieren, wenn sich jeder einbringen kann, sonst landen wir bei Gelbwesten-Protesten wie in Frankreich.

Ich schrecke auf, wenn ich Unternehmen sagen höre: Die neue Generation bringt das digitale Wissen mit, denn das stimmt nur begrenzt. Und was ist mit denen, die vor zehn oder 20 Jahren in die Firma gekommen sind? Deren Renteneintritt kann man doch nicht abwarten! Lebenslanges Lernen ist hier das Schüsselwort. Arbeitnehmer müssen die Möglichkeit erhalten, sich fortzubilden - auch im Interesse ihrer Firma. Und der Chef sollte in der Digitalisierung mit gutem Beispiel vorangehen.

Mitarbeiter alleine auf Digitalisierungs-Schulungen zu schicken, wäre allerdings zu einfach. Der Arbeitgeber muss sich klar darüber werden, was seine Mitarbeiter lernen sollen und welche Kompetenzen sie benötigen, denn die digitalen Handlungsfelder sind sehr vielseitig. Und was Mitarbeiter dann gelernt haben, sollten sie im Unternehmen anwenden können. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter in Digitalisierungsprozessen schulen und zugleich Homeoffice verbieten, passt das nicht zusammen. Kein Mitarbeiter muss nur in die Firma kommen, um auf den Knopf eines Computers zu drücken.

Es geht also um Veränderungen in der Unternehmensorganisation.

Homeoffice ist ein großer Bereich und ein gutes Beispiel, dazu gibt es unterschiedliche Bewertungen in den vorliegenden Studien. Auf jeden Fall muss man das an die Unternehmenskultur adaptieren.

Das gilt ebenso für Homeoffice in Universitäten und Hochschulen. Es gibt nach wie vor die physischen Gebäude, aber zahlreiche Kurse gehen komplett online und Inhalte werden online vermittelt. Ein Arbeitsplatz an der Uni ist aber mehr als der einzelne Schreibtisch: Hier passiert der Austausch der Mitarbeiter, die meisten Informationen werden immer noch am Wasserspender geteilt. Eine solche Kultur der Begegnung muss man gestalten und in der Uni Bereiche schaffen, in die Studierende gerne kommen. Wenn alles sehr steril ist, lerne ich lieber zuhause.

Gleiches gilt für Unternehmen: Es muss einen Sinn haben, dass man sich physisch sieht - und das kann ein Arbeitgeber designen.

Welche Kompetenzen erfordern Digitalisierungsprozesse von Managern?

Manager müssen loslassen können, eine Kontrolle der Mitarbeiter macht immer weniger Sinn. Ein Manager muss vertrauen schaffen und Vertrauen entgegenbringen: Vertrauen etwa angesichts der Veränderungen, in denen die Leute Angst vor einem Arbeitsplatzverlust haben. Und Vertrauen entgegenbringen etwa im Blick auf das Homeoffice, das den Arbeitnehmer der direkten Beobachtung durch seinen Vorgesetzten entzieht. Es gilt, auf Zielvereinbarungen zu setzen, Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen und sie stärker einzubinden.

Transparenz ist wichtig, wenn wir über Vertrauen sprechen: Manager sollten ihren Mitarbeitern klar kommunizieren, wo es hingehen soll.

Bringt die Digitalisierung für ein nachhaltiges Wirtschaften eher Chancen oder Risiken?

Digitalisierung verlangt viele Server und die verbrauchen viel Energie - das ist nicht gut für die Nachhaltigkeit.

Zugleich können wir aber Prozesse verbessern: Die ESCP besteht aus sechs europäischen Standorten, die in einem ständigen Austausch miteinander stehen. Meetings, für die wir früher geflogen sind, finden heutzutage vermehrt per Videokonferenz statt. Allerdings sind für manche Entscheidungen der persönliche Kontakt und das unmittelbare Gespräch sehr wichtig.

Digitalisierung beinhaltet ein reichhaltiges Potenzial für Nachhaltigkeit, aber man muss sie richtig anwenden. Ein Beispiel: Wir sind gerade dabei, darüber nachzudenken ein neues digitalisiertes Heizsystem zu installieren, dass Kurszeiten und die Anwesenheit der Mitarbeiter berücksichtigt. Damit werden wir Energie sparen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Khala postet englisch für Kunden und Mitarbeiter ZEITLOSE MODE AUS MALAWI

Khala ist ein Startup im Modesegment und spricht eine junge Zielgruppe mit Produkten aus Malawi an. Melanie Rödel, die Gründerin des Labels, ist Diplom-Psychologin und Betriebswirtin. Mit ihr sprach Achim Halfmann über die Herausforderungen einer nachhaltigen Unternehmensgründung in Afrika und die Kommunikation via Instagram.

Frau Rödel, wie kommt eine Psychologin dazu, ein Fashion-Label zu gründen?

Melanie Röder: Als Studentin habe ich gemeinsam mit anderen eine NGO gegründet, die Fundraising für Wasserprojekte in Malawi durchführte. Unsere Projektreihe 2015 inspirierte mich, ein soziales Unternehmen in Malawi zu gründen. Ich wollte überdauernde Strukturen schaffen, die nachhaltig etwas verändern können. Der Markt in Malawi ist begrenzt, europäische Unternehmen zeigen wenig Interesse an dem kleinen Land, in dem es an Rohstoffen, Fachkräften und einer gut funktionierenden Infrastruktur fehlt.

Ich habe ein Jahr lang überlegt, wie man den europäischen Markt für Produkte aus Malawi öffnen kann. Daraus entstand Khala, für das wir Anfang 2017 eine Crowdfunding-Kampagne starteten. Ende 2017 haben wir dann die Produktion aufgenommen, mit der wir Menschen in Malawi faire Arbeitsbedingungen und ein existenzsicherndes Einkommen bieten möchten.

Unsere Produkte - etwa Wendejacken, T-Shirts, Röcke und Hosen - haben wir zuerst online vertrieben. Inzwischen gibt es einen ersten Laden in München und ein weiteres Geschäft wird im April in Landsberg unsere Produkte aufnehmen.

Die soziale Nachhaltigkeit steht also oben auf Ihrer unternehmerischen Prioritätenliste.

In Malawi haben wir eine Limited angemeldet, die aktuell acht Menschen beschäftigt. Unsere Mitarbeiter sind rentenversichert und erhalten Krankengeld, wir zahlen für die Bildung der Kinder und stellen Fahrräder zur Verfügung. Das Unternehmen vor Ort wird von meiner Kollegin Sarah Roos geleitet, die in der malawischen Hauptstadt Lilongwe lebt. In Malawi sind Arbeitsplätze Mangelware, weshalb wir solche schaffen wollen. Inzwischen hat sich ein festes Team gebildet, wir produzieren stabil.

Wo steht Ihr Unternehmen in Sachen ökologische Nachhaltigkeit?

Es ist nicht einfach, Mode zu 100% nachhaltig zu produzieren. Wir verwenden nachhaltig produzierte Stoffe, die wir in Südafrika einkaufen. Unsere größte Herausforderung in puncto Nachhaltigkeit ist der typisch ostafrikanische Chitenje-

Stoff, für den wir bisher keine nachhaltig zertifizierte Bezugsquelle finden konnten. Der Aufbau eines nachhaltigen Unternehmens in Malawi braucht einen langen Atem.

In unserer Produktion gibt es nahezu keine Offcuts, also Stoffreste, die weggeschmissen werden. Die Reste verarbeiten wir zu Haarbändern, Herrenfliegen oder Jutebeuteln.

Zur Nachhaltigkeit zählt für uns auch, dass wir zeitlose Mode auf den Markt bringen: Wir bieten qualitativ hochwertige und lange haltbare Produkte. Unsere Wendejacken sind so gestaltet, dass sie das ganze Jahr über getragen werden können. Langfristig wollen wir unseren Kunden anbieten, ihre Kleidungsstücke bei uns reparieren lassen zu können.



Khala will eine junge Zielgruppe ansprechen und nutzt dazu Instagram. Ihre Beiträge erscheinen in englischer Sprache, Ihre Kunden leben in Deutschland. Warum?

Wir sind ein internationales Unternehmen und haben uns Transparenz auf die Fahnen geschrieben: Deutsche Postings würden unsere Kollegen in Malawi nicht lesen können. Unsere Mitarbeiter sollen jederzeit über alles informiert sein, das im Unternehmen passiert. Und langfristig streben wir den Zugang zu internationalen Märkten an.

Was platzieren Sie auf Instagram?

Unsere Themenauswahl hängt von dem ab, was gerade im Unternehmen passiert. Da wir noch jung sind und ein kleines Team sind, macht jeder alles. Momentan bin ich verantwortlich für Instagram. Mit der Zeit bekommt man ein Gespür dafür, was auf Instagram funktioniert. Ich nutze „Later“, eine Plattform, mit der ich Beiträge vorbereiten und zu einem späteren Zeitpunkt veröffentlichen kann. Wir wollen Geschichten erzählen und unsere Kunden mit auf die Reise der Produktion ihrer Kleidung nehmen. Das sind Hintergrundberichte zu Khala und unserer Vision oder Infos über fairen Handel und unsere Kleidungsstücke. Die Fotos zeigen häufig unser Studio und unsere Kollegen in Malawi, da sie das Herz von Khala sind.

Perspektivisch wollen wir unseren Instagram-Auftritt interaktiver gestalten und stärker mit unseren Followern in den Dialog gehen.

Vielen Dank für das Gespräch!



Influencer-Marketing

DIE VERANTWORTUNG DER MEINUNGSMACHER

Influencer Marketing ist längst zu einem festen Bestandteil des modernen Marketings geworden und für die Agenda vieler Unternehmen unverzichtbar. Die Vorteile liegen klar auf der Hand – gezieltes, maßgeschneidertes Marketing für jede potentielle Nische. Doch wer trägt in dieser Kommunikationskette die Verantwortung für den produzierten Content?

Von Felix Duchowski und Charlotte Lobry

Aus einer Welt, in der wirtschaftlicher Erfolg und Digitalisierung einen immer größeren Stellenwert einnehmen, ist Influencer Marketing nicht mehr wegzudenken. Auf Social-Media-Kanälen sind Follower und Likes für viele nicht mehr nur privater Zeitvertreib - in der Geschäftswelt sind diese zur eigenständigen Währung geworden und ermöglichen die Messbarkeit kommunikativer Prozesse. Davon profitieren "Nano"- bis "Mega-Influencer", denn diese stellen sich als besonders effizient heraus, wenn sie zur Werbefläche für die Unternehmen werden.

Die Sachlage stimmt dennoch nachdenklich, denn Regeln hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Influencern sind zumeist mehrdeutig formuliert und nicht international festgelegt. Das Resultat: Grauzonen und Intransparenz. Des Weiteren ist oft unklar, wer die Verantwortung für die geposteten Inhalte trägt: das Unternehmen, die Agentur oder doch die Influencer?

Die Rolle der Influencer

Influencer Marketing geht nicht einfach so an uns vorbei, sondern prägt uns auch emotional, denn Influencer haben erwiesenermaßen einen starken

Einfluss auf ihre Follower. Im Ergebnis sind FOMO (die Abkürzung steht für „Fear-of-Missing Out“), Selbstzweifel oder persönlicher und gesellschaftlicher Druck einkalkulierte Effekte des Influencer Marketings: Dem potentiellen Verbraucher wird das Bedürfnis vermittelt, etwas haben zu wollen, was er noch nicht hat und von dem er noch nicht wusste, dass er es „braucht“. Daselbe Prinzip also, was auch für Werbung im TV oder Außenwerbung gilt. Doch beim Influencer Marketing spielt ein neuer Faktor eine wichtige Rolle: die soziale Interaktion. Im Gegensatz zu Werbung ist Influencer Marketing interaktiv und quasi auf Augenhöhe mit dem Rezipienten.

Für ein erfolgreiches Influencer Marketing ist es grundlegend, dass Verbraucher sich mit dem Influencer und seinem Lifestyle identifizieren können. So binden sie sich an den Influencer und vertrauen ihr oder ihm. Dass das funktioniert, belegt nicht zuletzt die Studie "Influencer 3.0", initiiert von Group M, eine der weltweit größten Media-Agenturgruppe. Im August 2018 wurden im Rahmen der qualitativen Studie 66 Follower zwischen 11 und 23 Jahren befragt, die regelmäßig Social Media nutzen und verschiedenen Influencern

folgen. Das Ergebnis: Influencer haben einen großen Einfluss auf die Meinungsbildung junger Menschen. „marina_lovesnyc“, eine Instagram-Influencerin aus Hamburg, ist sich bewußt, dass sie eine „entsprechende Verantwortung“ in ihrem Job trägt, wie sie im Gespräch betont. Aber ist das allen klar?

Ursprünglich wurden Influencer eingesetzt, um Verbrauchern eine „Alternative zu Werbung“ von einer vermeintlich vertrauenswürdigen Quelle zu bieten, damit sie sich Meinungen aus erster Hand einholen können. Kritische Kommunikationsberater sehen heute allerdings ein Problem darin, dass zu viele Influencer Produkte und Werte unreflektiert propagieren, nur um Geld zu verdienen. Auch schauen Unternehmen teilweise nicht genau hin, ob der Influencer zur eigenen Marke oder zur Botschaft passt. Reichweite in Form von Followern ist eben nicht alles.

Ethische Richtlinien kommen zu kurz

Als noch junges Phänomen liegt Influencer Marketing irgendwo zwischen PR und Werbung. Existierende Kodizes beider Branchen scheinen nicht zu greifen. Entsprechend fehlen international übergreifende Regelungen. Konkrete Vorgaben oder ethische Richtlinien zu etablieren, erweist sich als schwer, weil die Branche international agiert, die Gesetzgebung aber national verankert ist und meist unklar ist, ob es sich um Werbung oder PR handelt. Es herrscht also Selbstregulierung, entweder durch die Plattformen oder die Influencer selbst. Gleichzeitig versuchen immer mehr Länder, verbindliche Regelungen

ins Leben zu rufen. So auch in Deutschland.

In Zusammenarbeit mit dem Bundesverband für Influencer Marketing e.V. (BVIM) veröffentlichten Nadja Enke und Nils Borchers von der Universität Leipzig im Dezember 2019 das Whitepaper „Ethikkodex Influencer-Kommunikation“. Es soll ein „verantwortungsvolles Tun und Handeln innerhalb der Influencer-Marketing-Branche etablieren“, so Stefan Doktorowski, Vorstandsvorsitzende des BVIM, in seinem Vorwort.

Das Whitepaper richtet sich an alle Branchenakteure: Unternehmen, Mittler und Influencer. Allen wird gleichermaßen die Verantwortung moralisch zu handeln zugesprochen. Laut Borchers wurde mit der Veröffentlichung des Kodex ein wichtiger Schritt zur Professionalisierung der Influencer-Kommunikation getan, denn geteilte Leitlinien für moralisches Handeln können Erwartungen normieren und einen Mindeststandard etablieren. Der BVIM müsse nun Mechanismen entwickeln, um die Leitlinien des Kodex effektiv durchzusetzen.

Aber ist es überhaupt ethisch vertretbar, als Unternehmen das Vertrauen zwischen Influencer und Follower zu nutzen, um eigene Botschaften oder Produkte gezielt in Nischen zu vermarkten? Max Rehm von Aalto International Japan, einer in Kyoto ansässigen Marketingagentur, die häufig mit Influencern zusammenarbeitet, meint: „Solange die Transparenz gewährleistet ist, ist Influencer Marketing ethisch vertretbar und nur eine Erweiterung von Paid

Content wie Advertorials“. Auch Nils Borchers sieht darin an sich nichts Verwerfliches. Jedoch seien einige Punkte zu beachten, etwa: Wie sieht die Followerstruktur aus? Sind Minderjährige ein Teil der Zielgruppe?

„Wir wissen aus der Forschung, dass minderjährige Konsumenten in den meisten Fällen noch keine voll ausgeprägten Medienkompetenzen besitzen“, sagt Borchers. Ein weiterer wichtiger Punkt sei Transparenz. Unentgeltlich erhaltene Produkte sowie sonstige Gegenleistungen sollen klar als solche gekennzeichnet werden. Dazu zählen auch bezahlte Reisetickets oder Übernachtungen. Der Influencer befindet sich in einer Abhängigkeitssituation, das sollte Konsumentinnen und Konsumenten klar vermittelt werden. Borchers plädiert dafür, dass alle drei Akteursgruppen Verantwortung übernehmen – daher auch die drei Kodizes, die das Whitepaper ausmachen. Einen für jede Gruppe: Unternehmen, Mittler und Influencer.

Oliver Raaz, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Freien Universität Berlin, sieht vor allem auf dem Gebiet der Medienkompetenz noch Handlungsbedarf: „Man muss Mediennutzer auf Influencerkommunikation sensibilisieren“, so Raaz, alle Konsumenten sollten genügend Differenzierungskompetenzen erlernen können.

“Rechtliche und ethische Regularien werden nicht immer und zum Teil auch unabsichtlich missachtet“, sagt der Kommunikationswissenschaftler.

„Auch sind Grauzonen und Unsicherheiten unvermeidbar.“ Daher sei eine auf „medialen Alphabetismus“ abzielende, ausführliche Medienkompetenzbildung für alle von Nöten.

Nils Borchers sieht darin aber auch Risiken: Ähnlich dem Prinzip der „unholy trinity“ nach Murphy befürchtet er, dass ein einseitiger Fokus auf die Stärkung der individuellen Medienkompetenzen auch dazu führen kann, dass die Verantwortung gänzlich dem Verbraucher zugeschoben wird. Die Verortung der Verantwortung auf eine einzelne Akteursgruppe würde zwangsläufig die anderen entlasten und die Möglichkeit bieten, sich aus der Verantwortung zu ziehen. Es sind aber alle gefordert.

Politische Dimensionen

Problematisch wird es insbesondere jenseits des Kommerziellen. Denn auch politische und soziale Themen werden von Influencern propagiert - und mit ihnen bestimmte Wertvorstellungen und Weltbilder. Im Mai letzten Jahres forderte etwa der Youtuber Rezo die „Zerstörung der CDU“. Politische Reaktionen und das hohe Interesse der Medien zeigen, wie weitreichend der Einfluss von Influencern auch außerhalb der sozialen Netzwerke sein kann.

Influencer können Öffentlichkeit herstellen, Aufmerksamkeit für bestimmte Themen schaffen und damit gesellschaftliche Veränderungen herbeiführen. Somit tragen sie ein hohes Maß an sozialer Verantwortung gegenüber ihren Followern und der Gesellschaft. Das gilt auch für diejenigen, die Influencer für politische Kampagnen einsetzen - wie etwa das Europäische

Parlament, das bei der Europawahl im vergangenen Jahr zum ersten Mal auf die Zusammenarbeit mit Influencern setzte, um die Wahlbeteiligung positiv zu beeinflussen.

Jetzt mag man meinen, das war eine gute Sache. Aber es gibt auch Risiken im politischen Influencer Marketing: Wenn es möglich ist, Einfluss auf politische Faktoren wie etwa die Wahlbeteiligung zu nehmen, bedeutet dies im Umkehrschluss, dass Influencer potentiell Verschwörungstheorien oder extremistischen Ideologien mehr Gehör verschaffen können. Das demonstrierte etwa die US-amerikanische rechtsextreme Organisation „PragerU“, die kürzlich von YouTube verbannt wurde.

Verantwortung auf alle Seiten

Influencer Marketing gewinnt als Kommunikationsinstrument für Unternehmen und Organisationen immer mehr an Bedeutung. Experten gehen davon aus, dass 2020 Investitionen in die Branche bis auf 20 Milliarden US-Dollar steigen werden. Allein 2019 habe sich die Anzahl der Influencer, die den Hashtag #ad nutzen und damit werbliche Inhalte anzeigen, weltweit mehr als verdoppelt, wie die W&V im November 2019 berichtete.

