

# kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in  
Kommunikation und Marketing



**„In der Krise können Sie gar nicht  
zu viel kommunizieren“**

**Monika Schaller,  
Deutsche Post DHL Group**

**„Welche Einschätzung der Bedrohung  
ist denn nun die angemessene?“**

**Gregor Daschmann, Universität Mainz**

**Die Stunde der Kommunikation  
Von Albrecht von Truchseß und  
York von Massenbach**

**2 – 2020**

Jahresabo 60,- €

„Jede Generation hat ihre *Profis*.  
Auf die muss man als Unternehmen setzen.“

Unser bisher schönstes Klienten-Feedback 2020.

Exzellenz



Fuchs & Cie.

Strategie. Unterstützung. Netzwerk. Erfolg.

[www.fuchs-cie.com](http://www.fuchs-cie.com)

# Paradigmenwechsel

**Liebe Leser und Leserinnen:** Zwei Faktoren verändern die Unternehmenskommunikation gerade radikal. Erstens: neue Technologien. Denn um Daten für die Kommunikation und das Marketing nutzbar machen zu können, stehen heute zahlreiche Technologien zur Verfügung – und werden auch genutzt.

So halten es 68 Prozent der Befragten einer Studie des F.A.Z.-Instituts für gut vorstellbar, KI einzusetzen. Algorithmen filtern etwa durch das Monitoring von Social Media (Social Listening) relevante Themen für die Zielgruppe heraus. Mit diesen Themen und dem passenden Wording lässt sich die Zielgruppe dann in Kampagnen treffsicher ansprechen. 64 Prozent halten KI dafür geeignet, Branchentrends zu erkennen beziehungsweise genauer unter die Lupe zu nehmen. Für 62 Prozent ist es denkbar, mit KI Kampagnen aufzusetzen und zu tracken.

Immerhin 47 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Big Data Analytics, also die Analyse großer, komplexer, schnell veränderlicher und wenig strukturierter Datenmengen, ihre Tätigkeit grundlegend verändern werde. Weitere 35 Prozent erwarten dies von Instrumenten des Data Minings sowie des Machine Learnings. Ebenfalls als sehr nützlich für die Kommunikationsarbeit betrachten einige Entscheider Text Mining – dieses Tool unterstützt die Bewältigung der weiterhin ansteigenden Informationsflut, indem Algorithmen Nachrichten und wenig strukturierte Texte auf Inhalte und Tonalität hin auswerten. Ein professionelles Krisenmonitoring (62 Prozent) gehört nach Auffassung der Befragten ebenfalls zu einem sinnvollen Einsatzgebiet.

Und damit sind wir beim zweiten Faktor, der unsere Arbeit gerade massiv verändert: die Krisenkommunikation. Kaum jemand in Deutschland hat damit so viel Erfahrung wie Monika

Schaller, die von der Deutschen Bank kam und nun die Kommunikation der Deutschen Post DHL verantwortet: „In keiner anderen Situation kann man durch Kommunikation so schnell einen Mehrwert für ein Unternehmen schaffen wie in der Krise.“ Denn in Krisenzeiten richte man den Fokus auf das Wesentliche. „Das Wichtigste ist, ehrlich, klar und transparent zu kommunizieren, auch wenn sich die Einschätzung der aktuellen Lage immer wieder ändert.“ Schaller ist in unserem Interview überzeugt: „Corona wird die Kommunikation nachhaltig verändern. So schnell hat die Arbeitswelt noch nie einen Paradigmenwechsel durchlaufen.“

Dass ein Wandel durch Krisen nicht bedrohlich sein muss, bestätigt uns auch Achim Kinter in seinem Beitrag. Er ist davon überzeugt: „Eine Krise kann auch die Chance sein, Kunden und Nichtkunden zu beeindrucken, einen riesigen Bonus an Reputation aufs Firmenkonto einzutragen und die Loyalität von allen Stakeholdern nachhaltig zu steigern.“ Die Krise sei die Ausnahme von der Regel, vom Geregelteten. Und sie könne die Regeln neu definieren. Kinter: „Ist sie also vergleichbar mit dem, was uns seit einiger Zeit als disruptives Management angepriesen wird? Nur eben nicht als Ergebnis einer Managemententscheidung, sondern als Naturzustand? Und wenn ja, wäre der größte Fehler, den wir begehen könnten, möglicherweise der Versuch, den Vor-Krisen-Zustand wiederherzustellen?“

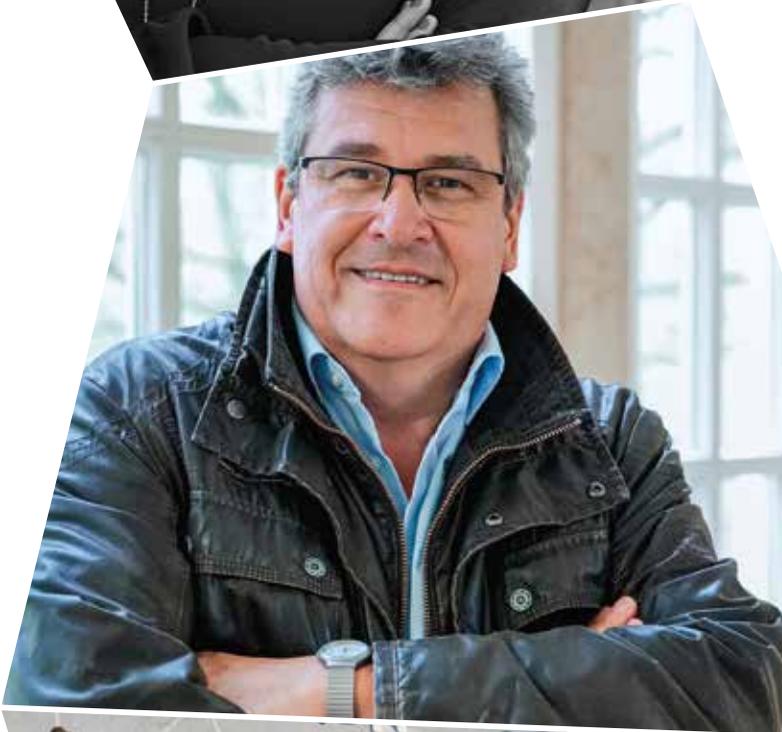
Viel Gewinn beim Lesen wünschen  
Gero Kalt und Rainer Mathes



Titellustration: Rodolfo Fischer/Lückert; Foto: tombakyl/stock/Getty Images



**6**  
Monika Schaller,  
Deutsche Post DHL Group



**28**  
Gregor Daschmann,  
Universität Mainz



**32**  
In der Krise rücken alle  
mehr zusammen? Fast!

**3** Editorial

Gesprochen

**6** „In der Krise können Sie gar nicht zu viel kommunizieren“

*Monika Schaller, Executive Vice President Konzernkommunikation, Nachhaltigkeit und Marke bei Deutsche Post DHL Group*

**28** „Welche Einschätzung der Bedrohung ist denn nun die angemessene?“

*Dr. Gregor Daschmann, Professor für Medienwirkung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*

Unternehmen & Strategie

**12** Die Stunde der Kommunikation

*Von Albrecht von Truchseß und York von Massenbach*

**16** Künstlicher Intelligenz gehört die Zukunft

*Von Eric Czotscher*

**20** Im Auge des Sturms

*Von Ulrich Gartner*

**24** Datenlesefähigkeit contra Krisenlesefähigkeit

*Von Achim Kinter*

Öffentlichkeit & Verantwortung

**32** In der Krise rücken alle mehr zusammen? Fast!

*Von Christina Viehmann, Marc Ziegele und Oliver Quiring*

**38** Das war ich nicht, das war mein Influencer

*Von Nadja Enke und Nils S. Borchers*

**42** Vertrauensvolle Mittler

*Von Markus Wiesenberg und Ansgar Zerfuß*

**46** Kommunikation der Legitimation

*Von Thomas Altenburg*

Marke & Kanäle

**50** Covid-19 schont niemanden, weder Marken noch Kommunikatoren

*Von Matthias Hüsgen und Armin Schlamp*

**54** Telemedizin: Ausweg oder Verstärkung auf dem Weg zum „Medical Engineering“?

*Von Siegfried Guterman und Benjamin Gutermann*

**58** Storytelling als Erfolgsfaktor in der digitalen Transformation

*Von Tilo Bonow*

Wortspende

**53** Kommunikation in pandemischen Zeiten – vom Umgang mit einem diffizilen Wirkstoff

*Von Christof Ehrhart*

Ausgezeichnet

**60** Ranking Porträt: Corporate Knights – Global 100 Most Sustainable Corporations in the World

*Von Anita Kluck und Tarik Wenzel*

**41** Impressum



**46**  
Kommunikation der Legitimation

# „In der Krise können Sie gar nicht zu viel kommunizieren“

*>k: Frau Schaller, in gut 20 Jahren in der Kommunikation haben Sie schon einige Krisen mitgemacht. Was unterscheidet Covid-19 von früheren Krisen?*

Wir haben in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe außergewöhnlicher Situationen erlebt: das Platzen der Dot-com-Blase, den 11. September, die Finanzkrise und die Staatsschuldenkrise. Jede Krise ist anders. Ähnlich sind nur die kommunikativen Muster, mit denen man ihr begegnet. Bei der Coronakrise einzigartig ist die Dimension. Wirklich jeder auf diesem Planeten ist in irgendeiner Form davon betroffen. Ob als Unternehmer, Investor, Arbeitnehmer, Produzent oder Konsument. Das macht die Coronakrise so speziell.

*>k: Die Deutsche Post DHL Group ist wie kaum ein anderes Unternehmen global vernetzt. Wie sind Sie von der Pandemie betroffen, und wie gehen Sie damit um?*

Als global agierendes Unternehmen beschäftigen wir uns kontinuierlich mit Risiken. Das Coronavirus hatten wir frühzeitig auf dem Schirm, unter anderem, da wir auch in Wuhan aktiv sind. Die Sicherheit unserer Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner steht für uns an erster Stelle, und wir müssen natürlich unseren Geschäftsbetrieb bestmöglich aufrechterhalten. Daher haben wir sehr schnell und entschlossen reagiert und eine Taskforce unter Leitung unseres CEOs Frank Appel ein-

richtet. Darin konferieren mehrmals täglich Vertreter aller Divisionen, der Leiter der Konzernsicherheit sowie unser Chief Medical Officer. Als Kommunikationschefin bin ich natürlich ebenfalls von Tag eins an dabei und damit in alle relevanten Entscheidungen eingebunden. In keiner anderen Situation kann man durch Kommunikation so schnell einen Mehrwert für ein Unternehmen schaffen wie in der Krise.

*>k: Mussten Sie Ihren Bereich dafür kurzfristig umkrempeln?*

In Krisenzeiten richtet man den Fokus auf das Wesentliche: Die schnelle und direkte Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht hier an erster Stelle. Wir mussten detailliert über die Schutzmaßnahmen informieren. Uns war es sehr wichtig, den Beschäftigten Orientierung zu geben. Das Wichtigste ist, ehrlich, klar und transparent zu kommunizieren, auch wenn sich die Einschätzung der aktuellen Lage immer wieder ändert. Gute Aufklärungsarbeit ist wichtig – genauso wie die Motivation der Mitarbeiter. In der Krise können Sie gar nicht zu viel kommunizieren. Wir haben neue Tools und Formate erstellt, wie beispielsweise den „Daily Task Force Ticker“, oder bewährte intensiviert, regelmäßige Campus-Updates für die Beschäftigten in der Zentrale, Briefe von Frank Appel an die Mitarbeiter oder ein spezifisches Me-

**Monika Schaller** leitet seit Juli 2019 als Executive Vice President den Zentralbereich Konzernkommunikation, Nachhaltigkeit und Marke der Deutsche Post DHL Group. Von 2016 bis 2019 war sie als stellvertretende Leiterin Kommunikation und Soziale Verantwortung bei der Deutschen Bank tätig. Zuvor leitete sie neun Jahre lang die Unternehmenskommunikation von Goldman Sachs in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Mittel- und Osteuropa und Russland. Für die Investmentbank der Citigroup steuerte sie fünf Jahre lang die Kommunikation in Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie Skandinavien. Sie begann ihre Karriere bei Bloomberg und berichtete unter anderem aus New York, Tokio und London. Die gebürtige Österreicherin hat einen Abschluss der Betriebswirtschaftslehre der Wirtschaftsuniversität Wien.



dienresonanz-Dashboard – um nur einige zu nennen. Daneben lief das Tagesgeschäft natürlich auf Hochtouren weiter. Geplante Veranstaltungen wurden über Nacht in digitale oder „semi-digitale“ Formate überführt – beispielsweise die Roadshow unseres Vorstandsvorsitzenden Frank Appel in Schweden, hier machen wir die erste virtuelle Roadshow, oder unsere Führungskräfte tagung. Wir haben quasi über Nacht eine Danke-Kampagne entwickelt, die wir deutschlandweit über alle Kanäle ausgespielt haben: ein Danke fürs Zuhausebleiben, ein Danke für das Vertrauen in die Zustellung und ein Danke an all unsere Kollegen, die täglich weiter ausliefern. Und wir haben uns natürlich um die zahlreichen Anfragen von Journalisten gekümmert, die sich in der Krise umso mehr für Deutsche Post DHL interessieren. In Deutschland vor allem für die aktuell sehr beschäftigten Paketboten – unsere Helden des Alltags.

*>k: Sie betonen die besondere Rolle der internen Kommunikation in der Krise. Worauf kam es da besonders an?*

Die Deutsche Post DHL Group hat weltweit 550.000 Mitarbeiter – und alle sind in irgendeiner Weise von Corona betroffen. Corona hat jedes Land zu einem anderen Zeitpunkt und in anderem Ausmaß erfasst. Das hat die interne Kommunikation vor große Herausforderungen gestellt. Wir wollten nicht bloß informieren, sondern auch emotional Nähe zu den Menschen aufbauen. Das funktioniert mit digitalen Formaten ganz hervorragend: Townhalls als Webcast, Onlinekonsultationen mit den Betriebsärzten, eine Home-Office-Challenge oder ein virtueller Kaffeepausch über unser firmeninternes soziales Netzwerk. Unter der Maxime „Orientierung, Information und Motivation“ haben wir unsere Mitarbeiter befähigt, ihren Weg durch die Krise zu gehen.

*>k: Die Deutsche Post DHL engagiert sich enorm als „Helfer in der Krise“. Was genau tragen Sie ehrenamtlich bei, um die Folgen der Pandemie zu lindern?*

Unser größter Beitrag zur Überwindung der Krise ist, dass wir trotz aller Herausforderungen die globale Logistik am Laufen halten. Wir sichern Lieferketten, damit Unternehmen weiter produzieren können. Wir helfen bei der Versorgung der Bevölkerung. Vor allem aber transportieren wir dringend benötigte Medi-

kamente und Schutzausrüstung – teilweise mit Sonderflügen unserer eigenen Airline. Seit April haben wir unser Disaster Response Team zur logistischen Unterstützung nach Costa Rica, Guatemala und Kolumbien entsendet. Man muss aber gar nicht so weit gehen, um unsere Helfer anzutreffen. In dem am Anfang besonders betroffenen Kreis Heinsberg in Nordrhein-Westfalen bieten wir gemeinsam mit Kooperationspartnern einen speziellen Service für Risikogruppen: Wer nicht selbst einkaufen gehen kann, kann unsere Postboten mit der Lieferung beauftragen.

*>k: Hat Corona die Kommunikation von Unternehmen grundsätzlich verändert, oder bleibt das nur eine vorübergehende Krisenphase?*

Corona wird die Kommunikation nachhaltig verändern. So schnell hat die Arbeitswelt noch nie einen Paradigmenwechsel durchlaufen. Viele digitale Anwendungen, die wir im Konzern sukzessive implementiert hatten, werden erst jetzt so richtig wertgeschätzt und genutzt. Ich selbst bin begeistert, wie gut das Arbeiten im Homeoffice und virtuelle Meetings funktionieren. Digitale Formate sind unter diesen Bedingungen natürlich ein Segen für die Kommunikation. So können wir Menschen auch virtuell direkt und individuell mit relevanten Inhalten erreichen. Zukünftig werden auch Webinare und virtuelle Events deutlich mehr Gewicht bekommen. Das sind gute Alternativen. Ich sage bewusst Alternativen und nicht Ersatz. Denn ich stelle auch fest, dass „persönliche“ Treffen in Zeiten der Krise eine ganz besondere Bedeutung erfahren. Sie werden zum Highlight und müssen deshalb sorgfältig – inhaltlich wie formal – vorbereitet und gepflegt werden.

*>k: Deutsche Post DHL ist Vorreiter beim Thema „Responsibility“. Wird dieses Feld auch künftig eine ähnliche Priorität behalten, oder werden Nachhaltigkeit und Klimawandel erst einmal hinter anderen Themen verschwinden?*

Selbstverständlich gilt unsere Nachhaltigkeitsagenda unverändert – Nachhaltigkeit gehört zu unserer DNA. Im Rahmen unserer „Mission 2050“ haben wir uns verpflichtet, alle logistikbezogenen Emissionen zur Mitte des Jahrhunderts auf null zu reduzieren. Als Etappenziel wollen wir unsere CO<sub>2</sub>-Effizienz

bis 2025 um 50 Prozent gegenüber 2007 verbessern. Dazu nutzen wir auf breiter Front umweltfreundliche Zustellkonzepte, zum Beispiel mit dem Fahrrad oder mit Elektrofahrzeugen. Unsere Straßenflotte umfasst mehr als 13.000 Fahrzeuge mit alternativen Antrieben. 80 Prozent unseres Gesamtstromverbrauchs kommen aus Ökostrom. Gemeinsam mit Partnern pflanzen wir jährlich über eine Million Bäume. Der Kampf gegen den Klimawandel ist durch Corona nicht weniger wichtig geworden. Ganz im Gegenteil. Wir sehen jetzt die Chance, mit grünen Ideen gestärkt aus der Krise zu kommen – und wir sind deshalb mit vollem Engagement dabei.

*>k: Müssen Sie als Unternehmen in Europa kommunikativ anders agieren als zum Beispiel in den USA, Asien oder Afrika?*

Nicht nur, aber besonders in Krisenzeiten ist es enorm wichtig, als Unternehmen konsistent aufzutreten, also weltweit mit einer Stimme zu sprechen – intern wie extern. Die Konzern-



kommunikation in Bonn steuert über alle Divisionen hinweg einheitliche Themen und arbeitet eng mit den Regionen zusammen, damit wir lokale Gegebenheiten berücksichtigen. Ein Beispiel aus der Coronakrise: Der Mund-Nasen-Schutz war in einigen Ländern bereits im öffentlichen Raum verpflichtend, in Deutschland war er zunächst nur für medizinisches Personal geplant. Das mussten wir kommunikativ eng begleiten und erklären.

>k: Stellen Sie bei Ihren weltweiten Beobachtungen fest, dass Unternehmen in Europa, Asien oder Amerika in ihren Märkten unterschiedlich agieren bzw. kommunizieren?

Kommunikation geschieht immer in einem kulturellen Kontext. Denken Sie nur an asiatische Begrüßungsrituale wie das Verbeugen ohne einander zu berühren im Vergleich zum festen, europäischen Händedruck. Wir alle spüren, wie merkwürdig es ist, auch im geschäftlichen Kontext plötzlich auf diese Kon-

**Deutsche Post DHL Group** ist der weltweit führende Logistikanbieter. Deutsche Post DHL Group beschäftigt rund 550.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in über 220 Ländern und Territorien der Welt. Im Jahr 2019 erzielte der Konzern einen Umsatz von mehr als 63 Milliarden Euro. Der Konzern vereint zwei starke Marken: DHL bietet ein umfangreiches Serviceportfolio aus Paketversand, internationalem Expressversand, Frachttransport, Supply-Chain-Management und E-Commerce-Lösungen; Deutsche Post ist Europas führender Post- und Paketdienstleister. Der Konzern verbindet Menschen und Märkte und ermöglicht den globalen Handel. Er verfolgt die strategischen Ziele, weltweit erste Wahl für Kunden, Arbeitnehmer und Investoren zu sein. Dazu konzentriert sich Deutsche Post DHL Group auf Wachstum in ihren profitablen Logistik-Kerngeschäften und die Beschleunigung der digitalen Transformation in allen Unternehmensbereichen. Mit nachhaltigem unternehmerischem Handeln sowie dem Engagement für Gesellschaft und Umwelt leistet der Konzern einen positiven Beitrag für die Welt. Bis 2050 strebt Deutsche Post DHL Group die Null-Emissionen-Logistik an.

ventionen zu verzichten. Solche ungeschriebenen Regeln gelten auch für die Kommunikation. Unterschiedliche Kulturen zusammenzubringen ist oft ein Balanceakt. In Bezug auf die Coronapandemie etwa war es zum Beispiel im asiatischen Raum üblich, die konkrete Zahl der Infizierten in Unternehmen zu nennen. Das schien uns hier nicht hilfreich, weil wir bewusst Panik vermeiden wollten. Unsere Sichtweise war nicht leicht zu vermitteln, aber wir sind dabei geblieben.

*>k: Sie sind nun rund ein Jahr bei der Deutschen Post DHL Group, daher einige grundsätzliche Fragen: Der Wechsel von einer krisengeschüttelten Deutschen Bank zu einem sehr solide aufgestellten Vorzeigeunternehmen war sicherlich nicht einfach. Was ist anders?*

Das kann man nicht vergleichen. Meine Arbeit als Leiterin der externen Kommunikation bei der Deutschen Bank war stark krisengetrieben. Bei der Deutschen Post DHL Group trage ich die Gesamtverantwortung für Kommunikation, Nachhaltigkeit und Marke. Eine faszinierende Aufgabe in einer für mich völlig neuen Branche – das hat mich sofort gereizt. Die Logistik hat so viele spannende Geschichten zu erzählen. Wer kann schon von sich behaupten, dass er für James Bond „in geheimer Mission“ unterwegs ist? Seit dem Film „Casino Royale“ ist DHL für Transport- und Logistiklösungen rund um die Dreharbeiten der 007-Reihe zuständig. Für „Keine Zeit zu sterben“, der jetzt voraussichtlich ab Mitte November 2020 weltweit in die Kinos kommt, haben wir alles pünktlich zu den jeweiligen Drehorten transportiert. Wir stellen hier sicher, dass die Filmcrew das richtige Equipment immer zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung hatte. Die Filmausrüstung musste unter anderem zwischen Norwegen, Jamaika, Italien und quer durch England bewegt werden. Getreu der DHL-Mission: „Excellence. Simply delivered.“ Ich darf heute für einen Konzern sprechen, der mit mehr als einer halben Million Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber der Welt ist. Das ist schon großartig. Dass ich nun auch noch mein Krisen-Know-how einbringen kann, macht es zum perfekten Match.

*>k: Haben Sie in Ihrem Verantwortungsbereich größere Veränderungen vorgenommen?*

Ich habe die Position zu einem günstigen Zeitpunkt übernommen. Als ich anfang, war die Entwicklung der neuen Konzernstrategie gerade in der heißen Phase. Die Arbeit daran und der interne und externe Roll-out haben mir sehr geholfen, Stakeholder, Themen und Prioritäten zu verstehen. Um die Umsetzung der Strategie und unsere internen und externen Stakeholder bestmöglich zu unterstützen, haben wir die Kommunikationsabteilung neu ausgerichtet und gestärkt, insbesondere bei den Kernthemen Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Unsere Kommunikation ist insgesamt sehr viel emotionaler geworden – wir setzen zum Beispiel auf Gamification oder Augmented-Reality-Anwendungen genauso wie auf Video-Content mit starken Bildern. Gleichzeitig verzahnen wir uns besser, werden effizienter und schlagkräftiger. Wir arbeiten inzwischen wie ein Newsroom – ohne physisch einen zu haben. Teamwork ist für mich essentiell.

*>k: Wie ist Ihr Bereich heute weltweit strukturiert, und wie steuern Sie die globale Kommunikation?*

Mein Bereich hat einen globalen und funktionsübergreifenden Kommunikationsansatz. Es geht darin um den Dreiklang aus Unternehmenskommunikation, Nachhaltigkeit und Marke. Wir besetzen die wichtigsten Kommunikationsprojekte mit je einem Mitarbeiter aus einem der genannten Bereiche. Aus unserem Headquarter in Bonn steuern wir die gesamte Kommunikations-, Marken- und Nachhaltigkeitsstrategie; hier sind wir zugleich auch Schaltstelle für die Koordination mit den Geschäftseinheiten und den Regionen. Unsere Teams verteilen sich auf verschiedene Standorte in Europa, Asien und Amerika.

*>k: Arbeiten Sie bereits mit KI-gestützten Tools – zum Beispiel in der Reputationsmessung –, oder setzen Sie auf traditionelle Instrumente wie Umfragen oder klassisches Medienmonitoring?*

KI wird die Unternehmenskommunikation in den kommenden Jahren ganz bestimmt verändern. Vieles ist aber heute noch Experiment oder Spekulation. Ein Bereich, der sich schon konkret abzeichnet, ist das Thema Sprache und Übersetzung: die Sprachbarrieren werden durch KI in der kommenden Zeit niedriger. Wir nutzen beispielsweise Anwendungen zur Er-

stellung von Untertiteln in Videos oder als automatisierte Übersetzung in Texten unserer Mitarbeiter-App Connect. Bei der Reputationsmessung nutzen wir es derzeit noch kaum, eher punktuell in Ergänzung zu unserem klassischen Medienmonitoring. Wo KI-gestützte Tools stark im Einsatz sind, ist das „DHL Global Trade Barometer“. Dieser weltweit beachtete Frühindikator für die Entwicklung des Welthandels basiert auf der Auswertung großer Mengen von Logistikdaten mit Hilfe künstlicher Intelligenz und wird viermal im Jahr veröffentlicht.

*>k: Wenn die Krise vorüber ist, worauf kommt es bei Ihnen dann an?*

Ich glaube, es wird eher ein Leben mit Corona als nach Corona sein, die Welt wird eine andere sein. Die Krise hat in den internen wie externen Öffentlichkeiten die Wahrnehmung für das geschärft, was wirklich wichtig ist. Der Purpose eines Unternehmens – also der Sinn und Zweck jenseits der Quartalszahlen, der uns jeden Morgen zur Arbeit oder zumindest an den Schreibtisch gehen lässt – wird in Zukunft noch wichtiger und muss sich an der Krisenerfahrung messen lassen: Welchen Purpose erfüllte das Unternehmen in der Coronazeit? Wie passt die Unternehmensstrategie dazu? Diese Fragen wird die Kommunikation in Zukunft herausarbeiten und beantworten müssen. In unserem Fall ist das gut aufgegangen: Unsere Logistik hielt die Welt am Laufen, der Satz „Connecting people – improving lives“ wurde für jeden erlebbar. Ich bin deshalb zuversichtlich, dass wir als Konzernkommunikation und auch als Unternehmen gestärkt aus dieser Krise hervorgehen werden.

---

Die Fragen stellte Gero Kalt

# WIR ERWEITERN HORIZONTE. DAMIT IDEEN WACHSEN KÖNNEN.

ES IST AN DER ZEIT, SCHON HEUTE FÜR GROSSARTIGE  
IDEEN VON MORGEN ZU BEGEISTERN.



Die Zukunft erfinden wir alle gemeinsam. Deshalb fördern wir weltweit soziale Projekte, übernehmen Verantwortung für Jugend, Bildung und Technik und leisten einen Beitrag für die Gesellschaft. **Gemeinsam mit unseren Marken gestalten wir richtungsweisende Ideen, die neue Wege eröffnen. Von der Vision zum Erlebnis.**

[www.bmwgroup.com](http://www.bmwgroup.com)

**GEMEINSAM SCHREIBEN WIR GESCHICHTE. DIE DER ZUKUNFT.**

**BMW  
GROUP**

THE NEXT  
100 YEARS 



Rolls-Royce  
Motor Cars Limited



## Warum in unruhigen Zeiten authentische Kommunikation vor allem eine Frage der Haltung ist, und was Interimmanager dabei leisten können

Von Albrecht von Truchseß und York von Massenbach

**A**nheuser-Busch InBev ist die größte Brauereigruppe der Welt. Ein Gigant in ihrer Branche und damit auch ein Profi im Reputationsmanagement, würde man meinen. Lebensmittel und Alkohol, das sind schließlich zwei Lieblingsthemen für jeden Workshop in Sachen Krisenmanagement. Aber AB InBev ist nicht nur groß, der Beck's-Mutterkonzern braut auch das Bier, das vielleicht am meisten für Sonne, Sommer und Lifestyle steht. Nur dumm, dass es in Zeiten von Corona wenig Lifestyle an überfüllten Stränden

gibt, und noch dümmer, dass dieses Bier auch noch genauso heißt – Corona. Für eine Marke ein Fiasko, aber vielleicht auch eine Chance?

Wir reden hier wohlgerne über einen weltweiten Markenwert von mehr als sechs Milliarden Dollar (Markenberatung Interbrand, 2019). Damit ist Corona nach Budweiser und vor Heineken die zweitstärkste Biermarke der Welt. Oder besser: war? Denn AB InBev hat zum Schutz seiner Marke genau nichts getan. Das ist gerade in Krisenzeiten ein Ver-

säumnis nicht nur des Marketings. Es ist ein Versäumnis der Unternehmensführung und ganz besonders der Kommunikation.

