

Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation

Martin Nielsen · Iris Rittenhofer

Marianne Grove Ditlevsen

Sophie Esmann Andersen · Irene Pollach *Hrsg.*

RESEARCH

Nachhaltigkeit in der Wirtschafts- kommunikation



Springer VS

Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation

Band 24

Herausgegeben von

N. Janich, Darmstadt, Deutschland

D. Neuendorff, Åbo, Finnland

C. M. Schmidt, Åbo, Finnland

Die Schriftenreihe verbindet aktuelle sprachwissenschaftliche, betriebswirtschaftliche, kulturwissenschaftliche und kommunikationstheoretische Fragestellungen aus dem Handlungsbereich der Wirtschaft. Im Kontext einer interdisziplinär verankerten und interkulturell angewandten Forschung sollen wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Problemlösungsstrategien für die Wirtschaftskommunikation geschaffen werden. Auf diesem Wege wird auch eine Überwindung traditioneller Fachgrenzen zur Erhöhung des Erkenntnisgewinns für die einzelnen Disziplinen angestrebt.

Herausgegeben von

Prof. Dr. Nina Janich
Technische Universität Darmstadt

Dr. habil. Christopher M. Schmidt
Åbo Akademi, Finnland

Prof. Dr. Dagmar Neuendorff
Åbo Akademi, Finnland

Martin Nielsen • Iris Rittenhofer
Marianne Grove Ditlevsen
Sophie Esmann Andersen
Irene Pollach (Hrsg.)

Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommuni- kation

Herausgeber

Martin Nielsen
Aarhus, Dänemark

Sophie Esmann Andersen
Aarhus, Dänemark

Iris Rittenhofer
Risskov, Dänemark

Irene Pollach
Aarhus, Dänemark

Marianne Grove Ditlevsen
Aarhus, Dänemark

ISBN 978-3-658-03451-1
DOI 10.1007/978-3-658-03452-8

ISBN 978-3-658-03452-8 (eBook)

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

Inhaltsverzeichnis	5
Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation: eine Einführung	9

A Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation im Überblick

Sustainability in Business Communication: An Overview	21
<i>Sophie E. Andersen, Marianne G. Ditlevsen, Martin Nielsen, Irene Pollach & Iris Rittenhofer</i>	

B Nachhaltigkeit im Klimadiskurs

„Allem gewachsen“ – Der Klimadiskurs und seine kulturelle Steuerung durch die Wirtschaftswerbung	49
<i>Nina Janich</i>	
Nachhaltigkeits-Marketing in der Strombranche: Abstrakte Begriffe verständlich kommuniziert?	71
<i>Anja Janoschka & Sascha Demarmels</i>	
Messianic Moments in Communicating Sustainability	93
<i>Ushma C. Jacobsen</i>	
Klimawandel und Nachhaltigkeit. Strategische Frames von Unternehmen, politischen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Organisationen	109
<i>Inga Schlichting & Andreas Schmidt</i>	

C Nachhaltigkeitskommunikation in spezifischen Bereichen

Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung als Beitrag zur Unternehmensreputation. Ausgewählte Untersuchungen bei europäischen Großunternehmen	137
<i>Katharina Hetze</i>	
Meetings, practice and beyond – environmental sustainability in meeting practices at work	159
<i>Miriam Börjesson Rivera, Rebekah Cupitt & Greger Henriksson</i>	
A Day at the School of Opera – Less Travel through Distance Education?	191
<i>Greger Henriksson, Judith Kupersmidt & Minna Räsänen</i>	
Sustainability in Law: The Tragedy of the Commons & Red Threads in Business Communication	215
<i>June Edvenson</i>	
Zur Nachhaltigkeit von Text und Textarbeit – ein linguistisch-kultureller Ansatz	237
<i>Annely Rothkegel</i>	

D Nachhaltigkeitskommunikation in Organisationsentwicklung, Projektarbeit und Marketing

Kommunikative Integration von Heterogenität als Ressource nachhaltiger Organisationsentwicklung	259
<i>Christoph Marx</i>	
Nachhaltiges Projektmanagement – Bedeutung der Integrierten Kommunikation in der Innen- und Außendarstellung von Projekten	275
<i>Marcus Stumpf & Manfred Brandstätter</i>	

Nachhaltigkeit in der Kundenbeziehung: Die Rolle der Kommunikation im CRM. Theorie und empirische Ergebnisse	291
<i>Florian U. Siems, Brian P. Rieger, Frank M. Hannich & Dirk C. Moosmayer</i>	

E Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation: Reflexionen, Darstellungen, Erfahrungen und Fallbeispiele aus der Praxis

Teamdynamik – Nachhaltigkeit in der Teamarbeit	311
<i>Armin Poggendorf</i>	
Sustainability all around: Technical Writing or „How Sustainable is your documentation?“	333
<i>Markus Nickl</i>	
Slow Media, mediale Nachhaltigkeit und Slow Communication	343
<i>Sabria David</i>	
WorldPerfect: A Case of Sustainability in Business Communication	351
<i>Martin Thim</i>	
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	361

Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation: eine Einführung

*Martin Nielsen, Sophie E. Andersen, Marianne G. Ditlevsen,
Irene Pollach & Iris Rittenhofer*

1. Einleitung

1.1 *Nachhaltigkeit in aller Munde*

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Das Prinzip ist dabei denkbar einfach – und auch denkbar einleuchtend: Der Verbrauch von Ressourcen darf niemals den Bestand an Ressourcen dermaßen gefährden, dass eine Nutzung der Ressourcen nicht mehr möglich ist.

Dieses universelle Prinzip ist in den vergangenen Jahrzehnten vor allem in Bezug auf natürliche Ressourcen wie Luft, Wasser, Rohstoffe (fossile Brennstoffe, Minerale, Erze, Holz usw.) hochgradig in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, der Medien, der Politik, der Wirtschaft und der Bürger und Verbraucher gedrungen. Darüber hinaus ist auch die wirtschaftliche Nachhaltigkeit in den Blickpunkt gerückt. Ferner haben unterschiedliche Strömungen in Gesellschaft, Politik, Forschung und Wirtschaft auch die Unumgänglichkeit sozialer Nachhaltigkeit entdeckt. Und schließlich beginnt auch die kulturelle Nachhaltigkeit allmählich ihren Platz als vierte Dimension – neben der (neu)klassischen Trias Ökonomie, Ökologie und Sozialem – in dem Gesamtkomplex Nachhaltigkeit zu finden und zu behaupten (vgl. z.B. Edverson; Hetze; Andersen et al. in diesem Band).

1.2 *Kurze geschichtliche Anmerkung*

Das Einfache und Einleuchtende an der Nachhaltigkeit geht auf die spätestens seit dem Mittelalter verfochtene Idee zurück, vom Ertrag zu leben, nicht von der Substanz (Bosselmann 2008: 22). Diese Erkenntnis wurde auch 1713 vom Forstbeauftragten Hans Carl von Carlowitz formuliert aus der Notwendigkeit und der Voraussicht heraus, die ein zunehmender Bedarf an bzw. eine zuneh-

mende Nutzung vom Rohstoff Holz bei gleichbleibender Anbaufläche erforderte. Hier wurden bereits im angehenden 18. Jahrhundert Grenzen gesehen, die erst über ein Viertel Jahrtausend später, nach einer Epoche uneingeschränkter Fortschrittsglaubens, zögerlich wiedererkannt und -anerkannt wurden:

„Aber wenn der Abtrieb gegen den Wieder-Zuwachs / derer Hölzer / mit Säen und Pflanzen jährlich eingerichtet wird / nehmlich daß diese jenes wieder reichlich ersetzen kann / und die Gehölze als pfleglich gehalten werden / so wird leichtlich kein Holz-mangel erfolgen.“ (von Carlowitz 1713: 48).

oder in den Worten Julius Bernard von Rohrs, des Kammerrats des Herzogs von Sachsen-Merseburg

„(...) also hat der allenthalben einreissende Holz-Mangel, und die schlechte Vorsorge, die man noch bißher zu dessen Anbau angewendet, die Einwohner der Städte und Dörfer gelehrt, auf was vor Art und Weise sie im Brennen das Holz besser, als ihre Vorfahren, schonen, und mit einer kleinen Quantität Holz ihre Absicht erhalten mögen.“ (Rohr 1732: 46).

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit ist heute ungebrochen, und die Konsequenzen nicht-nachhaltigen Handelns sind um ein Vielfaches folgenschwerer. Nachhaltiges Wirtschaften ist denn auch zu einem Thema geworden, dem sich kein Konsument, keine Behörde oder Regierung, keine Organisation und erst recht kein Unternehmen verschließen kann. Nachhaltigkeit – engl. *sustainability* – ist buchstäblich eine *conditio sine qua non* für Wirtschaft, Gesellschaft und Natur: „Sustainability bringt uns von einer Wirtschaftsweise, die wir uns nicht mehr leisten können, zu einem Management, von dem noch unsere Urenkel profitieren.“ (Schönborn 2001: 2).

1.3 *Nachhaltigkeit und Kommunikation*

Nachhaltigkeit ist zuerst Handeln. Da aber Handeln keine individuelle Kategorie sein bzw. bleiben kann, zumal Handeln in einer Welt mit über sechs Milliarden Menschen und stetem rasanten Bevölkerungszuwachs eine soziale Kategorie ist, ist nachhaltiges Handeln unlöslich mit Interaktion und damit mit Kommunikation verzahnt.

Die Kombination von Nachhaltigkeit und Kommunikation birgt eine Vielzahl von Deutungsmöglichkeiten. Nachhaltigkeitskommunikation kann z.B. die Kommunikation von Nachhaltigkeit bedeuten. Doch auch dieser leicht erweiterte lexikalische Ausdruck birgt mindestens zwei Interpretationsmöglichkeiten in sich: Es kann um die Vermittlung von Information über Prinzipien und Zusammenhänge von Nachhaltigkeit gehen, oder aber um die persuasive oder normati-

ve Aufforderung zu nachhaltigem Handeln. Nachhaltigkeitskommunikation kann auch nachhaltige Kommunikation bedeuten im Sinne von Kommunikation, die kommunikativ nachhaltig ist, also beständig, Änderungen in beispielsweise Mode, Zeitgeist oder anderen gesellschaftlichen Strömungen überdauernd, auch in (ferner) Zukunft noch Relevanz und Berechtigung habend.

Beide Deutungen sind in den Beiträgen zu diesem Band stark vertreten. Eine begriffliche Einengung auf Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation ist nur eine bedingte Einengung. Mit Sicherheit gibt es auch ein Spektrum an kommunikativen Vorkommnissen und Phänomenen, die sich nicht unter dem Begriff der Nachhaltigkeit in der *Wirtschaftskommunikation* subsumieren lassen. Führt man sich jedoch die u.E. plausible Einschätzung von Gisela Brüner vor Augen, dass „[d]ie wirtschaftliche Kommunikation (...) einen hohen Prozentteil dessen ausmachen [dürfte], was überhaupt an Kommunikation in der Gesellschaft stattfindet“ (Brüner 2000: 1), so mutet der Ausdruck ‚Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation‘ weniger als eine begriffliche Einschränkung im Vergleich zu Nachhaltigkeitskommunikation an denn als eine perspektivische Spezifizierung.

Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation befasst sich mit einer Vielzahl von Themen (CSR, Klimawandel, Kultur, Marketing usw.) und mit einer Vielzahl von Kommunikationsformen (intern/extern, mündlich/schriftlich, informativ/persuasiv usw.) aus einer Vielzahl von (inter)disziplinären Perspektiven (kommunikationstheoretisch, linguistisch, betriebswirtschaftlich, soziologisch, politologisch, juristisch usw.) sowie – trotz terminologischer Festlegung durch das Bestimmungswort ‚Wirtschaft‘ im Kompositum Wirtschaftskommunikation – mit vielen Sphären (neben Wirtschaft auch Natur, Kultur, Politik, Recht usw.). Der vorliegende Band versucht, in punktuellen Niederschlägen das außerordentlich weite Spektrum dieses vielgestaltigen, komplexen, hochaktuellen und bisweilen brisanten Themas zu beleuchten. Er ist im Kern die überarbeitete, verschriftlichte und begutachtete Version von ausgewählten Beiträgen vom 12. Interdisziplinären Symposium der Forschungskoooperation Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation (EUKO), das vom 9. bis zum 11. November 2011 an der Universität Aarhus stattfand. Der Band sammelt deutsch- und englischsprachige Beiträge zur Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation.

2. Inhalt und Aufbau des Bandes

2.1 *Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation im Überblick*

Im ersten Teil geben *Sophie E. Andersen, Marianne G. Ditlevsen, Martin Nielsen, Irene Pollach* und *Iris Rittenhofer* einen Überblick über die Entwicklung und den Stand der Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation. Der Beitrag zeichnet Entwicklungslinien auf, die Bezug nehmen auf die lexikalischen Manifestationen von Nachhaltigkeit, auf die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Employer Branding, auf den Einsatz von Nachhaltigkeitsthemen und Nachhaltigkeitsargumenten im Marketing und in der Werbung, auf den Nachhaltigkeitsdiskurs in Investor Relations sowie auf politische und interkulturelle Implikationen von Nachhaltigkeit. Die teilweise diachrone Sicht, die Untersuchung diskursiver Realisationen von Nachhaltigkeit sowie die Fokussierung zentraler Bereiche der Wirtschaftskommunikation als Hintergrund, vor dem Nachhaltigkeit zum Ausdruck kommt, öffnet und konturiert das Feld ‚Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation‘ für die anschließende Behandlung des Themas aus unterschiedlichen disziplinären und bereichsspezifischen Perspektiven.

2.2 *Nachhaltigkeit im Klimadiskurs*

Im zweiten Teil stehen Beiträge zum Klimadiskurs im Mittelpunkt. Der gesellschaftliche wie auch politische und unternehmerische Diskurs um das Thema Klimawandel ist virulent und wird bisweilen als synonym mit Nachhaltigkeit verwendet. Doch auch wenn Nachhaltigkeit viel mehr ist als nur die ökologische Dimension, wie aus dem vorliegenden Band mit aller Deutlichkeit hervorgeht, bleibt der Klimadiskurs eines der hervorstechendsten Themen innerhalb der Nachhaltigkeit. Nicht zufällig befassen sich denn auch etliche Beiträge mit ebenjener Thematik.

Im Beitrag von *Nina Janich* wird eine vornehmlich auf lexikalischen und argumentativen Kategorien basierende Analyse von Werbeanzeigen vorgestellt, deren Ergebnisse kritisch im Hinblick auf ihr kulturelles Steuerungspotenzial ausgewertet werden. Dabei arbeitet der Beitrag die unterschiedlichen textuellen, diskursiven und argumentationsstrukturellen Realisationen der Wirtschaftswerbung heraus, welche die schwierige Gratwanderung zwischen einerseits unvermindertem bedürfnisbefriedigendem Konsum von z.B. Energie und Kraftfahrzeugen und andererseits gesellschaftlich anerkannter und geforderter Nachhaltigkeit versuchen.

Von *Anja Janoschka* und *Sascha Demarmels* stammt ein Beitrag zur Verständlichkeit von Broschüren von Energieversorgungsunternehmen, die über alternative, nachhaltige Energieformen informieren und zur Inanspruchnahme eines solchen Angebots bewegen wollen. Die nach linguistischen Verständlichkeitskategorien analysierten Kommunikationsinstrumente zeigen in manchen Bereichen Defizite auf, wenn es um den Erfolg der Vermittlung von Informationen über die nachhaltigen Energieformen geht, die eine hochgradig erklärungsbedürftige Dienstleistung sind.

Rhetorische Qualitäten von nachhaltiger Kommunikation untersucht *Ushma Chauhan Jacobsen* in ihrem Beitrag. Sie untersuchte Seminare zu den Folgen des Klimawandels, wo dänische Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen mit afrikanischen und südostasiatischen Kollegen nachhaltige Entwicklungspotenziale diskutierten. Durch eine ethnographische Analyse wurden so genannte messianische Momente rekonstruiert, wo bei Interaktanten kurzzeitig charismatische Autorität und hochgradig persuasive rhetorische Qualitäten zum Ausdruck kamen. Nachhaltigkeitskommunikation kommt hier in doppelter Hinsicht zum Vorschein: einerseits als Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen zum Klimawandel und andererseits als Kommunikation, die wegen messianischer Momente nachhaltig wirkt und u.a. Wissensasymmetrien überbrücken hilft.

Der Beitrag von *Inga Schlichting* und *Andreas Schmidt* stellt das strategische Framing, also die den Partikulärinteressen dienende bewusst perspektivierte Problemdarstellung, von Unternehmen, politischen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Organisationen dar. Die unterschiedlichen Akzentuierungen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte der Klimadebatte durch die verschiedenen Akteure und die damit verfolgten Zielsetzungen prägen den Klimadiskurs und die dort artikulierten klimapolitischen Positionen und Handlungsempfehlungen.

2.3 *Nachhaltigkeitskommunikation in spezifischen Bereichen*

Im dritten Teil finden sich Beiträge zu spezifischen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft. So stellen die Artikel zur Berichterstattung in der CSR-Kommunikation, zu Telekonferenzen, zu Fernbildung und -unterricht ohne Inanspruchnahme von Flugzeugen für den Personentransport, zur Nachhaltigkeit im Rechtswesen sowie zur textuellen Nachhaltigkeit in der Linguistik die diverse Ausgestaltung von und die Durchdringung unterschiedlichster Bereiche durch Nachhaltigkeit eindrucksvoll unter Beweis.

Katharina Hetze schildert in ihrem Beitrag die Bedeutung der Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung europäischer Großunternehmen, vor allem im

Bankensektor, und verknüpft die untersuchten Berichte mit Zielsetzungen und Problemstellungen des Reputationsmanagement. Der Beitrag stellt in gewisser Weise auch eine kleinere Metastudie dar, die sich neben eigener, originärer empirischer Forschung auch aus mehreren anderen Studien speist. Er gibt nicht nur einen guten Überblick über die Entwicklung und den Stand der Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation, sondern verortet die konkreten Untersuchungsobjekte in der Nachhaltigkeitskommunikation und im weiteren Sinne in der Unternehmenskommunikation.

Die Nachhaltigkeit in der kollektiven mündlichen Wirtschaftskommunikation behandeln *Miriam Börjesson Rivera*, *Rebekah Cupitt* und *Greger Henriksson* in ihrem Beitrag über die Besprechungs- und Sitzungspolitik eines Telekommunikationskonzerns. Der Konzern vertritt in vielen Fällen die Position, dass die formelle interne Kommunikation in der Form von Sitzungen über ein medial vermitteltes Zusammenkommen von Personen aus unterschiedlichen geographischen Orten erfolgen sollte, weil dadurch viel umweltschädliches Reisen vermieden werden könne. Dem steht der Öfteren eine Mitarbeiterposition gegenüber, die solchen Videokonferenzen die gleiche Qualität wie einer persönlichen Sitzung abspricht. In Interviews mit Mitarbeitern wird die Aushandlung von Entscheidungen zwischen medial vermittelten und persönlichen Sitzungen analysiert. Damit wird in diesem Beitrag nicht nur die Nachhaltigkeit von unternehmerischen Aktivitäten wie Produktion oder Vertrieb oder von konsumentenseitigen Aktivitäten wie Verbrauch und Entsorgung, sondern auch die Nachhaltigkeit von Kommunikation als einer unternehmerischen Aktivität in den Mittelpunkt gerückt.

Ähnlich verfahren *Greger Henriksson*, *Judith Kupersmidt* und *Minna Räsänen* in ihrem Beitrag. Hier wird durch Interviews mit Studierenden an Opernschulen in Schweden und Finnland eruiert, welche etwaigen Beeinträchtigungen, aber auch welche Chancen sich aus einem medial vermittelten Gesangsunterricht ergeben könnten. Gerade bei den Abständen in den betreffenden nord-skandinavischen Ländern und bei den noch größeren Abständen zwischen international anerkannten Gesangslehrern ist die Einsparung von CO₂-Emissionen bei dem Verzicht auf Personentransport erheblich, was den Druck auf die betroffenen Lehrer und Studierenden erhöht, große Teile der Gesangsausbildung über Audio- und Videotechnik durchzuführen.

Der Nachhaltigkeitskommunikation aus der rechtlichen Perspektive nimmt sich *June Edvanson* in ihrem Beitrag an, der an die „Tragik der Allmende“ (Hardin 1970) anknüpft: Das gesellschaftlich-ökonomische Notwendigkeitspostulat des stetigen Wachstums individuellen Wohlstands führt letztlich zur Beeinträchtigung des Allgemeinwohls, da sich dieses aus Ressourcen speist, die zwar allgemein zugänglich, aber insgesamt begrenzt sind. Der Beitrag legt dabei das

komplexe Beziehungsgeflecht aus internationalem Recht, Eigentumsrecht, Umweltrecht und Menschenrechten dar, in dem sich übergreifende Problemstellungen und gegenwärtige Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung identifizieren lassen.

Der Beitrag von *Annely Rothkegel* geht der Frage nach, inwiefern Texte nachhaltig sein können. Aus textlinguistischer und kommunikativer Sicht entwickelt der Beitrag vier Nachhaltigkeitsprinzipien, die unterschiedliche Aspekte von Texten als materialisierte Kommunikation und Textarbeit als die Ressource ‚Zeit‘ verbrauchenden Prozess fokussieren: Konsistenz im Sinne von Textqualität, Suffizienz im Sinne von Relevanz, Effektivität im Sinne von erfolgreicher Interaktion, Effizienz im Sinne von Schonung oder Wiederverwendung von Ressourcen.

2.4 *Nachhaltigkeitskommunikation in Organisationsentwicklung, Projektarbeit und Marketing*

Im vierten Teil wird die nachhaltige Kommunikation innerhalb von Organisationsentwicklung, Projektarbeit und Marketing diskutiert. Er spannt den Bogen von der organisationsinternen, bestandssichernden Kommunikation über die interne und externe Kommunikation in der zeitlich befristeten ‚Projektorganisation‘ bis hin zur externen Kommunikation im Marketing. Für alle Beiträge gilt, dass sie in empirischen Studien die nachhaltigen Konsequenzen ihres jeweiligen Untersuchungsgegenstands mit ins Auge fassen.

Den Bereich der Organisationsentwicklung macht *Christoph Marx* zum Gegenstand seines Beitrags. Er untersucht mit ethnomethodologischen Methoden die sprachlichen Mittel in der Interaktion in deutsch-tschechischen Beiratssitzungen jeweils eines Fort- und Weiterbildungsinstituts und eines Kulturzentrums. Der Einsatz kommunikativer Mittel trägt dabei wesentlich zur langfristigen Bestandssicherung der betreffenden Organisationen in einer veränderlichen Umwelt bei. Die Nachhaltigkeit dieser Organisationen ist somit u.a. von der Qualität der internen Kommunikation abhängig.

Der Beitrag von *Markus Stumpf* und *Manfred Brandstätter* untersucht die Nachhaltigkeit in der Projektkommunikation. In einer Befragung von Projektleitern nach kommunikativen Aspekten der jeweiligen Projekte wurden Prinzipien der ursprünglich im Rahmen der Unternehmenskommunikation entwickelten Integrierten Kommunikation auf die Projektkommunikation übertragen. Der Erfolg von Projekten ist maßgeblich auf die gelungene Kommunikation zurückzuführen, und der Beitrag legt nahe, dass die Applikation von Grundsätzen der

Integrierten Kommunikation auf die interne und externe Projektkommunikation im Sinne einer nachhaltigen Projektkommunikation sinnvoll ist.

In einer empirischen Studie stellen *Florian U. Siems*, *Brian P. Rieger*, *Frank M. Hannich* und *Dirk C. Moosmayer* Ergebnisse einer Befragung schweizerischer Unternehmen zur Anwendung kommunikativer Mittel in deren Customer Relationship Management (CRM) vor. Vor dem Hintergrund, dass sich gerade im CRM als Instrument der möglichst langfristigen Kundenbindung erhebliches Nachhaltigkeitspotenzial verbirgt, wurde besonders auch die emotionale Bindung von Kunden an Unternehmen untersucht. Der Beitrag stellt fest, dass in Bezug auf die emotionale Kundenbindung noch nicht alle Unternehmen die Bedeutung dieses Instruments für die Nachhaltigkeit im CRM erkannt haben und dass hier das Potenzial bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist. Auch besteht in diesem Bereich ein Bedarf an qualitativer Forschung.

2.5 *Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation: Reflexionen, Darstellungen, Erfahrungen und Fallbeispiele*

Im fünften Teil schließlich sind jene Beiträge vereint, die aus der Sicht der beruflichen Praxis die Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation zur Sprache bringen.

Armin Poggenдорff stellt in seinem Beitrag die Erfolgsbedingungen nachhaltiger Teamarbeit in den Mittelpunkt. Nur bei entsprechender Wahrnehmung und Berücksichtigung teamdynamischer Konstellationen und Prozesse kann Teamarbeit auch langfristig und trotz Austausch von Teammitgliedern erfolgreich vonstatten gehen.

Überlegungen zur Nachhaltigkeit in der Praxis des Technical Writing präsentiert *Markus Nickl*. Sein Beitrag schildert unterschiedliche Nachhaltigkeitsaspekte im Tätigkeitsfeld der technischen Dokumentation. Dabei wird deutlich, dass man bei entsprechender Reflexion einem spezifischen Betätigungsfeld mehrere zum Teil tiefgreifende Nachhaltigkeitsperspektiven abgewinnen kann, auch wenn dieses Betätigungsfeld bzw. dieser Arbeitsbereich auf den ersten Blick keine oder kaum Nachhaltigkeitsaspekte zu beinhalten scheint. Die Überlegungen in dem Beitrag haben teilweise exemplarischen Wert, indem sie im Prinzip auf andere Tätigkeitsfelder übertragen werden können und somit anderen, ebenfalls auf den ersten Blick nachhaltigkeitsfremden oder -neutralen Berufsfeldern oder Branchen Nachhaltigkeitsaspekte entlocken können.

Zur Reflexion und aktiven Stellungnahme fordert auch der Beitrag von *Sabria David* heraus. Sie legt in 14 Thesen das „Slow Media Manifest“ dar, das die technologisch-mediale Entwicklung hin zur allgegenwärtigen kommunikativen

von Vernetzung in Echtzeit hinterfragt. Der Beitrag ist zugleich Diagnose einer übermedialisierten und beschleunigten Welt und Plädoyer für einen bewussten, entschleunigten und damit nachhaltigen Umgang mit den neuen und neuesten Medien.

Abschließend präsentiert *Martin Thim* in einer Fallstudie ein Musikfestival, das in Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur Nachhaltigkeit als tragendes Prinzip in die Planung, Durchführung und Nachbereitung des Festivals konsequent integriert hat. Dabei hat nicht nur der Veranstalter des Musikfestivals, sondern auch eine angegliederte Dienstleisterin, die Werbeagentur, Nachhaltigkeit auf strategischer Führungsebene integrativ in die Veranstaltung mit eingebunden.

3. Schlussbemerkung

Es liegt in der Sache der Natur, dass Nachhaltigkeit keine Modeerscheinung und kein Schlagwort bleiben kann. Sollte Nachhaltigkeit als Thema, als *issue*, an Aktualität und Wichtigkeit einbüßen, kann und darf dies eigentlich nur geschehen, wenn sich tatsächlich Nachhaltigkeit als grundlegendes, unumgängliches und in vielen wichtigen Bereichen und Sphären entscheidendes Gedankengut durchgesetzt hat und sich entsprechende Denkweisen und kommunikative Praktiken eingebürgert haben. Nachhaltigkeit ist ein zukunftssträchtiges Thema. Damit wird auch Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation zu einem Thema, das Zukunft prägen wird und mit dem wir uns langfristig werden auseinandersetzen müssen.

Literatur

- Bentele, Günter/ Piwinger, Manfred/ Schönborn, Gregor (Hrsg.) (2001): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Bosselmann, Klaus (2008): The Principle of Sustainability. Transforming Law and Governance. Aldershot: Ashgate.
- Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihre mündlichen Formen. Tübingen: Niemeyer.
- Hardin, Garrett (1970): Die Tragik der Allmende. In: Lohmann (1970): 30-48.
- Lohmann, Michael (Hrsg.) (1970): Gefährdete Zukunft. Prognosen amerikanischer Wissenschaftler. München: Hanser.
- Schönborn, Gregor (2001): Sustainability Communications – Kommunikation für nachhaltige Unternehmensstrategien. In: Bentele et al. (2010): 1.10, 1-12.
- von Carlowitz, Hannß Carl (1713): Sylvicultura oeconomic, Oder Hausswirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Leipzig: Johann Friedrich Braun.

von Rohr, Julius Bernhard (1732): *Historia Naturalis Arborum et Fruticum Sylvestrium Germaniae*, oder Naturmäßige Geschichte der von sich selbst wilde wachsenden Bäume und Sträucher in Teutschland. Leipzig: Johan Friedrich Brauns sel. Erben.

A Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation im Überblick

Sustainability in Business Communication: An Overview

*Sophie E. Andersen, Marianne G. Ditlevsen,
Martin Nielsen, Irene Pollach & Iris Rittenhofer*

Abstract

The aim of this article is to provide an overview of the field of sustainability in business communication by looking at it from five very different angles, which nevertheless form a comprehensive view of the field. The first part investigates how the use of lexical items which express the sustainability idea have developed in business communication. The second part looks at the development of sustainability communication within employer branding. Part three focuses on current trends of sustainability in marketing and advertising and finds that sustainability is not quite as frequently used here as it is in reporting, employer branding or investor relations communication. In the fourth part, sustainability communication is scrutinized as reflections of the development within investor relations communication. Those historic developments show a very clear increase in the use and the significance of sustainability in business communication. Part five then adds a cultural and a political dimension to sustainability communication and thus broadens the perspective. By investigating those different angles of sustainability in business communication by empirical analyses, exploratory studies, literature reviews and discussions, the article aims at drawing a picture of sustainability in business communication that captures discursive manifestations of sustainability, historic developments and current trends, sustainability communications towards internal and external audiences, and intercultural and political implications.

1. Introduction

In 2010, *Harvard Business Review* identified sustainability as a ‘business megatrend’ that needs to be integrated into corporate strategies in order for companies to remain competitive and survive. In addition, companies need to communicate their sustainability activities and the financial implications of these initiatives to satisfy the information needs of all stakeholders (Lubin/Esty 2010).

Whenever we speak of sustainability, the term needs to be clearly defined. The present contribution takes outset in the Brundtland Commission’s 1987 report ‘Our Common Future’ (UN General Assembly 1987) that defines three pillars of sustainability. ‘People’ refers to the social, ‘planet’ to the environmental and ‘profit’ to economic and financial aspects which, together, are to create future sustainable societies. In line with several chapters of this edited volume, we contribute to the consolidation of ‘culture’ as a fourth pillar of sustainability, as suggested by recent research (e.g. Parodi et al. 2010).

The purpose of this section is twofold. Firstly, we look at corporate and intercultural communicative practices and how they are related to the pillars of

sustainability. Five investigations into CSR reporting, employer branding, marketing, investor relations communication and environmental policies document that the business trend ‘sustainability’ evolved from being a question of sugar coating to being an integrated and significant element of business strategies. Secondly, we contextualize the studies and their findings, as we take stock of sustainability in research.

In the first part, we investigate the evolution of sustainability related terms in CSR reports and find that sustainability has overtaken CSR as the main term used in this context. In the second part, we review the research literature on employer branding and outline how the notion of sustainability has profoundly changed the relations between organizations, employees and society. In part three, we take a look at the sustainability factor in contemporary marketing and advertising. In the fourth section, we analyse the presence and influence of CSR and sustainability in the annual reports of a listed Danish company over a period of time and show how the increasing importance of CSR and sustainability within business and industry in general is expressed communicatively in the annual report as an important means of investor relations. In the final section, we analyse an environmental policy and show that policy making has to be inclusive of all four pillars in order to be successful.

2. Sustainability Terminology

Both scholars and practitioners use an array of terms to refer to companies' social and environmental responsibilities and initiatives. These are variously summarized under the heading of sustainability, corporate social responsibility (CSR), accountability, corporate citizenship, triple bottom line, or stewardship. Numerous authors have lamented the confusing and inconsistent use of these overlapping concepts (e.g. Palazzo/Scherer 2006; Moreno/Capriotti 2009; Waddock 2004; Carroll 1999). We will first review the origin of these terms as they occur in the Anglo-Saxon literature and then investigate the use of these terms in corporate reports in order to gain an understanding of the importance of these concepts in corporate discourses.

Sustainability has its origin in sustainable development, which was first defined in the UN Brundtland Commission's report (UN General Assembly 1987). Sustainability has been used in the academic literature from the mid-1990s, referring mainly to environmental sustainability in the beginning (e.g. Shrivastava 1995; McDonagh 1998). Later on, sustainability was defined more broadly, capturing the notion that systems should be economically, environmentally, and socially sustainable (UN General Assembly 2005). Carroll (1999) has identified

a book by Bowen (1953) as the beginning of corporate social responsibility as a management concept, although the social responsibilities of corporations have already been discussed as early as in the 1920s (Donham 1927). Clearly, both societal expectations and companies' understandings of their social responsibilities have evolved, as new social problems have emerged. Since the 1980s the term accountability has also been used to refer to corporate responsibilities toward society (e.g. Filios 1985). The concept of corporate citizenship can be traced back to a speech given by business executive John Barr (1957), who argued that every company should be "a good citizen in our communities" and presented the Seven Commandments of Corporate Citizenship. The concept of a triple bottom line can be attributed to John Elkington (1997) and denotes the measurement of corporate success based on financial performance, social performance, and environmental performance. Stewardship has its origin in property rights, where an agent assumes a stewardship responsibility towards the owner. This concept has been adopted in financial accounting to describe the financial responsibility of managers towards investors and was later broadened to include a company's responsibilities towards society (Chen 1975).

We investigate the corporate use of the above terms based on a sample of 1,668 corporate social and environmental disclosures (75 m words) published by 288 companies in the period from 1997 to 2010. The companies in the sample were taken from the *Forbes 2000* list and include all US and European companies from a number of different industries, including banking, food, drink, tobacco, retailing, household & personal products, oil & gas, aviation, and transportation. Their disclosures include both CSR reports and – for those companies that do not publish CSR reports – annual reports and have all been published in English. The empirical investigation is grounded in issues lifecycle theory, which suggests that issues develop in the public arena, mature, and peak out as companies and policy makers address them. Thus, issues follow an evolutionary cycle of insignificance, heightened awareness and institutionalization (Mahon/Waddock 1992; Zyglidopoulos 2003). Since issues do not exist in isolation, but co-occur with other issues, the evolutionary path of an issue may be stopped or interrupted by the emergence of a new issue (Bigelow et al. 1993). In order to gain an understanding of the evolution of CSR terms in corporate practice, we study whether the above terms constitute such issues that companies adopt, address, and drop.

Figure 1 displays the frequencies with which the terms CSR and sustainability appear in the different reports over the period from 1997 to 2010, while Figure 2 displays the frequencies of the remaining terms. These frequencies were averaged, i.e. they indicate how many times the companies in the sample use the different terms for a particular year on average. It turned out that companies use

sustainability and corporate social responsibility or its abbreviation CSR more frequently than any of the other terms. As Figure 1 indicates, sustainability has been the dominant term since 2005. The remaining terms were used very infrequently, on average, compared to sustainability and CSR and were therefore displayed in a separate figure with a smaller scale (see Figure 2).

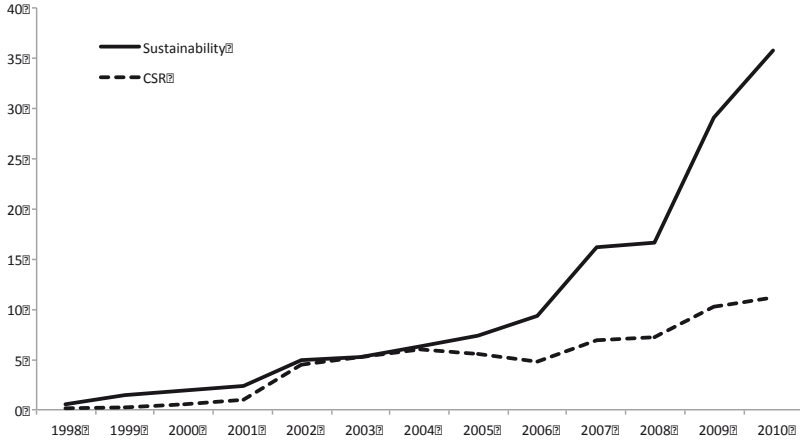


Figure 1: Average Word Frequency of Sustainability and CSR.

Figure 2 indicates that a lifecycle can be observed only for the term accountability, which peaked out around 2003, while citizenship and stewardship have not necessarily reached a peak yet. The term triple bottom line has almost never been.

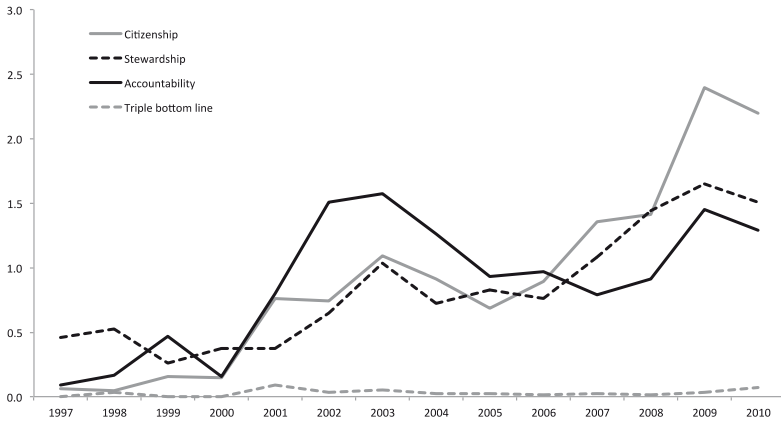


Figure 2: Average Word Frequency of Citizenship, Stewardship, Accountability, and Triple Bottom Line.

Given the increasing importance of the term sustainability in corporate CSR discourses, we also examined all uses of the adjective ‘sustainable’ qualitatively in the corpus of corporate reports. The dictionary definition of the word sustainable is “capable of being sustained”. In the corporate reports, ‘sustainable’ takes on different meanings in different word combinations. For example, when companies commit themselves to “sustainable yields”, “sustainable profits” or “sustainable earing streams”, they refer to growth, whereas “sustainable resource use”, “sustainable mobility”, or “sustainable tourism” implies an envisioned decline. In addition, sustainable is used to refer to improved conditions, e.g. as in “sustainable society”, “sustainable world”, “sustainable future”, or “sustainable stakeholder relationships”. Considering this semantic flexibility and the fact the word stem sustain* can form a verb, an adjective, an adverb and a noun, it stands to reason that the term sustainability has overtaken CSR as *the* main term to refer to corporate social and environmental commitments and activities.

3. Sustainability and Employer Branding

The evolution of sustainability discourses in corporate contexts reflects a new way of conceptualising the relation between a corporation and its stakeholders. In this section, we focus on the relation between corporations and employees. Through close readings of the research literature (consisting of the combination

of ‘employ*’ and ‘brand*’ in the main title) we outline the development of the employer branding discipline and explore how the notion of CSR and sustainability has entered the field of employer branding. While researchers agree upon the strategic values of a strong employer brand (Aggerholm et al. 2011), the research literature reveals fundamental differences in defining what an employer brand is, its goal and concepts. The review identifies three research streams – or waves – of employer branding, marking an evolution of the role of CSR and sustainability in employer branding from non-existing to all-embracing and illustrates how the introduction of sustainability and ethics to the HRM department profoundly changes the relation between organisations, employees and society.

3.1 From selling jobs and aligning values...

In 1996 Ambler and Barrow introduced the concept of employer branding in their seminal article “The employer brand”. Drawing a close definitional link to conventional marketing and product brand management, employer branding was initially understood as the application of terminologies, vocabularies and tools from the well-known brand and marketing management discipline tool kit to human resource management: the aim was to market and sell jobs by identifying and differentiating the employing company from its competitors. Backhaus and Tikoo (2004) later adapt the Ambler-and-Barrow definition and introduce a three-step process towards creating a strong employer brand. This includes:

- 1) The development of the employer brand proposition
- 2) External marketing of the employer brand value proposition to external markets
- 3) Internal marketing of the employer brand value proposition ensuring that the employees are committed to the organisational values and goals

The authors emphasize the value of internal marketing (step three) arguing that

“(…) by systematically exposing workers to the value proposition of the employer brand, the workplace culture is moulded around the corporate goals, enabling the firm to achieve a unique culture focused on doing business the firm’s way” (Backhaus/Tikoo 2004: 503).

The quote illustrates the underlying assumption of what may be termed as the first wave, where employer branding is concerned with exposing workers to employer branding propositions, transmitting a predefined set of corporate values to the employees. Consequently, employees are conceptualised as raw mate-

rials to be moulded according to predefined templates of corporate behaviour with the aim of enhancing customer experiences. From an employee perspective, the employer brand is thus reduced to a static entity or product, designed to serve external customers. However, as argued by Schultz et al. (2005), brand values do not automatically mobilise employee commitment. On the contrary, Mosley (2007) argues that transactions of (employer) brand values to employees risk the danger of positioning employees as nothing more than “a channel to market” (Mosley 2007: 128). Mosley further argues that a dominating internal marketing logic runs the risk of reducing employee loyalty and engagement, leading ultimately to the failure of the employees in creating customer-service-based experiences.

Unintentionally, Knox and Freeman (2006) deliver yet another critique of employer branding. In studying the relation between employer brand value propositions and internal employer brand image and between internal and external employer brand image among approx. 1300 part-time recruiters and potential recruits the authors detect no correlations. The study is framed by ideas and ideals of the first wave, but simultaneously demonstrates its insufficiency in grasping the complexity of constructing an employer brand image. These critiques pave the way for alternative conceptions of building and managing the employer brand – a second wave.

The second wave is characterised by a more nuanced and contextually attentive approach to understanding the employer branding processes. Whereas the first wave of employer branding is framed within a product branding perspective, the second wave adapts a more integrated perspective at a corporate level. Within recent years, the disciplines of marketing and branding have undergone a profound shift from a marketer dominated logic based on seductive transmission strategies, to more dynamic approaches in terms of emergent and process-based strategies, reflecting different paradigmatic views on the role, scope and conceptualizations of the marketing and branding disciplines (e.g. Balmer/Gray 2003; Balmer/Greyser 2006).

According to Hatch and Schultz (2003), corporate branding is imbued with the entire company and is hence not just a means to enhance the external brand image. Rather, corporate branding is the process of aligning strategic vision, organisational culture and corporate image and provides a procedure for continuous organisational change with the aim of creating long-term relationships with all stakeholders. Consequently, the role of employees is given greater priority. Compared to earlier employer brand practices, Mosley (2007) suggests a new stream of employer brand management characterised as

“(...) a more integrated approach, aligning external recruitment promises with the internal employee experience, and the employer brand development with the corporate and customer brand” (Mosley 2007: 130).

The quote suggests a move away from merely brand value distribution among employees and the notion of employees as “channel to customers” towards the creation of a shared employer brand understanding (cf. Punjaisri/Wilson 2007): The second wave of employer branding evolves around the process of negotiating and aligning mutual expectations in the employee-employer relation and is rooted in corporate values and integrated in organizational behaviour.

Reflecting upon the question “Who is responsible for the employment branding?”, Pla (2007) takes on a practitioner’s perspective and argues that the answer is “part HR – part marketing” (Pla 2007: 17). The step towards a more integrated approach breaks down the notion of organizational silo functions and recognizes the ways in which people actually work together in organizations. However, according to a qualitative interview study by Kimpakorn and Dimmitt (2007) on the perception and practice of employer branding among management and employees at luxury hotels in Thailand, the ideal of integration is not always practised. The study shows that hotels in general have failed to commit to cross-functional branding initiatives and demonstrates a gap between the employer branding concerns at top management level and human resource managers’ focus on recruitment and training. Based on these findings, the authors conclusively argue that

“(...) employer branding is not just about communication and traditional human resource management functions. Employer branding must be encompassed in every business and service process” (Kimpakorn/Dimmitt 2007: 62).

Karmark (2005) distinguishes between a marketing and communication based perspective and a norm and value based perspective on the notion of employees living brand. Whereas the first perspective revolves around what we term the first wave (including disciplines of internal marketing and internal branding, cf. Mangold/Miles 2007), the latter spins on the second wave and has evolved around value-based management and employee identification processes (cf. Mosley 2007). However, whereas the first imposes organizational values onto employees with the aim of creating enhanced customer services and experiences, the value-based perspective adopts a more dynamic approach to the employer-employee relation and emphasizes the processes of negotiation and co-development aiming at developing long term employer-employee relationship. Thus, in the latter perspective, the employee takes on the role as co-creator of organizational values and norms. This makes employee identification crucial to

the success of the employer brand as employees are “expected to align their personal values with the identity of the corporate brand” (Christensen et al. 2008: 70). Stated differently, employees are expected to incorporate their own identities into the corporate soul (Morsing 2006). Reflections upon the potential downsides of such ultimate employee identification and identity co-creation pave the way for the third wave of employer branding.

3.2 ... towards sustainable employer branding

The third wave of employer branding transcends the product and corporate perspective, realized within the first and second wave respectively, and redefines the organization in relation to its role in society. The third wave incorporates and integrates a contextual perspective as an integrated part of how to do business, and thereby reinterprets the role of business in society as transcendental to economic responsibilities. Rather, organizations must engage with society and address its responsibilities towards all stakeholders as well as society at large. Consequently, the third wave of employer branding is constituted within a frame of corporate responsibility and sustainable branding strategies.

Drawing on theories of narrative identity and identification in organizations, Mark and Toelken (2009) explore the consequences of ITC, a Fortune 100 information technology consulting firm that failed to live up to its employer brand promises. One of the main points taken in approaching the case is the importance of acting morally responsibly in relation to all stakeholders and the study demonstrates the critical costs of senior executives failing to balance the competing demands of all stakeholders, especially in the context of crises. Beside drawing on the less economic, and more ‘soft’, interpretive terminologies of the second wave of employer branding (including words and concepts such as “values”, “identity”, “interactions”, “meaning management” etc.), Mark and Toelken (2009) also introduce words such as “ethics”, “sustainable”/“sustainability”, “responsibility” etc., thereby introducing a whole new vocabulary to the concept of employer branding. The new vocabulary signifies what some have introduced as the ethical turn (Shipley 1998) in society in general and in the workplace in particular. On that notion, Shipley introduces “working people as ethical agents in action at work” (1998: 1). The work by Mark and Toelken (2009) can thus be seen as part of a broader corporate attention towards human and social issues in doing business as well as in the employer-employee relation.

From a HRM perspective, the evolution of employer branding towards sustainability is supported by Freitas et al. (2011), who suggest that the HRM dis-

cipline has evolved from being merely a question of personnel management to a strategic discipline, which is now moving towards sustainable HRM, which aims at balancing “economic prosperity, social equity and environmental integrity” (Freitas et al. 2011: 232). In a broader research context, this is supported by several studies, which demonstrate how certain employees care about corporate social responsibility programs (Rodrigo/Arenas 2008), how corporate social performance is positively related to employer attractiveness for job seekers (Albinger/Freeman 2000) and how employees are in fact motivated and committed to the effective delivery of CSR practices. However the optimal delivery is provided when the organizational culture and context support “the self-understanding of employees as moral agents who are motivated to take into consideration the ‘good’ as well as the ‘efficient’ in every situation” (Collier/Esteban 2007: 31). The latter, thus, provides a new mode of employment and a new role for the employee. Consequently, the idea of the socially responsible corporation in the context of employer branding reconceptualises the employee towards a morally acting and responsible human being. Bourne et al. (2009) conclude that organizations must embrace the whole individual and respond to concerns related to the whole individual, including work and non-work related issues as they argue that humans face struggling challenges in balancing potentially competing roles in life, e.g. the role as parent, spouse, volunteer, employee, caregiver etc. Their study show that by approaching the employees as whole individuals with both work-related and non-work related agendas, organizations will potentially improve and enhance employee well-being, and as a result thereof potentially reduce the overall cost of turnover.

The third wave of employer branding in other words is framed by a holistic and sustainable perspective on branding, thus being concerned with its obligations and responsibilities towards all stakeholders, striving to generate sustainable relations with all stakeholders and create and balance corporate and organizational values, stakeholder values as well as societal values. This is emphasised by Aggerholm et al. (2011) who conceptualise this new stream of employer branding in the intersection of corporate branding, human resource management and CSR and define employer branding as

“(…) strategic branding processes which creates, negotiates and enacts sustainable relationships between organization and its potential and existing employees under the influence of the varying corporate contexts with the purpose of co-creating sustainable values for the individual, the organization and the society as a whole” (Aggerholm et al. 2011: 115).

As a way of enacting sustainable strategies, the third wave of employer branding dissolves the boundaries between the organization and its surroundings; it repositions the organization as an integrated part of the society and reconceptualises

the notion of what constitutes an employee. So saying, employer branding is no longer a question of merely integrating communication, behaviour and employee identification with the purpose of creating and strengthening employer-employee relations. The third wave aims at integrating and incorporating more general human and societal concerns in the corporate strategy, thereby contributing to the creation of long-term sustainable relations, which meets both individual, organizational and societal goals.

3.3 *CSR and sustainability enter employer branding*

The three waves of employer branding mark an evolution of the role of CSR and sustainability in employer branding:

The first wave of employer branding is not concerned with responsibility or sustainability issues. Employees are merely conceptualised as raw resources and channels to markets. Employer branding aims at casting employees as sales personnel in order to provide the right brand message deliverance to external markets. Thus, the first wave is articulated as an economic asset, emphasising profit over people.

The second wave of employer branding emphasizes long-term employer-employee relations. Framed by theories of corporate branding, CSR is an important tool, which adds a level of ethical value to corporate identity. CSR becomes a tool to attract, retain or dismiss employees, which match (or mismatch) organizational values. Consequently, employees are reconceptualised as strategic resources, which take part in organizational development processes. Thus, the second wave is articulated as a balancing of people and profit.

Finally, the third wave of employer branding is all about sustainability. In order to live up to sustainable business strategies, corporations must embrace sustainability in all aspects, ranging from performance measures and relationship building. On that notion, employer branding is one way of enacting sustainable strategies. The introduction of a new vocabulary to employer branding processes points towards a fundamental new way of conceptualising the relations between organisations, employees and society. Within the third wave, organisations are conceptualised as integrated parts of larger social, economic and environmental eco-systems. And consequently, employees are seen as ethical agents to which corporations have both economic and moral obligations.

The evolution of employer branding and the increased orientation towards CSR and sustainability give rise to new strategies and models. CSR and sustainability not only affect the content of the employer brand as means to attract and retain employees on the basis of CSR brand values, but it also affects the man-

agement processes of employer branding: from a linear transmission of values towards co-creation, negotiation and balancing of values as well as the organizing of employer branding from silo functions towards holistic cross-departmental workflow. Employer branding becomes a value creating process, which aims at creating sustainable values for the individual, the organization and society as a whole.

4. Sustainability communication in marketing and advertising

In this section we evaluate the role of sustainability communication in advertising and marketing. This section is mainly based on literature from the German-speaking areas, but nevertheless points out general sustainability communication tendencies in advertising and marketing. Whereas the second section of this article has demonstrated the increase of the use of the term sustainability in general and the third section the development of the role of sustainability in employer branding from non-existing to all-embracing, this tendency does not seem to hold for marketing and in particular for advertising to the same extent (Reisch/Bietz 2011): Sustainability is rather a matter of terminology and (internal) organizational strategy, public relations and reporting (see also the following section 5 in this article and the contribution by Hetze in this volume) than of marketing and advertising.

The distinction between advertising and public relations is often seen as a disciplinary and historic one. Therefore, if one is not to uphold the (constructed) distinction between those two fields, the following example illustrates that sustainability is in fact a topic found in marketing and advertising. The case stems from a hybrid public relations / advertising form, as the goal of the campaign is to achieve understanding and sympathy for the industry in question's activities, whereas the medium and form is the prototypical genre in advertising, i.e. a classic magazine advertisement campaign:

The sustainability factor has been used as a main argument in a public relations campaign for Germany's nuclear industry. In a series of magazine advertisements, nuclear power plants are shown in the background of otherwise quite "clean" and "green" environments (e.g. a lake or a corn field), the headlines stating that CO₂ emission equals zero (see picture in the contribution by Janich in this volume). Here, the energy industry is used as the main exponent for sustainability impact, and CO₂ as representative of sustainability impact, leaving out the fact that the production of the plant itself will generate massive CO₂ emissions and also leaving out of course the obvious problem with disposing of nu-

clear waste, which both make nuclear energy much more less sustainable than the campaign will make the recipient believe.

This example demonstrates that the sustainability topic is present in advertising (public relations), but also that it instrumentalises one particular pillar of sustainability, namely the environment/ the climate, and that it frames the environmental sustainable argument in terms of CO₂ alone, which at the time (and for the time being) is high on the political and media agenda.

Schrader (2005) argues that the reason for the fact that advertising has not taken up sustainability as much as other fields of business and corporate communication is that classic eco-advertising suffers from deficiencies which have not been realized by businesses. He states that ecological advertising is “out of fashion”(p. 61), a statement which can be illustrated by a quote from a German brewery brochure from the mid 90s, where the brewery in question explicitly mentions that it was “green” already in the 1970s where nobody else was taking about ecological topics. In other words, being green in the 1990s was not an argument in itself; it had to be qualified further by stating that this environmental responsibility had been part of the company’s values for decades.

Schrader lists five reasons why eco-advertising has grown out of fashion and is stuck in its development towards a more holistic sustainability-oriented marketing. Although Schrader’s research is based on German advertising and marketing, his considerations/thoughts/arguments are universal and applicable to marketing in general:

- The value for the consumer is not individual. Not only the specific consumer will benefit from e.g. a positive environmental effect of buying a sustainable product, everybody will, including consumers, who might choose an unsustainable brand or version.
- Eco-advertising has been a kind of green washing since it has focused on characteristics that are less important for the product: packaging and recycling ability are relevant features, but pre-production, production, transportation and most important of all: usage of the products have a much heavier effect
- Many sustainability factors are complex and interwoven with other aspects, which makes sustainability difficult to communicate and convey in a clear and convincing manner
- For the huge majority of low-involved consumers, the very factual and logos-oriented advertising is not an adequate way of being informed, let alone persuaded or motivated
- Ecological features of products are not search properties, but experiential properties or trust properties. And because of previously doubtful advertis-

ing practices regarding environmental communication, eco-advertising is suffering from a credibility deficit

One of the solutions to those deficiencies is a development of advertising from more logos-oriented, factual to more pathos-oriented, emotional appeal forms. This is not only a claim put forward by Schrader. It is also supported by a number of other scholars (Belz/Ditze 2005; Schwendner et al. 2008) and practitioners (Lichtl 1999; Schönborn/Steinert 2002). Lichtl (1999), for instance, conceptualizes the emotionality of ecological communication in the term ‘ecotainment’ (analogous to the term ‘info-tainment’ and ‘advertainment’). And the conceptualization of the deficits of eco-advertising is largely confirmed by the empirical studies of Belz/Ditze (2005), who did a longitudinal study of advertisement for sustainable food products in the period of 1993 to 2002 in the free weekly newspaper, distributed to all interested households in Switzerland, from the large supermarket chain *Coop*.

A further support for the claims of Schrader that much sustainability advertising is in fact

- a) uni-dimensional, thus not taking into account the complexity and intertwining of the three dimensions of sustainability
- b) factual and not particularly emotional or pathos-oriented

is found in the labelling of products. In this area, labels are only marking one dimension, typically the environmental dimension. The different versions of labels are manifold (see for instance the several hundreds of different eco-labels on www.ecolabelindex.com). It is also noteworthy that the social sustainable labels are much fewer (the fair trade logo being the most prominent), and that the economic sustainability is practically never marked with a label, notwithstanding the cultural sustainability. This gives reason to believe that the four pillars of sustainability are not equal, and accordingly are not equally communicated, either.

A final aspect of sustainable advertising is the target group. As stated above, low-involvement target groups are difficult to reach, particularly with lengthy, logos-oriented rational information. They would be easier to reach with more emotional pathos appeals in advertising. On the other hand, there is the so-called LOHAS segment (Lifestyle of Health and Sustainability, e.g. Martin/Schouten 2012: 95f., 118, 188; Kreeb et al. 2008; Wenzel et al. 2007; www.lohas.com; critical: Bilharz/Schmitt 2011), who is heavily involved in sustainability. They are probably the segments that actively and with interest read see and hear sustainable advertising.

5. Sustainability and investor relations communication

The trend described in sections 2 and 3 that sustainability seems to gain importance within business and industry is also reflected in investor relations communication which is the topic of this section. Here the evolution of the annual report as an important means of investor relations will be used by way of illustration.

The annual report is traditionally seen as the publication in which companies meet the legal requirements to prepare annual accounts (e.g. Laidler/Donaghy 1998) and is first and foremost a statutory document. Looking at the annual report from a communicative perspective, it can be defined as “a booklet published once a year, providing (legally required) information about the financial position and performance of an entity, i.e. a company” (Ditlevsen 2006: 50). It is considered “one of the most important ways in which companies communicate with their shareholders and potential investors” (Lord 2002: 368) and is thus one of the most important means of financial communication or from a more recent perspective one of the most important means of investor relations (IR) (e.g. Marcus 2005; Ryan/Jacobs 2005; Lykkesfeldt 2006; Guimard 2008; Copenhagen Business School/PwC 2011). The annual report is often also seen as an important instrument of public relations. However, the focus of this section is on reporting, and so we renounce the public relations perspective in favour of the IR perspective. As a means of IR the annual report is used by a company to tell its equity story – a story, in which a company’s successes and the investment potential of its shares are displayed in order to give an impression of its ability to succeed in the future and thereby to make the company attractive to potential and actual investors.

With respect to sustainability and IR the awareness of CSR among IR officers is growing as a study from 2009 by the NIRI, the National Investor Relations Institute, shows (NIRI 2009 in DIRF 2009). However, CSR does not seem to be a pressing issue and IR has not played a leadership role in establishing sustainability strategies. On the other hand and for our purposes more interestingly, the study also shows that it seems as if sustainability occupies much of the thinking in the IR professional roles. All in all CSR and sustainability seem to gain importance within IR (cf. also Hoffmann/Fieseler 2012; Richardson 2008).

This trend is expressed communicatively in the annual report as a study from 2012 on the evolution of the annual reports of the Danish company Danisco A/S from 1935 through 2007-08 reveals (Ditlevsen 2012). Using genre theory as a framework (Engberg 1997; Ditlevsen et al. 2007), it documents the volume, the macrostructure and the use of visual elements in the total population of reports from a communicative standpoint in order to gain new insights into the

evolution of the annual report as a complex genre via insights as to how, when, and why Danisco's annual reports have evolved over time. The findings indicate that the annual reports have four distinctive phases (1935 through 1958, 1959 through 1988, 1989-90 through 2005-06, and 2006-07 through 2007-08) that serve different communicative purposes. In the following we will only focus on those findings from the above 2012 study that are of relevance for our purposes, i.e. to describe how the increasing importance of CSR and sustainability within IR is expressed communicatively in the annual report.

In the first phase (1935 through 1958) the annual report is a relatively lean publication with a very limited number of both pages, visual elements and for our purposes more interestingly a very limited number of categories of texts that are all directly related to the financial disclosures (balance sheet, income statement, operational review, auditor's report). In the second phase the annual reports contain much more information and deal with more topics (management of the company, information of special interest to the shareholders represented by the convening of the ordinary general meeting). However, the topics are still primarily related to financial issues. This changes in the third phase where the annual report turns into a relatively comprehensive, complex, and colourful publication with new categories of texts in which key figures are explained, specific company matters are being presented, and the views of management are explicitly communicated via the CEO letter to shareholders. The information that we find here deals with issues like financial disclosures, company strategy, mission, vision, values, environment, employees etc. and relates thus to economic, environmental and societal issues - the classic three pillars of sustainability. This is also the case for the annual reports in the fourth phase. However, in this phase the annual reports seem to turn into a more lean publication with the single salient communicative purpose (cf. Bühler 1932/1987) to inform and to report on economic, environmental and societal issues as opposed to the more comprehensive annual reports in the third phase with the additional salient communicative purpose to appeal.

IR professionals' increased interest in sustainability issues and the increased concern with economic, environmental and societal issues in annual reports can be seen as a result of a change in accounting practices that goes along with a change of disclosure regulation. For instance, the legal requirements of the Danish accounting regulations from 1930, 1973, 1981 and 2001 that were in force in the period under study have increased significantly. To illustrate this, the Danish Companies Act from 1930 contained merely three provisions regarding financial disclosure, whereas the most recent and very extensive Danish Act on Commercial Enterprises' Presentation of Financial Statements (referred to here as the Danish Financial Statements Act) from 2001 contains more than 160 sections.

The changes in 1930 and 1973 were considered a simple consolidation of existing accounting practices that only led to a few changes, whereas the changes in 1981 – a year that within accounting in a Danish context is sometimes referred to as the beginning of a new era (Elling 1996: 49) – were more substantial and reflected a political desideratum for a higher degree of accounting regulation and thus led to changes in accounting practices and principles (i.e. International financial reporting standards). The political desideratum seems to have escalated since the 1990s and, nourished by scandals, bankruptcies, frauds, corruption and other ethical issues (Maxwell communications, Bank of Credit and Commerce International, Polly Peck, Enron Corporation, Worldcom), it goes hand in hand with the general demand for transparency within business and industry. Besides stricter requirements for more financial information, non-financial disclosures are gradually considered just as important as strictly financial disclosures – a change that is reflected in the well-known management tool the balanced score card introduced by Kaplan and Norton (1996), in the principle of the triple-bottom-line (Elkington 1997), as well as in the emergence of reports and statements concerning intangible assets like know-how, employees, and the environment. With the Danish Financial Statements Act from 2001 including the amendment from 2008 that “large businesses shall supplement their management’s review with a report on social responsibility” (Proposal for an Act amending the Danish Financial Statements Act 2008) there are now much stricter requirements for more information as well as for greater detail in the annual reports and for the amount and the quality of non-financial information (cf. KPMG 2001). The existence of fairly new standards and codices like corporate governance codices, the Global Reporting Initiative G3 guidelines, the UN Global Compact guidelines and the ISO 26000 reflect the above changes.

In a wider perspective the changes of reporting practices in general and of the annual report specifically can be seen as a result of the rise of a sustainable economy that inevitably leads to new ways of doing business. The reason for this is that organizations today are seen as open systems with porous boundaries (Scott 1987; Suchman 1995) striving for social acceptance in order to survive. As a consequence, the driving force of corporations today is “the quest for social legitimacy: the pursuit by corporations to be seen as essential and accepted members of the larger community” (Christensen et al. 2008: 15). In order to obtain social legitimacy however, organizations are increasingly concerned with the establishment of trust and credibility e.g. via the creation of transparency. Reporting is a major tool when corporations seek to obtain transparency (e.g. Hooghiemstra 2000) and thereby social legitimacy.

Gaining social legitimacy within a sustainable economy calls for integrated reporting (cf. Eccles/Krzesus 2010, KPMG (2010 [2011], A4S, 2010 [2009]) be-

cause “really taking sustainability seriously requires understanding the risks and opportunities created by environmental and social issues and trends and responding to both in a meaningful way” (Eccles/Krzesus 2010: 147). Integrated reporting however is not merely a question of issuing both financial and non-financial information on economic, social and environmental issues in one report as has often been the case so far (A4S, 2010 [2009]) with the risk of reporting in a disconnected manner (PwC 2010) because the corporate reporting activity has often been undertaken in silos (A4S, 2010 [2009]). What is needed is a coherent strategic approach to corporate reporting including

“a new, connected and integrated reporting model (...) that is capable of providing a more coherent, balanced and complete picture of performance, structured around the organization's strategic objectives, its governance and business model and integrating both material financial and non-financial information” (A4S, 2010 [2009]: 2).

One way of supporting the integrated reporting is to consider corporate reporting in a corporate communication framework as suggested by Ditlevsen et al. (2011).

In this section it was shown how the increasing importance of CSR and sustainability within business and industry in general is also expressed communicatively in the annual report. We saw an increased concern with economic, environmental and societal issues in annual reports. Moreover, a strong tendency to more and more detailed information on both financial and non-financial topics in the annual report was documented. Two factors were pointed out as responsible for this development: a) the increasing political desideratum for a higher degree of transparency and consequently for a higher degree of accounting regulation and b) the organizational strive for social legitimacy as the driving force of organizations. It was finally suggested that organizations striving for social legitimacy in a sustainable economy would need a more holistic and strategic approach to corporate reporting. Consequently, the annual report is undergoing a change from being a financial report including non-financial topics to being one product of integrated reporting.

6. Culture and communication in environmental policies

This section is concerned with the analysis of the integration of the four pillars of sustainability into an environmental policy and from the perspective intercultural communication. The scrutinizing of sustainability issues and how they are dealt with in intercultural communication research serves as point of departure. In the following, we present the result of an online keyword search for ‘sustain-

ability’, ‘sustainable’ and ‘sustain’ in the titles and abstracts of relevant international journals (2000 – 2010) prioritized by the Danish government agency for research. Over the last decade, international intercultural communication research has been primarily concerned with ‘people’. ‘Planet’ and ‘profit’, the two further pillars of the Brundtland (1987) commission’s definition of sustainability, are severely neglected. So are their interrelations. A qualified guess is that this is due to disciplinary divides. ‘Profit’ is a concern in for instance related fields such as business and corporate communication. ‘Planet’ is a research concern in fields such as social geography or organic agriculture. The findings confirm that the Brundtland report’s ‘magical triangle’ misleads research approaches to isolate each pillar and to separately approach the respective areas of economy, ecology and society (Stahmer 2010). However, neither of these concepts is clear-cut or uni-dimensional. Rather, they are multi-layered (Hübner 2010:12).