Die Frage nach der ethischen und rechtlichen Verantwortung bleibt aber weiter offen. Experten wie Nils Borchers wollen mit einem Ethikkodex einen Orientierungsrahmen für moralisches Handeln schaffen sowie einen Grundstein für zukünftige Rechtsprechung legen. Dabei ist sich der Kommunikationswissenschaftler bewusst, dass Grauzonen immer präsent sein werden und Mög-

lichkeiten bieten, intransparent zu handeln. Die Unternehmen als treibende monetäre Kraft hinter dem Influencer Marketing sollten aber ein Verantwortungsbewusstsein dafür entwickeln, zu welcher Art von Content sie anregen.

Ein stärkerer Fokus auf die Medienkompetenzbildung in unserer Gesellschaft – wozu Unternhemen ebenso beitragen können wie Bildungsinstitutionen – könnte allen Akteuren der digitalen Sphäre zu mehr Eigenverantwortung verhelfen. Fortschritte im Bereich der Ethik im Influencer Marketing bedürfen eben der Zusammenarbeit aller.

Autoren

Felix Duchowski lebt in Berlin und studiert dort an der Freien Universität Kommunikationswissenschaften und Anthropologie.



Charlotte Lobry lebt in Berlin und studiert Kommunikationswissenschaften und französische Philologie an der Freien Universität.



Nachhaltigkeits-Kommunikation via Instagram BEHARRLICH UND ECKIG ÜBER NICHE THEMEN SPRECHEN

Andreas Belocerkov ist Social-Media-Experte, lebt in Spanien und führt von dort die Düsseldorfer Marketingagentur Buddies Media. Auf Instagram erreicht er über 36.000 Follower. Mit ihm sprach Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Wofür stehen Sie auf Ihrem eigenen Instagram-Channel?

Andreas Belocerkov: Ich stehe für Lifestyle und Disziplin. Ich lasse meine Zielgruppe - junge Menschen zwischen 23 und 35 Jahren - an meinem Alltag teilnehmen. Ein Fotograf begleitet mich, ich poste von meinen Reisen, gebe persönliche Einblicke, berichte von meinen Transformationen und mache auch mal Witze.

Unternehmen wollen sich mit Nachhaltigkeitsthemen auf Instagram positionieren. Wie fangen sie an?

Es gilt, eine Zielgruppe zu gewinnen, die ihnen zuhört - egal ob ich als Unternehmen oder als Personenmarke auf Instagram agiere. Und dazu muss man auffallen. Niemand interessiert sich für jemanden, der nur 0-8-15-Inhalte wiedergibt. Man muss anecken, für etwas stehen, etwas verkörpern. Wenn ich lange genug über bestimmte Themen rede, Ecken und Kanten habe, gewinne ich meine Zuhörerschaft. Beharrlichkeit ist dabei enorm wichtig. Die größten Accounts gehören Menschen, die regelmäßig zur gleichen Zeit über Nischenthemen sprechen.

Follower gewinnen ist eine, Follower halten eine andere Herausforderung.

Zunächst muss ich Autorität aufbauen, um über Umwelt und Nachhaltigkeit sprechen zu können. Wichtig ist, über den Mehrwert für die Zielgruppe nach außen zu gehen. Es geht um einen Dreischritt: Probleme ansprechen, die wir als Personen erlebt haben, über unseren Weg – unsere Transformation – berichten und die Lösung anzubieten. Neben dem Mehrwert ist das Entertainment enorm wichtig. Ohne ansprechende Fotos und Inhalte habe ich keine Chance. Das bringt Follower dazu, drei- bis fünfmal täglich vorbeizuschauen.

Das hört sich nach einem erheblichen Aufwand an.

Ein großer Denkfehler ist die Unterschätzung des Werbebudgets. Eine Marke auf Instagram aufzubauen, ist ein ganzes Business. Früher hat man drei bis fünfmal in der Woche gepostet, heute geschieht das besser dreimal am Tag.

Vielen Dank für das Gespräch!





Mit nur einem Klick lässt sich zwischen den beiden Ansichten „Nachhaltigkeitsbericht“ und „GRI-Bericht“ wechseln.

Trends und Entwicklungen im Online-Reporting

DAS PDF HAT LANGE NOCH NICHT AUSGEDIENT

Nachhaltigkeitsberichte gehören für immer mehr Unternehmen zum festen Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Dabei unterscheiden sich Anforderungen der Stakeholder erheblich. Um unterschiedlichen Informationsbedürfnissen gerecht zu werden, eignen sich Online-Berichte. Doch die haben ihre eigenen Regeln.

Von Thomas Feldhaus

Literatur und Nachhaltigkeits-Reporting haben auch auf den zweiten Blick nicht viel miteinander zu tun, manch blumige Formulierung außer Acht gelassen. Vielmehr ist ein PDF einfach nur ein PDF und soll im Sinne von Peter Bichsels Kurzgeschichte „Ein Tisch ist ein Tisch“ auch so verstanden werden. Ein digitalisierter und als PDF ausgegebener Nachhaltigkeitsbericht kann online verwendet werden, ist aber weit davon entfernt, ein Online-Bericht zu sein. Die Frage lautet also: Was macht einen Online-Bericht aus, und wenn wir darüber reden, meinen dann alle das Gleiche?

Nackte Informationen, klar und übersichtlich strukturiert, das ist es, was Analysten und Investoren bevorzugen und von Unternehmen erwarten. Doch damit lassen sich beispielsweise junge Leser, die von Instagram-Bilderwelten verwöhnt sind, kaum begeistern. Sie haben andere Informations- und Lesegewohnheiten und stellen andere ebenso wichtige Erwartungen an Unternehmen. Beide zu erreichen, ist Sinn und Aufgabe eines Online-Nachhaltigkeitsberichts. „Das ist die Unterscheidung zwischen Kür und Verpflichtung. Zwischen ‘online, gestellten PDF-Dokumente ohne Funktion bis zu interak-

tiven Websites mit einem echten funktionalen und inhaltlichen Mehrwert des Digitalen“, sagt Nils Giesen, Senior Consultant beim Bremer Softwareentwickler Abat.

Ein Nachhaltigkeitsbericht ist ein stichtagsbezogenes Zeugnis über eine zurückliegende Zeit, die in solchen Fällen meist ein bis zwei Jahre umfasst. Genau diese Bedingung muss online erfüllt sein, um von einem Nachhaltigkeitsbericht zu sprechen. An den gebotenen Standards orientiert zu berichten und gleichzeitig die kommunikativen und dialogorientierten Möglichkeiten einer Onlinepräsentation zu nutzen, ist die Herausforderung für CSR-Verantwortliche.

Die Abgrenzung muss klar sein, soll aber nicht einengen. Denn Online-Reporting bietet ungeahnte Möglichkeiten, das Thema Nachhaltigkeit und die im Unternehmen gelebte Verantwortung zu illustrieren, läuft aber Gefahr, Nachhaltigkeitskommunikation und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu verschmelzen. „Aus meiner Sicht sollte die CR-Website einen Überblick über die wesentlichen Themen und Managementansätze in puncto Nachhaltigkeit geben – so kurz und prägnant wie

möglich“, sagt Eloy Barrantes, Geschäftsführer der Wiener Kommunikationsagentur nexxar. „Der Online-Bericht dagegen ist das ‘Gedächtnis, und bietet detaillierte Informationen zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Wichtig ist natürlich, dass beide miteinander verknüpft werden.“

Online ist oft grundlegender

„Onlineberichterstattung folgt gewissen formalen Regeln, meist vorgegeben durch ein Rahmenwerk wie die GRI“, zieht Elisabeth Senger eine wichtige Abgrenzung. Für die Senior Beraterin der Münchener Kommunikationsagentur akzente folgt daraus in erster Linie die transparente Darstellung der Pflichtindikatoren. „Online über Nachhaltigkeit zu berichten ist oft grundlegender, es geht stark um die Unternehmenshaltung zum Thema. Dies schließt viele weitere Formate und Zielgruppen mit ein“, so Senger. „Zudem kann viel aktueller als in der printorientierten Berichterstattung kommuniziert werden.“

Davon scheint allerdings noch nicht jedes Unternehmen überzeugt zu sein. Schaut man in den aktuellen Corporate Reporting Monitor, eine internationale Studie rund um die Unternehmensberichterstattung des Center for Corporate Reporting (CCR), lassen sich einige Trends ablesen, wie sie zukünftig auch für die Nachhaltigkeitsberichterstattung gelten können. Demnach hat sich das Motto „PDF first“ bei 51 Prozent der Unternehmen bereits etabliert, Tendenz steigend. Ihren Nachhaltigkeitsbericht „Online first“ veröffentlichen dagegen nur 16 Prozent. Dennoch lässt sich eine Zunahme der Onlineberichte, die

diesen Namen auch verdienen, feststellen. Manche DAX-Unternehmen haben sich inzwischen vollständig auf die Online-Berichterstattung konzentriert und bieten ein rudimentäres PDF mit den GRI-Vorgaben für Investoren an. Unter Analysten und Investoren ist das PDF ohne Schnickschnack die beliebteste Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Das PDF hat also noch lange nicht ausgedient. „Der ausschlaggebende Punkt der Berichterstattung ist immer Transparenz, die dem interessierten Leser ermöglicht wird. Der Blick auf die Zielgruppen ist damit entscheidend: Wer braucht welche Informationen auf welchem Weg?“, sagt Elisabeth Senger. „In vielen Fällen ist eine integrierte Kommunikation mit zielgruppenspezifischen Formaten zielführend. Nur so kann den Informationsbedürfnissen der verschiedenen Stakeholder entsprochen werden.“ Angelegt im Querformat, navigierbar, durchsuchbar und archivierbar kommt das PDF dem Use Case der Nachhaltigkeitsexperten am Desktop immer noch am besten entgegen. Entsprechend wird dieses Format in vielen Unternehmen wieder verstärkt eingesetzt. Senger: „Unternehmen sollten sich aber schon lange nicht mehr für oder gegen Formate entscheiden, sondern für Zielgruppen und Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation, die sich wiederum aus Zielen der Nachhaltigkeitsstrategie ableiten.“

Ein Klick wechselt zwischen zwei Ansichten

Wie das aussehen kann, zeigt der mehrfach ausgezeichnete 2018er Nachhal-

tigkeitsbericht des Lebensmittelkonzerns Rewe-Group. Mit einem Klick wird zwischen zwei Ansichten gewechselt (siehe Fotos). Auf der einen Seite taucht der Leser in anschaulich aufbereitete Informationen über die zentralen Nachhaltigkeitsthemen des Handelskonzerns ein. Auf der anderen Seite bietet der integrierte GRI-Bericht genau die Informationen, Daten und Fakten, die Analysten und Investoren interessieren. Innerhalb des GRI-Berichts lassen sich die Daten entweder anhand der GRI-Indikatoren sortieren oder anhand der Rewe-Nachhaltigkeitsstrategie. Egal für welchen Weg der Leser sich entscheidet, er wird wahrscheinlich fündig, denn die Informationen gehen in die Tiefe und sind schnell aufzufinden. Mit einem Mausklick lässt sich der gesamte GRI-Bericht auch als PDF runterladen und umfasst dann 267 Seiten. Zudem kann jederzeit das ebenfalls online produzierte Nachhaltigkeitsmagazin aufgerufen werden. Darin sind die wichtigsten Themen für einen breiteren Leserkreis aufbereitet. Auf diesem Weg will man in Köln unterschiedliche Zielgruppen gleichermaßen ansprechen. Der Bericht kann über eine eigene Domain aufgerufen werden, ist aber trotzdem in den gesamten Webauftritt des Unternehmens integriert.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die Deutsche Telekom mit ihrem ebenfalls ausgezeichneten Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2018. Das in Bonn ansässige Unternehmen setzt konsequent auf Onlineberichterstattung und bietet den gesamten Bericht (242 Seiten) oder nur den GRI-Index als PDF zum Download an. Im Internet ist der Bericht über eine

Subdomain erreichbar, die sich optisch in den Gesamtauftritt einfügt, trotzdem sofort erkennbar vom Rest der Seite abgrenzt. Auf der Homepage des Berichts werden zentrale Verantwortungsthemen des Konzerns angesprochen und laden zur Vertiefung ein. Dabei landet man allerdings schnell im ebenfalls online umgesetzten Nachhaltigkeitsmagazin we-Care. Hier verschwimmen die Grenzen und nur der Blick auf die Domäne zeigt an, wo man sich als Rezipient gerade befindet. Sehr schön gelöst ist ein interaktives Kennzahlentool, mit dem sich die wichtigsten KPIs aller Konzernunternehmen vergleichen lassen und die zugleich der Einstieg in die Tiefen des Berichts sind. Solche interaktiven Elemente sind immer noch die Ausnahme in der Online-Berichterstattung.

Die Microsite ist quasi Pflicht

Beide Beispiele zeigen eindrucksvoll, wie Nachhaltigkeitsberichterstattung insgesamt und Online-Reporting im Speziellen aussehen können. Denn: eine digitale Aufbereitung sollte auch digitales Denken beinhalten. Doch genau daran scheitern viele Online-Berichte. Da wird dann der lineare Aufbau eines Printprodukts einfach übertragen und fertig ist der online publizierte Nachhaltigkeitsbericht. Selbst so erstellte PDFs bieten Möglichkeiten der Interaktivität, die jedoch selten genutzt werden. Vielmehr ist das unter Umständen mehrere hundert Seiten umfassende PDF noch nicht mal über ein Inhaltsverzeichnis steuerbar. So bleiben die Leser auf der Strecke oder werden gar nicht erst erreicht.

Am Center for Research in Financial

Communication der Universität Leipzig unterscheidet man mehrere mögliche Varianten für Online-Berichte. Das sind die Berichtsformen, bei denen der komplette Inhalt in HTML umgesetzt wird. Dann gibt es die Teaser-Page, auf der zentrale Inhalte aufbereitet sind, für deren Vertiefung verlinkte PDFs angeboten werden. Die Hybriden bieten Teile des Berichts in HTML an, andere dagegen als PDF. Alle diese Varianten lassen sich auch bei Nachhaltigkeitsberichten finden. Wichtig ist immer die klare und transparente Abgrenzung. „Die Microsite ist bei Online-Berichten quasi Pflicht“, sagt Eloy Barrantes. „Nutzer müssen klar erkennen können, dass sie sich nicht auf der Website des Unternehmens, sondern im Online-Nachhaltigkeitsbericht befinden.“ Im Vergleich zur stets aktuellen Unternehmenswebsite wird auf der Microsite auch der stichtagsbezogene Fix-Charakter erkennbar: Ebenso wie gedruckte Berichte werden diese nach Veröffentlichung nicht mehr verändert.

Prozesse greifen nicht ineinander

An anderer Stelle zeigt sich, dass Online-Berichterstattung noch nicht zu Ende gedacht wird. Selbst wenn Nachhaltigkeitsberichte mit hohen Budgets umgesetzt werden, führen sie anschließend ein Dasein in der Nische. Während die Deutsche Telekom und die Rewe-Group ihre Nachhaltigkeitsberichte ganz selbstverständlich und prominent in den Online-Unternehmensauftritt integrieren, ist man bei anderen Unternehmen umständlich auf der Suche nach geeigneten Informationen. Die Gründe sind eher praktischer Natur und

keine Absicht, meint Joëlle Loos-Neidhart, Leiterin Marketing und Kommunikation der Schweizer Neidhart + Schön Group, die aktuell die Online-Berichterstattung von Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz untersucht haben. „Die nicht-finanziellen Kennzahlen sind oftmals noch nicht bereit, wenn die finanzielle Berichterstattung erfolgt“, so Loos-Neidhart. „Letztere ist seit vielen Jahren in den Prozessen optimiert und eingespielt und im Trend immer früher im Jahr abgeschlossen, während die nicht-finanziellen Kennzahlen eine neuere Entwicklung darstellen und oftmals die Erfassung der Daten noch eine Herausforderung ist.“

Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen das nicht-finanzielle Reporting von einem anderen Fachbereich verantwortet wird. Unzureichend ausgestattete CSR-Abteilungen, wie sie das letzte CSR-Benchmark der Kölner Agentur Net-Federation beschreibt, leisten ihr übriges. Demnach fehlen in vielen Unternehmen die erforderlichen Ressourcen, um die Nachhaltigkeitskommunikation strategisch aufzubauen.

Klar ist auf jeden Fall: Gut gemachte Online-Berichte erhöhen gegenüber gedruckten Berichten die Aufmerksamkeit deutlich. Unternehmen sollten zukünftig also das reichhaltige Spektrum der Online-Kommunikation nutzen. „Es wird heute bei weitem noch nicht alles umgesetzt, was technisch möglich wäre. Beispielsweise Adhoc-Daten die spannendes Story-Telling begleiten wären heutzutage schon leicht umsetzbar“, so Nils Giesen. Auch neue technologische Ansätze wie virtual- oder aug-

mented reality (VR oder AR) werden in die Onlineberichterstattung einfließen. Der Sportartikelkonzern adidas hat bereits erste Maßnahmen in der Nachhaltigkeitskommunikation getestet. Die Potenziale sind für Elisabeth Senger unverkennbar: „Diese neuen Technologien können reale Einblicke in Unternehmen und Lieferketten gegeben, die bisher nur durch Beschreibungen oder Bilder möglich waren. Klar ist aber auch, dass sich dann die Budgets in der Nachhaltigkeitsberichterstattung künftig an die der Geschäftsberichterstattung angelehnen müssen.“

Keep it Simple and Stupid

Der Werkzeugkasten für die zielführende Umsetzung der Online-Berichterstattung orientiert sich an den gängigen Standards moderner Webdesign-Programmierung. „Die User Experience muss stimmen, andernfalls ist der Leser schnell wieder weg, ohne die Inhalte aufgenommen zu haben“, so Elisabeth Senger. Für Nils Giesen heißt die Devise: Keep it Simple and Stupid. „Auch wenn es sicherlich spannend ist gedanklich, die Nachhaltigkeitsberichte in AR oder VR zu denken, eine heutige Umsetzung sollte auf Standardtechnologien basieren und bei Usability dem Mobile-first oder Mobile-responsive folgen.“

Das Feature-Repertoire für Online-Berichte zählt mittlerweile um die 100 Funktionen in sehr unterschiedlichen Komplexitätsstufen. „Zum Standard zählt es z.B., dass man in allen Online-Berichten Tabellen als XLS-Datei herunterladen kann“, so Eloy Barrantes. Auch eine relevanzgesteuerte Suche sowie ein Responsive Design für mobile

Endgeräte zählen zu den „Must-haves“. Barrantes: „Für mich kennzeichnen sich gute Online-Berichte aber vor allem dadurch, dass sie medienspezifische Darstellungsformen einsetzen und digitale Möglichkeiten ausschöpfen. Etwa im Bereich des Customized Reporting - z.B. durch Tagging.“

Auf jeden Fall gehört dem Online-Reporting die Zukunft, auch wenn PDFs und gedruckte Berichte noch lange nicht aussterben. Dennoch scheint das gedruckte Wort auf dem Rückzug. Die Wirtschaftsuniversität Wien hat gemeinsam mit der Agentur Nexxar Geschäftsberichte der DAX30 Unternehmen untersucht und dabei festgestellt: Während 2009 noch 30.842 Berichte gedruckt wurden, waren es 2019 nur noch 1.856 Exemplare.

Ein sicheres Indiz für das Nachhaltigkeits-Reporting, davon ist Joëlle Loos-Neidhart überzeugt: „Nachhaltigkeitsinformationen werden in der Tendenz nicht gedruckt, sondern online veröffentlicht und dies immer öfter und professioneller, was dem Trend der Digitalisierung in der Kommunikation entspricht.“ Vor allem weil Online-Berichte völlig neue Lesergruppen erschließen. „Online-Berichte sind heute ganz klar das Leitmedium der Nachhaltigkeitsberichterstattung“, bestätigt Eloy Barrantes.