### Chancen erkennen und nutzen

Und deshalb ist der Fall Corona (Bier) ein besonders eklatantes Beispiel dafür, dass in Krisenzeiten die richtigen Kommunikationsmechanismen greifen oder eben nicht. Bei einem professionellen Frühwarnsystem hätte spätestens mit

dem Bekanntwerden der ersten Fälle in Wuhan, also Ende 2019, das hohe Risiko klar sein müssen. Folgerichtig hätten Kommunikationsprofis mit der Ausarbeitung eines umfassenden Krisenfahrplans beginnen müssen. Stattdessen auch Monate später bei AB InBev keine proaktive, glaubwürdige Kampagne. Noch nicht einmal die Webseiten wurden angepasst. Dort unverändert die Botschaft: Sommer, Sonne, Acapulco. Selbst als die Brauereien in Mexiko längst geschlossen hatten.

Mehr denn je zeigt sich nun, dass es die Stunde der Kommunikation und damit der Kommunikatoren in den Unternehmen ist. Vor allem derjenigen, die die Chancen sehen, die immer in einer Krise liegen. Ein Umstellen von Teilen der Produktion auf Desinfektionsmittel, ein gezieltes Fördern von sozialen oder medizinischen Projekten, der Schutz der eigenen Mitarbeiter und Geschäftspartner – flankiert von glaubwürdigen Botschaften des Managements: Das oder Ähnliches hätte die Kommunikation vorbereiten und orchestrieren können, gar müssen.

Es gibt zahllose positive und aufmerksamkeitswirksame Firmenbeispiele in diesen Monaten, wo eine authentische Kommunikation gelungen ist. Beispielsweise der Luxuskonzern LVMH, der sehr schnell drei seiner Produktionsstätten für Parfüm auf Desinfektionsmittel umstellte. Oder auch ALDI, die den von den Gastronomieeinschränkungen betroffenen McDonald's-Mitarbeitern vorübergehende Arbeitsplätze anboten.

Eines haben diese und ähnlich engagierte Unternehmen gemeinsam: Sie haben eine klare Haltung. Passionierte Kommunikationsteams vertreten die Werte des Unternehmens, halten die Mitarbeiter informiert und motiviert,

entwickeln kreative Ansätze, wie man mit der Krise umgehen kann. Anders gesagt: Sie ducken sich nicht weg, sondern bedienen aktiv die Kanäle. Und nutzen damit auch die Chance zur Positionierung des eigenen Teams im Unternehmen.

### **Erfahrung und starke Nerven**

Das kann mit der bestehenden Mannschaft gelingen. Gut geführte Kommunikationsteams hatten schon lange vor Corona Krisenpläne in der Schublade – Pandemien gehören dabei spätestens seit Sars und der Vogelgrippe zu den am wenigsten überraschenden Fällen. Sie können Storytelling und setzen auf einem aktiv gepflegten Netzwerk zu den wichtigsten Stakeholdern auf. Das Spielfeld ist bereitet, wenn es kritisch wird.

Doch es kann valide Gründe geben, sich punktuell Verstärkung zu holen. Da ist zum einen die vorhandene (Wo-)Manpower. Denn das Tagesgeschäft geht ja weiter, und die Arbeit rund um ein solch bestimmendes Thema wie eine Pandemie kann nicht überall „on top“ erfolgen. Trotz aller Vorbereitung auf Krisenszenarien, trotz aller Motivation und Kompetenz der Teams in den Unternehmen – es braucht Erfahrung und starke Nerven, um ein Unternehmen durch eine solch tiefgreifende Krisensituation wie Corona kommunikativ sicher und glaubhaft zu steuern. Und – nicht zu vergessen – die sich bietenden Chancen zur Positionierung und Markenstärkung auch entschlossen zu nutzen.

An diesem Punkt angekommen, können Agenturen helfen. Dort gibt es hervorragende Partner mit hoher Expertise und immenser Kreativität im Umgang mit herausfordernden Themen. Kurzfri-

stig verfügbare und sehr wertvolle Kompetenz, die man punktuell einsetzen kann. Denn zusätzliche Mitarbeiter fest einzustellen ist in Zeiten von Kurzarbeit und Einstellungsstopps nicht das erste, mit dem man als Kommunikationschef seinem CEO kommen sollte. Doch hat ein externer Berater das Standing im Unternehmen und gewinnt er in kurzer Zeit so tiefe Einblicke, dass er ein 24/7-Projekt wie Corona durchsteuern kann? Kann er so wirklich der Sparringspartner des Kommunikationschefs sein, den es jetzt so dringend braucht?

Ja, kann er – und es gibt nicht erst in diesen Monaten genügend erfolgreiche Beispiele dafür. Doch mehr und mehr gelangt ein Jobmodell in den Blickpunkt, das sich in kritischen Unternehmenssituationen und in anderen Professionen wie beispielhaft im Bereich Restrukturierung, HR und Controlling schon seit vielen Jahren zunehmender Beliebtheit erfreut.

### **Kommunikationsprofis auf Zeit**

Kommunikations-Interims sind (Krisen-)Manager auf Zeit, die eine kurzfristige Lücke schließen oder in bestehenden Teams genau den Baustein bilden, der für einen funktionierenden Krisenstaudamm noch fehlte. Typischerweise haben sie mehrfach unter Beweis gestellt, dass sie ähnliche (Krisen-)Situations erfolgreich gemeistert haben. Für das Unternehmen haben sie also den Vorteil, dass ein erfahrener, „treffsicherer“ Manager für einen begrenzten Zeitraum und für ein klar umrissenes Projekt zur Verfügung steht. Er kann Spezialwissen einbringen, das im Unternehmen nicht vorhanden ist oder nur bedingt zur Verfügung steht. Und zwar im vollen

Umfang und mit Leib und Seele. Er kann also vom ersten Tag an voll einsteigen. Für langjährige Kommunikationsmanager ist es ohnehin das tägliche Brot, sich von jetzt auf sofort in ganz neue und komplexe Themen einzuarbeiten und dabei innerhalb von wenigen Stunden sprechfähig zu sein.

Externe (PR-)Manager haben zudem den großen Vorteil, dass sie als Interimskraft ohne Scheuklappen agieren können. Sie sind nicht vorbelastet und sprechen deshalb kritische Themen offen und ohne Umschweife gegenüber der Geschäftsführung an. Selbst dann, wenn es sich um sensible Fragestellungen handelt, die seit Jahren im Unternehmen „umschiff“ werden. Sie sind objektiver als interne Verantwortliche, die durch bestehende Netzwerke und Strukturen „befangen“ sein können. „Das haben wir aber noch nie so gemacht“ ist eine Antwort, die sie im Zweifelsfall nicht akzeptieren werden. Und genau das ist es, was ein Unternehmen im Umgang mit herausfordernden Situationen braucht.

Aber es müssen nicht immer Krisensituationen sein, in welchen für die Kommunikation Interim-Profis gefragt sind. Zum Beispiel dann, wenn der Chef eines Unternehmens oder einer Sparte kurzfristig das Unternehmen verlässt, sei es aufgrund von Restrukturierung, Unternehmensnachfolge oder -übernahme. Mit dem CEO geht häufig auch der PR-Chef, besteht doch zwischen beiden üblicherweise ein besonders enges Vertrauensverhältnis. Jeder Chefwechsel schafft bekanntermaßen Unruhe sowohl nach innen als auch nach außen in Richtung Kunden, Lieferanten, Anteilseigner. Gerade in diesen kritischen Transformationssituationen ist eine durchdachte, vor allem konsistente Kommunikation vonnöten. Auch hier können versierte Inte-

rim-Profis Abhilfe schaffen und für die Übergangszeit zwischen altem und neuem Unternehmenslenker Ruhe an der Kommunikationsfront sichern.

Oder es gibt Situationen, wo kurzfristig einer oder mehrere festangestellte Kommunikationsexperten ein Unternehmen verlassen, so wie dies unlängst bei der Siemens AG der Fall war. Dort ist in den vergangenen Monaten der erfahrene Kommunikationsmann Jürgen Homeyer interimistisch eingesprungen. Zuvor hatte er unter anderem bei Luftansa und ERGO erfolgreich als zeitweiliger PR-Chef gewirkt. Für kritische Un-

ternehmenssituationen sind PR-Interim-Profis eine hervorragendes Lösungsmodell. Ganz gleich, ob es sich um die interimistische Überbrückung vorübergehend vakanter Top-Level-PR-Rollen handelt, die zum Beispiel im Zusammenhang mit CEO-Wechseln stehen, oder ob es um (unterstützende) Interim-Rollen in besonders kritischen Unternehmenskrisen geht.

Gegenüber der Beauftragung von externen Agenturen hat das Lösungsmodell Interimmanager zwei Vorteile: Erstens muss das Unternehmen nicht gleich einen ganzen Agenturapparat einkaufen. Zweitens, und vielleicht noch viel wichtiger, sichert sich das Unternehmen Manager, die nicht nur kreativ denken und handeln, sondern in der Lage sind, komplexe Kommunikationsstrategien auch geräuschlos umzusetzen. Denn Interim-Profis sind immer führungsstarke „Senior Guys“, die jahrzehntelange operative Kommunikationserfahrung direkt aus der Linienfunktion im Unternehmen mitbringen. Noch stärker ausgeprägt als externe PR-Berater haben sie ein feines Gespür für das „Machbare“, sind sie nicht nur Stratege, sondern vor allem Umsetzer. Auf Basis

ihrer langjährigen operativen Linienverantwortung wissen sie um die kleinen und großen Hürden bei der Implementierung von Kommunikationsplänen. Denn gerade in schwierigen Unternehmenssituationen kommt der Kommunikation eine zentrale Rolle zu. Das gilt nicht nur bei Corona und erst recht nicht nur, wenn man Corona-Bier braut.

---

Albrecht von Truchseß ist langjähriger Kommunikationsexperte mit leitenden Stationen unter anderem bei Viessmann und Metro,

York von Massenbach ist Konsumgüter- und Handelsexperte beim auf Restrukturierungen und Interim-Management-Lösungen spezialisierten Beratungsunternehmen Atreus in München





# WIR ZIEL

Unter Partnerschaftlichkeit verstehen wir,  
**gemeinsam an einem großen Ziel zu  
arbeiten.**

Kennen Sie Michael Collins? Die wenigstens tun das. Er hat als Pilot der Apollo-11-Kapsel Buzz Aldrin und Neil Armstrong 1969 zur ersten Mondlandung geflogen – und wieder zurück. Für uns ist Collins eine Inspiration. Denn als Spitzeninstitut der rund 850 Genossenschaftsbanken in Deutschland glauben wir an Partnerschaften, bei denen jeder sich in den Dienst einer großen Sache stellt, damit das gemeinsame Ziel erreicht wird. Mehr über Partnerschaftlichkeit erfahren Sie unter: [dzbank.de/haltung](https://www.dzbank.de/haltung)

# Künstlicher Intelligenz gehört die Zukunft

## KI in der Unternehmenskommunikation

Von Eric Czotscher

### **Künstliche Intelligenz – eine Arbeitsdefinition**

*Bei der Befragung wurde folgende Erläuterung für künstliche Intelligenz (KI) gegeben: KI sind selbstlernende Computerprogramme, die große Textmengen auswerten und sich über Algorithmen eigenständig trainieren können. Sie ermöglichen es, gigantische Datenmengen zeitnah auszuwerten, verdeckte Informationen aufzuspüren, Zusammenhänge zwischen Unternehmen, Personen, Produkten, Themen und Ereignissen sichtbar zu machen oder auch Prognosen für künftige Entwicklungen zu erstellen.*

**D**ie „Technologisierung“ der Kommunikationsarbeit nimmt Fahrt auf. Kommunikations- und Marketingabteilungen von Unternehmen und anderen Organisationen stellen sich auf eine wachsende Zahl digitaler Informationsquellen ein, immer mehr Kommunikationskanäle müssen mit passenden Formaten bespielt werden. Nun rückt das Potential der Daten ins Blickfeld, die bei der digitalen Kommunikation entstehen.

Um diese Daten für die Kommunikation und das Marketing nutzbar machen zu können, stehen heute zahlreiche wirksame Technologien zur Verfügung. So lassen sich auf der einen Seite durch intelligente Datenanalysen neue Zusammenhänge erkennen, die für den Kommunikationserfolg entscheidend sein können. Auf der anderen Seite übernehmen Roboter Aufgaben der täglichen Kommunikationsarbeit und entlasten damit die Mitarbeiter. Dank künstlicher Intelligenz (KI) dürften sich die Möglichkeiten künftig noch deutlich erweitern. Schon jetzt ist das Angebot an Datenwerkzeugen groß und für Nichtexperten oft schwer einzuordnen und zu bewerten.

Das F.A.Z.-Institut und das IMWF (Institut für Management- und Wirtschaftsforschung) haben von Januar bis März 2020 insgesamt 198 Entscheider und Experten aus der Unternehmenskommunikation und aus dem Marketing deut-

licher Unternehmen zur Verwendung neuer Technologien befragt. Die größten Einzelgruppen unter den Befragten waren mit 43 Prozent Verantwortliche für die Unternehmenskommunikation und mit 21 Prozent Marketingentscheider.

### **Datenanalysen verändern die Kommunikation**

Die befragten Entscheider und Experten aus Kommunikation und Marketing sehen aufgrund der neuen Technologien starke Veränderungen auf ihre tägliche Arbeit zukommen. So gehen 47 Prozent der Befragten davon aus, dass Big Data Analytics, also die Analyse großer, komplexer, schnell veränderlicher und wenig strukturierter Datenmengen, ihre Tätig-

keit grundlegend verändern werde. Weitere 35 Prozent erwarten dies von Instrumenten des Data Minings sowie des Machine Learnings, also durch Ansätze selbstlernender künstlicher Intelligenz. Machine Learning wird beispielsweise dazu eingesetzt, um Kampagnen zielgruppengenau zu steuern, indem digitale Nutzerdaten analysiert und Korrelationen bzw. Erfolgsfaktoren gelernt und immer besser berücksichtigt werden.

Auch der Nutzung offener Programmierschnittstellen (Application Programming Interfaces – APIs) trauen 35 Prozent der Befragten das Potential zu, die Kommunikationsarbeit grundlegend zu verändern. So können die Kommunikationsabteilungen externen Nutzern Daten und Anwendungen (Web Services) zur Verfügung stellen oder umgekehrt externe Daten und Dienste beziehen. Auch der Bezug von Daten aus anderen Unternehmensbereichen, beispielsweise der Produktentwicklung, lässt sich durch APIs automatisieren, um etwa Marketingtexte zu formulieren.

Ebenfalls als sehr nützlich für die Kommunikationsarbeit betrachten einige Entscheider Text Mining und Robotics. Text Mining unterstützt die Bewältigung der Informationsflut, indem Algorithmen Nachrichten und wenig strukturierte Texte auf Inhalte und Tonalität hin auswerten. Robotics nimmt Menschen Routinetätig-



Möglichkeiten beschäftigt haben. Ohnehin klagen viele der befragten Kommunikationsentscheider derzeit über eine steigende Arbeitslast, zusätzliche Anforderungen und einen wachsenden Themenbereich. Da fehlt oft die Zeit, sich mit einzelnen digitalen Instrumenten auseinanderzusetzen.

Bei weiteren 57 Prozent fehlt es an digitalem Expertenwissen unter den Mitarbeitern. Hier sind erweiterte Fortbildungsangebote gefragt, aber auch die Zeitbudgets für solche Seminare. Weitere Ursachen machen die Befragten in der firmeneigenen IT-Ausstattung, die für neue Anwendungen wenig flexibel ist, oder in den Kosten der Technologie bzw. einer entsprechenden Fortbildung aus.

### Künstlicher Intelligenz gehört die Zukunft

Anwendungen mit künstlicher Intelligenz bzw. mit selbstlernenden Algorithmen bewerten knapp 45 Prozent der Befragten als wichtige Analysewerkzeuge

der Zukunft. So bescheinigen 11 Prozent der Befragten KI als Analyseinstrument mit Blick auf das Jahr 2025 eine sehr große Bedeutung für ihre Arbeit und weitere 34 Prozent eine große Bedeutung. 37 Prozent halten die Auswirkungen in den kommenden fünf Jahren für gering, weitere 11 Prozent für sehr gering.

In der Unternehmenskommunikation lassen sich selbstlernende Algorithmen beispielsweise einsetzen, um Texte aus dem Netz zu extrahieren, um Texte zu verstehen oder um einfache Texte zu generieren. So kann künstliche Intelligenz für bestimmte Einsatzgebiete selbständig Dialoge bzw. Chats führen – die aufgrund des kontinuierlichen Lernens immer natürlicher wirken. Auch zur Mustererkennung in Daten eignen sich die Algorithmen. Neben Texten kann künstliche Intelligenz beispielsweise Bilder und Videos erkennen und einordnen.

Lernende Algorithmen könnten in den kommenden Jahren vor allem zur Zielgruppenanalyse und zum Aufspüren von

keiten aus ihrer täglichen Arbeit ab wie Copy-Paste-Aufgaben oder die Durchführung von Marketingkampagnen. Die Anwendungen erledigen solche Routinetätigkeiten in der Regel deutlich schneller und fehlerfreier als Menschen.

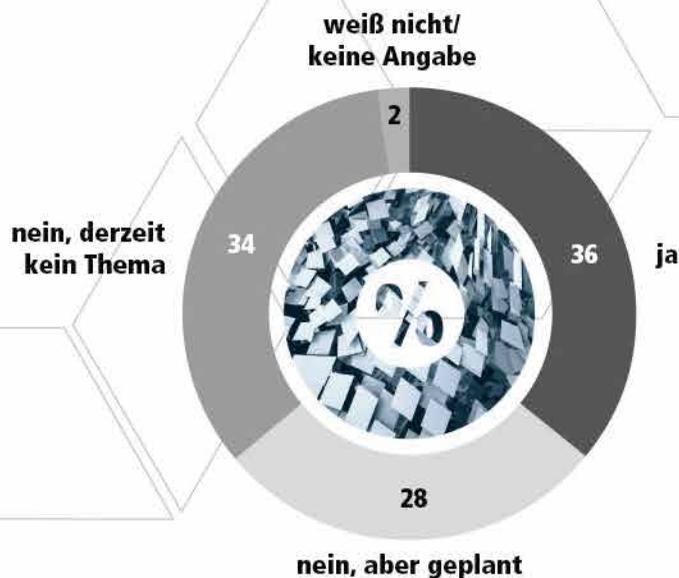
Immerhin 36 Prozent der Befragten geben an, dass sie den Einsatz einiger dieser neuen Technologien bereits testen. Weitere 28 Prozent planen dies in absehbarer Zeit. Unter den bereits getesteten Technologien stehen Big Data, Machine Learning, Robotics und APIs an erster Stelle. Mit Big Data Analytics können die Kommunikationsabteilungen schnelllebige Daten aus ganz unterschiedlichen Quellen, zum Beispiel Social Media, miteinander verknüpfen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und schnell auf Trends reagieren zu können.

### Hindernisse für den Technologieeinsatz

Dass die Kommunikations- und Marketingabteilungen in Deutschland heute nicht schon stärker mit neuer Datentechnologie ausgestattet sind, liegt nach Angaben der Befragten vor allem daran, dass es ihnen an Kapazitäten und Know-how fehlt. So nennen 60 Prozent fehlende Kapazitäten in der eigenen Abteilung als Grund dafür, dass sie sich noch nicht intensiv mit den neuen technologischen

## Mehrheit testet bereits oder plant Einsatz neuer Technologien

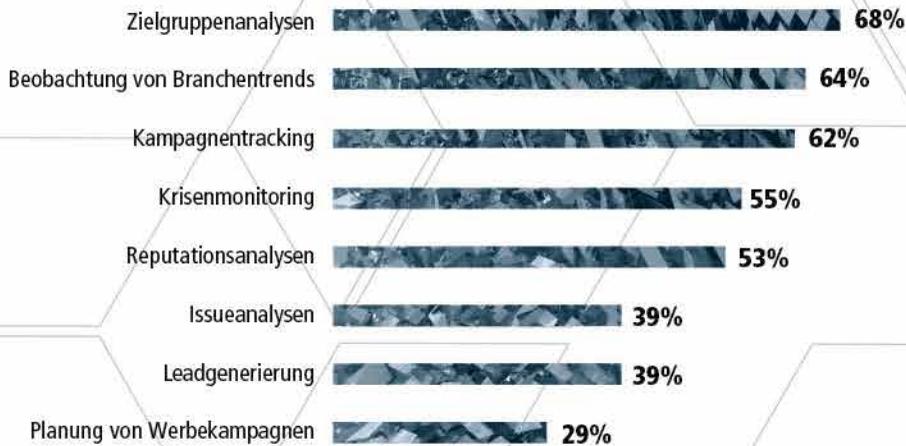
Test neuer Technologien wird bereits durchgeführt; in Prozent der Befragten \*)



\*) n = 141; Mehrfachnennungen möglich.  
Quelle: F.A.Z.-Institut/research2content.

## KI für Zielgruppenanalysen und Branchentrends

Bereiche, in denen Einsatz von KI-Tools gut vorstellbar ist; in Prozent der Befragten\*)



\*) n = 129; Mehrfachnennungen möglich.  
Quelle: F.A.Z.-Institut/research2content.

### Befragungsmethode

Das F.A.Z.-Institut und das IMWF (Institut für Management- und Wirtschaftsforschung) haben von Januar bis März 2020 insgesamt 198 Entscheider und Experten aus der Unternehmenskommunikation und aus dem Marketing deutscher Unternehmen zur Verwendung neuer Technologien interviewt. Die Befragung wurde online mit der CAWI-Methode (Computer Assisted Web Interviewing) durchgeführt. Die größten Einzelgruppen waren mit 43 Prozent der Befragten Verantwortliche für die Unternehmenskommunikation und mit 21 Prozent Marketingentscheider.

Die befragten Unternehmen verteilen sich auf ein breites Spektrum von Branchen und von Unternehmensgrößen der deutschen Wirtschaft. Branchenschwerpunkte bilden die Industrie mit 29 Prozent der Befragten, Finanzdienstleister und Versicherer mit 25 Prozent sowie die Branche Information und Kommunikation mit 13 Prozent.

20 Prozent der Befragten arbeiten für Unternehmen ab 10.000 Mitarbeitern, 42 Prozent für Unternehmen mit 1.000 bis unter 10.000 Mitarbeitern und 37 Prozent für Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern. 1 Prozent machte keine Angabe zur Mitarbeiterzahl.

27 Prozent der Befragten arbeiten für Unternehmen mit einem Jahresumsatz ab 1 Milliarde Euro, 27 Prozent für Unternehmen mit einem Umsatz von 100 Millionen bis unter 1 Milliarde Euro und 20 Prozent für Unternehmen mit unter 100 Millionen Euro. 26 Prozent machten zum Umsatz keine Angaben.

Branchenentwicklungen verwendet werden. So halten es 68 Prozent der Befragten für gut vorstellbar, KI einzusetzen, um ihre Zielgruppe besser kennenzulernen. Algorithmen filtern etwa durch das Monitoring von Social Media (Social Listening) relevante Themen für die Zielgruppe heraus. Mit diesen Themen und dem passenden Wording lässt sich die Zielgruppe dann in Kampagnen treffsicher ansprechen. Weitere 64 Prozent halten KI für geeignet, Branchentrends zu erkennen bzw. genauer unter die Lupe zu nehmen. Derzeit setzen Unternehmen KI bereits dazu ein, um den täglichen Nachrichtenfluss zu analysieren und die relevanten Themen zu erkennen.

Darüber hinaus ist es für 62 Prozent der Kommunikationsfachleute und Marketeers denkbar, KI zu nutzen, um Kampagnen aufzusetzen und zu tracken. Algorithmen können mittlerweile auch die Tonalität von Medienberichten bewerten. Krisenmonitoring (62 Prozent) und Reputationsanalysen (53 Prozent) gehören nach Auffassung der Befragten zu weiteren sinnvollen Einsatzgebieten.

Derzeit nutzen nur 17 Prozent der Befragten entsprechende KI-Werkzeuge. Dabei sind die Einsatzgebiete weit gestreut. Vor allem im Kampagnentracking, in der Leadgenerierung und bei Reputations- und Issuesanalysen werden

sie eingesetzt. Insgesamt haben 19 Prozent der Befragten in KI-Werkzeuge investiert. Für die nahe Zukunft planen noch weitere 21 Prozent entsprechende Investitionen: So wollen 6 Prozent in den kommenden zwölf Monaten in KI investieren, 10 Prozent in den kommenden zwei bis drei Jahren und 5 Prozent in frühestens fünf Jahren.

**KI-Wunschliste: Leicht bedienbar, datensicher, effizient**

Damit Kommunikationsfachleute und Marketeers KI-Tools im Alltag einsetzen können und wollen, müssen diese einfach zu bedienen, datenschutzkonform und effizient sein. So erwarten 76 Prozent der Befragten eine leichte Bedienbarkeit, 75 Prozent Compliance mit dem Datenschutz und 68 Prozent ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Eine einfache und intuitive Bedienung der Programme ist aufgrund des geringen IT-Know-hows in der Unternehmenskommunikation entscheidend. Das Thema Datenschutz berührt das Gesamtunternehmen und damit auch dessen Reputa-

tion. Fehler sind deshalb möglichst zu vermeiden.

Darüber hinaus wünschen sich 60 Prozent der Befragten, durch KI überraschende Erkenntnisse zu gewinnen. Gerade hier haben Big Data Analytics und Data Mining in anderen Lebens- und Wirtschaftsbereichen bereits viel geleistet: So werden durch die Analyse großer Datenmengen manchmal Korrelationen hergestellt, mit denen der gesunde Menschenverstand nicht gerechnet hätte und für die sich manchmal auch keine kausalen Erklärungen finden lassen. Solche nachgewiesenen Beziehungen zu berücksichtigen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Kommunikation. Weitere wichtige Punkte auf der Wunschliste sind konfigurierbare Reports und Datencockpits, die Möglichkeit, große Datenmengen zu verarbeiten, Schnelligkeit und eine leichte Integrierbarkeit in bestehenden IT-Umgebungen.

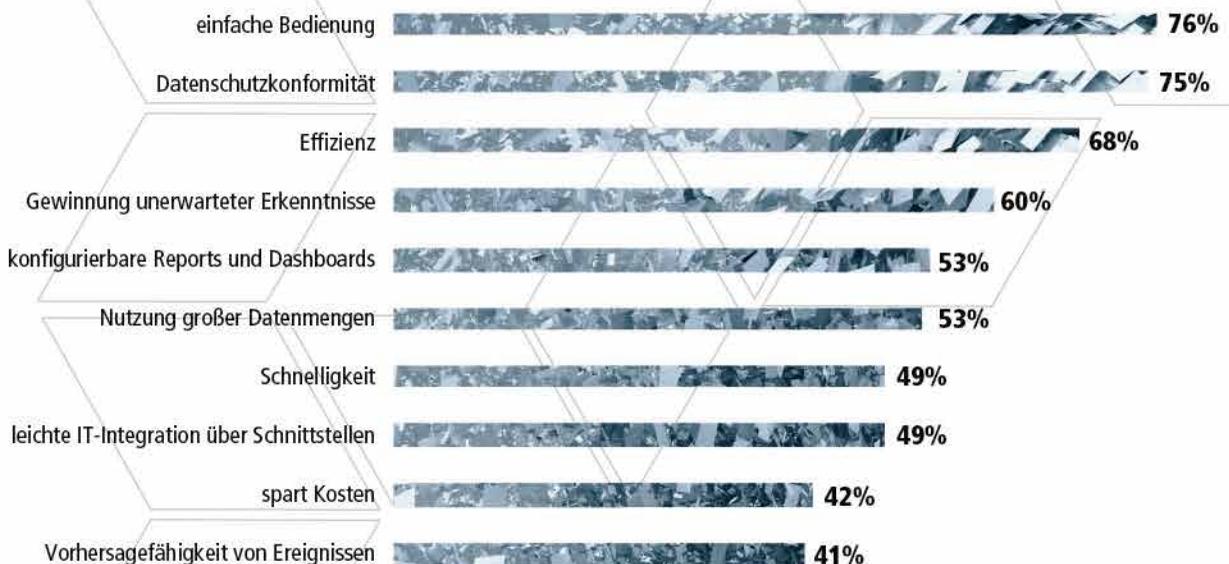
Wenn es Anbietern von KI-Werkzeugen gelingt, den konkreten Nutzen ihrer Software für die Kommunikation deutlich zu machen und die Anwendungen selbst noch mehr zu vereinfachen, dürf-

ten viele Kommunikationsentscheider bereit sein, diese im laufenden Betrieb zu testen. Dazu muss aber unbedingt gesichert sein, dass der Datenschutz eingehalten ist. Das Zeitbudget in der Unternehmenskommunikation ist knapp, deshalb sollte KI deutlich zur operativen Effizienz beitragen: mehr Wirkung bei weniger Aufwand.

Eric Czotscher ist leitender Redakteur bei research2content, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [b.labitzke@faz-institut.de](mailto:b.labitzke@faz-institut.de)

**KI soll leicht nutzbar und datenschutzkonform sein**  
 Erwartungen an eine gute KI-Lösung; in Prozent der Befragten\*)



\*) n = 129; Mehrfachnennungen möglich.  
 Quelle: F.A.Z.-Institut/research2content.

# Im **Auge** des Sturms

## Kommunikatoren müssen in der absehbaren Restrukturierungswelle eine Schlüsselrolle spielen

Von Ulrich Gartner

**D**ie Coronakrise hat die zuvor schon schwierigen Rahmenbedingungen der deutschen Wirtschaft weiter verschärft. Mit der schrittweisen Rückkehr zur Normalität wird deshalb in vielen Firmen die Notwendigkeit, sich neu auszurichten, noch klarer hervortreten. Personalabbau, Standortschließungen und die Aufgabe kompletter Geschäftsfelder dürften auf absehbare Zeit an der Tagesordnung bleiben.