6.1 *Intercultural communication and sustainability*

The bio-diversity and the eco-system of the Hawkesbury-Nepean River in the Sydney area (Australia) are under threat. A research project with the title “The Social Life of Pesticides” at the University of Technology Sydney explores the environmental challenges from a cross-disciplinary perspective that embraces the social determination of pesticide flows at the intersection of business, society and environment. The project is jointly conducted by Roel Plant, Jeremy Walker, Scott Rayburg, Jacqui Gothe and Teresa Leung. The focus is on urban horticultural entrepreneurs that deliver fresh produce to the subsidiaries of large supermarket chains in the city. These SMEs use pesticides, which are held accountable for the damage of the river’s eco-system and for health threats to the urban human population. The project developed a method for identifying pesticides downstream and to calculate the upstream location where they have entered the river eco-system. This allows for a safe identification of the polluting entrepreneurs.

Intercultural communication research is an integrated part of the project. The City of Sydney communicates environmental safety guidelines to the producers. Nevertheless, pesticides continue to be a problem. The problem was identified: environmental communication does not reach all members of the community. The project identifies a reason for this: a clash between the city’s environmental policy and the continued use of harmful pesticides:

“Due to its marginal profitability, insecurity and labour intensity, horticulture in the Hawkesbury region has often been carried out by the more recent immigrants to Australia (...) [W]hile

a majority of horticulturalists are unable to read English, almost all technical information on pesticide use is available only in English.”

It is one of the project’s great achievements to make culture and communication a concern of sustainable food production that neither compromises the health safety of the people of Sydney nor the needs of future generations.

6.2 *Sustainability and culture: YES – but how?*

We want to establish the point that the way we approach culture in communication has an impact on the solutions we might come up with to solve environmental and health problems. With regard to culture, the Hawkesbury-Nepean River project conforms to the predominant point of departure in intercultural research that deals with ‘people’ and their interrelations as function of a predefined ‘cultural difference’ determining clashes. The project applies a priori science categories (Beck 2002), as it defines horticulturalists by a ‘container understanding of culture’ (Beck 2002) that denotes the assumed unity of territory, people, language and history. “Methodological territorialism” refers to an a priori conceptualization of the interrelationship between production, territoriality, social classes and political communication and rests on “the explicit or implicit assumption that the nation-state [is] the power container of social processes and the national being the key-order for studying major social, economic and political processes” (Beck 2002: 21). This point of departure confines the potential effect of the project’s suggestions for forward solutions to the pesticide problem.

The researchers of the project bring cultural difference to the communication of sustainable pesticide use. Horticultural SMEs and river polluters are a priori identified as foreigners. It is emphasized that they are descendants from a region outside Australia. It is underplayed that they are living and working in Australia. Businesses driven by several generations of immigrants are ignored. In addition, they are characterized by English language deficiencies. This implies that the citizens of the city, the city council and the supermarket chains represent Australia. The application of the “zombie category” culture (Beck 2002) reduces the understanding of ‘planet’ and ‘profit’ issues at stake and impedes the invention of sustainable solutions to the management of pesticide issues. It tells people who they are (Rittenhofer 2012), and offers a direction for the facilitation of change. At a UTS project seminar on 15 June 2012 it was suggested bringing in language officers who can help with the understanding of official guidelines for pesticide use as well as instructions on pesticide packages.

In the light of additional information given at the UTS seminar, and for reasons elaborated below, we suggest that this approach and its related assumptions are not consistent. Firstly, the horticultural enterprises successfully conduct business (including contracts) with Australian supermarkets – in English. Since these enterprises sustain themselves economically - how come that those enterprises draw ‘profit’ despite the fact that they are foreigners, and despite the fact that business is performed in English? Secondly, one presented project finding was a correlation between the size of the horticulture enterprises, and the adaptation of their production methods to the pesticide guidelines. Typically, one understands, it was larger enterprises that adapted to and followed the guidelines for appropriate pesticide use.

By applying culture as a taken-for-granted and primary condition of social affairs, those facets of (un)sustainable production are made invisible. This brings in the following question: If we cannot apply common sense understandings of culture to analyze production and pollution, how then can we understand the fourth pillar of sustainability?

6.3 *Sustainability as practice interplay*

We agree with Risse (2007), who states that social behavior can only be understood if we also take words, languages and communicative utterances seriously. The case is illustrative of stage one of an environmental “greening” strategy, namely pollution prevention by minimizing or eliminating waste before it is created (Hart 1997). The case illustrates that strategy development that goes beyond greening not only “demand[s] a new way of conceptualizing business opportunities” (Hart 1997: 76), but also of threats to the environment, people and profit. The conceptualization of culture is crucial for the perception of opportunities and threats and how we approach social issues, and how we deal with people in order to protect the ‘planet’ and ‘people’s’ health. Ultimately, it also has an environmental impact. The suggested solutions to the continuing pesticide pollution problem neither consider the organizations’ resources and related capacity to change administrative procedures and/or production methods, successful B2B relations between horticulture and supermarket chains, nor the involved people’s lived experiences.

The case illustrates Parodi et al.’s (2010) point that a timely understanding of contemporary challenges neither approaches sustainability nor culture as conditions. An approach like that does impose a structure on the case at hand which subordinates some practices and privileges others as meaningful in terms of sustainability. Rather, a contemporary understanding privileges the dynamic

elements of the current transformation. The paper proposes a dynamic understanding of culture – not as something we have – but rather as something we do (Baumann 1999), and of environmental communication as culturing (Blasco 2009) and sensemaking processes (Søderberg/Holden 2002; Plum 2007) to be an appropriate way forward for the further exploration of interplays between the multilayered pillars of sustainability.

On a societal and on a scientific level, changes in “accustomed patterns of thought and behavior” (Hübner 2010: 12) promise a strong impact on business practices and their environmental impact. Scientific approaches to sustainability should be interdisciplinary, focus on the interplay between as well as the dynamics within the many facets of sustainability, and perceive environmental sustainability as the result of intersecting and interconnecting social, culturing and communicative processes.

Sustainability may usefully be characterized as a partly shared social structure that consists of material forces as well as collective understandings and meanings. Paraphrasing Rittenhofer (2010), the central question is: how are we to approach sustainability issues without reproducing a respective foreign other? The case exemplifies that sustainability research is not to perceive of sustainability in terms of pillars which either are separated or even opposed to each other. We should direct our attention towards what they share. Not only ‘profit’, but also ‘planet’ and ‘people’ and ‘culture’ and ‘communication’ emerge from human interaction. We propose to researchers and policy makers to focus on the situated “interplay-of-practices” (Rittenhofer 2012) – which includes sensemaking – rather than to apply a priori science categories. Sustainability as an outcome of environmental communication may then usefully be conceptualized as the interplay of inherent interdependencies and interferences between collective understandings, economic relations, environmental impact and communication. The case example satisfactorily shows that environmental policy has to be inclusive of all four pillars of sustainability in order to be successful.

References

- A4S (The Prince’s Accounting for Sustainability Project) (2010[2009]): Governance & collaboration. Establishing an “International Integrated Reporting Committee”. Retrieved from www.accountingforsustainability.org, March, 2011.
- Aggerholm, Helle K./ Andersen, Sophie E./ Thomsen, Christa (2011): Conceptualizing employer branding in sustainable organisations, In: Corporate Communications: An International Journal 16 (2). 105-123.
- Albinger, Heather S./ Freeman, Sarah J. (2000): Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. In: Journal of Business Ethics 28(3). 243-253.

- Ambler, Tim/ Barrow, Simon (1996): The employer brand. In: *Journal of Brand Management* 4 (3). 185-206.
- Backhaus, Kristin/ Tikoo, Surinder. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International* 9 (5). 501-517.
- Balmer, John M.T./ Gray, Edmund R. (2003): Corporate brands: What are they? What of them? In: *European Journal of Marketing* 37 (7/8). 972-997.
- Balmer, John M.T./ Greyser, Stephen A. (2006): Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. In: *European Journal of Marketing* 40 (7/8). 730-741.
- Barr, John A. (1957): Being a good neighbor is good business. The cultivation of public good will. In: *Vital Speeches of the Day* 23 (7). 203.
- Baumann, Gerd (1999): *The Multi-Cultural Riddle. Rethinking National, Ethnic and Religious Identities*. New York/ London: Routledge.
- Beck, Ulrich. (2002): The cosmopolitan society and its enemies. In: *Theory, Culture & Society* 19 (1-2). 17-44.
- Belz, Frank-Martin/ Bilharz, Michael (Hrsg.) (2005): *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: DUV.
- Belz, Frank-Martin/ Ditze, Daria (2005): Nachhaltigkeits-Werbung im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse. In: *Belz/Bilharz (2005)*: 75-97.
- Bigelow, Barbara/ Fahey, Liam/ Mahon, John (1993): A typology of issue evolution. In: *Business & Society* 32 (1). 18-29.
- Bilharz, Michael/ Schmitt, Katharina (2011): Going big with big matters. The key points approach to sustainable consumption. In: *GAIA* 20/4. 233-235.
- Blasco, Muriel (2009): Cultural pragmatists? Student perspectives on learning culture at a business school. In: *Academy of Management Learning & Education* 8 (2). 174-187.
- Bourne, Kristina A./ Wilson, Fiona/ Lester, Scott W./ Kickul, Jill (2009): Embracing the whole individual: Advantages of a dual-centric perspective of work and life. In: *Business Horizons* 52 (4). 387-398.
- Bowen, Howard R. (1953): *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bühler, Karl (1982): *Sprachtheorie – Die Darstellungsfunktion der Sprache*. Stuttgart: Fischer (Original work published 1934).
- Carayol, Valérie/ Frame, Alex (eds.) (2012): *Communication and PR from a cross-cultural standpoint. Practical and Methodological Issues*. Bruxelles: Lang.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate social responsibility. In: *Business & Society* 38 (3). 268-295.
- Chen, Rosita S. (1975): Social and financial stewardship. In: *The Accounting Review* 50 (3). 533-543.
- Christensen, Lars T./ Morsing, Mette/ Cheney, George (2008): *Corporate Communications. Conventions, Complexity, and Critique*. London/ Thousand Oaks/ New Delhi: Sage.
- Collier, Jane/ Estaban, Rafael (2007): Corporate social responsibility and employee commitment. In: *Business Ethics: A European Review* 16 (1). 19-33.
- Copenhagen Business School and PwC (2011, September): *Værdien af årsrapporten, (PwC)*. Hellestrup.
- DIRF (2009): *IR-prioriteringer blandt NIRI medlemmer i USA*. Retrieved from www.dirf.dk, February 2010.
- Ditlevsen, Marianne Grove (2006): Der Geschäftsbericht als komplexe Textsorte. In: *Gotti/Giannoni (2006)*: 49-76.
- Ditlevsen, Marianne Grove (2012): Telling the story of the annual reports of Danisco 1935 – 2007/08 from a communicative perspective. In: *Journal of Business and Technical Communication* 26 (1). 90-115.

- Ditlevsen, Marianne Grove/ Engberg, Jan/ Kastberg, Peter/ Nielsen, Martin (2007): Sprog på arbejde. 2. udgave. København: Samfundslitteratur.
- Ditlevsen, Marianne Grove/ Thomsen, Christa/ Nielsen, Anne Ellerup (2011): Corporate Reporting: An Integrated Approach to Legitimacy Claims. In: Conference on Corporate Communication 2011 – Proceedings. Baruch College / CUNY, New York. 192-198.
- Donham, Wallace B. (1927): The social significance of business. In: Harvard Business Review 5 (4). 406-419.
- Eccles, Robert G./ Krzus, Michael P. (2010): One Report. Integrated Reporting. Hoboken (NJ): Wiley.
- Elkington, John (1997): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone.
- Elling, Jens O. (1996): Årsregnskabsteori i analytisk perspektiv. Copenhagen: FSRs Forlag.
- Engberg, Jan (1997): Konventionen von Fachtextsorten. Tübingen: Narr Francke Attempto.
- Filios, Vassilios P. (1985): Assessment of attitudes toward corporate social accountability in Britain. In: Journal of Business Ethics 4 (3). 155-173.
- Freitas, Wesley R.d.S./ Jabbour, Charbel J.C./ Santos, Fernando C.A. (2011): Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. In: Business Strategy Series 12 (5). 226-234.
- Godemann, Jasmin/ Michelsen, Gerd (eds.) (2011): Sustainability Communication. Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations. Dordrecht: Springer.
- Gotti, Maurizio/ Giannoni, Davide S. (eds.) (2006): New Trends in Specialized Discourse Analysis. Bern et al.: Lang.
- Guimard, Anne (2008): Investor Relations. Principles and International Best Practice of Financial Communications. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hart, Stuart L. (1997): Beyond greening. In: Harvard Business Review 75 (19). 66-76.
- Hartard, Susanne/ Stahmer, Carsten (Hrsg.) (2001): Magische Dreiecke. Berichte für eine nachhaltige Gesellschaft. Band 2: Bewertung von Nachhaltigkeitsstrategien. Marburg: Metropolis.
- Hatch, Mary J./ Schultz, Majken (2003): Bringing the corporation into corporate branding. In: European Journal of Marketing 37 (7-8). 1041-1065.
- Held, David/ McGrew, Anthony (eds.) (2007): Globalization Theory. Approaches and controversies. Cambridge: Polity.
- Hoffmann, Christian/ Fieseler, Christian (2012): Investor relations beyond financials. Non-financial factors and capital market image building. In: Corporate Communications: An International Journal 17 (2). 138-155.
- Hooghiemstra, Reggy (2000): Corporate communication and impression management – New perspectives why companies engage in corporate social reporting. In: Journal of Business Ethics 27 (1/2). 55-68.
- Hübner, Renate (2010): Einleitender Überblick. In: Parodi et al. (2010): 11-21.
- Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1996): The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kimpakorn, Narumon/ Dimmitt, Nicholas (2007): Employer branding: The perspective of hotel management in the Thai luxury hotel industry. In: Australasian Marketing Journal 15 (3). 49-68.
- Knox, Simon/ Freeman, Cheryl (2006): Measuring and managing employer brand image in the service industry. In: Journal of Marketing Management 22 (7/8). 695-716.
- KPMG (2011[2010]): Integrated reporting. Closing the loop of strategy. Retrieved from www.kpmg.com, March, 2011.
- KPMG, 2001 KPMG (2001): Den nye Årsregnskabslov. Copenhagen: KPMG.
- Kreeb, Martin/ Motzer, Melanie/ Schulz, Werner F. (2008): LOHAS als Trendsetter für das Nachhaltigkeitsmarketing. In: Schwender et al. (2008): 303-314.

- Laidler, John/ Donaghy, Peter (1998): Understanding UK Annual Reports and Accounts. A Case Study Approach. London et al.: Thomson.
- Lichtl, Martin (1999): Ecotainment. Der neue Weg im Umweltmarketing. Wien: Redline.
- Lord, Heather L. (2002): Annual reports: a literature review (1989 - 2001). In: *Journal of Technical Writing and Communication* 32 (4). 367-389.
- Lubin, David A./ Esty, Daniel C. (2010): The sustainability imperative. In: *Harvard Business Review* 88 (5). 42-50.
- Lykkesfeldt, P. (2006): Investor relations – en bog om aktiemarkedsrelationer. Copenhagen: Børsens Forlag.
- Mahon, John F./ Waddock, Sandra (1992): Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives. In: *Business & Society* 31 (1). 19-32.
- Marcus, Bruce W. (2005): *Competing for Capital. Investor Relations in a Dynamic World*. Hoboken (NJ): Wiley.
- Mark, Patricia/ Toelken, Kathryn (2009): Poisoned by a toxic brand: a worst case scenario of employer branding – a case study of a Fortune 100 Technology Firm. In: *Organization Development Journal* 27 (4). 21-29.
- Martin, Diane/ Schouten, John (2012): *Sustainable Marketing*. Upper Saddle River (NJ): Pearson.
- McDonagh, Pierre (1998): Towards a theory of sustainable communication in risk society: Relating issues of sustainability to marketing. In: *Journal of Marketing Management* 14 (6). 591-622.
- Moreno, Angeles/ Capriotti, Paul (2009): Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. In: *Journal of Communication Management* 13 (2). 157-175.
- Morsing, Mette (2006): Corporate moral branding: Limits to aligning employees. In: *Corporate Communications: An International Journal* 11(2). 97-108.
- Mosley, Richard W. (2007): Customer experience, organizational culture and the employer brand. In: *Journal of Brand Management* 15 (2). 123-134.
- Palazzo, Guido/ Scherer, Andreas G. (2006): Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. In: *Journal of Business Ethics* 66 (1). 71-88.
- Parodi, Oliver/ Banse, Gerhard/ Schaffer, Axel (eds.) (2010): *Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherung an ein Spannungsfeld*. Berlin: Edition Sigma.
- Pla, Ruth le (2007): Employment branding: Who's responsible? In: *NZ Marketing Magazine* 26 (11). 16-32.
- Plum, Elisabeth/ Achen, Benedicte/ Dræby, Inger/ Jensen, Iben (2007): *Kulturel Intelligens*. Copenhagen: Børsens Forlag.
- Punjaisri, Khanyapuss/ Wilson, Alan (2007): The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. In: *Journal of Brand Management* 15 (1). 57-70.
- PwC (2010): *Integrated Reporting. What does your reporting say about you?* Retrieved from www.corporatereporting.com, November, 2010.
- Reisch, Lucia A./ Bietz, Sabine (2011): Communicating Sustainable Consumption. In: *Gode-mann/Michelsen* (2011): 141-150.
- Richardson, Benjamin J. (2009): Keeping ethical investment ethical: Regulatory issues for investing for sustainability. In: *Journal of Business Ethics* 87 (4). 555-572.
- Risse, Thomas (2007): Social constructivism meets globalization. In: *Held/McGrew* (2007): 126-148.
- Rittenhofer, Iris (2010): Interview without a subject. In: *Journal of Intercultural Communication* 23. <http://www.immi.se/intercultural/>.
- Rittenhofer, Iris (2012): Interview at the level of the signifier. An interplay-of-practices approach to culturing organizations. In: *Carayol/Frame, Alex* (2012.): 67-85.
- Rodrigo, Pablo/ Arenas, Daniel (2008): Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. In: *Journal of Business Ethics* 83 (2). 265-283.

- Ryan, Thomas M./ Jacobs, Chad A. (2005): Using investor relations to maximize equity valuation. Hoboken (NJ): Wiley.
- Scholte, Jan (2005): Globalization – A Critical Introduction. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.
- Schönborn, Gregor/ Steinert, Andreas (Hrsg.) (2001): Sustainable Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Schrader, Ulf (2005): Von der Öko-Werbung zur Nachhaltigkeits-Kommunikation. In: Belz/Bilharz (2005): 61-74.
- Schultz, Majken/ Antorini, Yun M./ Csaba, Fabian F. (2005): Corporate branding – an evolving concept. In: Schultz et al. (2005): 10-20.
- Schultz, Majken/ Antorini, Yun M./ Csaba, Fabian F. (eds.) (2005): Corporate Branding. Purpose/People/Process. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Schwender, Clemens/ Schulz, Werner F./ Kreeb, Martin (Hrsg.) (2008): Medialisierung der Nachhaltigkeit. Das Forschungsprojekt balance[f]: Emotionen und Ecotainment in den Massenmedien. Marburg: Metropolis.
- Scott, W. Richard (1987): Organizations: Rational, Natural and Open Systems. 2nd edition. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Shipley, Patricia (1998): The ethical turn and the workplace. In: Ergonomics 41 (1). 1-19.
- Shrivastava, Paul (1995): The role of corporations in achieving ecological sustainability. In: Academy of Management Review 20 (4). 936-960.
- Söderberg, Anne Marie/ Holden, Nigel (2002): Rethinking cross-cultural management in a globalizing business world. In: International Journal of Cross-Cultural Management 2 (1). 103-121.
- Stahmer, Carsten (2001): Verwehte Engel. Bausteine für ein nachhaltiges Berichtssystem. In: Hartard/Stahmer (2001): 57-90.
- Stahmer, Carsten (2010): Kulturelle Nachhaltigkeit – vom magischen Dreieck zum magischen Viereck? In: Parodi et al. (2010): 59-79.
- Suchman, Mark. C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: The Academy of Management Review 20 (3). 571-610.
- UN General Assembly (1987): Report of the World Commission on Environment and Development, <http://www.un-documents.net/a42r187.htm>.
- UN General Assembly (2005): 2005 World Summit Outcome, Resolution A/60/1, http://data.unaids.org/Topics/UniversalAccess/worldsummitoutcome_resolution_24oct2005_en.pdf
- Waddock, Sandra A. (2004): Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. In: Business and Society Review 109 (1). 5-42.
- Wenzel, Eike/ Rauch, Christian/ Kirig, Anja (2007): Zielgruppe LOHAS. Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Kelkheim: Zukunftsinstitut.
- Zyglidopoulos, Stelios C. (2003): The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. In: Corporate Reputation Review 6 (1). 70-81.

B Nachhaltigkeit im Klimadiskurs

„Allem gewachsen“ – Der Klimadiskurs und seine kulturelle Steuerung durch die Wirtschaftswerbung

Nina Janich

Abstract

Der Beitrag setzt ein grundsätzliches Desiderat im Bereich einer werbelinguistischen (kritischen) Diskursanalyse voraus und hat daher eine kritische Sichtung zum Ziel, welchen Beitrag die Wirtschaftswerbung zum Klimawandeldiskurs leistet. Die Argumentationsstrategien der Werbung und die sich darin niederschlagenden Diskurspositionen werden als eine Form kultureller Steuerung im Kontext der Nachhaltigkeits- und Klimadiskussion gewertet und auf den sich darinpiegelnden Wertheorizont befragt. Die Relevanz dieser Perspektive ergibt sich aus dem diesem Beitrag zugrunde liegenden Postulat, dass Wirtschaftsunternehmen trotz ihrer Vernachlässigung in entsprechenden diskursanalytischen Arbeiten gerade zu jenen Akteuren gehören, denen in der Klimawandeldiskussion eine hohe Verantwortung zugeschrieben werden kann, nicht nur in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung ihres Angebots, sondern auch ihrer Kommunikation im Hinblick auf deren kulturelle Steuerungswirkung. Die Analyse legt den Fokus auf Schlag- und Schlüsselwörter, lexikalische Felder/Wortgruppen, Metaphern, Isotopien, Argumentation, Text-Bild-Beziehungen, Argumentationstopoi und den sprachlichen Ausdruck indexikalischer Ordnungen in einem exemplarischen Korpus aus ca. 30 Werbeanzeigen aus den Jahren 2008-2011 (vor allem von Energie- und Energietechnik-Anbietern, aber auch von Automobil-, Elektronik- und Pharmaunternehmen). Die Ergebnisse der Textanalyse zeigen eine stringente Argumentationslinie, die teilweise oder ganz in allen Anzeigen nachweisbar ist: Von der Konklusion: ‚Wir müssen dringend etwas tun!‘ (Argument der ‚Bedrohung‘) über ‚Wir tun etwas‘ (Argument ‚Forschung/Entwicklung‘) und ‚Sie können auch etwas tun – mit uns!‘ (Argument ‚gemeinsame Verantwortung‘) bis hin zu ‚Sie können im Hinblick auf Ihre Zukunft und die Ihrer Kinder beruhigt sein‘ (wobei die vorigen Konklusionen hierfür zu Argumenten werden). Interessant sind dabei die Branchenunterschiede: Bei den Energieanbietern lässt sich eine Ambivalenz zwischen einer eher defensiven Haltung als potenziell (Mit-)Verantwortlichen für den Klimawandel und einer eher offensiven Haltung als Vorreiter und Experten für den Klimaschutz feststellen, während in der Automobilindustrie ein fast ungebrochener Technikoptimismus herrscht. Insgesamt zeigt sich, dass die werbetreibende Wirtschaft vor dem gesellschaftlich hochrelevanten Dilemma steht, nämlich die Argumentation so aufzubauen, dass sie die Werte ‚(günstige) Deckung des Energiebedarfs‘ und ‚selbstverständliche Nutzung von Technik im Alltag‘ nicht in Frage stellt, aber zugleich die Werte ‚Klimaschutz‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ möglichst glaubwürdig vertritt.

1. Einführung: Werbung und Diskursanalyse

Werbetexte sind zwar in unserem Alltag allgegenwärtig, wurden aber bislang von Seiten der Sprachwissenschaft kaum diskursanalytisch ins Visier genommen. Es gibt zwar durchaus Studien über die in der Werbung kommunizierten Werte (z.B. Cölfen 1999, Golonka 2009), und es gibt natürlich auch sozialwissenschaftliche Betrachtungen von Werbung im Hinblick auf ihren (diskursiven)

Stellenwert in unserer Gesellschaft (vgl. z.B. die interdisziplinären Sammelbände von Jäckel 1998 oder Willems 2002, letzterer auch mit sprachwissenschaftlicher Beteiligung), aber die deutschsprachige Werbelinguistik hat sich bislang mit einer kritischen Auseinandersetzung mit Werbetexten in konkreten, gesellschaftspolitisch relevanten Diskursen eher zurückgehalten. Daher gilt weitgehend immer noch der kritische Befund von Sylvia Bendel Larcher (Bendel 2008; Bendel Larcher 2012a und 2012b):

„In der linguistischen Werbeforschung werden häufig Übergeneralisierungen vorgenommen (...). Noch schwerwiegender (...) scheint mir jedoch die weit gehende Kritiklosigkeit der Forschenden gegenüber ihrem Forschungsobjekt zu sein.“ (Bendel 2008: 235).

„Soll die Textlinguistik in ihrem Umgang mit Werbeanzeigen über die schiere Reproduktion von Vertextungsstrategien und Botschaften der Werbeindustrie hinaus kommen und eine über die Grenzen der Disziplin hinaus reichende Wirksamkeit entfalten, wird sie nicht darum herumkommen, zu ihrem Untersuchungsobjekt Position zu beziehen.“ (Bendel 2008: 242).

Die hier unterstellte unkritische Haltung sehr vieler sprachwissenschaftlicher Arbeiten über Werbung soll hier aufgegeben werden zugunsten einer kritischen Sichtung, welchen Beitrag die Wirtschaftswerbung zum Klimawandeldiskurs leistet, genauer: welche Diskurspositionen in Werbetexten vorzufinden sind und wie diese in Text und Bild sowie transtextuell kommuniziert werden.

Nachhaltigkeit ist dabei einerseits *innerhalb* dieses Diskurses ein Argument neben anderen (vgl. genauer unter 3). Andererseits kann die Wirtschaftswerbung *als Ganzes* als ein Instrument von Nachhaltigkeitskommunikation betrachtet werden, indem sie mindestens die ökonomische und die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit, gegebenenfalls auch die soziale Dimension argumentativ verbindet und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen beiträgt (zur Unterscheidung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung vgl. Niemczyk 2012: 6-8; zu den drei Dimensionen und ihrem Ineinandergreifen im Konzept der Nachhaltigkeit vgl. Hauff/Kleine 2009: bes. 119). Nachhaltigkeitskommunikation wiederum ist ein notwendiges Mittel der Anregung zu und Mitteilung und Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung (Metzinger 2005: 297), um eine entsprechende gesellschaftliche Resonanz zu erzeugen: „Wenn ökologisches Problembewusstsein und Nachhaltigkeit nicht [unter Nutzung von Medientechnologien; ebd.: 126] kommuniziert werden, sind sie gesellschaftlich irrelevant und nicht existent.“ (Ziemann 2005: 121).

Wurde schon die Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen in der linguistischen Forschung bislang weitgehend vernachlässigt (vgl. aber z.B. die exemplarische Studie von Niemczyk 2012), so ist die Perspektive auf die unternehmensexterne Kommunikation in Form von Werbung und Public Relations überraschenderweise auch in der relativ breiten (vorwiegend sozialwissenschaft-

lich geprägten) Forschung zum Klimawandeldiskurs noch deutlich unterrepräsentiert. Stattdessen steht in der Regel das Spannungsfeld Wissenschaft und Öffentlichkeit im Vordergrund, d.h. es werden vorwiegend Akteure wie Wissenschaftler, Journalisten und Politiker in den Fokus genommen (vgl. z.B. Oreskes/Conway 2010, Boykoff 2011 oder die Beiträge in den Sammelbänden Heinrichs/Grunenberg 2009; Peters/Heinrichs 2005; Voss 2010; Weingart et al. 2008; Welzer et al. 2010; ähnlich auch der sprachwissenschaftliche Beitrag von Janich/Simmerling 2012). Dabei wird jedoch in Arbeiten zum Klimadiskurs ganz ähnlich wie in den oben zitierten zur Nachhaltigkeitskommunikation betont, dass für ein entsprechend verantwortungsvolles *und* wirksames Handeln mit dem Ziel des Klimaschutzes „in der Bevölkerung, bei Unternehmen und staatlichen Institutionen [mindestens!] eine *entgegenkommende Grundeinstellung*“ erzeugt werden muss, und zwar möglicherweise über „grundlegende Änderungen in der moralisch-geistigen Verfassung der Industriegesellschaft“ (Heidbrink 2010: 55 f., Hervorhebung im Original; vgl. auch Kuckartz 2010 zur Diskrepanz von Meinungen und konkretem Handeln in der Bevölkerung im Hinblick auf klimaschützende Maßnahmen): So wie der Klimawandel als eine Folge menschlicher Technologieentwicklung und -nutzung in der Konsequenz ein kulturelles Phänomen ist (vgl. am Material genauer auch unter 4), so erscheint auch der „nachhaltige Umbau der Industriegesellschaft“ als ein „kulturelles Projekt“, das nur über „kulturelle Steuerung“ eine Chance zu haben scheint (Heidbrink 2010: 55; vgl. ähnlich Schützenmeister 2010: bes. 278):

„Deshalb muss nicht nur auf der Ebene der technologischen oder politischen Steuerung, sondern auf der Ebene mentaler und kognitiver Orientierungsmuster angesetzt werden, um eine Neuausrichtung alltagspraktischer Verhaltensweisen auf den Weg zu bringen.“ (Heidbrink 2010: 55).

Eine Analyse von Werbetexten, in denen Klimawandel und Umweltschutz thematisiert werden, verspricht Auskünfte über die Geltung genau solcher Orientierungsmuster, d.h. über gesellschaftliche Wertorientierungen und Normsetzungen (bzw. zumindest über deren Annahmen in der werbetreibenden Wirtschaft) sowie über Argumentationsmuster, mit denen die Wirtschaft diesen zu begegnen versucht.¹ Zu fragen ist, welche Rolle Aspekte wie Anpassung an den Klimawandel (Adaptation), Maßnahmen zum Klimaschutz (Mitigation) und technologische Erwägungen zur Reduktion von CO₂ in der Atmosphäre (z.B. im Bereich des Climate Engineering) in den Werbetexten spielen. Dabei wird es auch inte-

1 Sprachwissenschaftliche Analysen von Werbetexten mit einer solchen diskursanalytischen Akzentuierung können demnach auch einen wichtigen Beitrag zur notwendigen Erforschung der Relevanz von Lebensstilkonzepten für ökologisches Bewusstsein und Umweltschutz (Schützenmeister 2010) liefern.

ressant sein zu prüfen, wie die Werbung explizit oder implizit argumentativ mit wissenschaftlichen Kontroversen in diesem Bereich umgeht, d.h. welcher epistemischen Modalität zwischen (sicherem vs. unsicherem) Wissen und (Noch-)Nichtwissen sie sich verschreibt. Die starke Präsenz von Werbung in unserem Alltag und der kulturelle Eigenwert von Werbung sprechen dafür, Werbung als ein wichtiges Instrument kultureller Steuerung in unserer Gesellschaft zu interpretieren. Damit gehören Wirtschaftsunternehmen aber gerade zu jenen Akteuren, die in der Klimawandeldiskussion eine hohe Verantwortung haben, nicht nur in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung ihres Angebots, sondern auch ihrer Kommunikation im Hinblick auf deren kulturelle Steuerungswirkung:

„Der nachhaltige Umbau der Industriegesellschaft setzt zudem eine Abkehr vom traditionellen Wachstumsparadigma und die Erschließung kohlenstofffreier Formen der Produktion und Konsumption voraus, die sich aller Voraussicht nach nur durch entsprechende Korrekturen kultureller Daseinstechniken, Werhaltungen und Leitbilder erreichen lassen.“ (Heidbrink 2010: 57).

Die Frage, der diese sprachwissenschaftliche Analyse nachgeht, ist, ob Werbetexte dieser Verantwortung im Hinblick auf die kulturelle Steuerung durch Werbung gerecht werden. Damit wird – mit Bendel Larcher (2012a) gesprochen – top down vorgegangen, d.h. es wird ein gesellschaftlich relevanter und aktueller Diskursausschnitt gewählt, um an diesem zu zeigen, wie sich insbesondere diejenigen Unternehmen zu Problemen wie steigendem Energieverbrauch, Erneuerbarkeit von Energien und CO₂-Ausstoß artikulieren, deren wirtschaftliche Grundlage darauf beruht, Energie zu verkaufen (= Unternehmen aus der Energiebranche) oder Produkte herzustellen, die in Produktion und Gebrauch Energie in bemerkenswertem Maß verbrauchen (= Automobilindustrie, Elektronikkonzerne u.Ä.). Damit verbindet sich die Hoffnung, der berechtigten Forderung Bendel Larchers zu entsprechen, dass „auch die Geisteswissenschaft sich nicht damit begnügen [sollte], die Gesellschaft und ihre kulturellen Produkte zu verstehen, sondern in aufklärerischer Weise selber in den gesellschaftlichen Diskurs ein[zu]greifen“ (Bendel 2008: 242f.).

2. Korpus und Methode der qualitativen Fallstudie

Im Folgenden wird ein exemplarisches Korpus von Werbeanzeigen auf intra- und transtextueller Ebene auf verschiedene Aspekte hin analysiert, um Auskunft über die Diskurspositionen der Akteursgruppe ‚Unternehmen‘, über indexikalische Ordnungen der Werbekommunikation (d.h. die Orientierung über gemein-

same und für den Diskurs relevante Symbole) sowie über postulierte Wertorientierungen in der Gesellschaft zu erhalten.

Zu diesem Zweck wird ein exemplarisches Anzeigenkorpus der Wirtschaftswerbung herangezogen, das ca. 30 Anzeigen aus dem Zeitraum 2008-2011 enthält (dabei zum Teil 2-3 verschiedene Anzeigen desselben Unternehmens). Auswahlkriterium war die explizite Thematisierung von Klima- oder Umweltschutz in den Anzeigentexten. Vertretene Branchen sind besonders Energieanbieter (Kernenergie, Öl, Gas, Holz, alternative Energien) und Energietechnik (z.B. Solarzellen), Pharmaindustrie, Automobilindustrie, Elektronikkonzerne (Siemens, AEG), vereinzelt auch Medien (z.B. „Dein SPIEGEL“ – Kinderausgabe des Spiegels). Von ihrer Werbestrategie sind fast alle Anzeigen der sogenannten High Involvement-Werbung zuzurechnen, d.h. es handelt sich um Anzeigen mit vergleichsweise viel Text und komplexer Argumentation, die bei der Zielgruppe ein größeres Interesse am Produkt bzw. an der Dienstleistung voraussetzen (vgl. Krugmann 1979). Vorwiegend sind die gefundenen Texte Imageanzeigen, zum Teil Dienstleistungsanzeigen, kaum Produktanzeigen (und hier dann eher für Gebrauchs- als für Verbrauchsgüter) (zur Typologisierung vgl. Janich 2010: 20).

Methodisch orientiert sich die Analyse an der Diskurslinguistischen Mehrebenen-Analyse (DIMEAN) von Spitzmüller und Warnke (2011), d.h. es werden Aspekte unterschiedlicher Ebenen untersucht, um in der Interpretation Übergeneralisierungen ebenso zu vermeiden wie Unterspezifizierungen:

- a) Auf der **intratextuellen Ebene** werden im Sinne einer diskursanalytischen Bestandsaufnahme (Abschnitt 3) folgende Teilaspekte analysiert, um Auskunft über die Inhalte der Texte sowie ihre Perspektivierungen und Konzeptualisierungen zu erhalten:
 - Wortorientierte Analyse: *Schlag- und Schlüsselwörter, lexikalische Felder/Wortgruppen*
 - Propositionsorientierte Analyse: *Metaphern*
 - Textorientierte Analyse: *Isotopien, Argumentation, Text-Bild-Beziehungen*
- b) Auf der **Ebene der Akteure** werden dann – darauf aufbauend und damit im Sinn einer kritischen Sichtung (Abschnitt 4) – deren *Diskurspositionen* rekonstruiert.
- c) Schließlich schließt die kritische Sichtung auf der **transtextuellen Ebene** mit einer diskursorientierten Analyse zwecks Fixierung der die Argumentation prägenden *Topoi* sowie von *indexikalischen Ordnungen*, über die soziale Werte in einer Weise kommuniziert werden, dass die Ausdrucksweise

auch Symbol für soziale Zugehörigkeiten/Zuordnungen ist (Spitzmüller/Warnke 2011: 192).

3. ‚Klimawandel‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ in der Werbung – eine Bestandsaufnahme

Folgende Lexemfelder und Isotopieketten (d.h. Ausdrücke mit rekurrenten dominanten semantischen Merkmalen; vgl. Lötscher 2008: Kap. 4.2) geben Auskunft über die zentralen Inhalte der Anzeigentexte:

- **‚Umwelt‘:** *Umweltbelastung, umweltfreundlich, die Umwelt schonen/ umweltschonend, Zum Schutz der Umwelt, umweltverträglich, Umweltfragen, unser Umwelt-Portfolio, Umweltprämie, Lebensraum, Natur/natürlich*
- **‚Klima‘:** *Klima, Klimawandel, Klimaschutz, Climate Footprint, Klimaziele, klimafreundlich, Klimaschutzprojekte, ohne das Klima zu belasten, Klimaprämie, klimaschonender Nachwuchs*
- **‚Energie‘:** *Energiebedarf, alternative Energien, fossile und erneuerbare Energieträger, regenerative Energien, nachhaltige Energiezukunft, effizient, CO₂-arme Energieerzeugung, an Energie sparen, Effizienzgewinne, Ressourcen effizienter nutzen, Energievielfalt, Natürlich effizient, grüner Strom, CO₂-neutrale Energieträger pflanzen, Energieholz, Energieverbrauch optimieren, Aufbau nachhaltig klimaschonender Energieressourcen, klimaschonender Nachwuchs, Biokomponenten für Kraftstoffe, klimafreundliches Kohlekraftwerk*
- **‚Emission‘:** *Emission, emissionslose Mobilität, mit null Emissionen, CO₂, CO₂-arme Energieerzeugung, CO₂-Emissionen reduzieren, CO₂-Ausstoß nachhaltig reduzieren/verringern/senken, Emission von Treibhausgasen, Stickoxide*

Die den Ketten zugeordneten Lexeme deuten in ihrer Gesamtheit bereits einen argumentativen Zusammenhang an, nämlich dass ein nachhaltiger Umgang mit Energie (besonders durch Energiesparen oder Nutzung alternativer Energien wie Holz, Windkraft, Biogas) und die Reduktion von CO₂-Emissionen als zentrale Beiträge zum Umwelt-, insbesondere zum Klimaschutz gesehen werden. In den einzelnen Anzeigen dominieren meist einzelne Aspekte und damit einzelne Wortfelder, wobei meist die Felder ‚Klima‘ oder ‚Umwelt‘ mit den Feldern ‚Energie‘ oder ‚Emission‘ miteinander vernetzt sind. Über diese Felder hinaus können aufgrund ihres Stellenwerts für die Argumentation folgende Ausdrücke als Schlag- und Schlüsselwörter gelten, die Auskunft geben über die Perspekti-

ven, unter denen Aspekte wie Umwelt, Klima, Energie und Emissionen/ Emissionsreduktion betrachtet werden. Ihre Zusammenordnung soll bereits semantisch-logische und semantisch-kausale Zusammenhänge, wie sie in den Texten präsentiert werden, verdeutlichen:

- *Effizienz/effizient/effektiv – sparen/günstig* (und Verwandtes)
- *Zukunft – Nachhaltigkeit/nachhaltig – Schutz/Schonung* (und entsprechende Verben)
- *Technologie – Forschung – innovativ/Innovation*

So gehört der Spareffekt in den untersuchten Werbeanzeigen – eben weil es ein Werbekontext ist – zwingend zur Definition von Effizienz dazu; Nachhaltigkeit wird nachvollziehbar und der Wortsemantik entsprechend über Aspekte wie ‚Zukunftsperspektiven‘ und ‚Schutz unserer Umwelt‘ genauer definiert; Technologien als Ergebnisse eigener Forschung sind schließlich vor allem im Kontext der Suche nach Energiealternativen ein aus der inneren Logik der Argumentation erwartbarer prototypischer Zusatznutzen, und natürlich sollten sie dann innovativ sein. In diesem Zusammenhang geht es übrigens des Öfteren auch darum, dass diese Technologien „zuverlässig“ (in der Sicherung des Energiebedarfs), seltener auch „sicher“ sind (z.B. wichtig in Bezug auf Kernkraft). Das Wort *nachhaltig* kommt dabei übrigens längst nicht so regelmäßig in den Texten vor, wie in diesem Kontext vielleicht zu erwarten (z.B. *Aufbau nachhaltig klimaschonender Energieressourcen, aus nachhaltiger Forstwirtschaft*).

Die Schlüsselwörter lassen sich nun ergänzen um die in den Texten verwendete Metaphorik, die Auskunft über die in den Anzeigen evozierten Assoziationsräume und zum Teil auch über Sprechereinstellungen gegenüber dem thematisierten Sachverhalt geben:

- **Metaphorik zu ‚Natur‘:** *grüner Strom, Natürlich effizient, BP pflanzt Energie* (Biokraftstoffe), *Natürlich Holz – Allem gewachsen, klimaschonender Nachwuchs* (für „Energieholz“), *Eine Idee, der wir Flügel verleihen* (für Windkraft), *Die Aussichten: sonnig* (für Solarenergie)

Aus den Beispielen wird deutlich, dass Naturmetaphern vor allem im Bereich alternativer Energien Verwendung finden, möglicherweise um „das Alternative“ in einem positiven Sinn konkreter auszudeuten (denn auch die fossilen Energien Öl und Gas sind ja keineswegs un-natürlich). Diese Metaphorik wird teilweise noch unterstützt durch das Konfix *Bio-*, das besonders im Energiekontext eine wichtige Rolle spielt (*Bio-Erdgas, Biogas, Biokomponenten für Kraftstoffe*).

Die Argumentationsanalyse zeigt nun einige zentrale Muster, die sich zu einem argumentativen Gesamtzusammenhang verbinden lassen und daher auch zu einem großen Teil in Kombination in den untersuchten Anzeigen bzw. Anzeigenkampagnen nachgewiesen werden können. Ich möchte folgende aufeinander aufbauende Argumentationslinien unterscheiden:

- a) Konklusion: ‚Wir müssen dringend etwas tun!‘ (Argument der ‚Bedrohung‘)
- b) Konklusion: ‚Wir tun etwas‘ (Argument ‚Forschung/Entwicklung‘)
- c) Konklusion: ‚Sie können auch etwas tun – mit uns!‘ (Argument ‚gemeinsame Verantwortung‘)
- d) Konklusion: ‚Sie können im Hinblick auf Ihre Zukunft und die Ihrer Kinder beruhigt sein‘ (resultiert aus den Argumentationssträngen a-c, d.h. deren Konklusionen werden hierfür zu Argumenten).

Ein typisches Beispiel zu (a) ist eine Anzeige für Solartechnik (SolarWorld 2011):

Energiapolitik ist Existenzpolitik. Eine moderne Welt ist ohne Energie nicht denkbar. Aber ihre massenhafte Erzeugung aus Öl, Gas, Kohle und Atom hat großen Anteil an der Vergiftung unseres Planeten: Wir berauben uns gerade selbst unserer Lebensgrundlagen. Wasser, Boden und Luft sind schon stark belastet. Pflanzen und Tiere sterben täglich aus. Viele Menschen sind Opfer der Folgen von Verschmutzung, Klimawandel und Katastrophen. Der globale Selbstmord auf Raten ist Realität. Wir spielen leichtfertig mit unserer Existenz, obwohl es längst technologische und wirtschaftliche Alternativen gibt.

Hier zeigt sich nicht nur der Angstappell (= Bedrohlichkeit der Situation) überdeutlich in stark konnotierten Wörtern wie *Vergiftung, aussterben, Opfer, Katastrophen, globaler Selbstmord, leichtfertig mit unserer Existenz spielen*, sondern auch bereits das Muster, wie von der Bedrohung zu den Alternativen und damit zu den Argumentationsstrategien b) und c) hinübergewechselt wird (*obwohl es längst technologische und wirtschaftliche Alternativen gibt*). Der Aspekt der Bedrohung wird allerdings in den wenigsten der untersuchten Anzeigen so stark betont, vermutlich da eine solche Strategie auch das Risiko birgt, dass die Bedrohlichkeit stärker in der Erinnerung haften bleibt als das Lösungsangebot des Unternehmens.

Stärker wird auf das Muster (b) ‚Wir tun etwas‘ gesetzt, weil sich dieses insbesondere für Imageanzeigen gut eignet. Dies gilt offensichtlich umso mehr, wenn die werbenden Unternehmen schon aufgrund ihres Produkt- und Dienstleistungsangebots als Kandidaten gelten können, die für die Klimaerwärmung mitverantwortlich sind. Beispiele hierfür finden sich in den meisten Anzeigen, und in diesen zeigt sich die enge Verwobenheit mit den bereits genannten

Schlüsselwörtern *Forschung* und *Technologie* oder dem entsprechenden semantischen Konzept (über alternative Ausdrücke wie *erforschen*, *Entwicklung*):

- *Der Klimawandel gehört zu den großen globalen Herausforderungen unserer Zeit. Daher will Bayer aktive Beiträge dazu leisten, den „Climate Footprint“, der symbolisch für die negativen Auswirkungen menschlichen Handelns auf das Klima steht, zu verkleinern.* (Bayer 2008)
- *BP beabsichtigt, sein Windenergie-Geschäft stark zu vergrößern und bis 2015 einer der größten Windenergie-Projektentwickler der Welt zu werden.* (BP 2008)
- *Deshalb erforschen wir intensiv erneuerbare Energien und entwickeln sie weiter.* (Informationskreis Kernenergie 2008)
- *Gelungene Ergänzung [Schlagzeile] Könnte es sein, dass wissenschaftliche Forschung und natürliche Rohstoffe zusammen für eine bessere Zukunft sorgen? [...] 2008 investiert Total 1 Milliarde US-Dollar in Forschung und Entwicklung und mobilisiert mehr als 4.000 Forscher in 22 Forschungszentren in der ganzen Welt.* (Total 2008)
- *Erdgas – mit innovativen Technologien in die Zukunft* (Erdgas 2011)
- *Unsichtbarer Beitrag – Sichtbarer Erfolg* (BASF 2008ff.)

Doch werden auch die Rezipienten – nicht unberechtigt, da sie ja die angebotene Energie bzw. die angebotenen Produkte nutzen – vielfach mit in die Verantwortung gezogen (c), was als Argumentationsstrategie zwei positive Effekte hat: Erstens wird ein Kontakt zwischen ‚wir‘ und ‚Sie‘, d.h. zwischen Unternehmen und potenziellen Kunden, aufgebaut und zu gemeinsamem Handeln aufgefordert. Und das heißt ja letztlich nichts anderes, ohne es aber direkt so sagen zu müssen: Das geht nur, wenn die Produkte und Dienstleistungen des werbenden Unternehmens in Anspruch genommen werden. Zweitens wird ein Teil der Verantwortung zurückgegeben bzw. zurückgewiesen (siehe genauer auch unter 4). Beispiele für diese Strategie sind:

- *Was können wir von BP und unsere Tankstellentochter Aral noch tun? Diskutieren Sie mit uns: www.energievielfalt.de* (BP 2008)
- *Nutzen Sie eigentlich erneuerbare Energien? Wenn Sie Kunde der Telekom sind, dann tun sie es. [...] Das ist Ihnen zu wenig? Dann schauen Sie doch mal, was wir gemeinsam noch erreichen können: www.millionen-fangen-an.de* (Telekom 2011)
- *Unsere Generation hat jetzt die historische Chance, mit Solarenergie die Energieprobleme weltweit nachhaltig zu lösen. – Verantwortung zu übernehmen heißt, konkret zu handeln. Mit Solarstromtechnik kann jeder selbst*

vom abhängigen Energieverbraucher zum unabhängigen Energieerzeuger werden. (Solar World 2011)

- *Übernehmen auch Sie Verantwortung – Wir alle können etwas verändern. Sie auch. Vertrauen Sie IBC Solar* (2011)
- *Wer seine Verantwortung für Natur und Nachkommen ernst nimmt, baut auf Konzepte, die sich langfristig rechnen.* (ALHO Modulare Gebäude 2011)
- *Damit die Chemie in Zukunft weiter erfolgreich in Deutschland forschen kann, braucht sie Akzeptanz für neue Technologien.* (Chemie 2011)
- *Wer sich heute für Erdgas entscheidet, macht für die Zukunft alles richtig.* (Erdgas 2011)

Dem einleitend dargestellten Angstappell steht schließlich die komplementäre Beruhigung (d) gegenüber, etwas und zwar das Richtige zu tun, d.h. dieses Argument schließt die vorhergehenden affirmativ ab. Hierfür wird (wie in Ansätzen schon für die Strategie (b) ‚Wir tun etwas‘) das Schlüsselwort *Zukunft* relevant, das meist nicht nur auf unsere eigene, sondern – emotional noch wirksamer – auch auf die unserer Kinder und Enkel bezogen wird.

- *Glänzende Aussichten für die Zukunft [...] Weg in eine glänzende Zukunft. Für unsere Kinder. Und Kindeskinde* (Sanyo 2011)
- *„Ich setze auf Photovoltaik. Für die Zukunft meiner Kinder“ – Zum Schutz der Umwelt und für die Zukunft unserer Kinder* (IBC Solar 2011)
- *Wie leben wir in 20 Jahren? Bestens. Mit Erdgas.* (Erdgas 2011)
- *Unsere Braunkohle reicht für Generationen. Das beruhigt.* (DEBRIV/Bundesverband Braunkohle 2011)

Das bisher an sprachlichen Ausdrücken und Propositionen Gezeigte bestätigt sich auch im Hinblick auf die Text-Bild-Relationen. Hier lassen sich die Bildmotive im Wesentlichen folgenden Kategorien zuordnen:

- ‚Welt‘ (vgl. Abb. 1) – meist unterstützt durch die Argumentationsstrategien ‚Wir müssen dringend etwas tun‘ und/oder ‚Sie können auch etwas tun – mit uns zusammen‘;
- ‚Natur‘ (vgl. Abb. 2) – oft unterstützt durch die Argumentationsstrategie ‚Wir tun etwas‘;
- ‚Heile Welt‘ im Sinne einer Zusammenführung und Kulmination von ‚Welt‘ und ‚Natur‘ (vgl. Abb. 3) – oft in Verbindung mit der Argumentationsstrategie ‚Sie können (im Hinblick auf die Zukunft) beruhigt sein‘;

- verschiedene Möglichkeiten einer spielerischen und teilweise verrätselnden visuellen Umsetzung der zentralen Textaussage (vgl. Abb. 4 und 5) – meist begleitet von der Argumentationsstrategie ‚Wir tun etwas‘.

Diese „Verrätselungen“ sind typisch für Werbung und dienen – branchenübergreifend – meist der Schaffung von Aufmerksamkeit. In der Werbung, die als Beitrag zum Klima- und Umweltschutzdiskurs zu zählen ist, haben die Objekte, mit denen die Verrätselung erreicht wird, meist jedoch einen unmittelbaren Bezug zum Thema, sei es der aus Zeitungsartikeln über CO₂ zusammengeknüllte Globus bei Toyota (*Heute spricht die ganze Welt davon, CO₂ einzusparen ...*), sei es ein verknoteter Auspuff bei einer Anzeige der BMW Group (*Das Null-Emissionsauto. In Reichweite. Ein ferner Traum? Für uns der nächste Schritt*), sei es eine spiegelbildliche Collage von Eisberg und erleuchteter Großstadt-Silhouette in einer Total-Anzeige (*Könnte es sein, dass der Kampf gegen den Klimawandel und die Deckung des Energiebedarfs nicht voneinander zu trennen sind?*). Auch die Verrätselungen lassen sich daher den vier genannten Argumentationsstrategien zuordnen, in den genannten Fällen unterstützen sie alle die Strategien des dringenden Handlungsbedarfs in Kombination mit einer demonstrativen Gewissheit der Unternehmen, bereits technologische Problemlösungen gefunden zu haben oder auf dem besten Weg dorthin zu sein. (Der Aspekt der Anpassung an den Klimawandel spielt dagegen weder in Texten noch in Bildern irgendeine Rolle.)

Dominant sind bei allen Text-Bild-Relationen ikonische Abbildungsstrategien (nicht selten realistisch durch Fotos, mehr oder weniger verfremdet), möglicherweise mit dem Ziel zu zeigen, dass die realen Dimensionen des Problems Klimawandel und Energiehaushalt ernstgenommen werden; die ikonischen Zeichen haben jedoch argumentativ einen hohen Symbolwert, denn fast immer geht es um unsere Erde und ihre Natur sowie um unser Überleben auf ihr.



Abb. 1: Beispiel für das visuelle Konzept ‚Welt‘ (aus einer Anzeige von Solar-World 2011).



Abb. 2: Beispiel für das visuelle Konzept ‚Natur‘ (aus einer Anzeige der Deutschen Post 2008).



Abb. 3: Beispiel für das visuelle Konzept ‚Heile Welt‘ (aus einer Anzeige von Erdgas 2011).

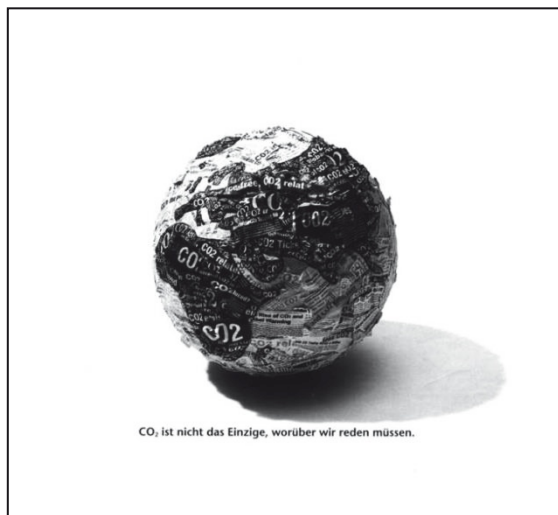


Abb. 4: Visuelle Strategie der Verrätselung (aus einer Anzeige von Toyota 2008).

4. ‚Nachhaltigkeit‘ und ‚Klima‘ in der Werbung – eine kritische Sichtung

Prüfen wir nun die zusammengetragenen Befunde auf die Diskurspositionen der Akteure, d.h. der Wirtschaftsunternehmen, dann zeigen sich deutliche Branchenunterschiede: Bei den Energieanbietern lässt sich eine Ambivalenz zwischen einer eher defensiven Haltung als potenziell (Mit-)Verantwortlichen für den Klimawandel und einer eher offensiven Haltung als Vorreiter und Experten für den Klimaschutz feststellen, während in der Automobilindustrie ein fast ungebrochener Technikoptimismus herrscht, der in keiner Weise durch ein irgendwie unterschwelliges Eingeständnis von Verantwortlichkeit beeinträchtigt wird.

Für die Energieanbieter sei eine Kampagne als Beispiel angeführt, die die Ambivalenz zwischen Verantwortungsübernahme und -zurückweisung sehr deutlich zeigt:

Bsp. 1: Schlagzeilen aus drei Total-Anzeigen derselben Kampagne (2008-2011)

a) **Gemeinsame Interessen**

Könnte es sein, dass der Kampf gegen den Klimawandel und die Deckung des Energiebedarfs nicht voneinander zu trennen sind?

b) **Geteilte Überzeugungen**

Könnte es sein, dass der Aufbau einer nachhaltigen Energiezukunft auch von der Entdeckung neuer Erdölvorkommen abhängt?

c) **Gelungene Ergänzung**

Könnte es sein, dass wissenschaftliche Forschung und natürliche Rohstoffe zusammen für eine bessere Zukunft sorgen?

Hier zeigt sich, dass in den Anzeigen der unterschwellige Vorwurf der Ressourcenausbeutung zurückgegeben wird mit der Frage, ob nicht (wir!) alle weiterhin Interesse an der Deckung des (unseres!) Energiebedarfs haben (vgl. a). Die entsprechende Antwort wird im Slogan gegeben: *Unsere Energie ist Energie für Sie*. Statt auf alternative Energien, die eher nebensächlich erscheinen, wird außerdem ganz ungeniert auf die Suche nach neuen Erdölvorkommen (vgl. b) gesetzt, zusätzlich auch auf technologische Lösungen für das CO₂-Problem (vgl. c): So lautet der Fließtext von Anzeige (b):

Die Erdölvorkommen sind noch bedeutend. Um der steigenden Nachfrage nachzukommen und die Zukunft aufzubauen, sucht Total weiterhin nach großen Lagerstätten, ist bestrebt, die Re-

serven der produktiven Erdölfelder konsequent zu vergrößern und führt zukunftsweisende Verfahren ein, um neue fossile Brennstoffe einzusetzen. Da Erdöl jedoch wertvoll ist, sollte es nur dort verwendet werden, wo es kaum ersetzt werden kann: im Verkehr und in der Petrochemie.

Es ist nicht nur äußerst fragwürdig, wenn nicht gar ein logischer Widerspruch, wenn das Unternehmen verspricht, „Reserven konsequent zu vergrößern“ – zumal wenn es um fossile Brennstoffe geht. Und auch die genauere Bedeutung der Formulierung *die Zukunft aufzubauen* bleibt in diesem Kontext unklar (außer dass die Wörter *Zukunft* und *aufbauen* positiv konnotiert sind). Der Text zeigt aber vor allem klar die erwähnte Ambivalenz: Einerseits werden die Erdölvorkommen als noch bedeutend bezeichnet (d.h. es besteht eigentlich kein Anlass zur Sorge), andererseits geht es darum, neue Lagerstätten zu suchen bzw. neue Verfahren zu entwickeln (d.h. ‚wir tun etwas‘); einerseits kann Erdöl als Energielieferant noch (Konnotation dabei: unbesorgt) weiterhin verwendet werden, andererseits soll Erdöl nur noch dort verwendet werden, wo es unentbehrlich erscheint (d.h. Mahnung, Verantwortungsbewusstsein zu zeigen und „Zukunft aufzubauen“).

In Anzeige (c) findet sich im Fließtext folgende Passage:

Bei der Suche nach neuen fossilen und erneuerbaren Energieträgern (Solarenergie, Biomasse usw.) ist die Gruppe bestrebt, die Energieeffizienz der Produktionsanlagen zu optimieren und die Emission von Treibhausgasen gezielt zu senken. Mit dem Pilotprojekt zur Trennung und unterirdischen Einlagerung von Kohlendioxid bei Lacq in Südwestfrankreich entwickelte Total eine innovative und vielversprechende Technologie, mit deren Hilfe dem Klimawandel entgegen gewirkt werden kann.

Beispiel (c) kommuniziert damit sozusagen die Quintessenz der Kampagne, d.h. dass Energiefrage und Klimawandel Teil desselben Problems seien, das sich aber über Forschungsmaßnahmen und Technologienentwicklung lösen lasse. Versprechungen im Hinblick auf eine Verhaltensänderung bezüglich Erdölförderung und -vermarktung werden dabei keine gemacht (mehr noch: müssen nicht gemacht werden). Hieraus spricht ein unkritischer Technikoptimismus, wie er sich auch bei anderen Energieanbietern zeigt, dort aber meist stärker auf den Einsatz alternativer Energieträger bezogen ist (z.B. bei BP, SolarWorld).

Der noch deutlichere Technikoptimismus der Automobilindustrie zeigt sich sowohl bei der bereits zitierten BMW Group als auch bei Toyota oder Smart:

- *Das Null-Emissionsauto. In Reichweite. Ein ferner Traum? Für uns der nächste Schritt.* (BMW Group 2008)
- *... unser erster Schritt zur Verwirklichung unserer Vision: ein Fahrzeug, das die Luft während der Fahrt sogar säubert! Nichts ist unmöglich.* (Toyota 2008)

- **emission.** *Unser Ziel heißt: null Emissionen. [...] Damit emissionslose Mobilität möglichst bald zur Realität wird.* (smart 2011)

Auf der transtextuellen Ebene lassen sich damit folgende Topoi feststellen: der Schuldtopos, der ein Spannungsfeld zwischen Vorwurf und Rechtfertigung eröffnet und nicht selten in einen Appell zu gemeinsamer Anstrengung mündet; und der Nutzentopos, der sowohl im Sinne der Wirtschaftlichkeit (sowohl aus Unternehmens- als auch aus Kundenperspektive) thematisch gefüllt werden kann als auch im Hinblick auf den Schutz unseres Lebensraums und mehr Sicherheit für die Zukunft. Je nach Branche, Anzeigentyp (Image vs. Produkt vs. Dienstleistung) und thematischem Kern der Werbebotschaft greifen die Anzeigen entweder den einen oder den anderen auf, wobei der Schuldtopos als ein eher aufgenötigter erscheint (vgl. Abb. 5), während der Nutzentopos ein für die Wirtschaftswerbung schlechthin prototypischer ist.



Abb. 5: ‚Schuld am Klimawandel‘ als Medienthema (aus einer Anzeige für ‚Mein Spiegel‘ 2008).

Dies führt unter der Frage, was im Diskurs wie gesagt werden kann, zu folgender indexikalischer Ordnung: Die Werbung von Unternehmen, die entweder Energie verkaufen oder mit Produkten bzw. Dienstleistungen handeln, deren Herstellung bzw. Gebrauch/Inanspruchnahme traditionell von höheren CO₂-Emissionen begleitet ist, muss einem gesellschaftlich aktuellen und hochrelevanten Werte-Dilemma gerecht werden, nämlich die Argumentation so aufzubauen, dass sie die Werte ‚(günstige) Deckung des Energiebedarfs‘ und ‚selbstverständliche Nutzung von Technik im Alltag‘ nicht in Frage stellt, aber zugleich die Werte ‚Klimaschutz‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ möglichst glaubwürdig vertritt.

Auf der Ausdrucksebene der Texte fällt dabei das indexikalisch markierte Pronomen *wir* (bzw. *uns/unser*) ins Auge: Die Polysemie und Kontextgebun-

denheit dieses Deiktikons kommt der Werbeargumentation entgegen, weil *wir* aufgrund seiner unscharfen Referenz gerade im Hinblick auf den Schuldtopos nicht festlegt, ob damit wirklich das Unternehmen gemeint ist oder nicht eher in einem bevormundenden Sinn ‚wir alle‘ (und gerade *nicht* in erster Linie der Sprecher, d.h. das Unternehmen!). Und selbst bei einer Erweiterung der Verantwortung auf ‚uns alle‘ trifft dies durchaus auf einen gesellschaftlichen Konsens, nämlich dass wir alle etwas tun müssen, fokussiert dabei aber nicht (wie *Sie* oder *du*) zu stark auf den Einzelnen, der sich in letzter Konsequenz, d.h. im konkreten Alltagshandeln, oft genug von diesem ‚wir‘ ausnimmt, wie empirische Studien ganz deutlich zeigen.² Beispiele in den Werbetexten für das opake *wir* im Hinblick auf Verantwortung oder Schuld sind:

- *Der Schutz unseres Klimas ist eine unserer dringendsten Aufgaben* (Informationskreis Kernenergie 2008)
- *Wir spielen leichtfertig mit unserer Existenz, obwohl es längst technologische und wirtschaftliche Alternativen gibt.* (SolarWorld 2011)
- *CO₂ ist nicht das Einzige, worüber wir reden müssen.* (Toyota 2008)

Im Hinblick auf den Nutzentopos liegt dagegen die Deutung nahe, dass sich damit die Unternehmen selbst meinen, aber auch hier kann sich eben jeder Leser mitangesprochen, im besten Fall integriert und damit besser als vorher fühlen:

- *Für erneuerbare Energien denken wir weltweiter.* (eon 2011)
- *Unser Ziel heißt: null Emissionen.* (smart 2011)
- *Unsere Braunkohle reicht für Generationen. Das beruhigt.* (DEBRIV/Bundesverband Braunkohle 2011)

5. Ausblick: Weiß die Werbung mehr als andere?

Ich schließe die Betrachtung mit einem Blick auf die Frage der epistemischen Modalität der in den Werbeanzeigen getroffenen Aussagen. Hier greifen nun

2 „Bei der Lektüre der offenen Interviews [des Eurobarometers 313 der Europäischen Kommission von 2009] fällt auf, dass zwischen der wahrgenommenen und von der großen Mehrheit akzeptierten sozialen Norm (‚Verhalte Dich umweltfreundlich! Tue etwas für den Klimaschutz!‘) und der Ich-Perspektive eine eigentümliche Differenz besteht. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen der Repräsentativstudien: Auch dort fiel auf, dass alle Fragen, die in allgemeiner Form vom ‚Bürger‘ sprechen oder als ‚Wir‘-Fragen formuliert sind, hohe Zustimmungswerten aufweisen. [...] Offenkundig schließt im Denken der einzelnen das ‚Wir‘ aber das ‚Ich‘ nicht ein.“ (Kuchartz 2010: 157f.).

ganz zentral prototypische Diskursroutinen der Wirtschaftswerbung, nämlich dass diese in den vergleichsweise kurzen Texten in Anzeigen und Spots meist auf zweiseitige Argumentation verzichtet. Ein Pro und Contra steht allein aufgrund der Funktion der Texte, nämlich – bei knappem Raum und kurzen Aufmerksamkeitsspannen der Leser – positive Einstellungen und nach Möglichkeit auch Bedürfnisse zu wecken, schlicht nicht zur Verfügung (jedenfalls nicht im ernstzunehmenden Sinn einer echten Kontroverse). Das bedeutet aber auch, dass wissenschaftliche, oft genug sogar allgemeingesellschaftliche Kontroversen in diesem Zusammenhang ausgeblendet bleiben. Auf sie wird allenfalls indirekt rekurriert, indem Vorbehalte vorausgesetzt werden, auf die die Werbung dann argumentativ reagiert. Ein Beispiel ist die Imageanzeige des Informationskreises Kernenergie (2008) mit der Schlagzeile: *Deutschlands ungeliebte Klimaschützer*, in der auf die Umstrittenheit der Kernenergie ungewöhnlich offen durch *ungeliebt* angespielt wird, Zweifel durch den Bezugsausdruck *Klimaschützer* aber als falsch abgewiesen werden. Das Beispiel der Toyota-Anzeige (2008): *CO₂ ist nicht das Einzige, worüber wir reden müssen. Heute spricht die ganze Welt davon, CO₂ einsparen zu müssen – und vergisst dabei die Stickoxide*. spiegelt eine ähnliche Gewissheit der Werbetreibenden über das, was als Faktum gelten kann, zumal gesellschaftliche Kontroversen hier schon keine Rolle mehr spielen (*Heute spricht die ganze Welt davon*). Und wissenschaftliche Kontroversen, z.B. zum brisanten Thema Climate Engineering (d.h. technologischen Eingriffen zur Steuerung des Erdklimas), werden erst recht vollständig ignoriert, wenn beispielsweise Total (2008/2011) wirbt:

Mit dem Pilotprojekt zur Trennung und unterirdischen Einlagerung von Kohlendioxid bei Lacq in Südwestfrankreich entwickelte Total eine innovative und vielversprechende Technologie, mit deren Hilfe dem Klimawandel entgegengewirkt werden kann.