Das bietet Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung

Sicher ist, die Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte wird zunehmend online stattfinden. Oft liegen die Daten, die Basis jedes Berichts, schon digital vor. Doch digital ist noch lange

nicht online. Online-Berichte müssen die Rezipienten im Blick haben, um ihre Vorteile voll auszuspielen. Worauf Unternehmen dabei achten sollten, haben uns die Experten von akzente kommunikation und beratung aus München erklärt:

Transparenz als Basis

Transparenz gegenüber allen Stakeholdern ist das A und O. Online bedeutet Transparenz auch Auffindbarkeit: Inhalte sind im Netz für jeden von überall und jederzeit zugänglich, durchsuchbar und vergleichbar – im Falle von archivierten Berichten noch Jahre nach der Veröffentlichung. Theoretisch. Denn gerade Nachhaltigkeitsberichte sind oft schwer auffindbar. Hier sollten Unternehmen auf Suchmaschinenoptimierung setzen, Themen und Informationsebenen verlinken und Barrierefreiheit mitdenken.

Responsiv – nicht nur im technischen Sinne

„Mobile first“ gilt natürlich auch in der Nachhaltigkeitskommunikation, die korrekte Ausgabe von Inhalten auf allen Devices ist essenziell. Doch Responsivität bedeutet zugleich, auf Nutzer einzugehen. Zum einen, indem Unternehmen die Klickzahlen auswerten und so die Interessen der Nutzer erkunden. Zum anderen, indem Dialogangebote bereitgestellt, aktiv genutzt und strategisch eingebunden werden. Beides ist für Nachhaltigkeitsinhalte bisher eher selten der Fall.

Formate richtig nutzen

Online sind enorme Reichweiten möglich, eine strategische Kommunikation

mit zielgruppenspezifischen Formaten vorausgesetzt. Das sollten die Nachhaltigkeitsberichterstatter nutzen: Interaktive Kennzahlendarstellungen und Grafiken können vieles veranschaulichen und Inhalte neuen Zielgruppen zugänglich machen. Hashtags verbinden Inhalte und machen es leichter, sie zu entdecken. Videos und Podcasts nehmen weiter in der Verbreitung zu. Letztere erleben derzeit geradezu einen Boom und eignen sich gut für die Vermittlung von Nachhaltigkeitsinhalten.

Live berichten

Neben relevanten Inhalten und zielgruppenspezifischer Ansprache ist die Aktualität online entscheidend. Kontinuierliche Kommunikation zu aktuellen Entwicklungen über Social Media und die eigene Webseite sind die Konsequenz. Live-Umfragen und -Dialoge können Stakeholder in die Gestaltung des Wandels einbeziehen. Auch Live-Berichterstattung wird ein Thema werden: Nicht mehr die Rückschau auf ein vergangenes Jahr, sondern was heute passiert, ist für die meisten von Interesse – gerade in der aktuellen Klimaschutzberechnung.

Autor

Thomas Feldhaus ist freier Wirtschaftsjournalist und lebt in Norden (feldhaus@diewirtschaftsredaktion.com)



Juristische Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung FEHLERHAFTES CSR-REPORTING HAT RECHTLICHE FOLGEN

Eine ganze Reihe gesetzlicher Regelungen verpflichten vor allem größere Unternehmen zur nicht-finanziellen Berichterstattung. Bei Verstößen dagegen drohen – gerade in Deutschland – straf- und ordnungswidrigkeitsrechtliche Konsequenzen.

Von Holger Hembach

Verbraucher haben Macht. Selbst die größten und mächtigsten Unternehmen hängen von ihren Kunden ab. Wenden sich die Kunden ab, weil sie sich mit dem Unternehmen nicht mehr identifizieren können oder weil sie bestimmte Verhaltensweisen ablehnen, wird das Unternehmen Einbußen spüren – und über kurz oder lang seine Geschäftspraktiken ändern müssen.

Daher sehen viele in der Macht der Konsumenten den Hebel, der Unternehmen dazu bringen kann, ihrer Verantwortung für die Umwelt, die Achtung der Menschenrechte und für Sozialstandards gerecht zu werden. Das setzt allerdings voraus, dass die Konsumenten sich zuverlässig darüber informieren können, welche Maßnahmen Unternehmen in diesen Bereichen ergreifen. Deshalb gibt es verschiedene gesetzliche Regelungen, die Unternehmen verpflichten, Informationen zu gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit zur Verfügung zu stellen. Wichtige Regelungen im Detail:

Die CSR-Richtlinie und ihre Umsetzung

Die für den europäischen Raum wohl wichtigste ist die sogenannte CSR-Richtlinie der EU. Sie verpflichtete die Mitgliedsstaaten der EU, in ihr nationa-

les Recht Regelungen für die Berichterstattung bestimmter Unternehmen zu nicht-finanziellen Aspekten ihrer Geschäftstätigkeit - wie die Auswirkungen auf die Umwelt oder auf die Menschenrechte - zu erlassen. Der Hintergrund der Regelung war nach der Begründung, „die Angabe nichtfinanzialer Informationen“ sei „ein wesentliches Element der Bewältigung des Übergangs zu einer nachhaltigen globalen Wirtschaft, indem langfristige Rentabilität mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz verbunden wird.“

Um diese Richtlinie in deutsches Recht umzusetzen, verabschiedete der Bundestag im April 2017 das „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“. Danach müssen bestimmte Unternehmen über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte, die Risiken von Korruption und Bestechung und ihr Diversitätskonzept berichten. Sie müssen dabei Rechenschaft darüber ablegen, welche Risiken sich aus ihrer Geschäftstätigkeit in diesen Bereichen ergeben.

Darüber hinaus sind sie verpflichtet zu erläutern, welche Konzepte sie haben, um die Risiken zu minimieren und

welche Resultate sie dabei erzielen. Diese Pflicht trifft im Wesentlichen große Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter haben oder mehr als 40 Millionen Euro Umsatz im Jahr erzielen.

UK Modern Slavery Act

Berichtspflichten können sich darüber hinaus aber auch aus anderen Gesetzen ergeben. Ein Beispiel ist der UK Modern Slavery Act, der 2015 im Vereinigten Königreich in Kraft trat. Er hat zum Ziel, moderne Sklaverei zu bekämpfen. Der Begriff „moderne Sklaverei“ ist juristisch nicht definiert. Er dient vielmehr der Beschreibung eines sozialen Phänomens: Obwohl es Sklaverei in dem Sinne, dass einem Menschen juristisch das Eigentum an einem anderen Menschen zugesprochen wird, nicht mehr git, leben Menschen in vielen Fällen unter Bedingungen, die der klassischen Sklaverei sehr ähnlich sind. Lebensbedingungen, die der modernen Sklaverei zugerechnet werden, sind beispielsweise Schuld knechtschaft, Zwangsheirat oder bestimmte Formen der Kinderarbeit.

Diese Fälle sind sehr häufig. Genaue Zahlen gibt es nicht, weil der Begriff eben nicht klar definiert ist. Die Weltarbeitsorganisation schätzt aber die Zahl der Menschen, die weltweit in moderner Sklaverei leben, auf über 40 Millionen.

Der UK Modern Slavery Act soll sicherstellen, dass im Vereinigten Königreich tätige Unternehmen durch ihre Geschäftstätigkeit nicht zu moderner Sklaverei beitragen oder diese nutzen. Das wesentliche Mittel dazu ist eine Berichtspflicht. Unternehmen, die im

Vereinigten Königreich tätig sind und einen Jahresumsatz von über 36 Millionen Pfund erzielen, müssen eine „Erklärung zu Sklaverei und Menschenhandel“ („Slavery and Trafficking Statement“) abgeben. Diese muss Informationen über die Struktur des Unternehmens und seine Lieferkette enthalten und angeben, in welchen Teilen des Geschäfts die Gefahr von Sklaverei und Menschenhandel besteht und welche Maßnahmen das Unternehmen trifft, um diese Risiken zu minimieren.

Darüber hinaus muss der Bericht auch Angaben zu Schulungen enthalten, die das Unternehmen durchführt. Um der Gefahr der Unbestimmtheit zu entgehen, definiert das Gesetz, was unter moderner Sklaverei im Sinne dieser Regelungen zu verstehen ist.

Der australische Modern Slavery Act

Einen ähnlichen Ansatz wählt der australische Modern Slavery Act. Er trat am 1. Januar 2019 in Kraft und baut auf den Erfahrungen auf, die im Vereinigten Königreich gemacht wurden.

Das Gesetz verpflichtet bestimmte Unternehmen, jährlich darüber zu berichten, welche Risiken moderner Sklaverei es in ihrer Geschäftstätigkeit und ihren Lieferketten gibt – und welche Maßnahmen sie treffen, um diesen Risiken zu begegnen. Die Verpflichtung zur Berichterstattung trifft Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 100 Millionen australischen Dollars, die ihren Sitz in Australien haben oder dort tätig sind. Darüber hinaus sind auch große staatliche Unternehmen und andere große staatliche Einrichtungen zur Berichterstattung verpflichtet; hie-

rin liegt ein Unterschied zum UK Modern Slavery Act. Auch hier müssen Unternehmen im Wesentlichen über die Risiken moderner Sklaverei in ihrer Lieferkette berichten; sie müssen darlegen, was sie tun, um diese Risiken zu minimieren und welche Resultate diese Maßnahmen haben.

EU-Konfliktmineralienverordnung

Auch die EU-Konfliktmineralienverordnung sieht die Schaffung von Berichtspflichten vor. Sie ist beeinflusst vom amerikanischen Dodd-Frank Act, der im Juli 2010 in Kraft trat. Er beruht auf der Erkenntnis, dass Erlöse aus der Verwertung bestimmter Mineralien häufig genutzt werden, um die Beteiligung an Kriegen zu finanzieren – vor allem im Kongo und in angrenzenden Ländern. Daher verpflichtet er Unternehmen, an die Börsenaufsicht zu berichten, welche Maßnahmen sie treffen, um sicherzustellen, dass Mineralien nicht aus dieser Region stammen. Diese Berichte müssen auch auf der Internetseite der Unternehmen veröffentlicht werden.

Nach Erlass dieser Regelung gab es bald auch in der EU Bestrebungen, ähnliche Vorschriften zu schaffen. Das Ergebnis ist die EU-Konfliktmineralienverordnung. Sie soll für die europäische Union ein einheitliches System für die Erfüllung von Sorgfaltspflichten in der Lieferkette von Rohstoffen aus Konflikt und Hochrisikogebieten schaffen und damit für mehr Transparenz und Sicherheit hinsichtlich der Lieferpraktiken von Importeuren sowie von Hütten und Raffinerien sorgen.

Diese Richtlinie muss von den Mitglied-

staaten der EU in nationales Recht umgesetzt werden. In Deutschland brachte die Bundesregierung im November 2019 hierzu einen Gesetzesentwurf in den Bundestag ein (das Mineralische-Rohstoffe-Sorgfaltspflichten-Gesetz). Er sieht, kurz gesagt, Berichtspflichten im Zusammenhang mit dem Import von Zinn, Tantal, Wolfram, deren Erzen und Gold aus Konflikt- und Hochrisikogebieten in die EU vor. Der Bundestag hat den Gesetzentwurf Ende Januar an den Bundesrat weitergeleitet.

Sanktionen für die Verletzung von Berichtspflichten

Es gibt also zahlreiche Gesetze und Regelungen, aus denen sich für Unternehmen Berichtspflichten in Bezug auf ihre gesellschaftliche Verantwortung ergeben (der vorstehende Überblick war nur ein Ausschnitt). Allerdings gibt es grundsätzliche Kritik an Berichtspflichten als Instrument für die Durchsetzung sozialer Pflichten von Unternehmen. Viele bezweifeln, ob Transparenz und die Macht des Konsumenten tatsächlich zu mehr Nachhaltigkeit führen. Die Berichte seien zu zahlreich und zu unübersichtlich, um langfristig eine Orientierungshilfe für Konsumenten zu bieten.

Neben dieser grundsätzlichen Kritik gibt es auch eher praktische Einwände. In vielen Fällen kommen Unternehmen ihrer Pflicht, über gesellschaftliche Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit zu informieren, nicht nach. Selbst wenn sie es tun, sind die Berichte häufig kaum aussagekräftig und scheinen eher dem Versuch geschuldet, gesetzliche Pflichten mit einem Minimum an Aufwand zu erfüllen, als Verbraucher tatsächlich

umfassend zu informieren. In einer Bewertung von Berichten, die nach dem UK Modern Slavery Act erstellt worden waren, kam das Business und Human Rights Resource Centre zu dem Ergebnis, dass immer noch ein Großteil der berichtenden Unternehmen lediglich allgemein gehaltene Berichte erstattete.

Damit hängt die Kritik zusammen, dass weder der UK Modern Slavery Act noch der australische Modern Slavery Act Sanktionen für Unternehmen vorsehen, die die vorgeschriebenen Berichte nicht veröffentlichen oder abgeben. In beiden Fällen war der Gesetzgeber davon ausgegangen, dass der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen ein hinreichender Anreiz sei, zu berichten.

Auch wenn die Gesetze noch vergleichsweise neu sind und es deshalb vielleicht für eine Einschätzung zu früh ist, scheint sich dies bislang nicht zu bewahrheiten.

Dagegen können sich an Verletzungen der Berichtspflicht in Deutschland Konsequenzen knüpfen. Das Handelsgesetzbuch sieht vor, dass in der nichtfinanziellen Erklärung Angaben zu machen sind, wenn sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs „erforderlich“ sind. Diese Angaben sind also verpflichtend.

Falsche Angaben können hier Folgen haben: Wer als Mitglied eines vertretungsberechtigten Organs oder des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft bei der Aufstellung des nichtfinanziellen Berichts einer Vorschrift zur CSR-Berichterstattung zuwiderhandelt, begeht eine Ordnungswidrigkeit. Dies kann mit einer Geldbuße bis zu 50.000 € ge-

ahndet werden. In bestimmten Fällen kommen sogar strafrechtliche Konsequenzen in Betracht. § 331 das Handelsgesetzbuch sieht vor, dass Mitgliedern eines vertretungsberechtigten Organs oder Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft, die in der nichtfinanziellen Erklärung falsche oder verschleiernde Angaben machen, Freiheitsstrafen bis zu drei Jahren oder Geldstrafen drohen.

Sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften sind verpflichtet, dafür Sorge zu tragen, dass die nichtfinanzielle Erklärung inhaltlich zutreffend ist und den gesetzlichen Vorgaben genügt. Der Aufsichtsrat muss dabei den Vorstand überwachen.

Viele Aufsichtsräte setzen daher externe Prüfungsunternehmen ein, um sicherzustellen, dass die nichtfinanzielle Erklärung den Anforderungen genügt, die sich aus dem Gesetz ergeben. Wenn der Aufsichtsrat den Vorstand nicht ordnungsgemäß überwacht, können sich daraus Ansprüche auf Schadensersatz ergeben.

Allerdings gilt auch in diesem Bereich: Wo kein Kläger, da kein Richter. Jedenfalls bislang scheint es kaum Fälle zu geben, in denen eine Verletzung von Pflichten bei der nichtfinanziellen Berichterstattung Konsequenzen gehabt hätte.

Die Begründung der CSR-Richtlinie der EU sieht vor, dass die nationalen Gesetzgeber durch wirksame Mechanismen sicherstellen sollen, dass Unternehmen ihre Pflicht zur CSR-Berichterstattung nachkommen. Vor allem in der Zivilgesellschaft hat das zu Forderungen geführt, ein Verbandsklagerecht

einzu führen, das beispielsweise Menschenrechtsorganisationen in die Lage versetzen würde, wegen irreführender Angaben in CSR-Berichten Klage zu erheben. Durchgesetzt haben sich solche Forderungen bislang nicht.

Allerdings gibt es im Ausland bereits Versuche, die Berichterstattung von Unternehmen zu ihrer sozialen Verantwortung als Hebel zu nutzen, um sie auch juristisch zur Verantwortung zu ziehen. Nachdem im Jahr 2013 beim Brand der Textilfabrik Rana Plaza über 1000 Menschen ums Leben gekommen waren, verklagten Angehörige der Opfer das kanadische Unternehmen Loblaw Inc. Loblaw ist ein großes Handelsunternehmen, das über zwischengeschaltete Unternehmen Waren bezogen hatte, die in Rana Plaza hergestellt worden waren. Loblaw hatte seine Zulieferer auf die Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards verpflichtet und dieses auch prominent auf seiner CSR-Berichterstattung zur Schau gestellt.

Die Kläger argumentierten unter anderem, wenn Loblaw Verbraucher auf die hohen Standards hinweise, müsse es auch dafür haften, dass diese tatsächlich eingehalten würden. Die Klage wurde in den ersten zwei Instanzen abgewiesen. Ob der Fall den Supreme Court erreichen wird, ist noch nicht klar.

Im Vereinigten Königreich befasste sich der Supreme Court mit einer Klage gegen das Minenunternehmen Vedanta. Ein Tochterunternehmen hatte (nach Auffassung der Kläger) Umweltschäden in Sambia verursacht. Das Gericht befand, dass englische Gerichte für die Klage zuständig seien. Die Kläger hat-

ten unter anderem geltend gemacht, das Mutterunternehmen sei verantwortlich, weil es Mitarbeiter des Tochterunternehmens geschult und einen Code of Conduct für diese erstellt habe. Hier war also nicht direkt die Berichterstattung des Unternehmens der Ansatzpunkt; dennoch besteht eine Verbindung, denn Maßnahmen zur Sicherstellung der Menschenrechte und von Umweltstandards sind ein wesentliches Element der nicht finanziellen Berichterstattung – und diese ist ein Hebel, um Unternehmen zur Durchführung entsprechender Maßnahmen zu bewegen.

Über die Klage ist noch nicht endgültig entschieden, sodass es für eine Einschätzung zu früh ist.

Die Klagen zeigen aber, dass die Sorge mancher Unternehmen, künftig aufgrund ihrer CSR-Berichterstattung auch anderweitig in die Pflicht genommen zu werden möglicherweise nicht ganz unbegründet ist.

Autor

Holger Hembach ist Rechtsanwalt in Bergisch Gladbach. Er berät zu Grund- und Menschenrechtsfragen (info@hembach.legal).



„Alles steht im Blickpunkt der Öffentlichkeit“ EHRLICHKEIT IN DER DIGITALEN KOMMUNIKATION

Ehrlichkeit in der digitalen Kommunikation Zu den Anbietern von Zertifikatsprogrammen für CSR-Manager gehört die BAW Bayerische Akademie für Wirtschaftskommunikation. Mit deren Vorstandsvorsitzender Matthias Holz sprach Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Herr Holz, welche Veränderungen bringt die Digitalisierung der Nachhaltigkeitskommunikation?

Matthias Holz: Unternehmen haben seit jeher ihr Nachhaltigkeitsengagement kommuniziert. Für wesentliche Veränderungen dabei sorgt heutzutage die absolute Transparenz: Nahezu alles steht im Blickpunkt der Öffentlichkeit.

Die Krux in der Nachhaltigkeitsdiskussion ist allerdings, dass sich oft nur ein Bruchteil des Engagements für die Kommunikation in eine breitere Öffentlichkeit eignet. Denn der Konsument beziehungsweise Kunde, aber auch andere Zielgruppen, setzen in den heutigen Tagen stillschweigend Vieles voraus und eine Kommunikation über bereits Erwartetes enttäuscht sogar eher. Auch deshalb ist Ehrlichkeit gefordert. In der digitalen Welt können Aussagen zeitgleich von Vielen gegengeprüft werden. Kommunikation und Wirklichkeit müssen zusammenpassen. Gerade beim Thema Nachhaltigkeit sollten Unternehmen über Stärken und auch Schwächen sprechen, über Erfolge und auch Rückschläge. Nicht alles gelingt auf Anhieb, Nachhaltigkeit ist oft ein steiniger Weg. Wir brauchen einen offenen Dialog auf Augenhöhe – auch in den sozialen Medien. Daraus können zudem Impulse aus der Community entstehen, die Unternehmen zu Innovationen inspirieren.

Wie verändert die Digitalisierung Ihre Arbeit als Bildungsträger?