Für das Gelingen solcher Restrukturierungsprozesse ist professionelle externe und interne Kommunikation erfolgskritisch. Ohne begleitende Kommunikationsstrategie machen mittelfristige Effekte wie sinkende Mitarbeitermotivation oder eine beschädigte Reputation die kurzfristig erzielten Kosteneinsparungen wieder zunichte.

### **Kombination aus Change- und Krisenkommunikation**

Typisch für Restrukturierungssituationen sind Spannungsbögen, die einen hohen Erklärungsbedarf schaffen. So muss das Management einerseits die Dramatik der Situation herausarbeiten, die drastische Maßnahmen unumgänglich macht, und andererseits eine posi-

ve Zukunftsperspektive vermitteln. Der Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, kontrastiert mit der Notwendigkeit, die Kernbelegschaft für neue Strukturen und Aufgaben zu begeistern.

### **Die Rolle des Kommunikators**

Hinzu kommen Interventionen externer Stakeholder in Medien, Politik, Gewerkschaften oder Kultur, die etwa durch Solidaritätskundgebungen oder Boykottaufrufe den öffentlichen Diskurs beeinflussen – und dies wiederum aufgrund jeweils unterschiedlicher Eigeninteressen. Insofern ist Restrukturierungskommunikation eine Kombination aus Change- und Krisenkommunikation. Reine Changeprojekte zielen darauf ab, größtmögliche Akzeptanz für neue Prozesse und Aufgaben zu schaffen, während es in klassischen Krisensituationen darum geht, angesichts sehr negativer Entwicklungen Schaden von der Organisation abzuwenden. Restrukturierungskommunikation muss beides leisten.

Kommunikationsmanager müssen in dieser Konstellation ihrer zentralen Verantwortung gerecht werden, die Reputation des Unternehmens nach innen





und außen zu schützen. Konkret bedeutet dies in erster Linie, die zahlen- und datengetriebene Perspektive der Unternehmensführung durch eine emotional geprägte Wahrnehmungs- und Wirkungsperspektive zu ergänzen. Schließlich beruht die Entscheidung, ein Unternehmen zu restrukturieren, auf knallharten Fakten.

### **Kommunikation als strategische Führungsaufgabe**

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen begründen nicht nur die Notwendigkeit der Restrukturierung, sondern beschreiben auch ihre Ziele, etwa in Form verbesserter Umsatzrenditen. Diese datenfixierte Betrachtungsweise blendet jedoch wichtige Elemente der Wirkungskette aus, denn für Belegschaft und Öffentlichkeit zählen weniger die logische Herleitung der Maßnahmen als vielmehr deren Auswirkungen auf die betroffenen Menschen. Dementsprechend ist die Frage „Wie wirkt das?“ im Rahmen einer Restrukturierung oft entscheidender als „Wieviel können wir dadurch einsparen?“.

Entscheidungen des Managements, die als provokativ, rücksichtslos oder respektlos wahrgenommen werden, füh-

ren zu Widerstand mit messbaren Folgen: Nachlassende Motivation der Belegschaft senkt erfahrungsgemäß die Produktivität; Streiks beschädigen die Lieferfähigkeit; anhaltende kritische Medienberichterstattung verunsichert Kunden und macht kreditgebende Banken nervös.

Kommunikation ist deshalb in Restrukturierungssituationen eine strategische Führungsaufgabe. Sie kann nicht „nachgeschaltet“ werden, wenn die wichtigen Entscheidungen bereits getroffen sind. Nur wenn die Kommunikationsverantwortlichen in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind, können sie die emotionale Wirkung unterschiedlicher Handlungsoptionen bewerten und damit sicherstellen, dass die gefassten Beschlüsse anschließend auch vermittelbar sind.

Fünf wesentliche Elemente können dazu beitragen, dass die Kommunikationsfunktion diesem Anspruch gerecht wird.

#### **1.**

##### **Klare operative Ziele setzen**

Es muss eindeutig definiert sein, welches operative Restrukturierungsziel für jede betroffene Unternehmenseinheit angestrebt wird. Nur so lässt sich eine strin-

gente Argumentation entwickeln. Ist beispielsweise ein Standort im Gesamtkontext strukturell überflüssig und muss deshalb geschlossen werden, oder wird ehrlich nach Effizienzmaßnahmen für den Weiterbetrieb gesucht?

Wer zunächst den Eindruck erweckt, konstruktive Lösungen zu suchen, sich faktisch aber bereits auf eine Schließung festgelegt hat, zerstört Vertrauen, das dann auch an anderer Stelle fehlen wird. Umgekehrt stellt die Zurücknahme eigentlich notwendiger Maßnahmen aufgrund öffentlicher Kritik die Handlungsfähigkeit und strategische Kompetenz des Managements in Frage – ganz abgesehen davon, dass die Lösung der operativen Probleme lediglich auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wird.

#### **2.**

##### **Überzeugendes Narrativ entwickeln**

Gute Kommunikation arbeitet mit Erzählungen und Bildern. In Restrukturierungsphasen hat sie die Aufgabe, die zahlen- und datenfixierten Gründe für die notwendigen Maßnahmen und die damit verfolgten Ziele in ein verständliches, empathisches Narrativ zu übertragen.

Das Narrativ spannt den Bogen von den auslösenden Faktoren der aktuellen Entwicklungen über die daraus erwachsenden Herausforderungen und Handlungsoptionen des Unternehmens bis hin zu den getroffenen Entscheidungen, deren kurzfristigen Konsequenzen und langfristigen Zielen. Es bildet somit das Rückgrat der gesamten Kommunikation, aus dem sich alle Inhalte ableiten, seien es nun Texte, Grafiken, Videos oder Podcasts. Einzelne Teilerzählungen innerhalb des Narrativs mögen unterschiedliche Schwerpunkte haben, aber sie bleiben untereinander stets konsistent.

### 3.

#### **Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie verzahnen**

Den Kern einer Restrukturierung bilden die Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern. Der Inhalt dieser Gespräche wiederum prägt auf unterschiedliche Weise die öffentliche Wahrnehmung – von Diskussionen auf Betriebsversammlungen über das gezielte Durchstechen von Informationen an die Presse bis hin zu Streikaufrufen und Demonstrationen.

Aus diesem Grund müssen Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie eng verzahnt sein. Eine Verhandlungsführung, die hohen Druck aufbaut, konterkariert die Erzählung einer konsensualen Lösungssuche. Umgekehrt können überraschende Zugeständnisse unter vier Augen zentrale Argumente der Kommunikation plötzlich als vorgeschoben erscheinen lassen. Notwendig ist daher ein holistischer Ansatz, der während des Projekts anhand des jeweils aktuellen Sachstands nachjustiert wird.

### 4.

#### **Entscheidungen als kommunikative Akte verstehen**

„Handeln heißt Kommunizieren“ – das gilt ganz besonders in kritischen Situationen, wenn unter dem Brennglas der öffentlichen Aufmerksamkeit jeder Beschluss seziert und gedeutet wird. Die rein betriebswirtschaftliche Perspektive greift hier zu kurz. Was wirklich zählt, ist die Wahrnehmung des Unternehmens – als eiskalt-bürokratisch oder offen und fair?

Daher muss jede Entscheidung, ergänzend zu ihren operativen Folgen, auch auf die kommunikative Wirkung hin geprüft werden. Nur das gesetzlich vorgeschriebene Minimum an Abfindungen anzubieten mag aus finanzieller Sicht zunächst vorteilhaft erscheinen. Die Botschaft an die Betroffenen lautet aber: „Ihr seid uns nichts wert“. Der daraus resultierende Widerstand wird voraussichtlich teurer als die vermeintlich eingesparte Abfindungssumme.

### 5.

#### **Konsequent und transparent handeln**

Die Entscheidung, ein Unternehmen zu restrukturieren, ist in aller Regel wohldurchdacht und gut begründbar. Es geht daher nicht darum, das Projekt zu relativieren oder schönzureden. Viel wichtiger sind Ehrlichkeit und Transparenz, zum Beispiel in der Frage, wer individuell auf welche Weise betroffen ist und wie die konkreten Schritte aussehen – von Abfindungen und Auffanggesellschaften bei Stellenstreichungen bis hin zu Schulungen für die Übernahme neuer Aufgaben in der veränderten Organisation.

Das Ziel muss es sein, möglichst rasch aus der Schockphase hin zu einer konstruktiven Zukunftsdiskussion zu gelangen.

Keine Managementfunktion ist besser als die Kommunikation dafür gerüstet, die langfristigen Auswirkungen einer Restrukturierung auf Kultur und Reputation des Unternehmens zu beurteilen und diese Werte gegen kurzatmigen Aktionismus und ausschließliche Zahlenfixierung zu verteidigen. Dafür ist es unerlässlich, dass Kommunikatoren vom ersten Augenblick an mit am Tisch sitzen und Verantwortung übernehmen, wenn strategische Entscheidungen getroffen werden. Sonst bliebe ihnen nur die Rolle des „Ausputzers“ zur Schadensminimierung.

---

Ulrich Gartner ist Inhaber von Gartner Communications – Strategische Kommunikationsberatung.



Ulrich Gartner (Hrsg.):  
Unternehmenskommunikation in  
Restrukturierungsphasen,  
Springer Gabler,  
Wiesbaden 2020



## WIR ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG.

Im Kampf gegen das Coronavirus haben wir bei Henkel ein weltweites Solidaritätsprogramm gestartet. Wir haben in unserem Stammwerk in Düsseldorf unsere Produktion umgestellt und bereits mehr als 50.000 Liter Desinfektionsmittel für die Krankenhäuser in unserer Stadt produziert. Mit fünf Millionen Produkten für Körper- und Haushaltshygiene helfen wir außerdem gemeinnützigen Organisationen rund um die Welt. Und auch finanziell leisten wir einen Beitrag: Die Fritz Henkel Stiftung unterstützt mit zwei Millionen Euro unter anderem den Solidaritätsfonds der Weltgesundheitsorganisation und der Stiftung der Vereinten Nationen zur Bekämpfung des Virus.

Ein großes Dankeschön geht an alle Henkelaner – an unseren Standorten und im Homeoffice. Sie versorgen jeden Tag unsere Partner in Handel und Industrie sowie Verbraucher weltweit mit wichtigen Henkel-Produkten. Darauf sind wir alle stolz.

Weitere Infos zu unserem Solidaritätsprogramm: [henkel.de/covid-19](https://henkel.de/covid-19).





*Apollo-Tempel in Delphi,  
Griechenland*

„Eine Krise ist ein  
produktiver Zustand.  
Man muss ihr nur den Beigeschmack  
der Katastrophe nehmen.“

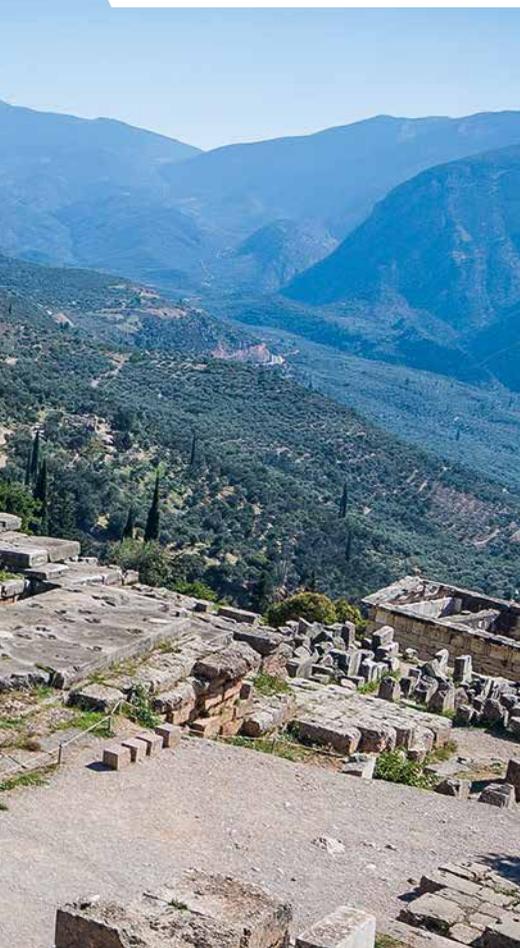
Max Frisch

# Datenlesefähigkeit contra Krisenlesefähigkeit

Von Achim Kinter

**U**rsprünglich bezeichnet die Krise einen Punkt der Entscheidung: eine Wende wird erkannt. In der Medizin geht es um Leben oder Tod, in der Welt des Militärischen um Sieg oder Niederlage. Und in der Welt der Wirtschaft? Worum geht es in ihr?

In der Antike galt ein kleiner Ort etwa 120 Kilometer südlich von Athen als der Mittelpunkt der Welt. Der Grund war, dass in Delphi am Hang des Parnass die renommierteste Weissagungsstätte zu finden war. Zum damaligen Orakel pilgerten Menschen aus der ganzen (bekannten) Welt, um sich ihr persönliches Schicksal oder die Zukunft vorhersagen zu lassen. Heute wäre möglicherweise die nordamerikanische Stadt Medina am



Lake Washington ein solcher potentieller Pilgerort, wo Bill Gates zu Hause ist. Der hatte bereits 2015 auf einer Konferenz eine solche Pandemie, wie die Welt sie zurzeit durch Covid-19 erlebt, vorausgesagt und deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Gefahrenpotential weit höher eingeschätzt als beispielsweise die Wahrscheinlichkeit eines nuklearen Krieges.

Ob nun Delphi, Medina oder Berlin, wo das Robert Koch-Institut derzeit für Vorhersagen zuständig ist, in Krisenzeiten rückt die Zukunft unweigerlich in den Fokus. Und mit ihr rückt eine Spezies in den Vordergrund, die sich der Spekulation für kundig hält. Unglücklicherweise finden sich in dieser Zunft zwei sehr unterschiedliche Subspezies. Man könnte sie folgendermaßen kennzeichnen: Die einen, hier trifft der Name Spekulant tatsächlich zu, behaupten aufgrund von bloßen Annahmen, Mutmaßungen oder Erwartungen, dass etwas eintritt. Die anderen, zumeist als Philosophen be-

zeichnet, bieten lediglich Hypothesen, die über die erfahrbare Wirklichkeit hinausgehen, die aber nachvollziehbaren Regeln folgen. Von den einen sollte man sich tunlichst fernhalten, von den anderen würde man sich heute mehr Präsenz wünschen. Sie bilden mit ihrer arteigenen Skepsis ein gesundes Gegengewicht zum allumfassenden Populismus, einer Spielart des Spekulantentums. Die folgenden Gedankengänge gehen mit dem Wunsch einher, dass in der Wirtschaft, in Unternehmen ein wenig mehr Philosophie gewagt werden möge.

### Sind Krisen Disruptionen?

Wenn wir heute über Krisen reden, über die Coronakrise beispielsweise, meinen wir einen außergewöhnlichen, von der Normalität abweichenden Zustand. Und dieser Zustand soll so schnell es geht wieder in das zurückfinden, was wir als Normalität wahrnehmen. Die Krise ist die Ausnahme von der Regel, vom Geregelt. Und sie kann die Regeln neu definieren. Ist sie also vergleichbar mit dem, was uns seit einiger Zeit als disruptives Management angepriesen wird? Nur eben nicht als Ergebnis einer Managemententscheidung, sondern als Naturzustand? Und wenn ja, wäre der größte Fehler, den wir begehen könnten, möglicherweise der Versuch, den Vor-Krisen-Zustand wiederherzustellen?

Wir verstehen heute Krisen als einen dreiphasigen Prozess: Vor der Krise existiert (zumeist retrospektiv betrachtet) ein fragiler, nicht ausbalancierter Zustand. Durch Ereignisse oder Versäumnisse eskaliert dieser Zustand, besteht als Krise, als abnormes, labiles Aggregat eine Zeitlang, um dann in einen (synchronisierten) Post-Krisen-Zustand zu münden. Die Aktivitäten in der Krise konzentrieren sich auf zwei Themen:

1. Beseitigung bzw. Kompensation der Ursachen.
2. Modifizierung des „Geschäftsbetriebs“, des Normalzustands, um diese Auswirkungen abzufedern.

Ein drittes Thema, nämlich die kreative, manchmal sogar innovative Bewältigung,

findet sich deutlich seltener. Was nicht nur bedauerlich ist, sondern auch durchaus verwundern kann. Denn Krise und Innovation ähneln sich strukturell überdeutlich: Ein alter Zustand wird durch einen neuen ersetzt, hier unkontrolliert, dort willentlich. Innovationen greifen nicht von heute auf morgen, sie produzieren eine Phase der Friktionen und Widerstände. Und nicht zuletzt: Insbesondere bei großen Krisen, der Finanzkrise oder jetzigen Coronakrise, entwickelt die Krise eine Dynamik über ihren Ursprung hinaus, über die Finanzbranche, über das Gesundheitssystem. Und weil das so ist, wäre es da nicht naheliegend, das Krisenmanagement auch über die (Fach-)Grenzen der jeweiligen Zuständigkeit auszuweiten? Wäre es nicht gut, die Krise nicht (nur) als Regelkreisfunktion, sondern als heuristisches Momentum zu verstehen – und zu nutzen? Nicht als Erfüllungsgehilfen für eine vermeintliche Wachstumsbeschleunigung, sondern (wenigstens auch) als retardierendes, reflexives Element einer nachhaltigen Organisationsentwicklung?

### Über das Geschäft hinaus

Unternehmen funktionieren in dieser Hinsicht nicht anders als Gesellschaften oder jede andere Form sozialer Organisationen. Und es sollte nicht zu viel verlangt sein, von Unternehmen in einer Krise dieselbe Innovationsfähigkeit über ihr Geschäft hinaus zu erwarten, wie man es von ihnen in Bezug auf ihr Geschäft erwartet. Eine Krise kann zu einem massiven Einbruch der Erträge führen, im Extremfall in die Insolvenz. Eine Krise kann aber auch die Chance sein, Kunden und Nichtkunden zu beeindrucken, einen riesigen Bonus an Reputation aufs Firmenkonto einzutragen und die Loyalität von allen Stakeholdern nachhaltig zu steigern.

Grundvoraussetzung ist die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, zu analysieren und innovativ über die eigenen Routinen nachzudenken. Mit anderen Worten: eine philosophische Perspektive einzunehmen. In der langen Geschichte der Philosophie werden lediglich zwei wesentliche Motive zu philosophieren genannt: das Staunen und der Zweifel.

Beide Eigenschaften, beide Fähigkeiten sind sowohl Grundvoraussetzungen beispielsweise für erfolgreiches Wirtschaften, für Innovationskraft als eben auch für Krisenbewältigung. Die beiden Grundmotive korrespondieren: das Stauen führt durch den Zweifel zu veritablem Wissen, für den Zweifel ist das Stauen ein konstruktives und inspiratives Element. Beides gehört zu den Basisbausteinen einer erfolgreichen Unternehmenskultur.

### Vertane Chance

Am 23. März 2020 veröffentlichte die Bundesregierung ihr historisches Rettungspaket zur Bekämpfung der wirtschaftlichen Schäden durch die Coronapandemie. Das Maßnahmenpaket weist ein Volumen von 750 Milliarden Euro aus und erhöht die Neuverschuldung um 156 Milliarden Euro. Ein wesentlicher Kern des Soforthilfepaketes sind Kredite für Firmen, die über die KfW zu 90 Prozent besichert werden. Keine zwei Wochen später muss Wirtschaftsminister Peter Altmaier den Deal bereits modifizieren: Mit Hilfe der EU wird die Besicherung auf 100 Prozent geschraubt. Der Grund: Die Banken scheinen nicht bereit, das Wort „Soforthilfe“ in der Praxis mit Leben zu erfüllen. Zahllose Beschwerden von Unternehmern und Selbstständigen gehen im Ministerium ein, die Verbraucherschützer melden sich lautstark zu Wort. Auf den meisten Websites der Banken finden sich aber noch Wochen nach Verabschiedung des Hilfspaketes unverdrossen dieselben Vergabekriterien für Kredite wie vor der Verabschiedung des Rettungspaketes. Gut zehn Jahre nach der Finanzkrise sind die Unternehmenskulturen der Branche keinen einzigen Schritt weitergekommen: die üblichen Prüfroutinen, mit ein wenig PR-Lack überzogen. Wäre es so unvorstellbar, wenn die Finanzindustrie in dieser – von ihr nicht verschuldeten – Krise an Stelle des Dienstes an der Allgemeinheit dem Diktat des Profits den Vorzug gäbe? Und wäre es weiterhin unvorstellbar, wenn sie mit dieser Strategie ökonomisch sogar erfolgreich wäre?

### Erschannen statt erkennen

In seinem Buch „Das metrische Wir“ konstatiert der Soziologe Steffen Mau die Quantifizierung des Sozialen durch Ratings, Rankings, Scorings und Screenings. Wir trainierten uns Wahrnehmungs-, Denk und Beurteilungsschemata an, die sich zunehmend an Daten und Indikatoren ausrichten. Indem wir das tun, verändert sich auch die Art und Weise, wie „das Wertvolle oder Erstrebenswerte verstanden wird“. Heute lebten wir eher in einer Bewertungsgesellschaft denn in einer Wertegesellschaft. In der Datenwelt der Gegenwart sind Leistungs- und Performancemessungen das Kerngeschäft sozialer Bewertung. Und sie fußen dabei immer auf einer reduktionistischen Vorstellung davon, was relevante Leistung eigentlich sei. Das funktioniert, weil alles zum Wettbewerb wird. Bislang Unvergleichliches wird vergleichbar und damit wettbewerbsfähig gemacht. Dieser Aspekt der seit langem beobachteten Ökonomisierung der Welt führt insbesondere in Krisenzeiten, in Zeiten großer Unsicherheit, zu einer umfassenden Produktion glaubwürdiger Fiktionen. Diese Fiktionen, diese „Gewissheitsäquivalente“ stehen für eigentlich individuelle Verfassungen – gesund, wohlhabend, glücklich usw. –, die durch die Quantifizierung des Sozialen zu Allgemeingültigkeiten erklärt werden, gewissermaßen zu einem ontologischen Body- und Seelenmaßindex. Es gilt nicht mehr das alte „Erkenne dich selbst“, sondern das neue „Erschanne dich selbst“. Das Schweizer Health-& Lifestyle-Unternehmen Dacodoo propagiert sogar einen „persönlichen Aktienkurs der Gesundheit“.

Obwohl sich der Siegeszug quantitativer Bewertungsformen durchaus als Verlust professioneller Kontrolle interpretieren ließe, welche durch die Macht der Laien und des Publikums ersetzt wird, scheinen sie sich unaufhaltsam durchzusetzen. Und gerade in Krisen mag die Quantifizierung, die naturgemäß Komplexität reduziert, den Bedürfnissen der Menschen entsprechen. In Unternehmen führt dies vor allem dazu,

dass Krisenlesefähigkeit durch Datenlesefähigkeit ersetzt wird. Krisen werden aber nicht durch gute oder schlechte Daten gemeistert, sondern durch Menschen, die aufgrund von datenübergreifenden Erkenntnissen gute Entscheidungen treffen.

### Identität und Kontinuität

Die Inschrift über dem Orakel von Delphi, **Γνῶθι σεαυτόν**, „Erkenne dich selbst“, wollte dem Ratsuchenden klar machen, dass Selbsterkenntnis Bedingung der Möglichkeit jeder weiteren Erkenntnis ist. Erkenne, dass du ein Mensch bist. Und der Mensch, so sagte der Philosoph Carl Friedrich Gethmann vor kurzem, ist „das Wesen, das immer in der Krise lebt“. Womit zuerst keine äußeren Krisen gemeint sind, sondern die Krisen des menschlichen Daseins: Krankheiten, Pubertät, Liebe, Verluste. Immer wird die Kontinuität des Lebens bedroht, wieder und wieder muss der Mensch um seine Identität kämpfen, die sich wesentlich formuliert in der Kontinuität seines Selbst. Aber Identitätskrisen sind immer auch Sollbruchstellen der persönlichen Weiterentwicklung, wie besonders die Pubertät zeigt. Zu diesem Thema hat Viktor von Weizsäcker seinen „Gestaltkreis“ entworfen, der für die Medizin erstmals eine fruchtbare Preisgabe der Rollen-Identität einfordert, durch die Patienten zu Subjekten werden können – und nicht zu behandelnde Objekte bleiben. Die Krise könnte in diesem Sinne für die Wirtschaft, für Unternehmen eine großartige Inspiration sein, die den Gedanken fördert, dass Ökonomie nicht bedeuten muss, dass sich Kunden (respektive Menschen) und Unternehmen (respektive Menschen) zueinander verhalten wie Subjekte und Objekte. Sondern wie zwei Elemente einer gemeinsamen Identität.

---

Dr. Achim Kinter ist Gründungsmitglied und ehrenamtlicher Vorstand der „Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.“

# Erdgas

für europäische Energiesicherheit



Erdgas kann einen nachhaltigen Beitrag zur Deckung des Energiebedarfs und zur Erreichung der Klimaschutzziele der Europäischen Union leisten. Der anhaltend hohe Gasbedarf in den kommenden Jahren sowie eine rückläufige Eigenproduktion in Europa erfordert es, mehr Erdgas zu importieren.

Nord Stream 2 baut eine Pipeline für Erdgas durch die Ostsee – für eine langfristige Energiesicherheit.

# „Welche Einschätzung der Bedrohung ist denn nun die angemessene?“



*Dr. Gregor Daschmann, Jahrgang 1962, hat Publizistikwissenschaft, Politikwissenschaft und Psychologie studiert. Anschließend absolvierte er ein Redaktionsvolontariat beim SWF Baden-Baden und arbeitete als landespolitischer Korrespondent der Aktuellen Redaktion des SWF-Fernsehens. 1995 kehrte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter zurück an die Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Seit 2006 ist er dort Professor für Medienstruktur und Medienwirkung, seit 2014 Dekan des Fachbereichs Sozialwissenschaften, Medien und Sport.*

*>k: Herr Professor Daschmann, Sie sind nicht nur Medienwissenschaftler, sondern auch gelernter Journalist. Macht Sie das nicht voreingenommen gegenüber so mancher Fehlleistung im Journalismus?*

Da kann ich Sie beruhigen: In dieser Hinsicht bin ich unverdächtig. Mein Wechsel vom Journalismus hin zur Wissenschaft entsprang ja genau zwei Motiven: Zum einen dem Unbehagen, das ich als Journalist bei bestimmten medialen Formaten verspürte; zum anderen dem damit verbundenen Bedürfnis, auch medienkritische Forschung machen zu können.

*>k: Worin sehen Sie die besonderen Leistungen der Nachrichtenmedien in der Coronakrise?*

Die besondere Leistung besteht meiner Meinung nach darin, dass Sachverhalte verständlich gemacht wurden, die die meisten Journa-

listen vermutlich noch im Februar als „unvermittelbar“ bezeichnet hätten. Was es bedeutet, „eine Kurve abzuflachen“, also die zeitliche Streuung eines Ereignisverlaufs zu spreizen; was es mit Reproduktionszahlen, Verdopplungszeit und dem Verhältnis von Testdurchgängen zu bestätigten Tests auf sich hat – das alles sind für die meisten Menschen ja böhmische Dörfer. Und die Berichterstattung hat es geschafft, diese Aspekte im Lauf der Krise quasi zur Allgemeinbildung werden zu lassen.

*>k: Welche Medien haben sich nach Ihrer Beobachtung besonders positiv hervorgetan? Und gibt es Informationsformate in den Medien, die vorbildlich waren?*

In der Gunst des breiten Publikums waren die großen Nachrichtensendungen der Öffentlich-Rechtlichen die klaren Gewinner. Ende März gaben zwei Drittel aller Bürger in einer repräsentativen Erhebung an, sich während der Krise dort am häufigsten zu informieren. Und vorbildlich ist meiner Ansicht nach das NDR-Corona-Update mit Professor Drosten. Ich kann mich nicht erinnern, dass jemals zuvor ein auf ein Wissenschaftsthema fokussiertes Format in der öffentlichen Debatte so eine Aufmerksamkeit erhalten hat wie dieser Podcast. Ich würde mir eine solche mediale Präsenz der Wissenschaft auch bei anderen Themen wünschen.

*>k: Wie beurteilen Sie die von Fachkollegen formulierte Kritik, die Medien hätten zunächst so konsonant und einseitig berichtet, dass die Politik der Bundesregierung schlicht „alternativlos“ erschien?*

Man kann in den Medien mehrere Phasen unterscheiden. Zuerst der Aufbau der Krise im Januar: hier gab es durchaus heterogene Berichterstattung. Von der Verharmlosung über das nüchterne Abwägen bis hin zur Dramatisierung war alles zu finden. Mit der Verordnung des Lockdowns trat die Nachrichtengattung tatsächlich in eine ungewöhnlich homogene Phase ein. Dies änderte sich in der Woche nach Ostern, als die Handelnden mehrfach die Antwort schuldig blieben, welches Konzept man nun eigentlich verfolgt, und gleich-

zeitig auch die Debatte im Parlament aufflamnte. Seitdem ist der Medientenor wieder deutlich vielfältiger geworden – und seit der Übergabe der Zuständigkeit an die Ministerpräsidenten haben wir nun ein noch heterogeneres Meinungsbild.