Die epistemische Modalität von Aussagen zum Klimawandel und zu möglichen Lösungswegen in der Werbung ist demnach die eindeutiger Sicherheit (*mit deren Hilfe dem Klimawandel entgegengewirkt werden kann*); Möglichkeiten – aber nicht epistemische Unsicherheit oder gar Zweifel! – kommen allenfalls durch den Verweis auf die Zukunft und „nächste Schritte“ ins Spiel:

Das Null-Emissionsauto. In Reichweite. Ein ferner Traum? Für uns der nächste Schritt. – ... unser erster Schritt zur Verwirklichung unserer Vision: ein Fahrzeug, das die Luft während der Fahrt sogar säubert! Nichts ist unmöglich. – Unser Ziel heißt: null Emissionen. [...] Damit emissionslose Mobilität möglichst bald zur Realität wird. (BMW Group 2008)

Auf die Frage, ob die Werbung mehr weiß als andere, lässt sich daher mit zweierlei Antworten reagieren, fasst man die hier skizzierten Argumentationsmuster pointiert zusammen: Die Werbung scheint in der Regel mehr zu wissen als an-

dere, denn die in den Werbetexten explizit vermittelte Antwort lautet ‚Wir wissen ganz genau, was zu tun ist!‘. Mitunter scheint es aber auch, sie wüsste weniger als andere, denn unterschwellig wird vermittelt: ‚Wir waren es jedenfalls nicht!‘.

Die Folgen dieser Argumentationsmuster für die kulturelle Steuerung dürften beträchtlich sein und im Sinne des Klimaschutzes weitgehend negativ ausfallen: Die Verbraucher können letztlich offensichtlich beruhigt sein, weil ihnen nämlich die Unternehmen die Verantwortung für niedrigere CO₂-Emissionen, Ressourcenschutz und die Entwicklung alternativer Energien abnehmen (*Und das freut auch die Fahrer. Weil sie die Umwelt schonen können, ohne auf Fahrspaß und Alltagstauglichkeit verzichten zu müssen.* (VW 2008)). Man muss also nur noch Kunde werden: *So angenehm kann Ihre Entscheidung für Umwelt und Klima sein* (www.infoholz.de, Initiative des Holzabsatzfonds 2008).

Die Komplexität und Problematik der kulturellen Steuerung durch Lebensstilentwürfe, wie die Werbung sie anbietet, wird (ohne expliziten Bezug auf Werbekommunikation) auch von Falk Schützenmeister gesehen:

„Könnte die Etablierung der ‚Natur‘ als zentraler Wert die ökologische Krise lösen? In der Konsumgesellschaft wäre es das erste Mal, dass ein geschätztes Gut nicht konsumiert würde. Bestünde nicht die Gefahr, dass die Wünsche nach naturnahem Wohnen oder Fernreisen zunehmen? Solche Effekte wären nicht durch Recycling und Energiesparlampen zu kompensieren. Aber das kann man nur wissen, wenn die Umwelteffekte von Lebensstilentwürfen auch quantifiziert würden.“ (Schützenmeister 2010: 278).

Vorerst bleibt nichts als die Hoffnung, wie sie auch als Werbebotschaft zu finden ist: *I believe in Change* (IBC Solar 2011) – aber nicht nur in Bezug auf die Umstellung auf alternative Energien bei den Energieunternehmen und auf ein stärkeres Nachhaltigkeitsbewusstsein bei den Verbrauchern, sondern auch im Hinblick auf einen grundlegenden Wandel in der Wertekommunikation, unter anderem in der Werbung:

„Ohne Vorstellungen des richtigen Lebens, ohne ein Ideal der ‚guten Gesellschaft‘ (Lippmann 1937) und ohne das Regulativ intergenerationaler Gerechtigkeit wird es höchst unwahrscheinlich bleiben, dass Akteure die Bereitschaft entwickeln, ihre Verhaltensweisen nicht nur rhetorisch, sondern auch faktisch zu ändern.“ (Heidbrink 2010: 57f.).

Die vorliegende Studie ist nur ein exemplarischer Versuch zu zeigen, wie Werbetexte diskursanalytisch untersucht und kritisch reflektiert werden können. Natürlich müssten die an einem relativ kleinen synchronen Anzeigenkorpus gewonnenen Erkenntnisse an einem weitaus größeren, möglichst auch diachronen Korpus überprüft werden, um die hier getroffenen Interpretationen zu validieren. Dazu gehörte auch, die Anzeigentexte noch stärker zu kontextualisieren, d.h. die Argumentationsstrategien in Zusammenhang mit für den Klimadiskurs

relevanten Diskursereignissen (wie zum Beispiel politischen „Klimagipfeln“) zu bringen und stärker miteinander zu kontrastieren (nach Diskursereignissen, aber auch nach Branchen und Marken und deren Marktsituation sowie nach Funktionen der Werbung von Image- bis zu Verkaufsanzeigen). Auch sind hier nur Anzeigen Gegenstand der Untersuchung gewesen, interessant wäre ein entsprechender Medienvergleich mit anderen Werbeformen sowie mit programmatischen Äußerungen der Unternehmen auf der Ebene anderer Instrumente der Unternehmenskommunikation (z.B. Public Relations- und Corporate Social Responsibility-Maßnahmen). Schließlich konnten hier nur ausgewählte analytische Ebenen abgearbeitet werden, die sich intra- wie transtextuell erweitern ließen, um sie dann mit Texten anderer Akteursgruppen (z.B. journalistischen Texten) zu vergleichen.

Literatur

- Bendel, Sylvia (2008): Werbestrategien hinterfragen statt reproduzieren – Plädoyer für eine kritische Wissenschaft. In: Bendel/Held (2008): 229-244.
- Bendel, Sylvia/ Held, Gudrun (Hrsg.) (2008): Werbung – grenzenlos. Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Bendel Larcher, Sylvia (2012a): Werbekommunikation diskursanalytisch. In: Janich (2008): 229-241.
- Bendel Larcher, Sylvia (2012b): Wie Werbung wirkt: Konzept einer wissenschaftlich fundierten Kritik von Werbetexten. In: Aptom. Zeitschrift für Sprachkritik und Sprachkultur 8 (2). 112-138.
- Boykoff, Maxwell (2011): Who Speaks for Climate? Making Sense of Media Reporting on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cölfen, Hermann (1999): Werbeweltbilder im Wandel. Eine linguistische Untersuchung deutscher Werbeanzeigen im Zeitvergleich (1960-1990). Frankfurt am Main u. a.: Lang.
- Golonka, Joanna (2009): Werbung und Werte. Mittel ihrer Versprachlichung im Deutschen und im Polnischen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hauß, Michael von/ Kleine, Alexandro (2009): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. München: Oldenbourg.
- Heidbrink, Ludger (2010): Kultureller Wandel: Zur kulturellen Bewältigung des Klimawandels. In: Welzer et al. (2010): 49-64.
- Heinrichs, Harald/ Grunenberg, Heiko (2009): Klimawandel und Gesellschaft. Perspektive Adaptionskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jäckel, Michael (Hrsg.) (1998): Die unworbene Gesellschaft. Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Janich, Nina (2010): Werbesprache. Ein Arbeitsbuch. 5., vollständig überarb. Aufl. Tübingen: Narr.
- Janich, Nina (Hrsg.) (2008): Textlinguistik. 15 Einführungen. Tübingen: Narr.
- Janich, Nina (Hrsg.) (2012): Handbuch Werbekommunikation. Sprachwissenschaftliche und interdisziplinäre Zugänge. Tübingen: Francke.
- Janich, Nina/ Simmerling, Anne (2012, im Druck): „Nüchterne Forscher träumen...“ – Nichtwissen im Klimadiskurs unter deskriptiver und kritischer diskursanalytischer Betrachtung. In: Meinhof et al. (2012): 65-100.
- Krugman, Herbert E. (1979): Low Involvement Theory in the Light of New Brain Research. In: Maloney/Silverman (1979): 16-22.

- Kuckartz, Udo (2010): Nicht hier, nicht jetzt, nicht ich – Über die symbolische Bearbeitung eines ersten Problems. In: Welzer et al. (2010): 144-160.
- Lötscher, Andreas (2008): Textsemantische Ansätze. In: Janich (2008): 85-111.
- Maloney, John C./ Silverman, Bernard (Hrsg.) (1979): *Attitude Research Plays for High Stakes*. Chicago: Amer Marketing.
- Meinhof, Ulrike/ Reisigl, Martin/ Warnke, Ingo H. (Hrsg.) (2012): *Diskurslinguistik im Spannungsfeld von Deskription und Kritik*. Berlin: de Gruyter.
- Metzinger, Peter (2005): *Kampagnenmanagement und Campaigning*. In: Michelsen/Godemann (2005): 297-307.
- Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hrsg.) (2005): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis*. München: oekom.
- Niemczyk, Viona (2012): *Glaubwürdigkeit in der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen. Eine exemplarische Analyse anhand des Internetauftritts von Samsung*. Master Thesis an der Technischen Universität Darmstadt. URL: http://www.linglit.tu-darmstadt.de/fileadmin/linglit/sprache/download/dox/Niemczyk_Masterthesis.pdf, abgerufen 30.10.2012.
- Oreskes, Naomi/Conway, Erik M. (2010): *Merchants of Doubt. How a handful of Scientists obscured the Truth on Issues from Tobacco Smoke to Global Warming*. New York et al.: Bloomsbury.
- Peters, Hans Peter/ Heinrichs, Harald (Hrsg.) (2005): *Öffentliche Kommunikation über Klimawandel und Sturmflutrisiken: Bedeutungskonstruktion durch Experten, Journalisten und Bürger*. Jülich: Forschungszentrum Jülich.
- Schützenmeister, Falk (2010): *Hybrid oder autofrei? – Klimawandel und Lebensstile*. In: Voss (Hrsg.) (2010): 267-281.
- Spitzmüller, Jürgen/ Warnke, Ingo (2011): *Diskurslinguistik. Eine Einführung in Theorien und Methoden der transtextuellen Sprachanalyse*. Berlin/Boston: de Gruyter.
- Voss, Martin (Hrsg.) (2010): *Der Klimawandel. Sozialwissenschaftliche Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weingart, Peter/ Engels, Anita/ Pansegrau, Petra (2008): *Von der Hypothese zur Katastrophe. Der anthropogene Klimawandel im Diskurs zwischen Wissenschaft, Politik und Massenmedien*. 2., leicht veränderte Auflage. Opladen/Farmington Hills: Budrich.
- Welzer, Harald/ Soeffner, Hans-Georg/ Giesecke, Dana (Hrsg.) (2010): *KlimaKulturen. Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel*. Frankfurt/New York: Campus.
- Willems, Herbert (Hrsg.) (2002): *Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Ziemann, Andreas (2005): *Kommunikation der Nachhaltigkeit. Eine kommunikationstheoretische Fundierung*. In: Michelsen/Godemann (2005): 121-131.

Nachhaltigkeits-Marketing in der Strombranche: Abstrakte Begriffe verständlich kommuniziert?

Anja Janoschka & Sascha Demarmels

Abstract

Eine Voraussetzung für erfolgreiche Marketing-Kommunikation von erklärungsbedürftigen Gütern wie Strom und Ökoenergie ist zunächst einmal das Verstehen von deren Werbebotschaften – denn ohne Verständlichkeit auch keine Nachhaltigkeit. Hier trägt die Wahl der sprachlichen Mittel und der visuellen Kommunikation zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Nachhaltigkeit bei. Gerade die neuesten Ereignisse in Japan haben den Diskurs über erneuerbare Energien wieder verstärkt in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft entfacht – Energieproduzenten werben nun umso mehr für ökologische Stromquellen als Alternative zu in Atomkraftwerken (AKW) produzierten Strom. In unserem interdisziplinären Forschungsprojekt über Verständlichkeit analysieren wir, inwiefern die von Energieversorgern eingesetzten Kommunikationsinstrumente die Endverbraucher verständlich über alternative Energieformen informieren und/oder zum Kauf anregen. Solarstrom, Strom aus Wind- und Wasserkraftanlagen sind erklärungsbedürftige Güter, bei denen gerade das Verstehen des Werbetexts enorm dazu beitragen kann, eine Veränderung der Verbrauchereinstellung bzw. eventuell eine Entscheidung für oder wider Ökostrom oder AKWs zu beeinflussen. Ziel der qualitativen Textanalyse ist es, sprachwissenschaftliche Kriterien der Verständlichkeit herauszuarbeiten und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für eine verständliche, nachhaltige Marketing-Kommunikation zu entwickeln. Wir untersuchten 18 gedruckte Informations- und Bestellbroschüren und 3 Internetauftritte von vier Schweizer Energieproduzenten nach den linguistischen Kategorien Lesbarkeit, Lesbarkeit, Verständlichkeit und Heuristischen Hinweisreizen. Erste Ergebnisse zeigen, dass die kommunikativen Dimensionen der Verständlichkeit degressiv umgesetzt werden: Formale Kriterien wie Schriftbild und Farbverwendung sind oftmals sehr gut realisiert, Verbesserungspotential besteht aber z.B. bei der Verwendung von abstrakten Beschreibungen und bei zu langen Sätzen. Der Gebrauch von semantisch nicht eindeutigen Fachtermini wie Ökostrom und Marketingschöpfungen wie Ökopower verringert ebenso die Verständlichkeit. Heuristische Hinweisreize in Form von expliziten Handlungsaufforderungen als Teil der Direktmarketing-Kommunikation sind nur marginal vorhanden. Je besser aber ein Text über ein erklärungsbedürftiges Gut verstanden wird, desto grösser sind die Erfolgsaussichten, Endverbraucher durch nachhaltiges Marketing für die Herstellungsweise und damit der Art des zu beziehenden Stroms aus der Steckdose zu sensibilisieren.

1. Einleitung

Vom 20. bis 22. Juni 2012 fand in Rio de Janeiro (Brasilien) die Rio+20 United Nations Conference on Sustainable Development UNCSO statt. Nicht nur Staats- und Regierungschefs diskutierten dort über das politische Engagement für eine nachhaltige Entwicklung (Akademien der Wissenschaften Schweiz 2012). Auch die angewandte Forschung beschäftigt sich mit dem Streben nach

Nachhaltigkeit, zum Beispiel über die Kommunikation von erklärungsbedürftigen, erneuerbaren Energie-Produkten. Eine Voraussetzung für erfolgreiche Marketing-Kommunikation von erklärungsbedürftigen Gütern wie Ökostrom ist zunächst einmal das Verstehen von deren Werbebotschaften bzw. dem Produkt als solches – denn die Verständlichkeit der Botschaft beeinflusst die Kaufbereitschaft. Somit ist Verständlichkeit ein entscheidungsrelevantes Kriterium für den Verkauf von Ökostromprodukten. Durch den Einsatz von verständlichen sprachlichen und visuellen Mitteln leistet sie damit indirekt einen Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Schweizer Energieproduzenten werben für ökologische Stromquellen als Alternative zu in Atomkraftwerken (AKW) produziertem Strom. In unserem übergeordneten interdisziplinären Forschungsprojekt über Verständlichkeit „Ökower oder Naturstrom?“ analysieren wir u.a., inwiefern die von Energieversorgern eingesetzten Kommunikationsinstrumente die Endverbraucherinnen und -verbraucher verständlich über alternative Energieformen informieren und/oder zum Kauf anregen. In einer Stellungnahme der Akademien der Schweiz vom März 2012 heißt es, dass man in vielen Bereichen weiß, welches Verhalten auf der technischen Ebene durchaus zielführend wäre, „[d]as Problem liegt aber darin, die Menschen auch dazu zu bewegen, entsprechend zu handeln.“ (Akademien der Wissenschaften Schweiz 2012). Ziel dieses Projekts ist es, sprachwissenschaftliche Kriterien der Verständlichkeit herauszuarbeiten und in ein Modell zu integrieren, welches außerdem auch sozialpsychologische Faktoren beinhaltet. Die Faktoren und das Modell sollen anschließend mit Experimenten und qualitativen Befragungen verifiziert werden, um letztlich die folgende Frage zu beantworten: Wie können ökologische Produkte, die einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten, erfolgreich vermarktet werden, um die Menschen zum Handeln aufzufordern? Wir untersuchten gedruckte Informations- und Bestellbroschüren sowie Internetauftritte von vier Schweizer Energieproduzenten nach den linguistisch kodierten Kategorien der Leserlichkeit, Lesbarkeit, Verständlichkeit und Heuristik (vgl. Abschnitt 3.2). Die Kriterien wurden dabei aus der aktuellen Theorie zur Verständlichkeit (vgl. Abschnitt 3.2) abgeleitet und in einem Codebuch erfasst. Anschließend erfolgte die Codierung und Auswertung der Vorkommen der verständlichkeitsfördernden und -hemmenden Kriterien (vgl. Abschnitt 3.2). Daneben nutzten wir eine quantitative Befragung der Schweizer Bevölkerung (vgl. dazu auch Demarmels/Schaffner i.D.).

In dem vorliegenden Artikel konzentrieren wir uns auf einen methodischen Teilaspekt des Forschungsprojekts, d.h. einen Online-Pretest mit Studierenden des Wirtschaftsingenieurwesens. Die Studierenden im letzten Studienjahr sollten unter anderem die „abstrakten Begriffe“ *Nachhaltigkeit* und *Ökostrom* beschreiben. Dies gab Aufschluss über das semantisch und pragmatisch verankerte

Bild dieser Begriffe bei den Befragten. Wir möchten auf die Problematik und die Ergebnisse unserer Untersuchung vor allem in Bezug auf abstrakte Begriffe eingehen. Zunächst beleuchten wir kurz den Hintergrund zum Thema Nachhaltigkeit in der Schweiz. Anschließend stellen wir das Projekt „Ökopower oder Naturstrom?“ genauer vor und erläutern Hintergrund, Vorannahmen, Methode und bisherige Ergebnisse insbesondere im Hinblick auf Lesbarkeit und Verständlichkeit von abstrakten Begriffen. Auf Letzteres gehen wir mit der Befragung der Studierenden näher ein.

2. Nachhaltigkeit durch Verständlichkeit

Der folgende Abschnitt versucht den Zusammenhang von Verständlichkeit Nachhaltigkeit (engl. *sustainability*) zu erklären, wobei zunächst einmal auf Letzteres eingegangen wird. Nachhaltigkeit zu realisieren, ist ein gesellschaftliches Projekt, bei dem sowohl Umweltfaktoren als auch soziale und wirtschaftliche Ziele in engem Zusammenhang stehen. Die unterschiedlichen wirtschaftlichen und sozialen Ansprüche sind aber oftmals nur schwer in eine sinnvolle und gewinnbringende Beziehung zu setzen. Ökonomische, ökologische und soziale Ziele können selten gleichzeitig erreicht werden. Entsprechend dieser Polarisierung unterscheidet man im Marketing auch zwei Ansätze: Das *Marketing für Nachhaltigkeit* und das *Nachhaltigkeits-Marketing* (Belz/Bilharz 2005: 6). Ersteres versucht die soziale und ökologische Sichtweise von Nachhaltigkeit durch oftmals nicht-kommerzielle Unternehmen zu kommunizieren. Im Gegensatz dazu bezieht sich Nachhaltigkeits-Marketing auf die ökonomische Perspektive, nämlich die Gewinnmaximierung bei Unternehmen, „wobei die erfolgreiche Vermarktung von nachhaltigen Produkten und Leistungen im Vordergrund stehen“ (ebd.).

Dem Schweizer Strommarkt steht eine Öffnung bevor: In Zukunft wird jeder Haushalt bestimmen können, woher er seinen Strom beziehen will. Bisher hat ein Haushalt den Strom jeweils aus dem Elektrizitätswerk (EW) bezogen, das ihm regional zugeteilt war. Die Stromprodukte auswählen konnten die Haushalte allerdings bereits jetzt schon. Im Angebot der meisten EWs sind jeweils ein Mixstromprodukt mit Atomstrom und häufig mindestens zwei weitere, nachhaltigere Stromprodukte, beispielsweise aus Wasser-, Wind- und/oder Solarstrom. In Zukunft werden die einzelnen Haushalte nun nicht nur aus der Produktpalette „ihres“ EWs auswählen können, sondern es steht ihnen frei, Stromprodukte von irgendeinem Anbieter zu beziehen. Neben dem Preis- zeichnet sich bereits jetzt schon ein Produktwettbewerb ab.

Besonders umweltverträgliche Stromprodukte können heute mit einer Zertifizierung des Vereins für umweltgerechte Energie VUE versehen werden („*naturemade basic*“ und „*naturemade star*“). Durch diese Zertifizierung sowie die voranschreitende Liberalisierung erhalten die verschiedenen Produkte immer mehr das Potential, zu einem gewinnbringenden Gut zu werden. Allerdings muss hierzu erst die Bereitschaft geschaffen werden, den umweltverträglicheren Strom zu kaufen. Warum sollten Kunden dieses „generische“ aber teurere Produkt kaufen, denn was aus der Steckdose kommt ist im Endeffekt ja immer das Gleiche: Computer laufen nicht schneller, Kühlschränke nicht kühler und Kaffeemaschinen machen keinen besseren Kaffee, wenn sie mit teurerem Strom aus erneuerbaren Energiequellen betrieben werden.

Aufgrund der sich erst neu ergebenden Möglichkeiten eines (zumindest teilweisen) freien Strommarkts steckt die kommerzielle Vermarktung dieser nachhaltigen Produkte noch größtenteils in den Kinderschuhen. Aber nicht nur bei Unternehmen, auch auf Verbraucherseite bestehen viele Unsicherheiten. Strom aus erneuerbaren Energien ist ein erklärungsbedürftiges Produkt. Erklärungsbedürftig deshalb, da seine Zusammensetzung, seine Entstehungsformen, seine Arten und seine Herkunft den potentiellen Verbraucherinnen und Verbrauchern nicht sofort und einfach ersichtlich sind. Wenn man davon ausgeht, dass Textverständnis besonders bei erklärungsbedürftigen Produkten entscheidungsrelevant ist, muss deren Vermarktung auch über rationale, kognitive Muster laufen. Kaufentscheidend kann in der Kommunikationsbotschaft die Beantwortung folgender Fragen sein:

- Worum handelt es sich bei *erneuerbaren Energien*?
- Was ist *Ökostrom*, *Naturstrom* oder *Mixstrom*? Worin unterscheiden sich die Begriffe?
- Welche Vorteile und Nutzen bieten die unterschiedlichen Stromprodukte?
- Warum sollte man sich für ein preislich höher liegendes nachhaltiges Produkt entscheiden?

Auf der Mikroebene sind die oftmals unterschiedlich verwendeten Termini und neue Wortschöpfungen (z.B. *Ökopower*) aus deutschen und/oder englischen Wörtern ebenso verwirrungsstiftend. Worin besteht beispielsweise der Unterschied zwischen *Ökopower*, *Naturpower* und *Ökostrom*? Energieunternehmen, die Nachhaltigkeits-Marketing betreiben, tragen also mitunter selbst zur Verbraucherverwirrung bei, indem sie semantisch unklare Begriffe verwenden.

Eine Möglichkeit, Licht in das Dunkel zu bringen oder erklärungsbedürftige Produkte leichter kognitiv zugänglich zu machen, besteht in der gezielten Kommunikation mit der potentiellen Kundschaft. Die eigene Website, Texte des

Direct Marketing wie online und offline Mailings und Broschüren oder Flyer, beispielsweise als Rechnungsbeilage, sind gängige Kommunikationsinstrumente, die zum Kauf anregen sollen. Nachhaltig und erfolgreich können diese aber nur dann sein, wenn sie zunächst einmal verstanden werden.

3. Das Projekt „Ökopower oder Naturstrom?“

3.1 Ausgangslage

Zur Beurteilung der Verständlichkeit arbeiten wir im o.g. Projekt „Ökopower oder Naturstrom?“ interdisziplinär zusammen: Neben den sprachwissenschaftlichen Kriterien erheben wir auch sozialpsychologische Effekte wie zum Beispiel die Einstellung zum Umweltschutz und die Wirkung der Kommunikation. Außerdem schenken wir marketingspezifischen Merkmalen wie beispielsweise Labeln besondere Beachtung. Um deren Zusammenhänge zu verdeutlichen haben wir folgendes Modell entwickelt (Abb. 1) (vgl. dazu auch Demarmels/Janoschka 2012; Demarmels/Schaffner i.D.; Schaffner et al.).

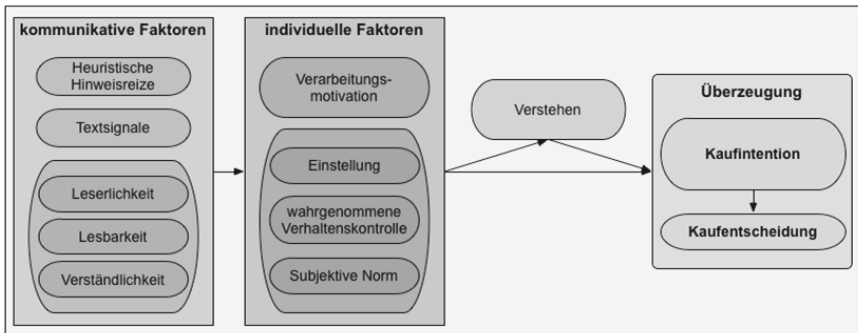


Abb. 1: Interdisziplinäres Modell zur angewandten Verständlichkeit in der Marketingkommunikation für erklärungsbedürftige Güter.

Das Modell vereint sprachwissenschaftliche und sozialpsychologische Aspekte: Zum einen enthält es die kommunikativen Faktoren, welche an einen Text gebunden sind. Hier werden vor allem die sprachwissenschaftlichen Kriterien von Leserlichkeit, Lesbarkeit und Verständlichkeit erhoben (vgl. Abschnitt 3.2). Hinzu kommen die heuristischen Hinweisreize, welche der Komplexitätsreduktion dienen, indem sie bei der spontanen Verarbeitung von Information als Hinweise auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit gelesen werden. Hierzu sind bei-

spielsweise Qualitätszeichen (Labels, Zertifikate) zu rechnen. Weiter können auch Signale im Text die Verständlichkeit beeinflussen. Hier geht es darum zu zeigen, ob die Textsorte als solche erkennbar ist und ob weiter klar ist, welche Handlung ausgelöst werden soll. Für den Bereich des Marketing wären hier beispielsweise Handlungsaufforderungen via Anmelde-/Bestelltalons oder Hyperlinks zu nennen.

Die Sozialpsychologie kommt bei den individuellen Faktoren ins Spiel: Hier geht es um Einstellungen der einzelnen Individuen, um Normen und um Verhaltenskontrollen. Außerdem haben empirische Untersuchungen gezeigt, dass auch die Verarbeitungsmotivation Einfluss auf die Verständlichkeit eines Textes nehmen kann (vgl. z.B. Demarmels 2010).

Im Falle der Marketingkommunikation soll die Wirkung eine Kaufentscheidung auslösen. Gemäß Modell gehen wir davon aus, dass diese Entscheidung nicht nur durch die Kommunikation selber, sondern vor allem auch durch das Verstehen dieser Information beeinflusst wird.

3.2 *Verständlichkeit: Nominalisierungen und abstrakte Begriffe*

In der Theorie ist Verständlichkeit nur teilweise ein gefestigter Begriff. In der Sprachwissenschaft wird unterschieden zwischen Leserlichkeit („Ist ein Text wahrnehmbar?“), Lesbarkeit („Ist der Text stilistisch zumutbar?“) und Verständlichkeit („Lässt sich das präsentierte Wissen an das jeweils individuelle Vorwissen anschliessen?“) (vgl. z.B. Demarmels 2010; Göpferich 2008; van Vaerenbergh 2007). In anderen Zusammenhängen wird der Begriff Verständlichkeit aber auch für die Ebene der Lesbarkeit verwendet (z.B. Langer et al. 2006), was zu terminologischen Ungenauigkeiten und zu Verwirrung bezüglich der Aussagen führt.

Während es sich bei der Leserlichkeit eigentlich um ein grafisches Problem handelt, beispielsweise durch die Auswahl der Schriftart und Schriftgröße oder der Schriftfarbe in Abhängigkeit vom Hintergrund, geht es bei der Lesbarkeit um ein sprachliches Problem, nämlich um Stil.

Verstöße gegen die Lesbarkeit sind beispielsweise Häufungen von Nominalisierungen, nicht erklärte Fach- und Fremdwörter, abstrakte Begriffe, verschachtelte Sätze oder Passiv. Das Hamburger Verständlichkeitsmodell (Langer et al. 2006) ist in den 1970er Jahren entstanden und befasst sich, trotz seines Titels, praktisch ausschließlich mit der Lesbarkeit. Mittels zwei Untersuchungen haben die Autoren nach verständnisfördernden Eigenschaften in Texten gesucht. Sie haben dabei unabhängige Personen gebeten, Texte im Hinblick auf ihre Lesbarkeit einzuschätzen und haben die Merkmale dann zu vier Gruppen zu-

sammengefasst. Die Texte wurden von Lehrern und Psychologen angefertigt und zwar im Hinblick auf ein Zielpublikum von 11- bis 12-jährigen Schülern. Die 27 verschiedenen Texte wurden anschließend von je 10 Lesern gelesen und beurteilt im Hinblick auf zuvor klar festgelegte Kriterien in 18 Eigenschaftspaaren (z.B. „zu kurz – zu lang“, „stark gegliedert – wenig gegliedert“). Diese 18 Eigenschaftspaare gruppieren die Autoren zu den vier Dimensionen „Einfachheit“, „Gliederung/Ordnung“, „Kürze/Prägnanz“ und „Anregende Zusätze“. Viele nachfolgende Modelle und Anleitungen zu verständlichen Texten stützen sich auf das Hamburger Modell (z.B. Göpferich 2001; Hajnal/Item 2005).

Nominalisierungen gehören gemäß diesem Modell implizit zur Einfachheit. Zwar wird dieser sprachwissenschaftliche Fachbegriff für Wörter, die aus anderen Wortarten in Nomen umgewandelt wurden, von den Autoren nicht erwähnt, jedoch zeigt ein Beispiel die Zuordnung deutlich: So werden zwei Texte miteinander verglichen, ein komplizierter und ein einfacher. Aus dem komplizierten Text

„Raub ist dasjenige Delikt, das jemand durch Entwendung eines ihm nicht gehörenden Gegenstandes unter Anwendung von Gewalt oder von Drohungen gegenüber einer anderen Person begeht, sofern die Intention der rechtswidrigen Aneignung besteht.“ (Langer et al. 2006: 23).

in der Vereinfachung:

„Jemand nimmt einem anderen etwas weg. Er will es behalten. Aber es gehört ihm nicht. Beim Wegnehmen wendet er Gewalt an oder droht dem Anderen, dass er ihm etwas Schlimmes antun werde. Dieses Verbrechen heisst Raub.“ (ebd.).

Der erste Text enthält die Nominalisierungen „Entwendung“ (von *entwenden*), „Anwendung“ (von *anwenden*), „Drohungen“ (von *drohen*) und „Aneignungen“ (von *aneignen*). Außerdem ist der Text über diese Nominalisierungen hinaus durch Nomen geprägt: Die Hauptaussagen liegen in Nomen, während die Verben weniger Bedeutung tragen (*ist, begehen, bestehen*, gegenüber *Raub, Delikt, Gegenstand, Gewalt, Person, Intention*). Im zweiten Text kommt tatsächlich auch noch eine Nominalisierung vor, nämlich das *Wegnehmen* – ein Wort, über das die meisten in diesem Text stolpern dürften. Ansonsten haben die Verben, welche jetzt klar in der Überzahl sind, an Bedeutung gewonnen: *jemandem etwas wegnehmen, etwas behalten wollen, jemandem nicht gehören, Gewalt anwenden, drohen, jemandem etwas Schlimmes antun, heissen*.

Aus diesem Beispiel wird auch klar, was das Schwierige an Nominalisierungen ist: Sie sind abstrakter als die zugehörigen Verben: Man weiß nicht, wer etwas tut / getan hat / tun soll. Insbesondere in instruierenden Texten kann dadurch die Verständlichkeit wesentlich beeinträchtigt werden (vgl. z.B. Göpfe-

rich 2008). Unter der Annahme, dass Marketingtexte eine bestimmte Handlung auslösen wollen, könnte man diese als eine Art von instruierenden Texten, bzw. als Texte mit Appellfunktion (Brinker 1997: 109) sehen (z.B. „Was muss ich tun, um ein anderes Stromprodukt zu beziehen?“). Hajnal/Item (2005) rechnen die Nominalisierungen darum auch zu den abstrakten Begriffen und raten dazu, Abstrakta möglichst zu vermeiden, da sie wenig anschaulich und damit auch wenig verständlich sind. Andererseits weisen die beiden Autoren aber auch darauf hin, dass in den Fachsprachen abstrakte Begriffe einen Sachverhalt oft präziser umschreiben (ebd.). Ganz abgesehen davon muss hier noch einmal betont werden, dass die Verständlichkeit eines Textes immer auch von seinen Rezipientinnen und Rezipienten abhängt: Wenn für ein Fachpublikum geschrieben wird, können und müssen auch Fachbegriffe verwendet werden. Oft sind solche Texte dann auch in einer Fachsprache geschrieben, welche beispielsweise komplexere Sätze und Nominalisierungen enthalten kann. Nur wenn sich ein fachlich komplexer Text an ein Laienpublikum wendet, entsteht die Schwierigkeit mit der Verständlichkeit. Im Extremfall kann aber auch ein grammatikalisch korrekter Text, ohne Sinnzusammenhang sein, *Der grüne Peter trinkt laufende Häuser*.

Hier zeichnet sich aber wie bereits erwähnt ein Problem ab: Die Verständlichkeit eines Textes hängt also vom Text und auch von dem Individuum ab, welches den Text liest. Dieses dem Verständnis zugrunde liegende Vorwissen zeigt sich auch in den Ergebnissen unseres Online Pre-Tests mit den angehenden Wirtschaftsingenieuren. Je nach Studienschwerpunkt haben diese das Thema Nachhaltigkeit mehr oder weniger ausführlich im Unterricht oder in Seminararbeiten behandelt. Sie haben also ein anderes Vorwissen als eine durchschnittliche Person aus der Bevölkerung. Weil gilt, dass, je näher Wörter an den Alltagserfahrungen der Rezipierenden sind, desto besser diese einen Text verstehen können (Baumert/Verhein-Jarren 2012), ist davon auszugehen, dass die Studierenden im Pre-Test wohl relativ gut mit den abstrakten Begriffen zurecht gekommen sein müssten.

Die Verständlichkeit im engeren Sinne beschreibt denn auch die Anschlussfähigkeit der neuen Informationen in einem Text an das bestehende Vorwissen der Rezipierenden – das eben je nach Individuum unterschiedlich sein kann. Für die Marketingkommunikation von Stromprodukten aus erneuerbaren Energien gehen wir davon aus, dass es sich bei der Zielgruppe um eine breite, also heterogene Allgemeinheit handelt.

3.3 Methode

Bei dem hier vorgestellten interdisziplinären Projekt handelt es sich um angewandte Forschung, welche von der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Zusammenarbeit mit vier Praxispartnern durchgeführt wurde. Für das Design des empirischen Teils wurden in einem Methodenmix qualitative und quantitative Herangehensweisen verknüpft.

Das Projekt wurde ursprünglich in vier Schritten geplant und später auf sechs Schritte ausgebaut.¹ Im ersten Schritt wurden aus der Literatur Kriterien für verständliche Texte abgeleitet. Dabei wurden neben der Verständlichkeit auch die Faktoren Leserlichkeit und Lesbarkeit berücksichtigt, denn wenn man einen Text nicht lesen kann, kann man ihn natürlich auch nicht verstehen. Es wurde ein Codebuch erstellt und eine Textanalyse von insgesamt 18 Marketingtexten und drei Internetauftritten der beteiligten Wirtschaftspartner durchgeführt.

In den Marketingtexten haben wir verschiedene Begriffe vorgefunden, welche aus der Theorie heraus im Hinblick auf die Verständlichkeit als schwierig eingestuft werden müssen. Insbesondere die abstrakten Begriffe und die Fremd- und Fachwörter wurden daraufhin noch mit einer kleinen, qualitativen Korpusanalyse analysiert, indem wir nach Belegen dieser Begriffe in aktuellen Medienerzeugnissen suchten. Hierzu haben wir die Textdatenbank COSMAS II des Instituts für Sprache IDS Mannheim verwendet.

In einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse der Textanalyse zusammengefasst und an die Kommunikationsabteilungen der Elektrizitätswerke sowie an die Praxispartner zurückgegeben. Bei der Besprechung wurden gemeinsam mit den Partnern Hypothesen über die Verständlichkeit abgeleitet. Eine solche Hypothese lautete beispielsweise, dass die Verständlichkeit und Wirksamkeit der Marketingkommunikation für Stromprodukte aus erneuerbaren Energien durch abstrakte Begriffe wie Nominalisierungen oder nicht erklärte Fachwörter eingeschränkt wird (vgl. Demarmels/Schaffner i.D.).

Im dritten Schritt wurden anhand der Hypothesen Experimente zur Überprüfung des Modells zur Angewandten Verständlichkeit (vgl. Abb. 1) durchgeführt. Dabei wurden einzelne Faktoren wie beispielsweise die Wirkung von Labels, Fachwörtern mit und ohne Erklärung oder Nominalisierungen getestet (vgl. Demarmels/Schaffner i.D.).

1 Das Projekt wird seit April 2012 von der Kommission für Technologie und Innovation KTI mitfinanziert.

Vor der Durchführung der Experimente wurde ein Online Pre-Test mit 38 Bachelor-Studierenden des Wirtschaftsingenieurstudiengangs an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur durchgeführt. Die primär männlichen Studierenden, die sich im Herbstsemester 2011 im letzten Studienjahr befanden, sollten die abstrakten Begriffe *Nachhaltigkeit* und *Ökostrom* frei assoziieren. Dies sollte Aufschluss darüber geben, inwiefern und welche synonymen Begriffe zur Begriffserklärung verwendet werden. Dies wiederum sollte die Hypothese unterstützen oder widerlegen, inwieweit u.a. Begriffe wie *Ökostrom*, *Naturpower* und *Ökopower* verwirrend wirken oder verstanden werden. Auf die Ergebnisse wird im Kapitel 4 näher eingegangen.

In zwei weiteren empirischen Schritten sollen die Experimente noch vertieft und außerdem qualitative Befragungen durchgeführt werden. Diese dienen ebenfalls der Verifizierung des Modells. Am Schluss des Projekts stehen neben der interdisziplinären Weiterentwicklung der Theorie konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis in Bezug auf die Marketingkommunikation für Stromprodukte aus erneuerbaren Energien.

3.4 Ergebnisse der Textanalyse

3.4.1 Leserlichkeit

Die Textanalyse hat ergeben, dass auf Ebene der Leserlichkeit eine gute Umsetzung in den untersuchten Flyern und Broschüren vorherrschte. Wenige Probleme ergaben sich aus der Schriftfarbe, die sich teilweise zu wenig vom Hintergrund abhob (z.B. weiße Schrift auf gelbem Hintergrund, vgl. auch Demarmels/Janoschka 2012) und durch zu geringe Schriftgröße.

3.4.2 Lesbarkeit

Auch die Lesbarkeit war grundsätzlich gut umgesetzt. Verständlichkeitskonform war insbesondere, dass in den Texten kaum Funktionsverbgefüge, Füllwörter, unnötige Vorspanne, unpersönliche Formulierungen vorkommen sowie dass sie mit logischen Themenfaltungen und Text-Bild-Beziehungen arbeiteten. Ebenso enthielten die Texte viele Leseanreize, was die Lesemotivation erhöhen dürfte (vgl. Langer et al. 2006; Göpferich 2001). Probleme ergaben sich hingegen vor allem durch gehäufte abstrakte Begriffe, Nominalisierungen, Passivsätze und häufige man-Formulierungen.

Die folgende Tabelle soll die Ergebnisse der Auswertung der Lesbarkeit im Bezug auf abstrakte Begriffe veranschaulichen (vgl. Tab. 1).

	U 1	U 2	U 3	U 4
abstrakte Beschreibungen	67	75	67	75
Nominalisierungen	60	58	73	33
belanglose Wörter	80	92	73	75
Füllwörter	100	83	100	92
Weichmacher	93	75	87	100

Tab. 1: Ergebnisse der Textanalyse der untersuchten Marketingtexte für Strom aus erneuerbaren Energien zu abstrakten Begriffen: Zusammenfassung aller untersuchten Texte pro Unternehmen (U1, U2, U3, U4); erreichte Punktzahl pro Kriterium in Prozent (hohe Zahl = gute Verständlichkeit).

Die Kriterien wurden qualitativ beurteilt, wobei jeweils vorab bestimmte Abschnitte in den Texten untersucht wurden. Kamen die gesuchten Phänomene weniger als 3 mal pro Abschnitt vor, erhielt das Kriterium die Bewertung 3, bei 3 Vorkommen die Bewertung 2 und bei mehr als 3 die Bewertung 1. Je höher die Bewertung, desto besser müsste theoretisch auch die Lesbarkeit sein, was sich ebenfalls positiv auf die Verständlichkeit auswirken sollte. Tabelle 1 zeigt eine Übersicht über die erreichten Punktzahlen in Prozent. Die Tabelle fasst die vergebenen Punkte für alle Texte der Unternehmen zusammen. Das Unternehmen U1 hat für die Füllwörter beispielsweise eine Einschätzung der Verständlichkeit von 100% erhalten, d.h. es kamen in allen untersuchten Materialien des Unternehmens U1 praktische keine Füllwörter vor. Hingegen hat das Unternehmen U4 bei den Nominalisierungen nur eine Einschätzung der Verständlichkeit von 33%, was bedeutet, dass in den Materialien des Unternehmens U4 sehr viele Nominalisierungen enthalten sind.

Abstrakte Beschreibungen, unter denen sich Normalverbraucher nicht viel vorstellen können (z.B. „20 Cent/kWh“), erweisen sich für die Verständlichkeit darum als schwierig, weil die neuen Informationen nur schwer an bestehendes Vorwissen angeknüpft werden können. Die abstrakten Beschreibungen in den untersuchten Marketingtexten umfassten viele technische Themen im Zusammenhang mit Strom und Stromprodukten und können damit als fachspezifisch betrachtet werden – in dem Sinne, dass bei Beschreibungen von komplexen fachlichen Sachverhalten auf gewisse Konzepte verkürzt Bezug genommen wird. Um das Beispiel von oben aufzunehmen: Unter *0.4 Cent* können sich die wenigsten etwas vorstellen, weil der Betrag kleiner ist als jene Beträge, welchen man im Alltag sonst begegnet. Weiter können sich die meisten wohl auch unter

einer *Kilowattstunde* relativ wenig vorstellen. Konkreter und damit besser an Vorwissen und Alltagsverständnis anknüpfbar wären Erklärungen, wie beispielsweise: „20 Cent pro Kilowattstunde heißt, dass sie für den Betrieb des Toasters pro Jahr etwa 6 Euro bezahlen, wenn Sie täglich zwei Scheiben Brot toasten.“

Auch Nominalisierungen wirken oft abstrakt, wenn nicht mehr klar ist, wer etwas tut und was genau alles ein Wort umfasst (vgl. Kapitel 3.2). Ebenso können unter abstrakte Bezeichnungen auch belanglose Wörter gerechnet werden, welche kein konkretes und unabdingbares Referenzobjekt haben, sowie Füllwörter („*auch*“, „*ja*“). Zusammen mit den „Weichmachern“ (engl. *Hedges*) wie z.B. die Verwendung des Konjunktivs halten sie einen Textinhalt relativ vage, was in gewissen Situationen durchaus nützlich sein kann, jedoch in der Marketingkommunikation die Verständlichkeit empfindlich beeinträchtigt: Die Rezipierenden wissen dann nämlich nicht, was genau von ihnen erwartet wird. Weichmacher sind gleichzeitig aber auch ein Stilmittel zum Ausdruck von Höflichkeit. Dies rechtfertigt, dass in den untersuchten Marketingtexten dennoch Weichmacher auftauchten, zumal es sich bei der Schweizer Strombranche um einen neuen Player auf dem freien Markt handelt, der noch wenig appellative, zum Kauf auffordernde Werbebotschaften erstellt. Füllwörter und belanglose Wörter hingegen waren relativ selten und standen damit in Einklang sowohl mit unseren Erwartungen wie auch mit den Vorgaben für verständliche Texte.

Die abstrakten Beschreibungen waren demgegenüber schwerwiegender: Sie ließen offen, ob die Zielgruppe die Begriffe mit den intendierten Inhalten auffüllen kann. Zur Überprüfung, ob es sich bei den entsprechenden Begriffen um gängige Worte in der Alltagssprache handeln könnte, wurde eine Korpusanalyse erstellt. Hierzu wurde im Korpus COSMAS II des IDS Mannheim in nationalen und regionalen Tageszeitungen nach den entsprechenden Begriffen (z.B. *Energiebewusstsein*, *erneuerbare Energie* / *erneuerbare Energiequellen*, *klimafreundlich* / *klimaneutral* / *klimaschädlich* / *klimaschonend* usw.) gesucht. Gleichzeitig wurde auch überprüft, ob bestimmte Fachwörter (z.B. *Biomasse*, *CO₂-neutral*, *Feinstaub*, *Gewässerschutz*, *Solarstrombörse* usw.) ebenfalls bereits Eingang in die Mediensprache gefunden haben. Das Korpus umfasst im 14 Zeitungen aus der Schweiz und Deutschland. Die Aktualisierung erfolgt mit einer Verzögerung von etwa einem halben Jahr, weshalb davon auszugehen ist, dass zum Zeitpunkt der Abfrage Anfang 2011 die Zeitungen bis etwa Mitte 2010 im Korpus vorhanden waren.

Tatsächlich finden sich viele der in den Marketingtexten vorgefundenen abstrakten Beschreibungen und Fachwörter auch im COSMAS II-Korpus wieder. Das Adjektiv *nachhaltig*, welches wir in den untersuchten Texten beispielsweise in der Kombination mit Energieversorgung, Entwicklung oder auch

als Nominalisierung (*Nachhaltigkeit*) vorgefunden hatten, kommt in den Zeitungen über 31.000 mal vor und zwar sowohl in regionalen wie auch in nationalen Zeitungen. Auch Wortverbindungen mit *Öko-* finden sich häufig, beispielsweise *Ökobilanz* (ca. 1.013 mal), *Ökologie* (13.870 mal), *Ökostrom* (2.887 mal) aber auch Wortverbindungen wie beispielsweise *ökologisch sinnvoll* (755 mal).

Diese Erkenntnisse lassen zwar noch nicht darauf schliessen, dass die entsprechenden Begriffe bei den Rezipierenden allgemein bekannt sind, jedoch kann davon ausgegangen werden, dass ihnen zumindest die Wörter geläufig sind, das heißt, sie kennen die Wortformen und können damit wahrscheinlich zumindest ein Thema assoziieren. Damit können sie solche Wörter auch an ihr bestehendes Wissen anknüpfen, jedoch muss offen bleiben, woraus dieses Wissen besteht (d.h. wie tief und detailliert einerseits, wie korrekt andererseits dieses Wissen ist).

3.4.3 Verständlichkeit

Bei der Verständlichkeit boten die untersuchten Texte mehr Probleme, auch wenn sie grundsätzlich immer noch gut umgesetzt waren. Schwierigkeiten bereiteten auf der visuellen Ebene problematische Farb- und Bildassoziationen und nicht eindeutige Text-Bild-Verhältnisse. Auf der verbalen Ebene gab es vor allem irreführende Titel und Zwischentitel sowie abstrakte Begriffe (z.B. die Preisangabe als „Rp. / kWh“), wie sie bereits unter Lesbarkeit beschrieben wurden, ebenso wie Fachwörter ohne Kontext oder Erklärung. Das Problem, welches sich hier an die Verständlichkeit stellt, bezieht sich vor allem darauf, dass die Rezipierenden die Begriffe für das Verständnis mit Inhalten füllen müssen. Die Frage ist nun, ob sie die richtigen Inhalte zuweisen können, oder ob sie Begriffe falsch verstehen. Eine Inhaltsanalyse von Hess-Lüttich et al. (2006) zeigt, dass in Partietexten zu Themen der Nachhaltigkeit in über 10% der Verwendungen Fehlinterpretationen der Adjektive *nachhaltig* und *dauerhaft* vorkommen. Diese Ergebnisse legen nahe, dass, selbst wenn man von der Zielgruppe ein gewisses Hintergrundwissen zum Thema Nachhaltigkeit erwarten würde, Begriffe trotzdem falsch verstanden werden können. Dies lässt damit die Folgerung zu, dass bei Texten für die breite Allgemeinheit Vorsicht mit abstrakten Begriffen und Fachwortschatz geboten ist.

Bei den Fremdwörtern bleibt zu bemerken, dass sie in den untersuchten Marketingtexten oftmals unmittelbar nach ihrer Nennung erklärt wurden. Dies war bei den Fachwörtern nicht in gleichem Masse der Fall. Grund dafür ist unter Umständen, dass es den Textern hier selbst nicht mehr auffällt, dass sie ein Fachwort verwenden.

Ebenfalls werden viele Marketingschöpfungen angewendet, wobei sich hier insbesondere dann Probleme bei der Verständlichkeit ergeben, wenn Fach- und Fremdwörter, Nominalisierungen und Marketingneuschöpfungen (z.B. *Ökoenergie*, *Ökopower*, *Naturpower*, *Naturstrom*, *Wassertop*, *Aquastrom*) gleichzeitig und gehäuft vorkommen.

3.4.4 Heuristische Hinweisreize

Am meisten Probleme bereiteten aber die heuristischen Hinweisreize: Aus den Texten ging meistens nicht hervor, dass sie eigentlich für ein Produkt warben, dass ihr Ziel also war, die Rezipierenden zu einem Wechsel ihres Stromprodukts anzuregen. Dies kann sich für die Zielgruppe erschwerend auf die Verständlichkeit auswirken, weil sie nicht weiss, was sie mit dem Text tun soll, bzw. wie sie ihn lesen muss. Teilweise war auch der Bestellvorgang für Strom aus erneuerbaren Energien zu kompliziert. Am effizientesten sind in der Praxis vorgefertigte, das heißt also bereits grösstenteils ausgefüllte Talons, bei welchen man nur noch an entsprechender Stelle ein Kreuz setzen und unterschreiben muss.

Dieser Umstand lässt sich unter anderem damit erklären, dass die Forschungspartner es noch nicht gewohnt sind, für ihre Produkte gezielt zu werben und hier im Vergleich mit der klassischen Produktwerbung eher zurückhaltend sind im Umgang mit der Kundschaft. Dies wird sich voraussichtlich noch etwas ändern, sobald die Strommarktöffnung in der Schweiz zur Realität geworden ist.

3.4.5 Zusammenfassung

Das Diagramm in Abbildung 2 gibt eine Übersicht über die Ergebnisse der Textanalyse auf die Texte der vier Unternehmen verteilt:

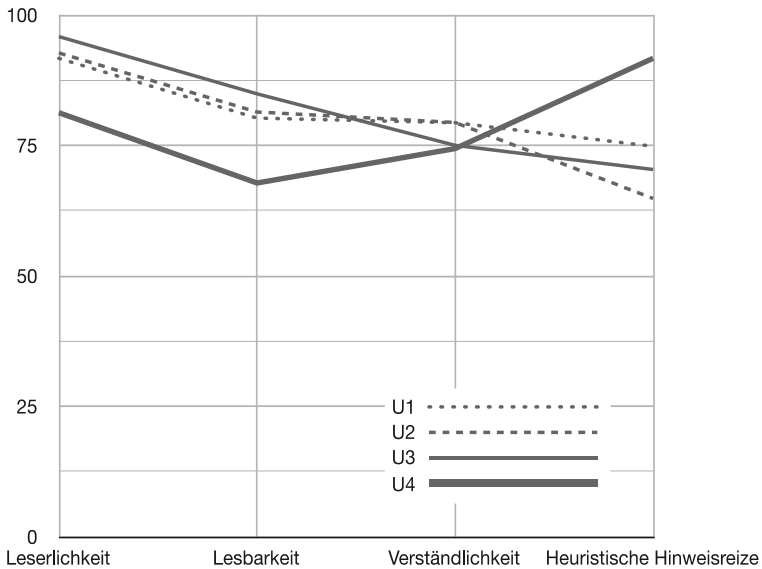


Abb. 2: Ergebnisse der Textanalyse, verteilt auf die vier Partnerunternehmen (U1, U2, U3, U4) (jeweils 4 Texte pro Unternehmen zusammengefasst).

Aus dem Diagramm lässt sich erkennen, dass erstens die Kriterien sehr gut umgesetzt sind (d.h. dass die Texte mehrheitlich sehr gut leserlich, lesbar und verständlich sind und heuristische Hinweisreize darin gut zur Geltung kommen) und sich die Kritik auf sehr hohem Niveau bewegt. Zweitens lässt sich auch erkennen, dass die vier Unternehmen sehr nahe beieinander liegen und – bis auf ein Unternehmen – auch dasselbe Stärken-Schwächen-Muster aufweisen, das heißt: Die Werte der Verständlichkeit nehmen ab von Leserlichkeit zu Lesbarkeit zu Verständlichkeit (in engerem Sinne) und zu den Heuristischen Hinweisreizen. Nur ein Unternehmen fällt aus diesem Muster heraus. Dort ist die Lesbarkeit schwächer ausgeprägt (Schwierigkeiten lagen vor allem in zu langen, verschachtelten Sätzen und vielen Nominalisierungen), dafür hat dieses Unternehmen bei den Heuristischen Hinweisreizen bessere Ergebnisse erzielt.

3.5 *Zwischenfazit und Ausblick auf die Experimente*

Die Besprechung der Ergebnisse der Textanalyse mit den Praktikerinnen und Praktikern brachte teilweise eine gewisse Überraschung und einige blinde Flecken zu Tage. Andererseits kamen aber auch grundlegende strukturelle Probleme zum Vorschein. Beispielsweise sind zwar die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Kommunikations- und Marketingabteilungen für die Kommunikation verantwortlich, die Inhalte werden aber von den Produktmanagern geliefert. Die Produktmanager reden aber oft auch bei den Formulierungen mit und beharren zum Teil auf detaillierten, exakten Beschreibungen, welche nur unter großem Aufwand (und mit viel Platz) in verständliche Informationen überführt werden können. Damit können die Mängel in den analysierten Texten mindestens zum Teil erklärt werden.

Andererseits hat das Coaching bei den Praxispartnern auch Fragen nach dem Stellenwert gewisser Kriterien aufgeworfen. Da diese zum Teil nicht empirisch getestet sind, flossen solche Fragestellungen anschließend auch in die Hypothesen der Experimente des nächsten Projektschrittes. Die Experimentenphase ist noch nicht abgeschlossen. Bislang konnte das Modell teilweise bestätigt werden. Genauere Ergebnisse finden sich in Demarmels/Schaffner (i.D.).

Gezeigt hat sich unter anderem, dass sich für die untersuchte Marketingkommunikation für Strom aus erneuerbaren Energien nicht bestätigen lässt, dass Nominalisierungen (auf der Ebene der Lesbarkeit) die Verständlichkeit negativ beeinflussen (respektive, dass ein Text ohne Nominalisierungen die Verständlichkeit eines Texts positiv beeinflusst). Damit würden Kriterien aus dem Hamburger Verständlichkeitsmodell (Langer et al. 2006) relativiert. Dies ist darum umso brisanter, als dass sich viele Ratgeber der Kriterien von Langer et al. bedienen. Jedoch können aus den hier vorgestellten Experimenten noch keine allgemeinen Rückschlüsse auf das Hamburger Modell gezogen werden, da die Experimente sehr sensibel sind und nur einzelne Variablen getestet werden können. Die Ergebnisse beschränken sich darum zur Zeit auf die Marketingkommunikation für Strom aus erneuerbaren Energien.

4. **Verständnis von Nachhaltigkeit in der Schweiz**

Um die Relevanz von Verständlichkeit im Stromsektor bzw. erneuerbaren Energien in der Schweiz besser einordnen zu können, geht dieses Kapitel auf eine entsprechende Studie ein und beleuchtet das Thema anhand einer an der Hochschule durchgeführten Befragung. Von Juni bis September 2011 hat das Zürcher Unternehmen Soft-Marketing eine anonyme Online-Befragung bei 370 Perso-

nen der Schweizer Bevölkerung durchgeführt. Sie wollten Antworten auf die Frage erhalten, welche Werte für eine zukunftsfähige Schweiz stehen. Die Befragten wurden gebeten, aus vorgegebenen Listen mit je ca. 100 Werten jene 10 auszuwählen, die sie

- a) für ihre wichtigsten persönlichen Werte erachten,
- b) in der Schweiz heute wahrnehmen,
- c) sich für die zukünftige Schweiz wünschen (Soft-Marketing 2011).

Die Befragten haben unter anderem folgende ihnen wichtigste, positive Werte der heutigen Schweiz angegeben: Lebensqualität, Demokratie/demokratische Prozesse, Dezentralisierung/Föderalismus, Wirtschaftliche Stabilität, Wohlstand, Meinungsfreiheit und Neutralität.

Für die zukünftige Schweiz werden unter anderem folgende Begriffswerte gewünscht:

Liste zukünftiger Wertvorstellungen der Schweiz	
1	<i>erneuerbare Energien</i>
2	<i>nachhaltige Technologien</i>
3	Lebensqualität
4	Demokratie/demokratische Prozesse
5	an zukünftige Generationen denken
6	<i>Bewahrung der Natur</i>
7	<i>Umweltbewusstsein</i>
8	Bildung
9	globales Denken
10	soziale Gerechtigkeit (...)

Tab. 2: Schlüsselwörter, welche die Wertvorstellungen der zukünftigen Schweiz beschreiben.

Die Wertvorstellungen, die die Befragten nennen, zeigen unter anderem einen klaren Trend zum Umweltschutz. Terminologien wie *erneuerbare Energien*, *nachhaltige Technologien* und *Bewahrung der Natur* spiegeln die Offenheit gegenüber alternativen Energieformen und Nachhaltigkeit wider. Durch die gezielte Auswahl dieser aufgelisteten Werte, könnte man davon ausgehen, dass die Befragten positive Assoziationen mit den Begriffen verbinden. Allerdings lässt sich nicht überprüfen, ob diesen ein Verstehen zugrunde liegt oder ob hier lediglich semantisch „leere“ Begriffe aufgrund ihrer positiv konnotierten, sozialen Komponente gewählt wurden. Dem könnte man aber auch entgegengesetzt schlussfolgern, dass die zugewiesene Bedeutung der Begriffe auf dem Vorwissen

sen der Befragten beruht, da die Begriffe in einer kontextlosen Liste ohne weitere Erklärungen stehen.

Der Pre-Test unserer Online-Befragung unter den Bachelor-Studierenden kommt zu einem teils ähnlichen Ergebnis, auch wenn es sich hierbei nicht um die Selektion vorgegebener Ausdrücke handelte. Die Studierenden beantworteten die offen gestellten Fragen (A) „Was verstehen Sie unter *Ökostrom*?“ (Abb. 3) und (B) „Was verstehen Sie unter *Nachhaltigkeit*“ (Abb. 4) unter anderem unter der Verwendung einzelner, in den folgenden Abbildungen extrahierten Begriffe:

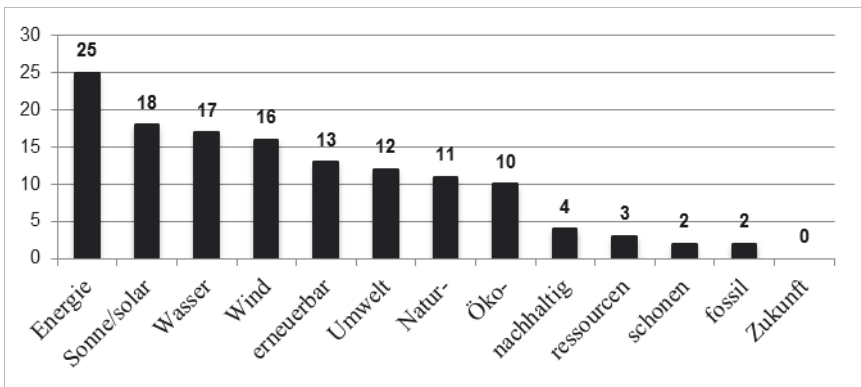


Abb. 3: Freie Assoziation zur Frage (A) „Was verstehen Sie unter *Ökostrom*?“

Am häufigsten nannten die Studierenden den Überbegriff *Energie* (25) und die drei präzisierenden Stromarten *Sonne* (18), *Wasser* (17), *Wind* (16). Sonne, Wasser und Wind sind die Stromarten, die in den meisten Stromportfolios der Energiewerke angeboten werden. Der Ausdruck *erneuerbar* wird 13 Mal erwähnt. Hier muss hinzugefügt werden, dass der Begriff *erneuerbar* oder auch *neue erneuerbare Energien* selbst in der Strombranche und von den einzelnen Energie-Unternehmen semantisch unterschiedlich verwendet werden, was nicht zum allgemeinen Verständnis beiträgt. *Umwelt* und *Natur* sind ebenso eng mit *Ökostrom* konnotiert wie bei den zukünftigen Wertvorstellungen der Schweiz in der Soft-Marketing Studie (Tab. 2)

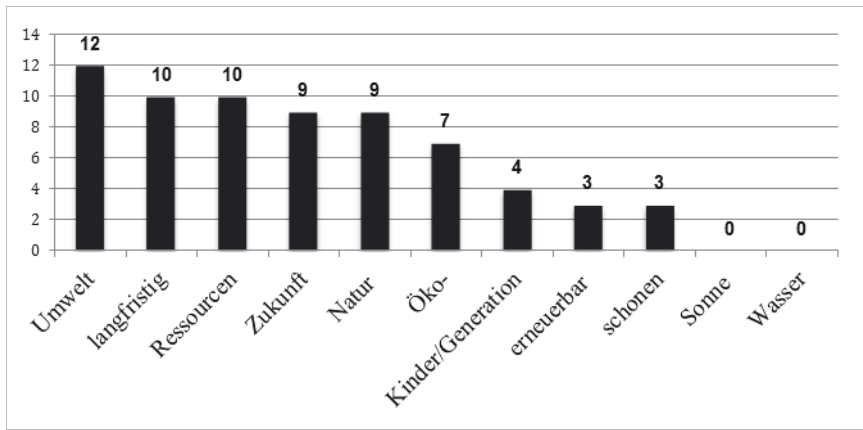


Abb. 4: Freie Assoziationen zur Frage (B) „Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?“

Neben den wiederholt verwendeten Begriffen zeigen die abgegebenen Erklärungen, dass die Befragten durchaus wissen, was sich unter den beiden abstrakten Begriffen verbirgt. Teils wurden die Fragen sehr kritisch oder negativ beantwortet (A, *Ökostrom*):

(1) *Ich bin gegen Solarstrom zum jetzigen Zeitpunkt, da diese Technologie noch nicht ausgereift ist. Die Produktion braucht zu viel Strom/Silicium und dies ist nicht ökologisch.*

(2) *Weil Ökostrom nicht nur Positives mit sich bringt!!*

oder sehr ausführlich (B, *Nachhaltigkeit*)

(3) *Wenn Ressourcen so eingesetzt werden, dass man sie möglichst effektiv nutzen kann und man versucht, die nicht nachwachsenden Rohstoffe möglichst nicht zu verwenden. Nachhaltig ist etwas, wenn es auch später noch von Nutzen ist und man nicht nur an die aktuelle Situation denkt. Z.B. ein Anstrich des Hauses mit Naturfarben, das kostet zwar im Moment mehr, ist aber weniger schädlich für die Umwelt und hält länger, ohne dass man es renovieren muss.*

Die Ausführungen der Studierenden belegen aber nicht zwangsläufig, dass alle anderen Verbraucherinnen und Verbraucher verstehen, was Nachhaltigkeit und Ökostrom beinhaltet: Viele Begriffe aus dem öffentlichen Diskurs werden benutzt, obwohl zum Teil nur vage Vorstellungen bezüglich ihrer Bedeutung bestehen (vgl. z.B. Hess-Lüttich et al. 2006). Oft wird in Werbestrategien sogar explizit mit offenen Wörtern gespielt, die dann von den Beworbenen mit positiven Assoziationen gefüllt werden sollen. Wullenweber (2006) beschreibt die

Referenz auf Natur und Umwelt als Werbestrategie in Bulgarien. Dort hat der inflationäre Gebrauch von Lexemen wie *bio* oder *öko* dazu geführt, dass die Begriffe mittlerweile staatlich geschützt sind und Produkte gesetzlich kontrolliert werden. Dies hat wiederum nach sich gezogen, dass nun in der Werbung neue, ähnliche Lexeme zur Anpreisung von Produkten verwendet werden wie beispielsweise *umweltverträglich* oder *umweltgerecht*. Diese Begriffe sind wiederum bewusst offen gehalten, um mit verschiedenen (positiven) Assoziationen gefüllt zu werden.

5. Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Wie unsere Studie zeigt, scheint es, dass in der Werbekommunikation von komplexen Gegenständen und Sachverhalten oftmals eine ebenso komplexe, schwer verständliche Sprache verwendet wird. Dabei werden Texte unter anderem mit abstrakten Begriffen, Fach- und Fremdwörtern überladen. Versteht das Zielpublikum solche Begriffe? Verfügt es über das notwendige Vorwissen? Oder ist es vollkommen ausreichend, wenn diese Begriffe „lediglich“ mit positiven Assoziationen konnotiert werden? Dies sind die Fragen, denen wir in der Studie nachgegangen sind.

Eines kann man als Ergebnis festhalten: Nominalisierungen und abstrakte Begriffe wie *Ökostrom* und *Nachhaltigkeit* werden im öffentlichen Diskurs verwendet, sei es in der Marketingkommunikation, in den Medien oder im Studium. Um die Ungewissheit der „Nicht-Verständlichkeit“ zu umgehen, also um verständlich zu kommunizieren, sollten Begriffe klar beschrieben und definiert werden. Oder wie Lass/Reusswig (2001: 151f.) postulieren: „Kommunikation über Nachhaltigkeit muss selbst nachhaltige Kommunikation sein“ – wir fügen hinzu: Kommunikation über Nachhaltigkeit muss verständlich sein, um nachhaltig zu wirken.

Literatur

- Akademien der Wissenschaften Schweiz. Die Energiewende ist weniger eine technische als eine gesellschaftliche Herausforderung. Stellungnahme vom 07.03.2012. <http://akademien-schweiz.ch/index/Aktuell/News.html> (Zugriff: 25.06.2012).
- Baumert, Andreas/ Verhein-Jarren, Annette (2012): Texten für die Technik. Berlin et al.: Springer.
- Belz Frank-Martin/ Bilharz Michael (2005): Einführung in das Nachhaltigkeits-Marketing. In: Belz/Bilharz (2005): 3-15.
- Belz Frank-Martin/ Bilharz Michael (Hrsg.) (2005): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Brinker, Klaus (1997). *Linguistische Textanalyse: Eine Einführung in Grundbegriffe und Methoden*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- COSMAS II, IDS Mannheim: <http://www.ids-mannheim.de/cosmas2/> (Zugriff: 10.07.2012).
- Demarmels, Sascha (2010): Was misst man eigentlich, wenn man Verständlichkeit misst? In: Galliker/Kleinert (2010): 105-121.
- Demarmels, Sascha/ Janoschka, Anja (2012): Ökostrom oder Naturpower? Verständlichkeit als Zeichen für Qualität in der Marketingkommunikation. In: Haas/ Lobinger (2012): 245-264.
- Demarmels, Sascha/ Schaffner, Dorothea (i.D.). Die Wirkung von Verständlichkeit in der Marketingkommunikation für erklärungsbedürftige Güter. Erscheint im Tagungsband der Ad-hoc-Gruppe Werbeforschung der DGPUK vom November 2011.
- Fischer, Andreas/ Hahn, Gabriela (Hrsg.) (2001): *Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit*. Frankfurt a.M.: VAS Verlag für Akademische Schriften.
- Galliker, Esther/ Kleinert, Andrea (Hrsg.) (2010): *Messen in der Linguistik*. Hohengeren: Schneider Verlag.
- Göpferich, Susanne (2008): *Textproduktion im Zeitalter der Globalisierung. Entwicklung einer Didaktik des Wissenstransfers*. Tübingen: Stauffenburg.
- Göpferich, Susanne (2001): Von Hamburg nach Karlsruhe: Ein kommunikationsorientierter Bezugsrahmen zur Bewertung der Verständlichkeit von Texten. In: *Fachsprache/International Journal of LSP* 23 (3-4). 117-138.
- Haas, Hannes/ Lobinger, Katharina (Hrsg.) (2012): *Qualitäten der Werbung – Qualitäten der Werbeforschung*. Köln: Halem.
- Hajnal, Ivo/ Item, Franco (2005): *Schreiben und Redigieren – auf den Punkt gebracht! Das Schreibtraining für Kommunikationsprofis*. Frauenfeld et al.: Huber.
- Hess-Lüttich, Ernest W.B. (Hrsg.) (2006): *Eco-Semiotics. Umwelt- und Entwicklungskommunikation*. Tübingen: Narr.
- Hess-Lüttich, Ernest W.B./ Meister, Nina/ Scholz, Roland W. (2006). Nachhaltigkeit. Zu einem Schlüsselbegriff in der politischen Kommunikation. Anhand einer vergleichenden Text- und Inhaltsanalyse von Partei-Publikationen in Deutschland und in der Schweiz. In: Hess-Lüttich (2006): 165-203.
- Langer, Inghard/ Schulz von Thun, Friedemann/ Tauscher, Reinhard (2006): *Sich verständlich ausdrücken*. München: Reinhardt.
- Lass, Wiebke/ Reusswig, Fritz (2001): Für eine Politik der differentiellen Kommunikation – Nachhaltige Entwicklung als Problem gesellschaftlicher Kommunikationsprozesse und –verhältnisse. In: Fischer/Hahn (2001): 150-174.
- Schaffner, Dorothea/ Demarmels, Sascha/ Janoschka, Anja (2009): *Effective Marketing Communication for Sustainable Energy: The Impact of Linguistic and Psychological Factors and their Interplay on Consumer Decision Making*. 8th Biennial Conference: Environmental Psychology. Zürich: ohne Verlag: 96.
- Soft-Marketing (2011): Welche Werte für eine zukunftsfähige Schweiz? Online Umfrage. http://www.soft-marketing.ch/site/index.cfm/id_art/70971/vsprache/DE; 20.06.2012.
- United Nations Conference on Sustainable Development UNCSD (2012): <http://www.uncsd2012.org/> (Zugriff: 01.07.2012).
- van Varenbergh, Leona (2007): Wissensvermittlung und Anweisung im Beipackzettel. Zu Verständlichkeit und Textqualität in der Experten-Nichtexperten-Kommunikation. In: Villiger/Gerzysch-Arbogast (2007): 167-185.
- Villiger, Claudia/ Gerzysch-Arbogast, Heidrun (Hrsg.) (2007): *Kommunikation in Bewegung. Multimedialer und multilingualer Wissenstransfer in der Experten-Laien-Kommunikation*. Frankfurt a.M.: Lang.
- Wullenweber, Karin (2006): Die Präsentation von Umweltthemen in Bulgarien in Tagespresse und Werbeanzeigen. In: Hess-Lüttich (2006): 325-344.

Messianic Moments in Communicating Sustainability

Ushma C. Jacobsen

Abstract

Using an ethnographic story to theorize and generalize beyond a case, the article describes and discusses the emergence of “messianic moments” within scientific professional interaction at a training course session on climate change impacts and sustainability. Using the concepts of knowledge asymmetries and renewability, the article argues how messianic moments allow for the temporary co-existence of the models and predictions of science, as well as the politics and culture of lived experience. Heterogeneous, paradoxical and non-coherent forms of knowing, which emerge and are recognized in messianic moments, are seen to secure the renewability and replenishment of the sustainability concept. The encouraging of messianic moments to emerge in scientific professional interaction is suggested to contribute to a *sustainable* professional communication of sustainability.

1. Introduction

In this article I consider how communicating concepts of sustainability in professional interactions might include messianic moments. Messianic moments are brief interludes when a different quality of communication characterised by messianic senses temporarily emerges within the interaction. I use the word messianic here to refer to a moment that is characterised by the passionately inspired and fervent zeal and intensity of a messiah. The communication of sustainability issues in professional situations and interactions embrace heterogeneous forms of communication such as poster and brochure campaigns, audio-visual dissemination, storytelling and theatre performances (UNEP/Futerra 2005; GTZ Rioplus 2006). However, the communication of sustainability issues within pre-designed, goal and objective focused training courses favour science-centred models of communication where emphasis is placed on transferring scientific information and case study examples that use hard and concrete facts given by numbers, percentages, statistics, graphs, tables and correlation charts. Such powerful devices that explain, justify and persuade are imperative for the scientific professional communication of sustainability issues. However in this article, I ask whether the communication of scientific knowledge that uses such explanatory devices becomes entangled with other qualities of communication? Are there moments where moving and expressive language contributes to raising the intensity and realness of truth claims on sustainability? Can we speak of “messianic moments” in scientific professional interaction? And if we can, do

these messianic moments contribute to a sustainable professional communication of sustainability?

My point of departure lies in the observation of a specific session located in a training course on mitigation and adaptation to climate change that involved interactions among development professionals with affiliations to engineering, agriculture, policy-making, water management and urban development. The course was conducted in Denmark, facilitated by Danish climate change experts and involved nineteen participants from Sri Lanka, Kenya, Egypt, Bangladesh, Uganda, Tanzania and Vietnam¹. The heterogeneity of expertise areas, cultural and social backgrounds and histories, and knowledges of local sustainability issues was salient among the participants. Although the training course explicitly addressed climate change issues, these issues were consistently tied to the concept of sustainability. The close relationship between sustainability and climate change is well established (WCED 1987; Yohe et al. 2007). The training course programme was designed to include sessions that shifted between lectures/presentations and groupwork. The first type of session was characterised by a “deficit model” of science communication involving the “one way communication from experts with knowledge to publics without it” (Trench 2008: 119), whilst the second type of session was characterised by a “dialogue model” of science communication that “engages publics in two-way communication and draws on their own information and experience” (Trench 2008: 119). The training course was primarily facilitated by the course organisers who brought both their science-based expertise and practitioner experience into circulation. On several occasions, “external experts” were involved in presenting key themes associated with climate change such as water resource management and poverty reduction.

In the first part of this article, I present an ethnographic story that crafts one specific session from the training course that focused on climate change impacts and poverty reduction. This session is specifically chosen from the larger training course because it exemplified the “deficit model” of communication where science-centred models were chosen to explain climate change and because the emergence of “messianic moments” became particularly evident. An ethnographic story can be likened to an ethnographic account that goes further than the descriptive. As an ethnographic account, it weaves excerpts chosen from transcripts of taped verbal interaction with the multi-layered interpretations of

1 The ethnographic material for this article is drawn from a part of my PhD fieldwork conducted in April-May 2009. The training course was commissioned and funded by a national development agency and it was designed and conducted by professionals in a consultancy company with activities involving agriculture, environment, energy and climate, and building and industry in over 40 countries.

the researcher's observations. These interpretations may or may not coincide with those of the speakers and other participants. However in addition, the ethnographic story is designed to be *agential* and *generative* (Winthereik/Verran 2012). It acknowledges the specific historicity of the empirical case but attempts to use this specific historicity to theorize and generalize beyond the case. In the second part of the article, I discuss what I mean by *messianic moments*. I do this by drawing on the colloquial understandings of messianic, and show how these relate to messianic moments not as a type of communication, but as an *experienced quality* of interaction. I do this by using an argument proposed by Laura Black (2008), who writes of how forms of structured interaction may include other qualities of experience. Returning to the specific session in the training course on climate change impacts and poverty reduction, I show how messianic moments appear in scientific professional interaction. The third part of the article draws attention to the concepts of knowledge asymmetries (the recognition of knowledge differences among participants) and renewability, which I associate with the concept of sustainability. I consider how the concept of sustainability is infused with heterogeneous forms of knowing and continue to consider how these often contradicting forms of knowing, which become recognizable in messianic moments, contribute to a renewability in our understanding of sustainability. Finally, I suggest that a sustainable professional communication can be understood as a renewable type of communication. The article ends with a consideration of how experts that encourage the emergence of messianic moments could be contributing to a sustainable professional communication of sustainability.

2. The Messiah – an ethnographic story

The participants involved in the training course return from their lunch break and are told that the next speaker will address the theme of climate change impacts and poverty reduction. The speaker is introduced as “important”, but we are not told exactly why, except that the speaker is employed in a highly ranked position in a highly reputable international NGO. The participants settle down to listen, accepting that the deficiencies in their knowledge will decrease after such a presentation. After a series of technical activity involving the adjustment of cables and identifying the PowerPoint presentation on a laptop, the speaker quickly dives into an ocean of climate change challenges:

It really makes a big difference – and it's going to make an even bigger and for most of them – a significantly negative difference in the world in the years to come. When you talk about climate change in Denmark, and perhaps if you go down on the street and you ask people you

meet ... many of them will talk about the icebears – who cannot survive, and many of them will talk about the glaciers and they will talk about Greenland. But that's not the main impact of climate change. The main impact of climate change, as you very well know, is amongst poor people in poor countries. And climate change is not something that is going to affect us a hundred years from now... it's not, it's there, right now and it is hitting and affecting millions of people already today.

Over the next three hours, the trail continues with dynamic language peppered with numbers and percentages. Diagrams and charts in various degrees of legibility and readability are shown. As they appear and disappear on the projection screen, we become involved in a whirlwind of information and sensation as bullet points, scientific-like statements (*the global sea level will increase by half a meter*), and journalistic headlines (*millions of people*) are juxtaposed and connected with pictures and images of homes ready to disappear when sea levels rise:

When you have an enormous ocean and it warms up by 1.5 degrees, it expands, just a little bit, but enough so the global sea level will increase by half a meter. 0.4 to 1 approximately – but just that 1.5 degrees is going to translate into a sea level rise that is going to be damaging, totally damaging for many of these islands. And we can't avoid it. 1.5 degrees is already there.

The speaker uses strong, emotive words: the effects of climate change are “*negative*”, and “*dramatic*”; s/he speaks on behalf of a climate change that has mighty coverage for “*millions of people*”. The threats of climate change are described as “*extremely serious*” issues that “*scares the heck out of*” people. And suspicion or scepticism is systematically erased: “*many of those islands will disappear – that is without any doubt*”.

Categories of *us* and *them* figure prominently: there are rich people and there are poor people. There are scientists – and there are all the others who are not scientists. Showing photographs of villages, floodwaters and families in dire conditions, vulnerable groups are named: there are climate refugees, Hindus, and politicians, respectively connected to the poor, the crazy, and the devious. Photographs and stories that remind people of home are shown and told. Some participants laugh while others frown. A barrage of blame follows as the speaker holds communities, specific groups of people, nations and regions as either responsible for the mess, or the victims of it. More numbers and percentages are given to emphasize the arguments. Small anecdotes pierce the presentation. The speaker articulates remedies, solutions, and forms of advocacy that are required to address the threats and hold the politically and economically powerful accountable.

The eyes and ears of the participants are fixed. Their facial expressions exhibit surprise, embarrassment, annoyance, enlightenment, frustration and in-

comprehension. The speaker appears as a person who is used to being listened to. The voice oozes confidence and command. The words induce fear and maelstrom, and paths of salvation. The modern messiah?

3. Messianic moments

3.1 *Colloquial understandings of messianic*

The concept of messiah circulates in multiple religions under heterogeneous names: the Jewish Messiah, the Christian Christ, the Hindu Avatar or the Islamic Prophet. Using the word *messianic* immediately implies an association with religious traditions where the word Messiah corresponds to “the anointed one” or to an appointed figure that appears as a saviour, or a speaker of truth who arrives amongst people who suffer, with a promise of salvation. In extended use, the word *messianic* refers to a situation that is characterised by the passionately inspired and fervent zeal and intensity of a messiah (OED 2012). Although the figure of the messiah appears in culturally and historically distinguishable forms, there are two types of identifiable similarities between them.

The first similarity is that the concept of the messiah is associated with figures that emanate charismatic authority. Authority is both given to the messiah and articulated by messiahs themselves. It would be erroneous to see charismatic leadership solely as the trait of an individual. Instead, charisma can be better understood as a social phenomenon that emerges from the bonds between messiahs and their religious, political or organizational followers. Charisma is the “inspirational component” of those bonds (Rotberg 2012). The second similarity is that the inspirational component is achieved through the tone and force of the delivery of sermons, monologues or speeches. Messiahs are skilful in the craft of using persuasive language, which with an eloquent use of vivid and emotive imagery succeeds in striking at both the “hearts and minds” of audiences (Cook 2010). Persuasive language is commonly associated with rhetoric that appeals to the 1) *ethos*, which persuades listeners to the credibility of the speaker; 2) *pathos*, which persuades listeners by appealing to their emotions, sympathies and imagination; and 3) *logos*, which persuades listeners by the use of reason and different forms of logical argumentation. In the next section, I consider how these understandings of messianic emerged in the training course session.

3.2 *Messianic moments as a quality of interaction*

The sense of charismatic authority and the use of persuasive language appeared in high intensity at the training course session. The speaker was given authority by being introduced as an “important” person without giving any further reasons other than stating the speaker’s institutional affiliation and position. The speaker’s authority was made even more authoritative by being articulated by the authority of the course organizer. The battery of messages related to the critical and urgent issues of climate change were poignantly delivered through a tone and force of persuasive language that *mixed* elements that appealed to ethos, pathos and logos in fluctuating sequence. The speaker spoke from own experience: showing photographs of flooded villages and families living in dire conditions, which had been captured by the speaker’s personal camera. References were made to the numerous scientific conferences on climate change that the speaker had attended. Such demonstrations of the speaker’s own engagement helped to produce an effect of credibility: the speaker had been there, had heard things, and had witnessed situations. Furthermore, the speaker displayed a fluency in assigning blame on certain groups of people; assigning victimhood on other groups of people; and listing remedies for addressing wrongdoings and injustices in a way that eliminated alternative explanations. The appeal to pathos was also effective. The social and economic injustices of climate change were repeatedly recited and these prompted a series of significant shifts in face and body movements evident among the participants. The appeal to logos was artistically demonstrated as the speaker explained climate change processes through science-based models, supported by strings of numbers and statistics, correlation charts, tables with percentages and graphs of varying legibility that appeared and disappeared on the projector screen.

The training course session, although having taken place within a specific period of time and intended to be an expert presentation, cannot simply be described as a single event in which an expert communicated critical climate change issues using the “deficit model” or “one way communication” model of science communication (Trench 2008). Instead, the session comprised a series of smaller events where at some moments, some participants appeared to agree with the speaker, and at other moments they seemed to strongly disagree. The varieties of expressions that emerged in the room ranged among surprise, embarrassment, annoyance, enlightenment, frustration and incomprehension. The same person showing enlightenment in one moment showed annoyance at another. Participants reacted to the speaker’s appeals in different ways, and these differing effects gave the sense that the time-bound session was, in effect, filled with messianic moments: moments where the speaker’s charismatic authority

and use of persuasive language had convinced certain participants of the truth claims s/he was making, and at other times had brought dismay and irritation.

This view of the session as filled with messianic moments is provoked by Black's (2008) argument of *qualities* of communication. The argument states that when participants engage in communication "that could be characterised as non-dialogic, such as discussion, debate or deliberation" (Black 2008: 93), they might also experience *moments* of dialogue where they may temporarily "imagine the real[ity] of the other" (Buber 1998:71 in Black 2008: 96). Black explains that dialogue is not a form of structured interaction, but is better seen as an *experienced quality of interaction*.

Relating this understanding of *experienced quality* to the training course session, I would argue that although the session was intended as a presentation made by an expert with wide knowledge of climate change challenges, there were nevertheless moments where messianic qualities and senses temporarily emerged between the speaker and the participants. Although the numbers, statistics and graphs argued the reality of climate change rationally and seemingly objectively, it was in the interludes – when these statistics and graphs were narrated alongside the emotional, the political, the picture-like and poetic – that the scientific communication of climate change developed other qualities that resembled the messianic. The speaker was not a messiah *per se*, but an expert that provoked messianic moments of zeal and intensity through the "inspirational bonds" (Rotberg 2012) that were collaboratively created between the participants and the speaker at the training course session. The session was not messianic communication *per se*, but rather an expert one-way communication event that comprised messianic moments. Messianic moments, thus, became an *experienced quality* of interaction within a more formal, pre-designed interaction. In the next part, I draw attention to the concepts of knowledge asymmetries and renewability, which I associate with the concept of sustainability. I consider how the concept of sustainability is infused with heterogeneous forms of knowing and how these often contradicting forms of knowing, which become recognizable in messianic moments, contribute to a renewability in our understanding of sustainability.

4. Knowledge asymmetries, renewability and sustainable professional communication

4.1 Knowledge asymmetries and sustainability

Knowledge asymmetries are the differences in knowledges that are *recognized* to exist among participants in situated interactions. These differences appear in varying intensities that make them more or less acute, or which make knowledge differences appear small, great, disturbing, serious, irrelevant, constructive, or detrimental for professional communication (Jacobsen 2012). Knowledge asymmetries, which arise from different forms of knowing emerge from the experiential, the theoretical, the social, the existential, the conceptual, the spiritual and the historical. The concept of sustainability affords a critical space in which different forms of knowing intermingle.

Most observers would agree that the concept of sustainability is a many-headed creature composed of a symptomatic richness that implicitly involves different forms of knowing. The concept of sustainability covers a vast discursive site that concerns “the co-evolution of human values, organization, knowledge, and technology with the environment” (Parrish 2008: 21). Sustainable development is likened to no less than an “epistemic jumble”, which not only appears as a specialized object, but also plays a structuring role “as a global metaphor for what communication and politics are and can become” (Jeaneret 2008: 245). These jumbles of concepts entangle humans and technologies; they entangle concepts of equity and justice with models of economic growth and downturns to become “storylines” where “the social and scientific merge in peculiar and multiple ways” (Krauss 2009: 150). Climate change, closely related to sustainability, is currently seen as a highly profiled issue (Carvalho 2008) and is investigated by and experienced from heterogeneous perspectives. Advocates from local communities, scientists, economists, media workers, researchers and politicians all participate in infusing the concept of sustainability with a thousand points of entry and a thousand ways of knowing. Scoones (2007) maintains that although sustainability is regarded as a buzzword, it continues to be a powerful and influential meeting point of knowledge and ideas that links disparate groups on the basis of broad common agendas. Thus, in this respect, sustainability and climate change can be paradoxically described as “*travelling* concepts” (Bal 2002), which hover between ordinary words, theoretical tools and experiential dilemmas, or as “*cultural fix points*” (Jensen 2006), which are focal points that arise in the communication between two actors who both feel they represent a certain topic. Whether travelling or fixed, the professional communication of

sustainability will undoubtedly comprise asymmetrical forms of knowing and explaining.

The training course session can be fairly described as a place where communication occurred amongst professionals that approached climate change from different forms of knowing. Professional communication events are never *tabula rasa* events; participants carry their histories, their logics, their connections and their cultural hierarchies into them, which they then use to understand what is being said. When the speaker articulated vivid and sharp binary categories of different groups: the safe and the vulnerable; the poor and the rich; the hungry and the satiated; the scientists and the politicians, the speaker was also articulating various representations of the participants who were present in the room. The content, tone and force of the speaker's messages, appealing to ethos, pathos and logos, co-existed with the knowledge and experience of the participants. It seemed that the speaker was often oblivious to the fact that many of the participants already knew about the injustices of climate change, or that they did not consider themselves "poor", or that the speaker's two-dimensional photograph of a landslide was the three-dimensional experience of some of the participants. In short, the participants were reacting to something being told to them, but they knew parts of it from *another* place.

4.2 Sustainability and the "renewable"

Published knowledge on sustainability often articulates sustainable development and adaptation as a "three-legged stool", which comprises social, ecological and economic dimensions (Yohe et al. 2007). These dimensions are frequently articulated as "people, planet, profits", or the triple bottom lines of sustainability (Elkington 1997). The Brundtland Report's definition of sustainable development as "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (WCED 1987) remains salient amongst professionals working with sustainability issues. Although the concept of "needs" is explicit in the definition, there is also an implicit concern about the limitations of the environment's ability to meet present and future needs and the necessity of using materials that are *renewable* in order to meet those needs. Renewability is an important theme in sustainability and it emerges as both a facilitating concept and a target of strategic and concrete interventions that guard human and ecological resources from depletion and secure their capability for being replenished. In the next section, I consider that if renewability is a condition for sustainability, then can sustainable professional communication be seen as a renewable type of communication?

4.3 *Sustainable professional communication as a renewable type of communication*

Renewability means that a resource has the capability of being replenished. If the resource in question is knowledge, then a renewability of knowledge is the same as speaking of renewability in how we think, explain, perceive, experience and relate to certain topics. A renewability of knowledge allows changes, movements, rearrangements and reactions to what we know, how we know it, and other ways of knowing it.

The concept of sustainability is saturated by technocratic and instrumental perspectives that privilege economic-centred and natural science-centred models of causality (Healy 2004). Although it would be difficult and detrimental to argue against the truth claims of these perspectives, they nevertheless carry an arrogance from which other or alternative perspectives are diminished. The “evidence” of science and economics, explicitly codified and visualized through numbers, percentages, statistics, graphs, tables and correlation charts, provide such effective explanatory and justification devices, that other forms of understanding and explaining phenomena appear inadequate. This suggests that scientific professional communication of sustainability often becomes intolerant and closed to other forms of knowing and explaining. However, I would argue that a sustainable professional communication of sustainability is a communication that is tolerant of other ways of knowing about the interrelationships and hierarchies between people, planet and profits. A sustainable communication of concepts such as sustainability is not gridlocked, undeniably fixed, and capable of being depleted. It is a communication that continually replenishes the concept because it is open to negotiation and rearrangements of explanations, understandings and frameworks for strategic and operational action. In the next section, I consider how messianic moments contribute to a sustainable professional communication that is renewable.

4.4 *Messianic moments and sustainable professional communication of sustainability*

It was clear that the participants at the training course session – all of them working professionally with sustainability and climate change issues and all of them representing “poor countries” – were significantly moved by the speaker’s explanations and accounts at many moments. Although they listened politely giving the speaker the respect that is accorded to any speaker at a formalized event, it became obvious that in a sea of polite listening, the speaker’s words

caused great discomfort and animation. For example, in one moment when the speaker seemed to favour some “poor” countries over others led to creating divisions between the participants – where some came from “poor” countries and others from “poorer” countries. Participants looked accusingly at each other to gauge who was stronger or weaker, or more efficient or deficient in addressing climate change challenges. In other moments, some participants tried to correct the speaker’s statements when they contradicted their own knowledge of local situations and local conditions. The corrections were sometimes met with swift denial from the speaker causing retreat, disbelief or afterthought. Being told something about their own countries or their own politicians that they had not known before, or would rather remain silent about, embarrassed some participants. Others displayed anger and irritation – because what right did the speaker have to displace what they knew of their local or national conditions? The speaker seemed to occupy an ambiguous position: at times appearing as a person who sympathized with their cause, who understood their conditions and who was aligned and on the side of the participants; and at other times, the speaker created a distance from the participants and assumed the position of the scientifically informed expert with ready-made technocratic solutions to addressing climate change challenges. In other words, the speaker shifted position: at one moment arguing the reality of climate change rationally and objectively from a position of the expert separated from the participants, and in the next moment arguing emotionally, politically and poetically from a position of a messiah displaying solidarity and sameness with the participants. This led to a training course session filled with articulations of paradox and allegory.

Murphy (2009) explains that some of the most productive, creative and enduring forms of human communication are articulated through paradoxes:

“Through the medium of paradox, human beings communicate indirectly about matters that are among the most important in human lives. These things are most often notoriously elusive – which is why they lend themselves to tacit, enigmatic and tangential methods of communicating.” (Murphy 2009: 153).

Paradox is seen to have a strong relation to nonsense, and although paradoxes seem nonsensical, they have curiously powerful ways of making sense although they appear non-consistent or illogical (Murphy 2009:154). Paradox is able to room the recognition of knowledge asymmetries that emerge from different forms of knowing, despite the contradictions and inconsistencies that participants may sense. Paradoxes are made both explicit and sensitive when they are delivered in a tone and force that strike at our “hearts and minds”. Allegory, or articulating something to mean something other and more than what is said,

plays a key role in articulating paradoxes, and demonstrating “ways of knowing in tension” (Law 2004). Furthermore, allegory is found in all places:

“Politicians, advertisers, lawyers, satirists, liars, diplomats, conciliators, priests, parents, partners, general practitioners – all of us trade in allegory, and all of us are skilled in the practices of decoding it.” (Law 2004: 89).

Returning to the training course session: when the speaker spoke as the expert engaging in a “deficit model” communication of climate change, much of the content had little effect on the participants. This strikes a chord with arguments stating that sustainability communication based on “fear messages” prove ineffective (Sundblad et al. 2008; UNEP/Futerra 2005). However, when the speaker spoke about the non-scientific, the elusive, the close and the experiential – and this is what I describe as messianic moments emerging temporarily in the professional interaction – participants were clearly animated. In these moments, characterised by a different quality of communication, participants were able to recognize acute knowledge asymmetries and alternative insights. This is where allegory was decoded and paradoxes surfaced, and where different forms of knowing encountered each other in a heightened way.

It is worth emphasizing that the speaker’s fluctuating appeals to ethos, pathos and logos involved both an underestimation and an overestimation of the participants’ knowledge of locally contextualized sustainability issues. An underestimation created the effect of irritation and frustration; an overestimation created the effect of surprise and wonder. Furthermore, the speaker’s use of oversimplified categories of rich/poor or safe/vulnerable, often recited without little nuance, worked to create strong reactions among the participants.

The rhetorical terms of ethos, pathos and logos are often associated with empty, bombastic language that often treats audiences as lesser knowing and uses stark forms of social categorization. However, Foss (2004) encourages a positive view of rhetoric where ethos, pathos and logos are used to exchange meanings through symbols. When participants became entangled in brief interludes of messianic moments – when the statistics and graphs of science were narrated alongside the emotional and the political – other symbols than those of science circulated in the interaction. These symbols created new chains of association that shifted how sustainability and climate change were understood. This suggests that messianic moments play a part in scientific professional interaction by bearing the potential of maintaining and securing a dynamic process of interaction. This in turn strengthens the ability for participants to rearrange what is known about a certain topic, how a topic could be explained, experienced or related to. Messianic moments secure a renewable, and therefore sustainable, type of communication.

5. Conclusion

This article shows how a typical training course session, pre-designed in a “deficit model” of communication contained the emergence of brief interludes of messianic moments where allegory, paradox and “knowing in tension” surfaced. These moments emerged as participants recognized and assessed the asymmetries of their knowledge. These moments functioned to surface alternative understandings, insights and knowledge arrangements for all participants, including the speaker/expert. Although these messianic moments were not seen to be consciously created by the speaker in the training course session, I suggest that messianic moments could play a valuable role in a sustainable professional communication of sustainability.

Communicating concepts of sustainability in professional interactions is often shrouded in details using numbers, percentages, statistics, graphs, tables and correlation charts – the symbols of science. Although such symbols are critical means of explaining and justifying the sustainability challenges that global societies face, they often occupy a hegemonic position. Not only does the communication of sustainability require a sensitivity to the multi-directional and multi-dimensional nature of communication, it also requires sensitivity to recognizing that professional participants carry their histories, their logics of association of what “people, planet, profit” means, and their cultural and social hierarchies – in short, their knowledge – into the communication event. As experts can never have full access to the knowledge landscapes present in the room, they will always be faced with the risk of underestimating or overestimating the knowledge of the participants. Experts face a constant occupational hazard in that they are often forced to formulate complex, paradoxical, and non-coherent phenomena using reductive social and cultural categories. This may emerge from the structure of the time-restricted structure of a communication event, but this may also emerge from the insensitivity of experts to acknowledge other forms of legitimate knowledge that participants have access to.

However, experts that are sensitive to these issues could use messianic moments as a communicative tool to maintain and secure a dynamic process of interaction. Instead of seeing messianic moments as deviant or as a side event in scientific professional interaction, experts could consciously work with encouraging messianic moments to emerge, although their emergence and outcomes cannot be guaranteed. In fact, I would go so far as to suggest that a part of scientific expertise should include knowledge and skills in how to create messianic moments. Instead of seeing such qualities of interaction as a barrier to the effective communication of serious issues, experts could consciously use a persuasive language, which appeals to ethos, pathos and logos in a tool-like manner to

provoke the emergence of messianic moments. Messianic moments allow for the temporary co-existence of the models and predictions of science, as well as the politics and culture of lived experience; and messianic moments are critical to the *sustainable* professional communication of sustainability, which allows a constant renewability because it is tolerant of other ways of knowing about the interrelationships and hierarchies between people, planet and profits. A renewable communication *also* attends to knowing and understanding the indirect, the allegorical and the paradoxical. This includes scientific explanation, but is not limited by it. A sustainable communication of concepts such as sustainability is not gridlocked, undeniably fixed, impoverished and capable of being depleted. It is a communication that continually replenishes the concept because it is open to negotiation and rearrangements of explanations, understandings and frameworks for strategic and operational action.

References

- Bal, Mieke (2002): *Travelling Concepts in the Humanities: A rough guide*. Toronto: University of Toronto Press.
- Black, Laura W. (2008): *Deliberation, Storytelling, and Dialogic Moments*. In: *Communication Theory* 18 (1). 93-116.
- Buber, Martin (1998): *The Knowledge of Man: Selected essays*. Trans. Friedman, Maurice/ Gregor-Smith, Ronald. New York: Humanity Books.
- Carvalho, Anabela (ed.) (2008): *Communicating Climate Change: Discourses, Mediations and Perceptions*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- Cheng, Donghong/ Claessens, Michel/ Gascoigne, Toss/ Metcalfe, Jenni/ Schiele, Bernard/ Shi, Shunke (eds.) (2008): *Communicating Science in Social Contexts: New models, new practices*. Dordrecht: Springer.
- Cook, Guy (2010): "Hearts and Minds" Persuasive language in ancient and modern public debate. In: Maybin/ Swann (2010): 134-145
- Elkington, John (1997): *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Evie, Katz/ Cheney, Helen/ Solomon, Fiona (eds.) (2004): *Sustainability and Social Science Roundtable Proceedings*. Institute for Sustainable Futures UTS. December 12, 2003, ISF/CSIRO (2004).
- Falzon, Mark-Anthony (ed.) (2009): *Multi-sited ethnography: theory, praxis and locality in contemporary research*. Farnham, Surrey: Ashgate.
- Foss, Sonja K. (2004): *Rhetorical Criticism: Exploration and Practice*. 3rd edition. Long Grove (IL): Waveland.
- GTZ Rioplus (2006): *Strategic Communication for Sustainable Development: A conceptual overview*. Bonn: GTZ. Environmental Policy and Promotion of Strategies for Sustainable Development.
- Healy, Stephen (2004): *The sustainability problematic – reconnecting society and nature*. In: Evie et al. (2004): 187–205.
- Jacobsen, Ushma C. (2012): *Knowledge Asymmetries: A situated inquiry in three sites of professional communication*. PhD thesis. Aarhus: Aarhus University.

- Jeanneret, Yves (2008): The Epistemic Jumble of Sustainable Development. In: Cheng et al. (2008): 243-257.
- Jensen, Iben (2006): The Practice of Intercultural Communication: Reflections for professionals in cultural meetings. In: Samovar et al. (2006): 39-48.
- Krauss, Werner (2009): Localizing Climate Change: A multi-sited approach. In: Falzon (2009): 149-164.
- Law, John (2004): *After Method: Mess in social science research*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Maybin, Janet/ Swann, Joan (eds.) (2010): *Routledge Companion to English Language Studies*. London: Routledge.
- Murphy, Peter (2009): Introduction: Paradox and communication. In: *Empedocles European Journal for the Philosophy of Communication* 1 (2). 153-160.
- OED (2012): Messianic, adj.. Oxford English Dictionary Online. September 2012. Oxford University Press. <http://www.oed.com/view/Entry/117118> (accessed November 15, 2012).
- Parrish, Bradley D. (2008): Sustainability-Driven Entrepreneurship: A literature review. Sustainability Research Institute, University of Leeds. SRI papers 9. March 2008.
- Parry, Martin L./ Canziani, Osvaldo F./ Palutikof, Jean P./ van der Linden, Paul/ Hanson, Clair E. (eds.) (2007): *Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rotberg, Robert I. (2012): Charisma, Leadership, and Historiography. In: *Journal of Interdisciplinary History* 42 (3). 419-428.
- Samovar, Larry A./ Porter, Richard E./ McDaniel, Edwin R. (eds.) (2006): *Intercultural Communication: A reader*. Belmont (CA): Wadsworth.
- Scoones, Ian (2007): Sustainability. In: *Development in Practice* 17 (4-5). 589-596.
- Sundblad, Eva-Lotta/ Biel, Anders/ Gärling, Tommy (2008): Knowledge and confidence in knowledge about climate change among experts, journalists, politicians, and laypersons. In: *Environment and Behavior* 41 (2). 281-302.
- Trench, Brian (2008): Towards an analytical framework of science communication models. In: Cheng et al. (2008): 119-135.
- United Nations Environment Programme (UNEP)/ Futerra (2005): *Communicating Sustainability: How to produce effective public campaigns*. Nairobi: UNEP.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987): *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Winthereik, Brit R./ Verran, Helen (2012): Ethnographic stories as generalizations that intervene. In: *Science Studies* 25 (1). 37-51.
- Yohe, Gary W./ Lasco, Rodel/ Ahmad, Q.K./ Arnell, Nigel/ Cohen, Stewart/ Hope, Chris/ Janetos, Anthony/ Perez, Rosa T. (2007): Perspectives on climate change and sustainability. In: Parry et al. (2007): 811-841.

Klimawandel und Nachhaltigkeit. Strategische Frames von Unternehmen, politischen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Organisationen

Inga Schlichting & Andreas Schmidt

Abstract

Der Klimawandel hat als Nachhaltigkeitsproblem seit mehr als zwei Jahrzehnten einen festen Platz auf der internationalen gesellschaftlichen Agenda und stellt damit auch Unternehmen vor neue Herausforderungen. Diese reagieren unter anderem kommunikativ – indem sie versuchen, die gesellschaftliche Debatte über das Problem und seine Lösung mitzugestalten. Auf Basis eines strukturierten Literaturüberblicks arbeiten wir vier dominante Frames heraus, die Unternehmen und andere gesellschaftliche Akteure in der Klimadebatte einsetzen. Diese zeichnen sich jeweils durch eine spezifische Sichtweise auf das Klimaproblem und das Ziel der nachhaltigen Entwicklung aus. Insbesondere gewichten und hierarchisieren die Verfechter der verschiedenen Frames die Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales unterschiedlich, begründen dies durch verschiedene Leitwerte und leiten daraus sehr unterschiedliche klimapolitische Handlungsempfehlungen ab.

1. Einleitung

Das Thema Nachhaltigkeit hat seit Ende der 1980er Jahre einen festen Platz auf der Agenda der internationalen Politik (WCED 1987; Gupta 2010). Eine nachhaltige Entwicklung, die ökonomisches Wachstum in Einklang bringt mit dem Erhalt natürlicher Ressourcen und der Verbesserung der menschlichen Lebensbedingungen, gilt heute als eine der größten Herausforderungen der Weltgesellschaft. Damit haben sich gleichzeitig auch die Anforderungen an Unternehmen gewandelt. Gesellschaftliche Legitimation lässt sich für sie heute nicht mehr alleine durch die effiziente Produktion von Gütern und Services sicherstellen. Gefordert wird darüber hinaus ein verantwortungsvoller Umgang auch mit ökologischen und sozialen Ressourcen. Vor diesem Hintergrund stehen vor allem Großkonzerne zunehmend unter öffentlicher Dauerbeobachtung und Kritik (Dyllick 1992; Carroll/Buchholtz 2011: 16-18).

Unternehmen reagieren auf unterschiedlichen Managementebenen auf diese neuen Anforderungen (Dyllick 2002). Neben der Umsetzung konkreter Nachhaltigkeitsprojekte besteht ein zentrales Ziel auch darin, ihre Bemühungen im Sinne der Reputationsbildung an relevante Bezugsgruppen zu kommunizieren – etwa an Politiker, Investoren, Kunden, Mitarbeiter und die breite Öffentlichkeit (Signitzer/Prexl 2007; Nikolaeva/Bicho 2011; Perez-Batres et al. 2012). So ver-

öffentlichen immer mehr Unternehmen regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte (Kolk 2004; Gray 2006; Ihlen 2009) oder inszenieren ihre Bemühungen in einer wachsenden Zahl an Corporate Responsibility- und Umwelt-Kampagnen (Bhattacharya/Sen 2004; Yoon et al. 2006; Miller 2010; Trapp 2012).

Dabei kommt es jedoch immer wieder zu Konflikten. Häufig fallen die Auffassungen von Unternehmen und anderen Gesellschaftsakteuren auseinander, was Nachhaltigkeit ist und wie sich eine nachhaltige Entwicklung erreichen lässt. Das zeigt sich besonders an der öffentlichen Debatte um den Klimawandel – der häufig als paradigmatisches Nachhaltigkeitsproblem bezeichnet wird (Newig 2011: 119). Während viele Unternehmen sich öffentlich zu einer Verantwortung für den Klimaschutz bekennen, wird ihnen von Umweltorganisationen und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren oft „Greenwashing“ vorgeworfen, ein Bekenntnis zum schönen Schein (Greer/Kenny 1996; Müller 2007; Cho et al. 2011). Solche Auseinandersetzungen sind Teil eines öffentlichen Deutungskampfes, bei dem es um viel geht: Unternehmen und andere soziale Akteure versuchen, eine bestimmte Problemperspektive mit entsprechenden Lösungsvorschlägen durchzusetzen, um den politischen Willensbildungsprozess in ihrem Sinne zu beeinflussen. Kommunikationswissenschaftlich gesprochen geht es dabei um strategisches Framing: Die Akteure rücken bestimmte Aspekte des Problems und möglicher Lösungen mit dem Ziel in den Vordergrund, Unterstützung für die eigene Position zu mobilisieren (Entman 1993; Benford/Snow 2000: 624).

Ziel unseres Beitrags ist es, das strategische Framing zum Klimawandel in den vergangenen 20 Jahren nachzuzeichnen. Auf welchem Verständnis von Nachhaltigkeit beruhen diese Deutungen? Welche Dimensionen von Nachhaltigkeit werden dabei in den Vordergrund gestellt? Wo gehen die Problemperspektiven von Unternehmen, politischen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Organisationen auseinander? Wo gehen sie wiederum zusammen – und warum? Zur Beantwortung dieser Fragen greifen wir auf drei aktuelle Literaturstudien zurück, auf deren Basis wir die strategische Klimakommunikation von Unternehmen (Schlichting erscheint 2013), zivilgesellschaftlichen und politischen Akteuren (Schlichting/Schmidt 2012; Schmidt 2012) für den Zeitraum von 1990 bis 2011 rekonstruieren.

Der Beitrag gliedert sich in vier Schritte: In einem ersten Abschnitt geben wir einen kurzen Überblick über den Ansatz des strategischen Framings. Im Anschluss daran verorten wir das Problem Klimawandel in der interdisziplinären Nachhaltigkeitsdebatte. Auf dieser Basis untersuchen wir schließlich das strategische Framing von Unternehmen, politischen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Organisationen, arbeiten Gemeinsamkeiten und Konfliktlinien heraus und rekonstruieren, welche unterschiedlichen Auffassungen von Nachhaltig-

tigkeit hinter den Frames dieser Akteure liegen. Abschließend fassen wir die Befunde zusammen und diskutieren Implikationen für die praktische Nachhaltigkeitskommunikation.

2. Framing als Kommunikationsstrategie

Folgt man der weit verbreiteten Definition von Entman (1993: 53) lässt Framing sich allgemein definieren als „to select some aspects of a reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation“. Als Kommunikationsstrategie wurde der Framing-Ansatz zunächst vor allem in der sozialen Bewegungsforschung (weiter-) entwickelt (Snow et al. 1986; Snow/Benford 1992; Gerhards 1995; Pan/Kosicki 2001). Erfolgreiche „Frame-Sponsoren“ greifen dortigen Untersuchungen zufolge auf bestehende kulturelle Codes zurück: Sie knüpfen ihre Botschaften an Wertvorstellungen, die sie mit ihren Zielgruppen teilen (können), um Unterstützung für ihre Ziele zu mobilisieren (Gamson/Modigliani 1989: 2; Benford/Snow 2000: 624; Pan/Kosicki 2001: 49; Reese 2001: 15). Bezug nehmend auf diese Forschung greifen seit den 1990er Jahren auch PR-Forscher zunehmend auf das Framing-Konzept zurück, um Kommunikationsstrategien von Unternehmen und anderen sozialen Akteuren zu untersuchen (Hallahan 1999; Knight 1999; Hiebert 2003; Perkins 2005; Reber/Berger 2005; Lundy 2006; Lim/Jones 2010: 294). Aus Sicht der PR geht es beim strategischen Framing darum „common frames of reference“ (Hallahan 1999: 207) zu etablieren – also gemeinsame Problemperspektiven, die z.B. Unternehmen mit ihren Stakeholdern teilen und die deshalb eine wichtige Grundlage für das übergeordnete Ziel von PR darstellen, nämlich die Sicherung gesellschaftlicher Legitimation (Jarren/Röttger 2009: 33; Wæraas 2009; Merkelsen 2011: 127). In unserer Analyse strategischer Frames über den Klimawandel legen wir den Fokus auf die unterschiedlichen Lösungsansätze, die Unternehmen, politische Akteure und soziale Bewegungen propagieren – oder in der Worten Entman’s (1993) auf die „treatment recommendations“ und die dahinter liegenden sozialen Wertvorstellungen.

3. Klimawandel und nachhaltige Entwicklung

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist eng mit dem sogenannten Brundtland-Report von 1987 (WCED 1987) verbunden. Wir nehmen die dort angelegte Verknüpfung von Umweltschutz und gesellschaftlichem Fortschritt zum Ausgangspunkt

unserer Überlegungen und verwenden den Begriff Nachhaltigkeit im Sinne des Brundtland-Konzepts „nachhaltige Entwicklung“. Ausgangspunkt für die Entwicklung des Konzepts war zum einen die Sorge um die begrenzte Tragfähigkeit des Erdsystems hinsichtlich der Nutzung von Ressourcen und der Einleitung von Abgasen, Abfällen, Abwässern, etc. (Boone 2010: 137); zum anderen die Auffassung, dass der Wohlstand (v.a. in Entwicklungsländern) wachsen muss um soziale Probleme wie Armut und Hunger zu bekämpfen. Daraus werden häufig separate oder auch miteinander verbundene Ziele für drei Dimensionen abgeleitet: Ökologie, Ökonomie und Soziales (Boone 2010: 139). Angestrebt wird dabei einerseits die Erhaltung als schützenswert erachteter Objekte - meist steht dabei die *natürliche Umwelt* inklusive der für menschliches Leben wichtigen Ressourcen und *Ökosystemservices* im Vordergrund, aber auch gewachsene *soziale Gemeinschaften* werden in der Nachhaltigkeitsliteratur teilweise als schützenswert dargestellt (Parris/Kates 2003: 567f.; Leiserowitz et al. 2006: 416). Andererseits ist das Ziel der *ökonomischen und sozialen Weiterentwicklung* angelegt. Hierbei geht es allgemein darum, ein größeres menschliches Wohlbefinden zu erreichen – beispielsweise indem Armut, Ungleichheit und soziale Unsicherheiten verringert werden (Leiserowitz et al. 2006: 418ff.; Atkinson et al. 2007: 1).

Aus den weitreichenden Zielsetzungen in verschiedenen Dimensionen ergibt sich die Frage, inwiefern sich diese miteinander vereinbaren lassen, welche Probleme möglicherweise prioritär angegangen werden sollten und was die allgemeinen Zielsetzungen auf der konkreten Handlungsebene bedeuten. Da es sich um ein normatives Konzept handelt, ist die Präzisierung von Wertvorstellungen abhängig, die zwischen sozialen Akteuren variieren (Parris/Kates 2003: 581; Bonfadelli 2010: 259; Heinrichs 2010: 338). Dabei sind Konflikte zu erwarten – auch weil die Anerkennung von ökologischen Grenzen eine internationale und intergenerationelle *Aufteilungsproblematik* für künftige Entwicklungsmöglichkeiten impliziert (Kaivo-oja 1999: 149; Agyeman 2007: 178; Atkinson et al. 2007: 2; Leist 2007: 3). Anders ausgedrückt: „Sustainability remains a controversial concept, behind which there are different interests, conflicting views of the world and of nature as well as diverse understandings of development and societal regulation“ (Brand 2011: 58). Beispielsweise ist der Stellenwert der Natur umstritten – diskutiert wird, inwiefern man der Natur einen eigenständigen Wert beimessen kann und soll. Während die Natur in der ökozentrischen Perspektive eigenständige „biotic rights“ hat, kann aus Sicht der Anthropozentristen der Wert natürlicher Ressourcen nur in Bezug auf den menschlichen Nutzen bestimmt werden (Williams/Millington 2004: 100ff.). Damit verbunden ist die Frage der Substituierbarkeit von natürlichen mit künstlichen Ressourcen – also inwiefern die intergenerationelle Weitergabe eines

größeren materiellen Wohlstandes die Verschlechterung der natürlichen Umwelt rechtfertigen kann (Heinrichs 2011: 640).

Unterschiedliche Sichtweisen zu diesen Fragen schlagen sich auch in Nachhaltigkeitsleitlinien verschiedener gesellschaftlicher Akteure nieder. Die vielfältigen Nachhaltigkeitsindizes, die in den letzten Jahren entwickelt wurden, betonen in unterschiedlichem Maße die Erhaltung und die Entwicklung ökologischer, sozialer und ökonomischer Werte (siehe Tabelle 1; vgl. für einen umfassenden Überblick Parris/Kates 2003). Die *Global Reporting Initiative* beispielsweise, die von Investoren und Unternehmen in Kooperation mit Nichtregierungsorganisationen ins Leben gerufen wurde, fokussiert auf die wirtschaftliche Leistung von Unternehmen – ökologische und soziale Werte rangieren dabei in erster Linie als Mittel zum Zweck. Bei dem von einer Bürgerstiftung getragenen *Boston Indicators Project* hingegen stehen soziale Ziele im Mittelpunkt. Ökologische und ökonomische Aspekte sind hier vor allem insofern relevant, als dass sie zu diesem Ziel beitragen, z.B. hinsichtlich der öffentlichen Nutzung von natürlichen Erholungsräumen. Diese Unterschiede in den Zielhierarchien sind vor allem deshalb wichtig, weil sie auch unterschiedliche nachhaltigkeitspolitische Prioritäten setzen und unterschiedlichen Handlungsoptionen Vorschub leisten.

Index	Träger	Was soll erhalten werden?	Was soll entwickelt werden?
Commission on Sustainable Development (CSD)	Vereinte Nationen	Klimastabilität, Reinheit von Luft und Wasser, Biodiversität, Fruchtbarkeit von Land und Ozeanen	Gerechtigkeit, Gesundheit, Bildung, Qualität des Wohnraums, Stabilisierung der Bevölkerung
Environmental Sustainability Index (ESI)	Yale University, Columbia University, World Economic Forum	Luft- und Wasserqualität, allgemein: gesunde Umwelt	Resilienz sozialer Systeme gegenüber Umweltveränderungen inkl. effektiver (transnationalen) Institutionen
Boston Indicators Project (BIP)	Boston Community Foundation	Öffentliche Grünflächen, Reinheit von Luft und Wasser, Biodiversität, ästhetischer Wert der Umwelt	Zivilgesellschaft, Kultur, Wirtschaft, Bildung, Qualität des Wohnraums, Gesundheit, Sicherheit, Technologie, Verkehrsinfrastruktur
Global Reporting Initiative (GRI)	Coalition of Environmentally Responsible Economies	Rohstoffe, Schutz der Umwelt vor schädlichen Einflüssen durch Produktion und Produktnutzung	Rentabilität, Beschäftigung, Vielfalt der Belegschaft, Arbeitsbedingungen, Verbrauchersicherheit, Gesundheit

Tabelle 1: Ziele ausgewählter Nachhaltigkeitsindizes (eigene Darstellung nach Parris/Kates 2003).

Der Klimawandel nimmt in den verschiedenen Nachhaltigkeitsleitlinien wie auch in der öffentlichen Debatte um das Thema einen zentralen Platz ein. Er ist ein globales und langfristiges Problem, bei dem in besonderem Maße wirtschaftliche, ökologische und soziale Belange verschränkt sind. Historisch wie auch gegenwärtig hängen *wirtschaftliche Entwicklung* und der Ausstoß von Treibhausgasen eng zusammen: „the causes of (...) climate change are deeply embedded in the socio-economic fabric of modern society“ (Lidskog/Elander 2010: 33). Klimawissenschaftliche Befunde zeigen, dass schon heute zahlreiche *Ökosysteme* von den Folgen industrieller Treibhausgasemissionen betroffen sind (IPCC 2007: 20). Für die Zukunft werden auch für *menschliche Lebensbedingungen* weitreichende Folgen prognostiziert: Der Anstieg des Meeresspiegels etwa kann Inseln und dicht besiedelte Küstenregionen gefährden. Die Verschiebung von Klimazonen kann in vielen Teilen der Welt zu einer Wasser- und Nahrungsmittelknappheit führen und damit auch zu umfassenden Gesundheitsrisiken (Schneider et al. 2007: 787). Die klimaökonomische und Vulnerabilitätsforschung weist darauf hin, dass Verursachung des und Betroffenheit vom Klimawandel raum-zeitlich tendenziell auseinanderfallen: Zukünftige Generationen und Menschen in Entwicklungsländern sind besonders stark von den negativen Auswirkungen des Klimawandels bedroht, während die wirtschaftliche Entwicklung in den Industrieländern seit Ende des 19. Jahrhunderts für einen Großteil der CO₂-Emissionen verantwortlich ist (Baiocchi et al. 2010: 63ff.; Fussell 2010: 600ff.; Jones/Kammen 2011: 4090).

Diese klimawissenschaftlichen Befunde bieten reichlich Anknüpfungspunkte dafür, den Klimawandel als Zeichen einer ausgeprägten Nicht-Nachhaltigkeit derzeitiger (welt-) gesellschaftlicher Strukturen und Aktivitäten darzustellen. Doch Daten zu bereits sichtbaren Konsequenzen sowie probabilistische Aussagen zu zukünftigen Risiken stellen hierfür lediglich eine Basis dar. Erst normative Wertungen, die von verschiedenen Akteuren in unterschiedlicher Weise gefällt werden können, machen aus dem wissenschaftlichen Konstrukt Klimawandel ein Nachhaltigkeitsproblem. Zudem ergibt sich aus der Diagnose eines grundsätzlichen Handlungsbedarfs nicht zwangsläufig ein eindeutiger Maßnahmenkatalog, dessen Umsetzung das Problem nicht nur effektiv löst sondern zudem keine negativen Nebenwirkungen auf andere wertgeschätzte Güter und Ziele – die durchaus jeweils auch einen Bezug zum übergeordneten Nachhaltigkeitsziel haben können – hat (Beck 2012: 52). Welche gesellschaftlichen Reaktionen auf den Klimawandel angezeigt sind und wie dabei ökologische, soziale und wirtschaftliche Ziele gewichtet und verbunden werden können, ist vor diesem Hintergrund eine schwierige und umkämpfte Frage. Im folgenden Abschnitt werden wir herausarbeiten, welche Handlungsoptionen Unternehmen, politische Akteure und zivilgesellschaftliche Organisationen favorisieren, wel-

che Werte dabei an oberste Stelle gestellt werden und welche Konfliktlinien sich zwischen den unterschiedlichen Perspektiven abzeichnen.

4. Strategische Frames über den Klimawandel

In der strategischen Kommunikation von Unternehmen, politischen Akteuren und zivilgesellschaftlichen Organisationen lassen sich seit Ende der 1980er Jahre vier zentrale Frames unterscheiden, die unterschiedliche Interpretationen des Konzeptes Nachhaltigkeit repräsentieren und sich damit auf unterschiedlichen Positionen eines Zieldreiecks mit den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales abbilden lassen (Abb. 1). Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Befunde der bisherigen Forschung, für die unterschiedliche Materialien wie Positionspapiere, Pressemitteilungen, Werbekampagnen, und - im Falle von Unternehmen - auch Geschäftsberichte ausgewertet wurden.

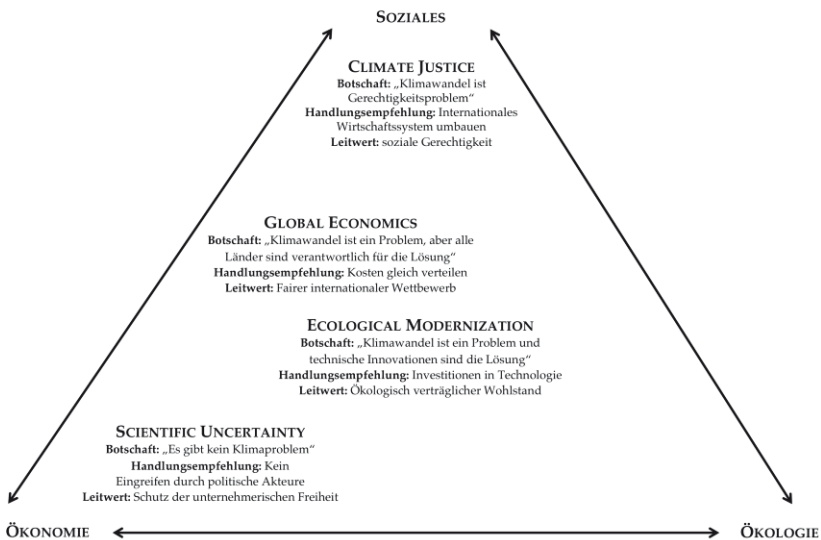


Abbildung 1: Strategische Klimawandel-Frames verortet auf einem Zieldreieck mit den Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales (eigene Darstellung).

Die empirischen Befunde zum strategischen Framing durch Industrieakteure stammen vor allem aus der wirtschafts- und politikwissenschaftlichen Forschung. Der Fokus liegt dabei auf der Mineralöl- und Automobilindustrie in den USA, Australien und einigen europäischen Ländern (Bulkeley 2000; Newell 2000; Rowlands 2000; Kolk/Levy 2001; Skjaerseth/Skodvin 2001; Levy/Kolk 2002; Levy/Egan 2003; Levy 2005; van de Wateringen 2005; Jones/Levy 2007; Sæverud/Skjaerseth 2007; Falke 2011). Zudem haben einige Forscher die Strategien von Großkonzernen unterschiedlicher Länder und Industrien verglichen (Kolk/Pinkse 2008; Sullivan et al. 2008; Reid/Toffel 2009). Daneben finden sich im Umfeld der kommunikationswissenschaftlichen Forschung eine Reihe von Untersuchungen, wobei der Schwerpunkt auch hier auf der fossilen Energiewirtschaft in den USA und Europa liegt (McCright/Dunlap 2000; 2003; Livesey 2002b; 2002a; Lahsen 2005; Lorenz et al. 2008; Ihlen 2009; Smerecnik/Renegar 2010). Zu zivilgesellschaftlichen und politischen Akteuren – vor allem Umweltorganisationen und parteipolitischen Akteuren aus Parlament und Regierung, aber auch religiösen Gruppen und Gewerkschaften – liegen ebenfalls vor allem für die USA (z.B. Moser 2007; Bryner 2008; Wardekker et al. 2009; Nisbet/Kotcher 2009; Fletcher 2009; Roberts/Parks 2009; Dawson 2010; Kearns 2011), Australien (z.B. Bulkeley 2000; Hall/Taplin 2007; Hall et al. 2010; Kurz et al. 2010), Europa (z.B. Hovden/Lindseth 2004; Carvalho 2005; Doyle 2009; Nerlich/Koteyko 2009; Gavin 2010) sowie die internationale Ebene (z.B. Newell 2000; Carpenter 2001; Gough/Shackley 2001; Pettit 2004; Aunio 2008; Schalatek 2011) Befunde vor, in erster Linie aus der soziologischen, kommunikations- und politikwissenschaftlichen Forschung.

4.1. „Scientific Uncertainty“-Frame

In den 1990er Jahren fand sich vor allem in der Kommunikation von US-amerikanischen Industrie(nahen) Akteuren die These, wissenschaftliche Belege für eine anthropogene Erderwärmung seien schwach oder sogar falsch. Im Zentrum dieses Frames steht der Zweifel, dass CO₂-Emissionen einen Einfluss auf den Klimawandel haben. Ein solcher Einfluss lasse sich durch die Forschung nicht hinreichend belegen: ”There is no scientific consensus that global warming is a problem or that humans are its causes (...) Billions of dollars of research funds have still failed to establish that global warming is a significant problem” (*Competitive Enterprise Institute*, zitiert in McCright/Dunlap 2000: 511). Die Klimaforschung wurde deshalb immer wieder als „Junk-Science“ also „Pseudo-Wissenschaft“ verurteilt (ebd.; Newell 2000). Dem *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) wurde vorgeworfen, Forschungsergebnisse

bewusst gefälscht zu haben. Aus dieser Sichtweise leiten die Protagonisten dieses Frames ab, dass jegliche politische Regulierung industrieller CO₂-Emissionen verantwortungslos sei und die unternehmerische Freiheit ungerechtfertigt beschneiden würde.

Hinter dem „Uncertainty“-Frame stand eine breite Allianz von Lobbying-Gruppen, allen voran die *Global Climate Coalition* (GCC), einem US-Verband, der sich 1989 als „most prominent voice of industry, both in the United States and internationally“ (Levy 2005: 81) gegründet hatte, um die Interessen etwa der Mineralöl- und Automobilindustrie in der Klimadebatte zu vertreten. Auch einige europäische Unternehmen wie *BP* oder *Shell* schlossen sich zunächst der *GCC* an, insgesamt hat der Frame in Europa aber nur eine untergeordnete Rolle gespielt (ebd.; Gelbspan 1997: 60). Dennoch finden sich bis heute vereinzelt auch hier Unterstützer dieser Problemperspektive. Erst in diesem Jahr etwa lancierte Fritz Vahrenholt, ein ehemaliger Manager des deutschen Energiekonzerns *RWE*, einen Bericht an die Öffentlichkeit, in dem er den Klimawandel der Sonnenaktivität zuschreibt und die Reduktion von Treibhausgasemissionen vor diesem Hintergrund als ineffektives politisches Instrument verurteilt (Vahrenholt/Lüning 2012).

Wichtigster Koalitionspartner dieser Problemperspektive waren (und sind) industriennahe, konservative Regierungen und Parteien in den USA und in Australien (Pearse 2007: 142ff.). Die Bush-Administration beispielsweise vertrat den Standpunkt: „(...) no one can say with any certainty what constitutes a dangerous level of warming, and therefore what level must be avoided“ (White House 2001, zitiert in Fletcher 2009: 804f.). Und auch konservative evangelikale Gruppen und think tanks in den USA bedienen diesen Frame. Die *Cornwall Alliance* etwa postuliert in der *Evangelical Declaration on Global Warming*: „We deny that Earth and its ecosystems are the fragile and unstable products of chance, and particularly that Earth’s climate system is vulnerable to dangerous alteration because of minuscule changes in atmospheric chemistry“ (Kearns 2011: 422).

Entsprechend seiner Nähe zu industriellen Akteuren basiert der Uncertainty-Frame in erster Linie auf dem neoliberalen Leitbild des freien Marktes und Unternehmertums, die am Besten geeignet seien, Wirtschaftswachstum und dadurch Wohlstand zu generieren. Diese neoliberalen Werte werden verknüpft mit einem, teilweise religiös begründeten, Skeptizismus, dass der Mensch das Klimasystem beeinflussen kann. Mit Blick auf das Nachhaltigkeitskonzept stellt der Uncertainty-Frame die ökonomische Dimension als Grundlage für das Ziel der Entwicklung heraus: „we believe it is far wiser to promote economic growth, partly through keeping energy inexpensive, than to fight against potential global warming and thus slow economic growth“ (*Cornwall Alliance*, zitiert

in Kearns 2011: 424). Nachhaltigkeit wird also reduziert auf die Steigerung der Wirtschaftsleistung und des materiellen Wohlstands. Die Bewahrung der Natur spielt hingegen keine Rolle als übergeordnete Zieldimension – da negative Effekte von Treibhausgasen auf das Weltklima negiert werden. Dementsprechend ist die Uncertainty-Perspektive mit keinem der gängigen Nachhaltigkeitsindizes vereinbar, da diese, zumindest in Ansätzen, allesamt sowohl auf ökologische Bewahrung als auch auf ökonomische und soziale Weiterentwicklung ausgerichtet sind (Parris/Kates 2003).