Natürlich steht Digitalisierung bei uns oben auf dem Programm. Dabei gehen wir aber einen eigenen Weg: Digitalisierung ist toll, aber sie kann nicht alles abdecken. Wissen - nicht das Können - lässt sich über digitale Lösungen vermitteln. Ohne Präsenzveranstaltungen würde bei allen digitalen Aktivitäten aber der soziale Klebstoff fehlen: das gemeinsame Ausarbeiten, vielleicht auch das gemeinsame Scheitern. Wir wollen die Teilnehmenden zusammenbringen und gemeinsam Erfolge feiern. Deshalb ist unser Ansatz: So viel Wissen wie möglich vermitteln wir im Vorfeld einer Veranstaltung digital - auch um die Teilnehmenden auf einen gemeinsamen Wissensstand zu bringen. Die Präsenzphase ist dann unsere Qualitätszeit; hier steht die Anwendung des Wissens im Vordergrund. Und nach Abschluss der Veranstaltung lassen wir die Teilnehmenden nicht alleine, sondern wir begleiten sie bei der Umsetzung ihres neu erworbenen Wissens und Könnens in den Unternehmen. Dabei können digitale Lösungen wieder unterstützen.

Vielen Dank für das Gespräch!



Guerilla-Marketing: Überraschend und lebensnah DIE TAKTIK DER KLEINEN

Nachhaltige kleine und mittlere Unternehmen nutzen digitales Guerilla-Marketing noch wenig. Dabei bietet es durchaus Chancen für die Kommunikation mit Kunden und Öffentlichkeit.

Von Claudia Mende

Der Begriff Guerilla-Marketing klingt nach Kampf, aber es geht hier nicht um kriegerische Taktiken. Guerilla-Marketing meint unkonventionelle und überraschende Marketingaktionen, die mit kleinem Einsatz große Wirkung erzielen können. Unter dem Motto „brain beats budget“ erzielen sie Aufmerksamkeit durch kreative Ideen und stechen

so aus der Masse der Werbung hervor.

Die ursprünglich aus den USA stammende Marketingidee will Konsumenten auf eine Art und Weise gewinnen, mit der sie nicht rechnen. Der Begriff geht zurück auf den amerikanischen Unternehmensberater Jay Conrad Levinson (1933-2013), der diese Form des Marketing in den 1980er Jahren

speziell für kleine Betriebe entwickelt hat, die sich angesichts der Marktmacht von großen Unternehmen oder Unternehmensgruppen etwas einfallen lassen müssen. Levinson hatte den kleinen Buchhändler vor Augen, der sich zwischen großen Ketten behaupten will und einen flotten Spruch auf seinen Kassenbon druckt, um aufzufallen.

Begegnungen in der Lebenswelt

Heute bietet die Digitalisierung ganz neue Möglichkeiten für Guerilla-Marketing. Social-Media-Kanäle ermöglichen die grenzenlose Verbreitung von Text und Bild. Dabei liegt das Erfolgsgeheimnis dieses Marketings darin, den Kunden in ihrer jeweiligen Lebenswelt zu begegnen. Das kann je nach Branche in verschiedenen Spielarten von Guerilla-Marketing geschehen.

Ambush-Marketing nutzt Events wie Konzerte oder Sportveranstaltungen, um auf auffällige Weise für ein Produkt zu werben. Ambient-Marketing spielt sich an Orten ab, an denen die Kunden leicht zu finden sind. Der Hygieneartikelhersteller würde dann etwa Toiletten als bevorzugten Ort nutzen, das kann draußen sein oder in U-Bahnhöfen und Geschäften. Als eines der ersten kleinen, nachhaltigen Unternehmen nutzte das 2007 gegründete Kölner Textil-Label Armedangels dieses Instrument und erzielte viel Aufmerksamkeit mit einer Aktion im öffentlichen Raum. Man hatte das Logo des Unternehmens, eine Frau mit Engelsflügeln, die Pfeil und Bogen in den Händen hält, in Köln und anderen Städten mit einem Hochdruckreiniger auf das Straßenpflaster geblättert. Wer vorbeilief, sah das Signet

des Start-ups. Die Aktion und ihre digitale Verbreitung trugen wesentlich dazu bei, die Marke in der Anfangsphase bekanntzumachen.

Aber Armedangels stellt eher eine Ausnahme dar. Denn obwohl Guerilla-Marketing eine Taktik der „Kleinen“ sein will, sind es tatsächlich eher große Unternehmen, die diese Form der interaktiven Kundenkommunikation nutzen.

Das Schweigen der Kleinen

„Viele kleine und mittlere Unternehmen kommunizieren ihr nachhaltiges Engagement noch zu selten, selbst wenn sie Herausragendes leisten,“ sagt Jens Boscheinen, wissenschaftlicher Mitarbeiter für Nachhaltigkeit und digitale Kommunikation an der Hochschule Neu-Ulm. So wie das Unternehmen Taifun-Tofu GmbH, das 2020 den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie kleine und mittlere Unternehmen erhalten hat.

Der Freiburger Öko-Pionier konnte mit kurzen Transportwegen dank europäischem Soja-Anbau, mit einer CO2-armen Herstellung, der Verwendung von 100 Prozent Öko-Strom sowie dem Einsatz von Photovoltaik und Wärmegewinnung die Jury überzeugen.

Viel gäbe es für den Hersteller zu kommunizieren. Doch hier ist das preisgekrönte Unternehmen zurückhaltend. Neben klassischen Formaten wie Rezepten auf der Website gibt es nur eine Facebook-Seite mit wenigen Einträgen und einen Auftritt bei Xing. Ein paar klassische Firmenvideos auf Youtube sprechen keine große Zielgruppe an.

Für Boscheinen ist das nicht ungewöhn-

lich. „Mittelständische Unternehmen tun viel, von der energetischen Gebäudesanierung bis zum sozialen und regionalen Engagement,“ meint er, doch falle es ihnen immer noch schwer, darüber zu reden. Social-Media-Kanäle würden häufig wegen fehlender Personalkapazitäten nicht genutzt. Welche Chancen ein Instrument wie Guerilla-Marketing bietet, sei vielen nicht bewusst.

Kreativität statt Phrasen

Wenn es Nachhaltigkeitskommunikation gibt, dann sei sie oftmals einfallslos, kritisiert Hassaan Hakim von der Werbeagentur Yool. Viele Unternehmen hätten keine bessere Idee, „als ihren Kunden zu versprechen, sie könnten durch den Kauf eines Produkts ‚die Welt ein bisschen besser machen‘ oder sogar ‚die Welt retten‘“. Mit solchen Phrasen ließen sich aufgeklärte Menschen heute definitiv nicht mehr ködern. Guerilla-Marketing dagegen biete einen anderen Blick auf Nachhaltigkeit.

„Nachhaltigkeitskommunikation muss ebenso wie jede andere Form der werblichen Ansprache kreativ sein und Menschen in ihrem Alltag inspirieren“, so Hakim. Richtig angewandt habe Guerilla-Marketing das Potential, öko-soziale Themen im öffentlichen Raum kreativ und authentisch zu inszenieren.

Wie eine Guerilla-Aktionen funktioniert und viral geht, hat Yool beispielhaft für die Kampagne „Öko + Fair ernährt mehr!“ vom Naturland-Verband für ökologischen Landbau und Weltladen-Dachverband gezeigt. Mitarbeiter der Agentur haben dabei als fiktives Agrarunternehmen getarnt, auf einem Wochenmarkt Billiglebensmittel ange-

priesen, die nur durch die konsequente Ausbeutung von Mensch und Natur so günstig seien. Die Kunden griffen bereitwillig zu, wurden dabei gefilmt und gaben der Agentur ihre Bildrechte. Durch Überzeichnung des Themas entstand ein witziges Video, das rund 500.000mal angeklickt wurde. Die Resonanz war groß, weil im Netz weitergeleitet wird, was auffällt und interessant, aber nicht unbedingt als Werbebotschaft zu erkennen ist.

„Ich streich für dich“

Die Bio-Branche ist gerade dabei, solche Mitmach-Aktionen als Marketinginstrumente zu entdecken. Wie sie erfolgreich gelingen können, hat das kleine Familienunternehmen Nabio vorgemacht. Nabio produziert seit 2005 Bio-Convenience-Produkte wie Aufstriche und Suppen in ökologischer und regionaler Qualität.

Mit der Agentur Yool zusammen hat Nabio Guerilla-Marketing genutzt, um sich 2019 vor der Bio-Fachmesse in Nürnberg neu als junge, innovative Marke zu positionieren. In der Kampagne „Ich streich für dich“ stellt Nabio in den Vordergrund, dass der Kunde sich mit dem Produkt selbst etwas Gutes tut.

„Wir haben einen ganzen Tag lang am Berliner U-Bahnhof Alexanderplatz mit Nabio-Aufstrichen leckere Brote geschmiert und diese an Hungrige verteilt,“ sagt Donata von Reiche, Pressechefin von Nabio. „Daraus entstand ein kurzer Film, den wir über Facebook, Instagram und unsere Website verbreitet haben oder auf Messen präsentieren.“ Angesichts des Erfolgs von „Ich streich für dich“ hat Nabio eine weitere

Guerilla-Marketingaktion durchgeführt. Dabei hat ein „Eintopf-Express“ einen Tag lang in Berlin gratis Suppen ausgeteilt. Das Video von der Aktion wurde wieder über soziale Netzwerke verbreitet.

Direkte Kundenkontakte

Von Reiche ist davon überzeugt, dass Guerilla-Marketing für nachhaltige kleine und mittlere Unternehmen besonders gut geeignet ist, „weil es einen direkten Kundenkontakt ermöglicht, anders als etwa Plakatkampagnen, die darüber hinaus großflächig ausgesteuert sehr kostspielig sind.“ Allerdings gibt sie zu bedenken, dass Guerilla-Marketingaktionen von Kreativität und Spontaneität leben und diese Werte auch zur Marke passen müssten. Für ein traditionsbewusstes Unternehmen wäre eine Aktion zum Mitmachen in der U-Bahn nicht das Richtige.

Das unterstreicht auch Sascha Langner vom Institut für Marketing and Management an der Leibniz-Universität Hannover. Guerilla-Marketing habe nur dann Erfolg, wenn Aktionen zum Unternehmen, zum Produkt und zu den Kunden passen, meint er. „Es ist wichtig, nichts tun, was dem Kerngedanken des Unternehmens widerspricht“. Dazu brauche es „eine Denkhaltung aus Kundensicht.“ Man müsse sich Fragen stellen wie: „Wo hält sich der Kunde auf, wo kauft er ein, wie kann ich direkt auf ihn zugehen?“

Überschaubare Risiken

Wenn Guerilla-Marketingaktionen authentisch und in ein Marketing-Konzept eingebunden sind, dann können

sie gerade für kleine und mittlere Unternehmen wirksame Instrumente darstellen. Sie können mehr Traffic und Reichweite für Websites, mehr Online-Umsätze sowie mehr Verlinkungen auf Unternehmen, Produkt und Angebot schaffen. Die Risiken dagegen sind für kleine und mittlere Unternehmen überschaubar, wenn juristische Fragen wie etwa das Recht am eigenen Bild vorher ausreichend geklärt wurden.

Mittelständische Betriebe können schneller umsteuern als große Konzerne, falls etwas aus dem Ruder läuft, denn sie sind näher an in ihre Kunden dran. „Der unschätzbare Vorteil von Guerilla-Marketing liegt gerade für kleine und mittlere Unternehmen darin, dass sie direkt die Kunden fragen können: ‚Was hat dich gestört? Was können wir besser machen?‘“, sagt Langner. Richtig genutzt, bietet Guerilla-Marketing für kleine und mittlere Unternehmen eine gute Chance, um ihr Engagement für Nachhaltigkeit glaubwürdig und effektiv zu kommunizieren. Manche haben das bereits entdeckt.

Autorin

Claudia Mende ist freie Journalistin mit den Schwerpunkten Wirtschaft und internationale Zusammenarbeit (claudia.mende@csr-magazin.net).





McDonald's Deutschland nutzt Social Media zum Dialog NACHHALTIGKEITSDIALOGE - LEBENDIG UND STREITBAR

„Fastfood“. Für viele verbindet sich dieser Begriff mit allem anderen als Nachhaltigkeit - und mit den großen Schnellrestaurant-Ketten. McDonald's Deutschland engagiert sich für Nachhaltigkeit und publiziert dazu auf unterschiedlichen digitalen Kanälen. Über das Social-Media-Engagement sprach CSR MAGAZIN mit Birgit Höfler-Schwarz, Manager Corporate Affairs bei McDonald's Deutschland, und Robert Hoenerbach, Manager Corporate Affairs bei McDonald's Deutschland. Das Gespräch führte Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Seit wann spielt die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Ihr Unternehmen eine Rolle?

Birgit Höfler-Schwarz: Vor etwa 10 Jahren haben wir begonnen, uns intensiv mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen: Wir haben damals Ziele, Strategien und auch ein Berichtsformat festgelegt, welches sich vor allem auf die klassischen Stakeholder im Bereich Nachhaltigkeit ausrichtete, wie zum Beispiel CR-Experten, Journalisten und NGOs. In den Folgejahren haben wir unseren Nachhaltigkeitsbericht zusätzlich auch in ein gästetaugliches Format umgewandelt, denn schlussendlich ist auch das Interesse unsere Gäste an den Nachhaltigkeitsthemen immer relevanter. Nach wie vor berichten wir in Anlehnung an die Standards der GRI unter Prüfung der wichtigsten Kennzahlen durch die KPM-AG über unser Nachhaltigkeitsengagement. Botschaften aus dem Bericht, die besonders wichtig für unsere Gäste sind,

verlängern wir zudem auch auf anderen Kanälen.

Dabei werden Social Media eine große Bedeutung besitzen.

Birgit Höfler-Schwarz: Ja, genau. Unsere Gäste wollen mehr zu unserem Nachhaltigkeitsengagement erfahren. Daher integrieren wir Nachhaltigkeitsbotschaften in unsere Kommunikation – über alle Kanäle hinweg. Selbstverständlich auch auf unseren sozialen Netzwerken, wo wir inzwischen sehr viele Nutzer erreichen. Das Besondere ist: Diese Kanäle bieten die Möglichkeit, Botschaften schnell und breit zu kommunizieren. Ein Instagram-Post als Anfang, um dann in den tieferen Dialog mit den Gästen einsteigen zu können. Und zwar direkt, ohne Gatekeeper – das ist der große Vorteil der sozialen Medien.



Nutzen Sie die verschiedenen Social Media-Kanäle unterschiedlich, etwa was Inhalte und Zielgruppen betrifft?

Robert Hoenerbach: Grundsätzlich stellen wir uns immer gern der Herausforderung, alle Themen auch auf allen Kanälen zu spielen. Entscheidend dabei ist die Aufbereitung. Die muss natürlich je nach Kanal angepasst werden.

Seit etwa 10 Jahren sind wir auf Facebook aktiv. Dort erreichen wir eine breite Zielgruppe mit einem vielseitigen Angebot. Facebook ist ideal für die Kommunikation, die Plattform funktioniert sehr interaktiv. Auch wenn Facebook zunehmend nachgesagt wird, dass seine User eher älter sind, können wir aufgrund unserer großen Fan-Gemeinde hier immer noch eine breite Masse an Menschen – von jung bis älter – erreichen.



Auf Instagram erreichen wir vor allem die Teens und Twens. 2018 stellten wir Instagram in den Mittelpunkt unserer Kampagne „365 Gründe für McDonald's“, in deren Rahmen wir täglich einen guten Grund, um zu McDonald's zu gehen, posten. Seitdem nutzen wir Instagram intensiv zur Kommunikation aller möglichen Themen - augenzwinkernd und humorig. Instagram-Posts sind immer stylisch und schillernd, Influencer spielen eine wichtige Rolle. Das Publikum setzt sich nur kurz mit den Inhalten auseinander, die Posts werden schnell durchgescrollt. Deshalb müssen die Botschaften angemessen formuliert und dargestellt werden, in der kurzen Konsumzeit schnell und direkt verständlich sein. Instagram ist heute

gleichwertig mit Facebook.

Daneben nutzen wir auch noch Twitter: ein schnelles Medium, auf dem sich mehrfach täglich auch in hoher Frequenz Botschaften platzieren lassen. Auch auf Twitter kommunizieren wir augenzwinkernd, mit Humor - und mit viel Fingerspitzengefühl. Der Unterschied zu den anderen Kanälen: Bei uns twittert die Unternehmenskommunikation. Daher gibt es hier auch öfter mal Artikel aus der McDonald's-Welt. Klassische Werbeinhalte passen dagegen eher nicht so gut auf diesen Kanal.

Größere Bewegtbildformate stellen wir auf YouTube ein und erreichen damit insbesondere junge Menschen.

Kooperieren Sie mit Influencern?

Robert Hoenerbach: Wenn es sich thematisch anbietet, arbeiten wir auch im Nachhaltigkeitsbereich mit Influencern zusammen. Etwa bei der „No Plastic Challenge“, als Influencer drei Tage lang ihr Leben ohne Plastik dokumentierten. Grundfragen dabei sind: Passt der Influencer zum Thema, zur Botschaft? Lässt er sich glaubwürdig für Nachhaltigkeitsthemen einsetzen? Denn hier geht es ja um etwas anderes, als ein Produkt vor der Kamera zu präsentieren. Und schließlich ist McDonald's im Kern ein Familien-Restaurant und deshalb brauchen wir „familientaugliche“ Influencer.

Wie stellen Sie sich organisatorisch und personell für die Social Media-Kommunikation auf?

Robert Hoenerbach: Der Social Media Auftritt von McDonald's Deutschland wird in Gemeinschaftsarbeit zwischen der PR- und Marketing-Abteilung gestaltet. Dabei haben wir natürlich auch die Unterstützung unserer Agenturen.

Wichtig ist uns: Wir haben den Anspruch, tagesaktuell und interaktiv zu sein. Daraus bringen wir relevante Themen schnell heraus und beobachten kontinuierlich, wie diese angenommen werden. Es ist wunderbar, dass wir auf jeden Inhalt Feedback bekommen. Wir schauen uns die Kommentare im Einzelnen an und nutzen die Rückmeldungen auch, um Themen zu identifizieren, die unseren Followern und Fans besonders unter den Nägeln brennen.

Wichtig dabei ist vor allem bei den Nachhaltigkeitsthemen, den Usern zu zeigen, dass wir ernsthaft daran arbeiten, besser zu werden und nicht nur Lippenbekenntnisse abzugeben. Daher ist für uns eine sogenannte Anschlusskommunikation nach dem Motto: „Ihr habt nachgefragt, wir haben umgesetzt.“ ein probates Instrument, um den Beleg zu liefern, dass wir die Anliegen unserer Gäste ernst nehmen. Als wir Anfang dieses Jahres unseren veganen Burger, den Big Vegan TS, mit neuer Rezeptur in die Restaurants brachten, haben wir beispielsweise häufig von unseren Usern gehört, dass der Burger zu trocken sei. Die Rezeptur haben wir daher angepasst – den Big Vegan TS gibt es jetzt mit mehr Ketchup und zusätzlich auch noch Röstzwiebeln.

Diese Interaktionen werden gerade bei Nachhaltigkeitsthemen wichtig sein.

Birgit Höfler-Schwarz: Gerade zu Nachhaltigkeitsthemen entstehen viele Interaktionen - teilweise lebendig und streitbar. Wir erleben ein hohes Bedürfnis unserer Nutzer, sich dazu auszutauschen. Diskutiert wird beispielsweise viel und gern über das Thema Verpackungen.

Und wir stellen fest: Die Gruppe der Nutzer, die sich über Klimaschutzthemen informiert, wird immer jünger. Die interaktiven Möglichkeiten der Social Media Kanäle haben wir etwa bei der Vorstellung unseres Modellrestaurants für weniger Müll und Plastik letztes Jahr in Berlin genutzt. Wir haben eine Userabstimmung über die Wahl der plastikfreien alternativen Löffel und Strohhalme initiiert und umfangreiches Feedback erhalten. [Anm.d.Red.: siehr Beitragsbild zu Beginn]

Generell bieten uns die Social Media Kanäle die Chance zum Dialog mit jungen Menschen darüber, welche Themen sie interessieren und wie sie informiert werden möchten. Das können wir dann in unserer zukünftigen Kommunikation zu gesellschaftlich relevanten Themen berücksichtigen.