*>k: Wie kam es zu dieser homogenen Phase?*

Die homogene Phase ist auf den ersten Blick ungewöhnlich und an sich auch wenig begrüßenswert, weil die mediale Repräsentanz von Meinungsvielfalt eine wichtige Voraussetzung für die Demokratie ist. Allerdings muss man hierbei bedenken: Zum einen findet man in Zeiten von Krisen und Bedrohungen häufig ein Einpendeln der Medien auf eine vorherrschende Deutung der Ereignisse – nehmen Sie als Beispiele 9/11 oder Tschernobyl. Es gibt eben Sichtweisen, die erscheinen plausibler und beitriffsfähiger als andere. Da geht es den Journalisten kaum anders als der Bevölkerung. Zum anderen bedeutet eine homogene Berichterstattung keinesfalls, dass diese Homogenität bewusst oder gar durch Absprache hergestellt wird. Aus vielen großen Redaktionen kann man hören, wie intensiv und kritisch man sich dort mit den politischen Maßnahmen auseinandergesetzt hat. Und dann hat man in den meisten Redaktionen – und zwar jede Redaktion für sich und völlig unabhängig voneinander – irgendwann die Entscheidung getroffen, dass man den Weg des Lockdowns zu diesem Zeitpunkt für den plausibelsten hält. Hat man eine solche Entscheidung getroffen, findet man sich im Zusammenhang mit einem von der Politik verordneten Lockdown, der die weitere Ausbreitung einer Epidemie verhindern soll, plötzlich in einem Dilemma wieder: Man weiß, dass ein solcher Lockdown nur dann einen epidemiologischen Effekt haben kann, wenn sich möglichst alle Menschen daran halten. Das hieße, den Lockdown durch Information zu unterstützen – auch auf die Gefahr hin, damit unkritisch zu wirken. Oder, das wäre die Alternative, man begleitet diese Maßnahme durch kritische Berichterstattung – auf die Gefahr hin, dass man den Lockdown damit untergräbt und die Epidemie sich dann weiter ausbreitet.

*>k: Und wie löst man dieses Dilemma? Wie bei jedem Dilemma: Man trifft eine Entscheidung, die nicht optimal ist, und muss*

damit leben. Die meisten Medien haben sich für die erste Haltung, also die Unterstützung des Lockdowns, entschieden – wohl auch, weil sie den potentiellen gesellschaftlichen Schaden einer möglichen Fehlentscheidung im ersten Fall geringer einschätzten. Insofern kann man konstatieren, dass die kritisierte Homogenität der Berichterstattung nicht durch Nachlässigkeit oder Absprache, sondern durch verantwortungsvolles Abwägen zustande kam. Dies traf insbesondere für die öffentlich-rechtlichen Sender zu, die laut ihren Statuten auch eine Integrationsfunktion erfüllen müssen – die also Gesellschaft ermöglichen und nicht spalten sollen. Doch auch wenn man das alles nachvollziehen mag: Die homogene Berichterstattungsphase hat auch ungewollte Nebenwirkungen – die Medien haben sich und der öffentlichen Debatte mit ihrem homogenen Kurs also nicht unbedingt einen Gefallen getan. Denn eine Minderheit in der Bevölkerung, die – aus welchen Gründen auch immer – an der Pandemie oder an den Maßnahmen dagegen oder an beidem zweifelt, fühlte sich in den Medien nun nicht mehr repräsentiert – und machte dann auf eigenen Hygienedemonstrationen auf sich aufmerksam. Einen solchen Effekt der medialen Nichtrepräsentanz von Teilmeinungen auf politische Mobilisierung haben wir ja schon einmal erlebt, bei der Pegida-Bewegung.

*>k: Könnte an dem Vorwurf, die Medien hätten mehr Angst und Schrecken geschürt, als für eine den besonderen Umständen angemessene Berichterstattung nötig gewesen wäre, nicht doch etwas dran sein?*

Die Verbreitung von Angst und Schrecken habe ich – außer in den Boulevard-Formaten, die ja immer marktschreierisch unterwegs sind – eigentlich weniger wahrgenommen. Zudem ist ja die Gretchenfrage: Welche Einschätzung der Bedrohung ist denn nun die angemessene? Die Zahl der aktuell infizierten, also der Menschen, die aktuell infiziert und ansteckend sind, war in Deutschland kontinuierlich angestiegen – bis zum 6. April. An diesem Tag ist die Kurve gekippt, und seitdem sinkt diese Zahl. Meiner Lesart nach spricht das dafür, dass der Lockdown vom März deutliche Früchte getragen

hat – exakt zwei Wochen nach seinem Beginn. Das war genau die Latenzzeit, die zuvor dafür kommuniziert worden war. Ich halte daher den Lockdown noch immer für eine Maßnahme, die notwendig war und den epidemiologischen Verlauf in Deutschland deutlich entschärft hat. Es gibt Mitmenschen, die dies anders sehen – aber wenn man die Kurvenverläufe der Epidemie in Deutschland mit vielen europäischen Ländern und den USA vergleicht, legt dies doch nahe, dass hier zum richtigen Zeitpunkt richtig gehandelt worden ist. Den auf den Lockdown folgenden unklaren politischen Kurs sehe ich allerdings durchaus kritisch.

*>k: Zum Eindruck, die Medien würden sich auf Verlautbarungsjournalismus beschränken, statt Informationen gut verständlich aufzubereiten und kritisch zu hinterfragen, haben auch die täglich verbreiteten Statistiken und Zahlen zum Infektionsverlauf beigetragen. Können Risiken so realistisch eingeordnet und bewertet werden?*

Wenn man die Lage objektiv und wissenschaftlich bewerten will, geht es nicht ohne Zahlen. Allerdings sind Statistiken ein sehr zähes Lernmaterial, das wissen wir aus der Forschung nur allzu gut. Wenn 500 von 1.000 überleben, finden viele Menschen das tatsächlich positiver als wenn 500 von 1.000 sterben. Die meisten Menschen können eben Risiken und Wahrscheinlichkeiten nur schwer abschätzen. Sie orientieren sich stattdessen an Einzelfällen. Wenn ein Bekannter auf die Intensivstation muss, beeinflusst das ihre Risikowahrnehmung stärker als jede Statistik. Aber gerade vor diesem Hintergrund ist der tägliche Nachrichten-Zahlensalat der Coronakrise kaum zielführend. Die seit Wochen herumgeisternde kumulative Zahl der Infizierten beispielsweise ist kaum geeignet, Entspannung auszudrücken: Diese Zahl kann ja nie sinken. Es hat schon recht lange gedauert, bis die mittlerweile deutlich sinkende Zahl der Infizierten die Nachrichtenredaktionen erobern konnte.

*>k: Wie bewerten Sie die Krisenkommunikation der Bundesregierung und der Landesregierungen? Was lief und läuft*

*nach Ihrer Einschätzung gut, was nicht so gut?*

Die emotionalen und eindringlichen Appelle vor allem der Kanzlerin zu Beginn des Lockdowns waren mit Sicherheit gut gesetzt, um die große Mehrheit der Bevölkerung für die Maßnahmen zu gewinnen. Allerdings wurde ein Teil der Zustimmung dann durch eigene Fehler verspielt. Problematisch war vor allem, dass man während des Lockdowns mehrfach die Parameter gewechselt hat, anhand deren man die Lage einschätzt. Von der Verdopplungszeit über die Reproduktionszahl bis hin zur Zahl der aktuell Infektiösen. An sich bedeutet das zwar noch keinen Kurswechsel, denn diese Parameter sind quasi austauschbar, da sie mathematisch alle Teile derselben Gleichung sind, die die Ausbreitung des Virus beschreibt. Aber in der Bevölkerung wurde das so nicht wahrgenommen. Hier herrschte das Missverständnis vor, es würden fortwährend die Pferde gewechselt. Verschärft wurde diese Wahrnehmung dadurch, dass innerhalb der Parameter – vor allem bei der Reproduktionszahl – dann mehrfach die Messlatte höher gelegt wurde. Natürlich muss man den Handelnden in einer solchen Krise – den Wissenschaftlern wie der Politik – zugestehen, dass sie eine Lernkurve durchlaufen und daher auch in den Kriterien nachjustieren –, vielleicht ist das ja sogar geradezu ein Ausdruck professionellen Krisenmanagements, dass man dazu lernt und dieses Lernen auch umsetzt. Aber dann muss man hierfür auch die Gründe kommunizieren, um nicht den Eindruck von Willkür oder Planlosigkeit zu erwecken.

*>k: War das das einzige kommunikative Versäumnis?*

Leider nein. Noch deutlichere Mängel sehe ich bei der Kommunikation um die Notwendigkeit des Lockdowns. Die Verantwortlichen haben zwar immer an das vernünftige Verhalten der Bürger appelliert – man hat aber gleichzeitig versäumt, stichhaltig zu verdeutlichen, welche Erfolge das bisherige Handeln hatte, beispielsweise der schon erwähnte Effekt auf die Zahl der aktuell Infektiösen. Diese Zahlen waren seit Mitte April verfügbar. Meiner Ansicht nach hat man versäumt, diesen Effekt offensiv zu kommunizieren. Was denjenigen in die Hände spielte, die die Botschaft verbreiten wollen, das Virus sei gänzlich ungefährlich und der Lockdown völlig überflüssig.

*>k: Machen es die Ministerpräsidenten besser als die Bundesregierung?*

Mitnichten. Natürlich sind die Ministerpräsidenten qua Gesetz zuständig, und es ist nachvollziehbar, dass jeder von ihnen diese Möglichkeit nutzen will, sich als entscheidungsstarken Krisenmanager zu inszenieren. Das gilt für alle, nicht nur für die potentiellen Kanzlerkandidaten. Insofern war die Übergabe an die Länder wohl unvermeidbar. Aber aus Sicht einer ganzheitlichen Krisenkommunikation war es meines Erachtens ein riesiger Fehler, den Stab nach unten weiterzugeben. Wie war es zuvor? Die Stellungnahmen der Bundesregierung wurden gehört, hatten Gewicht und waren nicht wegzudenkender Bestandteil der Hauptnachrichtensendungen. Nun haben wir eine tiefere Kommunikationsebene mit geringerem Nachrichtenwert. Die Ministerpräsidenten finden nur am Rande in den bundesweiten Nachrichten statt. Hinzu kommt nun noch die Verwirrung durch unterschiedliche Maßnahmenkataloge. Die Folge: Der Kommunikationsdruck sinkt, Ratlosigkeit entsteht. Dabei hätte man ja durchaus epidemiologisch lokal oder regional handeln, aber national die Kriterien hierfür steuern und kommunizieren können.

*>k: Angesichts der zunehmenden Proteste gegen Beschränkungen der persönlichen Freiheit und Einschränkungen in vielen Bereichen der Wirtschaft: Sehen Sie da überhaupt noch eine Chance für solidarisches Verhalten, falls es zu einer zweiten Infektionswelle kommt?*

Viele Mediziner gehen von einer zweiten Welle im Herbst aus, wenn wieder feucht-kalte Bedingungen herrschen. Ich persönlich halte das für durchaus plausibel. Und ich befürchte, dass eine zweite Welle uns schlimmer treffen wird, da wir dann weder die finanziellen noch die psychologischen oder sozial-solidarischen Ressourcen haben, um dem in gleicher Art und Weise zu begegnen. Aber ich bin kein Epidemiologe, das ist nur meine persönliche Einschätzung. Und ich hoffe, ich habe unrecht.

---

Die Fragen stellte Gero Kalt. Das Gespräch fand am 26. Mai 2020 statt

15. + 16. September 2020  
Frankfurt am Main

9th International Conference

# Responsible Leadership nach der Krise

Wie Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg,  
Nachhaltigkeit und Verantwortung  
zusammenbringen können

Jetzt anmelden:  
[www.responsibleleadership.de](http://www.responsibleleadership.de)

## Veranstalter



Frankfurter Allgemeine  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

## Mitveranstalter



Deutsche Post DHL  
Group

LUFTHANSA GROUP



## Partner

akzente



CISION

Finanzgruppe  
Deutscher Sparkassen-  
und Giroverband

Deloitte.

Forum  
Nachhaltig Wirtschaften



GROW

hansgrohe

IMW INSTITUT  
FÜR MANAGEMENT- UND  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

PHINEO  
About Responsible Living



SHOP APOTHEKE  
EUROPE

Swiss Re

# In der Krise rücken alle mehr zusammen? Fast!

Wie Medien und andere Faktoren zur gefühlten Integration oder Spaltung beitragen

Von Christina Viehmann, Marc Ziegele und Oliver Quiring

**S**eit einigen Jahren werden Warnungen lauter, dass der gesellschaftliche Kitt bröckelt: Die vielfältigen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung des Einzelnen, einst als Errungenschaften der modernen Zivilisation gefeiert, gelten inzwischen als Ausdruck eines zunehmenden Egoismus in der Gesellschaft. Die damit einhergehende Pluralisierung von Interessen, Positionen und Perspektiven sorgte dafür, dass die Ungleichheit zwischen gesellschaftlichen Gruppen – zumindest gefühlt – größer wurde und die Polarisierung zunahm.

Die Coronapandemie schien dies schlagartig zu ändern. Wir wurden erwischt von einer Krise historischen Ausmaßes, die nicht nur politische Entscheidungsträger vor eine Herausforderung stellte, sondern ganz unmittelbar jedem Einzelnen Opfer zugunsten (der Gesundheit) der Gemeinschaft abverlangte. Dem zuvor angeschlagenen Gemeinschaftsgefühl musste also neues Leben

eingehaucht werden, da Solidarität als übergreifende Handlungsmaxime des deutschen Krisenmanagements beschworen wurde. Dass die Lage ernst war, fand unter anderem darin seinen Ausdruck, dass die Kanzlerin sich in einer langen Fernsehansprache direkt an die Bevölkerung wandte – etwas, das sie zuvor in keiner anderen Krise ihrer Regierungszeit je getan hatte.

## Momentaufnahme des Gemeinschaftsgefühls im Höhepunkt der Krise

Da es also „seit dem Zweiten Weltkrieg (...) keine Herausforderung“ gab, „bei der es so sehr auf unser gemeinsames solidarisches Handeln“ ankommt (Fernsehansprache von Angela Merkel am 18.03.2020), drängte sich die Frage auf, ob es sich bei dem vielbeschworenen Gemeinschaftsgefühl lediglich um ein Luftschloss oder um gelebte

Alltagsrealität der Deutschen handelte. Ziel unserer Studie war es daher, eine Momentaufnahme dieses Gemeinschaftsgefühls anzufertigen und außerdem zu fragen: Wo rührt es her? Zentral erschien hierfür, wie die Menschen das Krisengeschehen wahrnahmen, das heißt, wo sie sich darüber informierten und welche Perspektive auf das Krisengeschehen sie dort erhalten haben.

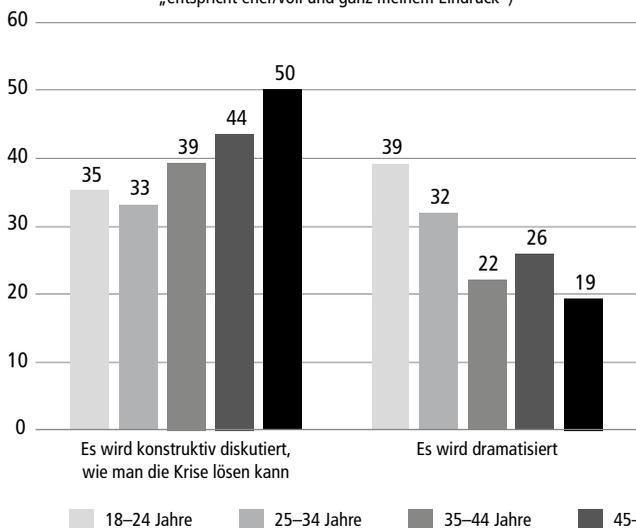
## Öffentliche Debatte zu Corona: Wenig Drama, dafür besonnen und lösungsorientiert

Als Basis diente eine Befragung von 2.038 Personen, die repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren sind. Gefragt wurde nicht nur danach, wie sie das gesellschaftliche Miteinander erlebten, sondern auch, welchen Eindruck sie von der öffentlichen Debatte hatten und welche Informationsquellen sie in der Krise zu Rate gezogen haben. Die Erhebung erfolgte

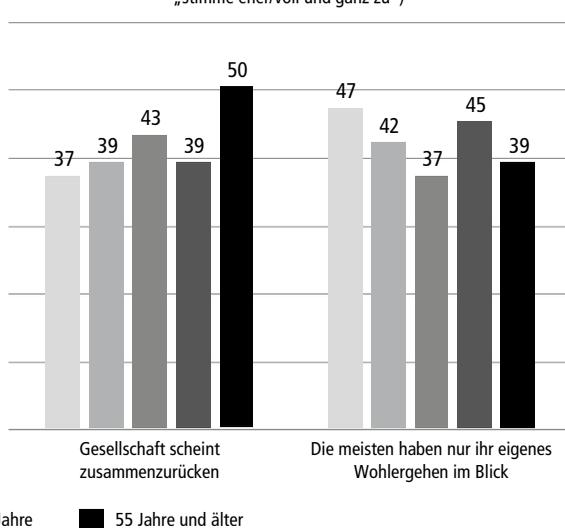


## Perspektiven von Jung und Alt auf das Krisengeschehen

a) Dominanter Eindruck von der Diskussion zu Corona nach Altersgruppen  
(% der Befragten mit der Angabe „entspricht eher/voll und ganz meinem Eindruck“)



b) Gemeinschaftsgefühl in der Coronakrise nach Altersgruppen  
(% der Befragten mit der Angabe „stimme eher/voll und ganz zu“)



N=2.038 Befragte, repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren; (n=187-841 je Altersgruppe). Befragungszeitraum: 24.-26.03.2020.  
 Fragetext a) „Unabhängig davon, woher Sie Ihre Neuigkeiten und Nachrichten erhalten, welchen Eindruck haben Sie von der aktuellen Diskussion rund um Corona?“  
 Antwort je Aussage auf einer Skala von 1=„Entspricht ganz und gar nicht meinem Eindruck“ bis 5=„Entspricht voll und ganz meinem Eindruck“.  
 Fragetext b) „Ganz allgemein, wie nehmen Sie die Stimmung in unserer Gesellschaft wahr? Im Folgenden sehen Sie hierzu verschiedene Aussagen.“  
 Antwort je Aussage auf einer Skala von 1=„Stimme ganz und gar nicht zu“ bis 5=„Stimme voll und ganz zu“.  
 Quelle: Viehmann, Ziegele, Quiring 2020



te über das Online-Access-Panel des Umfrageinstituts YouGov, das die deutsche Bevölkerung über Quoten für die Merkmale Alter, Geschlecht und Region abbildet. Befragt wurde zwischen dem 24. und 26. März 2020 – unmittelbar nachdem die Bundesregierung die scharfen Einschränkungen des öffentlichen Lebens und der individuellen Freiheitsrechte zur Reduktion sozialer Kontakte verkündet hatte.

Wenngleich Krisen oft mit Drama und Alarmismus assoziiert werden, lässt sich das für den Eindruck, den viele Deutsche von der öffentlichen Debatte hatten, nicht bestätigen: Knapp 40 Prozent hatten nicht den Eindruck, dass in besonderem Maße dramatisiert werde. Ihnen standen nur 25 Prozent der Deutschen gegenüber, die durchaus Dramatisierung wahrgenommen haben. Übergreifend hatten viele Befragte den Eindruck, dass in der öffentlichen Debatte zur Coronapandemie ein besonnener und konstruktiver Ton herrschte. Jeweils 39 Prozent der Deutschen teilten diesen Eindruck, während jeweils knapp 20 Prozent diesem Eindruck widersprachen.

Auch den politischen Entscheidungsträgern wurde ein gutes Zeugnis ausgestellt – und das, obwohl sie gerade erst weitreichende Einschränkungen verkündet hatten: 41 Prozent der Deutschen attestierten den Politikern, in der Krise gute Arbeit zu leisten. Nur ein Fünftel der Deutschen teilte diese Sichtweise nicht. Dieses Phänomen ist keineswegs überraschend: Als „rally-around-the-flag“ (Mueller, 1973) bezeichnen es Politikwissenschaftler, wenn die Bevölkerung sich in Krisensituationen hinter ihrer Führung versammelt – und zwar unabhängig davon, welche politische Kraft die Regierung stellt. Dieser Rückhalt scheint auch eineinhalb Monate später nur minimal zu bröckeln. Zwar suggerieren Bilder von Anti-Corona-Protesten in mehreren deutschen Städten Anfang Mai wachsenden Unmut, die Umfragewerte erzählen aber eine andere Geschichte: Wiederholte Umfragen durch YouGov seit Ende März zeigen, dass die Bevölkerungszufriedenheit mit dem Krisenmanagement der Regierung stabil hoch ist.

### Trotz starken Gemeinschaftsgefühls: Die Perspektiven von Jung und Alt driften auseinander

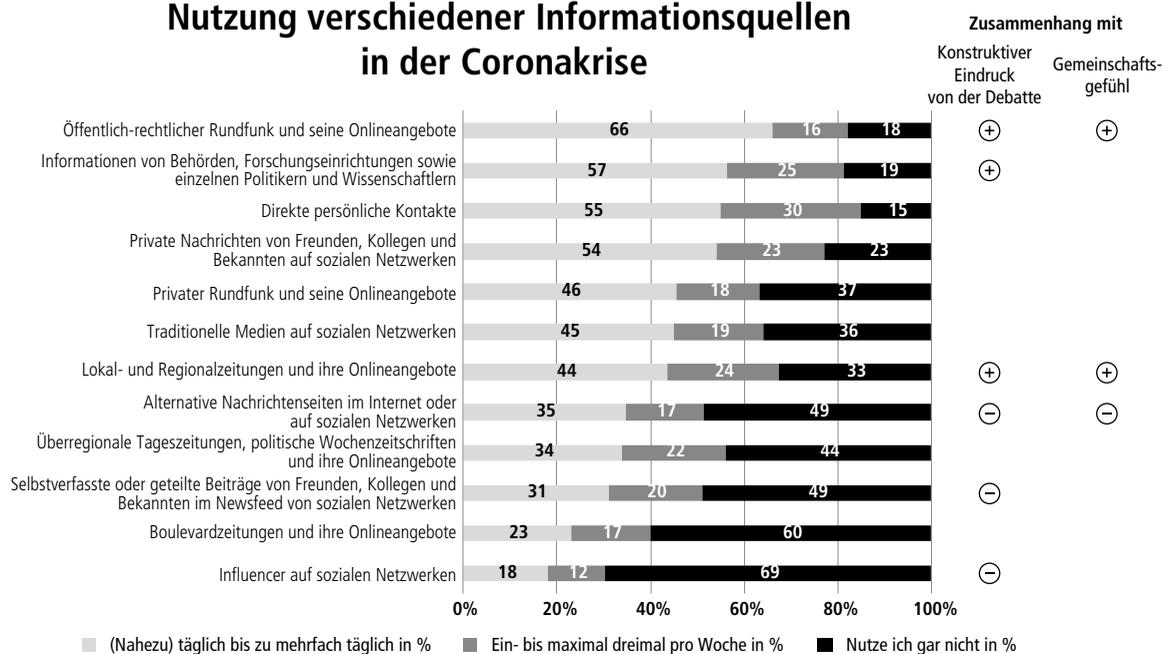
Dieser besonnene und konstruktive Eindruck sowie die hohen Zustimmungswerte für die politischen Entscheidungsträger sind aber nicht alles: Tatsächlich nahmen die Deutschen mit Blick auf die Gemeinschaft einen starken Zusammenhalt wahr. Eine große Mehrheit von 78 Prozent teilte die Position, dass wir alle im selben Boot sitzen, dass uns also die Krise als gemeinsame Herausforderung eint. Nur fünf Prozent hatten hier einen anderen Eindruck. Aber nicht nur das gemeinsame Schicksal einte: Fast die Hälfte der Befragten aus der repräsentativen Umfrage hatte außerdem den Eindruck, dass die Menschen zusammenrücken. Ein kleinerer Anteil von 20 Prozent sah das nicht so. Deutet sich hier also eine Kehrtwende an? Bietet die Krise die Chance, die Gräben, die sich in

den vergangenen Jahren – zumindest gefühlt (Arant, Dragolov & Boehnke, 2017) – aufgetan haben, wieder zu schließen? Nach dem Ausmaß an Egoismus gefragt, das die Menschen in der Krise wahrgenommen haben, zeigten sich durchaus auch Schatten auf dem sonst so sonnigen Bild der gesellschaftlichen Eintracht: 39 Prozent teilten die Kritik, dass das Verhalten vieler Mitmenschen moralisch verwerflich sei. Noch ein gutes Drittel war außerdem der Ansicht, dass es den meisten egal sei, was mit anderen passiert. Insgesamt schien also ein starkes Gemeinschaftsgefühl vorzuherrschen. Aber Spannungspotentiale werfen ihre Schatten voraus.

Diese Spannungen offenbarten sich auch, wenn man auf diejenigen Bevölkerungsgruppen blickt, die in der öffentlichen Diskussion immer wieder hervorgehoben wurden: Jung und Alt. Die Älteren, die bei einer Coronainfektion ein höheres Risiko haben, einen schweren Krankheitsverlauf zu erleiden. Demge-

genüber die Jüngeren, deren Gesundheit das Virus vermutlich nicht derart bedroht, die sich jedoch solidarisch zeigen sollen, um das Infektionsrisiko für die gefährdeten Gruppen zu minimieren. Tatsächlich dominierte bei den über 55-jährigen mit 50 Prozent klar der Eindruck, dass die gesellschaftliche Debatte um Corona lösungsorientiert ist. Dagegen teilte nur ein Drittel der beiden jüngsten Altersgruppen (18 bis 24 Jahre, 25 bis 34 Jahre) diesen Eindruck. Vielmehr hatten unter den Jüngeren deutlich mehr das Gefühl, dass in der Diskussion dramatisiert werde (39 Prozent bei der 18- bis 24-Jährigen), während bei den über 55-Jährigen dies nur ein knappes Fünftel so sah. Diese unterschiedlichen Perspektiven setzten sich beim Gemeinschaftsgefühl fort: Während unter den über 55-Jährigen die Hälfte den Eindruck hatte, man rücke in Krise zusammen, sahen das unter den Jüngsten (18 bis 24 Jahre) nur 37 Prozent so. Das Gegenteil zeigte sich, wenn man nach dem wahr-

### Nutzung verschiedener Informationsquellen in der Coronakrise



N=2.038 Befragte, repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren, Befragungszeitraum: 24.–26.03.2020.  
 Fragetext: „Grundsätzlich kann man sich über ganz verschiedene Quellen informieren. Wie ist das bei Ihnen in der aktuellen Lage: Wie häufig haben Sie aktuelle Infos zur Coronakrise über folgende Quellen erhalten?“ Antwort erfolgt auf der Skala: „Maximal einmal pro Woche“, „Zwei- bis dreimal pro Woche“, „(Nahezu) täglich“, „Zwei- bis dreimal pro Tag“, „Mehr als dreimal pro Tag“, „Nutze ich gar nicht“; Regressionsanalysen unter Kontrolle des Einflusses von Alter, Geschlecht und Bildung. Einflüsse mit einem Mindestsignifikanzniveau von p=.05.  
 Quelle: Viehmann, Ziegele, Quiring 2020

genommenen Ausmaß an Egoismus fragte: 47 Prozent der Jüngeren, aber nur 39 Prozent der Älteren fanden, dass die meisten nur ihr eigenes Wohlergehen im Blick haben. Bereits zu Beginn, als die umfangreichsten Einschränkungen zur Eindämmung der Pandemie verhängt worden waren, deuteten sich also Konfliktlinien an: Die Perspektiven, die Jung und Alt auf die Gesellschaft in der Krise einnahmen, drifteten auseinander.

### **Informationsquellen: Etablierte Medien stärkten, alternative Medien schwächten das Gemeinschaftsgefühl**

Nicht nur die Personengruppen, denen eine unterschiedliche Rolle in der Krisenbekämpfung zugeschrieben wurde, unterschieden sich in ihren Eindrücken. Auch die Informationsquellen, die die Menschen in der Krise zu Rate gezogen haben, trugen dazu bei, dass Unterschiede im Eindruck der öffentlichen Debatte und im Gemeinschaftsgefühl entstanden.

Aktuelle Informationen zum Coronavirus erhielten die Deutschen vor allem über einen Mix aus etablierten Medien, privaten Kontakten und offiziellen Quellen: Die Angebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (Radio, Fernsehen, Online- und Mobilangebote) wurden von 66 Prozent der Deutschen täglich und häufiger genutzt. Auch private Kontakte waren für die Deutschen eine wichtige Informationsquelle: Sowohl im persönlichen Gespräch, beispielsweise über das Telefon, aber auch über WhatsApp-Nachrichten oder Messagingdienste erhielten jeweils etwas mehr als die Hälfte der Deutschen nahezu täglich oder mehrfach täglich Informationen. Ebenfalls bedeutsam waren die offiziellen Informationen von Behörden, Forschungseinrichtungen und aus der Politik: Hier gaben 57 Prozent an, diese nahezu täglich oder häufiger zu nutzen.

Auch soziale Medien waren für viele Deutsche ein unverzichtbarer Begleiter in der Coronakrise: 45 Prozent nutzten die Informationen, die etablierte Medien über ihre Facebook- oder Twitter-Ac-



counts verbreiteten, nahezu täglich bis hin zu mehrfach täglich. Jeweils noch gut ein Drittel informierte sich aber auch nahezu täglich und häufiger über alternative Nachrichtenseiten auf Facebook, Twitter und Co. Auch Inhalte von Freunden und Bekannten, die über die Chroniken und Newsfeeds in sozialen Netzwerken geteilt wurden (öffentlich, außerhalb von privaten Nachrichten), wurden von gut einem Drittel der Befragten nahezu täglich und häufiger konsultiert.