4.2 „Global Economic“-Frame

Mit der Aufnahme der Kyoto-Verhandlungen (1997) verschob sich die Argumentation von US-amerikanischen und australischen Regulierungsgegnern deutlich: Mit dem wachsenden wissenschaftlichen Konsens über den anthropogenen Klimawandel verlor der Uncertainty-Frame an Glaubwürdigkeit und gesellschaftlicher Anschlussfähigkeit. Um politische Eingriffe in den Markt dennoch zu verhindern, fokussierten die Akteure nun auf die wirtschaftlichen und sozialen Konsequenzen von Emissionsregulierungen. Diese würden Energie verteuern und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einschränken. Dadurch würden sie zu einer starken Einschränkung des Lebensstils und Wohlstands führen, anstatt diese weiterzuentwickeln.

Die Kritik am Kyoto-Ansatz bezieht sich dabei vor allem auf eine vermeintlich unfaire Verteilung der klimapolitischen Kosten zwischen Industrie- und Entwicklungsländern, da nur Industriestaaten verbindliche Reduktionsziele auferlegt würden. *Chrysler* Chef Eaton etwa gab 1997 in einem Zeitungsinterview für die *Washington Post* zu bedenken: „We’re moving toward a solution involving a massive transfer of American wealth that won’t do a thing to keep the polar ice caps from melting, but would severely undermine this country’s international competitiveness” (Levy 2005: 83).

Anstelle staatlicher Regulierung oder internationaler Abkommen wie dem Kyoto-Protokoll fordern die Verfechter des „Global Economics“-Frames markt-basierte Klimaschutzmaßnahmen und die Beteiligung aller Emittenten. Besonders praktikabel seien freiwillige Reduktionsziele der Industrie sowie internationale Projekte des Technologietransfers oder des Regenwaldschutzes (Hovden/Lindseth 2004: 66; Stevenson 2008: 11). Solche Projekte würden die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit im Gegensatz zu starren Regulierungen nicht einschränken. In jedem Falle sollten die Kosten auf alle Emittenten verteilt werden, so dass faire Wettbewerbsbedingungen aufrecht erhalten bleiben.

Unterstützung findet der Frame auch bei liberalen politischen Akteuren außerhalb der USA und Australiens: Die damalige britische Premierministerin Thatcher etwa betonte schon in den 1980er Jahren, jeder, der zu dem Problem Klimawandel beitrage, müsse sich auch an seiner Lösung beteiligen – auch Entwicklungsländer: „No one can opt out“ (Thatcher zitiert in Carvalho 2005: 6). Auch norwegische Politiker bedienen diesen Frame, indem sie etwa argumentieren: „We cannot be occupied with national book-keeping to a degree that we do not do our utmost to achieve the best possible international effect“ (Finn Kristensen, Anfang der 1990er Jahre norwegischer Energieminister, zitiert in Hovden/Lindseth 2004: 69).

Auch der „Global Economics“-Frame stellt also die Nachhaltigkeitsdimension der wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten an erste Stelle – wenn er auch im Sinne der Erhaltung der natürlichen Systeme anerkennt, dass eine Reduktion der Treibhausgasemissionen aufgrund der begrenzten Aufnahmefähigkeit der Atmosphäre notwendig ist. Die zentrale Handlungsempfehlung zielt jedoch darauf, die Kosten der Reduktion international zu verteilen – um so für alle Länder und Industrien gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen. Zudem postuliert der Frame, dass ausschließlich ein freier Markt gewährleisten könne, dass sich effiziente Klimaschutzmaßnahmen durchsetzen und kein Kapital für ineffiziente Maßnahmen verschwendet würde. Mit seinem Fokus auf einen „fairen“ Wettbewerb legt der Frame damit im weiteren Sinne also auch soziale Leitwerte an – insbesondere mit Blick auf internationale Gerechtigkeit. Insgesamt spielen Ökologie und Soziales als Nachhaltigkeitsdimensionen jedoch eine untergeordnete Rolle. Die Zielhierarchie korrespondiert entsprechend mit dem von Investoren und Unternehmen initiierten Nachhaltigkeitsindex der Global Reporting Initiative: Ökologie und soziale Gerechtigkeit sind in dieser Sichtweise auf Nachhaltigkeit wichtig, es geht aber in erster Linie darum, günstige Bedingungen für wirtschaftliches Wachstum zu schaffen.

4.3 „Ecological Modernization“-Frame

Der „Ecological Modernization“-Frame wandelt die „Bürde“ und ökonomischen Risiken von verbindlichen Klimaschutzzielen um in eine Chance für ein „grünes“ Wirtschaftswachstum. Gegenüber dem „Uncertainty“- und dem „Global Economics“-Frame rückt hier neben der *wirtschaftlichen Entwicklung* das *Bewahren* der Klimastabilität stärker in den Vordergrund. Die Verfechter dieses Frames betonen, dass die Entwicklung technologischer Lösungen zentral für die Bearbeitung der Klimaproblematik sei und gleichzeitig weitreichende Wettbewerbsvorteile und eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze schaffe.

Die europäische Industrie eignete sich diesen „Modernization“-Frame bereits früh an und versuchte sich als Anführer und aktiver Gestalter dieses Prozesses zu positionieren (Kolk/Levy 2001; Sullivan et al. 2008). Für Industrien, die wegen ihrer Klimaschädlichkeit unter öffentlichen Druck geraten waren, stellte der Frame zudem eine Möglichkeit dar, gesellschaftliche Legitimation zurückzugewinnen, indem sie die Übernahme von Verantwortung sowie das aktive Herausführen aus der Gefahrensituation in den Fokus rückten. So verkündete Browne als neuer Chef von *BP* 1997 erstmals „we are thinking of corporate responsibility“ (Le Menestrel/de Bettignies 2002: 258) und *Shell* Vorstand Watts betonte, die Mineralölindustrie habe „the privilege of being part of the solution“ (Skjaereth/Skodvin 2001: 49). Seit Mitte der 2000er Jahre dominiert der Modernization-Tenor die Industriekommunikation weltweit (z.B. Sullivan et al. 2008; Ihlen 2009; Smerecnik/Renegar 2010). Klimaschutz porträtieren die Unternehmen dabei vor allem als Wachstumschance: „Increasingly, climate change is framed as an opportunity rather than a burden“ (Jones/Levy 2007: 428), wobei diese zumeist interpretiert wird als „first mover advantage (...) earning profits because of a corporate pioneering role that (...) sets the company apart from its competitors“ (Ihlen 2009: 256).

Doch die Sponsoren des „Ecological Modernization“-Frames stammen bei weitem nicht nur aus den Reihen der Industrie. Politische Akteure vor allem in Hochtechnologieländer haben die ökologische Erneuerung zum festen Bestandteil ihres wirtschaftspolitischen Programms gemacht. Tony Blair etwa, der mit der Labour Partei 1997 das Amt des Britischen Premierministers übernahm, erklärte den Klimawandel zum Wirtschaftsmotor für Großbritannien und verkündete 1997 in einem Zeitungsbeitrag: „There is money to be made and there are jobs to be created“ (Carvalho 2007: 14f.). In den USA stellte der demokratische Abgeordnete Inslee 2005 den New Apollo Energy Project Act als Gesetz vor, das „jobs, national security and climate change“ verbindet (Fletcher 2009: 809). Barack Obama schließlich rückt die Green Economy in den Fokus seines Präsidentschaftswahlkampfes 2008 (Bomberg/Super 2009; Waugh 2011: 83f.). In seiner aktuellen Kampagne macht sich der US-Präsident für eine „all-of-the-above strategy“ stark, so dass die Vereinigten Staaten „never have to choose between protecting (the) environment and strengthening (the) economy“ (Obama for America 2012).

Daneben bedienen auch einige christliche, gewerkschaftliche und Umweltorganisationen den „Ecological Modernization“-Frame: *Greenpeace* etwa ruft zu einer Energierevolution auf, *WWF* möchte einen verantwortlichen Kapitalismus entwickeln und die kanadische Energie- und Papiergewerkschaft fordert eine sozial verträgliche Transformation von fossiler auf regenerative Energiegewinnung (Doyle 2009: 112; Daub 2010: 124).

Ähnlich wie der „Global Economics“-Frame betont auch der „Ecological Modernization“-Frame in erster Linie die Entwicklungsdimension des Nachhaltigkeitskonzepts. Jedoch rückt er das Erhalten der natürlichen Systeme viel stärker in den Mittelpunkt und löst den potentiellen Konflikt zwischen Entwickeln und Erhalten im Sinne einer Win-Win-Situation auf. Die Handlungsempfehlung lautet, die Notwendigkeit von Emissionsreduktionen als Motor für ein neues Wirtschaftswachstum zu nutzen. Gefordert werden (vor allem auch staatliche) Investitionen in grüne Technologien, um langfristig neue Jobs zu schaffen und Wohlstand zu mehren. Auch bei diesem Frame steht somit die ökonomische Dimension im Vordergrund. Jedoch werden die Dimensionen ökologische Bewahrung und soziale Gerechtigkeit sehr viel stärker als Leitwerte mitgedacht – insofern steht der Frame unserer Meinung nach für ein stärker integratives Verständnis von Nachhaltigkeit.

4.4 „Climate Justice“-Frame

Im Gegensatz zu den bisher diskutierten Frames stehen beim „Climate Justice“-Frame soziale Aspekte im Fokus. Zunächst wird dabei das Auseinanderfallen von Ursachenverantwortung für und Betroffenheit vom Klimawandel zwischen Industrie- und Entwicklungsländern einerseits und zwischen den Generationen andererseits als ungerecht kritisiert (Pettit 2004: 102; Walker 2009: 370ff.). Aber auch die bestehende Klimapolitik greifen die Akteure als ungerecht an. *Rising Tide*, ein NGO-Netzwerk für Klimagerechtigkeit, etwa kritisierte im Jahr 2000 das Kyoto-Protokoll als „promot(ing) the self-interest of corporations and industrialized nations and marginalis[ing] issues of global equity and the environment“ (Roberts/Parks 2009: 394). Das Netzwerk *Never Trust a COP* bemängelte während des Klimagipfels in Kopenhagen 2009: „the market-based solutions proposed (...) rest upon the very same capitalist logic that caused the problems in the first place“ (Askanius/Uldam erscheint 2013: 2). Vielfach diskutieren die Kritiker die diagnostizierten Ungerechtigkeiten in einem größeren Zusammenhang von Ungleichgewichten zwischen dem globalen Norden und Süden sowie allgemein zwischen privilegierten und benachteiligten sozialen Gruppen (Pettit 2004: 104; Okereke 2010: 466). Die Ursachen dafür lägen primär in der kapitalistischen Verwertungslogik und vermachteten Gesellschaftsstrukturen: „Climate change is the symptom, Capitalism is the crisis“ (Askanius/Uldam erscheint 2012: 2). Hierfür machen sie insbesondere internationale Institutionen wie die Weltbank verantwortlich, aber auch große Konzerne stehen in der Kritik. Die Kampagne *Greenhouse Gangsters vs. Climate Justice* der US-

amerikanischen NGO *CorpWatch* etwa adressierte 1999 die Ölindustrie als „one of the major culprits behind global warming“ (Dawson 2010: 327).

Folglich lehnen die Akteure rein technologische Lösungen als ein bloßes „greenwashing“ der bestehenden Produktionsmodi ab (Askanius/Uldam erscheint 2013: 30f.). Nötig seien vielmehr grundlegende Veränderungen der Wirtschaftsweise, des Lebensstils und sozialer Organisationsstrukturen, inklusive demokratischer Kontrolle über die (Energie-) Industrie (Dawson 2010: 328; Schlembach 2011). Konkreter sind die Forderungen hinsichtlich spezifischer Verteilungsfragen: Für die zukünftige Aufteilung von Emissionsrechten fordern die Aktivisten Gleichheit und die Anerkennung der ökologischen Grenzen, womit sowohl der intra- als auch der intergenerationellen Gerechtigkeit genüge getan würde. Der australische Zweig von *Friends of the Earth* beispielsweise tritt für das Konzept des *environmental space* ein „which can be defined as the amount of (...) resources that each person can use without causing irreversible damage to the Earth“ (Star 2005: 7f.).

Industrielle Akteure gehören nicht zu den Vertretern dieses Frames. Vielmehr steht die sogenannte Klimagerechtigkeitsbewegung der Privatwirtschaft eher feindlich gegenüber, da dieser Akteursgruppe tendenziell abgesprochen wird, zur Lösung des Problems beizutragen. Die Bewegung setzt sich aus kleineren, basisnahen und gegenüber der Politik oppositionell bis konfrontativ auftretenden Umwelt- und globalisierungskritischen Gruppen zusammen (Pettit 2004: 105f.; Rest 2011). Zudem folgen auch einige politische Akteure aus Entwicklungs- und Schwellenländern diesem Interpretationsschema (Kasa et al. 2008: 115f.). Und schließlich tragen eine Reihe von think tanks und wissenschaftlichen Einrichtungen mit der Entwicklung von Konzepten wie dem *environmental space*, der *ecological citizenship* oder der *greenhouse development rights* zur Fundierung des Gerechtigkeitsframes bei (Roberts/Parks 2009: 394, 398).

Der Frame „Klima-Gerechtigkeit“ verbindet die Nachhaltigkeitsdimensionen soziale Entwicklung und Erhaltung der natürlichen Erdsysteme. Die Forderung nach Klimaschutz wird dabei aus dem Ziel der intergenerationellen Gerechtigkeit abgeleitet – der Erhaltungsgedanke ergibt sich also aus der Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen, weniger aus dem Wunsch, die Biosphäre um ihrer selbst Willen zu schützen. Entsprechend des sozialen Leitwerts der generationenübergreifenden und globalen Gerechtigkeit werden drastische Emissionsreduktionen bei gleichzeitiger internationaler Umverteilung der Emissionsrechte als Handlungsnotwendigkeit stark gemacht. Da die Klimagerechtigkeitsaktivisten diese Lösung als nicht kompatibel mit der derzeitigen Wirtschaftsordnung sehen, fordern sie eine Abkehr von der Marktwirtschaft mit freiem Unternehmertum. Insgesamt bleiben ökonomische Aspekte bei diesem

Frame aber eher unterbelichtet – wenn auch das Recht auf nachholende wirtschaftliche Entwicklung eine Rolle spielt. In der Zielhierarchie stehen also soziale Aspekte an oberster Stelle; ökologische Nachhaltigkeitsziele werden hierbei integriert. Wirtschaftliche Entwicklung hingegen ist bestenfalls ein Mittel zur Erreichung der sozialen Ziele. Die Gewichtung der Nachhaltigkeitsziele entspricht damit weitgehend dem von einer Bürgerstiftung getragenen Boston Indicators Project.

5. Fazit

Als gesellschaftspolitisches Programm ist das Konzept der nachhaltigen Entwicklung offen für Interpretationen (Heinrichs 2010: 338). Am Beispiel des Klimawandels haben wir auf der Basis von drei umfassenden Literaturstudien (Schlichting erscheint 2013; Schlichting/Schmidt 2012; Schmidt 2012) vier zentrale Deutungsmuster herausgearbeitet. Diese Deutungsmuster betrachten wir hier als strategische Frames, die Unternehmen, politische Akteure und zivilgesellschaftliche Organisationen in ihrer strategischen Kommunikation in den vergangenen 20 Jahren forciert haben, um die klimapolitische Debatte in ihrem Sinne zu beeinflussen. Diese vier zentralen Frames zeichnen sich jeweils durch eine spezifische Sichtweise auf den Klimawandel als Nachhaltigkeitsproblem aus – vor allem gewichten und hierarchisieren sie die Zieldimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales unterschiedlich, stützen sich dabei auf unterschiedliche Leitwerte und leiten aus dieser Problemsicht sehr unterschiedliche Handlungsempfehlungen ab. Entsprechend lassen sich diese Frames auf unterschiedlichen Positionen in einem Nachhaltigkeits-Zieldreieck mit den Eckpunkten Ökonomie, Ökologie und Soziales abbilden (Abb. 1).

Sehr weit links außen in diesem Dreieck mit einem starken Fokus auf die Zieldimension Ökonomie lässt sich der „Scientific Uncertainty“-Frame verorten. Der Klimawandel wird in dieser „Rahmung“ nicht als Problem anerkannt, ökologische Ziele spielen daher keine Rolle. Gleichzeitig werden soziale Aspekte auf die ökonomische Entwicklung reduziert, die den allgemeinen materiellen Wohlstand steigern soll. Diese Sichtweise wurde zunächst vor allem von industrienahen Akteuren in den USA vorangetrieben, fand aber auch bei konservativ-religiösen Gruppen Anhänger. Heute distanzieren sich die meisten Unternehmen – auch in den USA – vom Klimawandelskeptizismus, der angesichts wachsender wissenschaftlicher Sicherheit über den anthropogenen Klimawandel vielen als unglaubwürdig erscheint. Dennoch forcieren einige Akteure diesen Frame auch weiterhin. Vor allem US-Gruppen aus dem konservativ-evangelikalen Milieu sowie einige US think tanks agieren weiterhin als Sponsoren des „Scientific

Uncertainty“-Frame. In der öffentlichen Meinung der USA ist diese Sichtweise daher weiterhin relevant (Brechtin/Bhandari 2011; McCright/Dunlap 2011). Jenseits der Vereinigten Staaten und vor allem in Europa, wo die Umweltbewegung teils deutlich stärker als in den USA und durch grüne Parteien auch direkt im politischen System vertreten ist (Rucht 1999), der Konservatismus religiöser Prägung hingegen eine untergeordnete Rolle spielt (Achterberg 2006), wird der Frame nur von wenig schlagkräftigen und kaum beachteten Gruppen vertreten.

Der „Global Economics“-Frame löst in der Kommunikation vieler Unternehmen historisch den „Uncertainty“-Frame ab. Er fokussiert ebenfalls auf die Zieldimension Ökonomie, lässt sich in dem Zieldreieck jedoch etwas weiter in Richtung Soziales verorten. Dieser Frame erkennt Klimawandel als Problem an und versteht Klimaschutz als eine Notwendigkeit. Jedoch betont der Frame, dass diese Bürde (also die Kosten des Klimaschutzes) fair zwischen allen Staaten sowie zwischen verschiedenen Industriesektoren zu verteilen ist. Um die unternehmerische Freiheit und wirtschaftliches Wachstum, gerade auch in Industrieländern, nicht über Gebühr zu beschneiden, werden effiziente, marktbasiertere Projekte in Entwicklungsländern favorisiert, beispielsweise über den *Clean Development Mechanism*. Neben den zentralen wirtschaftlichen Leitwerten werden also auch soziale Werte – gerechte Verteilung der Lasten – integriert und ökologische Ziele berücksichtigt. Der Frame nimmt eine kritische Haltung gegenüber verbindlichen klimapolitischen Regulierungen ein und wurde und wird daher vor allem von kohlenstoffintensiven Industrien sowie politischen Akteuren aus Ländern mit bedeutenden fossilen Rohstoffvorkommen vertreten – wie Australien, Norwegen und die USA. Er ist im wirtschaftsnahen, marktliberalen und staatskeptischem Lager anschlussfähig, bleibt aber auf dieses beschränkt.

Im Zieldreieck eher zentral angesiedelt ist der „Ecological Modernization“-Frame, der alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen einbezieht und sich damit durch ein integratives Verständnis des Nachhaltigkeitskonzepts auszeichnet: Investitionen in grüne Technologien werden als Win-Win-Situation verstanden, die ökonomische Ziele wie neue Wachstumsimpulse, soziale Belange wie grüne Hochtechnologiejobs und ökologische Ziele wie allen voran die Reduktion von Treibhausgasen gleichermaßen bedient. Diese optimistische und gegenwärtig sehr verbreitete Sichtweise wird von einer breiten Akteurskoalition getragen: Neben Privatwirtschaft und größeren Teilen der Mainstream-Politik findet sie auch in den Reihen der Umwelt- und Gewerkschaftsbewegung Unterstützung. Unternehmen wollen dabei Führung durch technologische Innovationen beweisen. Umweltorganisationen versuchen den alten Vorwurf abzuschütteln, ihre Ziele würden Arbeitsplätze und Wohlstand kosten. Und auch für Politiker ist die Kombination von Klimaschutz mit einem Wachstumsprogramm für Wirtschaft

und Beschäftigung attraktiv – sowohl grüne Parteien als auch solche der Mitte können sich hinter dieser Integration verschiedener Ziele versammeln.

Der „Climate Justice“-Frame lässt sich im Gegensatz dazu deutlich weiter auf der Zieldimension des Sozialen verorten. Diese Problemperspektive stützt sich auf globale und intergenerationelle Gerechtigkeit und gesellschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten als die zentralen Leitwerte. Die Erhaltung der natürlichen Systeme und wirtschaftliche Entwicklung gelten dabei als Nebenziele, die zur Gerechtigkeit beitragen. Die Sponsoren dieses Frames sehen zwischen dem auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaftssystem und dem Ziel der Klimagerechtigkeit einen deutlichen Konflikt, woraus sie eine oppositionelle Haltung gegenüber der Privatwirtschaft und der etablierten Politik ableiten. Die Deutungen und Handlungsempfehlungen des „Ecological Modernization“-Frames lehnen sie daher als kosmetisches „Greenwashing“ ab. Getragen wird dieser Frame von einer eher schwachen Koalition sozialer Akteure: Sie besteht in erster Linie aus peripheren politischen Kräften wie kleineren NGOs und politischen Akteuren aus Entwicklungsländern. Aufgrund seiner radikalen Problemdiagnose und Lösungsvorschläge scheint er im Mainstream der westlichen Welt nur bedingt anschlussfähig zu sein.

Zwar legen die Frames unterschiedliche Schwerpunkte bei den Zieldimensionen, jedoch liegt ihnen allen eine anthropozentrische Perspektive auf nachhaltige Entwicklung zugrunde, bei der die Erhaltung der natürlichen Ressourcen und der Ökosysteme keinen Selbstzweck darstellt. Auch große Umweltorganisationen wie der *WWF* oder *Greenpeace* stellen bei ihren klimapolitischen Handlungsempfehlungen die Effekte für Wachstum und Arbeitsplätze heraus – auch wenn sie sich dabei nicht völlig vom Eisbären als Sympathieträger verabschieden (Doyle 2009: 110f.). Wirtschaftliche Leitwerte sind bei dieser anthropozentrischen Problemperspektive besonders wichtig – daneben spielt Gerechtigkeit eine bedeutende Rolle.

Die Resonanz und Legitimität der verschiedenen Frames hat sich in dem von uns betrachteten Zeitraum ab Ende der 1980er Jahre deutlich verschoben. Vor allem seit Beginn der 2000er Jahre werden die ökonomischen Chancen im Hochtechnologiebereich verstärkt gesehen. Zudem nutzen Industrieakteure diesen Frame, um das Stigma der Problemverursachung in den Hintergrund zu rücken und demgegenüber die technologische Lösungskompetenz der Industrie zu betonen. Unternehmen stellen sich entsprechend als verantwortungsvoller Partner und treibende Kraft im Klimaschutz dar, denen die Gesellschaft günstige Rahmenbedingungen schaffen sollte – etwa durch staatliche Förderung neuer Technologien. Zudem lässt sich die Entwicklung des industriellen Framings weg von der Verleugnung des Problems Klimawandel hin zu einer Positionierung als proaktiver Problemlöser auch durch die große Anschlussfähigkeit die-

ses Frames erklären, die günstig für die Sicherstellung gesellschaftlicher Legitimation ist. Da die angelegten Leitwerte von vielen gesellschaftlichen Akteuren geteilt werden, ergeben sich für Unternehmen Möglichkeiten der Kooperation und Allianzbildung. So findet der „Ecological Modernization“-Frame auch Unterstützung durch Umweltorganisationen, die danach streben, gesellschaftliche Legitimation für ihre Klimaschutzanliegen zu gewinnen. Die Sicherung und Weiterentwicklung des Wohlstands durch ökologisch verträgliches Wirtschaften erweist sich dabei als der gemeinsame Nenner eines breiten Akteurspektrums.

Welche Implikationen ergeben sich nun aus diesen Befunden für eine ergebnisorientierte Nachhaltigkeitskommunikation? Zunächst einmal zeigt unsere Literaturstudie, dass verschiedene Akteure sehr unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wie durch Klimapolitik eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden kann – sowohl in Bezug auf den Weg, als auch in Bezug auf die Frage, was sich hinter dem Ziel „nachhaltige Entwicklung“ eigentlich genau verbirgt. Strategische Nachhaltigkeitsakteure sollten sich dieser Unterschiede bewusst sein – denn besonders erfolgversprechend sind Deutungsangebote dann, wenn sie an bestehende Sichtweisen anschließen. Zudem erscheint es hilfreich, wenn sich Akteure auf der Basis von Überschneidungen in ihren Sichtweisen zusammenschließen und ihre Position gemeinsam vertreten. Dies macht Kompromisse notwendig, doch breite Koalitionen haben bessere Chancen, ihre Ziele zumindest zum Teil durchzusetzen – Koalitionen aus Umweltorganisationen und Gewerkschaften oder von Kirchen und Wirtschaftsakteuren signalisieren, dass bereits mehrere legitime Ziele, wie z.B. Umweltschutz und Erhaltung von Arbeitsplätzen, berücksichtigt und in Einklang gebracht wurden. Im Gegensatz zum „Climate Justice“-Frame greifen die Protagonisten der ökologischen Modernisierung zudem die Argumente der defensiven „Global Economics“-Sichtweise auf und legen dar, warum Klimapolitik keine Gefahr, sondern eine Chance für Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsmarkt ist. Schließlich zeigt unser Überblick, dass sich die Überzeugungskraft von Deutungsmustern über die Zeit verändert. Sollten in der Zukunft Wachstums- und Kapitalismuskritik – beispielsweise im Zuge einer anhaltenden und sich verschärfenden Finanz- und Wirtschaftskrise – auch in Industrieländern und jenseits des linken Milieus Anklang finden, können die „Climate Justice“-Protagonisten möglicherweise auch eine breitere Anhängerschaft mobilisieren und überzeugen. Umgekehrt kann die Glaubwürdigkeit des „Ecological Modernization“-Frames auf die Probe gestellt werden, wenn sich Probleme bei der erhofften Aussöhnung zwischen Wirtschaftswachstum und ökologischer Effektivität zeigen sollten – beispielsweise in Form von ungenügenden Emissionsreduktionen oder auch in Form von wirtschaftlichen Verwerfungen. Strategische Kommunikation sollte auf solche potentiellen Entwick-

lungen vorbereitet sein und dann gegebenenfalls ihre Botschaften den veränderten Bedingungen anpassen.

Literatur

- Achterberg, Peter (2006): Class Voting in the New Political Culture. In: *International Sociology* 21 (2). 237-261.
- Agyeman, Julian (2007): Environmental justice and sustainability. In: Atkinson et al. (2007): 171-188.
- Askanius, Tina/ Julie Uldam (2013): Calling for confrontational action in online social media: video activism as auto-communication. In: Cammaerts et al. (forthcoming).
- Askanius, Tina/ Julie Uldam (2011): Online social media for radical politics: climate change activism on YouTube. In: *International Journal of Electronic Governance* 4 (1/2). 69-85.
- Atkinson, Giles/ Dietz, Simon/ Neumayer, Eric (2007): Introduction. In: Atkinson et al. (2007): 1-23.
- Atkinson, Giles/ Dietz, Simon/ Neumayer, Eric (eds.) (2007): *Handbook of Sustainable Development*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Aunio, Anna-Liisa (2008): Changing the climate: International environmental institutions, non-governmental organizations and mobilization in a post-Kyoto world. Ottawa: McGill University.
- Baiocchi, Giovanni/ Minx, Jan/ Hubacek, Klaus (2010): The Impact of Social Factors and Consumer Behavior on Carbon Dioxide Emissions in the United Kingdom. In: *Journal of Industrial Ecology* 14 (1). 50-72.
- Beck, Roman/ Meisch, Simon/ Potthast, Thomas (2012): The value(s) of sustainability within a pragmatically justified theory of values: considerations in the context of climate change. In: Potthast/Meisch (2012): 49-54.
- Benford, Robert D./ Snow, David A. (2000): Framing Processes and Social Movements. An Overview and Assessment. In: *Annual Review of Sociology* 26. 611-639.
- Bhattacharya, C. B./ Sen, Sankar (2004): Doing Better at Doing Good. When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. In: *California Management Review* 47 (1). 9-24.
- Bomberg, Elizabeth/ Super, Betsy (2009): The 2008 US presidential election: Obama and the environment. In: *Environmental Politics* 18 (3). 424-430.
- Bonfadelli, Heinz (2010): Environmental Sustainability as Challenge for Media and Journalism. In: Gross/Heinrichs (2010): 257-278.
- Boone, Christopher G. (2010): Environmental justice, sustainability and vulnerability. In: *International Journal of Urban Sustainable Development* 2 (1). 135-140.
- Boyce, Tammy/ Lewis, Justin (eds.) (2009): *Climate change and the media*. New York: Lang.
- Brand, Karl-Werner (2011): Sociological Perspectives on Sustainability Communication. In: Gode-mann/Michelsen (2011): 55-68.
- Brechin, Steven R./ Bhandari, Medani (2011): Perceptions of climate change worldwide. In: *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change* 2 (6). 871-885.
- Brunnengräber, Achim (Hrsg.) (2011): *Zivilisierung des Klimaregimes*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bryner, Gary: Failure and opportunity: environmental groups in US climate change policy. In: *Environmental Politics* 17 (2). 319-336.
- Bulkeley, Harriet (2000): Discourse coalitions and the Australian climate change policy network. In: *Environment and Planning C: Government and Policy* 18 (6). 727-748.

- Cammaerts, Bart/ Mattoni, Alice/ McCurdy, Patrick (eds.) (forthcoming): *Mediation and Protest Movements*. Bristol/Wilmington: Intellect Books.
- Carpenter, Chad: *Businesses, Green Groups and the Media* (2001): The Role of Non-Governmental Organizations in the Climate Change Debate. In: *International Affairs* 77 (2). 313-328.
- Carroll, Archie B./ Buchholtz, Ann K. (2011): *Business and Society. Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*. Mason: South Western.
- Carvalho, Anabela (2007): Ideological cultures and media discourses on scientific knowledge: re-reading news on climate change. In: *Public Understanding of Science* 16 (2). 223-243.
- Carvalho, Anabela (2005): Representing the Politics of the Greenhouse Effect. Discursive Strategies in the British Media. In: *Critical Discourse Studies* 2 (1). 1-29.
- Cho, Charles/ Martens, Martin/ Kim, Hakkyun/ Rodrigue, Michelle (2011): Astroturfing Global Warming. It Isn't Always Greener on the Other Side of the Fence. In: *Journal of Business Ethics* 104 (4). 1-17.
- Daub, Shannon J. (2010): Negotiating Sustainability: Climate Change Framing in the Communications, Energy and Paperworkers Union. In: *Symbolic Interaction* 33 (1). 115-140.
- Dawson, Ashley (2010): Climate Justice: The Emerging Movement against Green Capitalism. In: *South Atlantic Quarterly* 109 (2). 313-338.
- Doyle, Julie (2009): Climate Action and Environmental Activism. The Role of Environmental NGOs and Grassroots Movements in the Global Politics of Climate Change. In: *Boyce/ Lewis* (2009): 103-116.
- Dryzek, John S./ Norgaard, Richard B./ Schlosberg, David (eds.) (2011): *The Oxford handbook of climate change and society*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Dyllick, Thomas/ Hockerts, Kai (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. In: *Business Strategy and the Environment* 11 (2). 130-141.
- Dyllick, Thomas (1992): *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Entman, Robert M. (1993): Framing. Towards Clarification of a Fractured Paradigm. In: *Journal of Communication* 43 (4). 51-58.
- Falke, Andreas (2011): Business Lobbying and the Prospects for American Climate Change Legislation. In: *GAIA* 20 (1). 20-25.
- Fletcher, Amy L. (2009): Clearing the Air: The Contribution of Frame Analysis to Understanding Climate Policy in the United States. In: *Environmental Politics* 18 (5). 800-816.
- Füssel, Hans-Martin (2010): How inequitable is the global distribution of responsibility, capability, and vulnerability to climate change: A comprehensive indicator-based assessment. In: *Global Environmental Change* 20 (4). 597-611.
- Gamson, William A./ Modigliani, Andre (1989): Media Discourse and Public Opinion on Nuclear Power. A Constructionist Approach. In: *American Journal of Sociology* 95 (1). 1-37.
- Gavin, Neil T. (2010): Pressure Group Direct Action on Climate Change: The Role of the Media and the Web in Britain—A Case Study. In: *The British Journal of Politics & International Relations* 12 (3). 459-475.
- Gelbspan, Ross (1997): *The heat is on. The high stakes battle over Earth's threatened climate*. Reading: Addison-Wesley.
- Gerhards, Jürgen (1995): Framing dimensions and framing strategies: contrasting ideal- and real-type frames. In: *Social Science Information* 34. 225-248.
- Godemann, Jasmin/ Michelsen, Gerd (eds.) (2011): *Sustainability Communication. Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundation*. Dordrecht: Springer Science+Business.
- Gough, Clair/ Shackley, Simon (2001): The respectable politics of climate change: the epistemic communities and NGOs. In: *International Affairs* 77 (2). 329-345.

- Gray, Rob (2006): Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? In: *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 19 (6). 793-819.
- Greer, Jed/ Kenny, Bruno (1996): Greenwash. The reality behind corporate environmentalism. Penang: Third World Network.
- Groß, Matthias/ Heinrichs, Harald (eds.) (2010): *Environmental Sociology. European perspectives and interdisciplinary challenges*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Groß, Matthias (Hrsg.) (2011): *Handbuch Umweltsoziologie*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gupta, Joyeeta (2010): A History of International Climate Change Policy. In: *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change* 1 (5). 636-653.
- Hall, Nina L./ Taplin, Ros (2007): Revolution or Inch-by-Inch? Campaign Approaches on Climate Change by Environmental Groups. In: *The Environmentalist* 27 (1). 95-107.
- Hall, Nina L./ Taplin, Ros/ Goldstein, Wendy (2010): Empowerment of individuals and realization of community agency. Applying action research to climate change responses in Australia. In: *Action Research* 8 (1). 71-91.
- Hallahan, Kirk (1999): Seven Models of Framing: Implications for Public Relations. In: *Journal of Public Relations Research* 11 (3). 205-242.
- Heinrichs, Harald (2010): Climate Change and Society – Communicating Adaptation. In: *Groß/ Heinrichs* (2010): 323-344.
- Heinrichs, Harald (2011): Soziologie globaler Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik. In: *Groß* (2011): 628-650.
- Hiebert, Ray E. (2003): Public relations and propaganda in framing the Iraq war: a preliminary review. In: *Public Relations Review* 29 (3). 243-55.
- Hovden, Eivind/ Lindseth, Gard (2004): Discourses in Norwegian Climate Policy: National Action or Thinking Globally? In: *Political Studies* 52 (1). 63-81.
- Ihlen, Øyvind (2009): Business and Climate Change. The Climate Response of the World's 30 Largest Corporations. In: *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture* 3 (2). 244-262.
- IPCC (2007): *Klimaänderung 2007: Zusammenfassungen für politische Entscheidungsträger*. http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/ipcc_entscheidungsstraeger_gesamt.pdf (Zugriff: 11.5.2010).
- Jarren, Otfried/ Röttger, Ulrike (2009): Steuerung, Reflexierung und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In: *Röttger* (2009): 29-49.
- Jones, Charles A./Levy, David L. (2007): North American Business Strategies Towards Climate Change. In: *European Management Journal* 26 (6). 428-440.
- Jones, Christopher M./ Kammen, Daniel M. (2011): Quantifying Carbon Footprint Reduction Opportunities for U.S. Households and Communities. In: *Environmental Science & Technology* 45 (9). 4088-4095.
- Kaivo-oja, Jari (1999): Alternative scenarios of social development: is analytical sustainability policy analysis possible? How? In: *Sustainable Development* 7 (3). 140-150.
- Kasa, Sjur/ Gullberg, Anne/ Heggelund, Gørild (2008): The Group of 77 in the International Climate Negotiations: Recent Developments and Future Directions. In: *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics* 8 (2). 113-127.
- Kearns, Laurel (2011): The Role of Religions in Activism. In: *Dryzek et al.* (2011): 414-429.
- Knight, Myra G. (1999): Getting past the impasse: Framing as a tool for public relations. In: *Public Relations Review* 25 (3). 381-98.
- Kolk, Ans/Levy, David L. (2001): Winds of change. Corporate strategy, climate change and oil multinationals. In: *European Management Journal* 19 (5). 501-509.
- Kolk, Ans/ Pinkse, Jonatan (2008): The influence of climate change regulation on corporate response: the case of emissions trading. In: *Sullivan* (2008): 43-57.

- Kolk, Ans (2004): A decade of sustainability reporting. developments and significance. In: *International Journal of Environment and Sustainable Development* 3 (1). 51-64.
- Kurz, Tim/ Augoustinos, Martha/ Crabb, Shona (2010): Contesting the ‚national interest‘ and maintaining ‚our lifestyle‘: A discursive analysis of political rhetoric around climate change. In: *British Journal of Social Psychology* 49 (3). 601-625.
- Lahsen, Myanna (2005): Technocracy, Democracy, and U.S. Climate Politics: The Need for Demarcations. In: *Science, Technology & Human Values* 30 (1). 137-69.
- Le Menestrel, Marc / de Bettignies, Henri-Claude (2002): Processes and Consequences in Business Ethical Dilemmas: The Oil Industry and Climate Change. In: *Journal of Business Ethics* 41 (3). 251-266.
- Leiserowitz, Anthony A./ Kates, Robert W. / Parris, Thomas M. (2006): Sustainability Values, Attitudes, and Behaviors. A Review of Multinational and Global Trends. In: *Annual Review of Environment and Resources* 31 (1). 413-444.
- Leist, Anton (2007): Ökologische Gerechtigkeit als bessere Nachhaltigkeit. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 57 (24). 3-10.
- Levy, David L./ Kolk, Ans (2002): Strategic Responses to Global Climate Change: Conflicting Pressures on Multinationals in the Oil Industry. In: *Business and Politics* 4 (3). 275-300.
- Levy, David L./ Egan, Daniel (2003): A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations. In: *Journal of Management Studies* 40 (4). 803-29.
- Levy, David L./ Newell, Peter J. (eds.) (2005): *The Business of Global Environmental Governance*. Cambridge (MA): MIT PRESS.
- Levy, David L. (2005): Business and the Evolution of the Climate Regime. The Dynamics of Corporate Strategies. In: Levy/Newell (2005): 73-104.
- Lidskog, Rolf/ Elander, Ingemar (2010): Addressing climate change democratically. Multi-level governance, transnational networks and governmental structures. In: *Sustainable Development* 18 (1). 32-41.
- Lim, Jeongsub/ Jones, Lois (2010): A baseline summary of framing research in public relations from 1990 to 2009. In: *Public Relations Review* 36 (3). 292-97.
- Livesey, Sharon M. (2002a): Global warming wars: rhetorical and discourse analytic approaches to Exxon Mobil's corporate public discourse. In: *Journal of Business Communication* 39 (1). 117-48.
- Livesey, Sharon M. (2002b): The discourse of the middle ground: Citizen Shell commits to sustainable development. In: *Management Communication Quarterly* 15 (3). 339-54.
- Lorenz, Susan/ Rabinsky, Mark/ Wurtzel, Jen (2008): Exxon Mobile and British Petroleum: A tale of two companies or just business as usual? Michigan: University of Michigan.
- Lundy, Lisa K. (2006): Effect of framing on cognitive processing in public relations. In: *Public Relations Review* 32 (3). 295-301.
- McAdam, Douglas (ed.) (1999): *Comparative Perspectives on Social Movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCright, Aaron M./ Dunlap, Riley E. (2000): Challenging Global Warming as a Social Problem: An Analysis of the Conservative Movement's Counter-Claims. In: *Social Problems* 47 (4). 499-522.
- McCright, Aaron M. / Dunlap, Riley E. (2011): The Politicization of Climate Change and Polarization in the American Public's Views of Global Warming, 2001-2010. In: *Sociological Quarterly* 52 (2). 155-194.
- Merkelsen, Henrik (2011): The double-edged sword of legitimacy in public relations. In: *Journal of Communication Management* 15 (2). 125-143.

- Miller, Barbara M. (2010): Community Stakeholders and Marketplace Advocacy. A Model of Advocacy, Agenda Building, and Industry Approval. In: *Journal of Public Relations Research* 22 (1). 85-112.
- Morris, Aldon D./ McClurg Mueller, Carol (eds.) (1992): *Frontiers in social movement theory*. New Haven: Yale University Press.
- Moser, Susanne C. (2007): In the Long Shadows of Inaction: The Quiet Building of a Climate Protection Movement in the United States. In: *Global Environmental Politics* 7 (2). 124-144.
- Müller, Ulrich (2007): *Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben*. Köln: Lobby Control.
- Nerlich, Brigitte/ Kotevko, Nelya (2009): Carbon Reduction Activism in the UK: Lexical Creativity and Lexical Framing in the Context of Climate Change. In: *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture* 3 (2). 206-223.
- Neverla, Irene/ Schäfer, Mike S. (Hrsg.) (2012): *Das Medien-Klima. Fragen und Befunde der kommunikationswissenschaftlichen Klimaforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Newell, Peter (2000): *Climate for Change. Non-state Actors and the Global Politics of the Greenhouse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Newig, Jens (2011): Climate Change as an Element of Sustainability Communication. In: *Gode-mann/Michelsen* (2011): 119-128.
- Nikolaeva, Ralitzka/ Bicho, Marta (2011): The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (1). 136-157.
- Nisbet, Matthew C./Kotcher, John E. (2009): A Two-Step Flow of Influence? Opinion-Leader Campaigns on Climate Change. In: *Science Communication* 30 (3). 328-354.
- Obama for America (2012): *Energy and the Environment. President Obama's Record*. <http://www.barackobama.com/record/environment?source=issues-nav> (Zugriff: 02.08.2012).
- Okereke, Chukwumerije (2010): Climate justice and the international regime. In: *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change* 1 (3). 462-474.
- Ihlen, Øyvind / van Ruler, Betteke/ Frederiksson, Magnus (eds.) (2009): *Public Relations and Social Theory. Key Figures and Concepts*. New York: Routledge.
- Pan, Zhongdang/ Kosicki, Gerald M. (2001): Framing as a Strategic Action in Public Deliberation. In: *Reese et al.* (2001): 35-66.
- Parris, Thomas M./ Kates, Robert W. (2003): Characterizing and Measuring Sustainable Development. *Annual Review of Environment and Resources*. In: *Annual Review of Environment and Resources* 28 (1). 559-586.
- Parry, Martin/ Canziani, Osvaldo/ Palutikof, Jean/ van der Linden, Paul/ Hanson, Clair (eds.) (2007): *Climate Change 2007. Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pearse, Guy (2007): *High and Dry*. London: Penguin.
- Perez-Batres, Luis A./ Miller, Van V./ Pisani, Michael J./ Henriques, Irene/ Renau-Sepulveda, Jose A. (2012): Why Do Firms Engage in National Sustainability Programs and Transparent Sustainability Reporting? In: *Management International Review* 52 (1). 107-136.
- Perkins, Stephynie C. (2005): Un-presidented: a qualitative framing analysis of the NAACP's public relations response to the 2000 presidential election. In: *Public Relations Review* 31 (1). 63-71.
- Pettit, Jethro (2004): Climate justice: A New Social Movement for Atmospheric Rights. In: *Ids Bulletin-Institute of Development Studies* 35 (3). 102-106.
- Potthast, Thomas/ Meisch, Simon (eds.) (2012): *Climate change and sustainable development*. Wagingen: Academic Publishers.
- Reber, Bryan H./ Berger, Bruce K. (2005): Framing analysis of activist rhetoric: How the Sierra Club succeeds or fails at creating salient messages. In: *Public Relations Review* 31 (2). 185-195.

- Reese, Stephen D. (2001): Framing public life. A bridging model for media research. In: Reese et al. (2001): 7-31.
- Reese, Stephen D./ Gandy, Oscar H./ Grant, August E. (eds.) (2001): Framing public life. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Reid, Erin M./ Toffel, Michael W. (2009): Responding To Public And Private Politics: Corporate Disclosure Of Climate Change Strategies. In: Strategic Management Journal 30 (11). 1157-78.
- Rest, Jonas (2011): Von der NGOisierung zur bewegten Mobilisierung. Die Krise der Klimapolitik und die neue Dynamik im Feld der NGOs und sozialen Bewegungen. In: Brunnengräber (2011): 85-105.
- Roberts, J. Timmons/ Parks, Bradley C. (2009): Ecologically Unequal Exchange, Ecological Debt, and Climate Justice. The History and Implications of Three Related Ideas for a New Social Movement. In: International Journal of Comparative Sociology 50 (3-4). 385-409.
- Roose, Jochen/ Schäfer, Mike S. (Hrsg.) (2012): Kampf um die Köpfe. Der Meinungskampf um die Klimapolitik. Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Rowlands, Ian H. (2000): Beauty and the beast? BP's and Exxon's positions on global climate change. In: Environment and Planning C: Government and Policy 18 (3). 339-354.
- Rucht, Dieter (1999): The Impact of National Contexts on Social Movement Structures. A Cross-Movement and Cross-National Comparison. In: McAdam (1999): 185-204.
- Sæverud, Ingvild A./ Skjærseth, Jon B. (2007): Oil Companies and Climate Change: Inconsistencies between Strategy Formulation and Implementation? In: Global Environmental Politics 7 (3). 42-62.
- Schalatek, Liana (2011): Zwischen Geschlechterblindheit und Gender Justice. ‚Gender und Klimawandel‘ in der inter- und transnationalen Politik. In: Brunnengräber (2011): 135-161.
- Schlembach, Raphael (2011): How Do Radical Climate Movements Negotiate their Environmental and their Social Agendas? A Study of Debates within the Camp for Climate Action (UK). In: Critical Social Policy 31 (2). 194-215.
- Schlichting, Inga/ Schmidt, Andreas (2012): Strategische Deutungen des Klimawandels. Frames und ihre Sponsoren. In: Roose/Schäfer (2012): 29-41.
- Schlichting, Inga (erscheint 2013): Strategic Framing of Climate Change by Industry Actors. A Meta-Analysis. In: Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture 7 (4).
- Schmidt, Andreas (2012): Bewegungen, Gegenbewegungen, NGOs: Klimakommunikation zivilgesellschaftlicher Akteure. In: Neverla/Schäfer (2012): 69-94.
- Schneider, Stephen H./ Semenov, Serguei/ Patwardhan, Anand/ Burton, Ian/ Magadza, Chris H. D./ Oppenheimer, Michael/ Pittock, A. Barrie/ Rahman, Atiq/ Smith, Joel B./ Suarez, Avelino/ Yamin, Farhana (2007): Assessing key vulnerabilities and the risk from climate change. In: Parry et al. (2007): 779-810.
- Signitzer, Benno/ Prexl, Anja (2007): Corporate Sustainability Communications. Aspects of Theory and Professionalization. In: Journal of Public Relations Research 20 (1). 1-19.
- Skjærseth, Jon B./ Skodvin., Tora (2001): Climate Change and the Oil Industry. Common Problems, Different Strategies. In: Global Environmental Politics 1 (4). 43-64.
- Smerecnik, Karl/ Renegar, Valerie (2010): Capitalistic Agency. The Rhetoric of BP's Helios Power Campaign. In: Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture 4 (2). 152-171.
- Snow, David A./ Rochford, Jr., E. Burke/ Worden, Steven K./ Benford, Robert D. (1986): Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation. In: American Sociological Review 51 (4). 464-481.
- Snow, David A./ Benford, Robert D. (1992): Master Frames and Cycles of Protest. In: Morris/Mueller (1992): 133-155.
- Star, Cassandra (2005): Notions of Ecological Citizenship in Climate Justice Campaigns. Brisbane.
- Stevenson, Hayley (2008): Creating a Climate of Convenience: Australia's Response to Global Climate Change (1996-2007). In: Energy & Environment 19 (1). 3-20.

- Stewart, Mart A./ Coclanis, Peter A. (eds.) (2011): *Environmental Change and Agricultural Sustainability in the Mekong Delta*. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Sullivan, Roy (ed.) (2008): *Corporate Response to Climate Change*. Sheffield: Greenleaf.
- Sullivan, Roy/ Crossley, Rachel/ Kozak, Jennifer (2008): *Corporate Greenhouse Gas Emissions Management. The State of Play*. In: Sullivan (2008): 9-25.
- Trapp, N. Leila (2012): Corporation as climate ambassador. Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign. In: *Public Relations Review* 38 (3). 458-465.
- Ulrike Röttger (Hrsg.) (2009): *Theorien der Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vahrenholt, Fritz / Lüning, Sebastian (2012): *Die kalte Sonne. Warum die Klimakatastrophe nicht stattfindet*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- van de Wateringen, Susanne L. (2005): *The Greening of Black Gold: Towards International Environmental Alignment in the Petroleum Industry*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Wæraas, Arild (2009): On Weber: legitimacy and legitimation in public relations. In: Ihlen et al. (2009): 301-321.
- Walker, Gordon (2009): Globalizing Environmental Justice. The Geography and Politics of Frame Contextualization and Evolution. In: *Global Social Policy* 9 (3). 355-382.
- Wardেকker, J. Arjan/ Petersen, Arthur C./ van der Sluijs, Jeroen P. (2009): Ethics and public perception of climate change: Exploring the Christian voices in the US public debate. In: *Global Environmental Change* 19 (4). 512-521.
- Waugh, Charles (2011): The Politics and Culture of Climate Change: US Actors and Global Implications. In: Stewart/Coclanis (2011): 83-99.
- WCED (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations.
- Williams, Colin C./ Millington, Andrew C. (2004): The diverse and contested meanings of sustainable development. In: *Geographical Journal* 170 (2). 99-104.
- Yoon, Yeosun/ Gürhan-Canli, Zeynep/ Schwarz, Norbert (2006): The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies with Bad Reputations. In: *Journal of Consumer Psychology* 16 (4). 377-390.

C Nachhaltigkeitskommunikation in spezifischen Bereichen

Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung als Beitrag zur Unternehmensreputation. Ausgewählte Untersuchungen bei europäischen Großunternehmen

Katharina Hetze

Abstract

Dieser Artikel stellt dar, inwiefern Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung europäischer Großunternehmen, und dabei insbesondere des Bankensektors, Teil unternehmerischen Kommunikations- und Reputationsmanagements sind. Somit knüpft der Artikel an die aktuelle Diskussion zu Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation an und erweitert diese dahingehend, dass explizit auf Berichterstattung als zentrales Instrument der CSR-Kommunikation eingegangen wird. Es soll aufgezeigt werden, wie CSR-Berichterstattung als wichtiges Instrument der Unternehmenskommunikation einen entscheidenden Beitrag zum Kommunikations- und Reputationsmanagement leisten kann.

1. Unternehmensreputation

Unternehmensreputation wird als allgemeine Bewertung eines Unternehmens durch seine Stakeholder definiert, die sich durch alle emotionalen Reaktionen der Kunden, Investoren, Mitarbeiter und der generellen Öffentlichkeit ausdrückt (vgl. u.a. Fombrun 1996). Hooghiemstra stellt dar, dass sie unter anderem von der Qualität des Managements, der finanziellen Lage des Unternehmens sowie seiner Darstellung sozialer Belange abhängt (vgl. Hooghiemstra 2000); sie ergibt sich desweiteren aus der Gesamtheit der Images¹, wobei diese sowohl zu einer guten als auch zu einer schlechten Reputation führen können (vgl. Mast 2002: 58ff.; vgl. auch Salzer 2011). Reputation kann als vielleicht wertvollstes Kapital des Unternehmens angesehen werden (vgl. u.a. Peloza 2005: 6), da sie für Unternehmen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil darstellen kann (vgl. u.a. Hirsan/Siegert 2009; Mast 2002; Mast/Fiedler 2007). Reputation wird im Rahmen von Reputations- und Impression Management aufgebaut, erhalten, verteidigt und wenn nötig neu gewonnen. Dabei kann *Reputationsmanagement* als ein Austauschprozess zwischen Unternehmen und Stakeholdern verstanden werden, der dem Ziel dient, die kollektive Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Stakeholder positiv zu beeinflussen. Es zielt folglich darauf ab, die

1 „(...) Ganzheit der Wahrnehmungen, Vorstellungen, Ideen und Gefühle, die eine Person (...) von irgendeiner Gegebenheit besitzt. Image ist [folglich] das subjektiv gewertete, d.h. psychisch, sozial und kulturell verarbeitete Bild der Wirklichkeit (...)“ (Mast 2002: 59).

Wahrnehmung des Unternehmens durch seine Stakeholder mittels Informationsvermittlung so zu beeinflussen, dass deren Verhalten so weit wie möglich im Einklang mit unternehmerischen (Kommunikations-) Zielen steht (vgl. u.a. Storck/Liehr-Gobbers 2009). Reputationsmanagement wird somit zum Gegenstand strategischen Managements und kann zu den zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und seiner Unternehmenskommunikation gezählt werden.

Impression Management (Selbstdarstellung) spielt dabei eine wichtige Rolle und wird als der bewusste oder unbewusste Versuch definiert, Images zu kontrollieren, die in sozialen Interaktionen, d.h. in Austauschprozessen zwischen Unternehmen und Stakeholdern, projiziert werden (vgl. Hooghiemstra 2000: 60). *Impression Management* kann von Unternehmen genutzt werden, um sich im Rahmen gesellschaftlicher Wertvorstellungen so darzustellen, wie sie gerne von ihrem Umfeld gesehen werden möchten. In diesem Zusammenhang kann CSR eine große Rolle spielen (vgl. Ebert/Piwinger 2007). Allerdings ist noch unklar, in welchem Zusammenhang Reputation und CSR genau zueinander stehen (vgl. u.a. Eisenegger/Schranz 2011; Hillebrand/Money 2007), wobei Eisenegger/Schranz darauf verweisen, dass CSR-Handeln immer häufiger zum Bestandteil expressiver Reputationspflege wird (vgl. Eisenegger/Schranz 2011: 74).

Dabei kann es zu den positiven Techniken der Selbstdarstellung gezählt werden, wenn Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit herausgestellt werden, wobei die Wirkung der Selbstdarstellung² dann darauf beruht, dass das Unternehmensumfeld (d.h. die Stakeholder) auf der Grundlage unvollständiger Information die richtigen Schlüsse zieht (vgl. Ebert/Piwinger 2007: 217; 220). Verantwortung wird für Unternehmer unabhängig von der Motivation zum Nutzenversprechen („Value Proposition“) (vgl. Walter 2010: 23f.), somit sind ein Verständnis für und eine entsprechende Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungshaltungen an die Verantwortung von Unternehmen - zumindest in Deutschland, wenn nicht gar auf europäischer Ebene - als zentrale Herausforderungen an die Unternehmenskommunikation zu sehen (vgl. Walter 2010: 17f.; 25; Will 2007). Hierbei spielen Nachhaltigkeits- und CSR-Kommunikation eine wichtige Rolle.

2 Ebert/Piwinger verweisen darauf, dass die Wirkung der einzelnen Taktiken und Medien des *Impression Managements* in zahlreichen Studien nachgewiesen wurde (Ebert/Piwinger 2007: 222; vgl. u.a. Mummendey (1995)).

2. CSR-Kommunikation und -Berichterstattung

Wenn von Nachhaltigkeit und Kommunikation im Unternehmenskontext die Rede ist, existieren parallel zueinander die Begriffe Nachhaltigkeitskommunikation und CSR-Kommunikation³.

Der Begriff *Nachhaltigkeitskommunikation* entstand vor allem im Anschluss an den „Brundtland-Bericht“ (1987) und betraf zunächst Umweltthemen, bevor sich das Konzept in den 1990er Jahren um soziale und ökonomische Fragestellungen erweiterte (vgl. Jarolimek 2012); Nachhaltigkeitskommunikation im Unternehmenskontext stellt Stakeholder in den Mittelpunkt eines symmetrischen Kommunikationsansatzes⁴ und sollte sich hinsichtlich ihrer Inhalte an der Nachfrage der Adressaten orientieren (vgl. Severin 2007: 66f.). Moutchnik zeigt in diesem Zusammenhang verallgemeinernd auf, dass der Nachhaltigkeitsbegriff für Unternehmen unattraktiv sei, weshalb sie seit Beginn der 2000er Jahre stattdessen bevorzugt den „eine höhere Kommunikationsrendite versprechenden“ Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) und analog den Begriff *CSR-Kommunikation* verwenden (vgl. Moutchnik 2012: 129). Nachhaltigkeitskommunikation im Unternehmenskontext wird somit vorwiegend, wenn auch nicht ausschließlich, als CSR-Kommunikation bezeichnet. Sie wird beispielsweise (i) als ein Prozess definiert, bei dem Stakeholdererwartungen antizipiert werden, eine „CSR Policy“ artikuliert wird und verschiedene unternehmerische Kommunikationsinstrumente dahingehend eingesetzt werden, dass wahre und transparente Informationen darüber bereitgestellt werden, wie das Unternehmen in seine Geschäftstätigkeit soziale und ökologische Belange und die Interaktion mit Stakeholdern integriert (vgl. Podnar 2008). (ii) Eine zweite mögliche Definition ist die Informationsbereitstellung, die das Verhalten des Unternehmens dadurch legitimiert, dass versucht wird, das Image, das Stakeholder und die Öffentlichkeit vom Unternehmen haben, zu beeinflussen (vgl. Hooghiemstra 2000). Somit kann CSR-Kommunikation für Unternehmen einen Weg darstellen, um in einen öffentlichen Dialog zu treten, Legitimitätsansprüche aufzuzeigen, positive Beziehungen mit relevanten Stakeholdern zu schaffen sowie die Rechte, Rollen und Verantwortlichkeiten des Unternehmens abzugrenzen (vgl. O’Connor/Shumate 2010). CSR-Kommunikationsmodelle zeigen auf, was hinsichtlich einer erfolgreichen CSR-Kommunikation zu beachten ist (vgl. Du et al.

3 Im Folgenden wird nur von CSR-Kommunikation gesprochen, auch wenn hiermit sowohl Nachhaltigkeits- als auch CSR-Kommunikation gemeint ist. Dabei wird davon ausgegangen, dass es sich um eine nachhaltige Kommunikation handelt.

4 Vgl. zur Unterscheidung zwischen symmetrischer und asymmetrischer Kommunikation Grunig/Hunt (1984).

2010; Hirsan/Siegert 2009; Morsing/Schultz 2006). Lecker stellt dar, dass es sich bei CSR-Kommunikation um Kommunikation handeln sollte, die den Grundsätzen einer „Corporate Communicative Responsibility“⁵ gerecht wird (vgl. Lecker 2010: 42ff.).

Neben den Begriffen der Nachhaltigkeits- und CSR-Kommunikation besteht im Unternehmenskontext außerdem der der *nachhaltigen Kommunikation*; ein Begriff der aktuell insbesondere von Kommunikationsagenturen verwendet wird. Kolberg formuliert fünf Leitlinien nachhaltiger Kommunikation (1. Glaubwürdigkeit, 2. Transparenz, 3. Dialogbereitschaft, 4. Kritikfähigkeit, 5. Kontinuität und Information), die einen kommunikativen Mehrwert bieten (vgl. Kolberg 2011). Nachhaltige Kommunikation wird desweiteren als Reputationsmanagement gesehen, bei dem es darum geht, „Werte zu vermitteln, so dass Vertrauen geschenkt wird“ und Krisenkommunikation den Ausgangspunkt für eine tatsächlich strategische nachhaltige Kommunikation bildet (vgl. Albrecht 2011). Sie besteht im Idealfall aus Dialog und Partizipation und verfolgt den Ansatz, eine Win-Win-Situation zu schaffen, in der sowohl Marke als auch Konsument besser dastehen (vgl. Schindler 2010). Im Bezug zu Nachhaltigkeitskommunikation spricht Prexl davon, dass es sich dann um „nachhaltige Kommunikation“ handelt, wenn sie so weit wie möglich auch eine zukunftsfähige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung anstrebt und normative Kriterien in der Praxis weitestgehend erfüllt (Prexl 2010: 292f.).

In der CSR-Kommunikation stellt *Berichterstattung* eines der wichtigsten Instrumente dar⁶ (vgl. u.a. Herzig/Godemann 2010; Morhardt 2010; Morsing/Schultz 2006; Nielsen/Thomsen 2007). CSR-Berichte gehören neben Geschäfts- und Finanzberichten zu den Publikationen, mit denen Großunternehmen im Rahmen ihrer Unternehmenskommunikation an das gesellschaftspolitische Umfeld herantreten, um als verantwortungsvoller Bürger (Corporate Citizen) wahrgenommen zu werden (vgl. Carnevale et al. 2012; Lecker 2010: 30; Nielsen/Thomsen 2007: 39); sie machen mittlerweile die Hälfte der nicht-finanziellen Berichte aus und sind bisher vor allem für Großunternehmen relevant⁷ (vgl. Nielsen/Thomsen 2007; Signitzer/Prexl 2008: 10). Dies liegt daran, dass Großunternehmen mit höheren Informationsansprüchen konfrontiert werden als kleinere Unternehmen. Sie werden von der Öffentlichkeit besonders

5 Corporate Communicative Responsibility (kommunikative Verantwortungsübernahme) bedeutet Kommunikation über Verantwortungswahrnehmung und Kommunikation als Verantwortungswahrnehmung (vgl. Karmasin/Weder 2008; 2009).

6 Berichterstattung als Teil von CSR-Kommunikation kann sowohl als Nachhaltigkeits- wie auch als CSR-Berichterstattung bezeichnet werden, da beide Begriffe synonym verwendet werden. Im Folgenden wird der Begriff CSR-Berichterstattung verwendet.

7 Weltweit erstellen etwa 80 Prozent der 250 umsatzstärksten Unternehmen separate Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte (KPMG 2011: 7; vgl. Bowers 2010).

aufmerksam beobachtet und verfügen gleichzeitig über mehr Ressourcen zur Berichterstattung. Während gedruckte Publikationen den Unternehmen nach wie vor zumeist als Medium der Berichterstattung dienen (vgl. Kahlenborn/Berger 2007), spielt auch die Berichterstattung im Internet eine zunehmend wichtige Rolle. Das Internet gewinnt als Informations- und Kommunikationsmedium im Alltag immer mehr an Bedeutung. Unternehmen reagieren auf diesen Trend dahingehend, dass sie neben gedruckten CSR-Berichten und Nachhaltigkeitsinformationen auf der Corporate Website zusätzlich Online-Berichte⁸ zur Verfügung stellen. So kann CSR-Kommunikation im Internet dazu beitragen, die gewünschte gesellschaftlich verantwortliche Corporate Identity zu erzielen (vgl. van Eimeren/Frees 2009-2011; Rolland/O'Keefe Bazzoni 2009).

Berichterstattung kann folglich als ein Kommunikationsinstrument verstanden werden, das dazu eingesetzt wird, eine CSR-fokussierte Kommunikationsstrategie zu verfolgen und von den Stakeholdern als legitimiert wahrgenommen zu werden (vgl. Kim/Rader 2010). Zu den Anforderungen an einen CSR-Bericht zählt hierbei, dass Interessen und Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder dargestellt werden und dass Stakeholder darüber hinaus in den Prozess der Berichterstellung eingebunden werden, da auf diese Weise Wesentlichkeit und Relevanz der kommunizierten Informationen erst definiert werden (vgl. Kolk 2005; Manetti 2011; Walter 2010). CSR-Berichte dienen generell dazu, Unternehmenswerte nach außen hin deutlich zu machen. Glaubwürdigkeit ist dabei eine wichtige Voraussetzung für das Vertrauen, das dem Unternehmen von den Stakeholdern entgegengebracht wird. Da medienvermittelte Information in der Regel nicht direkt und unmittelbar nachprüfbar ist, scheint das Vertrauen in sie eine besonders hohe Relevanz zu besitzen. Bentele/Seidenglanz machen jedoch einen generellen Rückgang von Vertrauen in Unternehmen und Wirtschaftsakteure als ein zentrales Problem in westlichen Demokratien aus. Die wichtigste Ursache für Vertrauensverluste ist in der Wahrnehmung von Diskrepanzen zu sehen (vgl. Bentele/Seidenglanz 2008). Aus diesem Grund sind der Vertrauens-erhalt bzw. die Rückgewinnung von Vertrauen durch eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit sowie CSR-Kommunikation für Unternehmen von besonderer Bedeutung.

8 Diese entsprechen meist dem Umfang eines gedruckten Berichts, können jedoch auch zusätzliche Informationen enthalten und sind als elektronisches Dokument verfügbar.

3. Einordnung in die Unternehmenskommunikation

CSR-Kommunikation wird als eines der wichtigsten Felder der Unternehmenskommunikation betrachtet (vgl. u.a. Arvidsson 2010; Glombitza 2005; Lecker 2010; Schultz/Wehmeier 2010). Während CSR-Kommunikation im European Communication Monitor 2008 als eine der fünf wichtigsten Disziplinen im Kommunikationsmanagement für das Jahr 2011 bezeichnet wurde, wird sie im Monitor 2011 als drittwichtigste Aufgabe des Kommunikationsmanagements bis 2014 benannt (vgl. Walter 2010: 41; Zerfaß et al. 2008; 2011). Dem steigenden Interesse der Stakeholder an solcherart Kommunikationsinhalten entspricht eine zunehmende Fokussierung auf CSR in der Unternehmenskommunikation, die somit als eine der am schnellsten wachsenden Disziplinen weiter an Bedeutung für die Unternehmenskommunikation gewinnen wird (vgl. Arvidsson 2010). Es kann bei CSR-Kommunikation von einer moralischen Auslegung von Unternehmenskommunikation gesprochen werden (vgl. Schultz/Wehmeier 2010), bei der es einer neuen Herangehensweise auf Basis eines überarbeiteten Selbstverständnisses von Unternehmenskommunikation bedarf (vgl. Walter 2010). Allerdings wird Unternehmenskommunikation bisher insbesondere als Kommunikationsmanagement gesehen, das einen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt.