Gerade zu Nachhaltigkeitsthemen wird es kritische Kommentare geben. Wie gehen Sie damit um?

Robert Hoenerbach: Zunächst gilt es die Netiquette zu wahren. Was wir nicht dulden sind Posts, die unter die Gürtellinie gehen. Und wir sorgen dafür, dass ein Streit unter den Nutzern nicht eskaliert. Wichtig ist für uns vor allem ein konstruktiver Dialog. Daher ist Kritik oft auch sinnvoll, um aus diesem Feedback beispielsweise auch neue Ideen zu entwickeln. Den Austausch mit Gästen und Kritikern sehen wir daher als eine riesige Chance. Schließlich wollen wir auch im Bereich Nachhaltigkeit immer besser werden.

Haben Sie vielen Dank für das Gespräch!



Deutschland: In Social Media überwiegt die Konzern-Kritik NEGATIVES KLIMA FÜR VERANTWORTUNGSTHEMEN

Internationale Konzerne trifft in den sozialen Netzwerken einiges an Kritik. Das trifft auch auf Nestlé zu. Über dessen Umgang mit den Social Media berichtet Achim Drewes, Leiter Public Affairs bei Nestlé, im Gespräch mit Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Herr Drewes, Nestlé wird auf Facebook, Twitter und Co. häufig kritisiert. Sehen Sie in den sozialen Medien mehr Chancen oder mehr Risiken für Ihr Unternehmen?

Achim Drewes: Ich bin hin- und hergerissen. Themen der unternehmerischen Verantwortung stoßen in Deutschland in den sozialen Medien häufig auf ein sehr negatives Klima. Unternehmen werden häufiger angeschossen als dass positiv berichtet wird. Das setzt klare Grenzen. In anderen Ländern gestaltet sich das anders.

Wenn wir etwa über Nachhaltigkeit beim Kaffee berichten, haben wir die Garantie, dass irgendjemand einen sehr negativen oder gar hasserfüllten Kommentar einbaut. Häufig geht das in die Richtung: „Wie könnt ihr über Nachhaltigkeit berichten, wenn ihr alle Wasserreserven dieser Welt aufkauft ...“.

Wir wollen differenziert argumentieren, stoßen bei solchen kritischen Diskutanten damit allerdings schnell an Grenzen.

Wie reagieren Sie auf diese Situation?

Wenn jemand etwas sendet, das wir als Frage verstehen, dann antworten wir kurz

über den digitalen Kanal selbst – mit Hinweisen auf weiterführende Informationen. Unser Eindruck ist aber, dass viele Nutzer sich auf das Kritisieren beschränken – und sich nicht wirklich für die Antwort interessieren, geschweige denn für die weiterführenden Informationen.

Positivere Rückmeldungen bekommen wir, wenn es uns gelingt, Dialoge zu personalisieren. Das gelingt besonders gut auf LinkedIn, das für einen gehobenen Diskussionsstil steht. Personalisierung bedeutet, dass Themen von unseren Mitarbeitern kommuniziert werden.

Uns als Unternehmen stellt das vor die Herausforderung, diese Botschafter zu befähigen, ohne sie zu instrumentalisieren. Personalisierte Beiträge erleben eine gute und sachliche Resonanz. LinkedIn können wir nutzen, um zu unseren Aktivitäten und Sichtweisen zu informieren und ein qualifiziertes Feedback einzuholen.



Sie haben über LinkedIn berichtet. Wie halten Sie es mit anderen Social Media?

Wir nutzen diese Kanäle - aktiv wie reaktiv. Denn es sind Plattformen, auf denen Verbraucher ihre Meinung platzieren wollen, und sie verdienen eine Antwort. Alle Fragen werden beantwortet - so sachlich und zeitnah wie möglich

Für Unternehmensthemen nutzen wir zuerst Twitter. Instagram gewinnt an Bedeutung. Bei Facebook entwickelt es sich gegenteilig: Technik, Reichweite und Dialogkultur machen Facebook zu einer sehr schwierigen Plattform für Unternehmenskommunikation.

Ein breites Monitoring der Social-Media-Kanäle ist für uns eine Selbstverständlichkeit, um auf Verbraucherfragen antworten zu können.

Vielen Dank für das Gespräch!

Social Media zeigen innere Entwicklungen DIE AUSSENWELT TEILHABEN LASSEN

Die Kommunikation auf Kapitalmärkten, auch zur Corporate Social Responsibility, ist Kernkompetenz der Agentur Kirchhoff Consult. Mit dem Gründer und Leiter Klaus Kirchhoff sprach Achim Halfmann über digitale Kommunikation.

CSR MAGAZIN: Herr Kirchhoff, stimmen Sie zu, dass für Nachhaltigkeits-Akteure an der Kommunikation via Social Media kein Weg vorbeiführt?

Klaus Kirchhoff: Die Nachhaltigkeitskommunikation über digitale Medien wird immer wichtiger. Zum einen erreichen Unternehmen ihre Zielgruppen dort. Und zum anderen ermöglichen soziale Medien bessere Einblicke dazu, wie Nachhaltigkeit gelebt wird.

Das ist ja mitunter spannungsreich: Da fordert die Business-Strategie ein „Mehr“ und die Nachhaltigkeitsstrategie ein „Weniger“. Vor diesem Hintergrund denken Unternehmen darüber nach, wie ihr Geschäftsmodell nachhaltig werden kann. Um das glaubhaft zu vermitteln und um die Außenwelt an inneren Entwicklungen teilnehmen zu lassen, dazu sind soziale Medien bestens geeignet.



Nehmen Sie TUI als Beispiel: Dort haben wir einen Nachhaltigkeits-Workshop gestaltet und darüber offen kommuniziert. Die Leute draußen konnten miterleben, wie ernst wir das Thema genommen haben. So etwas gelingt über soziale Medien.

Wer sich offen in die Karten schauen lässt, muss mit Kritik rechnen.

Wenn ich mich für die digitaler Kommunikation entscheide, muss ich den Mut haben, auch kritische Stimmen zuzulassen. Das ist für uns etwas Neues: Früher konnten wir hinter geschlossenen Türen diskutieren. Heute gibt es diese geschlossenen Türen nicht mehr; im Zweifel haben die eigenen Mitarbeiter Informationen nach außen geschafft.

Eine Firewall schützt uns vor technischen Angriffen von außen, nicht aber davor. Deshalb sollte die Außenwelt durch das Unternehmen selbst erfahren, was ihm Mühe bereitet.

Das heißt nicht, dass jeder Mitarbeiter mit internen Informationen im weltweiten Netz herumgeistert. Digitale Kommunikation muss man ordnen und klären: Wer ist für das zuständig? Wer antwortet worauf?

Hier ist also Professionalität gefragt.

Digitale Kommunikation kann man nicht nebenbei erledigen oder an die Assistentin übertragen. Diese Aufgabe muss genauso professionell gehandhabt werden wie das Marketing. Ein CEO ist da sicher überfordert und auf ein Team mit diverser Expertise angewiesen: jemand aus dem Kapitalmarkt, jemand aus der Nachhaltigkeitskommunikation sowie jemand für die Marke und das Marketing. Die Botschaft selbst kann dann aus dem Vorstand kommen und wird dann von diesem Team auf allen Ebenen und Kanäle klar und übereinstimmend kommuniziert.

Wir leben in einer schnelllebigen Zeit. Die zukünftigen Journalisten, Fondsmanager und Politiker sind in den sozialen Medien großgeworden und kennen keine anderen Kanäle. Wer die neuen Medien nicht beherrscht, gehört zu den Verlierern

Vielen Dank für das Gespräch!

Gesundheitsthemen in den Social Media EMPHATISCH KOMMUNIZIEREN MIT PATIENTEN ALS TESTIMONIALS

Die Gesundheits- und Sozialversorger St. Augustinus Gruppe ist mit sechs Hauptkanälen und über 10 000 Followern auf Facebook unterwegs und bedient daneben Instagram. Für das christlich-gemeinnützige Unternehmen arbeiten Christina Deselaers als CSR-Managerin und Patrick Festag als Marketing-Manager mit einem digitalen Schwerpunkt. Mit ihnen sprach Achim Halfmann über die Social Media-Kommunikation in einem besonders sensiblen Themenfeld: der Medizin.

CSR MAGAZIN: Wie verlief Ihr Weg in die Social Media?

Christina Deselaers: Viele unserer Zielgruppen nutzen digitale Kommunikationskanäle. So sahen wir Rezensionen zu unserer Arbeit auf Facebook und uns wurde klar: Wir müssen unsere Kommunikation professionalisieren und eigenen Content erstellen. 2015 haben wir erstmals Facebook für ein Projekt genutzt und 2017 ging der Facebook-Kanal für die St. Augustinus Gruppe an den Start. Später folgte Instagram.

Heute nutzen wir unterschiedliche Accounts für unterschiedliche Zielgruppen: Wir betreiben Facebook-Accounts der einzelnen Krankenhäuser, die ihre Patienten ansprechen, und einen Account der Gruppe – insbesondere für Job-Interessierte. Auf Instagram haben wir zunächst ebenfalls Job-Interessierte angesprochen. Inzwischen kommunizieren wir mit einem Gruppenaccount in einer größeren Vielfalt. Gegen TikTok haben wir uns bewusst entschieden, da deren Algorithmus Menschen mit Behinderungen benachteiligt.

Patrick Festag: Am Anfang unserer Social Media-Kommunikation war es gar nicht leicht, geeignete Inhalte zu finden. Mit manchen skeptischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir klärende Gespräche geführt. Nachdem wir aber erste Inhalte geholt und kommuniziert haben, wurde die Akzeptanz unter den Kollegen immer größer. Schließlich konnten wir gute Erfahrungen machen und so



zeigen: Kritische Posts bekommen wir in den Griff. Seit dem letzten Jahr bieten wir Fortbildungen an, um Kollegen die Angst vor den sozialen Medien zu nehmen.

Viele medizinische Themen kommen dem Menschen sehr nahe. Wie bringen Sie das in die Social Media?

Patrick Festag: Wir sind gefordert, unsere Themen stilvoll und emphatisch zu kommunizieren, und dabei zu zeigen: Im Zentrum steht der Mensch, nicht die medizinische Leistung. Optimal ist es, wenn wir Personen vor die Kamera bekommen, und zwar nicht nur Vorstände und Geschäftsführer.

Zum Thema Adipositas durften wir eine Dame vom Erstkontakt bis zur Therapie begleiten und interviewen. Diese Beiträge haben ein großes Interesse erlebt. Die Menschen wollen Personen aus dem Alltag erleben, nicht immer nur den Chefarzt.



Für unsere Bildsprache und die Videos gibt es einen klaren Rahmen. Wir wollen starke Bilder, aber zeigen dabei niemals das Problem, sondern immer die Lösung und den Weg dorthin.

Christina Deselaers: Damit wollen wir zeigen, dass wir Menschen würdevoll begleiten und an ihrer Seite stehen. Am Ende des Tages will ich mit dem guten Gefühl einschlafen, dass wir helfen konnten.



Zu unserem zertifizierten Tumorzentrum hatten wir im Herbst eine große Kampagne mit emotionaler Bildsprache. Ein Teil dieser Kampagne lief auch über Social Media, zudem haben wir eine Landing Page erstellt: gemeinsam-krebs-bekaempfen.de. Unser Ziel war es, bekannter zu werden und zu zeigen: Wir verfügen über viel Knowhow und kümmern uns. Als Testimonials sind drei Patienten zu sehen, die bei uns in Behandlung waren oder sind. So möchten wir Menschen die Energie geben, sich mit uns zu unterhalten. Wir können nicht jedem helfen, aber wir sagen Betroffenen, dass sie auf keinen Fall allein sind. Dabei klingt der Kernauftrag unserer Ordensgemeinschaft an: die Nächstenliebe. Wir zeigen, dass wir mit Herz und Hand bei der Sache sind. Wir bieten Empathie und treten in den persönlichen Kontakt. Das schafft Nähe und Vertrauen.

Welche Reaktionen erleben Sie auf Kampagnen wie die zur Tumorbekämpfung?

Patrick Festag: Bei allen Kampagnen gibt es Menschen aus der Community, die liken, kommentieren und verlinken. Und natürlich gibt es auch negative

Kommentare. Es gibt vereinzelt Leute, die in unseren Krankenhäusern nicht zufrieden waren und die darüber berichten. Denen wollen wir zeigen: Wir kümmern uns. Kein Kommentar soll im Sand versickern. Wo immer möglich suchen wir den persönlichen Kontakt. Intern arbeiten wir dazu mit unserem Beschwerdemanagement zusammen. Und in den Medien löschen wir keine kritischen Kommentare. Was wir allerdings löschen sind Beleidigungen.

Christina Deselaers: Es gibt Kollegen, die regelmäßig schauen, was auf unseren Social Media-Kanälen passiert – und die schnell reagieren. Im Prinzip läuft es dort nicht anders als mit den Leserbriefen in der klassischen Presse, nur bewegen wir uns in einem deutlich schnelleren Medium. Wir sehen eine geringere Hemmschwelle – und viele Chancen, mit Menschen in Kontakt zu treten.

Eine solch intensive Kommunikation wird nicht wenig Aufwand mit sich bringen.

Patrick Festag: Das bewältigen wir in einem Team. Mit den Interaktionen bin ich zwei bis drei Stunden am Tag beschäftigt. In den einzelnen Unternehmensbereichen gibt es Marketing-Referenten, von denen jeweils einer die Social Media-Verantwortung übernimmt. Insgesamt ist der Zeitaufwand schon recht hoch.

Einzelne Leistungen kaufen wir ein: Die Videos der Kampagne zur Krebsbekämpfung etwa sind von einer Agentur professionell erstellt worden. Ansonsten sind wir mit eigenen Bildern und Videos unterwegs. Wir schulen unsere Kollegen, damit sie wissen, worauf sie dabei achten müssen. Wir wollen keine Hochglanzbilder, sondern reale Momentaufnahmen aus dem alltäglichen Leben zeigen.

Wirkt sich die Ordensgeschichte Ihrer Häuser in dieser Kommunikation aus?

Christina Deselaers: Natürlich hat es Konsequenzen, dass in unserer Arbeit die Ordensschwestern weiterhin präsent sind. Im Aufsichtsgremium sitzen Schwestern und das Kloster ist von unserer Zentrale nur fünf Minuten zu Fuß entfernt. Wir bemühen uns, die Ordenstradition so zu übersetzen, dass sie ins moderne Leben passt. Es geht um eine Wertekommunikation, die von der Generation Z verstanden wird. In unserer Arbeit spiegelt sich die christliche Tradition wider, ohne dass wir jede Woche etwas Christliches posten.

Was kommt in den Social Media besonders gut an?

Christina Deselaers: Wir greifen die Fragen und Themen unserer Nutzer auf, zeigen soziale Projekte und das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darauf erhalten wir viele Reaktionen.

Eine hohe Beachtung finden Angebote an unsere Nutzer, wie sie sich selbst engagieren können. So haben wir etwa die Anfrage gepostet, wer Babymützen stricken könnte – und sehr viele Reaktionen darauf erhalten.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Kanäle der digitalen Kommunikation

LIVESTREAMING, BEWEGTBILDER UND DIE ALTE E-MAIL

Wie entwickeln sich digitale Kommunikationskanäle? Wodurch entsteht Nutzervertrauen? Darüber spricht im CSR MAGAZIN-Interview Björn Lampe, im Vorstand von betterplace verantwortlich für die strategische Ausrichtung. Lampe ist – wie er berichtet - seit 1992 „digital bewegt“. Das Interview führte Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Was bietet betterplace den Unternehmen?

Björn Lampe: Wir bieten Unternehmen digitale Formen des Engagements: Im Kern geht es um Geldspenden; dazu bieten wir neue Möglichkeiten, diese digital umzusetzen: kommunikativer und deutlich transparenter. Unternehmen bieten wir z.B. eigene kleine Spendenplattformen und vielfältige Aktionsformate, etwa Verdopplungsaktionen, bei denen sie eingegangene Spenden mit derselben Summe aufstocken – und das transparent und nachvollziehbar. Wir bieten Unternehmen Gutscheine für ihre Mitarbeiter oder Kunden, die für Projekte ihrer Wahl eingesetzt werden können. Das Ganze wird noch demokratischer, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter auffordern, selbst Projekte für dieses Programm vorzuschlagen.

Welche Zielgruppen erreichen Sie auf digitalen Kanälen?

Auf unserer Plattform erreichen wir Spender aus allen Altersgruppen. Der Schwerpunkt liegt bei den 20- bis 45-Jährigen, oberhalb wird es etwas dünner. Die ältesten Nutzer sind über 70 Jahre alt. Unsere Plattform ist so aufgesetzt, dass sie von jedem schnell genutzt werden kann.

Auf verschiedenen Kommunikationskanälen erreichen wir unterschiedliche Menschen. Ein Teil der Kommunikation geht von uns selbst aus. Besonders wichtig ist, wie Spender ihre Freunde einbeziehen; daraus können virale Effekte entstehen.

Welche Trends beobachten Sie im Blick auf die Nutzung digitaler Kanäle?

Wir setzen unterschiedliche Kanäle ein und eine klare Zuordnung ist schwierig. Lange Zeit war Facebook einer der wichtigsten, allerdings hat die Bedeutung von Facebook nachgelassen. Stark im Kommen sind Instagram und WhatsApp. Die E-Mail ist zurück und hat deutlich an Bedeutung gewonnen. Positive Erfahrungen sammeln wir zudem mit dem Livestreaming auf YouTube und Twitch. Bildsprache und Bewegtbilder werden deutlich wichtiger - auch mit Blick auf die Konvertierung hin zu Spenden.

Die mobile Nutzung nimmt massiv zu – weit über 60% greifen über mobile Endgeräte auf unsere Plattform zu: Menschen müssen nicht notwendigerweise am Laptop sitzen, um zu spenden. An der überwiegend mobilen Nutzung orientiert sich die Gestaltung unseres Auftritts: bildstark und mit kurzen Texten.

Und wir sehen, dass die Rolle der Influencer auch beim Spenden immer wichtiger wird. Fürsprecher mit großen Netzwerken können große Effekte auslösen. Man muss als Organisation allerdings Vertrauen in Influencer investieren und ein Stück Kontrolle abgeben.

Welche Rolle spielt Data Analytics für betterplace?

Wir analysieren unsere Spender sehr begrenzt. Datenschutz und Datensicherheit sind uns sehr wichtig. Die Daten, die wir analysieren, publizieren wir: Zahlungsmethoden, Uhrzeiten der Nutzung und ähnliches. Solche Daten können im gemeinnützigen Sektor etwas Gutes tun.

Daten werten wir nicht personenbezogen aus; der Spender soll selbst entscheiden, was mit seinen Daten geschieht. Wir setzen nur wenige Cookies ein, unsere Nutzer werden deutlich gefragt, ob sie dem zustimmen.

Transparenz gilt als eine wichtige Voraussetzung für das Nutzervertrauen.



Es ist seit dem Start der Plattform unser Grundsatz, möglichst transparent darzustellen, wie Spenden eingesetzt werden und was sie bewirken. Organisationen haben dafür auf betterplace.org verschiedene Möglichkeiten ihre Spender auf dem Laufenden zu halten. Das hat uns von anderen Plattformen abgehoben, wobei sich inzwischen viel getan hat – aber es gibt auch immer noch ‚Luft nach oben‘ – auch auf unserer Plattform.

Im Internet wollen Menschen auch emotional berührt werden.

Emotionalität gehört für mich dazu, denn Spenden ist auch ein emotionales Thema. Trotzdem ist es für uns immer wünschenswert, dass hier eine Sachebene erhalten bleibt.

Wie persönlich kann digitale Kommunikation gestaltet werden?