Insbesondere diese beiden letztgenannten Quellen trugen nun auch dazu bei, dass bei Teilen der Befragten ein eher negativer Eindruck von der öffentlichen Debatte und dem Gemeinschaftsgefühl in Zeiten von Corona entstand. Regressionsanalysen unter Kontrolle anderer Einflussfaktoren wie Alter und Bildung zeigen: je häufiger Menschen auf die Informationen alternativer Nachrichten im Internet, von Influencern in sozialen Netzwerken oder auf die geteilten und verbreiteten Inhalten von Freunden im Newsfeed zurückgriffen, umso weniger hatten sie den Eindruck einer konstruktiven und lösungsorientierten öffentlichen Debatte. Das Gemeinschaftsgefühl litt insbesondere unter einer häufigen Nutzung alternativer Medien. Das Gegenteil war der Fall, wenn Menschen häufig die Angebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sowie Informationen von Lokal- und Regionalzeitungen nutzten. Folgt man den Eindrücken der Befragten, schien hier nicht nur eine konstruktivere Debatte geboten worden zu sein, auch die Gemeinschaftsperspektive war hier ausgeprägter und nährte

das Gefühl eines starken Zusammenhalts in der Gesellschaft.

In der Summe offenbaren die Befunde eine nach vorn gerichtete und konstruktive Stimmung in der Gesellschaft. Mit Blick auf die sozialen, ökonomischen und politischen Herausforderungen der Krise ist das auch ein wichtiges Polster. Nichtsdestotrotz sollte diese Mehrheitsperspektive nicht über die spannungsreichen Konfliktpotentiale hinwegtäuschen, die sich für bestimmte Teilgruppen offenlegen ließen. Vor allem die Informationen, die in einigen nichtjournalistischen Informationsquellen verbreitet wurden, nagen am Krisenpolster der Gesellschaft. Gelingt es nämlich, eine laute Minderheit zu mobilisieren, so kann sich eine konstruktive Stimmung schnell und plötzlich in eine destruktive Welle verwandeln.

---

Dr. Christina Viehmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Publizistik der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Dr. Marc Ziegele ist Juniorprofessor für politische Onlinekommunikation an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Dr. Oliver Quiring ist Professor für Kommunikationswissenschaft am Institut für Publizistik der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

#### Quellen:

- Arant, R., Dragolov, G., Boehnke, K. (2017): Sozialer Zusammenhalt in Deutschland 2017. Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sozialer-zusammenhalt-in-deutschland-2017/>
- Mueller, J. E. (1973): War, Presidents, and Public Opinion. New York: Wiley.
- YouGov (2020): Internationaler COVID-19-Tracker. Verfügbar unter: <https://yougov.de/news/2020/04/20/internationaler-covid-19-tracker-update-18-april/>

# Market Intelligence

Mit Künstlicher Intelligenz  
maßgeschneiderte Insights  
gewinnen

**Werden Sie als erfolgreiches  
Unternehmen wahrgenommen?**

Unsere internetweite KI-Analyse deckt es für Sie auf.

Interessiert? Erfahren Sie mehr:

**[www.faz-institut.de/kuenstliche-intelligenz](http://www.faz-institut.de/kuenstliche-intelligenz)**

F.A.Z.-INSTITUT



IMWF INSTITUT  
FÜR MANAGEMENT- UND  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Kontakt: Bianca Labitzke // F.A.Z.-Institut GmbH  
Frankenallee 71-81 // 60327 Frankfurt am Main  
Telefon: (069) 75 91 28 60 // E-Mail: [b.labitzke@faz-institut.de](mailto:b.labitzke@faz-institut.de)  
[www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)

# Das war ICH nicht,

## Ethikkodex für Unternehmen, Agenturen und Influencer regelt ethisches Verhalten in der Branche



**F**ehlende oder falsche Werbekennzeichnungen, Empfehlungen von mangelhaften Produkten und direkte Kaufaufforderungen an Kinder – die Liste ethischer Fehlritte in der Influencerbranche ist lang. Doch im Rahmen von strategischer Influencerkommunikation tragen Influencer, Unternehmen und Agenturen gleichermaßen Verantwortung dafür, sich bei der Konzeption und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen ethisch angemessen zu verhalten. Aber wie verhält man sich in

den unterschiedlichen Konstellationen ethisch korrekt? Welchen Einfluss haben unterschiedliche Leistungen und Gegenleistungen von Unternehmen und Influencern auf Ansprüche an moralisch korrektes Handeln? Diese Fragen beantwortet der neue Ethikkodex Influencerkommunikation, der von den Autoren, Kommunikationswissenschaftler an den Universitäten Leipzig und Tübingen, für den Bundesverband Influencer Marketing entwickelt wurde. Doch warum bedarf es für den Bereich der strategischen

Influencerkommunikation überhaupt eines eigenen Kodex? Und was kann der Ethikkodex leisten?

### Alter Wein in neuen Schläuchen?

Influencer nehmen für ihre Auftraggeber Einfluss auf eine relevante Anzahl an Stakeholdern. Ihre Reichweite und ihr Einflusspotential haben sie ihren Aktivitäten im Social Web zu verdanken. So posten sie regelmäßig Content, treten im

# das war MEIN Influencer

Von Nadja Enke und Nils S. Borchers

Social Web als öffentliche Persona auf und interagieren mit ihrem Publikum. Dadurch haben sie nicht nur reichweitenstarke Kanäle, sondern auch soziale Beziehungen zu ihren Followern aufgebaut. Diese sozialen Beziehungen bilden wiederum die Grundlage dafür, dass sie als glaubhaft und authentisch wahrgenommen werden – und damit letztlich für die Wirkung ihrer Kommunikation. Influencer verknüpfen somit Contentproduktions-, Contentdistributions- und Interaktionskompetenzen mit der Kreation einer öffentlichen Persona, mit Einflusspotential sowie mit einer relevanten Anzahl an sozialen Beziehungen zu Stakeholdern von Organisationen. Aus dieser Position heraus können sie als Jour-

nalisten fungieren, aber eben auch Werbe- und PR-Funktionen für Unternehmen übernehmen. Kein Wunder also, dass immer mehr Unternehmen ihre Budgets und Strukturen im Bereich strategischer Social-Media-Influencerkommunikation ausbauen. Strategische Social-Media-Influencerkommunikation umfasst dabei den gezielten Einsatz von Kommunikationsaktivitäten durch Organisationen oder Social-Media-Influencer, in deren Rahmen Influencer Aktivitäten mit strategischer Signifikanz für Organisationsziele ausführen und/oder durch strategische Kommunikationsaktivitäten der Organisation adressiert werden.

Sofern Unternehmen Influencer im Rahmen von PR-Aktivitäten ansprechen und ohne feste Kooperationen und Gegenleistungen Content entsteht, nehmen Influencer eine journalistische Funktion ein. Produzieren oder verbreiten sie in festen Kooperationen und gegen Gegenleistungen Content, übernehmen sie je nach Zielstellung PR- oder Marketingfunktionen. Produzieren sie Content für Unternehmenskanäle, gleicht ihre Rolle wiederum der einer Kreativagentur. Je nach Konstellation und Funktion gilt es

für Unternehmen, Agenturen und Influencer, ethische Anforderungen aus den Bereichen Journalismus, PR und Marketing zu beachten. Der Ethikkodex Influencerkommunikation hilft Beteiligten, sich innerhalb dieser unterschiedlichen Szenarien zu orientieren und sich ethisch angemessen zu verhalten. Dabei dient der Kodex nicht in erster Linie dazu, das Blättern in den einzelnen Richtlinien für Journalismus, PR und Werbung zu vermeiden, sondern er gibt Hilfestellungen für die spezifischen Probleme und Anforderungen der Influencerbranche.

## Zehn Richtlinien und drei Handreichungen

Der Kodex besteht aus zehn allgemeinen Richtlinien, die in jeweils einer Handreichung für Unternehmen, Agenturen und Influencer spezifiziert und durch Beispiele erläutert werden. Jede Richtlinie besteht aus einer Erklärung und wird durch weiterführende, konkrete Handlungsanweisungen spezifiziert. In den Handreichungen werden die zehn Richtlinien des Ethikkodex für den jeweiligen Akteurstyp – also Unternehmen, Influencer

## Die zehn allgemeinen Richtlinien im Überblick

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1</b> Alle AkteurInnen handeln <b>eigenständig</b></p> <hr/> <p><b>2</b> Alle AkteurInnen handeln <b>transparent</b></p> <hr/> <p><b>3</b> Alle AkteurInnen handeln <b>aufrichtig</b></p> <hr/> <p><b>4</b> Alle AkteurInnen handeln <b>wahrheitsgetreu</b></p> <hr/> <p><b>5</b> Alle AkteurInnen tragen <b>Fürsorge</b> für schutzbedürftige oder benachteiligte Personengruppen</p> | <p><b>6</b> Alle AkteurInnen handeln <b>professionell</b></p> <hr/> <p><b>7</b> Alle AkteurInnen pflegen einen <b>wertschätzenden</b> Umgang miteinander</p> <hr/> <p><b>8</b> Alle AkteurInnen gehen <b>respektvoll</b> miteinander um</p> <hr/> <p><b>9</b> Alle AkteurInnen verhalten sich <b>loyal</b> gegenüber einander</p> <hr/> <p><b>10</b> Alle AkteurInnen handeln <b>verantwortungsvoll</b></p> |
|--|---|

# Richtlinie 1 als Anschauungsbeispiel für den Aufbau der spezifischen Richtlinien

### Alle AkteurInnen handeln eigenständig

Eigenständigkeit heißt, dass die AkteurInnen Kooperationen freiwillig als gleichberechtigte externe PartnerInnen eingehen. Eine Einschränkung der Eigenständigkeit der AkteurInnen bedarf spezifischer Absprachen.

- 1** Alle AkteurInnen entscheiden eigenständig, ob und in welchem Umfang sie Kooperationen eingehen. Im Rahmen von Kooperationen werden die AkteurInnen als gleichberechtigte KooperationspartnerInnen angesehen und verlieren ihre Eigenständigkeit nicht.
- 2** Bei der Ausgestaltung von Inhalten werden die Freiräume in der Planung, Organisation, Umsetzung und Evaluation der Kooperation vorab durch Absprachen definiert und konkretisiert. Dabei wird auf die künstlerischen und gestalterischen Freiheiten der AkteurInnen Rücksicht genommen, insbesondere wenn es um die Beibehaltung des persönlichen Stils auf eigenen Kanälen geht.

cer oder Agenturen – spezifiziert. Somit können sich die Protagonisten der Influencerbranche individuell darüber informieren, was die einzelnen Vorgaben für sie konkret bedeuten und in welchen konkreten Konstellationen es eines besonderen ethischen Fingerspitzengefühls bedarf. Im Folgenden werden einige der Richtlinien exemplarisch vorgestellt:

#### **Eigenständigkeit & Aufrichtigkeit:**

Auch wenn die zehn Richtlinien auf den ersten Blick fast wie Selbstverständlichkeiten erscheinen mögen, so beinhalten sie doch gerade für die Beziehung und Kooperationen zwischen den Akteuren einige spezifische und nicht natürlich gegebene Setzungen. Richtlinie 1 und 3 beziehen sich auf die Eigenständigkeit und Aufrichtigkeit von Unternehmen und Influencern. Influencer sind eigenständige Akteure, die auf ihren Kanälen mit ihrem Publikum interagieren. Diese Eigenschaft verlieren sie auch in Kooperationen nicht vollständig. Anders als bei klassischer Werbung lassen sich auf Influencerkanälen somit keine Werbeplätze buchen, die bis ins letzte Detail durch das Unternehmen steuerbar sind. Stattdessen ist es notwendig, dem Influencer in einem zuvor unter allen Beteiligten abgestimmten Rahmen Freiheiten zu lassen. Können sich die Beteiligten nicht auf diesen Rahmen einigen, ist von einer Zusammenarbeit abzusehen. Zu den Freiheiten gehört nicht nur die künstleri-

sche Freiheit, sondern auch die Meinungsfreiheit. Dieser ethische Anspruch an die Aufrichtigkeit begründet sich insbesondere aus der Beziehung des Influencers zu seinen Followern. Influencer werden von ihrem Publikum als unabhängige Akteure wahrgenommen, die zwar Kooperationen eingehen, sich aber nicht vollständig durch Unternehmen vereinnahmen lassen. Ihre Empfehlungen präsentieren sie wie ehrliche Erfahrungen und Meinungen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie Influencer nicht zu bestimmten Aussagen drängen sollten. Deshalb muss vorab geklärt werden, ob der Influencer hinter den gewünschten Inhalten und Aussagen des Auftraggebers steht.

#### **Besonderheiten der Influencerkommunikation**

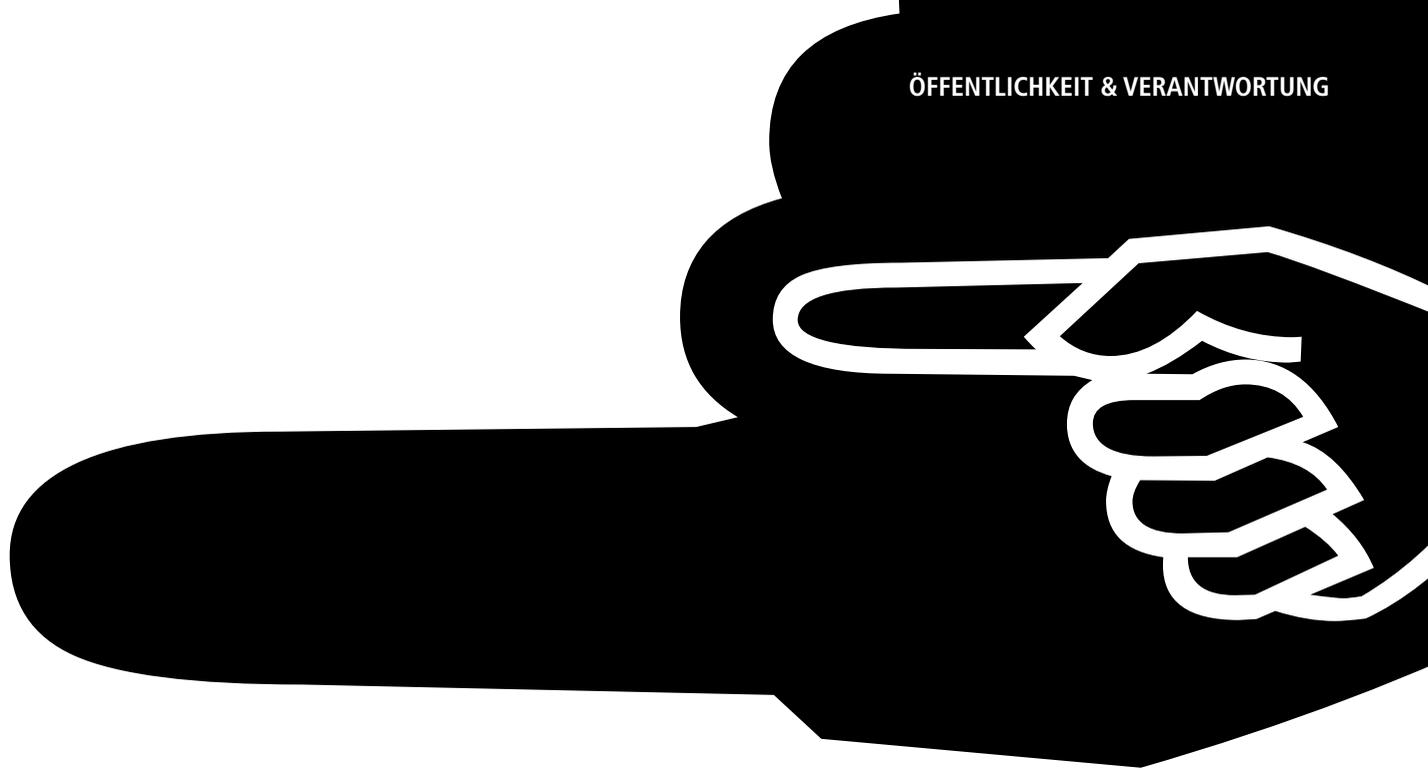
##### **Wahrhaftigkeit:**

Richtlinie 4 greift zwei Dimensionen von Wahrhaftigkeit auf, Wahrhaftigkeit des Contents und Wahrhaftigkeit von Evaluationsdaten. In Kooperationen übernehmen Influencer und Unternehmen gleichermaßen Verantwortung für die Wahrhaftigkeit des Contents. Das bedeutet, dass beide Seiten dafür verantwortlich sind, keine Falschaussagen zu verbreiten. Dies gilt für Influencer und Unternehmen natürlich auch außerhalb von Kooperationen. Anders als bei privaten Social-Media-Nutzern besteht

aber der Anspruch, Informationen nicht ungeprüft zu verbreiten. Wahrhaftigkeit hat in der Influencerkommunikation jedoch noch eine zweite Dimension. Je nach Distributionsstrategie können die Daten zur Einschätzung des Erfolgs und damit teilweise auch zur Bestimmung der Vergütung ausschließlich beim Influencer, der Agentur oder dem Unternehmen liegen. Daher bedarf es auch im Rahmen des Reportings einer wahrheitsgetreuen Weitergabe dieser Informationen.

##### **Fürsorge und Verantwortung:**

Eine weitere Besonderheit der Influencerkommunikation zeigt sich in den Richtlinien 5 und 10 zur Fürsorgepflicht sowie zur Verantwortung von Influencern, Agenturen und Unternehmen gegenüber ihrem Publikum. Je nach Plattform richten sich Influencer zu Teilen an ein minderjähriges Publikum. In der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Influencern gilt diesen schutzbedürftigen Gruppen gegenüber somit der besondere Anspruch, eine Fürsorgepflicht wahrzunehmen. In der Formulierung von Botschaften und der Präsentation von Produkten sollten die Zusammensetzung des Publikums beachtet und für junge Zielgruppen gefährdende Inhalte vermieden werden. Influencer nehmen aufgrund der sozialen Beziehungen zu ihren Followern zudem eine besondere Vorbildfunktion für ihr Publi-



kum ein. In Kooperationen besteht daher der Anspruch, dieser Vorbildfunktion im Handeln sowie bei der Vermittlung von Werten gerecht zu werden. Darüber hinaus tragen die Beteiligten gleichermaßen Verantwortung dafür, die Auswirkung ihres Handelns für Gesellschaft und Umwelt zu reflektieren.

### Der nächste zahnlose Tiger?

Der Ethikkodex Influencerkommunikation wurde mit dem Ziel entwickelt, eine wissenschaftlich fundierte, unabhängige Orientierung für die Branche zu bieten. Aus diesem Grund wurde er auf Basis von zwei empirischen Teilschritten entwickelt. Zunächst wurden 62 bestehende Kodizes aus den Bereichen Journalismus, PR, Werbung und Social Media analysiert und systematisiert. Anschließend wurden Influencer, Unternehmens- und Agenturvertreter als Experten zu aktuellen ethischen Pro-

blemfeldern und ihren Erwartungen befragt. Der Kodex wurde somit auf Basis der bestehenden ethischen Regelungen sowie der spezifischen Probleme und Erwartungen in der Kommunikationsbranche erarbeitet. Der wissenschaftlich entwickelte Kodex liefert dem Bundesverband Influencer Marketing einen Aufschlag für einen langfristigen Ethikdiskurs und Regelungsprozess. Mit der Veröffentlichung hoffen die Wissenschaftler und der Verband, eine Diskussion über ethisches Verhalten in der Branche anzustoßen. Zudem möchte der Verband weiter an der Verbindlichkeit der Richtlinien arbeiten. Ob diese Verbindlichkeit durch einen Ethikrat und das Rügen von Fehlverhalten, durch ein Zertifikat, Siegel oder als Beitrittsvoraussetzung für den Verband umgesetzt wird, bleibt abzuwarten. Fest steht jedoch, dass der Kodex all denjenigen, für die professionelle und gute Kommunikation auch ethisch angemessenes

Verhalten bedeutet, schon heute eine umfangreiche Orientierung bietet.

---

Nadja Enke M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Juniorprofessur Online-Kommunikation und im Projekt Internet-Relaunch der Stabsstelle Universitätskommunikation, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig. Dr. Nils S. Borchers ist akademischer Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Dr. Guido Zurstiege, Institut für Medienwissenschaft der Universität Tübingen

Kodex & Handreichungen:  
[www.bvim.info/ethik](http://www.bvim.info/ethik)

Weitere Influencerforschung:  
[www.cmgf.uni-leipzig.de/projekte/influencer](http://www.cmgf.uni-leipzig.de/projekte/influencer)

---

#### IMPRESSUM

### kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

**HERAUSGEBER** Dr. Gero Kalt / Dr. Rainer Mathes

**REDAKTION** Dr. Thomas Hartmann (verantwortlich) / [redaktion@kommunikationsmanager.com](mailto:redaktion@kommunikationsmanager.com)

**ART DIRECTOR** Rodolfo Fischer Lückert / [art@kommunikationsmanager.com](mailto:art@kommunikationsmanager.com)

**LEKTORAT** Anna-Luise Knetsch / F.A.Z.-Institut GmbH

**VERLAG** F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankenallee 71–81 / 60327 Frankfurt am Main  
 Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

#### PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / [anzeigen@kommunikationsmanager.com](mailto:anzeigen@kommunikationsmanager.com)

Barbara Schulik (Manager Marketing / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / [anzeigen@kommunikationsmanager.com](mailto:anzeigen@kommunikationsmanager.com)

**DRUCK / VERARBEITUNG** Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main / [www.boschendruck.de](http://www.boschendruck.de)

**LITHOS** SatzKontor GmbH / Obertshausen / [www.satzkontor.de](http://www.satzkontor.de)

**INTERNET** [www.kommunikationsmanager.com](http://www.kommunikationsmanager.com)

**ABONNEMENT** Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / [verlag@kommunikationsmanager.com](mailto:verlag@kommunikationsmanager.com)

ISSN 2512-0271

# Vertrauensvolle Mittler

## Welchen Kommunikatoren vertraut die Bevölkerung? Eine internationale Vergleichsstudie

Von Markus Wiesenberg und Ansgar Zerfuß

Im Prozess der öffentlichen Meinungsbildung spielen Multiplikatoren und Mittler immer schon eine wichtige Rolle. Zu Beginn der Coronapandemie schenkten deutlich über 70 Prozent der deutschen Bevölkerung den medizinischen Experten wie Ärzten und Wissenschaftlern ihr Vertrauen. Vertretern von Behörden oder Ämtern sowie Politikern oder Journalisten wurde ausweislich des „Wissenschaftsbarometers Corona Spezial“ herausgegeben von Wissenschaft im Dialog im April 2020 deutlich weniger vertraut. Insofern war es folgerichtig, dass Regierungen weltweit führende Chefvirologen auf Pressekonferenzen einsetzten, um mit diesen vertrauensbildenden Kom-

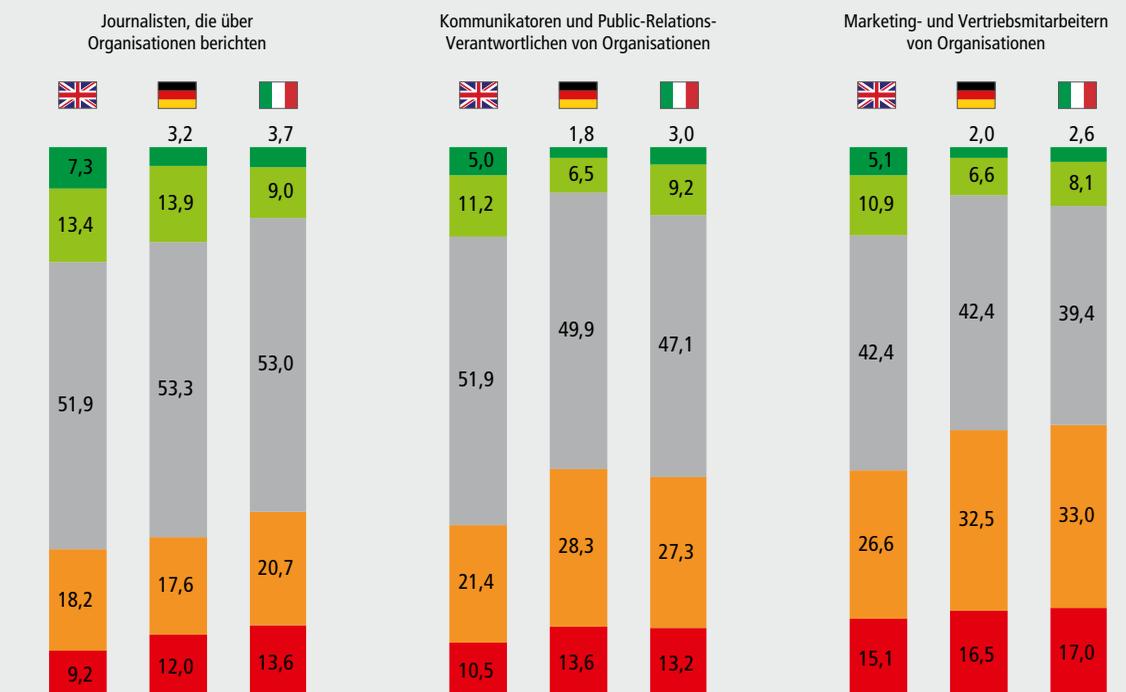
munikationsmaßnahmen das eigene Handeln zu legitimieren.

Während der Einsatz externer Vertrauensmittler im Politikgeschäft eher eine Ausnahme darstellt, ist dies in der Wirtschaft weit verbreitet. Vorstände und Geschäftsführer äußern sich nicht nur selbst, sondern sie beauftragen PR- und Marketingverantwortliche, die wiederum Journalisten und Influencer oder externe Experten, aber zunehmend auch andere Organisationsmitglieder (Corporate Influencer) als Mittler und Fürsprecher einspannen. Allerdings wird dabei allzu oft unkritisch vorausgesetzt, dass die letztlich mit der Unternehmenskommunikation adressierten Anspruchsgrup-

pen wie Kunden, Investoren, potentielle Arbeitnehmer, Politiker usw. den Mittlern ein gleichermaßen hohes Vertrauen entgegenbringen. Dass dies nicht der Fall sein muss, zeigt wiederum die Coronadebatte. Die anfängliche Zustimmung zu den Einsichten medizinischer Experten ist in Teilen der Bevölkerung einer Kritik gewichen, die wiederum in (berechtigtem oder unberechtigtem) Misstrauen mündet.

Das Vertrauen der Bevölkerung in Vertrauensmittler wie Journalisten, PR-Verantwortliche oder Marketingexperten sowie Fachexperten, Unternehmenslenker oder Angestellte wurde in der Forschung bislang nicht systematisch untersucht. Das

**Abb. 1: Vertrauen beziehungsweise Misstrauen der Bevölkerung gegenüber ...**



Quelle: Trust in Communicators Study, [http:// bit.ly/TICS19](http://bit.ly/TICS19)

erstaunt, da das Vertrauen in verschiedene Institutionen regelmäßig im internationalen Vergleich diskutiert wird, beispielsweise durch die Trust-Barometer-Studien von Edelman. Für die Praxis des Kommunikationsmanagements ist es jedoch unverzichtbar, neben dem Vertrauen in zentrale gesellschaftliche Akteure auch das Vertrauen in die Mittler zwischen Organisationen und Stakeholdern zu kennen.

Dass in diesem Kontext einiges im Umbruch ist, weiß jeder Kommunikationspraktiker. Ein Blick in die Forschungsliteratur bestätigt das. Das traditionelle Grundvertrauen in Journalisten und ihre Arbeit bröckelt zunehmend, nicht zuletzt aufgrund der immer wieder aufflammenden Kritik am Mediensystem. Stattdessen spielen unternehmenseigene Plattformen und damit eigene Kommunikatoren wie PR- und Marketingverantwortliche, aber auch Vorstände und normale Mitarbeiter in der Praxis als Unternehmensbotschafter, Corporate Influencer bzw. Brand Ambassadors eine immer größere Rolle. Der gezielte Einsatz von Vorständen in Krisen oder von Mitarbeitern als Markenbotschafter erscheint aus strategischer Sicht

jedoch nicht ungefährlich, solange unklar ist, ob sie selbst überhaupt öffentliches Vertrauen genießen. Deshalb stellt sich die Frage, inwieweit Kommunikationsmanager zumindest ein Gespür dafür haben, welche Vertrauensmittler bei welchen Bevölkerungsgruppen ein besonders hohes Vertrauen genießen und welchen eher misstraut wird. Wenn dieses Gespür nicht vorhanden ist, droht die Gefahr, dass Budgets in falsche Bahnen gelenkt und Konzepte auf den Weg gebracht werden, die von vornherein zum Scheitern verurteilt sind.

Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Thematik auf Grundlage von zwei empirischen Erhebungen im europäischen Vergleich. Eine repräsentative Bevölkerungsbefragung in Deutschland, Italien und Großbritannien wurde mit einer Befragung von Kommunikationsmanagern in denselben Ländern kombiniert. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen einerseits konkrete Unterschiede zwischen den Ländern. Zum anderen werden gravierende Unterschiede zwischen der Einschätzung der Bevölkerungen und den Einschätzungen der Kommunikationsverantwortlichen identifiziert.