*Kommunikationsmanagement*⁹ kann als „das ganzheitliche normative Managementkonzept der Kommunikation der Unternehmung mit allen externen und internen Ziel- und Zwischenzielgruppen“ beschrieben werden (Mast 2002: 16). Hierbei wird Kommunikationsmanagement allerdings auch als „jene Instanz im Unternehmen [gesehen], in der eine Beschäftigung mit Werten und eine kontinuierliche Reflexion der Unternehmensidentität (...) passieren sollte“ (Lecker 2010: 28; vgl. auch Mast 2002). Zu den Aufgaben des Kommunikationsmanagements gehören die systematische Identifikation von Kommunikationssituationen und ihre Gestaltung im Sinne der Unternehmensziele (vgl. Schmid/Lyczek 2008). Dies beinhaltet Strategie, Organisation, Umsetzung und Kontrolle, wobei sich wirkungsvolle Unternehmenskommunikation anhand von sieben Erfolgsfaktoren messen lässt („7C-Modell“): Glaubwürdigkeit, Kontext, Inhalt, Klarheit, Kontinuität & Konsistenz, Kommunikationskanal und die Aufnahmefähigkeit der Stakeholder (vgl. Salzer 2011: 32; 88f.).

Kommunikationsmanagement kann also einen Beitrag zur Unternehmensreputation leisten (vgl. Salzer 2011; vgl. auch Schmid/Lyczek 2008) und auch

9 Lecker definiert die operative Ausprägung der Unternehmenskommunikation als Kommunikationsmanagement (vgl. Lecker 2010: 11f.). Der Begriff Kommunikationsmanagement wird darüber hinaus auch häufig synonym für Public Relations verwendet (vgl. bspw. Grunig/Hunt 1984; Mast 2002).

CSR-Berichterstattung kann in diesem Zusammenhang als Instrument der CSR-Kommunikation eine entscheidende Rolle spielen. Deshalb erfolgt in den nächsten beiden Abschnitten zunächst eine Fokussierung auf den Zusammenhang zwischen CSR-Berichterstattung und Unternehmensreputation, bevor in einem weiteren Schritt auf die Ergebnisse dreier empirischer Studien zur CSR-Berichterstattung näher eingegangen wird.

3.1 *CSR-Kommunikation als Element von Kommunikations- und Reputationsmanagement*

Die Themen CSR und CSR-Kommunikation werden in der Unternehmenskommunikation bisher vor allem aus Sicht der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) betrachtet (vgl. u.a. Podnar 2008; Prexl 2010), da PR sich an Öffentlichkeiten wendet und dabei Funktionen übernimmt, bei denen sich Schnittstellen zur CSR-Kommunikation ergeben. CSR-Kommunikation kann deshalb als ein Teilbereich von Öffentlichkeitsarbeit gesehen werden (vgl. Prexl 2010; Röttger/Schmitt 2009), aber auch umgekehrt kann Öffentlichkeitsarbeit als eine Teilaufgabe von CSR-Kommunikation betrachtet werden. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass Öffentlichkeitsarbeit das Stigma der professionellen Manipulation und Schönfärberei anhaftet und häufig mit dem Begriff ‚Greenwashing‘ in Verbindung gebracht wird (vgl. u.a. Walter 2010: 39). Desgleichen werden Kommunikationsbemühungen über CSR-Aktivitäten und -Engagement häufig als ‚Feigenblattkommunikation‘ bezeichnet, da den Unternehmen von (Teilen) der Gesellschaft nicht geglaubt wird, dass es sich bei den CSR-Maßnahmen um ein ernsthaftes Bemühen handelt¹⁰ (vgl. Ihlen et al. 2011; Walter 2010). Dies stellt ein großes Problem für CSR-Kommunikation dar, da eine solche ernsthaft betrieben werden sowie glaubwürdig und transparent sein muss. Einer solchen Skepsis kann begegnet werden, indem ein Unternehmen eine klare, transparente und nachprüfbare CSR-Kommunikation betreibt, die Fortschritt und Misserfolge darstellt (vgl. Arvidsson 2010: 342). Kommunikation sollte folglich als Verantwortungsdimension verstanden werden. Dies bedeutet, dass über Kommunikation Verantwortung wahrgenommen werden muss und Unternehmenskommunikation als „nachhaltige Kommunikation“ konzipiert sein sollte, woraus sich Prinzipien verantwortungsvoller Unternehmenskommunikation ableiten lassen

10 Walter merkt hierzu an, dass ein solcher Greenwashing-Vorwurf zum einen durch Unwissen über die Zusammenhänge und Tragweite von Kommunikationsmanagement herrühren kann, andererseits aber auch als Teil einer Systemkritik zu sehen ist, die am Verhalten einzelner Unternehmen (multinationaler Konzerne) festgemacht wird (vgl. Walter 2010: 42f.).

(vgl. Karmasin/Weder 2008; Lecker 2010: 43ff.). Eine authentische CSR-Kommunikation bedeutet folglich nicht, ein möglichst gutes, sondern ein realistisches Bild zu schaffen, das mit der Realität abgeglichen werden kann (vgl. Lin-Hi/Müller 2012). CSR darf deshalb auch nicht ausschließlich kommunikationsgesteuert sein, da man auf diese Weise der Tragweite von CSR nicht gerecht wird. Allerdings kann Unternehmenskommunikation einen wichtigen Beitrag zu seriöser CSR und umgekehrt CSR einen Beitrag zu einer seriösen Unternehmenskommunikation leisten (vgl. Walter 2010: 43; 46ff.). Somit ist CSR-Kommunikation ein wichtiger Faktor strategischer Kommunikation. Lecker benennt CSR in diesem Zusammenhang gar als Erfolgspotenzial des Kommunikationsmanagements (vgl. Lecker 2010: 31). Dies gilt insbesondere für CSR-Berichterstattung.

3.1.1 CSR-Berichterstattung als Element von Kommunikationsmanagement

Wie zu Beginn des Abschnitts 3 dargestellt, wird Kommunikationsmanagement als das Management der Kommunikation mit allen Zielgruppen des Unternehmens beschrieben. Schmid/Lyczek leiten hieraus ab, dass Kommunikationsmanagement als sogenanntes „stakeholder capital management“ gesehen werden kann. Bei diesem gehe es darum, die Gesamtheit aller Images, die Stakeholder vom Unternehmen haben („stakeholder capital“) dahingehend zu managen, dass gestaltend, lenkend und entwickelnd mit ihnen umgegangen wird. Stakeholder sollen dahingehend in Unternehmensentscheidungen einbezogen werden, dass die Präferenzen der Stakeholder unter anderem in die Strategie des Unternehmens eingebracht werden, wodurch ein stakeholderorientiertes Unternehmensdesign entsteht und gleichzeitig Unternehmensziele erreicht werden können (vgl. Schmid/Lyczek 2008: 129ff.). CSR-Berichterstattung kann als Teil dieses stakeholder capital management gesehen werden, da hierdurch zum einen Stakeholder und ihre Präferenzen Berücksichtigung finden und zum anderen auf Informationsbedürfnisse eingegangen wird. Dies gilt umso mehr, wenn Stakeholdererwartungen Eingang in den Berichterstattungsprozess finden (vgl. Marnetti 2011). Hierdurch könnte CSR-Berichterstattung grundsätzlich positive Einflussmöglichkeiten auf eine Veränderung der Unternehmenskommunikation hin zu einer dialogorientierten Kommunikation haben, die Stakeholder noch stärker als bisher berücksichtigt und einbezieht.

Allerdings kann die Veröffentlichung von CSR-Berichten auch dahingehend als Element von Kommunikationsmanagement verstanden werden, dass hierdurch die Aufgabe erfüllt wird, eine Kommunikationssituation – in diesem Fall das Thema CSR – zu identifizieren und im Sinne der Unternehmensziele zu

gestalten. Severin merkt hinsichtlich des Kommunikationsmanagements kritisch an, dass Unternehmen in ihrem Stakeholder Management häufig darauf abzielen, die Stakeholder zu kontrollieren (vgl. Severin 2007: 69). Dies gilt umso mehr, als CSR-Berichterstattung auch einen wichtigen Beitrag zum Reputationsmanagement leistet.

3.1.2 CSR-Berichterstattung als Element von Reputationsmanagement

Wie in Abschnitt 1 bereits kurz dargestellt, kann CSR maßgeblich zur Reputation eines Unternehmens beitragen (vgl. u.a. Kirstein 2009; Mast/Stehle 2009; Melo/Garrido-Morgado 2012; Peloza 2005). *CSR-Kommunikation* kann hierbei sogar eine herausragende Rolle spielen (vgl. Arvidsson 2010; Lecker 2010; Lin-Hi/Müller 2012; Prexl 2010; Walter 2010), wenn sie beispielsweise als proaktiver Ansatz verstanden wird, um Legitimationsproblemen vorzubeugen (vgl. Arvidsson 2010). Reputationsmanagement kann somit in wesentlichen Punkten als durch CSR-Kommunikation getragen bezeichnet werden, da CSR einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann (vgl. Walter 2010: 65ff.; vgl. auch Hirsan/Siegert 2009; Melo/Garrido-Morgado 2012; Prexl 2010; Rolland/O’Keefe Bazzoni 2009). CSR-Kommunikation wird als Beitrag zum Aufbau eines positiven Unternehmensimages gesehen und auch zu diesem Zweck eingesetzt (vgl. u.a. Morsing et al. 2008; Podnar 2008; Schultz/Wehmeier 2010). Hinsichtlich *CSR-Berichterstattung* zeigt Hooghiemstra auf, dass diese nicht nur dazu dient, Informationen bereitzustellen, um Unternehmenshandlungen zu legitimieren, sondern auch darauf abzielt, Image und Reputation des Unternehmens durch die Darstellung sozialer Belange zu schützen bzw. zu steigern und somit einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen (vgl. Hooghiemstra 2000: 64).

Somit kann CSR-Berichterstattung als Element von CSR-Kommunikation, die wiederum einen wichtigen Pfeiler der Unternehmenskommunikation darstellt, als höchst relevanter Beitrag zur Unternehmensreputation gesehen werden (vgl. Abb. 1). Dies gilt jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Berichterstattung zum positiven Image des Unternehmens beiträgt bzw. dieses verbessert. Hierzu ist wiederum eine glaubwürdige Kommunikation nötig.

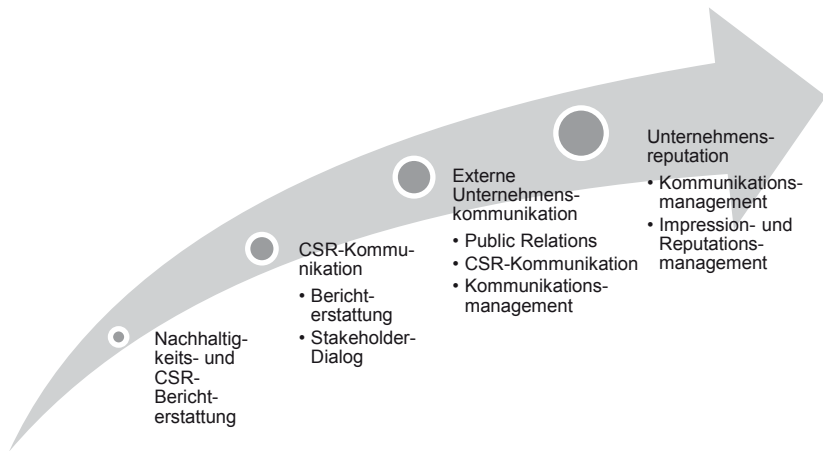


Abbildung 1: Beitrag von Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung zur Unternehmensreputation (eigene Darstellung)

3.2 Aussagekraft empirischer Untersuchungsergebnisse hinsichtlich Kommunikations- und Reputationsmanagement durch CSR-Berichterstattung

Im Folgenden werden die Ergebnisse dreier eigener Studien zur CSR-Berichterstattung europäischer Großunternehmen dargestellt. Auch wenn die Untersuchungsergebnisse nicht aussagen, dass Kommunikations- und Reputationsmanagement den einzigen Grund für Unternehmen darstellen, um CSR-Kommunikation und -Berichterstattung zu betreiben, zeigen sie, dass es sich doch um einen wichtigen Grund handelt. Es kann aus allen Studien die Erkenntnis abgeleitet werden, dass CSR-Berichterstattung ein wesentliches Element der Unternehmenskommunikation ist, das einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensreputation leistet. Dies ist dann der Fall, wenn es sich um eine nachhaltige Kommunikation handelt, die durch Glaubwürdigkeit und Transparenz zu einer guten Reputation beiträgt.

3.2.1 Internetgestützte Berichterstattung der DAX30 Unternehmen

Es wurde zu drei Untersuchungszeitpunkten (2004, 2007¹¹ und 2011) eine Studie zur internetgestützten Nachhaltigkeits-Berichterstattung der DAX-Unternehmen¹² durchgeführt. Dabei wurde anhand eines Kriterienkatalogs untersucht, wie die 30 umsatzstärksten börsennotierten Unternehmen in Deutschland das Internet nutzen, um in den vier Klassen Informationsbereitstellung, Informationszugänglichkeit, Informationsverständlichkeit und Dialog über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu informieren (vgl. Giese et al. 2012; Gode-mann/Herzig 2012). Die Entwicklung im Zeitverlauf zeigt, dass die Unternehmen das Internet in immer stärkerem Umfang für CSR-Kommunikation nutzen. So lassen sich im Jahr 2011 auf allen Unternehmenswebseiten Nachhaltigkeitsinformationen finden, häufig in Form eines Online CSR-Berichts. In diesem Zusammenhang sind Ergebnisse der von ARD und ZDF jährlich durchgeführten Online-Studie zu berücksichtigen, die darüber Auskunft geben, dass das Internet in Deutschland von Privatpersonen immer stärker als Informations- und Kommunikationsmedium genutzt wird (vgl. van Eimeren/Frees 2009; 2011). Dass das Internet von Unternehmen - neben der weiterhin existierenden Printberichterstattung - in zunehmendem Maße als Berichts- und Kommunikationsmedium genutzt wird, zeigt, dass Unternehmen insbesondere dem veränderten Informationsverhalten ihrer Stakeholder Rechnung tragen. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass bei den im Internet bereitgestellten CSR-Berichten größerer Wert auf die einseitige Bereitstellung von Informationen gelegt wird als auf den im Internet mit Stakeholdern geführten Dialog über Nachhaltigkeits-themen.

Im Zeitverlauf von 2004 bis 2011 hat sowohl die Anzahl der berichtenden Unternehmen zugenommen als auch die Qualität der internetgestützten Berichterstattung, da die meisten Kriterien im Zeitverlauf deutlich besser erfüllt werden. Die Untersuchung für das Jahr 2011 zeigt darüber hinaus, dass die optische Präsenz des Themas Nachhaltigkeit (synonyme Begriffe: CSR, Engagement bzw. Verantwortung) auf der Unternehmenshomepage zugenommen hat. Es steht vielfach in einer Reihe mit den Themen Über uns, Investor Relations, Karriere, Presse und Marken & Produkte. Dies zeigt wiederum, dass das Thema zu

11 In den Jahren 2004 und 2007 wurde die Untersuchung von Kollegen durchgeführt; Autoren der beiden Studien waren jeweils Blanke et al. (2004; 2007).

12 Die Untersuchungsgruppe setzt sich somit aus Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zusammen, die gemeinsam etwa 75% des gesamten Grundkapitals inländisch börsennotierter Aktiengesellschaften repräsentieren und deren Aktien gemessen am Börsenumsatz etwa 85% des deutschen Aktienhandels ausmachen (vgl. Deutsche Börse 2012).

einem zentralen Aspekt der externen Unternehmenskommunikation geworden ist. Es kann nicht mehr über das Unternehmen informiert werden, ohne über den Aspekt der Verantwortungsübernahme in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales zu kommunizieren und dies entsprechend zu platzieren.

Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmen die Berichterstattung im Internet im Rahmen des Kommunikationsmanagements bewusst dazu einsetzen, ein umfassendes Bild des Unternehmens (Corporate Image) zu liefern und somit zu Impression- und Reputationsmanagement beizutragen. Aus diesem Grund ist CSR-Berichterstattung im Internet für die umsatzstärksten börsennotierten deutschen Unternehmen zu einem ‚must have‘ geworden.

Sweeney/Coughlan verweisen darauf, dass es nötig ist, die jeweilige Branche zu berücksichtigen, wenn Nachhaltigkeits- und CSR-Aktivitäten eines Unternehmens analysiert werden (vgl. Sweeney/Coughlan 2008). Eine der Branchen, die im DAX vertreten ist, ist der Bankensektor.

3.2.2 CSR-Berichterstattung im Bankensektor

Während Banken nicht zu den ersten Branchen zählten, die auf Nachhaltigkeitsthemen reagiert haben (vgl. Jeucken 2002; Kolk 2005), zeigt sich, dass CSR, CSR-Kommunikation und -Berichterstattung auch für sie an Bedeutung gewonnen haben (vgl. u.a. Coupland 2006; Gutiérrez García/Sadaba Garraza 2010; Jeucken/Bouma 1999; Kolk 2005; Peeters 2003). Banken sind sich darüber bewusst, sowohl direkten als auch indirekten CSR-Effekten ausgeliefert zu sein (vgl. Carnevale et al. 2012). Somit hat sich insbesondere im europäischen Bankensektor die Überzeugung durchgesetzt, dass die Informationsbedürfnisse einer größeren Gruppe von Stakeholdern befriedigt werden müssen (vgl. Carnevale et al. 2012; Coupland 2004; Kolk 2005). CSR-Berichte werden folglich als ein vielversprechendes Instrument angesehen, um unterschiedliche Stakeholdergruppen zu informieren und bestehende Informationsasymmetrien zu beseitigen. Sie gelten gar als das meist genutzte Instrument der CSR-Kommunikation im Bankensektor (vgl. Eiselt/Kaspereit 2010; Pérez/Rodríguez del Bosque 2012). Banken haben der CSR-Berichterstattung in den letzten Jahren steigende Bedeutung beigemessen, sodass der Bankensektor heutzutage eine der Branchen mit weit verbreiteter Berichterstattung ist. Je größer der Umsatz und je mehr Kapital die Banken besitzen, desto häufiger erstellen sie Nachhaltigkeitsberichte (vgl. Carnevale et al. 2012; Kolk 2005).

Es werden im Folgenden die Ergebnisse von zwei Studien zur Berichterstattung im Bankensektor vorgestellt. Die erste Studie befasst sich mit dem deutschen, die zweite mit dem europäischen Bankensektor.

3.2.2.1 Berichterstattung im deutschen Bankensektor

Die Studie zur internetgestützten Berichterstattung zeigt, wie die zehn größten deutschen Banken das Internet nutzen, um über das Thema CSR zu kommunizieren (vgl. Herzig et al. 2012). Dabei wurden anhand eines 49 Kriterien umfassenden Kriterienkatalogs sowohl technische als auch inhaltliche Aspekte der Berichterstattung untersucht. Die Berichterstattung der Banken lässt sich in vier Typen einteilen: ‚Traditionalists‘, ‚Technophiles‘, ‚Laggards‘ und ‚Leaders‘. Die erste Gruppe von Banken umfasst zwei dieser Typen, die entweder (i) die inhaltlichen (‚Traditionalists‘) oder (ii) die technischen (‚Technophiles‘) Aspekte der Berichterstattung stärker berücksichtigen. Durch die Erfüllung vieler der abgefragten Kriterien in einem Bereich werden deutlich bessere Ergebnisse erzielt als im anderen. So legen beispielsweise die Banken, die als ‚Traditionalists‘ bezeichnet werden, einen stärkeren Fokus auf die zu berichtenden Inhalte als auf die technische Nutzung des Internets. Sie stellen viele Nachhaltigkeitsinformationen zum Kerngeschäft aber auch zu Umwelt- und Sozialaspekten zur Verfügung, wohingegen sie die Möglichkeiten des Internets, wie beispielsweise die Verlinkung von Informationen, weniger umfassend nutzen. Die zweite Gruppe von Banken (‚Laggards‘) erzielt bei beiden Aspekten gleich geringe Ergebnisse, da sowohl wenige Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung gestellt werden, als auch kaum technische Möglichkeiten des Internets genutzt werden und somit die meisten der 49 Kriterien nicht erfüllt werden. Die dritte Gruppe von Banken (‚Leaders‘) berücksichtigt beide Aspekte gleich stark, d.h. sie stellen viele Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung und nutzen die technischen Möglichkeiten des Internets gut aus, sodass sowohl beim inhaltlichen Aspekt der Berichterstattung als auch bei der technischen Nutzung des Internets ein vergleichsweise gutes Ergebnis erzielt wird, da die meisten Kriterien erfüllt werden.

Die Analyse hat gezeigt, dass die untersuchten Banken das Internet unterschiedlich nutzen. Zumindest acht der zehn untersuchten Unternehmen nutzen es auch, um über ihr CSR-Engagement zu informieren. Daher kann davon ausgegangen werden, dass das Internet für die Banken ein relevantes Kommunikations- und Informationsmedium darstellt und die dortige Berichterstattung dazu beitragen kann, die Unternehmensreputation zu verbessern, wenn sie ernsthaft

betrieben wird. Das Fehlen einer entsprechenden Berichterstattung kann sich nach Hooghiemstra (2000) hingegen negativ auf die Reputation auswirken (vgl. 1; 3.1.2). Ebenso kann eine negative Reputation langfristig negative Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens haben. Beispielhaft dafür ist, dass die beiden Banken, die das mit Abstand schlechteste Ergebnis erzielt haben, in dieser Form mittlerweile nicht mehr bestehen. Eine der beiden wurde von einer anderen Bank der Untersuchungsgruppe übernommen, die andere musste im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise verstaatlicht und teilweise in eine sogenannte ‚Bad Bank‘ transferiert werden.

3.2.2.2 Berichterstattung im europäischen Bankensektor

Die Berichterstattung der 26 größten europäischen Banken aus zehn Ländern wurde daraufhin untersucht, ob im Zeitraum ab 2000 ein CSR-Bericht als PDF-Dokument in englischer Sprache veröffentlicht wurde¹³. Dabei zeigt sich, dass zunächst ein starker Anstieg bei den Veröffentlichungen stattgefunden hat (Jahre 2000 bis 2004), der sich in den folgenden Jahren etwas verlangsamt und im Berichtsjahr 2010 mit 24 CSR-Berichten seinen vorläufigen Höhepunkt gefunden hat. Es kann somit hinsichtlich des Zeitpunkts der Veröffentlichung zwischen (i) ‚Early Starters‘ (Veröffentlichung eines ersten CSR-Berichts zwischen 2000 und 2003), (ii) ‚Followers‘ (Veröffentlichung eines ersten CSR-Berichts zwischen 2004 und 2007) und (iii) ‚Late Adopters‘ (Veröffentlichung eines ersten CSR-Berichts ab 2008) unterschieden werden. Des Weiteren kann hinsichtlich der Konstanz in der Berichterstattung unterschieden werden, ob die Banken die Berichte regelmäßig (zumeist jährlich) oder unregelmäßig veröffentlichen.

Dabei zeigt sich im Ländervergleich zum einen, dass die Hälfte der untersuchten Banken zu den ‚Early Starters‘ zählt und sich keine Länderunterschiede ausmachen lassen, da diese aus acht verschiedenen Ländern stammen. Ebenso gehören Banken aus allen Ländern zu denjenigen Banken, die eine konstante Berichterstattung betreiben. Dennoch hat in den meisten Ländern im Zeitverlauf eine starke Entwicklung stattgefunden. Während zunächst in den meisten Ländern im Berichtsjahr 2000 keine der untersuchten nationalen Banken einen

13 Der Fokus dieser Studie liegt auf der Berichterstattung mittels eines gedruckten Berichts (PDF-Dokument). Es wurde nicht untersucht, ob das Unternehmen im Internet Nachhaltigkeitsinformationen in einem Nachhaltigkeitsbereich auf der Corporate Website oder in einem Online CSR-Bericht zur Verfügung stellt.

CSR-Bericht auf Englisch veröffentlicht hat¹⁴, publizieren mittlerweile oftmals alle nationalen Banken der Untersuchungsgruppe einen solchen Bericht.

Einen Sonderfall stellen hier die sechs deutschen Banken dar. Im europäischen Vergleich haben sie bis auf zwei Ausnahmen vergleichsweise spät mit der Berichterstattung begonnen, wodurch sie entweder zur Gruppe der ‚Followers‘ oder gar zu der der ‚Late Adopters‘ zu zählen sind. Außerdem betreiben die meisten von ihnen keine jährliche Berichterstattung und nur vier von sechs Banken eine regelmäßige Berichterstattung¹⁵. Somit hat sich der Prozentsatz an Veröffentlichungen für die deutsche Untersuchungsgruppe von 17 Prozent im Berichtsjahr 2000 auf lediglich 67 Prozent im Berichtsjahr 2011 erhöht. Dies ist der niedrigste aller nationalen Prozentsätze und zeigt, dass die deutschen Banken das größte Entwicklungspotenzial hinsichtlich einer konstanten, jährlichen Berichterstattung aufzuweisen haben.

Die zunehmende Veröffentlichung von CSR-Berichten im europäischen Bankensektor und das hohe erreichte Veröffentlichungsniveau von bis zu 92 Prozent im Jahr 2010 zeigen jedoch, dass CSR-Kommunikation Teil des Kommunikationsmanagements und somit ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskommunikation von Banken geworden ist. Hierfür kann es selbstverständlich diverse Gründe geben. Aufgrund der dargestellten Relevanz der CSR-Kommunikation für das unternehmerische Reputationsmanagement ist allerdings anzunehmen, dass dies auch im europäischen Bankensektor gilt. Die Veröffentlichung von CSR-Berichten kann zur Unternehmensreputation beitragen.

3.2.3 Fallbeispiele Commerzbank und Deutsche Bank

Zwei Banken sind Teil aller drei Studien, da sie sowohl zu den Unternehmen des DAX als auch zu den größten deutschen und europäischen Banken gehören. Es handelt sich zum einen um die Commerzbank, zum anderen um die Deutsche Bank.

Die Untersuchungen der internetgestützten Berichterstattung der 30 DAX-Unternehmen und der größten deutschen Banken zeigen übereinstimmend, dass die *Commerzbank* die Potenziale, die das Internet für die Berichterstattung bie-

14 Im Berichtsjahr 2000 wurden vier Berichte veröffentlicht, die heute noch als PDF-Dokument verfügbar sind. Diese wurden noch nicht „CSR Report“, sondern „Environmental Report“ oder „Social and Environmental Report“ genannt. Die berichtenden Banken stammen aus Deutschland, Italien, den Niederlanden und der Schweiz.

15 Zwei Banken veröffentlicht einen jährlichen CSR-Bericht. Die beiden anderen haben einen Rhythmus von zwei bzw. von drei Jahren gewählt.

tet, bisher nicht umfassend nutzt. So belegt das Unternehmen bei einem Ranking der Ergebnisse der DAX-Unternehmen einen der hinteren Plätze (vgl. Giese et al. 2012). Ebenso zählt es in der Untersuchung der internetgestützten Berichterstattung der größten deutschen Banken zu der Gruppe von Banken (Commerzbank, HypoVereinsbank und BayernLB), die einen stärkeren Fokus auf den Inhalt der CSR-Berichte als auf die technischen Potenziale des Internets legen („Traditionalists“). Hinsichtlich der Untersuchung der Berichterstattung des europäischen Bankensektors lässt sich außerdem feststellen, dass die Commerzbank seit 2007 alle zwei Jahre einen CSR-Bericht als PDF-Dokument in englischer Sprache veröffentlicht. Es stellt sich deshalb insgesamt die Frage, welchen Stellenwert die CSR-Kommunikation für die Unternehmenskommunikation und für das Reputationsmanagement der Commerzbank einnimmt.

Im Gegensatz zur Commerzbank erzielt die *Deutsche Bank* bei der Untersuchung der internetgestützten Berichterstattung der DAX-Unternehmen ein besseres Ergebnis (vgl. Giese et al. 2012). Ebenso gehört sie hinsichtlich der internetgestützten Berichterstattung der größten deutschen Banken zur führenden Gruppe („Leaders“), da sie technische wie inhaltliche Kriterien gleich gut erfüllt (vgl. Herzig et al. 2012). Die Untersuchung der Berichterstattung der größten europäischen Banken hinsichtlich der Veröffentlichung eines CSR-Berichts als PDF-Dokument in englischer Sprache zeigt darüber hinaus, dass die Deutsche Bank die einzige deutsche Bank der Untersuchungsgruppe ist, die seit dem Jahr 2002 jährlich einen solchen CSR-Bericht veröffentlicht und somit als einzige deutsche Bank auf einem Niveau mit anderen europäischen Großbanken ist. Fraglich ist, ob sich hieraus ein Bezug zum Kommunikations- und Reputationsmanagement ableiten lässt. Die Studien können ein Hinweis darauf sein, dass das Thema CSR-Kommunikation sehr wichtig für die Unternehmenskommunikation der Bank ist und die verschiedenen Kommunikationskanäle gleichermaßen genutzt werden. Somit kann angenommen werden, dass Nachhaltigkeit als gesellschaftliches Thema und die Berichterstattung über entsprechende Unternehmensaktivitäten¹⁶ ebenfalls sehr wichtig für das umfassende Reputationsmanagement der Bank sind¹⁷.

16 Vgl. hierzu auch die Internetseite www.banking-on-green.de der Deutschen Bank, die sich der ausführlichen Darstellung von Nachhaltigkeitsaspekten im Kerngeschäft widmet und hierbei auch kritische Themen wie beispielsweise den Stakeholderdialog über Streubomben aufgreift.

17 Es finden sich dennoch kritische Stimmen, die die Berichterstattung der Bank als „unsägliche Augenwischerei“ bezeichnen (vgl. Bremser 2012).

4. Schlussfolgerungen und Fazit

Der Beitrag hat die Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung europäischer Großunternehmen in den Fokus gestellt. Dabei wurde aufgezeigt, dass eine solche Berichterstattung ein wichtiger Teil von CSR-Kommunikation¹⁸ und somit auch ein wichtiger Aspekt von Unternehmenskommunikation ist. Es wurde deutlich, dass Berichterstattung im Rahmen von Kommunikations- und Reputationsmanagement stattfindet und hierdurch ein wesentlicher Beitrag zur Unternehmensreputation geleistet wird. Ob die Unternehmensreputation der entscheidende Grund für CSR-Berichterstattung ist, kann durch die dargestellten empirischen Untersuchungsergebnisse jedoch nicht sicher belegt werden. Fraglich ist, inwieweit Nachhaltigkeit und CSR von Unternehmen größtenteils als strategisches Thema betrachtet werden bzw. inwieweit das Thema im Rahmen einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung auch aus normativen Gründen im Unternehmenskontext angekommen ist.

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Unternehmenskommunikation liegt, werden andere Ansätze vernachlässigt. Hierzu zählt beispielweise derjenige einer „Nachhaltigkeitskommunikation im weiteren Sinne“ (vgl. Prexl 2010), bei dem von Nachhaltigkeit als einem normativen Konzept ausgegangen wird. Es stellt sich aus Sicht dieser Nachhaltigkeitskommunikation deshalb die Frage, ob CSR-Kommunikation, so wie sie bisher verstanden wird, nicht zu kurz greift. CSR-Kommunikation als normativ nachhaltige Kommunikation ist nicht nur im Hinblick auf Ziele der Unternehmenskommunikation zu begreifen, sondern könnte möglicherweise gar zu einer Veränderung der Unternehmenskommunikation selbst in Richtung einer umfassend nachhaltigen Kommunikation führen. Die vorgenommene thematische Eingrenzung zeigt, dass das Thema nicht abgeschlossen ist und weiterer Forschungsbedarf besteht.

Literatur

- Albrecht, Martin (2011): Nachhaltige Kommunikation statt Kommunikation der Nachhaltigkeit – die PR als strategischer Partner. In: PR-Journal, online unter: <http://www.pr-journal.de> (Zugriff: 05.06.2012).
- Arvidsson, Susanne (2010): Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. In: Journal of Business Ethics 96 (3). 339-354.

18 Ein anderer wichtiger Aspekt der CSR-Kommunikation ist insbesondere der Dialog mit Stakeholdern (vgl. Abb. 1), wobei Social Media hierfür aktuell von wachsender Bedeutung ist.

- Bentele, Günter/ Seidenglanz, René (2008): Trust and Credibility – Prerequisites for Communication Management. In: Zerfuß et al. (2008): 49-62.
- Bentele, Günter/ Steinmann, Horst/ Zerfuß, Ansgar (Hrsg.) (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Berlin: Vistas.
- Blanke, Moritz/ Godemann, Jasmin/ Herzig, Christian (2007): Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine empirische Untersuchung der Unternehmen des DAX 30. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.
- Blanke, Moritz/ Godemann, Jasmin/ Herzig, Christian/ Nierling, Linda/ Rauer, Felix (2004): Wie nutzen große Unternehmen das Internet, um über Nachhaltigkeit zu kommunizieren? Studie zur internetgestützten Nachhaltigkeitsberichterstattung von DAX 30-Unternehmen. Lüneburg: Universität Lüneburg.
- Bowers, Tom (2010): From image to economic value: a genre analysis of sustainability reporting. In: Corporate Communications: An International Journal 15 (3). 249-262.
- Bremser, Frank (2012): Nachhaltigkeitsbericht: Die unsägliche Augenwischerei der Deutschen Bank. In: Financial Times Deutschland, online unter: www.ftd.de (Zugriff: 26.06.2012).
- Carnevale, Concetta/ Mazucca, Maria/ Venturini, Sergio (2012): Corporate Social Reporting in European Banks: The Effects on a Firm's Market Value. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management 19 (3). 159-177.
- Coupland, Christine (2006): Corporate social and environmental responsibility in web-based reports: Currency in the banking sector? In: Critical Perspectives on Accounting 17 (7). 865-881.
- Deutsche Börse (2012): Börsenlexikon „DAX“, online unter: www.deutsche-boerse.com (Zugriff: 07.06.2012).
- Du, Shuili/ Bhattacharya, C.B./ Sen, Sankar (2010): Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. In: International Journal of Management Reviews 12 (1). 8-19.
- Ebert, Helmut/ Piwinger, Manfred (2007): Impression Management: Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung. In: Piwinger/ Zerfuß (2007): 205-225.
- Eiselt, Andreas/ Kaspereit, Thomas (2010): Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument der Kapitalmarktcommunication. In: Zeitschrift für kapitalmarktorientierte und internationale Rechnungslegung (KoR) vom 05.07.2010. 07-08. 379-384.
- Eisenegger, Mark/ Schranz, Mario (2011): CSR – Moralisierung des Reputationsmanagements. In: Raupp et al. (2011): 71-96.
- Fombrun, Charles J. (1996): Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. New York: Prentice Hall.
- Giese, Nicole/ Godemann, Jasmin/ Herzig, Christian/ Hetze, Katharina (2012): Internetgestützte Nachhaltigkeitsberichterstattung: Ein Update zu Trends in der Berichterstattung von Unternehmen des DAX30. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.
- Glombitza, Anna (2005): Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation. J + K Wissen, Band 02. Berlin/München: poli-c-books.
- Godemann, Jasmin/ Herzig, Christian (2012): nachhaltigkeitskommunikation.de – Das Internet als Medium der unternehmerischen Nachhaltigkeitskommunikation in Deutschland. In: Umwelt-WirtschaftsForum 19 (3-4). 237-243.
- Grunig, James E./ Hunt, Todd T. (1984): Managing Public Relations. New York et al.: Holt, Rinehart and Winston.
- Gutiérrez García, Elena/ Sadaba Garraza, Teresa (2010): Making things happen: The role of communication in strategic management. A case study on banking industry. In: Comunicación y Sociedad 23 (2). 179-201.
- Herzig, Christian/ Giese, Nicole/ Hetze, Katharina/ Godemann, Jasmin (2012): Sustainability reporting in the German banking sector during the financial crisis. In: International Journal of Innovation and Sustainable Development 6 (2). 184-218.

- Herzig, Christian/ Godemann, Jasmin (2010): Internet-supported sustainability reporting: developments in Germany. In: *Management Research Review* 33 (11). 1064-1082.
- Hillebrand, Carola/ Money, Kevin (2007): Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? In: *Corporate Reputation Review* 10 (4). 261-277.
- Hirsan, Dana/ Siegert, Gabriele (2009): Corporate Social Responsibility zwischen Reputation und Unternehmenskommunikation. In: Schmidt/ Tropp (2009): 139-154.
- Hooghiemstra, Reggy (2000): Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives: Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. In: *Journal of Business Ethics* 27 (1-2). 55-68.
- Ihlen, Øyvind/ Bartlett, Jennifer L./ May, Steve (2011): Corporate Social Responsibility and Communication. In: Ihlen et al. (2011): 3-22.
- Ihlen, Øyvind/ Bartlett, Jennifer L./ May, Steve (eds.) (2011): *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Jarolimek, Stefan (2012): CSR-Kommunikation. Begriff, Forschungsstand und methodologische Herausforderungen. In: *UmweltWirtschaftsForum* 19 (3-4). 135-141.
- Jeucken, Marcel (2002): Sustainable Finance and Banking – Slow starters are gaining pace. In: *International Financial Institutions* 2. 12-16.
- Jeucken, Marcel/ Bouma, Jan Jaap (1999): The Changing Environment of Banks. In: *Greener Management International* 27 (GMI Theme Issue: Sustainable Banking: The Greening of Finance). 21-35.
- Kahlenborn, Walter/ Berger, Axel (2007): *Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. Status Quo Report Deutschland 2007*. Berlin: BMU.
- Karmasin, Matthias/ Weder Franzisca (2009): Verantwortung von, in und durch Medien. In: *UmweltWirtschaftsForum* 17 (1). 45-50.
- Karmasin, Matthias/ Weder Franzisca (2008): Corporate Communicative Responsibility. Unternehmenskommunikation als Verantwortungsmanagement. In: *prmagazin* 5/2008. 57-62.
- Kim, Sora/ Rader, Scott (2010): What they can do versus how much they care: assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites. In: *Journal of Communication Management* 14 (1). 59 – 80.
- Kirstein, Sandra (2009): *Unternehmensreputation. Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller*. Wiesbaden: Gabler.
- Kolberg, Reiner (2011): *Nachhaltiges Handeln – nachhaltige Kommunikation – nachhaltiger Erfolg*, online unter: <http://web2.nullundsocialmedia.wordpress.com> (Zugriff: 06.06.12).
- Kolk, Ans (2005): Sustainability reporting. In: *VBA Journal* 21 (3). 34-42.
- KPMG (2011): *KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/2009. Deutschlands 100 umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich. 2. unveränderte Auflage 2011*. Hamburg & Frankfurt: KPMG.
- Lecker, Robert (2010): *Kommunikation und Verantwortung. CSR und Unternehmenskommunikation: Prinzipien, Anforderungen, Potenziale*. München: AVM.
- Lin-Hi, Nick/ Müller, Karsten (2012): Corporate Social Responsibility und Vertrauenswürdigkeit: Das wechselseitige Bedingungsverhältnis von ganzheitlicher Verantwortungsübernahme und authentischer Kommunikation. In: *UmweltWirtschaftsForum* 19 (3-4). 193-198.
- Manetti, Giacomo (2011): The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18 (2). 110-122.
- Mast, Claudia/ Stehle, Helena (2009): Corporate Social Responsibility – Modeerscheinung oder mehr? In: Schmidt/ Tropp (2009): 170-186.
- Mast, Claudia/ Fiedler, Katja (2007): Nachhaltige Unternehmenskommunikation. In: Michelsen/ Godemann (2007): 567-578.

- Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Meckel, Miriam/ Schmid, Beat F. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Melo, Tiago/ Garrido-Morgado, Alvaro (2012): Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management 19 (1). 11-31.
- Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hrsg.) (2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage. München: oekom.
- Morhardt, J. Emil (2010): Corporate Social Responsibility and Sustainability Reporting on the Internet. In: Business Strategy and the Environment 19 (7). 436-452.
- Morsing, Mette/ Schultz, Majken/ Nielsen, Kasper Ulf (2008): The „Catch 22“ of communicating CSR: Findings from a Danish study. In: Journal of Marketing Communications 14 (2). 97-111.
- Morsing, Mette/ Schultz, Majken (2006): Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. In: Business Ethics: A European Review 15 (4). 323-338.
- Moutchnik, Alexander (2012): Verästelungen der Umwelt-, Nachhaltigkeits- und CSR-Kommunikation von Unternehmen. In: UmweltWirtschaftsForum 19 (3-4). 123-134.
- Mummendey, Hans Dieter (1995): Psychologie der Selbstdarstellung, 2., erweiterte Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Nielsen, Anne Ellerup/ Thomsen, Christa (2007): Reporting CSR – what and how to say it? In: Corporate Communications: An International Journal 12 (1). 25-40.
- O'Connor, Amy/ Shumate, Michelle (2010): An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of Corporate Social Responsibility Communication. In: Management Communication Quarterly 24 (4). 529-551.
- Peeters, Herwig (2003): Sustainable Development and the Role of the Financial World. In: Environment, Development and Sustainability 5 (1-2). 197-230.
- Pelozo, John (2005): Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance. In: Working Paper Series, Center for Responsible Business, UC Berkeley, online unter: <http://escholarship.org/uc/item/7258w42x> (Zugriff: 06.06.2012).
- Pérez, Andrea/ Rodríguez del Bosque, Ignacio (2012): The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. In: Journal of Business Ethics 108 (2). 145-166.
- Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler.
- Podnar, Klement (2008): Communicating Corporate Social Responsibility. In: Journal of Marketing Communications 14 (2). 75-81.
- Prexl, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Raupp, Juliana/ Jarolimek, Stefan/ Schultz, Friederike (Hrsg.) (2010): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rolland, Deborah/ O'Keefe Bazzoni, Jana (2009): Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting. In: Corporate Communications: An International Journal 14 (3). 249-263.
- Röttger, Ulrike/ Preusse, Joachim/ Schmitt, Jana (Hrsg.) (2009): Profile 2008: Reputationsmanagement – Prozesse, Potentiale, Erfolgsfaktoren. Ein Rückblick. Münster: Institut für Kommunikationswissenschaft der WWU Münster.
- Röttger, Ulrike/ Schmitt, Jana (2009): Bedingungen, Chancen und Risiken der Reputationskonstitution ökonomischer Organisationen durch Corporate Responsibility. In: Schmidt/ Tropp (2009): 39-58.

- Salzer, Eva (2011): Quintessenz der Unternehmenskommunikation. Wie Sie Ihre Ziele im Dialog mit Ihren Stakeholdern besser erreichen können. Heidelberg et al.: Springer.
- Schindler, Marie-Christin (2010): Nachhaltige Kommunikation, online unter: <http://mammutblog.de/nachhaltige-kommunikation/> (Zugriff: 06.06.2012).
- Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (2008): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In: Meckel/ Schmid (2008): 3-150.
- Schmidt, Siegfried J./ Tropp, Jörg (Hrsg.) (2009): Die Moral der Unternehmenskommunikation: Lohnt es sich, gut zu sein? Köln: Halem.
- Schultz, Friederike/ Wehmeier, Stefan (2010): Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications. Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. In: Corporate Communications: An International Journal 15 (1). 9-29.
- Severin, Andreas (2007): Nachhaltigkeit als Herausforderung für das Kommunikationsmanagement in Unternehmen. In: Michelsen/ Godemann (2007): 64-75.
- Signitzer, Benno/ Prexl, Anja (2008): Corporate Sustainability Communications: Aspects of Theory and Professionalization. In: Journal of Public Relations Research 20 (1). 1-19.
- Storck, Christopher/ Liehr-Gobbers, Kerstin (2009): Reputationsmanagement – Business case, Anforderungen, Erfolgsfaktoren. In: Röttger et al. (2009): 6-8.
- Sweeney, Lorraine/ Coughlan, Joseph (2008): Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. In: Journal of Marketing Communications 14 (2). 113-124.
- Szyska, Peter (1996): Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs. In: Bentele et al. (1996): 81-106.
- van Eimeren, Birgit/ Frees, Beate (2011): Drei von vier Deutschen im Netz – ein Ende des digitalen Grabens in Sicht? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2011. In: Media Perspektiven 7-8. 334-349.
- van Eimeren, Birgit/ Frees, Beate (2010): Fast 50 Millionen Deutsche online – Multimedia für alle? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2010. In: Media Perspektiven 7-8. 334-349.
- van Eimeren, Birgit/ Frees, Beate (2009): Der Internetnutzer 2009 – multimedial und total vernetzt? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2009. In: Media Perspektiven 7. 334-348.
- Walter, Bernd Lorenz (2010): Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren. Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit. Wiesbaden: Gabler.
- Will, Markus (2007): Wertorientiertes Kommunikationsmanagement. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.
- Zerfaß, Ansgar/ van Ruler, Betteke/ Sriramesh, Krishnamurthy (Hrsg.) (2008): Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar/ Verhoeven, Piet/ Tench, Ralph/ Moreno, Angeles/ Verčič, Dejan (2011): European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Brussels: EACD, EUPRERA.
- Zerfaß, Ansgar/ Verhoeven, Piet/ Tench, Ralph/ Moreno, Angeles/ Verčič, Dejan (2008): European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Findings. Brussels: EACD, EUPRERA.

Meetings, practice and beyond – environmental sustainability in meeting practices at work

Miriam Börjesson Rivera, Rebekah Cupitt & Greger Henriksson

Abstract

The study shows how the employees at a large transnational telecom company understand and accommodate the implemented travel and meeting policies that regulate business communication. This involves looking at employee decisions on when, how and why to hold meetings. The subsequent understandings of meetings and their practice are formed through negotiation and the formation of a ‘social matrix of workplace communication (meetings)’ (Ruesch/Bateson 2009). This social matrix and its contexts are analysed from the perspective of environmental sustainability of office work practice. The basis for this is the recent implementation of company-wide restrictions on travel aiming to encourage the use of mediated meetings instead of travel for face-to-face meetings. Some issues that emerge are shared meanings of meetings, more specifically the perceived importance of the physical meeting in a workplace where telephone meetings were the norm. This shows that even if the technological possibilities for mediated meetings and by extension a more flexible work practice exist, they are not regarded as default but seen as complementary to conventional work practices. The need to find a balance between mediated and physical meetings comes across as a recurring theme in both interviews and policy documents. As a result the ongoing negotiation of which meetings are deemed necessary to be held in person and thereby requiring travel, is embedded within TeliaSonera employees’ notion that face-to-face meetings are better and more efficient than mediated meetings. Subsequently the collective view that mediated meetings are not as successful as face-to-face meetings becomes a central to the character of workplace communication. This negotiation is carried out on an individual level as well as on a more organisational level. When carried out on an organisational level these negotiations occur in policy documents which can sometimes contradict employee perspectives and are equally subject to contextual factors (cf. Kogg 2002). Other related issues present in the empirical data are the blurring of the divide between work and home in relation to the changes in work practices and information and communication technology (ICT).

1. Introduction

The Swedish Environmental Protection Agency has published a strategy for a more efficient energy use and transportation that aims “to curb and in the long run reduce traffic growth through the conscious development of social infrastructures that affect the need for travel” (Swedish Environmental Protection Agency 2008). This proposed social structure could in part be based on establishing long term habits of meetings and collaboration held remotely using information and communication technology (ICT) as has been discussed by scientists, politicians, IT specialists and experts from the telecom sectors (Arnfall 2002; Robèrt 2007: 18). From a structuralist point of view changes in thinking are seen as leading to changes in the way in which people act. In direct contra-

diction of this view, we argue that changes in discourse and ways of thinking about sustainability do not always guarantee long-lasting changes in the way that people act. Furthermore we hypothesise that a change in practice is not necessarily evidence of a change in perspective on a deep-rooted level (see Reckwitz 2002).

As it stands today, travel is generally recognised as an inescapable part of working. Whether it is commuting or other work-related travel such as business trips for meetings travel is considered a part of the work day. From an environmental point of view it is desirable to keep the amount of such travel to an environmentally sustainable level. At the same time we are all part of a global world in which transnational companies and globally distributed collaborations are becoming the norm. According to a Swedish survey on travel habits about 27 % of all long-distance journeys within Sweden and approximately 25 % of the trips abroad were business, work or study related (Swedish Institute for Transport and Communications Analysis 2007: 34ff.). A key factor in reducing the environmental impact of the service sector lies therefore in decreasing these kinds of journeys and/or decreasing their negative effect on the environment. One solution often suggested is to use mediated forms of communication such as video mediated meetings, telephone meetings and web-based meetings.

Questions posed in the light of this objective include: “What kind of work-related communications can be performed remotely?”; “What are the technological requirements?”; and “What are the other surrounding conditions necessary for these to come about and succeed?”. This article does not provide definitive answers to these important questions but it does identify a number of key factors at play from both the individual’s perspective as well as the from the organisational point of view. One main concern is to compare the social value of different types of meetings in the eyes of employees with the social value of communication found in official documents, taken to represent the corporate view. In addition to this we hope to find if there is any overlap and if so why and at what point do the two views differ?

Our point of departure was to trace the link between mediated communication and decreased work related travel. While not specifically asking the question, “Is it possible to replace business travel with mediated forms of meeting?” this study arose from the large telecommunications company, TeliaSonera’s, apparently widespread use of mediated communication. This trend was in part attributed to TeliaSonera’s decision to introduce a no-travel mandate in 2008 and the subsequent increase in mediated communication. The company’s no-travel mandate (*resestoppen*) was implemented as part of a companywide initiative to encourage TeliaSonera employees to hold their meetings by telephone, video and online sharing of documents. The introduction of the no-travel man-

date also marks a significant shift in TeliaSonera employees' awareness of work related travel, video mediated communication, the environmental costs and the economic costs of travelling for meetings. This shift in TeliaSonera employees' attitudes may not have been the explicit goal of the no-travel mandate but it was a crucial event in the company's history of workplace communication. The primary goal, according to those interviewed, was to decrease travel without sacrificing regular communication and thereby compromising work efficiency. In 2005 -2006 TeliaSonera presented impressive figures on how travel costs had decreased by approximately 50% and the number of mediated meetings had increased (internal document, *CO₂ reductions in TeliaSonera in Sweden 2001-2011*, Lundén, D., 2012.10.23).

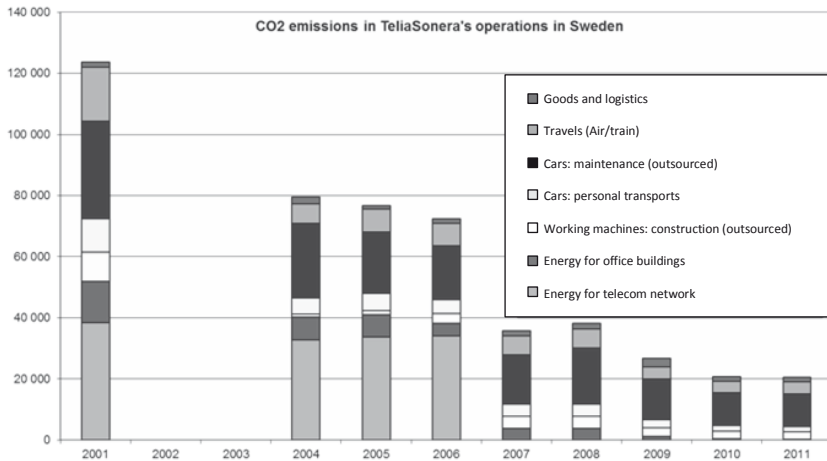


Figure 1: CO₂ reduction in TeliaSonera operations in Sweden 2001-2011 in detail (TeliaSonera internal document, Lundén, D. 2012.10.23).

Figure 1 clearly shows an initial reduction in work related travel of over 30%. This reduction coincided with the early discussions on decreasing travel at TeliaSonera in 2004. These preliminary discussions were followed by new meeting policies in 2005-2006 and the no-travel mandate that collectively succeeded in drastically reducing travel at TeliaSonera by roughly a further 50%. Work related travel has continued to gradually decrease although not as dramatically as in 2004 or 2007. According to our interview material this reduction in travel primarily illustrates a change in travel practices. Given that TeliaSonera has inarguably reduced work related travel, the main aim of our study was to examine

the extent of these changes and to assess the link between policy, employee perspectives on meetings, efficiency, the environment and actual behavioural change. The focus was on employees and how they experienced and acted upon the policy implementations in their day-to-day working life. This was achieved by identifying some of those factors at play when employees decided whether to hold mediated meetings and examining how these are reflected in their accounts of events. Based on these retellings, we argue that this change in behaviour is however, not indicative of a change in how employees think and reason around travel for work. In general, while acknowledging the decreased environmental impact, interviewees consistently stated that helping reduce TeliaSonera's (and their own) environmental impact was a bonus in their view. For those TeliaSonera employees interviewed a positive contribution to decreasing the company's environmental impact was secondary to work place efficiency and a comfortable work-home life balance. Based on these accounts the factors involved in employee negotiations of meeting practices considered, first, the task at hand followed by work efficiency, team morale, company policy, budgeting issues, the effect on employees' home-life and lastly environmental impact.

2. Theoretical perspective

How and where people choose to live and travel is usually understood in terms of individual choices or choices made at the household level. Social science research on environment related patterns of behaviour stresses that the importance given to the individual decisions has often been over-emphasised in research on lifestyle and environment to the detriment of the collective and the social (Shove et al. 1998; Shove 2003; Hargreaves 2011: 3). A more nuanced perspective usually includes the influence of larger economic and/or societal factors broadly included under the term 'culture'. Similarly how one chooses to travel and communicate in the workplace is also regarded as something the individual ultimately decides in collaboration with co-workers. This decision is often based on information and knowledge gleaned from numerous sources such as corporate policy and public opinion which is then weighed against personal, corporate and career-oriented goals such as time with family, workplace efficiency, deadlines and economic profit.

We were inspired by previous studies of everyday work practice that reveal changes on both micro and macro level (Hargreaves 2010; Shove 2003; Røpke et al. 2010). Our study, while not going into minute detail, contrasts an individually centred, practice oriented view (micro) with a more organisational, macro level approach. This allowed us to analytically cope with the observation that in

some cases the individual's decision may contradict the goals that managers, economists, politicians and even governments have concerning citizens and employees' travel patterns. TeliaSonera employees operate within broad contexts that cannot be taken for granted and these contexts play an integral role in affecting behavioural change. Any analysis involving negotiations and decision-making on any level should therefore *not* solely focus on the aggregate effects of a variety of individual choices but rather on the inter-related factors and the social contexts within which these choices are created. For this reason we analyse how everyday practices are coordinated between people and their contexts as well as examine how these practices are maintained or transmitted through conventions such as shared perceptions, assumptions and norms (Shove 2003; Henriksson 2008; Hargreaves 2011).

Shifting the focus from individual agents onto their practices can be seen as a way to move from the static dichotomy of structure versus agency. A practice can be seen as “a cluster or set of bodily-mental activities, linked together in a meaningful entity that is recognizable across time and space” (Røpke et al. 2010: 1767). Practices can also be said to “involve the active integration of materials, meanings and forms of competence” (Shove/Pantzar 2005: 45), which links together both the social and material aspects of change. Practices are further dependent on the practitioners. In other words, practices only exist when people perform them and require continuous reproduction. This means that “what ‘is’ and what it [a practice] becomes depend, in part, on who does it and on when, where and how it is done” (Shove/Pantzar 2005: 61). From this perspective changes in and around emerging practices are ongoing processes. As the entity changes the practice also alters in meaning. New practices cannot however be said to be determined by the new generation of products, images and/or skills but rather they are constructed through “the way in which constituent elements fit together” (Shove/Pantzar 2005: 106). Suchman (2007) for example has successfully employed this theoretical framework in the field of human-machine interaction and discusses the constant reconfiguring of relations between people and technology in terms of their ‘situatedness’ (see Haraway 2008) and human versus non-human agency.

It is not sufficient however to examine practice and its ‘situatedness’ – the how, when, who and why. Our analysis aims to connect practice with perceptions and set them within their specific contexts whilst illustrating how these elements are intertwined. One concept metaphor (see Moore 2004) that could help to achieve this is the notion of ‘technogeography’ (Oudshoorn 2012). The risk with this type of terminology however is that these complex interplaying factors are reduced to geographic ‘landmarks’ or physical objects thus anchoring any analysis in the physical and material rather than the phenomenologi-

cal. A more dynamic approach and the one we have chosen to use for this analysis is Ruesch and Bateson's (2009) 'social matrix'. Emerging within the context of technologically mediated care, social matrices refer to those aspects of each particular social situation involving technology and those elements which make up a particular communication situation (Ruesch/Bateson 2009: 4ff). In this study the social matrix is the individual's perception of the social value of mediated meetings combined, but not necessarily aligned with that of TeliaSonera as an organisation as they present themselves during the decision making process on whether to hold a mediated meeting or not. Shared values and their relation to each other and their settings are integral to our understanding technologically mediated workplace communication. At TeliaSonera the information or components that make up the social matrices originate in the shared understandings of workplace communication methods, tools and settings as well as policy and workplace ethics. By focusing on these latter elements our study draws the focus away from the nodes of action – the materiality of the technology, the individual and the company – and instead highlights the extreme complexity of individual decision-making processes while tracing the socially (re)-configurable nature of communication that comprises daily practice at TeliaSonera.

Mediated meetings at TeliaSonera are not only about communication and practice. Both management and policy perspectives associate technologically mediated meetings with the environment and a corporate goal to decrease carbon emissions. This study addresses a specific case of sustainable communication here defined as mediated meetings in the workplace. The objectives among at least some of the involved practitioners include widely acknowledged aspects of sustainable development – the environment, the economic and the social. In this study these aspects, commonly referred to as 'pillars' or the triple bottom line (TBL) (Elkington 1997; Elkington 2004), manifest as: conserving resources by substituting travel (environmental); saving costs by not travelling (economic); and upholding communicative quality and efficiency in the workplace (social). Elkington writes:

"(...) the TBL agenda as most people would currently understand ... is only the beginning. A much more comprehensive approach will be needed that involves a wide range of stakeholders and coordinates across many areas of government policy, including tax policy, technology policy, economic development policy, labour policy, security policy, corporate reporting policy and so on." (2004: 16).

This study is not comprehensive enough to either address all these stakeholders and policy domains. Nor can we conclusively answer the question of how the individual's perceptions of the social value of meetings interplay with TeliaSonera.

era corporate culture, that is, their collective social value. It is however possible to see from interviews how individual notions of meetings, the environment and travel relate to the more collective notions included in policy and constitutive of a workplace culture.

3. Methodology and methods

This study has a largely phenomenographic approach albeit influenced by our anthropologically derived perspectives and methodologies. The phenomenographic approach is defined as “research which aims at description, analysis and understanding of experiences; that is, research which is directed towards experiential description.” (Marton 1981: 180). It is primarily interested in collective meanings rather than individual experience thus it describes the ways in which people perceive various aspects of their world while looking for the commonalities in understanding. The approach also emphasises reflective experience and aims to describe the world as it is understood and therefore focuses on the descriptive level of participating individuals (Barnard et al. 1999). The difference between ethnographic and phenomenographic studies is not always clear but there are certain distinguishing features that set the two apart. An ethnographic analysis is preceded by involvement in the day-to-day experiences, while the phenomenographic approach often settles for interviews. Furthermore ethnographic research, although looking to understand the emic perspective, aims to retain a certain distance from the ‘native’s point of view’. Hammersley and Atkinson state that “data must never be taken at face value” and argue that there is a danger in relying on one piece of data (2008: 184). They reassure the researcher by recommending a research practice close to triangulation and which combines different kinds of data that hopefully lead to the same conclusion rendering it ‘trustworthy’ (ibid.). In anthropologically driven studies the value in the interviewees’ statements is not their undeniable veracity but what they tell us about how people think Hammersley/Atkinson (2008). Phenomenographic research on the other hand, accepts the statements made by the interviewees at face value (Richardson 1999). In this study, where interviews are the primary data collection method and when these are then interpreted with a typical anthropological stance, analysis resulted in important insights into employee *perceptions* of mediated meetings, sustainability and workplace practices. What this approach does *not* allow us to do is to contextualise these views using empirical data on actual practice, data that would typically be gathered using participant observation.

When studying a culture or subculture as an integrated communication system as we have done at TeliaSonera, it is often the case that those participating in the interviews make generalisations about their own culture or practice (Ruesch/Bateson 2009: 9). Each member of the group undeniably has his or her own view of their roles, practices and goals and is able to discuss and analyse these within the context of the workplace (*ibid.*). For this reason interviews are an excellent method for collecting systems of social generalisations and culturally stylised attitudes (Ruesch/Bateson 2009: 10). Employee perspectives recorded during our interviews shed light on TeliaSonera's culture/subculture of mediated communication. In this instance taking a phenomenographic approach to the study rather than an ethnographic approach was a pragmatic decision based on issues of access to a field. It is our opinion that without being involved in the day-to-day work lives of TeliaSonera employees our study cannot be considered ethnographic. As a result our research is an anthropologically informed phenomenographic study.

4. The 'Field'

TeliaSonera is currently a large transnational telecommunications company with a long tradition of dispersed local offices across all of Sweden since the time when it was the Swedish Telecommunications Administration (Televerket). In 2003 Telia merged with its Finnish counterpart, Sonera, and became a globally distributed organisation. The TeliaSonera employees in this study were thus accustomed to working together in teams and/or projects that were geographically dispersed across Sweden and the Nordic and Baltic countries. Some interviewees also mentioned having collaborations with Spain, Germany, France and Eurasia. However, the majority of the interviewees had their base at the main office in Farsta, in the south of Stockholm.

This study was carried out in Spring 2011 and consisted of a total of seventeen, one to two-hour, semi-structured interviews. Participants were selected by a gatekeeper involved in the project on mediated meetings at the Centre for Sustainable Communications (CESC) and an employee at TeliaSonera. These participants were chosen based on this gatekeeper's specific knowledge of each employee's roles at TeliaSonera and with consider for their interest in environmental goals and corporate social responsibility issues. The gatekeeper paid careful consideration to include employees in different departments with different group sizes, varying responsibilities, a range of experience and geographically distributed across Sweden. The interviewees were both male and female but the male participants were in the majority. While our lack of influence over

the selection process could be seen as potentially detracting from the quality of our research plan, the expertise of the gatekeeper and his intimate knowledge of both our research project and TeliaSonera's organisation ultimately resulted in a more considered interview group than might otherwise have been chosen. It also complies with the view that in ethnographic research the aim is "to target the people who have the knowledge desired and who may be willing to divulge it to the ethnographer" (Hammersley/Atkinson 2007: 106). From this perspective it can be concluded that our method for selection of informants was sound. A list of questions was prepared in advance and formed the starting point for the interviews. These questions covered issues such as number and frequency of mediated meetings, geographical location of work groups, workplace duties, and asking interviewees to relate memorable and typical experiences of mediated meetings. However as we often asked open-ended questions there was plenty of opportunity for the informants to elaborate on their answers and guide the conversation (Roulston 2010: 12ff.). TeliaSonera employees' opinions and perspectives on mediated meetings and work related travel were then categorised using inductive thematic analysis (Roulston 2010: 150ff.; Boyatzis 1998) to reveal the underlying motivations that contributed to the change in behaviour observed by TeliaSonera's management. The results of our research show that environmentally conscious behaviour is shaped through social processes that involve shared knowledge systems, collective bargaining, policy mandates and power struggles (Shove 2003; Hargreaves 2011).

5. The object(s) of study

For anthropologists and ethnologists it is the gap between what people do and what they say they do that is the most interesting. It is here there tensions become visible and the scope for change exists. In these types of studies it sometimes difficult to delimit the field and define the object of study. In an effort to do so, we deliberately chose to focus on a number of key components and their relations to one another without delving too deep into the workplace culture of TeliaSonera as a company and its employees' broader contexts. It could therefore be said that our objects of study ultimately included perceptions of and policy on mediated communication; employee perceptions of the workplace; and their logics on work-related travel. In a characteristically anthropological manner we derived a definition of meetings based on the perspectives of those we interviewed. Our interpretations of these are therefore firmly grounded in the empirical data gathered through interviews and contextualised within TeliaSonera's policy discourse on mediated communication as an environmentally sus-

tainable workplace practice. The varied and shared perspectives on all these objects of study overlap and intertwine, resulting in a multi-faceted definition of mediated meetings in the workplace at TeliaSonera.

6. Mediated communication

For the purposes of this study, communication is defined as the inter-relatedness of objects and persons in practice for the purpose of sharing information, building connections and getting work done (see Ruesch/Bateson 2009: 14). It can be generally referred to as making up systems of communication (*ibid.*). When it comes to workplace communication the term ‘mediated communication’ often refers to meetings held using technological tools. These ‘mediated meetings’ are also commonly called ‘distance-meetings’ (Räsänen 2007) or even ‘virtual team meetings’¹ (see Anderson et al. 2007). ‘Mediated communication’ originated within communication studies (see McQuail 2005) and is normally used to describe various types of communication practices that are either wholly or partially conducted using technological or computer-based systems. This terminology is common within the research fields of human-computer interaction (HCI) and Computer-supported Cooperative Work (CSCW).

Mediated communication can refer to any type of communication form: from meetings held using video-conferencing or so-called telepresence systems; to one-on-one conversations; group meetings using web-based systems such as WebEx, Microsoft OCS or Skype; telephone meetings; and even written communication such as email and chat. More technologically specific terminology such as video-mediated communication can be used to further narrow the object of study to include one certain type of technological object. In this case, visually based communication is usually referred to as video. Within the industry, terminology for mediated communication forms is even more closely tied to technology and often tailored for marketing purposes. Telepresence is one such example and is used in conjunction with marketing campaigns to conjure feelings of proximity, nearness and that all the participants are ‘present’ in mediated meetings just as they are in face-to-face (see Minsky 1980). This strategy speaks to the general consensus that mediated communication is not conducive to building connections between meeting participants and that a physical distance results

1 It is also worth mentioning that the term ‘virtual meetings’ has fallen out of fashion but that it is this term that is used in TeliaSonera policy documents created in the early 2000’s. In our article virtual meetings are referred to as ‘mediated meetings’.

which hinders successful communication. Such terms can also be used to evoke notions of the future and progress which can extend to robotics and a technology centred vision of the future.