Per se ist digitale Kommunikation immer dann besonders persönlich, wenn sie auf mich und meine vorherigen Interaktionen eingeht. Das führt schnell wieder zu der Frage, wie ich verfügbare Daten nutzen will. Wenn ich das Gefühl habe, ich werde vom Websitebetreiber verfolgt, ist das relativ erschreckend. Gleichwohl: grund-sätzliche Interessen – etwa aus Nutzerprofilen – kann man für ein persönlicheres Erlebnis nutzen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Verlässlichkeit ist nicht nur eine Frage der Kommunikation „WIR ÜBERZEUGEN DURCH LEISTUNG“

Die Stiftung Jürgen Kutsch steht für eine Kultur der Begegnung im unternehmerischen wie im gesellschaftlichen Bereich, die von der Ethik der katholischen Soziallehre geprägt ist. Mit dem mittelständischen Unternehmer und Stiftungsgründer Jürgen Kutsch sprach Achim Halfmann.

Herr Kutsch, Sie leite einen LKW-Handel und eine Stiftung und stehen als Person für Nachhaltigkeitsthemen. Bietet die Social-Media-Welt eine Plattform für solche Themen?

Jürgen Kutsch: Nachhaltigkeitsthemen in den sozialen Medien zu kommunizieren heißt, ein dickes Brett zu bohren. Das gilt nicht nur auf dem Hintergrund der Fakenews, sondern auch vieler unvollständiger Informationen, schlagwortartiger Darstellungen und einer unüberschaubaren Informationsflut. Zahlreiche Meldungen finden aufgrund ihres Sensationscharakters und ihrer Emotionalität zu ihren Lesern.



Da erhalten solide Informationen schnell den Anstrich, langweilig und spießig zu sein.

Wie reagieren Sie darauf?

Wir sehen die Herausforderung, Ruhe und Konstanz in diese Kommunikation hineinzubringen und uns nachhaltig in einer Sprache zu positionieren, die auch von jungen Leuten gehört wird. Dabei sind wir insbesondere auf Fachportalen unterwegs.

Auf sozialen Medien müssen wir uns positionieren, um unsere Kunden, Mitarbeiter und Stakeholder zu erreichen. Aus politischen Diskursen halten wir uns dabei heraus.

Überzeugen Sie Ihre Leser damit?

Wir überzeugen nicht zuerst durch Kommunikation, sondern durch Leistung. Das ist es, was am Ende des Tages zählt. Wir zahlen unsere Rechnungen mit Skonto. Menschen wollen von uns wissen: Seid ihr verlässlich? Und das ist nicht nur Frage der Kommunikation.

Vielen Dank für das Gespräch!

Mitgliedern, Arbeitnehmern, Kunden und Politikern erreichen SOCIAL MEDIA IM NEWSDESK-FORMAT

Kristin Mattheis ist seit zwei Jahren Online-Redakteurin bei dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ) und verantwortet neben den Social Media-Kanälen die Homepage und die Erstellung von Videos. Bei ihr laufen die kommunikativen Fäden zusammen. Achim Halfmann sprach mit der Social-Media-Expertin.

CSR MAGAZIN: Welche Social-Media-Kanäle nutzen Sie?

Kristin Mattheis: Wir sind auf Facebook mit einer Unternehmensseite und unserer Zeitarbeitsgruppe. Twitter bedienen wir ebenso wie LinkedIn und Xing, YouTube und unseren eigenen Blog. Außer mir sind dabei drei Kollegen aus dem Pressteam aktiv.

Das ist vielseitig! Lassen Sie uns über die verschiedenen Kanäle sprechen, zuerst über Facebook.

Auf Facebook bieten wir eine Zeitarbeitsgruppe für unsere Mitglieder. Die Gruppe ist öffentlich; dazu gestoßen sind in der Hauptsache Menschen, die ein Zeitarbeitsunternehmen führen oder die in der Zeitarbeit tätig sind - oder Mitarbeiter aus dem HR-Bereich. Die Gruppe hat heute über 3000 Mitglieder und werktäglich zwischen sechs und acht Postings. Wir moderieren die Gruppe, plakative Werbung nehmen wir raus und in der Sommerzeit halten wir die Diskussion durch eigene Themen lebendig.



Wen erreichen Sie demgegenüber auf LinkedIn und Xing?

Xing ist das deutsche Business-Netzwerk, dort platzieren wir unsere HR-Themen und -Trends, passende Blogbeiträge und Veranstaltungen. Wir hoffen, so Personalinteressierte zu erreichen.

LinkedIn bildet eher den internationalen Bereich ab und wird vor allem von Fach- und Führungskräften genutzt. Dort informieren wir über Trends und Themen mit internationalen Bezügen.

Twitter gilt als ein besonders virulentes Medium.

Twitter ist für uns sehr wichtig, weil wir auch politisch aktiv sind und Twitter gerade politisch Engagierte und Interessierte erreicht. Unsere fünf Kollegen für die Lobbyarbeit sitzen in Berlin und sind dort gut vernetzt mit Politikern und

Verbänden. Twitter-Tweets bieten die Chance, Politiker zu verlinken, sie dienen vorwiegend der politischen Kommunikation. So posten wir Statements unseres Hauptgeschäftsführers auf Twitter.

You Tube hat sich als die zentrale Videoplattform etabliert.

Wir nutzen YouTube für viele Videos aus dem Verband, für Mitgliedergeschichten aus unserer Branche und für Statements von Politikern oder Verbänden. Zudem zeigen wir dort, wie unsere Veranstaltungen ablaufen. Wir bieten bereits eine bunte Mischung und würden gerne aktiver werden. Allerdings bin ich die einzige mit einer Video-Redakteursausbildung, und wir wünschen uns zusätzliches Personal, um mehr Videos drehen zu können.

Und schließlich betreiben Sie eine eigene Website.

Dort dient unser eigener Blog dazu, längere und kreative Texte unterzubringen. Es ist ein zusätzlicher Kanal, auf dem wir uns mehr Zeit für Themen nehmen können. Dort finden Sie arbeitsrechtliche Themen - etwa zum Urlaubsanspruch -, die unsere Mitglieder bewegen, und auch Buchrezensionen. Intensiv diskutierte Themen wie die Pflege in der Zeitarbeit können wir dort intensiver und kreativer beleuchten.

Gibt es eine medien-übergreifende Medienstrategie?

Ja, die leitet sich aus unserer Vision ab. Unter dem Motto „Wählen, nutzen, wertschätzen: Zeitarbeit ist ein attraktives Arbeitsverhältnis“ wollen wir die Zeitarbeit als attraktives Arbeitsverhältnis vorstellen. Dazu haben wir vor einem Jahr beim iGZ die Kampagne „Zeitarbeit: Eine gute Wahl.“ entwickelt. Darin zeigen wir aus der Perspektive unserer Mitglieder, wie vielfältig Zeitarbeit ist. Die daraus entstehenden Mitarbeitergeschichten setzen wir auf allen Kanälen ein.

Wie organisieren Sie das Miteinander der verschiedenen Kanäle?

Wir arbeiten mit einem Newsdesk-Format; bei uns steht das Thema im Vordergrund. Dienstags kommen die Themen in einer Infomanagement-Runde auf den Tisch. Wir besprechen, wie Themen ausgestaltet und für welchen Kanal sie genutzt werden. In diesen wöchentlichen Meetings diskutieren wir kreativ und es entstehen neue Ideen. Auch Kollegen aus der Grafik sind mit dabei. So entstehen Themenwochen, die über eine Woche hinweg crossmedial ausgespielt werden. Wir verbinden Social Media-Posts mit Microsites, die wir als Info-Websites für unsere crossmedial aufbereiteten Informationen basteln.

Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Kommunikation?

Dazu nutzen wir Social Apps und Google Apps. Wir schauen uns an, wer auf unsere Seiten kommt und warum. Das halten wir wöchentlich nach.

Vielen Dank für das Gespräch!

Shitstorms zeigen:

DAS DIGITALE RE-POLITISIERT DIE GESELLSCHAFT

Shitstorms sind ein Ausdruck der Re-Politisierung unserer Gesellschaft. So sieht es Thorsten Greiten, Chef der digitalen Unternehmensberatung Net-Federation. Mit ihm sprach Jan Thomas Otte.

Taugt „Corporate Cause Promotion“ als Bindeglied von privatwirtschaftlichen Unternehmen und der Gesellschaft?

Thomas Greiten: Die Zeiten haben sich durch Digitalisierung grundlegend und fundamental geändert, die Entwicklung ist rasant. Unternehmen müssen nun, mehr oder weniger optimal, mit ihrem Digitalmarketing reagieren. ESG-Standards werden überlebenswichtig, sogar wenn es um frisches Kapital oder einen Investor geht. Große Vermögensverwalter denken radikal um und geben den Konzernen vor, das Thema Nachhaltigkeit schleunigst zu verinnerlichen. In den Unternehmen geht es längst nicht mehr nur um das finanzielle Reporting oder den nächsten Quartalsbericht durch Investor Relations. Investoren fordern nun ein vertiefendes „Bewusstsein“, einhergehend mit der Vermittlung von Kultur und Werten sowie deren Einbindung in die Organisationsstruktur.



Digitalisierung überfordert schnell. Was zählt beim „Story Telling“?

Ein Trugschluss, der sich auch in größeren Firmen hartnäckig hält, ist, dass sich der User aktiv um Informationen zu bekommen auf die Webseiten von Unternehmen begibt. Zu allem Überfluss scheinen diese einbetont als PDF auf der firmeneigenen Webseite. Eine Digitalstrategie muss den umgekehrten Weg gehen. Informationen müssen zum User kommen, nicht umgekehrt! Nutzer konzentrieren sich vermehrt auf Plattformen, die mit „User Generated Content“ befüllt werden, statt aktiv auf Konzern-Webseiten nach Downloads zu surfen. Attraktiv sind solche Inhalte, welche möglichst live und ohne große Filter über soziale Netzwerke mobil funktionieren.

Somit verlagert sich die Macht der Kommunikation bestimmter Inhalte vom Anbieter auf die nachfragenden Akteure.

Kommunikation von Firmen, welche darauf abzielt, eine höhere Relevanz und Akzeptanz in der Gesellschaft zu bekommen, muss mit lawinenartigen Effekten wie etwa einem medialen „Shitstorm“ umgehen können. Wir erleben eine Re-Politisierung der Gesellschaft durch die Möglichkeiten des Digitalen. Empörung schlägt schnell um in Hysterie, mit der Firmen umgehen lernen müssen.

Das ist ein schmaler Korridor...

So ist Greta Thunberg mit ihrem deutschen Sprachrohr Luisa Neubauer als mobile Influencerin beispielsweise in der Lage, milliardenschwere DAX-Unternehmen mit großer Kommunikationsabteilungen vor sich herzutreiben. Wenn der Siemens-Chef der Schülerin anbietet, einen Platz im Aufsichtsrat einzunehmen, sorgt das nicht nur bei den Aktionären für Unruhe. Unternehmen, die in der digitalen Welt mitspielen wollen, sollten zuerst ihre Hausaufgaben im „Social Listening“ machen. Es ist wichtig, möglichst bewusst und akzentuiert die Dynamiken zu erfahren, mit der alle Netzbeteiligten kommunizieren.

Ist es mit einem gemanagten Twitter-Account getan für eine Digitalstrategie?

Das Wort „Presse“ hält sich in der Konzernorganisation hartnäckig, auch wenn kaum jemand von uns eine Druckerresse gesehen hat, haben wir eine bestimmte Vorstellung davon. Das Beispiel zeigt den „mindset“, der immer noch vorherrscht: eine (!) Presse-Mitteilung, in DIN-A-4-Format und für Fax Geräte optimiert. Und dieses hierarchische Denken genügt, top down gerichtet Zielgruppen zu erreichen. Analog zum obersten König, welcher im vor-digitalen Zeitalter gelenkte Wahrheiten an Untergabe herausposaunt...

Bitteschön, was ist das für eine Haltung!

Klar. User werde ich so im Netz kaum erreichen können, keine NGO und auch keinen Suchmaschinen-Crawler. So überzeuge ich keine Menschen und noch viel weniger die Maschinen, welche längst mit Algorithmen und künstlicher Intelligenz bestimmen, was wir wann und wo lesen. Unsere Meinungsbildung ist bereits in Teilen automatisiert. Damit bilden Maschinen die größte Zielgruppe unserer Kunden im Digital-Marketing – gerne und häufig unterschätzt.

Die Auffindbarkeit durch Suchmaschinen-Roboter ist ein entscheidender Hebel, um Gesellschaftsrelevanz zu erzielen.

...dementsprechend muss ich meine Daten besser auffindbar, zugänglich und in einfacher Sprache strukturieren. Konsequent meine Search-Engine-Optimization (SEO), Content-Syndication und Chat-Robotics überdenken und stetig entwickeln. Der Content von heute muss teilbar und mobil sein und gleichzeitig zum Weiterleiten animieren. Die inhaltliche Relevanz ist größer als das reine Produkt, das die Firma verkauft. Verlinkte Stories, publiziert in Blogs, Foren und sozialen Netzwerken, erhöhen die Anzahl von Backlinks, sind aber nur ein Teil vom Workflow und Rating einer Suchmaschine.

Vielen Dank für das Gespräch!



Über den bewussten Umgang mit der Zeit und anderen Ressourcen DIE GROSSE BESCHLEUNIGUNG

Wir haben unser eigenes planetares Zeitalter geschaffen, das Anthropozän: Die Menschheit ist in wenigen Jahrzehnten zu einem maßgeblichen geologischen Faktor geworden. Wir haben im Namen des Wohlstands alles beschleunigt. Diese Beschleunigung und die Vermehrung und Ausdehnung materieller Güter fordert einen besonnenen Umgang mit der Zeit und mit natürlichen Ressourcen.

Von Feyza Morgül

Fortschreitende Technisierung, wachsender Fortschritt und steigende Produktion brachten immer mehr Menschen schnelleren Zugang zum Konsum, eine nie dagewesene Vielfalt und Auswahl. Die Weltbevölkerung wuchs dabei ebenso wie der Verbrauch an den fossilen Energieträgern Kohle, Erdöl und Erdgas, der weltumspannende Handel und Transport und unsere Mobilität, die globale Vernetzung und die digitale Kommunikation. Sie brachten Veränderungen, ja Umbrüche ins Büro und bis nach Hause. Die Welt ist

zu einem Dorf geworden. Wir kommunizieren in Echtzeit, produzieren zeitnah und transportieren „same Day“.

Digitalisierungschancen bleiben ungenutzt

Die Beschleunigung von Informationen und die Digitalisierung können hilfreich sein, um Wege aus der aktuellen Umweltkrise zu finden. Uwe Schneidewind, ehemaliger Präsident des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie, sieht in der Digitalisierung den „Motor einer Ökonomie des Teilens“.

Doch noch fördert der digitale Raum die Vermehrung von Informationen und Produkten.

Ökologisch gesehen sollte die Wirtschaft eine Pause einlegen. Doch das aktuelle Problem ist: Technologische Entwicklungen und Effizienzsteigerungen bremsen das Wachstum nicht. Höher - schneller - weiter zählt auch im Digitalen. Wer ist denn so weit, seinen persönlichen Konsum drastisch zu reduzieren? Wer teilt, statt zu kaufen, oder tauscht, repariert, recycelt richtig?

Für die Einhaltung der Grenzen unseres Ökosystems müssen wir uns unter anderem auf „Ressourcenleichtigkeit in der Wertschöpfung“ einstellen, so Schneidewind in seinem Buch „Die große Transformation“.

Nach der Klimaforschung stehen jedem Menschen zwei Tonnen CO₂ Ausstoß pro Kopf und Jahr zur Verfügung, um das 2-Grad-Ziel einzuhalten. Tatsächlich lag der durchschnittliche Pro-Kopf-Ausstoß 2017 bei knapp neun Tonnen CO₂. Der durchschnittliche Pro-Kopf-Ressourcen-Verbrauch liegt übrigens bei 30 Tonnen pro Jahr. Erforderlich ist eine Reduktion um den Faktor 4.

Change Agents und Start-ups

Um neue Wege der Wertschöpfung auszuprobieren, sind Prozessgestalter, Change Agents, Wissenschaftler und Unternehmer gleichsam gefragt. Tim Heiler, Design Director der Strategic Design Agentur für Transformative Innovationsprozesse Iconstorm, beschäftigt sich unter anderem mit lernenden Organisationen und Innovationskultur. Er sieht in der technologischen Be-

schleunigung viel Potential durch lernende Systeme. „Für mich hängt das mit sich bereichernden Netzwerkeffekten zusammen. Ja, Digitalisierung kann ganze Prozesse effektiver und menschenfreundlicher gestalten. Das geht digital, aber betrifft gleichzeitig auch globale Infrastrukturen wie Straßen und Strom et cetera.“

Heiler weiter: „Mit zunehmender Vernetzung und Beschleunigung entsteht ein irres Grundrauschen. Der wesentliche Punkt für Ruhe ist hierbei die Reflexion und Standortbestimmung. Ein Gefühl für die Faktenlage bekommen, adaptiv und responsiv sein zu können.“

Diejenigen Unternehmen, die genau wissen, wo sie stehen und wohin sie gehen können, sind klar im Vorteil: Sie sind anpassungsfähig und reaktionsschneller. Dem Großteil der Wirtschaftsakteure fehlt zurzeit die Echtzeit-Orientierung für eine objektive Standortbestimmung.

Die Beschleunigung zu reduzieren und in planetaren Grenzen zu wirtschaften heißt also, umdenken und anders (ver) handeln. Viele erfolgreiche Start-ups der Tech-Szene nehmen Effizienzstrategien und Suffizienzsteigerungen als Grundlage ihrer Produktangebote und internen Prozesse.

Werte wie Bewahren, Re- und Upcyceln, Selbstmachen und Tauschen sind auf dem Weg aus der Nische ins Bewusstsein von immer mehr Menschen. Omas Koch- und Putzklassiker und Opas Handwerkskünste werden reloaded. Hybride Formen der Wertschöpfung werden genutzt. Regional hergestellte Produkte erhalten mehr

Aufmerksamkeit und Sharingmodelle unter Nachbarschaftsinitiativen haben sich auch online gut entwickelt.

Unerreichbarkeit und Zeit für Kreativität – der neue Luxus

Das papierlose Büro steht beispielhaft für eine Modernisierung, die mehr als nur Papier einspart. Es spart Raum und Zeit. Katja Röder, Dozentin an der Deutschen POP für Grafik Design und Inhaberin der Frankfurter Design-Agentur unikatwertvoll, arbeitet papierlos. Beschleunigung bedeutet für sie, häufiger verfügbar zu sein. Darum sei es „der neue Luxus, nicht erreichbar zu sein“, erklärt sie schmunzelnd. Sie ist Kommunikationsdesignerin der ersten digitalen Stunden. „Die Digitalisierung hat unseren Beruf stark gewandelt - und natürlich extrem beschleunigt.“

Entwicklungen und Layouts werden digital erstellt und digital per E-Mail abgestimmt. Die Bildersuche findet häufig nur noch online statt. Der ganze Prozess der Druckvorstufe - Reinzeichnung, Bilderretusche bis zur Belichtung der Filme für die Druckplatten - wird nicht mehr in einem Lithostudio, sondern digital und Inhouse in den Agenturen selbst erledigt - in viel weniger Zeit.

Röder sieht das so: „Die Digitalisierung und die dadurch entstandene Beschleunigung sind ein Thema. Aber es ist meine Verantwortung, gemeinsam mit meinen Kunden einen ressourcenschonenden und realistischen Zeitplan zu entwickeln, der genug Raum für den kreativen Prozess lässt.“

Das kann auch bedeuten, dass mehr Leute in kürzerer Zeit an einem Projekt

arbeiten. Und das geht durch die Digitalisierung viel besser als früher - kürzere Wege, Homeoffice etc.“. Eine durch die Digitalisierung beschleunigte Abwicklung sei völlig in Ordnung, aber: „Kreativität braucht eben die Zeit, die sie braucht“, sagt Röder.

