

Paradoxien der Transparenz – und was sie für das postmoderne Kommunikationsmanagement bedeuten



PROF. DR. CHRISTOF
EHRHART

leitet weltweit den Bereich Kommunikation und Regierungsbeziehungen der Robert Bosch GmbH. Er ist Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation an der Universität Leipzig und engagiert sich unter anderem auch im Beirat des Center for Corporate Reporting (CCR).

Die Disziplin des Kommunikationsmanagements geht durch eine Phase fundamentaler Veränderungen, die man als Paradigmenwechsel bezeichnen muss.

Von Christof Ehrhart

Öffentlichkeit 2.0

Zum einen hat sich die Art, wie Öffentlichkeit hergestellt, gestaltet und bewirtschaftet wird, grundlegend zu einer Öffentlichkeit 2.0 gewandelt. Die klassische Welt der Massenmedien, in der angesichts knapper medialer Verbreitungskanäle die Öffentlichkeit noch als weitgehend klar definierter und singulärer Raum bestimmt werden konnte, gehört der Vergangenheit an. Mit dem Übergang zu einer digitalen, von globalen Plattformen und individueller Vernetzung geprägten Medienwelt hat sich die Sphäre der Öffentlichkeit gewaltig ausgedehnt und zugleich in ihrer Struktur fragmentiert.

Zum anderen beobachten wir seit Beginn des 21. Jahrhunderts den Eintritt in eine Phase der ökonomischen Postmoderne, in der sich die «Meta-Diskurse» in Bezug auf die wirtschaftliche Wertschöpfung angesichts fundamentaler ökologischer Krisen und wachsender sozialer Ansprüche deutlich verschoben haben. Stünden in der sogenannten ökonomischen Moderne Fragen der Prosperität und des Wachstums im Vordergrund, sind heute Verantwortung und Sinnstiftung wesentliche Faktoren, an denen sich Unternehmen messen lassen müssen.



“CtrlPrint has truly taken us a step forward in how we run our Annual Report process.”

**Head of External Reporting
Computacenter**

CtrlPrint is Europe's leading collaboration platform for corporate reporting. Close to 1,000 customers entrust us with their most important documents each year. CtrlPrint, founded in 2001, is a Swedish company with offices in Stockholm, Helsinki and London.



CtrlPrint
ctrlprint.net

Stakeholder-Kapitalismus und Berichterstattungspflichten

Die Debatte um die richtige Balance zwischen wirtschaftlichem Fortschritt, nachhaltigem Wohlstand und sozialer Teilhabe hat ein neues Leitbild für die Wirtschaft hervorgebracht: den Stakeholder-Kapitalismus. Die neuen Anforderungen an die Leistungsbilanz eines Unternehmens sorgen für steigende Erwartungen, die zwischenzeitlich nicht nur von Kunden und Interessengruppen der Zivilgesellschaft immer intensiver formuliert werden, sondern umfassend in entsprechende nationale und internationale Regularien Einzug gehalten haben. Vor allem seit der Verabschiedung des Pariser Klimaabkommens im Jahr 2015 und dem Beschluss, die durch den Menschen verursachte Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu beschränken, wurde eine Vielzahl von Zielen und Massnahmen beschlossen, die den Rahmen für klimaschonendes und sozial verantwortungsvolles Wirtschaften vorgeben.

Dazu gehören nicht zuletzt umfassende Berichterstattungsstandards und -pflichten – wie die im vergangenen Jahr von der EU im Rahmen des Green Deal beschlossene Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die sich hieraus ergebenden Sustainability Reporting Standards (ESRS). In der Folge müssen grosse Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2024 über mehr als 130 Aspekte ihrer Auswirkungen auf Natur und Gesellschaft mit Angaben von bis zu 800 Kennziffern berichten – inklusive der Nachhaltigkeits-Klassifizierung ihrer Produkte und Services nach den Regeln der EU-Taxonomie.

Transparenz wirkt paradox – Stakeholder bleiben skeptisch

Insbesondere Unternehmen waren in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsagenda und die entsprechende Berichterstattung noch so nie transparent wie heute – und doch bleiben die Stakeholder angesichts dieser Hyper-Transparenz oft skeptisch. In einer jüngst veröffentlichten Umfrage des Deutschen Instituts für Vermögensbildung und Alterssicherung (DIVA) hielten über 41% der Befragten nachhaltige Geldanlagen für eine «Modeerscheinung». Zugleich gaben 58% der im Rahmen des Bosch Tech Compass 2023 repräsentativ Befragten in Brasilien, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Grossbritannien und den USA an, dass «nur eine Minderheit der Unternehmen Nachhaltigkeit wirklich ernst nimmt».

Offensichtlich wirkt sich steigende Transparenz – sei sie selbst auferlegt oder regulatorisch geboten – nicht automatisch positiv auf die Akzeptanz der Stakeholder aus. Dabei zeigen sich mindestens vier Paradoxien der Transparenz im Zusammenhang mit dem Kommunikationsmanagement.

1. Paradox: Höhere Transparenz führt nicht zu weniger Informationsbedarf

Der in den Zeiten von Öffentlichkeit 2.0 in Verfügbarkeit und Quellenvielfalt schier unbegrenzte Informationsstrom führt bei gleichzeitig abnehmender Zuverlässigkeit zu einem kontinuierlichen weiteren Bedarf an Informationen mit dem Ziel der Klärung oder auch nur der weiteren Bedienung von Erwartungen und Narrativen.