Mediated communication as means of working more sustainably in an environmental sense has long been proposed². Earlier research revolves around the notion of flexible work practices such as teleworking (Lundqvist 2010) but sometimes covers collaborations at a distance and business meetings (Arn-falk/Kogg 2003; Henriksson/Räsänen 2010). These studies focus on the nature of working and how it is often linked with a specific location or office space. The challenge has been to break with this preconception in order to implement a more flexible practice founded in new shared perceptions of 'work'. This change in the way we conceptualise 'work' is often linked to the introduction of mediated communication in the workplace, as we will later show.

7. Communication at TeliaSonera

It has already been well argued by other scholars that meeting behaviour and communication at global telecommunications companies is a multi-faceted phenomenon. Research conducted in 2000 already pointed to the fact that deliberations over the appropriate form of communication were embedded within more complex social and organisational matrices. Kogg (2000) found that there were numerous factors influencing meeting behaviour within an organisation. For example, time, place, purpose of meeting were factors Kogg viewed as difficult to influence and often foiled employees good intentions of having mediated meetings (*ibid.*). Kogg differentiates between these factors in terms of the situational versus the contextual as well as explicitly defining these factors. For example airline companies, organisational policies, external meeting participants, family, purpose of the meeting, location and time (Kogg 2000: 30ff., 45ff.). While we do not entirely agree with Kogg's categorisations, our study adds to this body of knowledge by presenting a number of empirically grounded developments that have emerged over the last decade and which need to be accounted for if changes in meeting practices can hope to be understood.

2 In the early days of telecommuting and virtual communication, there was a great confidence in technological substitution rates and future development and adoption of telecommuting (e.g. Nilles 1988; Robèrt 2007).

8. “The ‘normal’ way to do things here”: Workplace practice at TeliaSonera

Originally this study was to focus primarily on video mediated communication in the workplace. The main subject of the interviews ended up being much broader with a focus on group meetings of all types via all media between team members located all over Sweden, Finland and the Baltics. Collaborative work with colleagues in other locations is a primary and crucial part of working at TeliaSonera. For this reason, it is necessary to address the definition of meetings according to those interviewed and identify the different types of meetings conducted using technological tools as well as document the employees’ experiences and perceptions of these mediated meetings.

The calendar of TeliaSonera employee, Peter, gave a fairly representative picture of how meetings are integrated in the daily work routines. Peter’s day began with a large project meeting. The meeting was held without any technological mediation between three people all in the same room and lasted about one and a half hours. The meeting was followed by deskwork then lunch. After lunch he had another one and a half-hour long project meeting. This meeting was regularly scheduled and usually there are about 20 participants. Five of those were present in the same room on this specific day and the rest participated via telephone from within the same building as well as from other cities. “*They can be sitting twenty metres away but are still [calling in]*”, said Peter. According to him, his group always used TeliaSonera’s own telephone conferencing service when they had these sorts of larger meetings. This service allows meeting participants to share documents but does not have video. Peter also regularly took telephone calls on work-related topics at his desk. Other regular forms of communication mentioned were e-mailing.

E-mails are used, for sure! Mails that have to do with the project meetings, information that is being sent around ... There’s mail correspondence with suppliers ... suppliers sitting in Holland (...)

It would fair to assume therefore that at TeliaSonera, meetings and mediated communication in one form or another are deeply ingrained in the workplace practice. All those interviewed had at least a couple of meetings booked each day and fewer than three per day was considered unusual.

Even in this brief presentation of meeting practices we can already begin to see the different constellations of meetings at TeliaSonera and the various methods of communication used. Other interpretations of the concept of meetings covered physically located meetings, chat, online internet-based meetings with sharing of documents but often no video link, telephone meetings and of

course video meetings. It is important to note that all these meetings were placed within the context of an office space – not necessarily shared – and the spontaneous, unplanned and unscheduled but expected office communication that occurs in the corridors, lunch rooms and around the proverbial water-cooler.

In particular, telephone meetings with or without document sharing seemed to be the most common way of having meetings, according to those interviewed. However, video mediated meetings also occurred and TeliaSonera reports having carried out a major campaign to promote video meetings together with plans to introduce new video conference systems starting in Autumn 2011. At the time we held the interviews video conference rooms were not very common but the overall impression was that mediated meetings were something that happened on a daily basis, with the telephone meeting being the most common form. As one informant explained:

(...) telephone meetings, I'm so used to having them ... it's almost gotten to be that all of us sitting here in Farsta are in our offices having teleconferences with each other. It may have gone too far actually. I don't know, but when you write an invitation, you write 'telephone meeting', there are hardly ever any need for physical meetings, in my opinion. That's how you have meetings and I mean if you know one another I don't see there is any difference. It works really well. There are certain meetings when you are having a more specific workshop in a special situation when you need to [meet up], but for regular follow-up meetings, group meetings, updates, there is no reason to do anything else.

Telephone meetings were the norm not face-to-face meetings and this shows how the practice has changed at TeliaSonera. However this does not mean that all of the notions tied to meetings have changed. On the contrary, there are several examples of the employees thinking it essential to meet their co-workers at least once in person where interviewees connect this with notions of work efficiency and facilitating the work process by getting to know each other.

While the variety and frequency of meetings is itself of interest, it is important to shift the focus from these 'performances' and see them as embedded within dynamic social matrices built on the shared meanings given to workplace communication at TeliaSonera. A crucial element at play when negotiations on whether to hold mediated meetings comprises of consideration for the shared social values assigned to different types of communication in the workplace and their 'situations'. By social value we are referring to the informal hierarchies of the many different forms of office-place communication and formal meetings' worth as it is defined from within these hierarchical systems. For instance, interviewees were often up-front about the value of communicating with their fellow team members in person as opposed to online or telephone meetings. Most reasoned that purely online communication led to stilted social relations

and a weaker feeling of belonging to a group. Online and telephone meetings were seen as deficient because they provided no opportunities to have informal chats in the breaks or by the proverbial water-cooler. This was something Peter mentioned when asked how many meetings he had participated in the previous week. On top of his scheduled meetings for the day in question, Peter mentioned he had had a short, informal meeting in the corridor with a colleague, "...*that is an interesting type of meeting, when you have a chat for twenty minutes in the hallway...*" These chats in between meetings or during the famous Swedish *fikapaus* (coffee breaks) were always considered essential to establishing a sense of belonging to a group and therefore assigned a high social value. Without these opportunities, communication remained formal and meeting participants often felt disengaged. This subsequently affected their level of participation in meetings as the stories told by interviewees, of meetings filled with people sitting at their desks checking email, missing questions and hanging up mid-meeting because they were not getting anything out of participating remotely, showed.

This lack of engagement could be ameliorated through the sharing of PowerPoint documents and files using the web-meeting systems. Most interviewees considered this a good way of engaging all meeting participants and as a means of discouraging people from sitting in the meeting, unseen and on the telephone while working on something completely unrelated. According to one informant, employees are themselves responsible for deciding which meetings needed to be held face-to-face and therefore require travel. This responsibility was indeed formalised in the company's 'meeting policy' (*mötespolicy*). Part of the meeting policy addressed negotiations about which type of meeting was to be held and who was primarily responsible for making the final decision (*meeting guidelines* 2005). According to earlier drafts of the meeting policy and the meeting guidelines, it was the meeting chair who was responsible for deciding whether to hold a then-called 'virtual' meeting after consideration for the meeting participants' distributed geographic location and varied circumstances (*meeting policy a. & b.* 2004/2005). Above all the meeting policy drafts underlined the need for Teli-aSonera employees to make conscious decisions about the way in which they chose to communicate with their work colleagues. According to policy, 'virtual meetings' were preferred and defined as a means to decrease costs, increase efficiency in the workplace as well as contribute to a better quality of life for employees, decreasing the company's environmental impact and affording environmental sustainability (*meeting policy b.* 2005).

During the planning stage of a meeting, the value of holding a virtual meeting should always be considered by examining the amount of work-time a meeting will take up, the impact on an

employee's free time, travel costs, costs for information and communication services and the environmental impact (meeting policy 2005).

On the other hand policy, guidelines and email communications show that TeliaSonera managers clearly understood that mediated meetings are not always the best alternative when efficiency in the workplace is concerned. This initial doubt as to mediated meetings' all-round benefits was clearly present in the statements of our interviewees. In policy, some of the areas where the benefits or disadvantages needed to be considered were detailed in the meeting guidelines document (*meeting guidelines 2005*). This means that the employees have to reflect and make decisions about which meetings are to be mediated and which must be attended in person. It is this negotiation that our study focuses on and its relation to company directives, policy and guidelines. Underlying these negotiations is a distinct corporate culture particular to TeliaSonera and its employees. Some of those interviewed held managerial positions and when these interviewees were asked to reflect over their responsibilities towards their teams they related stories of how TeliaSonera employees had to be self-motivated, driven and engaged in their work. This was, in their view, what it took to be a TeliaSonera employee. As Filip answered when asked why he believed putting the responsibility onto the individual had succeeded at TeliaSonera:

Filip: It is all about self-assured individuals who are confident in their abilities.
Interviewer: And how many of them are actually out there?
Filip: Everyone here at TeliaSonera!

9. Another kind of conversation

We have briefly addressed what the interviewees in general perceived meetings to be and looked at their daily meeting practices as well as hinted at some elements of the workplace culture in which they are immersed. However a closer examination of the corporate culture is required. The next question therefore, is to ask 'what does policy say about meetings and the different alternatives open to TeliaSonera employees?' Those policy documents we have gained access to and the email discussions that were exchanged prior to and during policy's creation and implementation characterise the optimal meeting at TeliaSonera as being 'short, structured, effective *and* creative'. Meetings were to be used to give an overall view of the organisation and to help employees to take responsibility for their work tasks as well as allow them to express new ideas (*meeting policy a. 2004*). Most importantly, they were expected to produce "concrete results" (*meeting policy b. 2005*). These were the ideal goals TeliaSonera's managerial

committees had in mind when creating the company's meeting policy. This policy took precedence over the travel policy, which was created with the specific goal of decreasing travel, total travel costs, and the company's impact on the environment.

An integral part of the policy formation process involved the creation of guidelines and instructions for employees on how to conduct meetings (as set out in the internal documents *Riktlinjer för möten i TSS, Att Mötas – Check lista – Aktiviteter*). The primary agenda was to make sure that meetings involving colleagues located in different geographic locations were held using technologically mediated means (telephone, web-based meeting services, video conferencing etc.) (*meeting guidelines* 2005). The guidelines noted that not all meetings were suitable and that among other considerations, the type of meeting or meeting genre needed to be taken into account (*ibid.*). Among the different types of meeting to primarily be held regularly were information meetings, follow-up meetings, status update meetings, and short meetings (*ibid.*).

In contrast to the data gathered during our interviews, these documents illustrate the policy-makers' awareness that mediated meetings required other patterns of behaviour than the more conventional, face-to-face meetings. Those we interviewed however not had any formal education in how to conduct mediated meetings either via telephone or video which hints at a disconnect between policy discussions and policy at the implementation stage within an organisation. Among these meeting guidelines were recommendations that meetings have clear and achievable goals which meeting chairpersons were to distribute to meeting participants in advance (*meeting guidelines* 2005). It was unclear from the interviews whether this recommendation was practiced but some interviewees mentioned that they did send out emails alongside the call to meetings, which included the major topics to be addressed. This suggests again that the relation between policy and practice is an individually negotiated phenomenon and highly context dependent. A deeper analysis of the meeting guidelines independent of practice, reveals the underlying perceptions on the nature of meetings at TeliaSonera as expressed on an organisational level. For instance, meetings are to be goal oriented, with clearly defined expectations and above all, efficient. They are to be structured yet give participants the possibility to express their opinions and discuss issues in a democratic manner (*ibid.*). This understanding of meetings and their purpose is far from universal and therefore the policy documents speak to the company's shared values and social ideals.

As far as this study is concerned those meetings that were formalised, planned, structured *and* mediated by technology were those most often brought up by the interviewees. For TeliaSonera employees meetings could range from organized and formal, where all participants were present in the same room and

which were booked in advance, structured and with a clear purpose, to meetings that required little more than listening in to a telephone meeting while working on other tasks.

10. The importance of meeting in person

Alongside this agreed upon understanding of meetings, the most prominent recurring feature in our empirical data is the strength of the interviewees notions of mediated meetings and their relation to face-to-face meetings. Mediated meetings were always understood in relation to conventional meetings where all participants were present at the same physical location. This juxtaposition was raised time and again and the importance of being able to hold face-to-face meetings was emphasised regularly. This was unexpected, considering that the study was carried out among employees at a major transnational telecom company well known for championing technologically mediated meetings. Indeed, the respondents themselves seemed well aware of the irony in their own statements.

The perception that face-to-face meetings were usually held between co-workers working in the same office rather than employees from other offices who travelled to hold meetings was a general assumption among those interviewed. Most employees had regularly scheduled mediated meetings with co-workers situated in other locations, the majority of which were meetings without video. In general however interviewees were of the opinion that holding mediated meetings alone was insufficient. A number of those interviewed felt they resulted in a weaker connection with their co-workers in other offices. One employee, Julie, noted that it is perhaps a fundamentally human phenomenon to crave face-to-face meetings. Rather than providing a commentary on humanity at large, these comments illustrate the established practice regarding meetings that all the informants reflected upon in their interviews. All forms of meeting at TeliaSonera had their specific format and protocols according to their specific ends and not all meetings required participants to actually meet. One employee explains:

(...) What I think is easy over the phone is when everyone is familiar with the topic and it's really just activities that one just checks off, 'has this been done'? That works on the phone. It is extremely difficult to make a presentation to people who do not know the subject and try to explain what I mean and stuff like that. You need to see people's reactions, so perhaps it would work better with video conferencing, but mostly it's best to make a presentation in person.

The level of involvement that is desired for the specific meeting is dependent on the type of meeting and the participants and is therefore continuously reflected upon during the decision making process. It is noticeable how the employees have delineated a hierarchy of preference and suitability when it comes to their choice of meeting form and that this structured deliberation forms a part of their everyday work practice. This hierarchy is in many ways consistent with the company policy where a number of genres of meeting are seen as unsuitable for being held via telephone, video conference or the Internet.

Looking beyond practicalities, some of our interviewees also brought up questions of a more ethical nature such as handling sensitive issues via mediated channels of communication. Just as the meeting guidelines stated, our interviewees by on large preferred to have more sensitive meetings face-to-face rather than via technology. According to policy documents those meetings more suited to face-to-face meetings included: 'kick-offs', for example start-up meetings for projects where participants do not previously know one another; support meetings (*förankringsmöte*) such as leader days; meetings that involve deep discussions such as personal development dialogues or appraisal interviews which are of a more private and personal character; and finally, longer meetings (*meeting guidelines*, 2005). The latter type of meetings, the longer meetings, were also considered unsuited to mediated communication by Alex who remarked:

I can't really say more than (...) if you go there and have an entire day, then you can do it, because you do only that. If you have a telephone meeting, you have an hour and then you move on to something else. And you haven't really finished the task.

He was not alone in this opinion. Some of the informants also expressed the view that if there is an opportunity to meet face-to-face, it is easier to focus for a longer period of time compared with focusing in a mediated meeting. Furthermore, it was noted that mediated meetings cannot last as long as face-to-face meetings and most of those employees interviewed mentioned that mediated meetings longer than 2 to 3 hours maximum were exhausting and often ineffective.

The meeting guidelines then go on to say that if face-to-face meetings are in fact the best alternative then they should be located in a place that generates the least amount of travel costs and preferably in TeliaSonera's own office spaces. If this is not possible then all work-related travel should be carried out in accordance with policy and company regulations (*meeting guidelines* 2005). Once again, it is interesting to note that even in the policy documents, just as in our interview material, meeting in person was formulated as the alternative to mediated (or virtual) meetings. This dichotomy is perhaps an underlying indicator of

how mediated meetings are perceived at TeliaSonera. It also reinforces our initial observations that the type of meeting and the level of commitment that is desired from the participants are determinant factors in the choice of meeting format. Throughout the study we continuously saw how the company policy and the employees' understandings of both it, their job and meetings interact. One crucial observation was that the employees seemed to have internalised the company policy to a certain extent.

John explains the rationale linked to how different types of meetings suit different situations in the following way:

I think there's definitely more involvement [in a video meeting] than in a telephone meeting, just because you see each other. However, when there are many participants in a video meeting then it is still very difficult to communicate, I feel. But if you sit just two at one end and two at the other end, then it can almost be as good as a regular meeting. But that's true even if you have meetings face-to-face. With many participants it is more difficult to initiate a communication. So it is quite natural. But anyway, I feel it's at least better than the telephone conference, since you get into the habit of maybe sitting and working while taking part in conference calls and it shows. One gets a little distracted. Although I usually never do it myself, to be honest, because I tend to focus on the meeting. But I usually only attend the meetings that actually give me something. I know there are a lot of meetings where there are many who call in just to listen.

Here it is very clear that John is constructing a socially-embedded meaning of what a face-to-face meeting actually is. This meaning is integrally linked to John's understanding of how a certain level of rapport is necessary during a meeting as well as how this rapport is affected by the number of participants and their level of commitment. Interestingly, he makes little distinction between video and physical encounters. However, the most recurring form of mediated meeting at TeliaSonera, the telephone meeting, falls into the category that requires the least engagement from participants and therefore rapport suffers according to John. While deploring this, John acknowledges that in a telephone meeting there is no actual limit to the number of participants but no-one is visible. This had the potential to create uncertainty among both the meeting chairperson and other participants according to our interviewees. This uncertainty is illustrated by the following quotation:

And yes, of course sometimes it's nice to sit and look at the person and see that they are... especially when you are presenting something like that to make sure that everyone is following. If you are on the phone then you have no idea if [they] are sitting there and sending emails, and what the interest is like. So often when you are presenting something larger, it is usually sensible to book a video conference meeting.

11. Meetings and travel for meetings

Despite early studies into communication at TeliaSonera (Kogg 2000) it was not until 2004 that policies directly connecting travel and its environmental impacts to mediated communication were discussed according to our sources. Around this time email communications and policy drafts show a focus mediated forms of communication and their relation to travel. These emphasised a focus on changing the existing paradigms of meeting in person rather than those of work-related travel. In the context of TeliaSonera and their workplace communication the two paradigms of travel and meetings are undeniably related. This relation was discussed in depth by TeliaSonera employees as is reflected in both the policy drafts and email communications from those involved in the writing of policy documents and recommendations. TeliaSonera's early meeting policy document open with a general statement on this:

Virtual meetings have grown significantly at TeliaSonera, Sweden. In most recent years work-related travel at our company has decreased just as the number of participants in TeliaSonera's Telemöte meetings has increased. This trend continues to hold for 2004 and can be seen against the background of travel throughout Sweden, which has only changed marginally. Work-related travel via car has also decreased (meeting policy a., 2004).

For TeliaSonera policy makers, the increase in the use of their online meeting system was an opportunity to encourage further the previous years' decreases in work-related travel. At the same time policy drafts clearly show that it was understood that the means to do this was not solely through cracking down on travel. As a telecommunications company, TeliaSonera needed to provide a good example for its customers. This leading by example mantra was regularly mentioned in interviews and most employees involved in marketing, sales or on a higher managerial level firmly believed that if the company was to successfully sell their video meeting products then they too needed to be the most prominent and diligent users of these. In an email communication from 2003 the then head of internal communication called for a move towards increasing internal competency in using mediated meetings technologies as a part of the 'Vision and Values' project. This project was a concerted effort to change the meeting culture at TeliaSonera and a response to their growing awareness that the costs of meetings and work-related travel were more than purely economic (*email communication* 2003). It is in this communiqué that we first see the links between mediated communication and the push for increased efficiency at work. Mediated meetings began to be recognised as having positive effects, which extended beyond the workplace and into the private sphere. Mediated communication and the flexibility it is perceived to bring with it increases quality of

living and the work/life balance as well as decreasing negative environmental impacts associated with travel (*ibid.*). Here we see clearly the slightly problematic but popular ‘three pillars of sustainability’ interacting with each other within an organisational context (see Littig/Grießler 2005).

A year later after conducting an internal survey, policy makers decided that new efforts to decrease work travel should focus on increasing those internal meeting systems and alternatives to face-to-face meetings, changing meeting practices, updating the meeting technology and introducing bonuses for choosing mediated meetings all of which would be seen as worthy incentives not to travel. (*meeting policy a.* 2004). It was not travel, which was the primary focus of future policy efforts however, it was the meeting: “*policy expresses management’s view that it is the meeting which is the focus – not travel*” (*ibid.*). In 2008 internal communications discussed how the former travel policy had been absorbed into the meeting policy. From this it becomes apparent that although the goal was to minimise environmental impacts arising from work-related travel, the policy makers underlined the importance of focusing on a ‘meeting policy’ as an email discussion between the key actors at TeliaSonera confirms.

It is important that we continue to use the name, ‘meeting policy’, we shouldn’t go back to calling it ‘travel policy’, that doesn’t work... we should be moving from a ‘culture of travel’ to a ‘culture of meetings’! (email communication 2010).

Nevertheless, the travel policy whether subject to the meeting policy or not, has still had a significant impact on work and meeting practices at TeliaSonera. According to Filip:

(...) not being able to travel for meetings meant we had to change our ways of working, which we have had to do many times [during my 35 years at TeliaSonera] ... The challenge is to do as much as possible remotely and then go one step further. But today, this isn’t necessary. I would reckon that almost all meetings are held remotely. There is almost not a single one when at least one person isn’t calling in from somewhere else (...)

The original travel policy focused on the reasons employees had for travelling and demanded that all requests to travel be approved by each employee’s direct manager. The responsibility to allow work-related travel lay primarily with these group managers who had also been the target of the meeting policy’s efforts to encourage employees to use mediated meetings rather than default to face-to-face meetings. This tactic was yet another instance of the TeliaSonera mantra, ‘leading by example’ (“*leva som man lär*”). If employees were expected to have mediated meetings and forego work trips, then the team leaders, managers and executives should also be expected to do so and provide a good example (*email communication 2003*). In email communication between policy

makers, management and secretaries were suggested as the key people to target when it came to implementing a new meeting policy and ultimately changing meeting practices. These emails discussed how management's use of video conferencing, telephone meetings and other forms of mediated meetings had a 'symbolic value' and was therefore key (*ibid.*). This astute observation suggests some of the deeper issues in this study, which have only been hinted at here – discussions on power, hierarchies and status in meeting practices. In fact, it is not too difficult to see how status and privilege are traditionally associated with business travel (the term 'business class' for example). The hope (and eventually the reality) was that the use of high-specification telepresence conference rooms would become associated with status and privilege in the workplace. In fact, it could be argued that TeliaSonera's travel policy took on this pattern of social values by in effect disallowing business class travel and clearly stating that:

Employees and consultants should give priority to telephone conferences over travel when possible ... Normal practice [when travelling] is to travel economy class and to use services (cars, hotels, etc.) that are in line with agreed company standards. All deviations from this policy should be noted in applications for permission to travel and must be approved of by the immediate manager. (travel policy excerpt, external email communication 2008)

In 2008 TeliaSonera had already seen a significant decrease in work-related travel and an associated increase in the use of their telephone meeting services internally. However, a final effort to decrease travel even further was made for a variety of reasons some economic. This resulted in the infamous 'resestopp' which all of those interviewed mentioned as a shocking, if not horrific experience. Most TeliaSonera employees based in Stockholm had not been radically affected by the sudden ban of all work-financed travel but those who were located in the more rural areas of Sweden and overseas had dramatic stories to relate. Karin was one of those who had been hit hard by the sudden ban but still managed to see its ultimate benefits.

There was a ban on all travel at one point. I remember it well because we were in Sälen for a team kick-off. We were like – are we going to be allowed to go home, then? ... [laugh] ... Right now there is another ban on travel but this big one was in 2008 or 2009. It was a ban on all types of travel and it actually made us...it was a good policy, to be honest because we were forced to find other ways of meeting. Now the travel policy isn't so strict ... we have a good policy that says we should always have either telephone or web meetings so... you can rarely travel for meetings or perhaps when it is an external meeting. If you have to travel you should first and foremost travel by train and there is a policy for that which I feel we comply with.

The travel policy, strict though it may sound especially in conjunction with the 2008 restriction on travel, seemed to be not quite so strict in practice as many

interviewees in positions of leadership stated that they approved all travel requests by on large. In fact, changing travel practices had been a difficult challenge for some groups as Dan revealed in his interview:

(...) we have been told to cut back and keep costs down so I have given an order to those in my group that they are not allowed to travel to Stockholm if the meeting is shorter than four hours. And they cannot physically meet up with their colleagues in the countryside locations more than perhaps once a year. All general communication is to be held over the telephone instead. So you can see, we have been pretty tough the past few years.

Other employees had found ways to circumvent the policy and travel restrictions. If in fact a meeting was of the kind that could not be held via telephone and permission to travel was not granted (or perhaps not even applied for), there was nothing in the policy to stop TeliaSonera employees from inviting meeting participants from external companies to their offices for a meeting. As Thomas said, *“that they travel here to meet with us has no effect on our travel policy – after all it isn’t us who is travelling so we often invite them here”*.

TeliaSonera employee, Malcolm, stated during the interview that he and his colleagues follow company policy when it comes to travel and meetings. For his work group it is not uncommon that permission to travel is not granted during difficult financial times. These restrictions seriously affect those teams who are geographically distributed over two or three different locations. While the economic logic of these travel restrictions was understandable for Malcolm, he and a number of other interviewees questioned how they were supposed to function as a group. From his perspective it was imperative that the group met at *least* once a year to discuss work and routines and *“properly get to the bottom of things”*. It wasn’t enough to meet regularly over the phone.

You can bring up an issue – here we have an issue, and you can give somebody the task of looking into it, but you won’t get that creativity where the whole group sort of brainstorm and tries to create something together.

Malcolm’s views hint at a failure. Despite both policy and employee goals to hold *“short, structured, effective and creative”* meetings, for some reason the practice and use of mediated meetings had fallen short. One possible reason for this failure lies in the insistence of both policy and employees to distinguish between face-to-face meetings and mediated meetings. As Julie said about a project meeting within her group,

(...) it’s the kind of meeting you can’t have on the phone, you want to be able to draw on the board, we discuss quite complex matters, and we are quite a large group of people with strong

opinions, and that need to come forward, and it just doesn't work to have this meeting over the phone.

The respondents we interviewed continuously described the kind of interactions and dialogues within a face-to-face meeting as different from those experienced during mediated meetings. They felt that there were certain things that couldn't be said or done in a mediated meeting. Similarly there were other things that were undeniably easier to get across and do in face-to-face meetings. This in conjunction with the accepted assumption that some meetings simply cannot be held using technologically mediated channels may provide a clue as to mediated meetings limitations as they are presented by interviewees and TeliaSonera's communication policy.

12. Meetings, morale and the home/work balance

It could be argued that attitudes towards holding mediated meetings have not shifted in as radical a way as had been hoped. Although employee and organisational attitudes to work-related travel have undoubtedly changed to the degree that mediated meetings are preferred to travel where certain meetings are concerned, there is still a shared perception that face-to-face meetings are of inestimable value as far as workplace relations and morale are concerned. During our interviews it was clear that although many employees enjoyed not travelling quite so much as they had had to in the past, there were clearly limits to the usage of mediated meetings in their eyes. The relief at not having to travel and the subsequently altered workplace meeting behaviours over time can be seen as indicative of a larger change in work practices at TeliaSonera. These changes had occurred gradually alongside technological developments and wider societal changes and as employees' views on the work/home balance subtly altered.

One informant stated that everyone is much more environmentally conscious nowadays and has responded to the company environmental policy by trying not to be at the office at all. Despite this, even this employee admitted to flying when travelling for meetings mostly because it meant less time away from home.

It's a backwards reasoning. If I travel once in a while then it doesn't matter that I'm home at nine, nine thirty in the evening. But if I travel every or every other week I am very happy to be at home at half past six instead of nine thirty. In that case I am looking after my personal interests, which is probably, that's not right, but that's how I see it.

This particular quote is particularly illuminating as it reveals a constant conflict between the ideal of having a flexible work practice and the so-called reality.

(...) everyone has laptops these days here. All of us have access not only to computers but also to email and documents on the shared company server. They can get all the material they need from anywhere. Most systems can also be accessed remotely. Everyone has mobile telephones. We also don't have time sheets anymore and no-one expects that you sit at your desk in an office. What everyone expects is that you deliver, not that you are there. And there is a greater tolerance for people who work a bit when it suits no matter what time during the day ... this means that many employees can adapt their work lives to suit their home life. For instance, if you need to pick up your kids, then it isn't a problem to leave at 4pm but you might instead have a telephone meeting at 5pm from home. Fine! No problem. So, basically it is about shifting the focus from 'attendance' to 'deliverables'.

This flexible attitude to work was something Peter mentioned in his interview. He had a regular habit of making phone calls in the car on the way home from work. “*You get in the car and you start thinking... were there any calls I had to make?*” A fellow employee, Alex, noted that he started the day by checking e-mails on his smartphone during the train commute to work. Here we can clearly see that working at TeliaSonera was itself a negotiation carried out within the framework of workplace expectations and its relation to the private sphere (home life). This ultimately plays into the choices employees made about when and why to have a mediated meeting over a face-to-face meeting.

It would seem then, that the focus at TeliaSonera is on performance and the employees take responsibility for producing results rather than concentrating on the number of hours logged. For most of our interviewees the opportunity to have a flexible work schedule and work whenever, wherever was more about having the freedom to choose than actually working in a café for the day or staying at home for the week. Most of those interviewed saw inherent value in going to work and being in an office. As an interviewee, Patrick said, it was important to have control over employees to a certain extent and to see them regularly so that they were a part of the group.

It's about being part of a group. You come to [work to] be a part of it ... For me it is good to not always be in the same surroundings all the time... it may not be so much fun to sit at home. But if I don't have a meeting to go to then sometimes I come to the university to work after spending the morning at home working. I might have a telephone meeting or two so I have complete flexibility to decide and do so efficiently. I work where I find myself. And in my opinion it is that freedom on its own which allows me to ... On the other hand, I don't think I would like to work only from home... this is something the company has gone back and forth on – that people work from home one-hundred per cent. I have colleagues who have worked in 'remote offices' ... and you see them about once a month. It's not really the same and their bosses often feel that they don't really have any control over what happens. You need to know that your employees exist, that they are happy and that they can deliver ... so (...)

This quote brings up a number of issues one of which is group morale and the view that it often suffers when too many meetings are held via telephone or video and employees work from home. For instance, having actual meetings with co-workers at least once every six months was definitely an agreed upon ‘must have’ in order to let them feel that they are working in the same team:

Sometimes you lose the sense of having a team member in Gothenburg. We don't have that interaction and the productivity... I'm convinced that in the long run it is devastating not being able to meet. It's not enough once a year or something like that. We are not talking about excesses but being able to meet once or a couple of times, quarterly... We do have the weekly meetings and then we have virtual meetings but it's not the same. We are in the same corridor and the same gang and ... and I haven't been to Gothenburg for I don't know how long.

This line of reasoning raises another issue already hinted at by Patrick (who discussed the notion of control). It is the all important issue of power relations between employees and their superiors. According to the company policy, meetings that require travel should be avoided as much as possible. But what happens then when a team has a member in a relatively remote location and isn't able to meet on a regular basis? The feeling of dissatisfaction expressed in the quote above is closely linked to an underlying feeling of powerlessness. The employee subject to policy restrictions is not able to influence their own work conditions to the degree they desire. This sort of dissatisfaction can be noticed in several of the employee's statements when referring to cancelled trips. One informant recalls that some team members sitting in another city had to go several times to their manager to get their travel request authorized. The meeting in question involved meeting suppliers from another country and also a workshop and eventually they did get to travel to Stockholm but only “...when they pointed out that you can't have a workshop over the phone”.

It is important to point out that not all employees shared this view but that it to a large extent had to do with their position within the company and what unit of the company they belonged to. Still the general consensus was that meeting in person fulfilled a specific need.

You need to get to know each other. It is very hard to do this over the telephone when you just hear a name and then... knowing that they understood you that the message came through, things like that... That you can talk to each other in an easy way. You need to meet a couple of times.

It was also considered easier to get instant feedback when meeting in person and reduced the risk of misunderstanding one another, as well as minimising the associated risk of getting no, or even irrelevant, feedback. When present in the same room it was reportedly easier to tell whether people understood in a more

direct way, which interviewees regarded as crucial especially when discussing more complex matters. However, this was in part contradicted by one informant's views on meetings. Carl claimed that sometimes there is no need to have a meeting and that the important thing is how you communicate. His definition of this was working closely with fellow group members in the same shared space or using chat. This was perceived by Carl as an optimal way of making the work process move more smoothly. He felt that the habit of booking meetings interrupted the work flow and that many meetings were in fact unnecessary.

This view on communication and meetings is one of many different points of view on how to work efficiently. For some efficiency is linked to meeting in person. Others, like Carl prefer proximity and non-delineated collaboration. This is not the view taken by TeliaSonera as an organisation and their policy documents put forth mediated meetings as more efficient means of achieving goals and communicating as they often lead to shorter more concise, better planned meetings. While a diversity of perspectives on the utility of meetings is an solid argument against envisioning the workplace as a homogenous body, the important fact here is that both employees and the company viewed efficiency as paramount. It is in both policy and in our interviewees' minds a primary goal. Efficiency is connected to working and finishing a task and in our interviews this usually was identified as the focus of a meeting or a workshop whether it be mediated or face-to-face. Forgetting Carl's dislike of meetings, what our interviews showed was that that mediated meetings in all their forms have been linked either as contributing to or as detracting from efficiency at TeliaSonera. For the majority, meetings via telephone and to a lesser extent video were simply what it meant to perform work in the 'TeliaSonera way'.

13. Discussion

Environmental sociologist Tom Hargreaves studied the pro-environmental behavioural change initiative, 'Environmental Champions', that occurred in a British workplace only to discover how difficult challenging and changing practices actually is. These difficulties extend far beyond the removal of the contextual 'barriers' for change into matters concerning the organisation of everyday life. Hargreaves argues that even though the work practices had not been transformed in a radical way it was fair to say that "...the way practices were approached, understood and experienced by practitioners had changed" (Hargreaves 2011: 95). In addition the sorts of interactions and identities that these practices sustained also changed (*ibid.*).

Hargreaves' study differs from our TeliaSonera case in a number of ways. The most important difference is that in the 'Environmental Champions' study the initiative for change came from the 'outside' and the 'agents of change' were considered normal employees with limited power to implement the changes. In the case of TeliaSonera, the policy changes and total ban on travel and later "mini-bans" were top-down implementations by policy-makers and management within TeliaSonera. The change therefore had legitimacy and employees were obliged to alter their practices regardless of their individual point of view. It is therefore fair to assume that from a practice theory perspective even if the practices themselves have changed dramatically what did not change quite as much was the way the practices are understood and experienced on an employee level. The notion that face-to-face meetings are prerequisites for good collaboration persists and is a durable feature despite people's descriptions of their work practices and the integration of mediated meetings in their day-to-day work.

Another way of viewing the TeliaSonera case is to focus on change. There has been a change of practice but the employee statements focused on that which could not be changed and reiterated the notion of the irreplaceable face-to-face meeting. This attitude towards meetings is reinforced by the company's policy documents on meetings. Holding an analytical focus on change as a socio-technical phenomenon imbued another sense of meaning to meeting practice. It also allowed our analysis to more accurately reflect the state of flux in the social matrices involving mediated meetings at TeliaSonera. When discussing the communication policy and the 'no travel bans' in general most employees seemed positive to any change that reduced the business-related travel practices and recognised its role in helping to change their perceptions of work at TeliaSonera. However, another equally common narrative concerned reaching a limit, "...we can't cut down anymore on travel...". This can be seen as an indication that a new 'norm' has been established in this particular context. Another interpretation could be that employee opinions that travel could not completely be eradicated was a form of resistance to top-down mandates and an indicator of the power dynamic within the company. The feeling of being hindered from performing work optimally because of certain inflexible company regulations imparts a sense of powerlessness among employees and directly conflicts with how TeliaSonera employees envision their work.

Lundqvist notes that,

"In the so-called knowledge economy networks and projects are foundational for the creation of new knowledge. Face-to-face meetings comprise a large part of the working hours for many 'knowledge workers'. ICT decreases the importance of distance but paradoxically enough it

seems that increased contact opportunities require more face-to-face meetings, which in turn leads to centralization.” (2010: 30).

This is in line with our findings but does not explain the mechanisms behind the need employees feel to hold meetings in person. One clue could perhaps be traced back to the company policy which itself distinguishes between face-to-face meetings and mediated meetings. Whereas the employees can be said to have internalised the company policy on meetings and travel both policy and personnel hold fast to conventional views of what meetings are, why and how they should be practised. Perhaps a more dynamic view on collaboration and communication might be one way to readdress the issue of sustainable work practices so as to incorporate deviance from the norm, deliberation, decision-making and independent choice.

14. Conclusion

The significance of this study on communication practices at a global telecommunications company lies in its understanding of the various relevant social, technological, political and economic components present in every instance of mediated communication in the workplace. Rather than simply pointing to its complexity, this study aims to highlight the constant process of negotiation encapsulating mediated communication in the workplace. Actors in these negotiations navigate a path through often conflicting interests that focus on workplace efficiency, workplace morale, budgetary issues, striking a balance between home-life and a career as well as general feelings of concern for their potential negative impact on the environment. On an employee level the environmental ‘pillar’ is often relegated to the sidelines and trumped by personal agendas that prioritise time with family, good relations with colleagues and effective working practices. These types of negotiations are simultaneously going on at the corporate level where concerns become abstract and decisions on company attitudes to sustainability often can be linked to notions such as corporate social responsibility and the triple bottom line (Elkington 2004; Hubbard 2009: 9). In contrast to individual actor for whom the personal sphere tends to triumph, “the economic performance of a company is critical to its credibility” and therefore lies at the centre of corporate social responsibility and its expression through policy (Jamali 2006: 810ff.). This is arguably the case at TeliaSonera where although environmental concerns are overtly expressed, decreased costs provide a more immediate economic gratification as opposed to the more globally-oriented promise of environmental sustainability.

As we have been careful to show, neither the decisions made on a personal level by employees nor those made on a corporate level are distinct processes. The two intersect as individuals with their own agendas construct policy and corporate policy informs individual choices all under the banner of a shared corporate culture. We would therefore argue that these negotiations result in a social matrix inextricably tied to the shared notions, experiences and practices at TeliaSonera which comprise the company's corporate culture. This culture is not static however and has changed significantly when it comes to work-related travel and meeting practices. This change has been orchestrated through the company's travel bans, policy changes and even corporate restructuring such as the merger of Telia, Sweden with Sonera in Finland. By accounting for these factors and tracing the links in the social matrices, clues as to how to successfully change both practice and peoples' perspectives can emerge. This in turn allows various stakeholders to pave the way to building more sustainable – both environmental and social – communication practices in the long term.

References

- Anderson, Anne H./ McEwan, Rachel/ Bal, J./ Carletta, Jean (2007): Virtual team meetings: An analysis of communication and context in Computers. In: *Human Behavior* 23(5). 2558-2580.
- Arnfolk, Peter (2002): Virtual Mobility and Pollution Prevention. The International Institute for Industrial Environmental Economics. Lund: Lund University.
- Arnfolk, Peter/ Kogg, Beatrice (2003): Service transformation – managing a shift from business travel to virtual meetings. In: *Journal of Cleaner Production* 11 (8). 859-872.
- Barnard, Alan/ McCosker, Heather/ Gerber, Rod (1999): Phenomenography: A Qualitative Research Approach for Exploring Understanding in Health Care. In: *Qualitative Health Research* 9 (2). 212-226.
- Boyatzis, Richard E. (1998): *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. London: Sage.
- Elkington, John (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Elkington, John (2004): Enter the Triple-Bottom Line. In: Henriques/Richardson (2004): 1-16.
- Hallin, Anette/ Karrbom-Gustavsson, Tina (eds.) (2010): *Organizational Communication and Sustainable Development – ICTs for Mobility*. Hershey (PA): Information Science Reference.
- Hammersley, Martyn/ Atkinson, Paul (2007): *Ethnography: Principles in practice*. London/ New York: Routledge.
- Haraway, Donna J. (2008): *When Species Meet*. Minneapolis (MN): University of Minnesota Press.
- Hargreaves, Tom (2011): Practice-ing behaviour change: Applying social practice theory to pro-environmental behaviour change. In: *Journal of Consumer Culture* 11(1). 79-99.
- Henriksson, Greger (2008): *Stockholmarnas resvanor – mellan trängselskatt och klimatdebatt*. Ph.D. thesis in Ethnology at Lund University. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology, TRITA-INFRA-FMS 2008:5.
- Henriksson, Greger/ Räsänen, Minna (2010): Workplace Location and ICTs Substituting Travel. Organizational Communication and Sustainable Development: ICTs for Mobility. In: Hallin/Karrbom-Gustavsson (2010): 205-226.

- Henriques, Adrian/ Richardson, Julie (eds.) (2004): *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* Oxford: Earthscan.
- Hubbard, Graham (2009): *Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line*. In: *Business Strategy and the Environment* 18 (3). 177–191.
- Jamali, Dima (2006): *Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective*. In: *Business Process Management Journal* Vol. 12(6). 809-821.
- Kogg, Beatrice (2000): *Optimal meetings: Realising the environmental and economic promise of virtual business meetings. A case study of Telia Research AB*. IIIEE Master's Thesis 2016. Lund.
- Littig, Beate/ Griebler, Erich (2005): *Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory*. In: *International Journal of Sustainable Development* 8 (1/2): 65–79.
- Lundqvist, Torbjörn (2010): *Visioner om IKT i arbetslivet: Från distansarbete till arbete när som helst och var som helst?* In: *Arbetsrapport/Institutet för Framtidsstudier, Institutet för Framtidsstudier: 1-38*.
- Marton, Ferenc (1981): *Phenomenography – Describing conceptions of the world around us*. In: *Instructional Science* 10 (2): 177-200.
- Minsky, Marvin (1980): *Telepresence*. In: *OMNI Magazine* (June). 45-51. <http://web.media.mit.edu/~minsky/papers/Telepresence.html> (accessed 11 March 2012).
- McQuail, Denis (2005): *McQuail's Mass Communication Theory*. 5th edition. London: Sage.
- Moore, Henrietta L. (2004): *Global anxieties: concept-metaphors and pre-theoretical commitments in anthropology*. In: *Anthropological Theory* 4 (1). 71-88.
- Nilles, Jack (1998): *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: Wiley.
- Oudshorn, Nelly (2012): *How places matter: Telecare technologies and the changing spatial dimensions of healthcare*. In: *Social Studies of Science* 42 (1): 121-142.
- Rayner, Steve/ Malone, Elizabeth L.M. (eds) (1998): *Human Choice and Climate Change*. Vol. 2 *Resources and Technology*. Columbus (OH): Batelle.
- Reckwitz, Andreas (2002): *Towards a Theory of Social Practices: A Development in Cultural Theorizing*. In: *European Journal of Social Theory* 5 (2). 243-263.
- Richardson, John T. E. (1999): *The Concepts and Methods of Phenomenographic Research*. In: *Review of Educational Research* 69 (1). 53-82.
- Röpke, Inge/ Christensen, Toke H./ Jensen, Jesper O. (2010): *Information and communication technologies – A new round of household electrification*. In: *Energy Policy* 38 (4). 1764-1773.
- Robèrt, Markus (2007): *Mobility Management and Climate Change Policies*. Ph.D. Thesis. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology, TRITA-SoM 2007-05.
- Ruesch, Jurgen/ Bateson, Gregory (2009): *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. New Jersey: Norton.
- Roulston, Kathryn (2010): *Reflective Interviewing: A guide to theory and practice*. London: Sage.
- Räsänen, Minna (2007): *Islands of Togetherness: Rewriting Context Analysis* KTH Royal Institute of Technology. Ph.D. Thesis. Stockholm.
- Shove, Elizabeth (2003): *Rushing around: coordination, mobility and inequality*. Draft paper for the Mobile Network meeting, October 2002 Department of Sociology, Lancaster University.
- Shove, Elizabeth/ Lutzenhiser, Loren/ Guy, Simon/ Hackett, Bruce/ Wilhite, Harold (1998): *Energy and social systems*. In: *Rayner/Malone* (1998): 291-325.
- Suchman, Lucy A. (2007): *Human-Machine Reconfigurations: Plans and Situated Actions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Swedish Environmental Protection Agency (Naturvårdsverket) 2008: *Miljömålportalen – nu är det bråttom*. <http://www.naturvardsverket.se/sv/Start/Om-Naturvardsverket/Vara-publikationer/ISBN1/1200/978-91-620-1264-9/> (accessed 13 November 2012).

Swedish Institute for Transport and Communications Analysis (2007): RES 2005 – 2006. The National Travel Survey. <http://www.trafa.se/sv/Statistik/Resvanor/>

TeliaSonera meeting policy documents:

meeting policy (2004): Mötespolicy. C. Herrström.

meeting policy a. (2004): Mötespolicy för TeliaSonera Sverige. C. Herrström & C. Karagianni.

meeting policy b. (2005): Mötespolicy för TeliaSonera Sverige. C. Herrström & C. Karagianni.

meeting guidelines – final (2005): Mötesriktlinjer. C. Herrström

TeliaSonera E-mail communications:

email communication (2003): from chief of internal communication.

email communication (2010):

external email communication (2008): travel policy excerpt.

TeliaSonera internal document, Lundén, D. 2012.10.23: CO₂ reductions in TeliaSonera in Sweden, 2001-2011.pdf.

A Day at the School of Opera – Less Travel through Distance Education?

Greger Henriksson, Judith Kupersmidt & Minna Räsänen

Short summary

Teaching opera places high demands on audio-visual and physical aspects of the teaching situation and represents a small but internationally widespread and travel-dependent labour and education market. The aim of this study was to evaluate the potential for establishing a video option and thereby reducing travel. A trial with opera master classes at a distance was carried out between Stockholm and Helsinki and the reactions of students and teachers were charted. The trial showed satisfactory lesson quality and keen interest among participants in gaining continuous access to this kind of distance education, mainly because of a strong mutual demand for renowned teachers and talented students. The study also investigated teaching under normal conditions (without an option for teaching at a distance). It was found that under both normal and trial conditions, the personal motivation of participants to participate in master classes was characterized by elements of desire and necessity. The desire component was linked to the aesthetic, creative and cooperative aspects of the art form and learning context, while the necessity component related to livelihood and career paths. A survey of the travel habits of some teachers and students indicated a relatively high frequency of travel by air or car to other regions and countries to participate in teaching etc., especially for the teachers. In light of these findings, introduction of technology for master classes and other similar teaching at a distance, e.g. between two or more Nordic opera colleges, could partially replace travel for teaching, but could also lead to more teaching of this kind, since it is in such a high demand. Overall positive environmental effects as well as positive effects on the quality of education could be expected by supplementing face-to-face with video-mediated teaching.

1. Introduction

Reducing environmental impacts through changing patterns of production and consumption may require changes in many of our regular, daily practices. In this study we looked at a quite unique and specialized practice, singing opera, and the practitioners involved. This should also be regarded as a specific case of sustainable communication. The objectives among at least some of the involved practitioners included the following aspects: environment, i.e. conserving resources by substituting travel; economy, i.e. saving costs by not travelling; and communication, i.e. upholding communicative quality in opera teaching.

Environmental impacts arise from the production and use of technology. EU and national environmental objectives include keeping such impacts at limited, environmentally sustainable levels. At present impacts from the use of ICT, i.e. Information and Communication Technology, are increasing more than other

impacts, including transport. The International Energy Agency (2009) estimates that electricity consumption by ICT and CE (consumer electronics) equipment within EU grew by roughly 100% (doubled) between 1995 and 2009. In comparison passenger transport within EU (measured in person-km) grew by 22 percent between 1995 and 2009 (European Commission 2011). Furthermore, scientists have projected energy use for ICTs to increase by at least 250% by 2030 (Røpke/Christensen 2012).

For education and work in the culture sector, environmental impacts arise mainly from use of premises, use of ICT and from travel (Algehed/Winnes 2010). This means that changed use of ICTs in these sectors can be motivated from an environmental point of view, e.g. if ICTs are used to mitigate conditions and activities that has an even greater environmental impact, e.g. air travel. This is in line with that politicians, scientists and leaders of organizations are proposing ICT solutions (strategies, services and design) as options for mitigating environmental problems. Thus different ICT solutions are being developed, tested or evaluated and even implemented on a large scale. However, at the present stage of 'the ICT and broadband revolution' (Røpke et al. 2010) it should be clear that these solutions do not automatically reduce environmental impacts. As we have seen trends rather show that the opposite holds true, overall impacts increase. In this study we appraise these issues on the basis of relevant social science research (DiSalvo 2010; Gram-Hanssen 2007; Henning 2005; Henriksson/Räsänen 2010; Jelsma 2003; Line 2010; Røpke et al. 2010; Røpke 2010; Schwanen et al. 2012). For an overview of relevant research, see also Börjesson Rivera et al. (submitted).

To restrict travel, and counterbalance this with increased communication by (sufficiently low-impact) ICT-based methods, should be seen as an important opportunity for reducing environmental impact in the current situation. Replacing substantial proportions of meetings and collaboration via travel with ICT communications at a distance has been discussed during the last two decades by scientists and politicians, as well as in the ICT and telecom sectors (Arnfolk 2002: 18; Meurant 2011) and is still seen as a viable future option.

In this study the scope was mainly limited to the conditions of the individuals involved, and particularly the meaning and significance they attached to teaching and learning of how to sing opera. Our focus was on a particular form of opera education that could be performed by the participants meeting and interacting, either face-to-face, or through video-mediated communication. We investigated factors influencing their willingness and ability to participate in the activity, both as an interaction in real life and through video communication. Since we were interested in the aspect of replacing trips, we also investigated participants' travel patterns in relation to the activity studied.

For opera, sound as well as visual and bodily aspects are central. We therefore assumed that teaching of singing opera would make high demands on technology. In addition, we concluded that opera education gives rise to relatively intense travel compared with other forms of teaching and or various forms of business work. Opera appears to be a distinctively international business with a relatively small number of active practitioners. The number of practitioners globally can be counted in numbers of totally a few thousand people. In that rough estimation we include all people that are presently engaged in teaching or studying the art of opera at university or post-university level. The fact that an activity is "narrow", i.e. has a relatively small number of potential participants at each location, may increase the need and opportunities for travel and/or education at a distance (Forsebäck 1998: 82). This is of course more important from an environmental point of view if there are many such niche practices.

The form of opera education chosen for the study was the master class. In order to explore motivations, circumstances and opportunities for teaching face-to-face and at a distance, we carried out two studies. The first of these was a technology test of a day of intense master classes at a distance, involving around a hundred Nordic practitioners.

The second study focused on normal conditions and consisted of interviews with teachers and students at the University College of Opera in Stockholm. This study was carried out during a semester when there were no options for education at a distance.¹ The daily activity and travel patterns of students and teachers were explored.

The aim was to describe and interpret the incentives for the participants to participate in the normal and the test (video-mediated) option. An additional aim was to analyse the results in terms of introduction of the video option and the possibility of replacing travel.

2. Theoretical perspective and methodology

How people travel and communicate in their daily (work) life is perceived to a large extent as a decision for the individual. Conflict may therefore arise if politicians, business managers etc. attempt to affect the travel and communication patterns of their citizens or employees. In the light of this, however, we subscribe to the view that environmentally more or less desirable behaviour is in

¹ In opera education in Sweden and Finland, teaching at a distance has so far not taken place on any regular basis.

any easy shaped in social processes that involve collective bargaining and power struggles about what constitutes appropriate behaviour in the specific social context (Shove 2003; Hargreaves 2010). The *analysis* should therefore not primarily apply to the aggregate effects of individual choices, but rather to the social context within which choices are created and often determined. In line with this, the social and cultural contexts, and the way they affect and are reflected in individual choice, are the focus of our study.

The social context of our analysis was the Stockholm College of Opera, and to a lesser extent the Helsinki Sibelius Academy, and the way teaching is organized there. More broadly, the context was *the world of opera*, considered as an international network built around certain social conventions and conditions. Previous research on specific practices (behaviour in context) has found it fruitful to use interviews in combination with methods charting actual behaviour, e.g. detailed journals or observations (Christensen et al. 2007; Henriksson 2008; Hargreaves 2010). In this study interviews were conducted with teachers and students of opera. In the first study (a one-day technology test), we also used questionnaires (Trost 2007). In the second study two students, three teachers and two administrators working at the University College of Opera in Stockholm were interviewed in depth (Geertz 1973) concerning everyday activities and travel. In addition, by asking teachers and students to fill in a travel journal (Henriksson 2008), we examined travel frequency and distance travelled for two students and two teachers.²

Concerning the overall objective of the study, our point of departure is environmentally sustainable development on the global scale (Rockström et al. 2009). This means that we evaluated the studied vocal teaching given that distance learning has the potential to replace long-distance trips for (mostly) singing teachers and thus, under certain conditions, reduce the overall carbon footprint of the travel and the ICT used for teaching.

However, it is the actual education and travel practice that has been our main focus, and we evaluated this in terms of communicative and socio-cultural aspects and *conditions*. We examined these conditions through ethnographic methodology, with the objective to analyze how they could support or counteract making teaching more environmentally sustainable through distance learning.

2 Questionnaires, interviews and travel journals have been (recorded), transcribed, documented systematized etc. and are kept at our workplaces at KTH Royal Institute of Technology. The informants/interviewees have been given fictitious names that are traceable in our documentation. These fictitious names consistently refer to each informants, in quotes etc., throughout the chapter.

Our analysis of environmental sustainability was mainly based on studies from a life cycle perspective, conducted by our colleagues (oriented towards natural and technological science) in the research project. They have applied a simplified life cycle assessment (LCA) to evaluate the climate impact of teaching with, and without, elements of distance education. Their results in this specific case have been so far mainly in manuscript form (Ambell et al. manuscript).

In order to analyze education and travel practice we have leaned towards Social Practice Theory (SPT), see e.g. (Hargreaves 2011; Reckwitz 2002; Shove et al. 2007; Shove 2009). SPT emphasizes that everyday practices consists of intertwining of technology used, skills required and learned, and the meaningful content that the practice is both motivated by and reproduces. When we discuss the concept of meaning in our questions and analysis, we have chosen to make use also of related concepts such as motivation, desire, etc. These concepts should be seen as based in the perspective of meaning-making social practice found within the current SPT research tradition. In our design of the study the aspects of technology and skills, as constituent elements of practice, should be evident. However, in our analysis of education und normal present conditions we have chosen to focus more on the aspect of meaning than on technology. As a supplementary, and compatible, means of analyzing the communicative conditions during the actual test of distance education, we evaluated perceived quality, against the backdrop of a Human-Computer-Interaction (HCI) perspective, since it focuses on the use of ICT in specific contexts (Suchman 1987).

SPT has a strong tradition of focusing on everyday practices in relation to environmental issues. However, SPT has devoted little effort to date to studying the use and dependency on ICT in everyday practices (Røpke/Christensen 2012). Therefore in this study we attempted to combine an HCI with a SPT approach. A key issue examined was how expectations and routines were affected when a specific ICT solution was tested.

3. A very special day – the first study

The test of video-mediated master classes between Stockholm and Helsinki was conducted on June 2, 2009. Eight performing students, four singing teachers, i.e. voice coaches and two piano accompanists took most active part in the test. An expert panel, consisting of 10 teachers and/or artists also participated, as did around 80 students who intermittently took part as *audience* in the master clas-

ses. All of these completed a questionnaire after each teaching session they attended. During the day we interviewed six of the performing students and one of the teachers. Yet another teacher was interviewed on the following day.

The questions in the survey concerned how participants experienced the master classes (each of the eight sessions during the day of the test) with regard to technology, teaching content and artistry. They also covered more comprehensive views of the method for teaching at a distance and whether it could become a viable option on a permanent basis. The survey has been reported on in the detail (KTH Royal Institute of Technology 2010, unpublished).

The test was prepared thoroughly in advance by the installation and testing of image and sound technology. A site-specific, unique link-up for this particular purpose was installed between teaching facilities in Stockholm and Helsinki (i.e. it was not the ordinary internet that was used but a temporary link-up with higher and more stable capacity for data transfer).

In the pedagogical context of the master class, participants sing and receive coaching individually in front of other students (and sometimes also, as in this case, in front of other experts). The focus is usually on the vocal technique, stage performance and artistic interpretation. One of the teachers interviewed participated in Helsinki and the other in Stockholm. The students interviewed participated in the experiment in Stockholm, at one lesson each. (In addition there were one other teacher in Stockholm and one in Helsinki that were not interviewed, and also a couple of students in Helsinki that were not interviewed. However, all participants filled out the questionnaires.) The singing teachers taught two lessons each. Voice coaching in the form of a master class was familiar to all subjects and all had participated in such classes previously. Two of the six voice students interviewed were previously unacquainted with the teacher, while the others had met the teacher on one or several occasions. (The accounts and quotes given below are with fictitious names.)

The interviews concerned how teachers and students perceived the distance education from a technical and pedagogical perspective, and whether distance education could be used at other times in the opera field, and also in other areas. Most students reported that they initially experienced some confusion, nervousness or stress. This was because the audience was unusually large and included a number of experts in the field, and because the set-up and technology were new. Several of the students had no clear idea where to look, how they should position themselves or how much of their bodies appeared in the image. A few voice students also wondered how much they could move about without falling outside the camera image.



Singing teacher, Annika (fictitious name) in Sibelius Academy, Helsinki teaches a student at the College of Opera in Stockholm. In the foreground the expert panel (in Helsinki).

4. Picture

The picture quality itself was considered by all to be of high quality. However, a shortcoming frequently mentioned in the survey and the interviews was that the singing teacher could not see the student in full figure, which made it more difficult to see the student's breathing, posture and placement of body weight. This problem was partly mitigated after the first session when the image was corrected so that the singing teacher could see the student from head down to about knee level. However, even in this case the students and a teacher felt that the possibilities for movement on stage were restricted, thus affecting the teaching of artistic expression. Some would have liked a moving camera that followed the movements. The teacher Annika proposed using several cameras so that the

teacher could choose the image and angle of the student. The student Eric believed that his voice was adversely affected because he could not move as he wished. The student Johan thought that the set-up was more suited for rehearsal for a concert rather than for an opera performance:

Opera is difficult because it is scenic and you have to move on stage. But I was singing a concert, when you just stand there. Then I think it works very well. (Johan)

Eric also thought that the screen was too low, which meant that he was looking above the teacher and thus did not make eye contact as he would have wished:

I tried to look straight into her eyes, but sometimes I was distracted and looked at the camera itself. (Eric)

There was also some confusion among students about the direction in which to look. The student Cecilia received a critical comment about that and answered:

I thought that was where he was standing and where he was looking. I looked at a signal dot, but perhaps I should have looked into the camera? (Cecilia)

One of the teachers (Bengt) experienced lack of contact with the pianist during the lesson, because he could not see her:

One would have liked the pianist on screen as well. You don't know if the pianist is to go along if you can't see and talk to her. They are co-teachers, so to speak. (Bengt)

5. Sound

The majority were satisfied with the sound quality. However, both students and singing teachers experienced some difficulties in talking to each other and asking questions. This was related to the sound having 'an echo', 'not being synchronized' or 'a delay occurring between the student and teacher'. As a result, it apparently became impossible for the teacher to sing along, play along on the piano, or to conduct, which are common elements in opera education. The teacher Bengt reported that it was possible to cope with this by adapting the teaching technique to the delay in sound. A few of the students even said they became accustomed to this delay in sound after a while. However, singing teacher Annika believed that this problem had to be addressed before the technology could be used on a more permanent basis.

Annika also reported that the sound was "two-dimensional" and proposed a solution with "surround sound" to get a more three-dimensional effect. Moreo-

ver, she believed that the problem was due to the poor acoustics in the room used for the test. Bengt mentioned difficulties in assessing how strong a voice was:

One could not assess how the voice would carry in a large concert hall. It is spatial, how great a voice really is. (Bengt)

However, Bengt thought that “for regular voice coaching, this technique would be superb”.

6. Body

Students and teachers found the lack of possibilities for literal hands-on instruction to be a significant shortcoming. Not being fully able to show the student how he or she should use the body or express a feeling was perceived as the most negative and limiting feature of opera education at a distance. The students Cecilia respectively Sara commented this:

Most teachers would like to come and touch the student's back, stretch her jaw or lay a hand on her abdomen. But this physical instruction is impossible. (Cecilia)

We worked as usual except that we didn't work so much with the body. It became trickier, but we got into the technology quite well anyway. (...) How it works depends on whether it is a voice lesson or a rehearsal. For pure voice technology one would miss not having each other in the room. (Sara)

The ability to see the student from several angles was discussed, as were opportunities to see and hear the student's breathing. The teacher Annika said:

When I teach and the student is in the same room, I listen a lot to his respiratory function. I listen to what height the sound come from, whether it comes from the sinuses, if it comes from below the nose or larynx. Here the mic was placed at hip height, and I wonder whether that was optimal. Maybe they should have placed it at camera height. (Annika)

A singing teacher in the expert panel noted that a student had poor posture during the lesson, which the singing teacher did not catch as he only saw the student's front view. This could have been solved by simply asking the student to turn in profile. Another noted difficulty was inability to make notes in the student's file.

7. Pedagogy and artistry

The student Fredrika was very pleased with the feeling of intimacy and acoustics of the room:

It became intimate. It felt like we got a good contact that was nearly as private as I would have liked to have had in education in Finland. It was good that we got in touch, a feeling she was standing near. I had the feeling of singing in a large room with good acoustics. (Fredrika)

The student Esther believed that the video set-up would suit some teachers better than others depending on their pedagogic approach and direction. She continued:

This would be suitable for teaching in international contexts. (...) The world is international, singers move actively. I regularly visit a teacher in London but she teaches singing technique in a way that I don't think would work with this technology. On the other hand, the way Annika [singing teacher in the test] teaches musicality is well suited for this. (Esther)

Another aspect that was raised was that singing student and singing teacher should know each other beforehand if distance education is to work. A student who was well acquainted with her teacher in the test master class described it this way:

I really got something out of it. I've been working with the teacher before. So I know what he means when he says things. He knows what my issues are. But I wonder how it would have been if we hadn't known each other. (Kim)

However, the attitude towards this was mixed. Those students who didn't know the singing teacher previously still found the classes valuable. The student Cecilia expanded on this thus:

At these schools you meet so many people from different directions. There are all sorts of guest teachers and others who come and give a master class. You rather quickly get into the 'being associates' phase. (Cecilia)

The teacher Annika described conditions under which she believed the technology tested in the study could work well:

There should only be the teacher and student – just me at the piano and the student at a distance. And there should be fine acoustics [the teacher felt that the test room had poor acoustic] and you should be able to draw on a board as well. And it should preferably be 10 times [a series of lessons]. (Annika)

This also related to the common view that the teaching at a distance method tested should be viewed as a supplement to the current curriculum, rather than as a replacement for conventional teaching.

The teacher Bengt said that even if a teacher is (considered) really good, his or her temporary assistance is “no more valuable than personal and continuous instruction from a teacher who is available at close range”. This suggests that the value of teaching by popular and internationally renowned artists and teachers could be overestimated.

8. Video-option in the future

Some had ideas about when distance education in general might be useful and when they thought it was not. The interviewees also discussed the future possibilities for opera education at a distance and gave suggestions for potential in other areas. The above thoughts, ideas, opinions and suggestions are exemplified below by means of quotations from the interviewees.

Most respondents saw significant future possibilities with the type of technology tested. The student Cecilia answered the question of how distance education would work for her in this way:

Yes, it would definitely work. If one were just about to perform and needed some concrete tips from one's voice coach it would be fantastic. But the equipment seems quite expensive, and then you would have to solve it via laptop. One cannot carry around these [referring to equipment in the test]. But I could imagine avoiding sending people about all over the world. Only the environmental and time savings seem great (...) airplanes spew out hundreds of thousands of litres of fuel more in relation to what trains do. (Cecilia)

The student Fredrika has a teacher in the United States:

I went to New York in October and am going again in December. Being able to communicate with the teacher there by using this technology too would be good. There will be a long time between meetings otherwise. (Fredrika)

Teacher Bengt sees both financial and educational benefits of distance learning:

There are students who enjoy a good teacher in London but it is expensive to go there and live there. Perhaps it is enough to go there occasionally, perhaps once a semester and then you could take this kind of lesson, and pay only for the lessons. Overall I'm very positive about this, that is if you know the student. The technique really worked. Teaching the student I felt that I forgot the technology after a while. Master class experts are expensive, so if you can replace some of them it is worth it. (Bengt)

One student proposed renting space (including a grand piano) and access to the technology. It would save time and be less costly for both parties. Using this technique for preliminary long-listing in an audition context was mentioned.

All voice students saw several opportunities for themselves with opera education at a distance. Most of them mentioned the economic aspect, i.e. not having to pay expensive airline tickets to get education abroad. One student took up the environmental aspect, i.e. not having to fly. Others focused on the fact that the technology allows the continuity of education that voice training demands. Many dwelled on the possibility of getting training from teachers they would not otherwise reach. The voice students thought that the technology would be able to give them new development opportunities in opera education.