Im Zeitalter der Digitalisierung wird Zeit selbst, ebenso wie viele andere Ressourcen, zur verhandelbaren Ware. Eine Beschleunigung der Zeit haben wir Menschen zwar nicht erreicht, doch haben wir mittlerweile sehr viel mehr Ereignisse in eine Stunde gepackt als jemals zuvor. Das zu verstehen, das Maß der Dinge mehr Wert zu schätzen, und entsprechendes Verhalten ist eine zentrale Herausforderung dieses Jahrzehnts.

Autorin

Feyza Morgül ist Geschäftsführerin des Frankfurter Marktverein e.V. und publiziert zu Nachhaltigkeitsthemen (fm@opera-civil.de).





Serverlandschaften ermöglichen das Mailen und Streamen DIGITALISIERUNG BRAUCHT EINE SENSIBILISIERUNGSKAMPAGNE

Weltweit will Handicap International die Lebensbedingungen von Menschen mit Behinderung verbessern. Mit Thomas Schiffelmann, der das Marketing der gemeinnützigen Organisation leitet, sprach Achim Halfmann über Auswirkungen der Digitalisierung.

CSR MAGAZIN: Woran denken Sie als Verantwortlicher einer Hilfsorganisation beim Thema „Digitalisierung“?

Thomas Schiffelmann: Ich frage mich: Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf den Klimawandel und dem entsprechend auf die humanitäre Hilfe? Ressourcenknappheit im Kambodscha und Verteilungskämpfe um Wasser, Wirbelstürme in Mozambique und im deutschen Bocholt sind Auswirkungen einer Klimaerwärmung, die – vereinfacht dargestellt – durch CO2-Freisetzung verursacht wird. Das Konsumverhalten des Menschen ist für Klimawandel und Klimaopfer in Südostasien und Afrika verantwortlich.

Aber trägt Digitalisierung nicht zu einem reduzierten CO2-Ausstoß bei?



Dass wir uns immerzu über Apps unterhalten und ständig in der Cloud unterwegs sind, fördert den CO2-Ausstoß. Es werden Serverlandschaften gebaut, die enorm viel Energie verbrauchen, damit wir mailen und streamen können.

Digitalisierung ist per se schlecht für den Menschen: Eine ständige Reizüberflutung fördert Burnouts.

Wir brauchen eine Sensibilisierungskampagne dafür, dass Digitalisierung klimafreundlich gestaltet und genutzt wird.

Verzichten lässt sich auf digitale Medien nicht: Auch wir können Hilfsprogramme nur umsetzen, wenn wir mit bestimmten Versionen einer Hard- und Software arbeiten und mit anderen NGOs kommunizieren und in der Cloud kooperieren können. Zum achtsamen Umgang mit Hard- und Software haben wir einen internen Workshop gestaltet.

Was sollten wir also tun?

Lassen Sie mich zuerst feststellen: Es ist nicht damit getan, dass wir als

Hilfsorganisationen die Folgen unseres Konsumverhaltens leicht mindern. Wir leben im absoluten Wohlstand und müssen umdenken lernen.

Gerade durch das Internet und die Social Media entsteht eine weltweite Transparenz: Wenn jeder postet, wie schön er es im Urlaub hatte, fördert das Neid und Verteilungskämpfe. Menschen in Asien wollen diesen Wohlstand auch erleben – Klimaauswirkungen hin oder her. Und übrigens klafft die Schere zwischen arm und reich auch in Deutschland immer weiter auseinander.

Wir brauchen ein anderes Wirtschaftssystem, ein globales Umdenken. Sonst werden wir in wenigen Jahren noch massivere Probleme erleben.

Sehen Sie ein solches Umdenken nicht bereits: Viele Flugreisende kompensieren ihren CO2-Verbrauch?

Was an CO2-Kompensation passieren soll, ist ein absolutes Feigenblatt und rechtfertigt unseren Konsum. Es gibt aber nur eine Lösung: Verzicht. Mich frustriert, dass die Politik es nicht schafft, in Deutschland ein Klimaabkommen zu schnüren, dass uns eine Klimaneutralität bis 2030 bringt.

Hoffnung setze ich auf die Generation Z: Diese jungen Leute werden schon in der Grundschule sensibilisiert und werden vielleicht einen Lebensstil ohne Auto, Handy und Urlaubsfernreise entwickeln.

Vielen Dank für das Gespräch!

M2M-Kommunikation verändert die Arbeitswelt MASCHINEN KOMMUNIZIEREN – DER MENSCH RE(A)GIERT

Automatisiert, schnell, datenbasiert und über die Cloud untereinander und mit einer zentralen Einheit verbunden – so kommunizieren Maschinen in der Industrie 4.0. Informationen, die während dieser Machine-to-Machine-Kommunikation (M2M) entstehen, analysieren, bearbeiten oder verwerten wir Menschen in unseren Tätigkeiten. Wie wirkt sich diese digitale Kommunikationsweise auf unseren Arbeitsalltag und unsere Kommunikation aus? Wie nachhaltig ist sie?

Von Natalie Weirich

Blick in eine Produktionshalle im Jahr 2020: Ein leichter Öl-Geruch liegt in der Luft, Werkzeugmaschinen und Roboter arbeiten Hand in Hand, kommunizieren über die Cloud miteinander und stellen Mitarbeitern die Daten so zum Abruf zur Verfügung. Diese wissen damit umzugehen und bearbeiten sie so, wie es nötig ist. Zukunftsmusik? Nein! Das ist die Realität bei KUKA, einem internationalen Maschinenbau-Unternehmen in Augsburg. Hier wird ein hoher Automatisierungsgrad erreicht, unterstützt durch Elemente der Industrie 4.0 – inklusive der M2M-Kommunikation. Neue technische Lösungen machen es so möglich, Informationen maschinenübergreifend auszuwerten. „Früher ist man von Maschine zu Maschine gelaufen, um sich aus den Einzelinformationen ein Gesamtbild zu verschaffen. Dies ist durch die Vernetzung der Maschinen deutlich einfacher geworden. Ich habe alle relevanten Informationen im Überblick. Dadurch kann ich viel effizienter reagieren.“, erzählt Rainer Eder-Spendier, Administrator für Automatisierung und Robotik

in der Zerspanung. Außerdem könne er individuell entscheiden, welche Daten er sehen möchte, und diese werden im Hintergrund selektiert und aufbereitet. „So kann ich mir zum Beispiel die gewünschte Baugruppe heraussuchen und dort die relevanten Informationen wie Taktzeit, Zustände etc. anschauen.“

Trotz dieser modernen Arbeitsweise sei es nach wie vor wichtig, seinen Rundgang zwischen den Maschinen zu machen, um aktuelle Problematiken vor Ort anzusehen. „Dies ist doch oft nur eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation, aus der ich mir dann im Büro durch die Auswertung aller Informationen ein Gesamtbild verschaffe“, berichtet Eder-Spendier weiter. Sein Arbeitsplatz hat sich somit nicht zum reinen Büro-Arbeitsplatz verändert. Er ist nach wie vor bei den Maschinen.

Das widerlegt ein Vorurteil, das Vieles vorschwebt, wenn sie an automatisierte Industrie-Produktionsabläufe denken. Der Mensch wird nicht durch Maschinen – oder die Kommunikation von Maschinen untereinander – ersetzt.

Seine Arbeitsweisen ändern sich – und das meist zum Positiven.

M2M verändert Arbeitsweisen

Veränderungen des Arbeitsalltags durch M2M-Kommunikation sind nicht nur bei Hightech-Unternehmen wie KUKA zu spüren, sondern auch in mittelständischen Unternehmen und Branchen wie beispielsweise der Landwirtschaft. Dort sind Landwirtschaftsmaschinen beispielsweise in der Lage, Düngemittel genau nach Bedarf zu verteilen, oder können selbst in der richtigen Spur fahren, ohne dass der Bauer dies noch aktiv steuern muss. In der Zukunft können die Maschinen autonom fahren: eine Entwicklung, die vielleicht vor dem autonomen Autofahren real wird.

Wenn diese Tätigkeiten im Alltag des Landwirts wegfallen, wird er sich vermutlich fragen: Wie geht es weiter? Wie sieht mein Berufsbild dann aus? Welche Aufgaben bleiben mir? Oder noch überspitzter: Gibt es meinen Beruf eigentlich noch oder übernehmen Maschinen komplett? Keine Sorge. Den Beruf des Landwirts wird es zukünftig auch noch geben. Neben allen anderen Tätigkeiten, wie beispielsweise Tiere versorgen und sich um das Futtermittel kümmern, muss er die modernen Maschinen steuern und betreuen.

„Die Arbeitsweisen werden sich vermutlich um eine Ebene erhöhen – die einfacheren Arbeiten übernehmen die Maschinen, die darüber - Steuern, Analysieren usw. - die Menschen. Das hat natürlich die Gefahr, dass wir Menschen in vielen Arbeitssituationen sozusagen ein verlängerter Roboter-Arm – also zu Gehilfen der Maschinen

werden. Es wird vermutlich viele Jobanforderungen geben, wo man vom Computer herumkommandiert wird“, kommentiert Stephan Noller, Vize-Präsident des Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW), diese Entwicklung. Um einem Bauern zu zeigen, was dieser technologische Fortschritt bringt, bedarf es aber zweier Dinge: Erstens Schulungen für den richtigen Umgang mit der Technik. Und zweitens: „Die Convenience muss klar aufgezeigt werden. Das heißt, es wird vermutlich immer mehr Düngemittel- und Dokumentationsvorschriften geben. Früher und derzeit musste der Landwirt dies nach getaner Arbeit selbst dokumentieren. Zukünftig werden die Maschinen es einfach selbst übernehmen. Der Bauer muss die überlieferten Daten dann nur noch an die richtigen Stellen abgeben. Dies ist eine eindeutige Arbeitserleichterung“, so Noller weiter.

Außerdem wird es Materialeinsparungen geben, wenn Maschinen schon im Vorfeld berechnen, was sie benötigen, und nicht einfach darauf los düngen: Vielleicht gibt es Orte auf einem Feld, an denen mehr Dünger und woanders weniger gebraucht wird. Darauf kann automatisiert reagiert werden. Die eingesparte Zeit – weniger Dokumentationen, schnellere Feldarbeit – kann der Bauer zum Beispiel bei seinen Tieren verbringen.

M2M und der Mittelstand

Doch nicht nur in der Landwirtschaft wird die M2M-Kommunikation Einfluss auf den Arbeitsalltag nehmen, sondern auch in anderen Branchen: Nehmen wir zum Beispiel



das Gesundheitswesen. Ab 2021 erlangen Versicherte eine elektronische Patientenakte. Dort werden Patientendaten elektronisch erfasst. Es ist vorstellbar, dass zukünftig das Blutdruckmessgerät seine Werte direkt meldet und der Arzt darauf zugreifen kann. Oder ein aktuelles Beispiel aus einer Stadtversorgung: In Würzburg wird derzeit erprobt, die Trafostationen der Würzburger Versorgungs- und Verkehrsbetriebe digital zu überwachen. Die Trafohäuschen werden mit Sensoren ausgestattet, die automatisch melden, ob etwas kaputt oder noch alles in Ordnung ist. Wenn ein Defekt auftritt, kann der zuständige Arbeiter direkt agieren. Mit dieser Technik müssen die Trafos nicht mehr einzeln von Mitarbeiter abgefahren und überprüft, sondern könnten von einem zentralen Ort überwacht werden – was eine enorme Zeitersparnis mit sich bringt.

„Die Sensoren unterstützen lediglich die Überwachung. Im Falle von Defekten werden die Mitarbeiter nach wie vor zu den Häuschen fahren. Auch wird sicherlich weiterhin eine zusätzliche Überwachung der Häuschen durch die Mitarbeiter erfolgen. Durch die Sensoren, die die Daten an ein Ablesegerät melden, ist dadurch eine Arbeitserleichterung gegeben. Weiterhin kann durch die Sensoren viel schneller auf Probleme reagiert werden“, berichtet Prof. Tobias Hoßfeld von der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, der das Projekt betreut.

Diese Beispiele zeigen, dass M2M-Kommunikation kein alleiniges Thema für große Hightech-Firmen wie KUKA

ist, sondern ebenso den deutschen Mittelstand betrifft. Dort herrscht aber häufig noch eine große Skepsis gegenüber dem Einsatz dieser modernen Technik. Oder wie Noller es ausdrückt: „Einerseits ist das Thema bei vielen noch weit weg, andererseits sind – beispielsweise Automobilzulieferer – in Deutschland schon recht weit im Denken und in der Implementierung von Dingen. Am besten beschreibt es vielleicht der Begriff ‚Übergangsphase‘ oder ‚Umbruch‘: Wenn wir über die Hannover Messe laufen, haben viele das Thema auf ihrer Liste, dass Maschinen intelligenter kommunizieren und intelligenter Datenaustauschformate anbieten müssen. Gleichzeitig ist es bei ihnen aber auch auf der Liste für Zukünftiges – als Aufgaben in ihren Büchern.“

Deshalb braucht es in Deutschland noch einen Mentalitätswandel, ist Noller überzeugt: „Es braucht die Lust am Digitalen. Wenn man zum Beispiel mit Maschinenbauern spricht, haben sie häufig eine große Reserviertheit gegenüber Cloud-Diensten. Warum soll eine Maschine an der Cloud hängen? Das finden sie absurd. Aber genau hier muss ein Umdenken stattfinden.“

Face-to-Face- Kommunikation bleibt wichtig

Neben den offensichtlichen Veränderungen des Arbeitsalltags, wird sich vermutlich auch die Kommunikation der Menschen untereinander durch M2M wandeln. Doch wie? Eine Frage, die – egal, welcher Experte damit konfrontiert wird – erst einmal nachdenkliche Reaktionen auslöst. Viele haben sich darüber noch keine Gedanken gemacht.

In erster Linie wird die M2M-Kommunikation als digitaler Fortschritt wahrgenommen, der den Arbeitsalltag vieler Menschen vereinfachen wird. Aber wie wirkt sich das konkret auf die Kommunikationsweise aus? Wird dadurch, dass mehr mit digitalen Technologien umgegangen wird, Computer Daten zur Verfügung stellen und Arbeitnehmer lernen müssen, mit diesen zu arbeiten, auch die Kommunikation der Menschen untereinander „maschineller“? Oder wird im Gegenteil die Face-to-Face-Kommunikation wieder wichtiger?

Einige Studien zum digitalen Einfluss auf die Kommunikation zeigen, dass die Kommunikation generell schneller vonstattengeht. Reaktionen sind schneller zu erwarten – nehmen wir nur den Vergleich zwischen E-Mail und Briefwechsel. Digital bedeutet häufig auch unpersönlicher oder gar anonym. Dennoch zeigen viele Untersuchungen, dass es Aufgaben und Situationen gibt, bei denen das persönliche Gespräch im Vordergrund steht – ja sogar zwingend erforderlich ist.

Dass dieser Ansatz auch auf die M2M-Kommunikation oder den Umgang mit der M2M-Kommunikation zutreffend ist, davon ist Rahild Neuburger von der Ludwig-Maximilians-Universität München und Geschäftsführerin des Münchener Kreis überzeugt: „Es gibt beide Trends: einerseits wird die digitale Kommunikation zunehmen, andererseits aber auch die Face-to-Face-Kommunikation – da man diese bewusster einsetzt. Und weil es einfach Aufgaben gibt, wo es zwingend notwendig ist, von Angesicht zu Angesicht zu kommu-

nizieren. Generell hat meiner Meinung nach jede technologische Entwicklung einen optionalen Charakter. Denn letztlich hängt es immer davon ab, wie Technologien eingesetzt werden. Nehmen wir im privaten Bereich doch einfach das Smartphone: Man kann es so einsetzen, dass man fremdgesteuert wird, indem man ständig tut oder liest, was einem durch News oder soziale Netzwerke vorgegeben wird, oder man setzt es bewusst nur dann ein, wenn man es zur Unterstützung irgendwelcher Tätigkeiten benötigt.“

Wie wichtig die persönliche Kommunikation am industriellen Arbeitsplatz ist, bestätigt Rainer Eder-Spendier von KUKA: „Prozessoptimierungen erfolgen meistens in der Praxis, so dass ich nach wie vor die meiste Zeit bei den Anlagen in der Halle bin und nicht im Büro: Hier erfolgt die Kommunikation größtenteils – wie gehabt – persönlich. Außerdem hat die Informationstiefe in die einzelnen Prozesse hinein, welche wir durch die Digitalisierung erreicht haben, natürlich auch Auswirkungen auf die Kommunikation. Rückfragen zu technischen Details können sehr präzise beantwortet werden. Durch die digitale Aufbereitung werden diese Informationen im Bedarfsfall auch sehr schnell auf digitalem Weg an die richtige Adresse geleitet.“

Ist M2M nachhaltig?

Bleibt noch die Frage, wie nachhaltig Machine-to-Machine-Kommunikation eigentlich ist. Sie ist nicht einfach zu beantworten. Einerseits benötigt die M2M-Kommunikation natürlich die notwendige Hardware, deren

Herstellung nicht gerade umweltschonend ist. Man denke nur an die Lithiumgewinnung von Batterien oder Akkus. Andererseits können durch den richtigen Einsatz von M2M-Kommunikation Ressourcen geschont werden. Rahild Neuburger bezeichnet dieses Spannungsfeld als Trade-Off, da auf der einen Seite Ressourcen eingespart werden, auf der anderen Seite viel Energie erforderlich ist. Für sie ist M2M-Kommunikation gerade dann nachhaltig, wenn man dadurch problem- und kundenorientierter Prozesse steuern sowie Ausschuss und unnötige Schritte vermeiden kann.

„Ein Beispiel sind Schneekanonen, bei denen mithilfe von Sensoren die Schneedichte gemessen werden kann, sodass dann wirklich nur der Kunstschnee produziert wird, der tatsächlich erforderlich ist. So wird nicht wie früher einfach darauf losgeschneit. Das ist eine nachhaltige M2M-Kommunikation: Wenn die Sensoren der Schneekanonen Daten übermitteln und die Schneekanonen – oder der Mensch, der dahinter ist – in der Lage ist, das Ganze so zu steuern, dass der Kunstschnee problemorientiert produziert wird“, erklärt Neuburger.

Ein weiteres Beispiel sind die intelligenten Müllcontainer der Firma Eco-Waste, die in der Schweiz und in Frankreich eingesetzt werden. Dort sind in die Müllbehälter Sensoren eingebaut, die den Füllstand messen und übermitteln. So kann mithilfe eines Algorithmus die Route des Müllautos optimal angepasst werden und die Müllentsorger müssen nicht stur nach Wochenplan

ihre stetigen Routen fahren – das ist problemorientiert, zeitsparend und umweltschonend zugleich. Des Weiteren gibt es in der Schweiz eine Müllsteuer (die „Sackgebühr“ oder „Kehrichtsackgebühr“), die je nach Sack, Klebemarken oder Gewicht bezahlt werden muss. Die Ermittlung dieser Abgabe wird durch M2M-Kommunikation nun vereinfacht, indem „man an die Müllcontainer Chipkarten anbringt, die einen identifizieren. Wenn man dann Müll einwirft, wird das Gewicht direkt gemessen und an die verantwortliche Stelle übermittelt. So hat M2M-Kommunikation also den Mehrwert der Wegevermeidung, des kontrollierten Abtransports und gleichzeitig der Müllverhinderung, da automatisch die Steuer erhoben wird.“, erzählt Christian Henke, Head of Product bei EMnify, einem Dienstleister, der – ähnlich einem Mobilfunkanbieter – SIM-Karten sowie eine Plattform zur Verfügung stellt, damit die intelligenten Müllcontainer funktionieren.

Richtig eingesetzt kann M2M-Kommunikation also nachhaltig sein, Arbeiten erleichtern und sich positiv auf unsere menschliche Kommunikation auswirken – detaillierter, informativer, schneller und trotz allem noch von Angesicht zu Angesicht. Wir haben es selbst in der Hand.