### Vertrauen in Journalisten, Kommunikatoren und Marketingverantwortliche

Die Ergebnisse der Bevölkerungsumfrage verdeutlichen, dass professionellen Kommunikatoren aller Art in Großbritannien insgesamt ein höheres Vertrauen geschenkt wird als in Italien und Deutschland. In allen Ländern gibt es – entgegen der traditionellen Annahmen vom Primat der freien Medien – nur noch geringe Unterschiede zwischen dem Vertrauen in Journalisten, die über Organisationen berichten, und dem Vertrauen in PR- bzw. Marketingfachkräfte. Dabei liegen die Vertrauenswerte in Italien fast auf demselben Niveau, während Journalisten in Deutschland weiterhin einen vergleichsweise großen Vertrauensvorsprung der Bevölkerung gegenüber Kommunikationsmanagern und Marketingfachleuten genießen und insbesondere seltener mit Misstrauen zu kämpfen haben (siehe Abbildung 1).

Dass sich die Menschen in den untersuchten Ländern größtenteils sehr unsicher sind, inwieweit sie diesen profession-

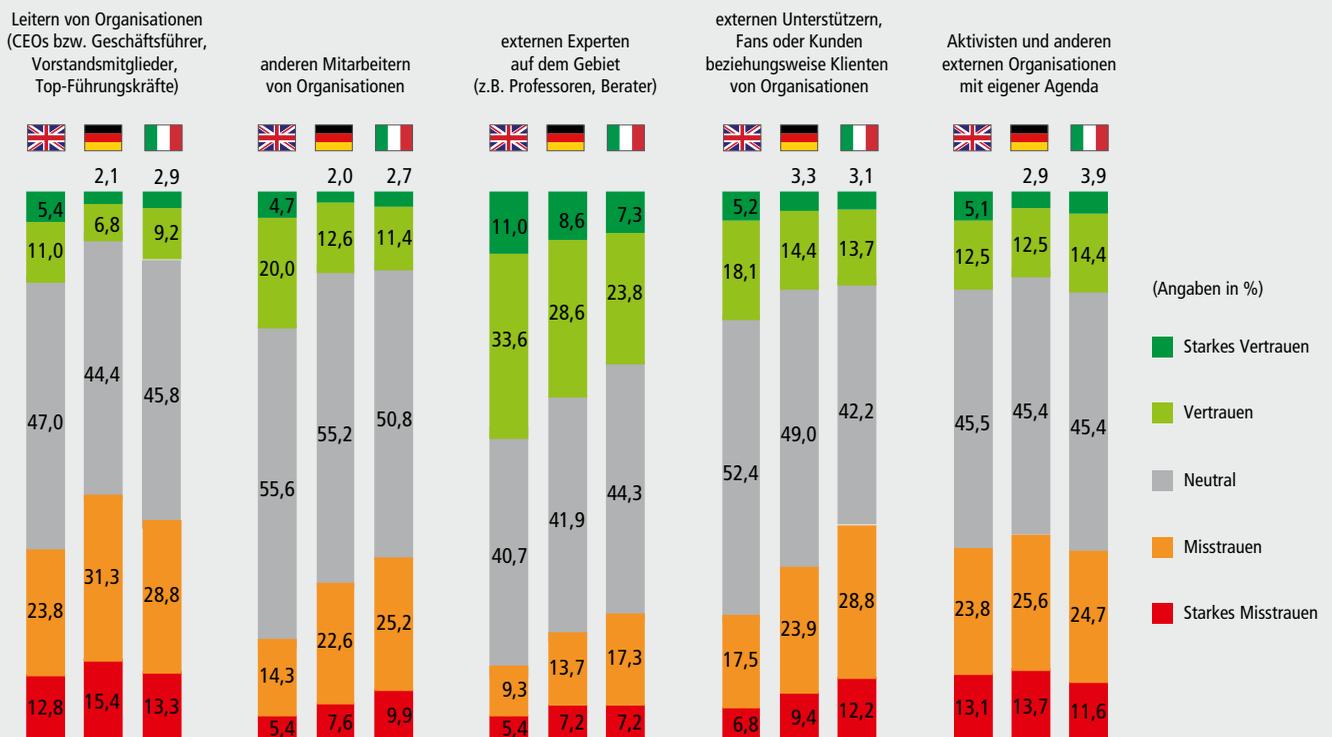


Abb. 2: Vertrauen beziehungsweise Misstrauen der Bevölkerung gegenüber ...

	(Starkes) Misstrauen					
						
	Bevölkerung	PR-Praktiker	Bevölkerung	PR-Praktiker	Bevölkerung	PR-Praktiker
Kommunikatoren und Public-Relations-Verantwortlichen von Organisationen	41,8%	15,2%	40,6%	11,1%	31,9%	10,4%
Marketing- und Vertriebsmitarbeitern von Organisationen	49,0%	26,9%	49,9%	19,0%	41,6%	23,8%
Leitern von Organisationen (CEOs/Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, Top-Führungskräfte)	46,7%	14,5%	42,1%	11,8%	36,6%	9,1%
anderen Mitarbeitern von Organisationen	30,2%	8,3%	35,1%	9,8%	19,6%	1,8%
externen Experten auf diesem Gebiet (z.B. Professoren, Berater)	20,9%	4,1%	24,6%	11,1%	14,6%	4,3%
externen Unterstützern/Fans oder Kunden/Klienten von Organisationen	33,3%	6,2%	41,0%	7,2%	24,3%	2,4%
Aktivisten und anderen externen Organisationen mit eigener Agenda	39,3%	31,0%	36,3%	23,5%	36,9%	37,8%
Ø Lücke	Δ -22,2		Δ -25,1		Δ -16,6	

Quelle: Trust in Communicators Study, [http:// bit.ly/TICS19](http://bit.ly/TICS19)

nellen Kommunikatoren vertrauen bzw. misstrauen sollen, verdeutlichen die neutralen Antworten. In der Forschung wird dies so interpretiert, dass diese Gruppe ein Gefühl von „Widersprüchlichkeit“ bzw. „Indifferenz“ sowie „Besorgnis“ eint. Kommunikationsmanager sind folglich angehalten, diese neutrale Mitte stärker in Bezug auf konkrete Themen sowie Interessen zu analysieren, weil es dort sehr unterschiedliche Prädispositionen gibt.

### Vertrauen in andere organisationsnahe Protagonisten

Das besonders hohe Misstrauen bzw. die Indifferenz der Bevölkerung gegenüber professionellen Kommunikatoren insbesondere in Italien und Deutschland, in gewissem Maß aber auch in Großbritannien, legt es nahe, im Kampf um Aufmerksamkeit andere an die Front zu schicken. Um Sichtweisen und Argumentationsketten der Organisation zu verdeutlichen und die öffentliche Positionierung zu verändern, können sowohl interne Protagonisten wie Top-Manager oder normale Mitarbeitende als auch externe Fürsprecher wie die eingangs beschriebenen Experten, Fangruppen oder NGOs bzw. Verbände bemüht werden. Eine zentrale Voraussetzung ist selbstredend, dass sie als Vertrauensmittler vertrauenswürdiger sind in den Arenen der öffentlichen Meinungsbildung als andere Akteure.

Die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragungen verdeutlichen, dass sich insbesondere externe Experten sowie eigene Mitarbeiter für den Einsatz als Vertrauensmittler eignen. Ihnen wird insbesondere in Großbritannien ein relativ hohes Vertrauen ausgesprochen. Jeder vierte Brite vertraut den Aussagen normaler Mitarbeiter über ihre Organisation, während das in Italien und Deutschland nur auf jeden siebten Befragten zutrifft (siehe Abbildung 1).

Von dieser Ausnahme abgesehen, zeigen die empirischen Daten allerdings, dass internen Protagonisten weniger Vertrauen entgegengebracht wird als externen Fürsprechern. Darüber hinaus verdeutlicht ein Blick auf die beiden Abbildungen, dass das Vertrauen der Bevölkerungen in die obersten Führungskräfte ähnlich gering ist wie jenes in Kommunikations-/PR-Verantwortliche sowie Marketing- und Vertriebsmitarbeiter.

Annähernd jeder zweite Bürger misstraut Top-Managern, wenn sie für ihr Unternehmen sprechen – das gilt insbesondere für Deutschland, wo man folglich die Bedeutung und die Wirksamkeit der CEO-Kommunikation zumindest hinterfragen sollte. Andererseits zeigen die Ergebnisse im internationalen Vergleich, dass CEOs beispielsweise in Großbritannien sowie Italien wirkmächtiger kommunizieren können. Dass die italienische Bevölkerung externen Experten sowie den Mitarbeitern von Organisationen im Vergleich zu den

anderen untersuchten Ländern so deutlich misstraut, erscheint aus Sicht der strategischen Kommunikation im italienischen Markt von großer Bedeutung und sollte bei internationalen PR- und Werbemaßnahmen berücksichtigt werden.

Generell verdeutlichen die Ergebnisse in Bezug auf andere organisationsnahe Vertrauensmittler, dass man sich nicht nur auf einzelne Protagonisten in der Außenkommunikation verlassen sollte. Vielmehr gilt es, entsprechend dem konkreten Länderumfeld, geeignete Vertrauensmittler ins Zentrum der Kommunikation mit externen Stakeholdern zu stellen. Damit wird insbesondere in Krisenzeiten Vertrauen und Reputation bewahrt und eventuell noch gesteigert. Folglich erscheint die Befähigung aller Organisationsmitglieder zur strategischen und operativen Kommunikation im Sinne einer ganzheitlich kommunizierenden Organisation ein Gebot der Stunde. Darüber hinaus kann die Einbindung insbesondere von Experten beispielsweise in der Werbekommunikation oder auf Pressekonferenzen ein wesentlicher Vertrauensstreiber für eine Organisation darstellen.

### Divergierende Vertrauenserwartungen von PR-Praktikern

Die Spiegelung der Ergebnisse aus den Bevölkerungsbefragungen mit denjenigen aus der Kommunikatorenbefragung

## ... und die Einschätzung durch Kommunikationsmanager

(Starkes) Vertrauen

Gesamt								Gesamt	
Bevölkerung	PR-Praktiker	Bevölkerung	PR-Praktiker	Bevölkerung	PR-Praktiker	Bevölkerung	PR-Praktiker	Bevölkerung	PR-Praktiker
38,2%	12,1%	8,3%	50,3%	12,3%	62,1%	16,1%	52,4%	12,2%	55,0%
46,9%	23,2%	8,6%	31,7%	10,7%	37,9%	16,0%	31,1%	11,7%	33,5%
41,8%	11,7%	8,9%	60,0%	12,1%	64,1%	16,4%	58,5%	12,4%	60,8%
28,4%	6,5%	14,6%	64,1%	14,1%	51,6%	24,7%	69,5%	17,8%	61,9%
20,1%	6,5%	37,2%	73,8%	31,1%	61,4%	44,6%	72,6%	37,6%	69,3%
32,9%	5,2%	17,7%	66,2%	16,8%	58,2%	23,3%	65,9%	19,3%	63,4%
37,5%	31,0%	15,3%	27,6%	18,3%	38,6%	17,5%	19,5%	17,1%	28,4%
Δ -21,3		Δ 37,6		Δ 36,9		Δ 30,1		Δ 34,9	

verdeutlicht, dass Kommunikationsfachleute das Vertrauensniveau der Allgemeinbevölkerung in allen Bereichen stark überschätzen, während der Grad des Misstrauens deutlich unterschätzt wird. Insbesondere wird Führungskräften von Organisationen weniger Vertrauen entgegengebracht und mehr Misstrauen, als PR-Fachleute glauben. Betrachtet man hingegen die einzelnen Einschätzungen sowie das Gesamtranking der unterschiedlichen Vertrauensmittler durch die Kommunikations- und PR-Verantwortlichen, wird deutlich, dass sich durchaus ähnliche Einschätzungen ergeben – wenn auch auf einem anderen Niveau (siehe Abbildung 2).

Im internationalen Vergleich liegen die Einschätzungen der Kommunikationsmanager aus Großbritannien noch am nächsten bei den empirischen Ergebnissen der Bevölkerungsbefragung. Das Vertrauen bzw. das Misstrauen in die eigene Zunft wird dagegen durch die Kommunikationsmanager in Deutschland und Italien am deutlichsten über- bzw. unterschätzt. Das bestätigt vorangegangene Studien zum Vertrauen in die PR-Fachkräfte und in die Branche in Deutschland insgesamt.

### Fazit

Was bedeuten die Ergebnisse der Studie konkret für die Praxis des Kommunikationsmanagements? Die festgestellte

Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung ist ein bekanntes Phänomen, das in der Kommunikationswissenschaft unter dem Stichwort „Third-Party-Effect“ seit langem untersucht wird und zu erwarten war. Dagegen ist die fehlende Kenntnis von Kommunikationsverantwortlichen über die Vertrauenswürdigkeit derjenigen, die sie als Multiplikatoren, Fürsprecher und folglich als Vertrauensmittler einsetzen können, durchaus problematisch. Es reicht nicht aus, sich bei der Kommunikationsplanung und im Content-Management auf Inhalte, das richtige Framing und die Adressatenorientierung zu konzentrieren. Vielmehr muss auch der jeweils vorgesehene Absender und seine spezifische Position im Akteursnetzwerk einschließlich des ihm entgegengebrachten Vertrauens analysiert und dann konkret in die Planung und Umsetzung einbezogen werden.

Dr. Markus Wiesenberg ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Leipzig sowie Berater für Nonprofit- und Start-up-Kommunikation in Berlin.

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig

### ÜBER DIE STUDIE

Die vollständigen Ergebnisse sind unter <http://bit.ly/TICS19> in folgendem Studienbericht (PDF, 38 Seiten, englisch) verfügbar: Ansgar Zerfass, Markus Wiesenberg, Ralph Tench & Stefania Romenti, **Trust in communicators. How the general population trusts journalists, public relations professionals, marketers and other communicators: A comparative study in Germany, Italy and the United Kingdom.**

Brüssel: EUPRERA 2019. Die Studie wurde im Rahmen des Forschernetzwerks EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association) durchgeführt und u.a. durch Cision Insights (London, Frankfurt) und Fink und Fuchs (Wiesbaden) ermöglicht.

Es wurden parallel zwei empirische Erhebungen in den drei Ländern durchgeführt, die im Jahr 2018 das höchste Bruttosozialprodukt in Zentral-, West- und Südeuropa erzielten (Deutschland, Großbritannien, Italien).

Einerseits wurde eine repräsentative Stichprobe der Bevölkerung im Alter zwischen 16 und 64 Jahren im Rahmen eines Onlinepanels von Kantar TNS befragt (n = 3.130). Andererseits wurden Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen, Nonprofit- und öffentlichen Organisationen und Agenturen in den gleichen Ländern im Rahmen des European Communication Monitor 2019 ([www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu)) befragt (n = 494).

# Kommunikation der Legitimation

## Vertrauensaufbau durch regierungsamtliche Öffentlichkeitsarbeit

Von Thomas Altenburg

Seit langem wird in der Kommunikationswissenschaft über die Vertrauenskrise in Politik und Wirtschaft diskutiert. Zuletzt wurde auch an dieser Stelle ein vielversprechender Ansatz präsentiert, der mit Hilfe eines vorurteilsfreien (Gedanken-)Austauschs, einer stärkeren Personalisierung und konsequenten Vereinfachung einen Vertrauensaufbau verspricht. Dieser dreistufige Ansatz ist jedoch kein Allheilmittel und kann beispielsweise im Grenzbereich von amtlicher und politischer Kommunikation aufgrund exklusiver Rahmenbedingungen nur sehr reduziert eingesetzt werden. Denn in diesem besonderen Teilbereich ist zum effektiven Vertrauensaufbau ein wesentlich differenzierteres Kommunikationsmanagement erforderlich. Schließlich wird hier mit Steuergeldern zu oftmals gesellschaftspolitisch umstrittenen Themen und im verfassungsrechtlichen Kontext kommuniziert.

### Gemeinsamkeiten von Unternehmens- und Regierungskommunikation

Regierungs- und Unternehmenskommunikatoren wollen über die jeweiligen Ziele und organisationalen Grundsätze ihrer Institutionen informieren. Letztlich beabsichtigen sie damit auch, die Daseinsberechtigung ihrer Organisation nachvollziehbar zu vermitteln (License to

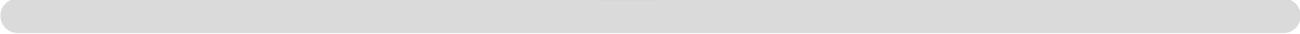
operate bzw. Purpose). Dies erfordert zuallererst den Aufbau und die Pflege vertrauensvoller Beziehungen, damit als Vertrauensbasis kontinuierlich ein gemeinsamer positiver Kontext entstehen kann. Erst auf Grundlage einer gemeinschaftlichen Wirklichkeitskonstruktion kann es zum gegenseitigen Verständnis und letztlich zu den vielzitierten vertrauensvollen Kommunikationsbeziehungen kommen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten beide auf den radikalen Konstruktivismus zurückgreifen, welcher die Ansicht vertritt, dass Individuen ihre Sineseeindrücke in ihrem Bewusstsein zu einer Wirklichkeit konstruieren (Friedrichs 2014). Werden nun aber die gemeinschaftlichen Wahrnehmungen und Einordnungen von Ereignissen (Kontext) gestört, entstehen unweigerlich getrennte Bewertungen der Wirklichkeit. Aus diesem Grund ist der eingangs erwähnte Ansatz grundsätzlich der richtige Weg, da nach seiner Prämisse möglichst einfache Kommunikationsangebote erarbeitet werden und dadurch unzweifelhaft ein entscheidender Beitrag zum Vertrauensaufbau geleistet werden kann.

In der regierungsamtlichen Öffentlichkeitsarbeit wie in der Unternehmenskommunikation kann Vertrauen seine komplexitätsreduzierende Funktion nur mittels Verlässlichkeit erfüllen (Preisedörfer 1995). Deshalb sind die Kenntnis

und das Management aller kommunikativen Maßnahmen unabdingbare Voraussetzung für den Vertrauensaufbau. Hierfür sind jedoch ein umfassendes strategisches Kommunikationsmanagement und ein integriertes Vorgehen Voraussetzung. Alle Kommunikationsangebote und das erlebbare Handeln der Verantwortlichen müssen langfristig eine logische Einheit bilden. Dieser Anspruch lässt sich erfahrungsgemäß in Wirtschaftseinheiten oder stark ideologisch getriebenen NGOs viel eher durchsetzen als in klassischen Ämtern und Regierungsbehörden.

### Besonderheiten der Regierungskommunikation

Demokratie und Öffentlichkeit gehören untrennbar zueinander. Diese Feststellung hat bereits Aristoteles sinngemäß in seiner Politiká erörtert, sie wurde vom Bundesverfassungsgericht in seinem Grundsatzurteil zur regierungsamtlichen Öffentlichkeitsarbeit (Bundesverfassungsgericht 1977) festgestellt und ist hinreichend in der Fachliteratur diskutiert worden. Jedes Ministerium, jede Behörde und jeder Landrat haben somit das Recht und die Pflicht zur regierungsamtlichen Öffentlichkeitsarbeit. Gleichwohl können die Verantwortlichen, da sie mit steuerfinanzierten Ressourcen und einem qua Amt gegebenen Vertrau-



ensvorschuss agieren, nur in engen verfassungsrechtlichen Grenzen kommunizieren. Beispielsweise muss auf eine strikte Trennung von Parteipolitik und staatlichem Handeln oder eine streng organbezogene Tätigkeit geachtet werden. Die regierungsamtliche Öffentlichkeitsarbeit muss sich infolgedessen zahlreichen Beschränkungen unterwerfen. Die in Art. 5 Grundgesetz geforderte Staatsferne des Rundfunkwesens und die parteipolitisch unerlässliche Neutralitätspflicht sind nur einige davon. In dieser Gemengelage hat sich deshalb längst ein erfolgreicher, allerdings juristisch dominierter Handlungsrahmen für Regierungskommunikation entwickelt. Amtliche Kommunikatoren bzw. Aussagen müssen insbesondere vier Gebote beachten: das Demokratiegebot (ist verfassungsrechtlich qua Amt und als Voraussetzung der Bürgerbeteiligung notwendig), das Richtigkeitsgebot (Aussagen müssen stets zutreffend und richtig sein), das Sachlichkeitsgebot (Aussagen müssen neutral und nicht herabwürdigend sein) und das Willkürverbot (amtliche Kommunikation darf nicht willkürlich sein).

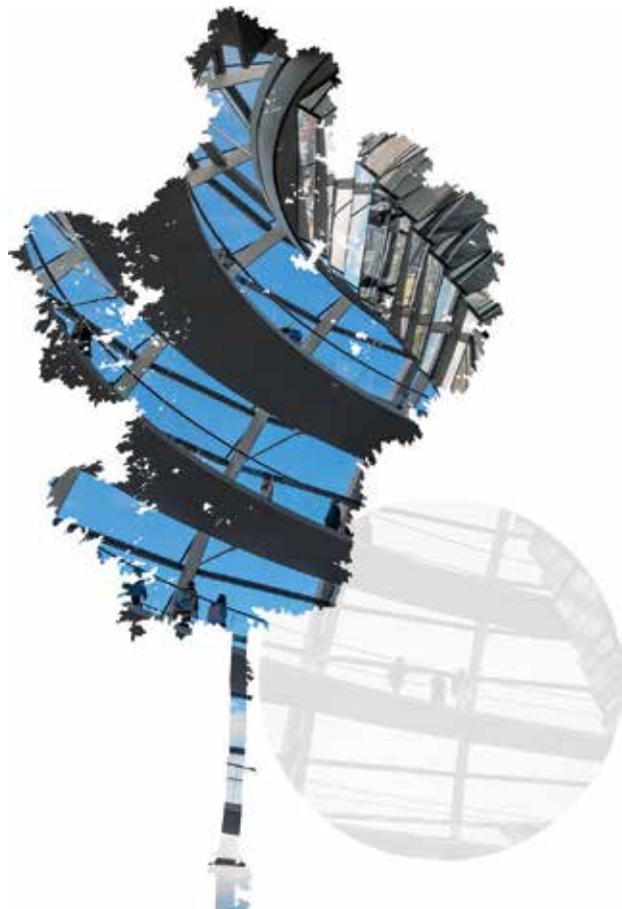
Schnell wird ersichtlich, weshalb noch immer viele Beschäftigte in der regierungsamtlichen Öffentlichkeitsarbeit ein anderes Kommunikationsverständnis haben als beispielsweise Agenturvertreter oder Kommunikationswissenschaftler (Altenburg 2012). Diesen Restriktionen steht aber die reale Notwendigkeit gegenüber, auf die weit vorangeschrittene Vermischung von Informationskonsument und -produzent angemessen reagieren zu können. Aufgrund der kontinuierlichen Ausdifferenzierung von Themen und Kanälen muss längst auch die regierungsamtliche Öffentlichkeitsarbeit endlich angemessene Ressourcen erhalten, um neue Wege zur effizienten Zielgruppenansprache und -partizipation beschreiten zu können. In mediatisierten Welten benötigen Individuen schließlich andere Kommunikationsangebote als strukturierte Organisationen. Beide müssen mit passgenauer, rückkanalfähiger und aufeinander abgestimmter Kommunikation angesprochen werden. Natur-

gemäß kann Regierungskommunikation dabei auf einen umfassenden Vertrauensvorschuss zurückgreifen und muss ihren Daseinszweck daher nur selten erläutern. Sie muss sich jedoch stets des neuen Schwerpunkts der ihr immanenten Dreiecksbeziehung aus Amt, Bürgern und Interessenvertretern bewusst sein.

Für ein angemessenes Stakeholdermanagement braucht es daher nicht nur eine enge Verzahnung von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Zur Bewältigung dieser Dreiecksbeziehung wäre ein übergeordnetes integriertes und somit strategisches Kommunikationsmanagement nicht nur logische Konsequenz, sondern essentielle Grundlage. Eine integrierte Kommunikation erfordert jedoch erheblichen Ressourceneinsatz und neue Organisationsstrukturen, die aufgrund der organisationalen Gegebenheiten in Ämtern und Behörden nur selten realisiert werden können.

Als größtes Hindernis dürften sich vor allem aber die untrennbar mit diesem

Ansatz verbundenen Auswirkungen auf die gesamte Institution erweisen. Schließlich betrifft eine echte integrierte Kommunikation nicht nur die jeweilige Pressestelle, Webredaktion oder Öffentlichkeitsarbeit. Vielmehr sind auch die zahllosen Fachabteilungen, Beratungsgremien und -kommissionen und nicht zuletzt auch das behördliche Kerngeschäft der Verfügungs-, Verordnungs- und Gesetzesarbeit betroffen. Gerade diese Kernaufgabe stellt ein bedeutsames, tagtäglich anzutreffendes Kommunikationselement dar, das in seiner Wirkung nicht trotz, sondern wegen der fachlich neutralen Aufmachung (z.B. in Amtsblättern, Bundesgesetzblatt) gar nicht hoch genug bewertet werden kann. Diese Kommunikationswege sind besonders geeignet, um dauerhaft Vertrauen aufzubauen, müssen aber naturgemäß mit detaillierten Fakten statt mit einprägsamen Schlagzeilen den notwendigen Kontext vermitteln. Alles in allem dürfte deshalb nachvollziehbar sein, weshalb ein Kommunikationsansatz mit



dem Schwerpunkt Vereinfachung, Personalisierung, Zuhören sich kaum mit der empirischen Wirklichkeit regierungsamtlicher Öffentlichkeitsarbeit vereinbaren lässt.

Die organisatorischen Abläufe, die einer lückenlosen Legitimationskette vom Volk zum Regierungsverantwortlichen zugrundeliegen, sind der bedeutendste Unterschied zwischen Unternehmens- und Regierungskommunikation. Doch nur mit dieser Organisationsstruktur können die in der Person der jeweiligen Leitung (beispielsweise Bürgermeister/-in; Senator/-in; Minister/-in) abstrakt vertreteten politischen Ziele und ihre konkreten Maßnahmen unmittelbar auf den staatlichen Souverän zurückgeführt und somit das verfassungsmäßige Demokratiegebot eingehalten werden.

### Empfehlungen für den regierungsamtlichen Vertrauensaufbau

Um erfolgreich kommunizieren zu können, muss die Regierungskommunikation dem Zeitgeist und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen folgen. Neben der in Behörden dominierenden juristischen Perspektive muss regierungsamtliche Öffentlichkeitsarbeit längst auch kommunikationswissenschaftliche und politikwissenschaftliche Aspekte gleichberechtigt mit der juristischen Perspektive zugrundelegen. Das größte Hemmnis liegt dabei zunächst in den unterschiedlichen Betrachtungsweisen dieser Professionen, was regierungsamtliche Öffentlichkeitsarbeit per definitionem bedeutet. Aus juristischer Perspektive zählen beispielsweise amtliche verbraucherbezogene Informationen (beispielsweise Gesundheitsgefahren von Produkten) ebenso wenig zur regierungsamtlichen Öffentlichkeitsarbeit wie politikbezogene Eigenwerbung. Demgegenüber betrachtet die Politikwissenschaft Regierungskommunikation ausdrücklich auf demokratietheoretischer Basis und sieht in ihr ein Zusammenspiel aus sachlicher Information und Politikvermittlung. Wohingegen die kommunikationswissenschaftliche Perspektive

Regierungskommunikation überwiegend auf die Rivalität zwischen Medien und Politik (als Vertreterin staatlicher Institutionen) einengt und sich letztlich auf deren interdependentes Verhältnis konzentriert (Birkner 2018). Beispielsweise schreibt ein konkretes Modell der Regierungskommunikation lediglich eine untergeordnete Dialog-, Informations- und Aufklärungsfunktion zu, die vordringlich durch Medien- und Pressearbeit ergänzt wird (Heinze 2012). Jeder dieser Ansätze wird der amtlichen Kommunikationspraxis aber nur zum Teil gerecht, weshalb erst die Symbiose von Politik-, Rechts- und Kommunikationswissenschaften ein wirksames Kommunizieren, auch mit dem Schwerpunkt des Vertrauensaufbaus, gestattet.

Für den regierungsamtlichen Vertrauensaufbau empfiehlt sich als konzeptioneller Rahmen der Ansatz verständigungsorientierter Öffentlichkeitsarbeit, der von den kommunikativen Leitplanken Wahrheit – Wahrhaftigkeit – Richtigkeit (Szyzka 2010) ausgeht. Denn in Zukunft ist regierungsamtlicher Vertrauensaufbau immer öfter darauf angewiesen, das Paradoxon aus amtlicher Information und wünschenswerter Partizipation in einer zeitgemäßen Regierungskommunikation aufzulösen. Selbstredend wäre es dabei für alle Rezipienten von Vorteil, wenn Regierungskommunikation durch vorurteilsfreies Zuhören, eine flankierende Reduzierung komplexer Sachverhalte und Bündelung beider Aspekte in einer starken Personalisierung realisiert werden könnte. Allerdings kann dies langfristig nur auf Grundlage eines umfänglichen integrieren Kommunikationsmanagements erfolgreich dem Vertrauensaufbau dienen. Wie skizziert wurde, lässt sich dies aber nur schwer mit dem amtlichen Kerngeschäft und der organisationalen Realität vereinbaren. Vielmehr dominiert aus gutem Grund das Primat bürokratischer Exaktheit, auch wenn dies eng mit einer polyphonen Kommunikation verbunden ist. Nachhaltige Informationen müssen jedoch stets den Vorrang haben, da für die Interaktionspartner schließlich alle wahrnehmbaren Aussagen wortwörtlich „amtlich“ sind. Aus gutem Grund sollten

amtliche Kommunikatoren deshalb individuelle Wege für ihre Institution suchen, um das notwendige Vertrauen aufzubauen und es kontinuierlich mit partizipativen Angeboten weiterzuentwickeln.