«Kommunikation ist keineswegs ein Vorgang der Übertragung von Sinn bzw. Information; sie ist die gemeinsame Aktualisierung von Sinn, die mindestens einen der Teilnehmer informiert», hat Niklas Luhmann formuliert und damit eine gute Begründung dafür geliefert, warum transparente Kommunikation kontinuierlich weiteren Informationsbedarf nach sich zieht.

2. Paradox: Höhere Transparenz führt nicht zu weniger Erklärungsbedarf

Unser Blick auf die Wirkung von Kommunikation wird hier leicht durch eine romantische, gelegentlich auch ideologische Überforderung dessen, was Kommunikation zwischen Menschen sein soll, verklärt. Der in Yale lehrende Medienhistoriker John Durham Peters spricht in diesem Zusammenhang vom «Traum der Kommunikation, der im Kern der Traum von geistiger Übereinstimmung» sei.

Es sei erforderlich, aus diesem Traum zu erwachen, ohne seine Inspiration zu verraten: «Zu sagen, dass geistige Übereinstimmung nicht möglich sei, bedeute nicht, dass Menschen nicht hervorragend kooperieren können.» Dafür bedarf es aber des intensiven Dialogs mit dem Ziel und der Bereitschaft, sich wechselseitig zu erklären. Und je transparenter Unternehmen gerade in ihrem Berichtswesen werden, je mehr steigt der Bedarf nach Erläuterung ihres grundlegenden Purpose.

3. Paradox: Höhere Transparenz führt nicht automatisch zu mehr Vertrauen

Die gesellschaftliche Erwartung in Bezug auf die transparente Darstellung relevanter Informationen ist enorm gestiegen. Zugleich ist unser Zugang zur Realität weitgehend medial vermittelt. Die Vervielfachung des Informationsangebots schafft eine Unübersichtlichkeit, die je nach Gegenstand und Erwartungshaltung zu Unterforderung oder Überforderung führen kann. Wir steuern dann in ein weiteres kommunikatives Paradox: Transparenz – zumal wenn medial vermittelt – gebiert gesellschaftliches Misstrauen.

4. Paradox: Höhere Transparenz braucht mehr Kommunikationsmanagement

Akteure in Wirtschaft und Politik bewegen sich seit Jahren in einer komplexen Konstellation zwischen Chancen und Herausforderungen, die sich aus fundamentalen ökologischen Krisen bei gleichzeitig beschleunigtem technologischem Wandel und zunehmender Polarisierung von Interessenlagen innerhalb von Gesellschaften wie auch zwischen Staaten ergibt. Es entsteht gelegentlich der Eindruck, als wirke hier die angesichts neuer technologischer Möglichkeiten und gesellschaftlicher Erwartungen gestiegene Transparenz wie ein Katalysator der Komplexität.

Unternehmen brauchen Beziehungskapital im Stakeholder-Kapitalismus

Diese Entwicklung weist darauf hin, dass trotz gestiegener Transparenz wachsender Bedarf an gelungenem Kommunikationsmanagement existiert. Exakt in dem Augenblick, da das Kommunikationsmanagement ins Rampenlicht treten könnte, entdecken andere Disziplinen traditionelle Arbeitsweisen und Aufgabengebiete für sich. Marketing sieht sich heute nicht nur im Dialog mit dem Kunden, sondern auch mit den gesamtgesellschaftlichen Erwartungen. Das Personalwesen versteht aktuelle und zukünftige Mitarbeiter als Stakeholder, deren Interessen nicht nur verstanden und bedient, sondern auch kommunikativ aus der Funktion heraus behandelt werden müssen.

In Controlling und Finanzwesen spielen Fragen der Messung und Bewertung immaterieller Vermögensgüter eine immer grössere Rolle, wobei zunehmend auch die Reputation bei wesentlichen Stakeholdern in den Blick genommen wird. Das unternehmerische Risikomanagement hat die Stakeholder-Reaktionen angesichts von Reputationskrisen fest im Blick und strebt numerische Exaktheit bei der Erfassung entsprechender finanzieller Risiken an.

Um sich hier zu behaupten, müssen sich das Kommunikationsmanagement und seine Methoden zum Aufbau, zur Pflege und zur Bewertung von Beziehungen – insbesondere zu kritischen Stakeholdern – weiterentwickeln. Reputation allein wird als Leitwährung des Kommunikationsmanagements nicht mehr genügen. Im Stakeholder-Kapitalismus muss die Unternehmenskommunikation Beziehungskapital bewirtschaften, das weit über das blosse Ansehen hinausgeht.

«You can't manage what you can't measure», wird Management-Guru Peter Drucker oftmals zitiert, wenn es um transparentes Berichtswesen geht. Man darf als Kommunikator in der Postmoderne getrost mit George Bernard Shaw dagegenhalten: «The greatest problem in communication is the illusion that it has been accomplished».

HOCHKARÄTIGE PERSÖNLICHKEITEN IM CCR-BEIRAT

Prof. Dr. Christof Ehrhart ist Mitglied des international aufgestellten CCR-Beirats. Der Beirat agiert als Sparringspartner bei der Identifikation und Einordnung von Trends und bei der Weiterentwicklung von CCR-Formaten. Weitere Aufgaben sind die Förderung des Austauschs sowie der Vernetzung mit Experten und Persönlichkeiten auf internationaler Ebene.

Weitere Infos zum CCR-Beirat finden Sie unter:

corporate-reporting.com/team#beirat