Autorin

Natalie Weirich ist freie Autorin und lebt mit ihrer Familie bei Würzburg (natalie.weirichs@csr-magazin.de)





Digitale Wissenskommunikation KLIMA & CO: ES GEHT UMS GANZE

Nachhaltigkeit wird zu einem immer wichtigeren Thema in unserer Gesellschaft. Nicht erst seit der globalen Fridays4Future-Bewegung haben die Diskussionen um den generationengerechten Ressourcenverbrauch samt ökologischem Fußabdruck und Klimawandel Eingang in das politische Tagesgeschäft sowie in die Wirtschaft gefunden. Wissenschaftliche Einrichtungen und Hochschulen nutzen digitale Tools, um Nachhaltigkeitswissen zu vermitteln.

Von Sandra Goetz

Noch vor zwanzig Jahren waren Studierende, die sich für Nachhaltigkeitsthemen interessiert haben, als „Sonderlinge“ vornehmlich in Fächern und Fachbereichen zu finden, die für den studentischen Mainstream bestenfalls als „exotisch“ bis hin zu „langweilig“ galten - zum Beispiel Umweltingenieurwesen, Agrarökologie, Agrarbiologie oder Wasserwirtschaft. Heutzutage hat sich das Bild komplett geändert: Nachhaltigkeit zählt zu den Megatrends des 21. Jahrhunderts, egal in welchem Fach, egal in welchem Fachbereich. Und die Digitalisierung gibt diesem ökologischen Studien- und Informationstrend Schubkraft.

Klar: Einen Studiengang namens „Nur noch kurz die Welt retten“ oder auch „Weltverbesserung to go“ gibt es nicht. Auch ist die Übersicht zu dem, was Universitäten und Hochschulen diesbezüglich anbieten, nicht immer auf den ersten Klick sichtbar. Es liegt in der Natur der Nachhaltigkeits-Sache, dass wir es hier mit einem Querschnitt-Thema zu tun haben, das sämtliche gesellschaftliche Bereiche durchzieht – und damit auch alle möglichen Studienangebote. Selbiges trifft ebenso auf die Digitalisierung samt den Herausforderungen und Chancen digitaler Transformation zu. Aus der Kombination von Nachhaltigkeitsthemen und digitalen

Bildungsstrategien entstehen berichtenswerte digitale Nachhaltigkeitsangebote deutscher Bildungsträger und Forschungseinrichtungen, von denen wir im Folgenden einige vorstellen.

First digital mover: Bayern

Den Anfang macht die Virtuelle Hochschule Bayern (vhb) mit einer realen Geschäftsstelle in Bamberg, die am 15. Mai 2020 ihr zwanzigjähriges Jubiläum feiert. Bereits 2000 hat der Freistaat Bayern entschieden, nicht nur die Lehr- und Studienbedingungen für die wachsende Zahl der Studierenden zu verbessern, sondern „die Studierenden in ihrer örtlichen und zeitlichen Flexibilität zu unterstützen, indem Online-Lehrangebote eingerichtet und angeboten werden“, sagt Steffi Widera, die seit 2016 die Geschäftsführung der vhb innehat.

„Die vhb ist ein Verbund von 31 Trägerhochschulen, zu denen neun staatliche bayerische Universitäten, 17 staatliche Hochschulen der Angewandten Wissenschaften und fünf weitere staatlich anerkannte Hochschulen gehören, davon vier in kirchlicher Trägerschaft und die Universität der Bundeswehr in München“, so die promovierte Slawistin. Die Zeiten, in denen die Vermittlung digitaler Lehre durch PowerPoint-Präsentationen und PDFs als innovativ galt, ist schon lange vorbei.

Darüber hinaus bietet die vhb ein starkes digitales Lehrangebot rund um Nachhaltigkeitsthemen. Der Bereich Wirtschaftswissenschaften von der Universität Würzburg bietet „Nachhaltigkeit durch Logistik und Informationsverarbeitung“, die TU München „Physikalische Aspekte der Land-

nutzung und des Klimawandels – aus der Perspektive der Agrar-, Forst- und Gartenbauwissenschaften“ als digitale Lehrangebote. Ebenso bieten Kurse das Thema nur in einer Lektion oder in einem Kapitel an, beispielsweise „Global Education“, „Umweltmedizin online“ oder auch „Digitale Fabrikation in Architektur und Design“. Voraussichtlich ab dem Sommersemester 2021 werden „Ressourcenorientierung in der Sozialen Arbeit“ von Prof. Edeltraut Botzum (TH Rosenheim, Soziale Arbeit) und „Grundlagen Nachhaltigkeit“ von Prof. Robert Reicht (TH Deggendorf, Naturwissenschaften) angeboten.

Diese unter CLASSIC vhb (curriculare Online-Kurse) beschriebenen Angebote können von den rund 385.000 an den Trägerhochschulen eingeschriebenen Studierenden kostenlos genutzt werden. Das Portfolio im Sommersemester 2020 umfasst rund 550 Online-Kurse in 15 Fächergruppen. „Rund 50 Kurse befinden sich derzeit in der Entwicklung“, sagt Widera. Dabei bietet jeder Kurs die Möglichkeit, Leistungsnachweise mit den Credit Points nach ECTS zu erwerben. Alle Kursteilnehmenden werden von geschulten E-Tutoren betreut.

CLASSIC vhb

Das Erfolgsmodell des digitalen Lehrangebots für Studierende wurde von Steffi Widera erweitert. Die 55-Jährige hat die vhb-Programme SMART vhb und OPEN vhb eingeführt. Im Repository SMART vhb liegen Lerneinheiten für Blended Learning-Formate mit einem Bearbeitungsumfang von rund 45 Minuten pro Einheit. Angeboten werden z.B. „Unternehmerisches

Nachhaltigkeitsmanagement“ und „Green Finance“. OPEN vhb ist eine Plattform für offene Online-Kurse, mit der die Öffentlichkeit zwischen Alaska und Feuerland seit Sommer 2019 erreicht werden soll. Und das kostenlos, nur eine Registrierung ist nötig. Mehr als 20.000 Interessierte sind bereits im OPEN vhb-Boot. Auch hier gibt es vielfältige Angebote wie „Das intelligente Wohnen der Zukunft“ oder auch „Pflanzenschutz – gefährlich, sinnlos und überflüssig? Eine Einführung in die Welt der Schaderreger an Pflanzen“.

VHS-Kurs „klimafit – Klimawandel vor der Haustür!“ Der Leitspruch „Allein ist man stark, gemeinsam unschlagbar“ passt optimal auf die Kooperation zwischen dem WWF Deutschland und dem Helmholtz-Verbund Regionale Klimaveränderungen (REKLIM), die gemeinsam den VHS-Kurs „klimafit – Klimawandel vor der Haustür! Was kann ich tun?“ entwickelt haben, der seit Februar an 36 VHS-Standorten in Deutschland angeboten wird. In der didaktischen Ausgestaltung wird dabei viel Wert auf interaktive Elemente gelegt, so wird eine Lerncloud ebenso angeboten wie Skype-Vorträge von Expertinnen und Experten.

„Das Interesse an Nachhaltigkeitsthemen, allen voran dem Klima, ist vor zehn, fünfzehn Jahren explodiert“, sagt Klaus Grosfeld, Klimaforscher am Alfred-Wegener-Institut, Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung und Geschäftsführer des REKLIM. Bereits 2017 startete das Klima-Projekt von WWF und REKLIM als Pilotprojekt an neun Volkshochschulen in Süd-

westbaden, um Bürgerinnen und Bürger als Multiplikatoren im kommunalen Klimaschutz auszubilden. „Es reicht nicht, nur einen Klimaschutz-Manager vor Ort zu haben, wir brauchen 10.000 Bürgerinnen und Bürger, die sich als Klimaschutz-Manager verstehen“, erklärt Klimaforscher Grosfeld die Grundmotivation, die hinter dem erfolgreichen Gemeinschaftsprojekt steht.

Herausforderungen in der Adressierung

Bettina Münch-Epple, Leiterin WWF Bildung, ergänzt: „Die Menschen wissen heute, dass Klimawandel ein globales Problem ist, das gemeinschaftlicher Anstrengung bedarf, um gelöst zu werden. Wie die regionalen Folgen vor Ort aussehen und was sie tun können, ist dabei den wenigsten bekannt. Extreme Zeiten der Dürre haben wir auch in Deutschland, zum Beispiel in Südwesbaden oder im Leipziger Raum. Unsere Küsten an Nord- und Ostsee erleben immer stärkere Sturmfluten. Wir sehen, der Klimawandel zeigt sich unterschiedlich in den Regionen. Deswegen ist es wichtig, die Menschen mitzunehmen, ihnen Wissen und Rüstzeug in die Hand zu geben, damit auch sie dazu beitragen können, ihre Städte und Gemeinden klimafreundlicher zu machen.“

Natürlich gibt es Herausforderungen in der Adressierung: „Die erste Hürde ist immer, dass die Menschen in die Kurse kommen. Wenn das erstmal geschafft ist und interessierte Bürgerinnen und Bürger Zugang zum Klima-Thema gefunden haben, sind sie begeistert“, sagt

Münch-Epple und führt weiter an, dass die VHS-Kurse in Kleinstädten oftmals eine Warteliste hätten, während in Städten wie Leipzig oder Berlin die Konkurrenz größer ist und man mit anderen Angeboten im Aufmerksamkeitswettbewerb stehe.

Der Dialog mit der Öffentlichkeit ist laut Experten nie nur auf einen Kanal beschränkt, eine wichtige Rolle spielen auch hier die digitalen Angebote. Ein beliebtes Format ist, wenn Top-Wissenschaftler Zusammenhänge erklären, zum Beispiel Prof. Mojib Latif den Klimawandel. Dafür hat der WWF in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Klima-Konsortium (DKK) einen interdisziplinären Massive Open Online Course, kurz MOOC, zum Klimawandel und seinen Folgen entwickelt, der auf der DKK- und WWF-Webseite abrufbar ist.

Digitale Wissenskommunikation

Auch REKLIM setzt auf die digitale Vermittlung, sind Wissens- und Datenplattformen doch ein wichtiges Kernelement des Wissenstransfers, die die Erreichung unterschiedlicher Nutzergruppen ermöglichen. Ob „Norddeutscher Klimamonitor“, „Norddeutscher Klimaatlas“, „Regionaler Klimaatlas“ oder „Küstenschutzbedarf“ bis hin zum „Dürremonitor“ oder der App „Dein Klima“ – alle Angebote bündeln wissenschaftlich gestütztes Wissen, das mit interaktiven Elementen ausgestattet ist und sowohl Anfrageoptionen wie auch Feedbackfunktionen ermöglichen.

Überhaupt habe sich auch die gesamte Wissenschaftskommunikation in den letzten fünf Jahren rasant verändert,

führt Klaus Grosfeld an. „Man kann heute nicht nur forschen, sondern muss sich auch fragen, wie ich das Thema vermittele und das heißt, sich zu fragen, an wen das Ergebnis adressiert wird. Gerade der Bereich Klimawandel hat eindeutig auch mit Ethik und der Frage nach der Bewahrung der Schöpfung zu tun. Studierende, junge Doktorandinnen und Doktoranden wollen heute genau diesen Schritt gehen, sie fragen nach der Sinnhaftigkeit ihres Studiums und ihrer wissenschaftlichen Forschung“, so der promovierte Geophysiker.

CLIMATE2020

Um Sinn und Sinnhaftigkeit geht es auch auf der CLIMATE2020, eine weltweite Online-Klimakonferenz, die von 23. bis 30. März 2020 zum siebten Mal stattfand. Auch die CLIMATE wird in einem Verbund organisiert, mit dabei sind u.a. die Hamburg Open Online University (HOOU) und die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW).

Die Konferenz findet ausschließlich im Internet statt, sie ist klimaneutral, da alle CO2-Emissionen kompensiert werden. In Zeiten des Coronavirus muss zudem niemand eine Absage dieser internationalen Tagung befürchten.

„Unsere weltweit einzigartige Konferenz bietet uneingeschränkten und kostenlosen Zugang zu wissenschaftlichen Artikeln, Klimaprojekten und Online-Kursen, und das 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche“, sagt Projektleiterin Franziska Wolf. Mit der Digitalkonferenz soll vor allem Nachwuchswissenschaftlern aus der ganzen Welt die Möglichkeit ge-

geben werden, ihre eigene Forschung zu präsentieren. Ein eigener Abschnitt wird über Förder- und Kooperationsmöglichkeiten informieren. Aber auch bereits etablierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stellen ihr Know-how der komplexen Klima-Realität zur Verfügung. „Die Zielgruppen der CLIMATE2020 sind neben Klimawissenschaftlern vor allem auch NGOs und Ministerien“, so Franziska Wolf.

Last but not least: Bei der CLIMATE2020 fällt auf, was bereits für die vhb sowie den WWF Deutschland und REKLIM als weitere Beispiele gilt: Eine zentrale Teilnehmerregistrierung und das Einsetzen von Learning Management Systemen (LMS) oder modifizierte MOOC-Kursmanagementsysteme sind wichtige Elemente dieser Bildungsangebote. In der Kooperation gleichgesinnter Institutionen entstehen Angebote des digitalen Wissenstransfers mit gesellschaftlicher Relevanz.



Autorin

Sandra Goetz schreibt zu SDG-Themen, twittert @Worthansa und lebt in Hamburg
([@csr-magazin.de\).](mailto:sandra.goetz)



Projekte mit der Gesellschaft gestalten DIGITALE KOLLABORATION ALS CHANCE

Die Bertelsmann Stiftung bewegt gesellschaftliche Themen – im Dialog mit der Gesellschaft. Über Einsatzgebiete der Social Media sprach Birgit Riess, Direktorin im Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung, mit Achim Halfmann.

CSR MAGAZIN: Printmedien erleben einen Bedeutungsverlust, Social Media sind aus dem Alltag vieler Menschen nicht wegzudenken. Was bedeutet das für Ihre Kommunikation?

Birgit Riess: Vor allem bei den Zielgruppen merken wir, dass es Verschiebungen gibt: Mit Informationen zu unseren Studien erreichen wir über die klassischen Kanäle – Print und Massenmedien – die über 50-Jährigen. Das ist allerdings nicht die Zielgruppe, die etwas umsetzen muss und dafür Instrumente braucht. Jüngere Menschen erreicht man über die Social Media. In einigen Projekte setzen wir deshalb ganz auf die Online-Kommunikation.



Online-Kommunikation ist schneller und partizipativer. Inhalte werden kollaborativ erstellt. So fragen wir die Twitter-Community etwa nach Referentenvorschlägen für eine Veranstaltung und erhalten eine Fülle von Tipps. Die kollaborative Inhaltserstellung ist ein ganz wichtiges Pfund.

Können Sie uns diese kollaborative Inhaltserstellung an Beispielen verdeutlichen?

Denken Sie an die Bookprints: Früher haben wir intern Themen überlegt und Autoren angeschrieben. Heute beteiligen wir die Community bereits, wenn es um die Entwicklung einer neuen Bookprint-Idee geht. So haben wir für ein Buchprojekt zur Corporate Digital Responsibility einen Social-Media-Aufruf gestaltet und mögliche Autoren eingeladen, sich mit ihren Themen und Ideen zu beteiligen. Vorgegeben haben wir nur das Überthema und ein Format von vier Seiten. Über 90 Autoren haben sich gemeldet und es ist eine große Bandbreite an Ideen und Perspektiven zusammengekommen. Beiträge haben wir in die Community zurückgespielt, es gab Kommentare und die Autoren haben sich aufeinander bezogen. Aufgabe der Moderatoren ist es, darauf zu achten, dass das nicht aus dem Ruder läuft.

Oder ich denke an unser Vorgehen bei der Studie „Wie digital sind deutsche Unternehmen?“ Dazu wollten wir nicht die Unternehmensleitungen befragen, sondern Mitarbeiter, denn wir rechneten mit einer maximalen Diskrepanz zwischen deren Erfahrungen und der Selbsteinschätzung der Unternehmen. Früher hätten wir dazu



eine Pressemitteilung an Printmedien versandt. Stattdessen haben wir Influencer, die zu unseren Themengebieten kommunizieren, zu einem Workshop eingeladen. Die haben miteinander diskutiert, sich aufeinander bezogen und zu einer ganz anderen Reichweite beigetragen. Schließlich hatten wir auch eine Teilnehmerin aus Australien.

Ein solcher Social-Media-Dialog muss gestaltet werden ...

Und das auf unterschiedlichen Plattformen. Wir nutzen nicht nur Twitter, sondern auch LinkedIn, Facebook und Instagram und vor allem auch unseren Blog zukunftsderarbeit.de. Die Inhalte müssen der jeweiligen Plattform angepasst werden. Welche Medien gut laufen, das ändert sich ständig. Im Moment sind es Podcasts, die sehr beliebt sind und große Reichweiten erzielen

Um unsere Social-Media-Kommunikation zu koordinieren und zu verwalten nutzen wir technische Hilfsmittel wie hootsuite oder das Trello Board. Und man gestaltet diesen Prozess nicht nebenbei. Meine Assistentin hat sich in der Social-Media-Arbeit fortgebildet und setzt heute einen großen Teil ihrer Zeit dafür ein.

Vielen Dank für das Gespräch!



Pädagogischer Ansatz und digitale Technologie GAMIFICATION UND ELEARNING IN DER CLOUD

Die neomatt GmbH ist ein Startup im Bereich der Bildungstechnologien. Mit Dirk Pessarra, Geschäftsführer des Unternehmens mit derzeit fünf Mitarbeitern, sprach Achim Halfmann über Gründung und Geschäftsidee.

Im Bereich eLearning-Lösungen sind Sie nicht die einzigen auf dem Markt.

Dirk Pessarra: Es gibt zahlreiche eLearning-Plattformen, die Tools und technische Lösungen bieten. Aber in der Regel fehlt der pädagogische Ansatz. Durch unsere Kooperation mit der edu:cube GmbH und dem erfahrenen Pädagogen Steffen Schuster können wir genau das ermöglichen. Die eLearning-Plattform next:classroom vertreiben wir gemeinsam.

Unternehmen bieten wir Full-Service-Lösungen: Über unser Software-Angebot hinaus bieten wir zusammen Bildungskonzepte passend auf die Unternehmens- und Mitarbeiter-situation an. Die Kombination von technischer und pädagogischer Expertise ermöglicht es uns, Inhalte digital so aufzuarbeiten, dass die „Schrittgröße“ passt und Lernende mit Spaß dabeibleiben. Inhalte sind dabei ganz auf das Unternehmen zugeschnitten. Mitarbeiter können arbeitsbegleitend oder unabhängig von ihrer Arbeitszeit lernen. So unterstützen wir die Qualifizierung in Krankenhäusern und der Altenpflege, wo Mitarbeiter nicht in großen Zahlen für Schulungen freigestellt werden können. Oder in der Chemiebranche mit ihren hohen Sicherheitsanforderungen.



Lernen in der Virtual Reality spielt in Ihrem Angebot eine besondere Rolle.

Zum einen haben wir Kunden, die ihren Auszubildenden mittels Virtual Reality vermitteln, wie Labore aussehen. So lernen die jungen Mitarbeiter Laborgeräte kennen, bevor sie diese Räumlichkeiten erstmals betreten, und finden sich gleich besser zurecht. Auszubildende in Krankenhäusern können nicht durch Notaufnahmen geschleust werden, während dort der Betrieb läuft. Auch dort unterstützen virtuelle 360-Grad-Ansichten das Lernen.

Welche Möglichkeiten bietet eLearning für Nachhaltigkeitsthemen?

Mittels Gamification haben Unternehmen die Möglichkeit, die Motivation ihrer Mitarbeiter abzuprüfen. An den Feedbacks wird erkennbar, welche Themen die Mitarbeiter besonders interessieren. So lassen sich auch Abteilungen identifizieren, die weitere Motivation benötigen, damit ihre Mitarbeiter dem Unternehmen treu bleiben.

Vielen Dank für das Gespräch!



Hand in Hand für Menschen mit Behinderung weltweit.
www.handicap-international.de





Vor lauter Bäumen den Wald nicht sehen?

Mit uns bleiben Sie fokussiert. Wir entwickeln zukunftsfähige Nachhaltigkeitsstrategien mit fest umrissenen Handlungsfeldern und messbaren Zielen. Weitere Leistungen finden Sie auf akzente.de.

akzente

e