---

Thomas Altenburg verantwortet die Öffentlichkeitsarbeit der Bundesdrogenbeauftragten. 2012 ist sein Buch „Kommunikation für Behörden und Verwaltung“ erschienen

#### Quellen

- Altenburg, Thomas (2012): Kommunikation für Behörden und Verwaltung. UVK Verlagsgesellschaft mbH (PR Praxis, Band 27).
- Birkner, Thomas (2018): Regierungskommunikation und staatliche Öffentlichkeitsarbeit aus kommunikationshistorischer Perspektive. In: Juliana Raupp, Jan Niklas Kocks und Kim Murphy (Hg.): Regierungskommunikation und staatliche Öffentlichkeitsarbeit. Implikationen des technologisch induzierten Medienwandels. Wiesbaden: Springer VS, S. 73–94.
- Bundesverfassungsgericht (1977). Az: 2 BvE 1/76, 02.03.1977.
- Friedrichs, Jürgen (2014): Forschungsethik. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS (Handbuch), S. 81–91.
- Heinze, Jana (2012): Regierungskommunikation in Deutschland. Eine Analyse von Produktion und Rezeption. @Berlin, Steinbeis-Hochschule, Dissertation, 2011. Wiesbaden: Springer VS (Verlag für Sozialwissenschaften).
- Preisendörfer, Peter (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. In: Zeitschrift für Soziologie 24 (4), S. 263–272.
- Szyzka, Peter (2010): Die verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit und das integrative Public-Relations-Modell. In: Daniela Hahn, Walter Hömberg und Timon B. Schaffer (Hg.): Kommunikation und Verständigung. Theorie – Empirie – Praxis; Festschrift für Roland Burkart. Unter Mitarbeit von Roland Burkart. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 149–167.



# Covid-19 schont niemanden,

## weder Marken noch Kommunikatoren

Von Matthias Hüsgen und Armin Schlamp

**E**s gibt kein zurück. Derzeit entsteht etwas Neues. Eine neue Realität und neues Wachstum. Denn wenn Lockdown und Krise überstanden sind, reift naturgemäß auch neues Wachstum. Doch zunächst müssen Unternehmen und Marken kommunikativ durch die derzeitige Dürrezeit navigiert werden. Aber wie? Fest steht: Auch in der Krise muss die

Marke spürbar und relevant bleiben. Wir können sie nicht einfach begraben und irgendwann später wieder ans Licht holen. Nein, wir können nicht einfach „nicht kommunizieren“. Denn das hieße, vergangene Investitionen in den Markenwert abzuschreiben. Marken leben und begleiten unser Leben. Auch in Krisenzeiten. Hier gelten allerdings andere Bedin-

gungen: Kunden, Mitarbeiter und Budgets sind möglicherweise nicht mehr da oder woanders anzutreffen.

Über Krisenkommunikation wird viel geschrieben: Wie ein Lotse soll die Marke durch Krisen und Transformation führen. Nicht nur Kunden und Mitarbeiter, sondern alle, die mit ihr eine Beziehung haben. Auch Mitarbeiter. Da jedoch keine Krise der letzten Jahrzehnte derart global, fundamental und letal wie die aktuelle war, steht bereits jetzt fest: Einige Marken werden nicht überleben, andere werden übernommen, und viele werden überarbeitet.

### Was Covid-19 für die Markenführung bedeutet

Der Chief-Marketing-Officer von VW, Jochen Sengpiehl, fasst das in fünf Regeln zusammen (verkürzt dargestellt):

1. Besinne dich auf Werte, Purpose und Marken-DNA.
2. Höre zu. Sei empathisch.
3. Handle bedacht und helfe!
4. Nicht reden, sondern machen.
5. Nutze Data Analytics – antizipiere Zukunft.

Dahinter erkennen wir zwei Motive: Erstens, den Markenkern zu nutzen und behutsam auszubauen. Zweitens, handeln anstatt zögern und reden. Beides auf empathische, bedachte und faktenbasierte Weise. Dieses Leitbild entspricht der Idee der ambidextren Markenführung (siehe Übersicht auf Seite 52), die eine fein austarierte Balance zwischen Kontinuität und Stabilität einerseits sowie Agilität und Reaktionsfähigkeit andererseits ins Zentrum des Brandmanagements stellt. Dem unvorhersehbaren Krisenverlauf können Kommunikatoren und Markenfürher zwar nur mit agilerer Markenführung – also mit Führung auf Sicht – begegnen. Zeitgleich müssen sie aber auch dem in Krisen besonders hohen Bedürfnis nach Orientierung gerecht werden. Sowohl der Anspruch an Agilität als auch an Stabilität steigern sich in der Krise. Das lässt den Versuch, diesen beiden Zielsetzungen gleichzeitig gerecht zu werden, zum Balanceakt werden.

Werte, menschlich: Trotz Maskenpflicht, die Krise demaskiert. Ohne Maske sind wir ehrlich, authentisch und verletzlich. Auch für Marken ist es daher an der Zeit, die Maske abzunehmen. Das Gebot der Stunde: Die Marke sichtbar werden lassen und Neues wagen. So wie Angela Merkel erstmals in der Krise eine Fernsehansprache gehalten hat. Björn Loose, Senior Vice President Marketing MAN Truck & Bus, präzisiert diesen Grundsatz wie folgt: „Covid-19 ist ein Schub für die Markenkommunikation in puncto Digitalisierung und Flexibilisierung. Aber auch ein Bedarf an bewussteren Inhalten in den Markenbotschaften; nach Relevanz und Purpose.“ Dies gilt auch für die interne Kommunikation. Ein schönes Beispiel: Thomas Oetterli, CEO der Schindler Aufzüge AG. Er wendet sich täglich im Blog persönlich an seine Mitarbeiter, von seinen Führungskräften verlangt er, täglich mit jedem direkt unterstellten Mitarbeiter zu sprechen, um vom Homeoffice aus alle zu erreichen und zu motivieren.

### Diese Aspekte gilt es im Blick zu haben

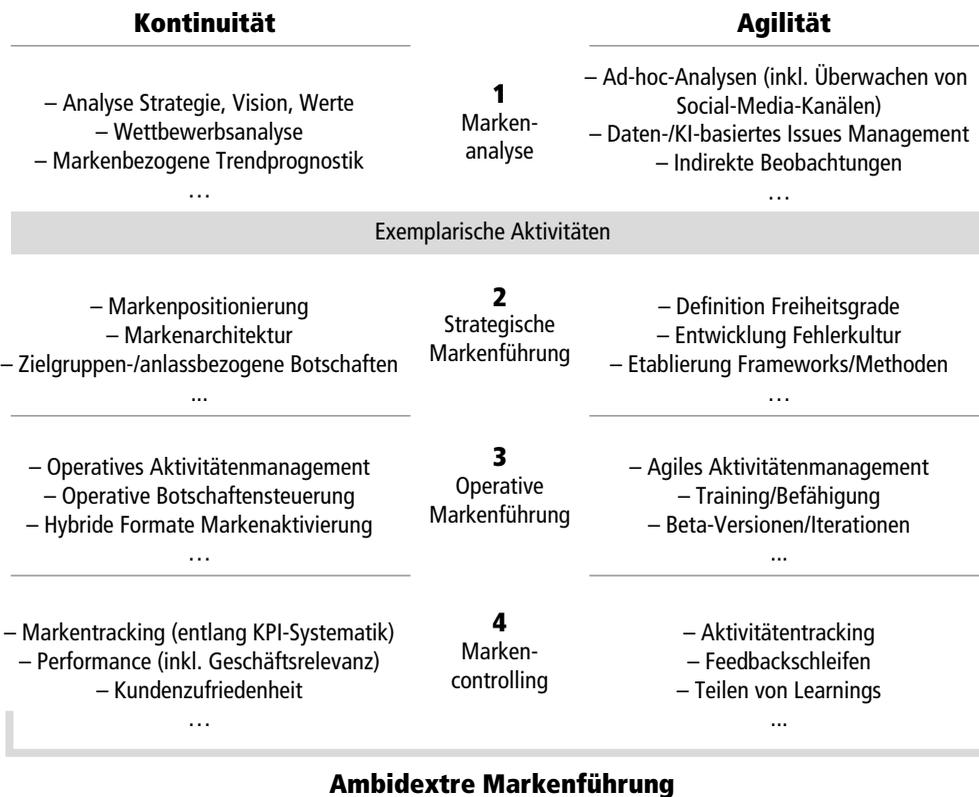
Beziehungen, erlebbar: In einer Krise, die Beziehungen durch öffentliche Anordnungen unterbricht, sind Pflege und Aufbau belastbarer Beziehungen unabdingbar. Trotz Kontaktsperren bzw. gerade deswegen hat McDonald's in Aldi einen neuen Partner gefunden, indem Mitarbeiter der Fastfood-Kette die Belegschaft der Lebensmittel-Kette verstärkten. Der eine hatte weniger, der andere mehr zu tun. So wurden sie zu Partnern. Neben neuen Beziehungen zählen auch die altbewährten. Wer wie die Münchner Brauerei Giesinger-Bräu bereits vor der Krise eine treue Marken-Community aufgebaut hat, profitiert nun davon, indem Gutscheine oder Bier von den Kunden ab Rampe gekauft werden. Was aber ist mit den

persönlichen Kundenbeziehungen? Die geschäftsstiftenden persönlichen Kontakte, die durch die Marke vorbereitet und durch den Vertrieb in Geschäftsabschlüsse umgewandelt wurden, die Events, die Messen, die Konferenzen, die Hintergrundgespräche; alles weg, und es ist nicht abzusehen, ab wann sie wieder möglich sind. Neben Information und fachlichem Austausch sind Inspiration, spontanes Networking, Produkterlebnis und auch der Spaß, das Rahmenprogramm nicht abbildbar in virtuellen Meetings à la Teams, Zoom oder jitsi. Die Kreativität, die in einem persönlichen, vertraulichen Austausch erfolgt, ist nur schwer digital abbildbar. Hier entstehen gerade spannende Konzepte und Lösungen sowohl in B2B- als auch B2C-Märkten, um Marken in einer Kombination aus „real“ und „digital“ wieder erlebbar und so die Kommunikations- und Markenführungs-KPIs wieder erreichbar zu machen.

Chancen, jetzt: Diese Krise ist präzedenzlos. Es gibt keine Blaupause. Keine Musterlösung für das Executive-Education-Programm. Weder Benchmark noch Marktforschung bieten Antworten. In der Krise führt der Leader, nicht der Manager: vorangehen und sondieren statt optimieren und dirigieren. Ein schönes Beispiel, wie das in der Praxis aussehen kann, lieferte Tim Höttges, CEO der Deutschen Telekom AG. Auf dem Rasen vor einem Altenheim sitzend, verkündete er die Spende der Deutschen Telekom: 10.000 Smartphones mit kostenlosem Datentarif für Bewohner von Alten- und Pflegeheimen. Auch Friedrich Jousen, CEO der TUI AG, nutzte die Krise als Chance. Und zwar als Chance für eine sehr persönliche Kommunikation, indem er handgeschriebene Zeilen für Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit publik machte. Die Krise beschleunigt den digitalen Wandel. Wer hätte gedacht, dass die Digitalisierung so schnell in der Schulpädagogik Einzug hält? Und das ohne Lehrplan oder Richtlinie aus einem der Kultusministerien! Hier mussten die Lehrerinnen und Lehrer Chancen ergreifen. Digi-

## Ambidextre Markenführung

### Kontinuierliche und agile Aktivitäten anhand vier klassischer Markenmodule



### Ambidextre Markenführung

Quelle: Blackeight

tale Kommunikations- und Kooperationsstools, alles musste her. So berichtet Yvonne Hug, Head of Marketing Communication Europe von Amway: „Wir unterstützen unsere Vertriebspartner im B2C-Geschäft derzeit mit Ad-hoc-Informationen, Tools und Bausteinen. Alles ist noch einmal kurzfristiger, regionaler, ja individueller geworden.“ Und Volker Weinlein, Chief-Marketing-Officer von Katjes, sieht in der Krise eine ganz andere Chance. Er verrät Katjes' Interesse, das Markenportfolio auszubauen – derzeit wird die Marke Bübchen akquiriert.

Unternehmensperspektive, relevant: Spätestens jetzt besteht die dringliche Notwendigkeit, die Markenführung eng mit den geschäftlichen, unternehmenswichtigen KPIs zu verzahnen. In der Krise wird jeder Euro zweimal umgedreht. Kommunikationsmanager sollten jetzt die Nähe zum CFO suchen. Denn in Krisenzeiten kann sich Markenführung zum Profit-Center wandeln. Unternehmenskunden wollen jetzt nicht nur verstanden

sein, sondern aus deren Bedürfnissen können Impulse für die eigene Organisation abgeleitet werden. Neben der Strategie zählen nun insbesondere die Idee, Reaktion und das Ergebnis. Wichtigste Voraussetzung ist ein abgestimmtes und integriertes Zielsystem über alle Säulen der Kommunikation hinweg. Nach der Krise wird es möglicherweise nicht mehr heißen Investor Relations vs. Human Relations oder Unternehmenskommunikation vs. Marketing. Schon gar nicht digital vs. analog. Jetzt wird der Grundstein für die Entscheidung darüber gelegt, wer nach der Krise für eine ganzheitliche Führung der Inhalte, Kanäle und Maßnahmen verantwortlich sein wird. Für die externe Kommunikation sind also Kommunikationskanäle und Kommunikationsziele zu definieren, die nicht an internen Silostrukturen zerbröseln sollten. Kernprozesse für Kernerlebnisse. „Wir haben Silogrenzen innerhalb der Kommunikation für die gesamte ZEISS Gruppe ganz bewusst durchlöchert und teil-

weise aufgehoben, weil wir in der Krise sehr effizient, ohne Reibungsverluste, integriert und mit hoher Schlagzahl kommunizieren müssen. Das werden wir auf jeden Fall in den neuen ‚normalen‘ Alltag der Kommunikationsarbeit übernehmen“, verrät Ralf Langen, Head of Communications der Zeiss Group. Nicht zuletzt ist jetzt auch der richtige Zeitpunkt dafür, das Set-up der Partner zu überprüfen und die Frage zu stellen, mit wem man für die neue Realität und Zukunft optimal aufgestellt ist.

Dr. Matthias Hüsgen und Armin Schlamp leiten als Managing Partner die Münchner Beratung für Markenführer, Blackeight

# Kommunikation in pandemischen Zeiten



## Vom Umgang mit einem diffizilen Wirkstoff

Von Christof Ehrhart

Es besteht kein Zweifel: Covid-19 stellt uns nicht nur vor eine fundamentale medizinische Herausforderung. Das Virus konfrontiert uns auch mit einem „gigantischen Zivilisationstest“, wie der Tübinger Medienwissenschaftler Bernhard Pörksen treffend konstatiert hat. Vom Versuch, diesen Test – zwischen Ängsten und Hoffnungen, zwischen Vertrauen und Kontrolle, zwischen Wissenschaft und Alltag – zu bestehen, ist unser Leben seit Wochen bestimmt. Mehr noch, unter dem Eindruck dieser neuen Herausforderung, die das Leben der Nachkriegsgeneration auf der ganzen Welt in eine Zeit davor und danach teilt, wird Bewährtes einem Stresstest unterzogen, bisher Undenkbares verordnet und völlig Neues ausprobiert – auch im Kommunikationsmanagement.

Den Kommunikationsexperten wundert nicht, dass schon sehr früh in der Debatte um geeignete Vorgehensweisen in Öffentlichkeit und Unternehmen die Frage der geeigneten Vermittlung erforderlicher Vorgehensweisen – mit teilweise drastischen Eingriffen in individuelle Freiheit, aber auch hohen Anforderungen an Solidarität und Flexibilität – gestellt wurde. Als der Deutsche Ethikrat Ende März seine Ad-hoc-Empfehlungen zur Bewältigung der Krise veröffentlichte, gehörte die Forderung nach einer „fundierten Informationsstrategie mit transparenter und regelmäßiger Kommunikation“ ganz selbstverständlich dazu. Der Soziologe Rudolf Stichweh rückt diesen Erfolgsfaktor in den gesellschaftlichen Zusammenhang, wenn er davon spricht, dass die Massenmedien in Zeiten der Coronakrise (warum eigentlich nicht schon zuvor?) zum „systemrelevanten Funktionssystem“ werden. In einer Pandemie wird Deutungshoheit im wahrsten Sinne des Wortes überlebenswichtig – oder wie Mona Jaeger treffend in der F.A.Z. geschrieben hat: „In der Coronakrise bedeutet Sprachgewinn zugleich auch Machtgewinn“.

In der Unternehmenskommunikation spiegelt sich diese akute Bedeutungszunahme der Vermittlungsfrage aktuell flächendeckend in der engen Einbindung der Fachfunktion in Krisenstäbe und oftmals in einer Priorisierung im Vergleich zu anderen unternehmerischen Teilfunktionen. All dies verlangt den Kommunikationsabteilungen in einer Zeit struktureller Beschränkungen und einer sich zuspitzenden wirtschaftlichen Krisenlage viel ab, schafft aber auch Gestaltungsspielraum und Chancen. Prinzipiell sollte das Kommunikationsmanagement auf die besondere Lage gut vorbereitet sein, denn die Epidemiologie folgt Prinzipien, die uns vertraut sind: Denken in Szenarien, Antizipation des Wahrscheinlichen, Beratung auf der Grundlage von (durchaus interpretierbaren) Da-

ten und mit Blick auf die Eigenheiten menschlicher Bedürfnisse und Befindlichkeiten. In Kombination mit dem nun noch selbstverständlicheren Einsatz digitaler Plattformen und Kanäle in der internen wie externen Kommunikation ergeben sich hier viele Chancen auf Gestaltung und Bewährung.

Die Bedeutung der Kommunikation in pandemischen Zeiten hat aber eine Schattenseite. Weil die Wirkmächtigkeit so groß und der Aufwand für das Einbringen der eigenen Position so gering ist, steigen die Anforderungen an Wortwahl und Redlichkeit des eigenen Vorgehens dramatisch an. Corona hat nicht nur eine eigene Sprache hervorgebracht, mit noch vergleichsweise harmlosen Spitzen wie Covidiot oder Coronaspeck („Economist Guide to covid-19 slang“), sondern – wie die WHO bereits warnt – gleich eine ganze „Infodemie“ an irreführenden Formulierungen, Falschmeldungen und Verschwörungstheorien. Mit aufrichtigem Bedauern konnte man zudem in der ersten Phase der Krisenbewältigung beobachten, wie die Virologen sich selbst – offensichtlich überwältigt vom sprunghaft gestiegenen medialen Interesse an ihrer Disziplin und Person – in Sphären maximaler Fallhöhe kommuniziert haben. Die Klage des Berliner Virologen Christian Drosten, der sich plötzlich auf T-Shirts abgebildet fand, ist hier nur ein Beispiel.

Kommunikation ist in Zeiten großer Unsicherheit und maximaler Risiken ein sehr effizienter, aber auch oftmals diffiziler Wirkstoff. Es kommt nicht nur auf die Dosis an (nicht zu wenig, aber auch nicht zu viel), sondern auch auf die Reinheit der Substanz und ihre Nebenwirkungen. Peter Sloterdijk hat einmal den Journalisten wie den PR-Leuten und Werbern ins Stammbuch geschrieben: „Wer Massenkommunikation betreibt, nimmt an einem System teil, das wesentlich Panikmache zum Ziel hat, denn nur die Panik führt ins begehrende Innere anderer Subjekte hinein“. Wenn er dann Negativ-Panik (Angst) von Positiv-Panik (Begehren) unterscheidet, inspiriert er auch für den Impuls, den die Kommunikation in Coronazeiten setzen muss: für Solidarität und Vertrauen und nicht gegen Freiheit und Eigenverantwortung.

---

Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Executive Vice President Corporate Communications & Governmental Affairs der Robert Bosch GmbH sowie Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig. Als Beobachter der Entwicklung in Praxis und Theorie internationaler Unternehmenskommunikation vertritt er hier seine persönliche Ansicht fernab des Tagesgeschäfts. 2019 ist sein Buch „Erfolgsfaktor PR – Impulse für die Unternehmenskommunikation“ im Frankfurter Allgemeine Buch Verlag erschienen.



# Telemedizin: Ausweg oder Verstärkung

Auf dem Weg zum „Medical Engineering“?

Von Siegfried Guterman und Benjamin Gutermann

**W**er erinnert sich noch an die Zeiten, als ein Bankmitarbeiter ein vertrauter Finanzberater war? Als man die Bank Ende der neunziger Jahre als Industriebetrieb definierte, wurde der Berater Verkäufer von Finanzprodukten. Als diese knapp wurden, holte man „Financial Engineers“, die neue Produkte erfanden. Und als diese immer komplexer wurden, kam die Finanzkrise. Auch in der Medizin droht eine vergleichbare Entwicklung, wenn es nicht gelingt, den Arzt als vertrauten Gesundheitsberater zu erhalten. Er sollte, auch im Kontext des Covid-19-Hypes, nicht zum Verkäufer von Medizinleistungen mutieren

und schon gar nicht zum „Medical Engineer“ verkümmern.

## Telemedizin – ein alter Hut

Die Digitalisierung der Medizin ist schon seit Jahren weit fortgeschritten. Die Frage allerdings, welche besonderen kommunikativen Herausforderungen damit verbunden sind, stellt sich erst seit kurzer Zeit. Der Blutdruckmesser am Handgelenk, der Quicktest zu Hause, das persönliche EKG-Gerät und der vom Patienten durchgeführte Blutzuckertest sind für viele erkrankte Menschen etwas

fast Alltägliches. Vormalig ärztliche Leistungen können so von Patienten selbst erbracht werden; in der Dienstleistungswirtschaft sind solche Aufgabenverlagerungen schon lange gang und gäbe. Aber in der Telemedizin geht es um sprichwörtlich vitale Interessen. Es geht um Vertrauen in die Medizin und ihre Vertreter, um Ängste vor der Digitalisierung des Lebens, um Sorgen vor dem Kontrollverlust, es geht also letztlich um kommunikative Dimensionen unseres Lebens.

Seit Jahren schon sind medizinische Ratschläge im Internet ein Standard-

angebot. Man darf davon ausgehen, dass mehr als 50 Prozent der deutschen Internutzer mindestens einmal im Monat nach Gesundheitsinformationen suchen. 30 Prozent davon – so eine aktuelle Umfrage – verschweigen dem Arzt allerdings, dass sie sich zu ihrem Anliegen vorher bei „Dr. Google“ informiert haben. Das Web hat so umfassende kommunikative Veränderungen im Gesundheitsalltag mit sich gebracht: Der durch Webkenntnisse geschulte Patient ist für niedergelassene Ärzte wie für Krankenhausärzte eine kommunikative Herausforderung. Mehr als je zuvor bespricht der „netz-mündige“, vorinformierte Patient seine gesundheitlichen Probleme mit dem behandelnden Arzt. Aus dem traditionellen Monolog ist ein Dialog geworden. Häufig wird auch die medizinisch-therapeutische Compliance verweigert, hält sich der Patient also nicht an ärztliche Anordnungen. Damit wird eine Vertrauensfrage in der medizinischen Betreuung gestellt. Die Stellung der behandelnden Ärzte als exklusive medizinische „process owner“ wird hinterfragt, es gibt mehr Eigenverantwortung der Patienten. Wie darauf reagieren? Zweifel an den Weberkenntnissen äußern oder sie als nützlichen Baustein in die Diagnose und Therapie mit aufnehmen?

### Behandlung kommt von Hand auflegen

Die Verbindung von telemedizinischen Diagnosegeräten mit Medizin-Apps und Videoberatung durch Ärzte ist die jüngste Fortentwicklung im Bereich der E-Health. Sie könnte ein Quantensprung in der zukünftigen Gesundheitsversorgung sein. Eines allerdings vorweg: Zumindest bis zum heutigen Entwicklungsstand kann auch die fortschrittlichste Digitalisierung einen wichtigen Aspekt medizinischer Betreuung nicht ersetzen. Für die Hand des Mediziners am Körper des Patienten gibt es noch keinen Ersatz.

In der Konnektivität von Telemedizin-geräten, Medizin-Apps und Videosprechstunden zeigen sich die kommunikationsrelevanten Fragen des Vertrauens in die ganzheitliche Medizin, der Angst vor moderner Technologie und der Be-

denken wegen des Kontrollverlustes über die eigene Gesundheit. Diese kommunikative Downside der E-Health darf bei aller begründeten Euphorie über das technisch Machbare nicht in Vergessenheit geraten.

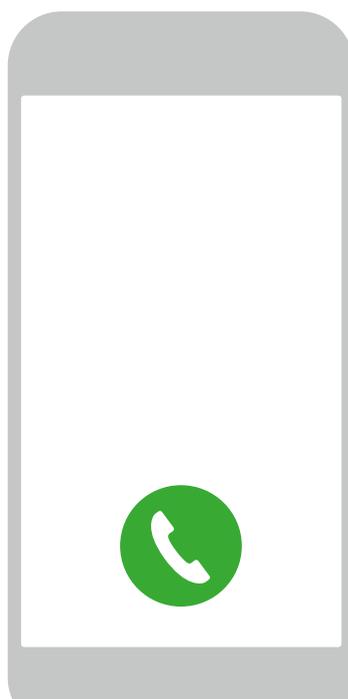
Jenseits dieser Vorbehalte sind die Vorteile der E-Health aber beeindruckend. Ein wesentlicher Teil der medizinischen Erstdiagnose und Überwachung kann heute bereits über digital einsetzbare Geräte geleistet werden. Die diagnostischen Werte der telemedizinischen Geräte sollten in jedem Fall durch eine präzise Anamnese ergänzt werden. Diese Ausgangsdaten mit fachlich hoch qualifizierter ärztlicher Betreuung zu verbinden ist eine komplexe Herausforderung für App-Entwickler. Das Zusammenspiel von Hightechgeräten, komplexer App und Videoberatung durch geschulte Ärzte deckt den wesentlichen Teil der Diagnoseleistung durch die stationäre Medizin ab. So können spielend viele Lücken in der medizinischen Infrastruktur überbrückt werden. Eine hohe Qualität der ärztlichen Betreuung definiert sich allerdings auch über das Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Patient. Dies zu erhalten, setzt Schulung der Ärzte und Aufklärung bei Patienten voraus. Im

Idealfall, so darf man spekulieren, hätte sich die Corona-Pandemie in einem optimal ausgebauten System der Telemedizin besser beherrschen lassen.

### Qualitätsgewinn in der Medizin – aber unterschiedliche Erwartungshaltungen

Eines der eindrucksvollsten Beispiele dafür, wie stark Patienten von der Telemedizin profitieren können, lieferte eine deutsche Studie. An den von Prof. Dr. Friedrich Köhler, Charité Berlin, koordinierten TIM-HF2- oder FONTANE-Studien hatten über 1.500 Patienten mit chronischer Herzschwäche teilgenommen. Die Hälfte der Patienten übermittelte nach Entlassung aus dem Krankenhaus von zu Hause Blutdruck, Gewicht und andere Vitalparameter und wurde in einem telemedizinischen Servicezentrum eng überwacht. Das hatte Wirkung: Die Sterblichkeit der telemedizinisch versorgten Patienten über einen Zeitraum von zwölf Monaten hinweg war um mehr als ein Viertel niedriger als bei Patienten ohne Telemedizinversorgung.

Allerdings klaffen die Erwartungen von Patienten und Medizinern im Kontext der Telemedizin immer noch stark auseinander. Für den Patienten stehen Argumente der Convenience im Vordergrund. Das beginnt mit den Schwierigkeiten bei der Terminvereinbarung für eine Face-to-Face-Konsultation und setzt sich mit den Erwartungen hinsichtlich einer kurzen Wartezeit beim Arzt fort. Eine Umfrage des Online-Arztempfehlungsportals Jameda kommt zu folgendem Ergebnis: Jeder dritte Patient verbringt mindestens 30 Minuten Wartezeit im Wartezimmer, und jeder elfte Patient wartet sogar 45 bis 60 Minuten auf die Behandlung durch den Arzt. Hinzu kommt, dass die eigentliche Behandlungszeit nur einen Bruchteil der gesamten Aufenthaltszeit in der Praxis ausmacht (Ärztezeitung vom 14.06.2019). Die Patienten der Telemedizin erwarten, dass zu dem vereinbarten Termin ein unmittelbarer Zugang zum Arzt erfolgt. Die Prozessabläufe einer Bestellpraxis werden unterstellt. Gelingt dies mit Blick auf



den medizinischen Video-Chat nicht, entsteht zusätzlicher Erklärungsbedarf für den Arzt. Darauf müssen sich Online-ärzte frühzeitig einstellen, denn auch sie können Notfälle und überlange Patientengespräche nicht ausschließen.

Einfacher ist die Sorge der Patienten vor Ansteckungen im Wartezimmer zu managen: Die gibt es nicht. Allerdings kann der Arzt die ansteckungsrelevanten Bedingungen im direkten Umfeld des Patienten aus einem persönlichen Eindruck heraus nicht einschätzen. Das erfordert, zusätzlich zu Behandlungsempfehlungen auch Ratschläge zur Hygiene zu geben und Ermahnungen zur Compliance. In der Coronapandemie hat sich gezeigt, dass viele Patienten den Routinebesuch in der Praxis vermeiden. Das dürfte auch bei fortgeschrittenen E-Health-Verfahren so sein, ja ist sogar erwünscht. Allerdings wären dadurch Zufallsdiagnosen bei Routineuntersuchungen nicht mehr möglich. Auch das regelmäßige persönliche Gespräch zwischen Arzt und Patient über dessen Krankheitsverlauf hat einen diagnostischen Wert. Der könnte in einem System der E-Health beeinträchtigt werden.

In der Regel aber wünschen sich vor allem jüngere Patienten einen den technischen Möglichkeiten entsprechenden Zugang zum Arzt. Erwartet wird mehr Flexibilität an Stelle der aus dem letzten Jahrhundert stammenden Telefontechniken und des händischen Umgangs mit Rezepten und Krankschreibungen. In modernen Arztpraxen hat sich da heute bereits viel gewandelt.

### **Die administrative Last des Arztberufs**

Wesentlich für das gesundheitliche Wohlbefinden von Patienten ist die Gewissheit, möglichst immer den Zugang zum Arzt des Vertrauens zu haben. Diese Betriebsbereitschaft der Medizin wird dadurch erschwert, dass Mediziner durch arztfremde Verpflichtungen belastet sind. Die Administration des ärztlichen Alltags in Praxis und Krankenhaus ist ein kaum mehr vertretbarer Zeitfresser in der medizinischen Versorgung

geworden. Die Pflicht zur Dokumentation (zehn Jahre), die Weiterleitung von Befundberichten sind zeitsparender zu bewerkstelligen. Durch die Techniken der E-Health können Ärzte spürbar von administrativen Lasten befreit werden. Die Konzentration auf die medizinische Leistung wird also maßgeblich unterstützt. Die elektronische Gesundheitskarte, die relevante Patientendaten speichert, wäre ein wesentlicher Schritt zur Entlastung der Ärzte von administrativen Pflichten. Es gibt bereits zahlreiche medizinische Fremdanbieter, die sich mit diesen Fragen auseinandersetzen. Dabei spielen der Datenschutz und die Datenverschlüsselung zu Recht eine herausragende Rolle.

### **Ärzte sind keine „Medical Engineers“**

Für Generationen von Medizinern macht der direkte Kontakt mit den Patienten, die Behandlung mit der Hand, einen wesentlichen Teil ihres beruflichen Selbstverständnisses, ja vielleicht auch ihres Berufsethos aus. Jungen Mediziner wird frühzeitig beigebracht, dass eine persönliche körperliche Untersuchung wesentlich für die Erstdiagnostik ist. Sie hat auch spürbaren Einfluss auf die Compliance der Patienten und damit den Genesungserfolg. E-Health bringt in diesem Sinne einen Paradigmenwechsel hinsichtlich des Arztberufs mit sich. Der Arzt könnte nun am Ende einer Kette technologischer Leistungen stehen. Es wäre sicher nicht zielführend, wenn das neue Selbstverständnis sich dem eines „Medical Engineers“ annähern würde. Ärzte sollten keine „Techies“ sein, sondern persönliche Berater in Sachen Gesundheit. Dies zu sichern ist vielleicht die größte kommunikative Herausforderung der E-Health.

Für die technischen Entwickler der E-Health gelten andere Prioritäten. Soweit es das App-Design angeht, spielen dabei Begriffe eine zentrale Rolle, die nichts mit Medizin zu tun haben: „Usability“ und „User Experience“. In den letzten Jahren hat sich immer mehr herausgestellt, dass nicht nur einfach die

„Usability“ (oft übersetzt mit Benutzerfreundlichkeit oder Bedienbarkeit), sondern zunehmend die „User Experience“ in den Vordergrund rückt. Die „Usability“ erfasst die Effektivität, die Effizienz und die Zufriedenheit der Nutzer mit einer Software (ISO 9241-11). Demgegenüber beinhaltet die „User Experience“ alle Aspekte, die bei der Interaktion mit dem Produkt und dem Service relevant sind (ISO 9241-210). Zusammengefasst beantwortet Usability die Frage nach „Wie (einfach/schnell) hat der Benutzer sein Ziel erreicht?“ Die User Experience beschreibt umfassender „War es eine angenehme Erfahrung für den Benutzer?“ Würde er es gar freiwillig (ohne einen Zwang/Ziel) wiederholen wollen?“ Hier spielt also auch die kommunikative Erfahrungsdimension eine Rolle.

Gerade bei Telemedizin-Apps ist die Nutzererfahrung und nicht nur einfach die Zielerreichung von entscheidender Bedeutung. Beispielsweise ist die Patienten-Compliance, also die Kooperation des Patienten und die Bereitschaft, den ärztlichen Empfehlungen zu folgen, stark von der Gesamterfahrung abhängig. Für viele Patienten/Nutzer ist der Anwendungsfall „Arzt über Videoverbindung“ noch vergleichsweise neu und damit mit Unsicherheit und Ängsten verbunden. Umso wichtiger ist, dass nicht nur „roboterartig“ die Frage oder das Problem beantwortet wird, sondern auch eine positive, vertrauensvolle Erfahrung geschaffen wird. In diesem Sinne hat die „User Experience“ in der E-Health eine besondere Bedeutung. Mehr als in anderen Bereichen der Digitalisierung kommt es hier auf Interaktion zwischen Technik und Nutzer/Patient an.

Daneben darf das Thema Datensicherheit nicht außer Acht gelassen werden. Gesundheitsdaten sind in höchstem Maße sensibel. Der Erfolg der E-Health steht und fällt mit der absoluten Sicherheit, dass es keinen unberechtigten Zugang zu diesen Daten gibt. Gegenwärtig sind noch viele stationäre Arztpraxen schlecht auf Datenangriffe vorbereitet (wie zum Beispiel erfolgreiche Erpressungsversuche mit sogenannter Ransomware bei Arztpraxen zeigten). Eine Besonderheit



der E-Health besteht darin, dass es Ärzten, denen man generell hohes Vertrauen entgegenbringt, mit dem Internet verbindet, dem man in der Regel mit Misstrauen begegnet. Hieraus eine Verbindung zu schaffen, die durch das Image der Mediziner bestimmt wird, ist eine große kommunikative Herausforderung. Grundlage dafür ist, bei der Auswahl der Gesundheits-Apps auf verschiedene Kriterien zu achten, um Vertrauen auch auf die digitalen Helfer zu übertragen:

- Die Daten sollten verschlüsselt übermittelt werden (z.B. mittels TLS – Transport Layer Security).
- Die Daten sollten auch lokal auf dem Handy verschlüsselt abgespeichert werden (z.B. mittels 256-bit Advanced Encryption Standard).
- Beim Diensteanbieter sollten serverseitig die Daten mittels AES verschlüsselt sein.

Die Grundängste der Menschen lassen sich letztlich nur durch die Erfahrung im Umgang mit E-Health überwinden. Die Datensicherung ist dabei eine notwendige Nebenbedingung, in Deutschland gelten weltweit die stärksten Anforderungen an den Schutz von Daten. Das ist eine gute Voraussetzung für eine Ent-

wicklung der E-Health, von der jeder Patient und letztlich die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft profitiert.

Gerade in der Coronakrise hat sich auf beeindruckende Weise gezeigt, dass sich die ärztliche Tätigkeit in mehrfacher Hinsicht der Logik des Homo oeconomicus und des Homo machinalis entzieht. Sie ist geprägt durch Leidenschaft, Mitgefühl und menschliche Interaktion, sie kann zu Entscheidungen über Leben und Tod führen. Dies mit den Möglichkeiten modernster Technologien in Einklang zu bringen ist auch eine Frage der Ethik und der Kommunikation.

---

Siegfried Guterman ist Geschäftsführer, Dr. Benjamin Gutermann ist Facharzt für Allgemeinmedizin und Ärztlicher Direktor der BDS Digital Health Solutions GmbH, eines „Start-ups“, das sich mit E-Health-Lösungen speziell für Unternehmen und Business Professionals beschäftigt



# Storytelling als Erfolgsfaktor in der digitalen Transformation

Von Tilo Bonow

**D**ie digitale Transformation verlangt von nahezu allen heutigen Geschäftsmodellen einen grundlegenden Wandel. Die Einführung innovativer Plattformen, Produkte, Technologien einerseits und Trends wie Social Media, Big Data, Clouds, Smart Devices oder das Internet of Things andererseits verändern Arbeitsweisen, Mediennutzung, Kultur und Kommunikation. Bei vielen Mitarbeitern lösen diese Veränderungen Verunsicherung aus, wirken sich diese doch oft unmittelbar auf ihre tägliche Arbeit aus. Informations- und Kommunikationsprozesse sind vor diesem Hintergrund wichtige Steuerungsinstrumente, die die erfolgreiche Implementierung neuer, digitaler Prozesse in einem Unternehmen unterstützen können. Dem Storytelling kommt dabei eine bedeutende Funktion zu. Es eignet sich hervorragend, um (potentiellen) Mitarbeitern, Journalisten, Kunden und Investoren die eigene Erfolgsgeschichte mitreißend zu erzählen. So kann es gelingen, Verständnis für Veränderungen zu erreichen und Anstrengungen zu bündeln, um diese erfolgreich voranzutreiben. Im besten Fall schärft das Unternehmen damit sein Image in der Geschäftswelt und erhöht so den eigenen Erfolg. Gleichzeitig fördert es aber auch intern das Zugehörigkeitsgefühl und damit die Leistung der Mitarbeiter und kann sich so als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

## Geschichten, die die Transformation voranbringen

Storytelling ist zwar kein neues Kommunikationswerkzeug, dennoch gewinnt es in der Unternehmenskommunikation weiterhin an Bedeutung. Gerade in Deutschland nutzen viele B2C-Unternehmen Storytelling bereits zu ihrem Vorteil. B2B-Unternehmen sollten sich für das Thema dagegen noch stärker öffnen. Insbesondere im Vergleich mit der US-amerikanischen Konkurrenz sind gerade Technologieunternehmen oft zu zaghaft, wenn es darum geht, ihr Angebot in spannende Geschichten zu verpacken. Denn in einem Unternehmensumfeld, das im Zuge der Digitalisierung immer stärker von Daten geprägt ist, knüpfen Geschichten eine emotionale Bindung zwischen Publikum und Erzähler, greifen universelle Bedürfnisse auf und geben Orientierung. Es ist eine Form der Wissensvermittlung zwischen Menschen, die sich nicht auf reine Sachinformationen beschränkt, sondern diese mit emotionalen Inhalten anreichert, ihnen so eine bestimmte Bedeutung verleiht und sie in eine mitreißende Geschichte verwandelt.

So können Kommunikationsverantwortliche einschneidende Ereignisse im Unternehmen (z.B. ein Pilotprojekt, eine Fusion oder eine Produkteinführung) aus unterschiedlichsten Perspektiven der Be-

teiligten erfassen, auswerten und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereiten. Eine sogenannte Transformationsstory erläutert den Veränderungsprozess, legt die kausalen Zusammenhänge dar und erklärt die anstehenden nächsten Schritte, während den Mitarbeitern gleichzeitig verdeutlicht wird, dass sie ein wichtiger Teil des Transformationsprozesses sind.

## Der Kern des Storytellings

Beim Storytelling empfiehlt es sich, in der Umsetzung eine grundlegende Storyline zu entwickeln, eine Art Hintergrundpapier, das die aktuelle Situation des Unternehmens für sämtliche weiteren Kommunikationsmaßnahmen beschreibt. Idealerweise folgt der Erzählstrang einer „Heldenreise“ (Joseph Campbell). Diese führt entlang eines Spannungsbogens von einer suboptimalen Ausgangslage über Hindernisse und Blockaden, Irrwege und Beinahe-Abstürze zu einem glorreichen Ende. Übertragen auf den Unternehmenskontext, ist dies die Situation ohne die innovative Dienstleistung, das neue schicke Arbeitstool oder das vielversprechend disruptive Produkt. Auf dem Weg zum Ziel, welches das gewünschte Ergebnis repräsentiert, müssen Hindernisse und Komplikationen aus dem Weg geräumt werden.

So wird die Dienstleistung, das Tool oder das Produkt zur Rettung und der Protagonist zum wahren Helden. Beim Storytelling geht es also nicht darum, Märchen zu erfinden oder Dinge zu beschönigen. Vielmehr sollte man in der Geschichte eine Lösung für Situationen anbieten und Beispiele zeigen, die bereits eine Verbesserung erfahren haben.

### **Crossmediales Storytelling: Das Unternehmen erlebbar machen**

Storytelling führt aber nur dann zum Erfolg, wenn es als Instrument einer integrierten Kommunikationsstrategie eingesetzt wird. Empfehlenswert für die Vermittlung der Transformationsstorys ist ein ausbalancierter Mix aus Kanälen und Formaten, der sowohl Offline- sowie Onlinekommunikationsmaßnahmen einbezieht. Zentral ist, dass Themen und Botschaften ein kohärentes Bild vermitteln – sowohl bei der Ausspielung in Digital- und Printmedien als auch in den sozialen Medien und bei der persönlichen Kontaktpflege auf Events. Dabei kommt es darauf an, das Unternehmen als Akteur erlebbar zu machen, indem man zum Beispiel die Personen in den Fokus rückt, die hinter den Entscheidungen stecken, die sich der Belange von Kunden und Mitarbeitern annehmen und die transparent über Erfolge und gegebenenfalls auch über Misserfolge berichten.

### **Besonderheiten von Kanälen**

Um Erfolg im Storytelling zu haben, müssen die einzelnen Erzählstränge perfekt auf die verschiedenen Kanäle abgestimmt sein. Zu den Einsatzmöglichkeiten zählen zum Beispiel soziale Medien, aber auch Corporate Websites, Content-Marketing oder Corporate Publishing. Die Storyline wird durch Formate der visuellen Kommunikation unterstützt: Bilder, Videos, Statistiken und mehr tragen dazu bei, Aufmerksamkeit zu generieren, die Kernbotschaften zu unterlegen und zum Beispiel einen Text verständlicher zu gestalten. Bei den vielen Möglichkeiten ist es also eher schwieriger geworden, eine geradlinige Geschichte zu erzählen. Wichtig ist hier, sich die Eigenheiten des jeweiligen Kanals vor Augen zu führen und abzuwägen, ob die geplanten Inhalte dazu passen.

Auf Social-Media-Plattformen zum Beispiel werden Inhalte, die vor allem Aufmerksamkeit und Reichweite generieren sollen, teils in Echtzeitgeschwindigkeit konsumiert. Hier geht es also eher um Kurzformate, schnelle Informationen oder Umfragen, um sich mit der Community zu vernetzen und Stimmungsbilder wahrzunehmen. Podcasts dagegen sind sehr viel persönlicher und bieten die Möglichkeit, komplexere Sachverhalte aufzuarbeiten. Hier kann

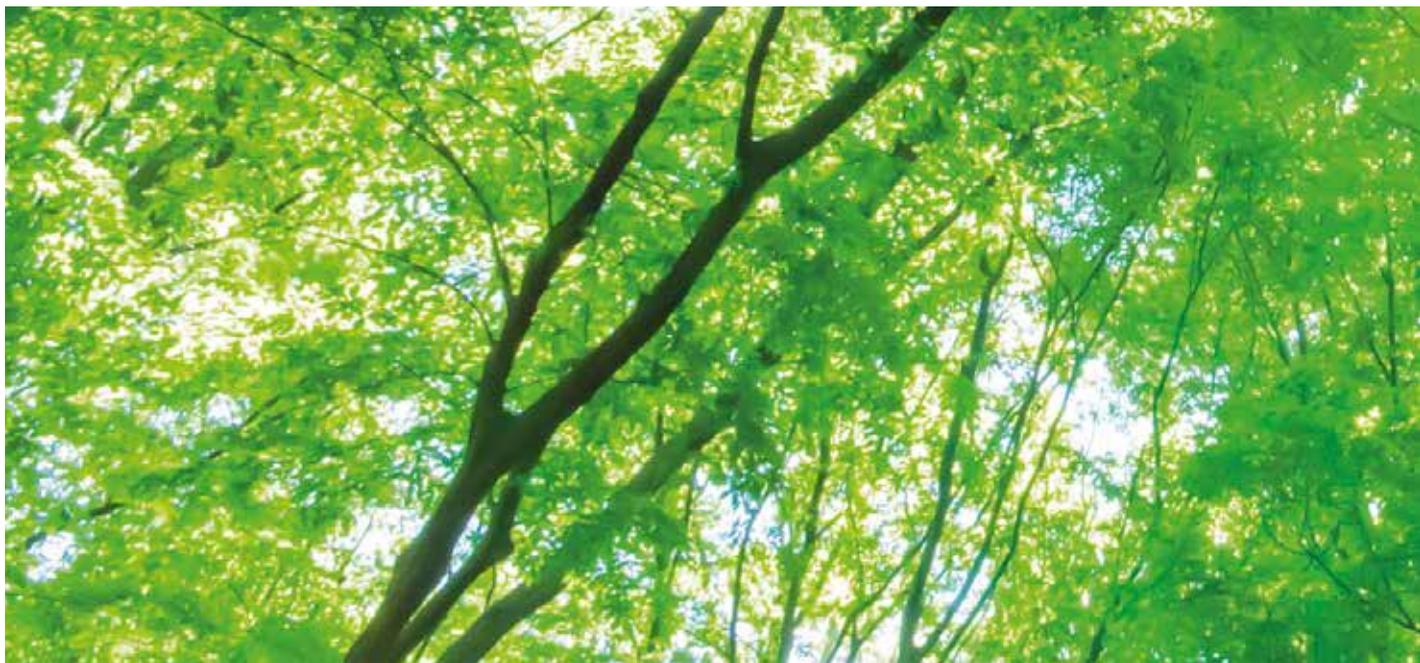
man Themen tiefer beleuchten, nachfragen und so auch bestimmte Angestellte in den öffentlichen Fokus rücken.

### **Fazit: Erfolgreich kommuniziert**

Storytelling über sinnvolle Kanäle kann ein zentraler Baustein einer gelungenen digitalen Transformation sein, indem es alle wichtigen internen und externen Stakeholder auf der Reise in die Zukunft mitnimmt: Intern kann so gelingen, dass alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, externe Stakeholder begreifen zum einen Vorgänge besser und verfolgen diese im Idealfall zudem mit mehr Spannung und Interesse. So können Geschichten insoweit einen Einfluss auf Umsatz und Branding nehmen, als dass sie einen Mehrwert generieren: Mitarbeiter sind motivierter und leisten bessere Arbeit, Kunden bauen eine stärkere und emotionale Bindung zu dem Produkt oder der Dienstleistung auf. Somit ist gut gemachtes Storytelling ein durchaus wichtiger Erfolgsfaktor in der digitalen Transformation.

---

Tilo Bonow ist Gründer und CEO der Kommunikationsagentur PIABO PR, Berlin



# Corporate Knights – Global 100 Most Sustainable Corporations in the World

Ranking-Porträt

Von Anita Kluck und Tarik Wenzel

**M**utter Theresa werden Sie hier nicht finden“, kommentiert Corporate-Knights-Herausgeber Toby A.A. Heaps sein Ranking der nachhaltigsten Unternehmen der Welt. „Aber es sind die besten Unternehmen, die wir haben.“ Heaps Vision seit der Gründung von Corporate Knights im Jahr 2002 ist der „Clean Capitalism“, ein Kapitalismus, der sich der Folgen seiner Entscheidungen bewusst ist und der Verantwortung trägt.

Seit 2002 hat sich viel getan. Nachhaltigkeit oder auch ESG (Environment, Social, Governance) ist für Investoren ein

entscheidendes Anlagekriterium geworden. Dutzende Ratingagenturen bedienen deshalb die Nachfrage nach der Messung der Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen anhand von objektiven Indikatoren. In der Regel sind die Bewertungen der ESG-Ratings jedoch nur für die zugänglich, die dafür bezahlen – und damit in der Öffentlichkeit wenig sichtbar. Das Corporate-Knights-Global-100-Ranking stellt davon, neben dem Dow Jones Sustainability Index, eine Ausnahme dar. Deshalb wird es regelmäßig in Businessmagazi-

nen wie Forbes und von Nachrichtenagenturen aufgegriffen. Zudem sind die Scores über das Bloomberg-Terminal und Reuters parallel für Investoren zugänglich.

## Handlungsdruck für Unternehmen

Nach den Skandalen um Enron und WorldCom gründete der Ökonom Heaps das Magazin Corporate Knights gemeinsam mit Paul Fengler, einem Experten für internationale Beziehungen. Corporate



Knights erscheint viermal im Jahr als Beilage der Washington Post und der kanadischen Zeitung The Globe and Mail. Das unabhängige kanadische Medienhaus bezeichnet sein Magazin als das weltweit auflagenstärkste auf Nachhaltigkeit im Business fokussierte Magazin der Welt. Ganz gleich, wie man das sieht, das Ranking des kanadischen Medienhauses ist hoch beachtet und entfaltet allein dadurch einen entsprechenden Handlungsdruck bei den gelisteten und den nicht gelisteten Unternehmen.

Seit 2005 gibt das Magazin einmal jährlich das Ranking „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ heraus – das auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos verkündet wird. Corporate Knights sind damit Pioniere bei den Nachhaltigkeitsrankings. Das Ranking soll einen repräsentativen Überblick über den aktuellen Stand der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsstrategien geben. Es baut auf 21 Key Performance Indicators (KPI) in acht Clustern auf, für die Corporate Knights global Aufmerksamkeit und Transparenz schaffen will. Darunter das Ressourcenmanagement, z.B. die Energie-Produktivität, Finanz-KPIs wie z.B. die gezahlten Steuern, Indikatoren zum Mitarbeitermanagement wie z.B. die Repräsentanz von Frauen im Top-Management oder an Nachhaltigkeit gebundene Boni.

Wenn möglich, arbeitet Corporate Knights mit sogenannten Produktivitäts-

## Corporate Knights Global 100 auf einem Blick

### Einordnung der Methodik

Zusammenarbeit mit Unternehmen vorgesehen

Faktenbasiert	Interne Daten (z.B. Audits)	Interne Befragungen (z.B. Mitarbeiter-surveys)
	Öffentliche Daten (z.B. Geschäfts-berichte)	Externe Wahrnehmung (z.B. Stakeholder-surveys)

Zusammenarbeit mit Unternehmen nicht vorgesehen

### Key facts

Shortlist: Untersucht werden börsennotierte Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. US-Dollar.

Berechnet auf der Basis von 21 ESG-KPIs, wie gezahlte Steuern, Frauenanteil im Management, die aus öffentlichen Quellen, z.B. Geschäftsberichten, entnommen werden.

Clean Revenue ist mit 50% Gewichtung der wichtigste Indikator – leider auch der am wenigsten klar definierte. Darunter versteht Corporate Knights den Erlös von Gütern und Dienstleistungen mit einem Impact auf Umwelt und Gesellschaft.

Das Ergebnis des Rankings wird jährlich auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos verkündet.

### Sichtbarkeit vs. Nutzen

Surveybasiert	hoch	GLOBAL 100	
	mittel		
	niedrig	mittel	hoch

Erkenntnisgewinn d. Reports & Daten

### Was man wissen sollte

Die Shortlist ist das Ergebnis von sieben Filtern, die u.a. nach Anzahl der veröffentlichten Daten in Berichten und spezifischen Branchen auswählen.

Wenn die Daten für mehr als fünf KPIs nicht auffindbar sind, wird ein Unternehmen ausgeschlossen. Die KPIs entsprechen, wo sinnvoll, Produktivitätskennzahlen, d.h. sie werden in Relation zum Umsatz errechnet.

Die Definition von Clean basiert auf verschiedenen Standards, wie z.B. der Climate Bond Initiative und amtlichen Definitionen. Die Definitionen sind noch in der Entwicklung. Je nach Branche ist der Ansatz aktuell noch umstritten.

Parallel erscheint das Corporate Knights Magazine als regelmäßige Beilage in der Washington Post (USA), The Globe and Mail (Kanada).

Quelle: RATE GmbH

## Performance deutscher Unternehmen in den Global 100

Rang		Differenz	Unternehmen
2020	2019		
#11	#77	66	Osram Licht AG
#41	#28	13	Siemens AG
#55	#84	29	Adidas AG
#59	#67	8	Commerzbank AG
#87	n/a	87	BASF SE

Quelle: RATE GmbH

kennzahlen. Beispielsweise wird der Indikator CO<sub>2</sub>-Ausstoß dem Umsatz eines Unternehmens gegenübergestellt. Dadurch lässt sich messen, welches Unternehmen seine Ressourcen am effektivsten zum Umsatzgewinnung einsetzt. So verbindet Corporate Knights wirtschaftliches Wachstum mit dem Thema Nachhaltigkeit.

In der Gewichtung der Bewertungskennzahlen sticht ein Indikator heraus, der für 50 Prozent des Gesamtrankings verantwortlich ist: Clean Revenue. Dabei geht es um die Erträge eines Unternehmens, die aus dem Verkauf von Gütern und Dienstleistungen mit ökologischem oder sozialem Nutzen resultieren. Welche Güter und Dienstleistungen das sind, wird von Corporate Knights für jede Branche festgelegt. Und genau hier liegt das Problem des Rankings, denn was Clean Revenue sein soll, liegt nicht in allen Branchen auf der Hand und muss teilweise kompliziert berechnet werden. So forderte Corporate Knights pharmazeutische Unternehmen z.B. dazu auf, zur Berechnung des Clean Revenue den Umsatz ihrer Produkte in 66 Krankheitskategorien und 177 Ländern zu veröffentlichen. Abgesehen davon, dass die Anzahl der erreichten Patienten einen besseren Indikator darstellen würde als der Umsatz, den man auch über hohe Preise erzielen kann, prallen hier das Interesse von Corporate Knights an Transparenz und der Wunsch von Unternehmen, keine wettbewerbsrelevanten Informationen zu veröffentlichen, aufeinander. Das britische Pharma-

Unternehmen GlaxoSmithKline (im Access to Medicine Index auf Platz 1 gelistet) scheint dem Informationsbedarf des Rankings nicht nachgekommen zu sein. Das Unternehmen stürzte jüngst von Platz 5 in 2019 auf Platz 79 ab.

Corporate Knights gab 2018 bekannt, eine Berechnungsgrundlage für den Clean Revenue aller Industriesektoren entwickeln zu wollen. Daraus ergibt sich jedoch auch, dass die Entwicklung der Methodik noch nicht abgeschlossen ist.

Zu Erstellung des Rankings unterzieht Corporate Knights alle an der Börse gehandelten Unternehmen mit Erlösen über 1 Milliarde US-Dollar einem Vorsecreening. Dabei werden alle Unternehmen ausgeschlossen, die nicht transparent über Nachhaltigkeit berichten, sich an als unethisch eingestuften Firmenpraktiken beteiligen, in finanziellen Schwierigkeiten sind oder finanziellen Sanktionen unterliegen. Nur wenn ein Unternehmen bereits mindestens 25 Prozent Clean Revenue vorweisen kann oder in den Vorjahren gelistet war, kann es noch im Ranking berücksichtigt werden. Anschließend wird die Liste der Global 100 aus den Top-Performern für die jeweiligen Sektoren zusammengestellt, indem alle Indikatoren bewertet werden. Corporate Knights bewertet Unternehmen anhand öffentlich verfügbarer Informationen, kontaktiert die Unternehmen jedoch zur Verifikation der Daten.

Mit der für Investoren transparenten und auf ihre Bedürfnisse ausgerichteten Methode ist das Corporate-Knights-Ran-

king in Investment- und Finanzierungsentscheidungen leicht integrierbar. Das macht seine Bedeutung und Ausdauer aus. Corporate-Knights-Gründer Heaps ist Mitglied des Sustainability Accounting Standards Advisory Board (SASB). Während andere öffentliche Nachhaltigkeitsratings ohne klaren Nutzen für die Zielgruppe wieder vom Markt verschwunden sind, ist Corporate Knights dank seiner klaren Agenda und der hohen Relevanz für Investoren nach wie vor präsent. Ähnlich lange konnten sich nur spezialisierte Rankings wie ATMI (Access to Medicine) halten.

Der Ansatz, auf öffentlich verfügbare Daten zu setzen und damit den Druck zur Transparenz für Unternehmen zu erhöhen, setzt sich weiter durch. Während Dow Jones für den Sustainability Index noch Fragebögen versendet, verwenden die meisten ESG-Analysten öffentliche Daten und strafen damit Unternehmen ab, die den Informationsbedarf nicht abdecken. Kommunikatoren sollten bei der Unternehmensberichterstattung über die Webseite, bei Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten deshalb an den Datenhunger der ESG-Ratingagenturen denken und diesen entsprechend berücksichtigen.

Anita Kluck und Tarik Wenzel arbeiten als Berater bei der auf Rating- und Rankingmanagement spezialisierten Beratung RATE GmbH, Frankfurt am Main

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [verlag@kommunikationsmanager.com](mailto:verlag@kommunikationsmanager.com)



**BOSCH**

Technik fürs Leben

# Drive #LikeABosch

[bosch.com/de/DriveLikeABosch](https://bosch.com/de/DriveLikeABosch)

Mit innovativen Antriebssystemen von Verbrennungsmotoren über Elektroantriebe bis hin zur Brennstoffzelle. Für weniger Emissionen und bessere Luftqualität.

Mehr erfahren:





## Packen Sie Ihr Glück auf eine Briefmarke!

Inszenieren Sie Ihr Glück auf kleinem Raum mit großer Wirkung – mit eigenen Briefmarken auf Grüßen an die Familie, als Geschenk für Ihre Liebsten, auf Danksagungen, zur Geburt eines Kindes oder zur Hochzeit. Gestalten Sie jetzt Ihre eigenen echten Briefmarken!

**Briefe verbinden  
Menschen.**

[deutschepost.de/glueck](https://deutschepost.de/glueck)

Deutsche Post 