To conclude, in the one-day test video-mediated master classes seemed overall to function well, at least at a technical and pedagogic level. The participants felt that it is possible to implement teaching at a distance with acceptable or good education quality. The test also gave rise to specific criticisms and suggestions for improvements and appropriate applications (of the technology). The most frequently mentioned potential benefits of the method tested were avoiding some trips, increased convenience and accessibility and reduced costs. A few also pointed out the environmental benefits. Of course, in contexts other than the specific short-term test, the experiences and the reactions might well be different.

9. Everyday – the second study

The second study focused on normal conditions and was carried out when there were no options for education at a distance. The daily activity and travel patterns of students and teachers were explored. The following discussion and analysis is based on interviews with three teachers and two students working at the University College of Opera in Stockholm in 2010, as described in the Methods section above. Interviews were also held with one operations manager and one administrator at the College. All were asked questions about activities and conditions for students and teachers at the college, in particular working conditions and travel patterns.

10. Conditions for students

In autumn 2010, a total of 38 students (34 voice students and 4 rehearsal or director students) were enrolled at the University College of Opera in Stockholm.

The (international) competition to get into the college is strong and therefore a strategy adopted by students seems to be to apply to several colleges. One student interviewed mentioned applying to colleges in London, Zurich, Nuremberg, Gothenburg and Stockholm.

To get their careers started during their early years of study, students expose themselves by signing up for varied types of events such as contests, classes and auditions for roles. Improving themselves in this way, alongside the educational system of opera colleges, is considered to be of great importance for their further career. Many kind of events that fit with this strategy are organized in Sweden, Europe and worldwide.

The student Patricia described the financial cost of entering and participating in a competition:

It differs a bit in what it costs, between 300-7000 [Swedish crowns]. You should have a dress that is neat and all that. And it takes time and effort to read and rehearse things. Everything costs, often you have to pay for the pianist, too. (...) You might win 30 to 40 thousand crowns, perhaps up to 100 000. So you don't travel far unless you think you have a chance of getting exposure or getting something back. But if you can afford it, it is good that people pay attention to you. (Patricia)

Thus, such activities require good finances and take time. Good contact with musicians who could assist was also mentioned as an important resource. Apart from auditions and competitions, courses seem important. At Easter and during summer a special form of master class is held across the Northern Hemisphere. This means that music students enrol for a course of master classes, which often runs for a week to 10 days. A crucial factor for students in the choice of master class is the teacher/s holding the class.

11. Students' travel

Networking in the international opera world requires students to travel. The places students at College of Opera visited were mainly in Sweden, Norway, Denmark, England, Germany and Switzerland. In addition, approximately half the students at the College of Opera travel back to their home town during the holidays, having moved to Stockholm from other regions of Sweden or other countries to attend the college.

To get a concrete idea of travel patterns and travel distances of the average student and teacher, travel journals were filled in by two students and two teachers and discussed in interviews. The journals can be regarded as random samples for indicative comparison with regular statistics and were completed for

the previous two weekdays and for long journeys throughout the past year. Concerning long trips, we included all one-way journeys of 400 km or longer. This limit was chosen because two of the interviewed teachers commuted on a weekly basis at distances slightly below the limit. Therefore all journeys among our interviewees that were above the limit could be seen as non-habitual trips. (In international transport research the chosen limit between short and long distance varies between 50 and 300km.) Travel journals and interviews with two students showed that for them, the long-distance travel was about eight long-distance round trips within Europe each year.

The long-distance journeys within study, and later within work, are perceived as an integral and inescapable component of this choice of career. The students clearly reflected this when describing what their future as an opera singer would be like. The student Josephine:

Well, it will be a lot of travel. It is only the beginning for me now. Then it may be that you are singing in Salzburg one day, and in Stockholm next and then back to Salzburg again. (Josephine)

Patricia described it through giving the example of a newly-qualified opera singer whom she met when she attended a master class course in Norway. This singer had trained in Rome, lived in Germany and would soon go to Brazil and perform *Madame Butterfly* in a production there, so she was in Norway to rehearse the role with the help of professional coaches. Working as an opera singer means travelling, according to Patricia.

In light of this, it is interesting that Josephine has problems with travelling. She describes this as follows:

I do not really like to travel. I find it hard to fly because it is environmentally disgusting and I love being at home. So it is tough for me, but that is how it works. But it may not have to work so, if you e.g. could audition at a distance. It would be the solution to everything. (...) I hate to travel, it is one of the drawbacks in this profession. (Josephine)

When it comes to daily travel, students at the University College of Opera seemed mainly to travel to the school in central Stockholm and stay in classrooms and training rooms throughout the day. Our travel journals and interviews showed that the students' daily travel followed a traditional commuting pattern, with one daily round trip between home and college and occasional short-distance trips during the day, for example for private matters, additional teaching or other types of activity related to opera training. The extent of daily travel by the two students was close to the average level for students in Stockholm, 33km/day (Modig et al. 2005: 65).

As already mentioned, the students in question had made about eight long distance round trips each during the past year. All of these were within Europe and comprised a total trip distance of about 10 000 km per person, which is slightly above the average for long distance trips by college students (Modig et al. 2005). The interviews with teachers and administrators at the University College of Opera confirmed that these represent the usual travel pattern among the students.

12. Teachers' working conditions

The teachers interviewed had several workplaces each. Apart from the University College of Opera in Stockholm, they also worked as teachers in other schools and colleges. In addition, all of them devoted themselves to other activities in the area of singing and music, including appearing as artists. The activities that constitute the working life of the teachers and their working conditions are outlined in the following sections.

One interviewee, Paul, has a professorship which also involves administration work. Apart from that, he spends some of his time at a music school in Stockholm for students aged 6-20 years. The interviewee Susanna has employment at a music college located in Västerås, 120 km from Stockholm. She also give opera students private lessons several times a week. Finally, the teacher Greta also works at a music college 250 km from Stockholm. None of the three work full-time at any of their workplaces. Susanna reflects on her extra tasks, apart from her private lessons, work in Västerås and at the College in Stockholm:

I sit on the jury in the radio choir in Stockholm. Next weekend, I am working with the Uppsala Academic Choir as a coach over the weekend. Last summer I was in Canada and Denmark.
(Susanna)

13. Teachers' travel

Paul was asked to portray a couple of days during the previous week. On the first day he described, he started by leading a choir, then he went to a rehearsal for a performance at other premises. After lunch he had a meeting at yet another place in Stockholm and finally he had a meeting at the University College of Opera. The second day he described included even more movements between various workplaces.

It's not unusual for me to work in three different places during the day, but sometimes only in two. Very rarely it is in only one place. Since my life is divided into different service areas, I must be in different places and cannot handle everything by phone. (Paul)

When asked why he chose to use public transportation and walking on the first day and driving on the second day, Paul responded:

It is highly unusual for me to not use the car. This particular Wednesday was the first time I took a bus for maybe three weeks. My days simply don't look like that. It was because I did not have to bring lots of books and materials, and because I had decided not to attend a half-hour meeting at the College between the choir rehearsal and orchestral conducting. So then I had extra time to walk. It was very nice. (Paul)

Susanne's days are similar to Paul's, including multiple trips in one day between local sites. In addition, Susanne makes several long trips in the week, since she lives far from her two main workplaces and also needs to travel between them.

Greta lives at her workplace in the county of Dalarna, 250 km of Stockholm, and commutes about once a week to her work at the University College of Opera in Stockholm.

As mentioned before, the teachers undertake a number of add-on missions, commitments and activities in and outside Sweden. On the basis of our data, it is possible to divide these activities into the following categories:

- Training, coaching and leading students
- Own training, learning and inspirational activities
- Cooperation, collaboration and networking between colleges, schools, institutes and other types of activities within and outside Sweden
- Recruitment for musical productions or co-operation with existing productions
- Own concerts

A summary of Paul's and Susanne's reported foreign travel in 2010 showed that Paul had made a total of 10 trips. Seven of these were within Europe, two to neighbouring countries (Norway and Finland). Three trips were made to the United States. The trips had different purposes but were largely related to Paul's employment at the College of Opera. Susanna made fewer trips abroad. During the year she had e.g. participated as an opera teacher in one master class in a neighbouring country and one in North America. These trips were by air, except for a journey made by train.

Our travel journals and interviews showed that the extent of teachers Paul and Susanne's daily travel was two to three times higher than the average level

(48 km/day) for urban professionals with kids in Stockholm region (Modig et al. 2005).

The two teachers in question had made long distance trips (over 400 km) in Sweden, Europe and to North America during the past year. These trips comprised a total distance of about 40 000 km per person and year, which is about four times the average (8 989 km/person and year) for long distance trips (over 100 km) by all Swedes aged 6-84 years (SIKA 2002).

14. Sources of motivation for students and teachers

According to a report on artists' income and the labour market, the latter is characterized by work assignments being time-limited and the financial compensation being relatively low, despite artists being highly educated, with unique individual qualifications (Flisbäck 2011: 90). Being involved in the world of opera, whether as a student, musician or teacher, appears to be demanding in numerous ways. Becoming a student at a college of music or opera requires many years of vocal and musical preparation, financial resources, patience and, moreover, strong motivation and focus. Upon completing training, there is great competition for roles and other jobs, as the newly graduated singers compete with singers from all over the world. So what is it that drives the students to focus as hard as they do and what drives the teachers, who often have had a musical career of their own? In the report mentioned above, an "inner value" in the form of creativity, independence and self development is cited (Flisbäck 2011: 90). The student Josephine described it thus:

Constantly being compared and always giving but not always getting something back. But still to sing is physical and leads to endorphins being released ... to sing and getting high on your own voice in some way. And we have such a great time because (...) It's very playful and we have a lot fun all the time and you can feel what a blessing it is to be doing this. But it's really hard when it's hard, because you get criticized from all directions. (...). The motivation is, I guess, that when it's fun it's so fantastically fun. It's an incredibly special situation. It's probably that passion that makes you want to continue despite it being hard. (Josephine)

The teacher Susanne gives a symbology-laden example of how things can be in the profession she represents; it is Saturday night shortly before Christmas, a student calls for advice about an audition the following day or someone calls her husband, who is in the same profession, asking him to urgently come as a stand-in the next day in Norway.

The children asked; but mom, shouldn't we have a Christmas star? It is the artist's life and a part of the passion for what you do, that you have so much fun in what you do. (Susanne)

Susanne goes on to explain that she handles her long days and many commitments by having a lot of energy and that, one way or the other, she has had fun for her entire life.

The above two quotes represent what we found in all interviews, namely that students and teachers expressed a strong desire for taking part in the everyday practice of opera. This seemed particularly linked to expressive, bodily, aesthetic, creative and cooperative aspects of the art form and learning context. In a corresponding way, necessity seemed to be a constantly present component of the practice. By necessity we mean that strong competition for admission to education, jobs and position made it necessary to put in much time and effort to 'stay in business'. Thus necessity was related to livelihood and career paths.

An important aim of the study has been to discover what kind of meaning that the practice of learning opera was motivated by, in line with the SPT research approach. And that way our attention has been directed to sources of motivation that could be important for introduction of the video option, as well as for the possibility to replace travel. We have been able to characterize the sources of motivation comprehensively in terms of desire and necessity components. Our point here is that the sources of motivation seem important for under which conditions, and to what extent, teachers and students are willing to take part in opera education of the studied kind(s).

15. Discussion

Sources of motivation related to aesthetic and creative aspects were at work both under normal conditions and in the test of the video option. We therefore argue that they would probably work as driving forces for more long-term establishment of the video option. However, at the same time we believe that these motivators could be an obstacle for reducing travel, since increased availability of teachers through distance education will mean that the demand for their services can be satisfied to a greater extent. In a similar way, livelihood opportunities and career paths will probably act as driving forces to participate in distance education. At the same time they will (continue to) create a certain demand for taking part in education through travel. Thus, sources of motivation could lead to distance education being well used, while not proportionately replacing travel for face-to-face teaching. On the other hand, the strong demand and driving forces among students and teachers indicate that there are opportunities for opera school authorities and managers to set requirements for the participants in

order to achieve a more economically efficient and/or environmentally sustainable education as a whole.

From the University College of Opera in Stockholm perspective, the introduction of a number of video-mediated training sessions per semester with another opera college seems feasible and could offer some advantages over the current situation.

In such cases, a music college would probably have the choice of either making its own investments or renting premises, equipment, connectivity and/or the entire service, if companies exist that could provide appropriate performance and availability of the technology and premises. In the latter case, the college would avoid up-front costs, while the use of more distance education would provide a basis for further evaluation. If the music colleges themselves were to invest in equipment, premises and staff (in charge of technology and connectivity), such costs should be weighed against of the cost of guest teachers. Contracting a teacher from abroad to hold a handful of master classes during a few days can cost in the order of 5 000 Euro (according to the administrator interviewed here). This means that an investment would partly pay for itself if a number of such guest training sessions could be performed remotely instead of flying in a teacher.

Our interviews with the college administrators revealed that teaching at a distance by means of telepresence is being discussed at Nordic music colleges, with plans for introduction within the next few years. This will probably affect teachers and students in terms of scheduling of teaching, job opportunities at different colleges, etc. In our opinion, some travel for teaching could be replaced, but successful introduction of distance education will also lead to more teaching of this kind because of the lively demand for such teaching in general, including master classes. It seems reasonable to assume that 10 hours of teaching today might correspond to 12.5 hours of teaching after successful introduction of distance teaching technology. Of these, 7.5 hours might be traditional face-to-face, 2.5 hours *replaced* and 2.5 hours newly generated at a distance.

Reduced travel for teaching will have significant environmental benefits. But this should also be weighed against environmental impacts over the life cycle of ICT equipment. In an environmental assessment study, a life cycle perspective was applied to travel and equipment of an equivalent kind as that used in the one-day test. It was shown that production of the large screens used have a significant environmental impact (Ambell et al. manuscript). This means that if the use of screens and other equipment is limited, and only to some extent replaces travel, it may actually lead to increased total environmental impacts. In the assessment the average round trip distance between the Scandinavian opera

colleges (in Stockholm, Gothenburg, Oslo, Helsinki and Copenhagen) was calculated to 1064 km. It was assumed that “for each trip the teacher would hold 13 hours of master classes” (ibid.). Concerning the video and sound equipment, it was found that “the initial climate impact related to manufacturing it was high” (ibid.). Travel by air was found to have a low initial impact, since the production of aircrafts is distributed over large numbers of passengers and aircrafts have a longer lifetime (ibid.). After a number of further assumptions were made (based on earlier LCA studies and available data) a break-even point was calculated. It would take 217 hours of classes of distance education using the video option, at one college, before the emissions (2971 kg CO₂-equivalents) were the same as after 217 hours of classes where the teacher needs to travel the average distance by air, to that one college. The results from the study indicate that for each additional teaching occasion it would be preferable to use the installed equipment instead of traveling (ibid.).

16. Conclusions

The regular form of master classes (for students at opera colleges) studied here was characterized by a strong demand for interesting, famous and/or sought-after artists and educators. A similar level of demand seemed to exist for the special master class events usually held at various locations around the world. The interviewees reported being prepared to spend time, effort and money to attend both kinds of master classes.

Our sample of teachers showed that their average travel distance was two to three times higher than that of the average working person in Stockholm because they are usually hourly or part-time employees, and also have projects or jobs in other locations and workplaces. Among opera students, however, the distance travelled was close to the average for students, but with a slightly higher value for long distance trips. The students had a ‘traditional’ commuting pattern, with one daily round trip between home and college, plus trips back to the home region or country during the holidays. However, the travel patterns of the opera students and teachers studied were also characterized by international and national travel to attend courses, competitions, auditions and performances.

The overall travel patterns indicate relatively high potential for environmental benefits if travel can be replaced by learning at a distance via a sufficiently advanced video option. However, it is worth bearing in mind that environmental impacts over the life cycle of ICT equipment, e.g. large screens, are significant.

Teachers in particular seem motivated to replace some of their travel, simply because it costs money, takes time and, over a certain (subjective) level, is

perceived as a burden. For the students too, the financial motive may be important. Both groups thus have an incentive to participate in teaching at a distance on at least some occasions and thereby reduce their travel.

Participants' motivation to attend master classes can be characterized in terms of desire, relating to aesthetic and creative aspects of the art form, and necessity, relating to livelihood and career paths. In addition, students, teachers and artists all sought to strengthen their position within their competitive field.

The opportunities for teachers and students to participate in master classes are largely dictated by the organizer (here the University College of Opera in Stockholm), which schedules educational activities in time and space and sets the conditions for staff employment.

Thus the incentives for participation in master classes are relatively strong and desire-related, with elements of competition and dependence on institutional conditions.

In our one-day trial of video-mediated master classes, the attitudes and reflections of the participants interviewed showed that the strong demand for coveted educators shone through, even under these very temporary conditions. Our analyses showed that the introduction of such a video option, at least as a supplement to traditional teaching, would be welcomed by both teachers and students, depending on the degree to which it provided wider access to sought-after teachers. From the teachers' perspective, however, the video option was valued differently, depending on how they regarded their own opportunities to work as teachers within distance education.

The interviews also indicated potential barriers to introduction in terms of traditions within the art form and hitherto low use of ICT. The test was judged as a one-day trial in the context of the research project but given these reservations, it was deemed a success. Participants expressed a willingness to continue with such trials, mainly to get access to a wider range of teachers or students.

On the basis of our study, we believe that introduction of the technology for master classes and other similar forms of teaching at a distance, e.g. between two or more Nordic opera colleges, could partially replace travel for teaching, but also lead to more teaching of this kind since it is in such high demand. Overall, maintained quality of education and positive environmental effects could be expected by replacing face-to-face with video-mediated teaching. This will, according to the environmental assessment made within the research project, particularly hold true if about 200 hours of teaching or more at one college is performed through video-mediated teaching that replaces teaching done by teachers who travel between Nordic colleges (or longer).

We welcome further analyses concerning incentives to perform professional and educational practices, face-to-face respectively at a distance. We believe that it is highly important to analyze the activities based on participants' motivations and on how constituent elements (institutional conditions, technology, skills, meanings and motivations) fit together. In future studies it would also be interesting to focus more on motivations in terms of how participants pick up and construct such motivations and meanings socially, both when entering a specific professional practice and when developing within it in the long term. After conducting our study we still find it challenging to analyze in detail how a) the introduction of an advanced video option for distance education could be successfully introduced and b) what determines the extent to which it replaces travel, once introduced.

Finally, our study indicates that it would be possible to uphold communicative quality in opera teaching also if a significant part of it should be performed at a distance. It also indicates that there is an economical potential, i.e. to save costs by not travelling. This economic potential should be particularly evident if the equipment is used for replacing travel to such an extent that it would also increase environmental sustainability, i.e. decrease the overall climate impact of education.

References

- Algehed, Jessica/ Winnes, Kajsa (2010): Miljökultur. Vad vet forskarna om kulturens och tjänster-nas miljöpåverkan? Borås, SP Technical Research Institute of Sweden. SP Rapport 2010:62.
- Ambell, Christine/ Borggren, Clara/ Finnveden, Göran/ Henriksson, Greger/ Moberg, Åsa (manuscript). An environmental assessment of opera education at distance.
- Arnfolk, Peter (2002): Virtual Mobility and Pollution Prevention. Lund: Lund University.
- Börjesson Rivera, Miriam/ Gunnarsson-Östling, Ulrika/ Henriksson, Greger/ Katzeff, Cecilia (submitted). Guidance on Sustainable Social Practices with ICT? A literature review. Submitted 2012 to TOCHI (Transactions on Computer-Human Interaction).
- Christensen, Toke H./ Godskesen, Mirjam/ Gram-Hanssen, Kirsten/ Quitzau, Maj-Britt/ Røpke, Inge (2007): Greening the Danes? Experience With Consumption and Environment Policies. In: *Journal of Consumer Policy* 30 (2). 91-116.
- DiSalvo, Carl/ Sengers, Phoebe/ Brynjarsdóttir, Hrönn (2010): Mapping the Landscape of Sustainable HCI. Paper given at CHI 2010, Atlanta (GA), USA.
- European Commission (2011): EU transport in figures 2011. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Flisbäck, Marita (2011). Konstnärernas inkomster, arbetsmarknad och försörjningsmönster. Stockholm: Konstnärsnämnden.
- Forsbäck, Lennart (1998): IT är svaret - men vad var egentligen frågan. Högsbo: IHM Förlag AB.
- Gram-Hanssen, Kirsten (2007): Practice theory and the green energy consumer. ESA conference, 3 – 6 September 2007 in Glasgow Research Network on the Sociology of Consumption.
- Geertz, Clifford (1973): *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

- Hallin, Anette/ Karrbom-Gustavsson, Tina (eds.) (2010): *Organizational Communication and Sustainable Development – ICTs for Mobility*. Hershey (PA): IGI Global.
- Hargreaves, Tom (2011). Practice-ing behaviour change: Applying social practice theory to pro-environmental behaviour change. In: *Journal of Consumer Culture* 11 (1). 79-99.
- Hargreaves, Tom/ Nye, Michael/ Burgess, Jacquelin (2010): Making energy visible: A qualitative field study of how householders interact with feedback from smart energy monitors. In: *Energy Policy* 38 (10). 6111-6119.
- Henning, Anette (2005): Climate change and energy use. The role for anthropological research. In: *Anthropology Today* 21 (3). 8-12.
- Henriksson, Greger (2008). *Stockholmarnas resvanor – mellan trängselskatt och klimatdebatt*. Stockholm: Published by KTH Royal Institute of Technology. Ph.D. thesis in Ethnology at Lund University.
- Henriksson, Greger/ Räsänen, Minna (2010): Workplace Location and ICTs Substituting Travel. In: Hallin/Karrbom-Gustavsson (2010): 205-225.
- International Energy Agency (2009): *Gadgets and Gigawatts. Policies for Energy Efficient Electronics*. Paris.
- Jelsma, Jaap (2003): *Innovating for Sustainability: Involving Users, Politics and Technology*. In: *Innovation* 16 (2). 103-116.
- KTH Royal Institute of Technology (2010, unpublished): *Slutrapport i-Coaching* 18 apr 2010. Stockholm.
- Line, Tilly/ Jain, Juliet/ Lyons, Glenn (2010): The role of ICTs in everyday mobile lives. In: *Journal of Transport Geography* 19 (6). 1490-1499.
- Meurant, Robert C. (2011): Deal with Reality: How ICT Enables Education to Go Green. In: *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology* 4 (2). 27-41.
- Moberg, Åsa/ Hedberg, Leif/ Henriksson, Greger/ Räsänen, Minna/ Westermark, Mary (2008): *Hållbarhetsbedömning av en medierad tjänst – en pilotstudie*. Stockholm: KTH Centre for Sustainable Communications.
- Modig, Karin/ Viklund, Linnea/ Neergaard, Karin/ Smidfelt Rosqvist, Lena (2005): *Resvanor i Stockholms län 2004 – inför utvärderingen av Stockholmsförsöket*. Trivector rapport 2005:25. www.stockholmsforsoket.se (path: Utvärdering och mätningar/ Utvärdering/ Resvanor).
- Reckwitz, Andreas (2002): Toward a theory of social practices. A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5 (2). 243-263.
- Rockström, Johan et al. (2009): A safe operating space for humanity. *Nature* 461. 472-475.
- Röpke, Inge (2010): Managing (un)sustainable transitions – bringing the broadband society on the right track? 11th Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics, 22 – 25 August 2010. Oldenburg and Bremen.
- Röpke, Inge/ Christensen, Toke H. (2012): Energy impacts of ICT – Insights from an everyday life perspective. In: *Telematics and Informatics* 29 (4). 348-361.
- Röpke, Inge/, Christensen, Toke H./ Jensen, Jesper O. (2010): Information and communication technologies – A new round of household electrification. In: *Energy Policy* 38 (4). 1764-1773.
- Schwanen, Tim/ Banister, David/ Anable, Jillian (2012): Rethinking habits and their role in behaviour change: the case of low-carbon mobility. In: *Journal of Transport Geography* 24. 522-532.
- Shove, Elizabeth (2003): Converging Conventions of Comfort, Cleanliness and Convenience. In: *Journal of Consumer Policy* 26 (4). 395-418.
- Shove, Elizabeth (2009): Everyday Practice and the Production and Consumption of Time. In: Trentmann et al. (2009): 17-34.
- Shove, Elizabeth/ Pantzar, Mika (2007): Recruitment and Reproduction: The Careers and Carriers of Digital Photography and Floorball. In: *Human Affairs* 17 (2). 154-167.

- SIKA (2002): RES 2001, Den nationella reseundersökningen. Stockholm: Statens institut för kommunikationsanalys (SIKA).
- Suchman, Lucy A. (1987): *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Trentmann, Frank/ Shove, Elizabeth/ Wilk, Richard (eds.) (2009): *Time, Consumption and Everyday Life: Practice, Materiality and Culture*. Oxford: Berg.
- Trost, Jan (2007): *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Sustainability in Law: The Tragedy of the Commons & Red Threads in Business Communication

June Edvenson

Abstract

This article discusses the concept of sustainability of the environment from the perspective of the traditional language of the law. I discuss recent critiques of related law from existing legal and economic scholarship. The concerns presented illustrate both weaknesses in the law and challenges to business communications on sustainability. My approach is based on a review of recent legal scholarship, viewed as cultural studies research, wherein “existing research is seen in relation to sources or traces that remain from past processes,” and a critical interpretation of these sources is then conducted (Johnson et al. 2004: 73). The challenges facing business communication regarding sustainability are thus seen within international law, property law, environmental law and human rights law. ‘Red threads,’ representing both core normative/legal values and linguistic structures, are identified within the literature. Elements of economic theory also appear as a consequence of their intrinsic relationship to sustainability concerns. These threads appear as either necessary or desirable preconditions to sustainability and as values of concern to business communication, and complement the ‘four pillars of sustainability’ – environmental health, cultural vitality, economic health and social equity.

1. Foundational concerns in law

1.1 Law’s relationship to policy and the private sector

When one considers the subject of business communications alongside of environmental sustainability, issues concerning ‘the law’ reside just beneath the surface. Confronting foundational concerns in the law is, therefore, a first step. We begin with a broad sweep past, and discuss each further within the article. International law, legal agreements and doctrines are types of language with underlying assumptions that deserve observation, analysis and “disentanglement” (Koskenniemi 2007: 4). We recognize that the surface language of law leads those who uphold it into roles supportive of pre-conceived normative structures. Public international law, for example, addresses a number of concerns, including what is desirable treatment of issues related to war, international organizations and human rights, while private law resists objectification and reincarnation, preferring its own series of established adversarial, policy and administrative reifications. From a topical perspective, sustainability has only recently been recognized as a subject of international law.

Returning to legal foundations, we are also aware, as Koskenniemi puts it, that “law is continuously in danger of lapsing into an apology for politics” and that, internationally, this emerges as “subjective politically motivated State wills or interests” (Koskenniemi 2007: 17). Such interests, by extension, are those of the behaviours, politics and wills of its members – private businesses, and public concerns. While the normative value of law reinforces its ephemeral communicative qualities, the concretizing of law and legal practice attempt to ground the law’s effects in less moralistic manifestations. The way in which law is developed and utilized thus compromises both its communicative capabilities and its range or scope.

To the extent that international law attempts to ‘help people solve problems,’ it is, besides being idealistic in tone, compromising in its goals, reducing the context within which problems occur in order to create over-simplified, solution-based remedies. In addition, the openness and directness of legal language reinforce contradiction in argument: one man’s ‘aggression’ is another’s ‘self-defence.’ Would moving beyond litigatory contexts and cultural relativity help? According to Koskenniemi, “the international legal system as a whole would still remain indeterminate ... The legal system itself is ... indeterminate at its core ...,” “an intolerable anarchy of egoistic sovereignties” (Koskenniemi 2007: 61-62, 477). Granted, law communicates normative order, norms encouraged by the need for interdependence. Yet, that interdependence must be used to balance risks and capabilities in a continuously trading business world, an extended collection of simultaneous economies.

The law serves its purposes better in a world in which it is wiser to agree that we have some common interests, although perhaps fewer friends; values, not codes; and a common bond in nature, not possessions. In this new world, a conflict about the distribution of resources might be solved by something more conceptually illuminating than the parsing of parcels, the history of State or private parties’ activities, or the expansiveness of one’s existing and entrenched legal claims.

In the area of environmental law, much of the discourse is old grammar, the communication of positivistic rules, adversarial claims, mediation, arbitration, and other distributive justice mechanisms. Property law has its own foundational language, of ‘historical rights’ – occupation, prescription, cession and conquest, classical legal approaches. Whether one has or has not achieved ‘possession’ defines much of the law, built on precedent. While illegal possession does not grant title, neither does sovereignty, for example, deny it. This made sense in the past when, as H. Patrick Glenn observes, the “emergence of the nation-state ... was seen inevitably as a process of expansion” (Glenn 2010: 276). Property law furthered a sense of conquest. Meanwhile, environmental law perpetuates a di-

lemma the daughters of Denaus experienced, forced ever to fill large vessels with water from which it would immediately escape. The old law of property, with its harbouring, squandering, justification and apology, has been subjected to environmental regulation in many parts of the world, beginning with the era of the National Environmental Protection Act (NEPA) of the United States. Yet the decimation of natural resources at existing pace warns us to monitor the survivability not only of species, but of core biodiversity and the potential for continued life on Earth.

The challenge is in achieving sustainability goals, despite and in addition to maintaining 'rule of law' societies. Yet, a rule-based approach to sustainability appears static and narrow to the private sector, an attempt at control that results in increased uncertainty, the ironic consequence of an uncertainty-avoidance approach. Meanwhile, policy-based approaches are considered, by nature, subject to politicization. Luckily, we live in a world where these approaches operate together, a policy approach resulting from a clarification of values, which moves communication towards the identification of participants and arenas of decision. Here, available procedures are manipulated to achieve social effects (Koskenniemi 2007: 203).

Now that we have noted the limits of law, we should be reminded of its strengths. International law has evolved in strength from earlier treaties primarily as a result of 20th century developments and the emergence of global cooperative bodies including the United Nations. The strength of international law is its common law tradition, internal to communities and cultures. The common law is often expressed as case law, using precedent and prior case resolutions to craft new decisions. From a communications perspective, these are internal dialogues that have "become identifiable by name – shorthand references to whole bundles of argument ... which achieve some form of incorporation into the larger tradition" (Glenn 2010: 362). In this larger communicative sense, we find elements of concern for environmental sustainability in what Glenn calls 'multi-valent thinking.' This "tells you to keep in mind the sources of conflict, that is, the large, inconsistent principles, the sources of alleged incommensurability, the ideas which people use to (differently) identify themselves," and is therefore implicit in recent dialogue advocating limits on growth (consistent with local traditions), and the desire to strengthen local social structures, including local legal avenues (Glenn 2010: 379, 383).

Last, but not least, we note the role of the private sector. Western legal traditions, built on the Roman and Greco-Roman cultures, rely on contracts and more legalistic constructs for dialogue. Western law was primarily managed by territorial delineations. European law was a "western law of 'reception' ... profoundly rooted in the development of nation States and Western legal and politi-

cal philosophy” (Glenn 2010: 275). The classical notion of the ‘dominion’ with which man could conquer the world was based on this notion that man could, would and should take appropriate credit for the taking of lands and materials. This taking was accomplished by both nation states and private businesses. As Glenn notes in his discussion of the world’s legal traditions, “imperialism is not necessarily governmental in character and method; governments may sponsor and aid, and hold underlying title, but lasting impact is a matter of private enterprise” (Glenn 2010: 275).

While the private sector owns lands and materials privately, corporations are not only responsible in a legal sense to the state in which they reside or operate, but are held responsible to a wide array of non-State actors, up and down the supply chain, implicating their economic choices. When we turn to sustainability, these choices trigger a desire for more transparent communication and messaging. While culture does not change quickly, this need for transparency appears regularly in the literature review as an important value, a precondition to achieving environmental sustainability, a red thread related to cultural vitality and social equity, as well as to environmental health.

1.2 Law’s sanction of non-sustainability

Has the law been instrumental in fostering excess consumption of natural resources? We review some jurisprudential points raised by legal and cultural scholars. Walter Benjamin, the German literary critic and philosopher, argued that, from the inception of international law, at the time of the Peace of Westphalia in 1648, it was used to resolve violence by perpetuating violence and itself. As Benjamin put it, the Peace “sanctioned the reality of a nascent system of state-based relations that emerged as a result of a long period of violence,” “an event of law-making violence” (Beard 2011: 19-20). His argument turned, in part, on the fact that once laws are made, they must be preserved, and so began the legalized violence of positivistic law-making as we know it today.

Property law, with its foundations in the Western law of acquisition approval, can be seen similarly, an expansion-enhancing, nation-State and privatization power-generating project, supported by notions of moral rightness and the value of utilizing and ‘developing’ natural resources as points of economic value. It has thus proceeded, at the same time, to assure the ‘tragedy of the commons.’ This expression, introduced by Garrett Hardin in a 1968 journal article, expresses the predicament of a population confronted with an ever-dwindling array of necessary natural resources. As Hardin wrote, “Therein is the tragedy. Each man is locked into a system that compels him to increase his herd

without limit – in a world that is limited. Ruin is the destination toward which all men rush, each pursuing his own best interest in a society that believes in the freedom of the commons. Freedom in a commons brings ruin to all ... The individual benefits as an individual from his ability to deny the truth even though society as a whole, of which he is a part, suffers” (Hardin 1968: 1245-46). In such a world, sustainability would face nearly impenetrable communication challenges. First, a ‘prohibition’ is easier to legislate than temperance. We may say we want a ‘government of laws and not men,’ but we have successfully achieved a government of what Hardin called “mutual coercion, mutually agreed upon” (Hardin 1968: 1245-46). In such a world, it is difficult to see the bright lines required to achieve environmental sustainability.

From a legal perspective, the concept of ‘usufruct,’ used in some tribal cultures, provides a more sustainable model in law than traditional property law. Usufruct refers to the “right of enjoying a thing, the property of which is vested in another, ... provided it be without altering the substance of the thing” (Black et al. 1979: 1384). In practice, within tribes embracing usufruct, individual ownership of land is not a fundamental right (Hoelle 2011: 554-556). Although collectively-owned lands with centralized planning authority never achieve efficiency of utilization or derive their maximum value, they may yet avoid the ultimate cost of externalities, over-exploitation and pollution, while a local community can and will develop efficient local structures and solutions (Hoelle 2011: 566-567). As such, usufruct is the exception in law, creating a stop-gap to complete divestiture, the historical law’s right. Moving from ownership to caretaking appears, as a result, to be a desirable precondition for sustainability, a red thread, reinforcing the sustainability pillar engaging notions of social equity, in particular.

1.3 Economic impacts on sustainability

The tragedy of the commons is complemented by the traditional economic behaviours of ratcheting and discounting. The natural tendency of ratcheting to affect the environment in its relevant market areas means, as Kerri Woods discusses it, that “unchecked increasing demand will eventually exhaust the regenerative capacity of the lake” (Woods 2010: 84). Even a shift to zero growth is not enough. As to discounting, money now is preferred to money later. In the case of corporate behaviour which degrades the environment, say, to the point that local populations have insufficient clean water for healthy living – or access to biotically recoverable land resources, the market will prefer and reward the corporation’s resulting low-priced commodities. In other words, traditional eco-

conomic principles create no incentive for companies to “internalize externalities” (Woods 2010: 85). These arguably natural tendencies turn the challenge of devising solutions into matters not only of law and environmental protection, but also of business communications and policy manipulation.

The “free-rider” problem exacerbates the tragedy of the commons. Free-riders consume more than their fair share of a public resource and/or shoulder less than their fair share of the cost of its production. One response is to suggest that political strategies target “consumption clusters associated with the largest environmental and social burdens,” which include food (meat production, pesticide use); mobility (car travel distances, air travel pollution); and housing (energy efficiency and size of dwellings) (Fuchs/Boll: 2011: 75).

Today, tensions related to “the property notion” are escalating on one front, in relation to land and water rights, and on another, due to human rights concerns (Gear 2010: 171). The result, however, suggests means for creating greater, not less sustainability within business communications. What Anna Gear calls the “ethical reconstruction of human rights and the human rights subject” could utilize the concept of interrelationality, or intercorporeality, the essence of business and trade: “[i]t is an obvious point, but one frequently overlooked in legal property discourse, that human beings cannot ultimately be separated from their environment ... Our embodied existence is ... inescapably intercorporeal ... environmental vulnerability and human vulnerability are radically interrelated” (Gear 2010: 171). Gear’s argument, that “the notion of property and the notion of human rights are inherently interpretively and normatively open,” can be utilized to affect businesses’ core understanding of property, something that has already begun to occur, fuelled by advances in information technology and global financial transparency (Gear 2010: 172).

In any case, what Gear calls “the theme of ... the unqualified exclusory function of ‘property’” must be re-fashioned “to accord with more inclusive, more integrative visions of social relationship” (Gear 2010: 175). Absent this, we have what David Harvey described as “accumulation by dispossession” (Kutting 2011: 3). As for the traditional argument, that ‘free market zeal’ will create the best possible result for the greatest number, it is currently being questioned, not first for being a representation of “a chauvinistic Western point of view,” but because, as Jonathan Porritt suggests, it ignores the “countless examples in the rest of the world of extremely successful common ownership of common resources,” examples now leading to sustainability (Porritt 2007: 95).

2. Trends affecting sustainability

2.1 *Human rights and non-State actors*

A variety of legal trends are now affecting business communications on environmental sustainability. Uppermost may be tensions brought about by the broader acceptance of human rights values. Yet, conventions on human rights are concerned with positive obligations, “obligations on State authorities to take positive steps or measures to protect the Convention rights of individuals” (Jowell/Cooper 2001: 139). While sustainability and human rights may *seem* bound together, businesses appear destined to ride “turbulent currents of norms and policies” in the balance between human rights and environmental protections (Jowell/Cooper 2001: 139). In addition, because human rights are now primarily seen as rights vis-à-vis State power, territoriality becomes value-enhanced, and responsibility for the protection and aid of victims across jurisdictional lines is nearly non-existent (Donnelly 2006: 28). While many international human rights have environmental implications, the tragedy of the commons would remain. As Jack Donnelly notes, “To oversimplify, human rights are about protecting citizens from the state” (Donnelly 2006: 216).

Today’s world events paint a new scene: “the local and the global are increasingly linked without intermediation of the state,” while the rise in multinational business as well as communication and technology “allows the disenfranchised to leap over their own (often hostile or indifferent) states” (Donnelly 2006: 199).

Still, acceptance of human rights norms has resulted in the increased prioritization of individual and group security. Security, from this perspective, can be seen as an appropriately prioritized activity – “human security,” which fosters development of human rights practice and makes way, ideally, for empowerment (Donnelly 2006: 199, 216-217). In this context, empowerment becomes a pre-condition for sustainability, a red thread, reinforcing the four pillars of sustainability.

2.2 *Trends in culture-related law*

Legal rights related to culture are beginning to enhance sustainability. These include the right to cultural identity and the right to enjoy one’s own culture, both experiencing positive growth through treaty instruments, and communication in law, modern media, and social action. Culture, however, masks its own prejudices, not always positive from a rights or environmental perspective.

As Jessica Almqvist notes, one need not commit “to a vision of co-operative endeavours among people from different cultures as effortless or necessarily wanted and celebrated by everybody” to find that people do, in fact, “interact with one another in spite of cultural differences,” even “develop common vocabularies and currencies in order to facilitate such interaction” (Almqvist 2005: 14, 37). Business communication is not just a key, but a driver in this capacity.

Within the legal framework, rights issues enhanced by constitutional protections can enhance cultural preservation. These appear more likely to enhance sustainability than the familiar litigation process. In one such story, the Shuar, an Ecuadoran people, struggled against Houston attorneys who claimed that oil companies rightfully owned massive territories, lands the companies were taking by force with armed support personnel. The Shuar were aided by a revision to Ecuador’s Constitution providing standards for securing a valid “deed of concession,” criteria the companies could not meet, while they sought to trump the peoples’ legal efforts (Nagan/Otvos 2010: 204-206). Here and in similar cases, one finds examples of “indigenous community being able to speed up juridical space and time for the purpose of filling a notorious vacuum in the law that might have put them at risk” (Nagan/Otvos 2010: 206-207, 217-218). Laws of constitutional strength appear to aid efforts to create sustainability, and are red threads, supporting all four pillars of sustainability.

2.3 *Business tensions across cultural boundaries*

Across cultures, communication challenges to sustainability are seen from quite different perspectives. For example, international law language specialists note that there is a “presumption” of a “monologue regarding [the] normative core and legal interpretation of rights and duties” when, in fact, a “dialogue” is occurring (Hannikainen/Sajjadpour 2002: 33-34). While “very often the indistinct ‘market forces’ that influence the flow of capital – also become an authority,” the resulting cultural apology, which is *chacun chez soi*, letting each run their own affairs within their own land and home, is not sustainable. Yet, this view is too simplistic: one must look at “diffusion at [the] boundaries of difference:” i.e. “the presumption of diffusion means that boundaries created by differences are anything but impenetrable. Cultures are amorphous and dynamic. Civilizations have always interacted to the extent that the drawing of clear boundaries between them is impossible” (Hannikainen/Sajjadpour 2002: 34, 36). In this sense, businesses, across cultures, can be seen as being in a position to lead the sustainability challenge, i.e., in the economic space in which the ‘nation State’ does not always ‘find itself.’

A “fundamental problem ... of accommodating normativity and genuine difference” remains, according to research by Benedict Kingsbury: some consider different-ness “‘contaminated’ by cultural diffusion” and not culturally neutral (Hannikainen/Sajjadpour 2002: 40, 44). Other scholars, however, see a more natural process occurring: in a quickly shrinking world, the language of “sovereignty” and “territoriality” give way. As Naz Rassool writes, global culture flow is being facilitated by “shifting finance-, techno-, ideo-, media- and ethnoscapas,” and the concept of nationhood is becoming that of an “imagined community” (Rassool 2000: 58). We recognize that “local cultural particularities are converging and colliding with universalizing ... cultural processes and practices, giving rise to an intricate web of social relations” within which communication plays a key role as a “primary mediator of ‘reality,’” and further, that this communication is viewed as a “multidimensional social practice,” making the ways in which we “name the world,” and the “process of naming” more relevant to us (Rassool 2000: 58, 61). Converging cultural value paradigms thus appear as additional red threads in the pursuit of sustainability, enhancing the four pillars of the sustainability model.

2.4 The role of traditional & social media

In a trading world, with its mix of information, marketing and business communication behaviours, media can aid sustainability goals. An independent, free, and quality media is noted to reduce private sector corruption, but “must operate in such an economically viable way that it can resist economic pressures” to corrupt its reporting practices (Hannikainen/Sajjadpour 2002: 68). The media thus join new directions in activism and popular independence, resulting in “networks and informal meshworks of intersecting domains” (Schaffer/Smith 2004: 8).

The legal literature is currently struggling to interpret media-vs.-rights related developments. The expression of ‘rights-based’ needs and many people’s new refusal to be excluded from rights protections has created what is recognized as a trend toward the development of a ‘global civil society.’ At the same time, however, it remains the case that those in positions of power, in all countries and at all levels, have a “greater scope of discursive control and access” to rights than ordinary people. Thus, the right to talk, talk back, and communicate on specific issues, themes and directions, is both culturally and economically conscripted, and access to discourse still provides social control and power over others (van Dijk 2000: 74).

The access of only some to the human right, the ‘right of free expression,’ has conscribed whole peoples and cultures from substantial and effective participation in a wide variety of sustainability-generating forums. The limited access to rights to expression therefore also affects the ability of businesses in their communications to prioritize sustainable business practices. Aspects of the “fuzzy borders” between certain types of “control, access and influence” are real and inform the sustainability debate by their own existence (van Dijk 2000: 76-77). When we see inequality in rights to communicative expression, we are also now seeing social media steps to make new connections possible, connections used by both business and private individuals to communicate their values and activities.

While language is critical to empowerment in an environmentally sustainable future, it is key to think beyond mere words to the use of a variety of types of text. As Robert Phillipson writes, texts in “different genres capture an intensity that is often absent in scholarly works,” inviting us to embrace “an attitude of openness to the approaches of many disciplines in the social sciences and the humanities” in efforts to merge globalization with diversity across cultures (Phillipson 2000: 264-265). This reinforces the belief that the metaphors and messages of businesses in media and social media across cultures and disciplines will play a key role in configuring practices that enhance sustainability.

3. Sustainability? Multi-disciplinarity & legal scholarship

3.1 The necessity of a multi-disciplinary context

In this section, I examine some of the dialogues impacting on efforts to bring environmental sustainability forward. Sustainability is such a popular idea that all of society embraces it, or do they? Klaus Bosselmann writes, “As sustainability lies squarely across individual disciplines, it easily slips through the gaps. There is neither a discipline focusing on sustainability issues nor an ethos of interdisciplinary research surrounding them.” Communicating sustainability is thus neither a goal nor a process, and global culture, in general, is “obsessed with economy-related outcomes,” which result in seeking neither disciplinary truth nor ethos (Bosselmann 2008: 3).

When we examine the historical kernel of sustainability, however, we find at its core “a consistent idea since medieval times. That idea is to live from the yield, but not from the substance.” As such, the concept of sustainability has always had, at its core, ecology, while modern environmental law has had, as its *modus operandi*, the balancing of competing economic, social and environmen-

tal interests. While environmental law has arisen from many disciplines, among them law, science, ethics and economics, this contributes to “relative normativity,” inconsistent with “legal certainty” (Bosselmann 2008: 22-23, 47).

From a purely environmental perspective, we face what has been called the ‘anthropocene challenge’: at no time in Earth’s history have human actions been able to have such a drastic impact on the planet as now, with our capacity to destroy all life on Earth, impact it with extinctions, destruction of natural habitats, and irreparable abuse of bio resources. The progressive reduction in biodiversity calls for an “anthropocene way of thinking” and “more sophisticated tools than conventional legal analysis required” (Nagan/Otvos 2010: 154).

3.2 *The legal analytical challenge to sustainability*

A key problem in imbuing the law with environmental sustainability consequences is the structure of legal communication. Former U.S. Supreme Court Justice, Oliver Wendell Holmes (1841-1935), observed with respect to the study of law, “the black letter man may be the man of the present, but the man of the future is the man of statistics and the master of economics” (Nagan/Otvos 2010: 154). Within legal jurisprudence, we have the foundation of *stare decisis*, the framework within which new law builds on past case law. However, as noted, old law supports the tragedy of the commons. New research, in addition, suggests that humans, in times of real scarcity, have greater difficulty making correct choices (Brooks 2011).

Nevertheless, legal scholars are beginning to propose new paradigms, such as McDougal and Lasswell’s “configurative thinking” or “policy thinking,” decisionmaking that contemplates “causes, consequences, trends, future projections and the creation of policy alternatives” (Nagan/Otvos 2010: 157). Such a shift creates openings for business communication theory and begs not only a more cross-disciplinary approach to lawmaking but more flexible State governance and, ultimately, “a new paradigm of law” whose reach is “global and eco-social” (Nagan/Otvos: 2010, 161). If, as is argued, the primary problem with making law work in society – since time immemorial – has been posed by spatial and temporal limitations, we may yet grow more capable of governing ‘lightly’ – with law – in a world made smaller by modern technology and communications.

3.2 *Current law and business communication efforts*

Sustainability has been generally accepted by the world's environmental law community as a necessary consideration. Although the *Rio Principles* clearly state there will be no absolute freedom to exploit natural resources, they unfortunately also state that there will be no absolute prohibition on global or trans-boundary damage. In addition, as discussed by Patricia Birnie et al., "neither environmental protection nor human rights necessarily trump the right to economic development." The process at *Rio* suggested that environmental protection be integrated with economic development, with a focus on equity in resource allocation. Equity, the principle of fairness, engages us in the communications dynamic, and procedurally, public participation, considered a part of the decisionmaking process, with integration a key concept (Birnie et al. 2009: 115, 117).

With respect to the protection of property rights and the sustainability question, we are left after *Rio* with the following four categories of concern: (1) property considered owned, either privately or by nation States, including both land and seas; (2) "shared natural resources," the parties sharing it required to "cooperate" by means of both "information" and "prior consultation" *and without* causing damage to the legitimate interests of others;" (3) common spaces under international law, meaning the high seas and superjacent airspace, which are "open for legitimate and reasonable use by all" but which may not be used exclusively by any one state; and (4) the "common heritage," "used loosely to refer to all living and non-living resources of nature or to the global environment as an ecological entity," an example being the material called 'rare earth,' found primarily in China (Birnie et al. 2009: 197). As we can see, the first category is weak due to individual and national self-interest. The second category is subject to abuse by two dealing parties, whose interests may be split: thus one may ruin the resource not needed by the other while the other selects a different resource to abuse, in its turn. The third category is subject to abuse overall, and, in addition, lacks agreed international judicial tests devised for determining what is "reasonable use," "equity" or "equitable utilization." And the fourth "must be conserved and exploited for the benefit of all, without discrimination," thus, not necessarily assuring that it will be protected from depletion by those humans currently living (Birnie et al. 2009: 197-202).

Despite this seemingly endless apology for necessary policy and biodiversity protection, *Rio* does call for a "precautionary approach," defined strictly in order to permit a response to "threats of serious or irreversible damage" despite a "lack of full scientific certainty" (Birnie et al. 2009: 620). How workable this is in practice is beyond the scope of this article.

Some of the many legal efforts on the road to sustainability are noted here. The Center for Earth Jurisprudence, Barry University School of Law, works with *The Earth Charter*. A second significant effort includes the UN's World Charter for Nature, adopted in 1982. This document sets forth planning, decisionmaking and implementation goals that clearly require sustainability, as well as "the allocation of areas of the earth to various uses" such that diversity would be protected. Control mechanisms are called for, as well as a series of review processes based on each activity contemplated. Other notable directives include Europe's *Habitats Directive* and the *Kyoto Protocol* (Ahlers 2008: 131).

In the area of biological diversity, the *Convention on Biological Diversity* is seen as a very promising effort, in part because it utilizes incentive structures at the international and national level to assure compliance with agreed specific principles (Birnie et al. 2009: 635-648). Incentive structures work well within existing business communication practices. To date, it has been ratified by 148 countries, almost all nations including China and Russia but not including the United States. In spite of this lapse, international tribunals continue to stress that it is in the interest of states to use natural resources rationally, safeguard them and improve the quality of life of citizens (Silva 2009: 286-287). It is therefore considered significant that international law now obligates States to protect the environment, including reduce and control pollution of air, water and land.

The UN's direction on biodiversity is overlaid with restrictive concerns in the areas of common property, common heritage and common culture (Birnie et al. 2009: 487, 588, 596). The general trend, however, is to see environmental law as involved in a process at the global level which results in "patterns" that "continue to foster inequality between developing and developed states and between individuals and groups in these states," called by Ellen Hey "the dark, non-progressive side of international law." Despite this, policy areas such as "common concerns" could 'morph' toward the more traditional "common area" and "common heritage" language of both the environmental and human rights lexicon (Hey 2010: 46, 51).

Corporate efforts towards sustainability grow exponentially. One recent source is the *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, an example of corporate code-building affecting legal norm development (Silva 2009: 287, n. 60). We are also seeing a shift in the administration of sustainability efforts. Where global environmental law "allocates public powers to global institutions, the World Bank in particular," it "does so in a manner that is incomplete, at least in terms of public law and the rule of law," transferring "public powers that are ... attributed to states to global institutions," but not also transferring decisional checks and balances on the exercise of those public powers (Hey 2010: 58). In recognition of the hybrid quality of international environmental law, it is sug-

gested that the non-accountability of global institutions, now immune from prosecution under national laws, be revisited. According to Ellen Hey, “A host of inter-linked decisionmaking processes” whose “decisions ultimately culminate at the “localest” of levels” – individuals and groups – would improve the ability to enforce substantive environmental laws already in place (Hey 2010: 69).

3.3 *Economic & environmental theory*

When we speak of business communication, we also speak of business studies. Sustainability economics is described as a branch of ‘resource economics’ that recognizes the environment as a scarce resource. What is called ‘environmental economics,’ another research area, is “essentially about market failures, the costs of pollution and pollution abatement, and the economics of regulation,” and addresses “the problem of maintaining economic growth, while reducing pollution and/or its impacts, with special attention to the linked problems of energy supply ... and fossil fuel consumption” (Ayres 2008: 281). Related to ‘ecological economics,’ it seeks to go “beyond a merely functional and descriptive analysis” of the relationship between ecosystems and economic activity towards a “normative vision of sustainability” (Baumgartner/Quaas 2010: 445). ‘Sustainability economics,’ another specialty area, contemplates “justice in the domain of human-nature relationships and in view of the long-term and inherently uncertain future” in three ways: between humans of different generations, between humans of the same generation, and between humans and nature, a “physiocentric ethics” (Baumgartner/Quaas 2010: 446). This three-way concern is also a conceptual construct hotly debated in the *Rio* process. Sustainability economics was a response to the sense that most recent environmental and resource economic research was neither focused on sustainability nor on justice concerns.

In the related area of ‘environmental justice,’ three discernible levels are identified: “narrow justice,” with its maldistribution of benefits and decisions; “broad justice,” with its systemic barriers and distortions; and “ecological justice,” which presently lacks sufficient regard for the limits of nature (Ehresman/Stevis 2011: 92). While many write that “nothing short of a new world order and government will suffice” since “global injustice” is “inherent in the structure of the global economy,” some are willing to point in the direction of “ecological economics,” where industry and growth are restrained to suit existing population and resource limits (Ehresman/Stevis 2011: 95).

Environmental law scholarship faces its own demons. Scholars criticize the intentional delimiting of the area for failing to embrace the multidisciplinary nature of environmental law while, simultaneously, claiming the area is “immature” (Fisher et al. 2009: 4). Speaking of sustainability and communications, the “perceived marginality” of the enterprise impacts not only environmental law scholarship, but the array of other social, economic, scientific and business-associated disciplines within which it is practiced, discussed,” while there remain “unresolved questions about new interactions between legal concepts, as well as the need to engage with sociological, economic and political science perspectives ... an embarrassment of riches when it comes to scholarly methodologies” (Fisher et al. 2009: 5, 14). Suggested responses include “hybrid” public and private governance models for controlling and regulating environmental concerns, “mapping the subject” and “jurisdictional interrelationships” (Fisher et al. 2009: 13, 16, 20).

The actions of governments and global institutions illustrate that sustainability is a result which “will not come directly from environmental policies, but from socio-economic policies, guided by sustainability paradigms” (Bosselmann 2008: 190). Red threads relevant to its achievability in a business communication context include openness, participation, accountability, effectiveness and coherence, while weaknesses in implementing these include their limited ability to effect progressive innovation, resulting in stakeholder dissatisfaction (Bosselmann 2008: 192). Nevertheless, economic and environmental cross-disciplinary efforts appear to be key. Law and sustainability expert, Klaus Bosselmann, weaves elements of global and ecological citizenship in his discussion, stating that “new governance for sustainability is the only choice we have” (Bosselmann 2008: 207). The implications for business communication and dialogue to achieve necessary change would appear unlimited.

4. Corporate communication & the role of CSR

4.1 Corporate social responsibility in a broader legal context

Generally, the legal designation of a company or corporation was an effort to create an economic incentive for the development of efficient business activity, absent fears that those involved in running it would be subject to personal liability should their efforts fail in important respects. This legal protection against personal liability is only removed in order to reach individuals when a failure to perform the legal duties of the office occurs. These duties are related both to good faith and to fiduciary duties to the company. Reaching through the protec-

tion against personal liability is called ‘lifting of the corporate veil.’ Thus, it should not be a surprise that the issue of “redirecting human rights” should involve the need to reconsider the “legal disembodiment” that “operates in such a way that corporations enjoy structural advantages in law over human beings” (Gear 2010: 92). One can fairly call it the “marked gap between the ‘thin’ persons of the law and the ‘thick’ human beings who inhabit the socio-material world which law co-ordinates and controls” (Gear 2010: 92). This “intimate linkage” between existing capitalism and law “means that the corporation is arguably the most obvious and powerful beneficiary of the law’s ideological tilt towards the possessive individual” (Gear 2010: 95). Given this state of ‘corporation law’ makes it even more heartening to see the emergence of global codes of conduct. The rising value of corporate social responsibility (CSR) is making it more than a non-tangible asset to stakeholders at all levels. Such codes are also evidence of “transnational governance,” lending themselves to monitoring by non-governmental organizations (Cutting 2011: 2-3).

CSR is seen as “soft law” or “quasi-legislation” in that voluntary efforts are engaged as a moderating influence on corporate behaviour, the new “rule of reputation” resulting in “reputation capital” and “the rise of civil regulation embracing a “polyphonic view” of corporate goals (Jackson 2010: 44, 48, 66). The emergency of the term, ‘corporate sustainability,’ in which a company makes efforts to minimize its environmental footprint, uses communication to take sustainability one step further. In addition, transnational corporations are increasingly aware that, although human rights are the responsibility of states, their values are ‘bleeding’ into the broader culture and law (Civins/Mendoza 2008: 368, 370).

4.2 Corporate efforts

Several CSR initiatives are particularly noteworthy as ‘soft law.’ The *Global Reporting Initiative* (GRI) has become an important influence. With its *GRI Sustainability Reporting Guidelines* and “multistakeholder network of thousands of experts in dozens of countries,” GRI assists companies in developing their sustainability goals, reporting mechanisms, commitments and engagement (Civins/Mendoza 2008: 371). The *CERES Principles*, a ten-point code for environmental management behaviour first announced in 1989 and published in a broader form in 2010, is another success story. CERES, the Coalition for Environmentally Responsible Economies, sees its guidelines now as a “practical roadmap for integrating sustainability into the DNA of the business – from the boardroom to the copy room,” analyzing “drivers, risks and opportunities in-

volved in making the shift to sustainability,” as well as addressing “detailed strategies and results from companies who are taking on these challenges” (CERES 1989). CERES focused on shareholder activism and disclosure of information, not ‘naming and shaming.’ The strength of the CERES approach has been, according to corporations joining its ranks, its interest in dialogue and its ability to view corporate activity from outside the corporation, precisely the strengths some might consider weaknesses (Massie 2000: 288).

The *Caux Principles* are noted as an example of best principles for global codes of conduct. Established by a group of world business executives, it introduced a set of moral principles in 1992, including stakeholder principles. These not only limit some actions but encourage others. Thus, the Caux Round Table is seen as creating a sense of community that could take responsibility for the sustainability of earth’s resources (Newton 2000: 276-277).

The Organization for Economic Development’s (OECD) 2011 update to their *Guidelines for Multinational Enterprises* is another important source. The latest revisions embrace not only a comprehensive approach to bribery, but also positive guidance on supply chain management issues, as well as human rights and environmental concerns. These recognize the importance of international business working in the “context of open, competitive and appropriately regulated markets” and refer to “sustainable development,” defined as “Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (OECD 2011: 21).

The precise language of CSR codes is seen as including “two primary linguistic parts,” (1) “the expression of the standard to be complied with,” and (2) the expression of how strictly the company will hold itself and its suppliers to the standard. This linguistic construction provides the ability for the standards’ implementation to be weighted on a functional scale, ranging from absolute and unqualified commitment to promotion as a standard with discretionary reach. Types of codes include voluntary codes developed by companies and industries, as well as codes generated by multi-stakeholder initiatives (MSIs) (Mamic 2004: 40, 43).

4.3 *Future challenges in business communication and sustainability in law*

In the implementation of codes of conduct, we see variations in effectiveness. While companies seek the approval of their stakeholder bases through voluntary initiatives, companies do not necessarily embrace equivalent transparency of information. Research suggests that while progress has been made, companies balk when sustainability interferes with business goals while, simultaneously

resisting governmental intervention (Mamic 2004: 27). Sustainable business practices, according to some scholars, should be viewed by the “triple bottom line” – “economic prosperity, environmental quality and social justice” (Sneirson 2009: 991). According to Beate Sjøfjell, we need to influence, first, the actions of the corporation’s internal parties: “this change may include altering the cultural perception, and in some jurisdictions, also the legal basis, of the relationship between the board and the shareholders” (Sjøfjell 2009: 987). Indeed, if one is to create true internationalization of risk, one must embrace externalities in the value equation. Pollution, labour standards, resource degradation and other societal costs are currently considered part of a corporation’s externalities. One must also be willing to consider whether “it would be necessary to resort to the law expressly to redefine the ... societal role of the corporation and the role of the board” (Sjøfjell 2009: 990-991). We recognize the limits of CSR codes and business efforts. What must be done to achieve sustainability will not, it is argued, eradicate poverty, address unmet minimal needs, redress the problems of unequal distribution, lack of social justice or structural inequalities (Kutting 2011: 2). Neither, however, will “sustainable consumption necessarily be possible while not jeopardizing the needs of future generations” (Fuchs/Boll 2011: 73). Ultimately, sustainability requires the management of consumption, and business actors “tend to reject the notion that they carry any responsibility with respect to consumption levels” (Fuchs/Boll 2011: 82). A wide array of economic research is taking place in this area.

5. Concluding remarks

Legal and economic scholars are pursuing the challenge to address weaknesses in the law with respect to achieving environmental sustainability. These weaknesses can be seen, simultaneously, as core communication challenges for business. The review of legal literature on the communication of sustainability resulted in a full complement of red threads, or necessary prerequisites to achieving that goal, as illustrated in Figure 1. These are illustrated as falling within the four pillars of sustainability: cultural vitality, environmental health, social equity and economic health.

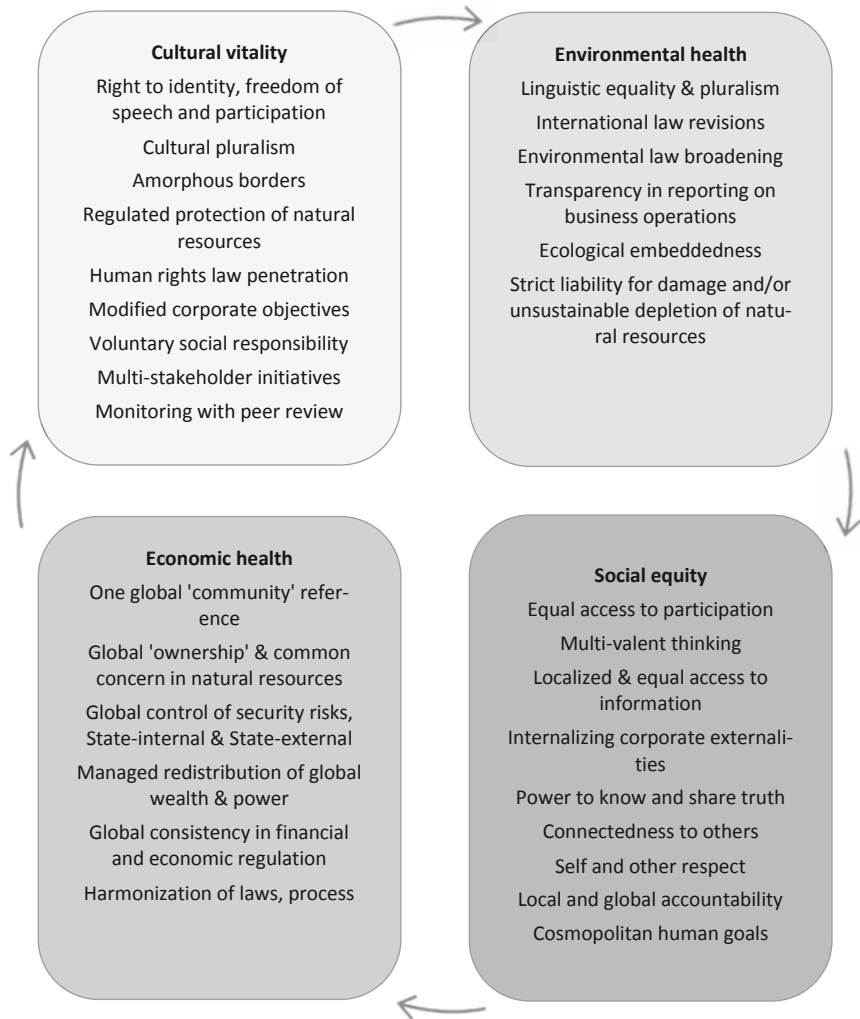


Figure 1: Red Threads in the Law of Sustainability Communications.

Generally, the direction of global environmental law is, first, towards harmonization of existing laws, and therefore, toward the broader scope and precision of private international law. Business communications will enhance sustainability, just as the “global harmonization of environmental liability” will reduce ‘forum-

shopping,' and the harmonization of minimum standards will come into place (Birnie et al. 2009: 316). On the litigation side, a limited selection of environmental crimes is already subject to universal jurisdiction, contextualized similarly to piracy law, in which it is "the interest of every state in suppressing such offences which justify their status as crimes which all states may prosecute," including pollution offences committed on the high seas.

As for the utility of human rights in the process, "although human rights and environmental sustainability are not mutually exclusive, neither are they straightforwardly nor immediately compatible," as Kerri Woods notes. "The human rights framework ... has only limited utility from an environmental perspective because of the intergenerational nature of environmental problems and, concomitantly, environmental obligations, which the rights-based approach cannot accommodate." Nevertheless, the idea of an environmental human right "has much to recommend it," due to the recognition it would generate of what is called the "ecological embeddedness" and "social embeddedness" of human life (Woods 2010: 149-150).

The role of communication strategy in aiding this task cannot be underestimated, and will require an agenda of dimensions: confronting the "difficulties of universalism", "the justification of obligations regarding human rights and future generations" and "the inevitability of moral choice" among them (Woods 2010: 85). Kant's notion of cosmopolitanism is found discussed in this respect, both in law and economic scholarship. "Kant wrote of the 'cosmopolitan condition' as a rational necessity linking nations together on the grounds that, in the modern age, 'a violation of rights in one part of the world is felt everywhere'" (Fine 2007: 9). As Robert Fine writes, "Cosmopolitan forms for right belong to this larger totality" (Fine 2007: 12).

Although "human history often looks more like a 'slaughter-bench' (Hegel's term) than a universal history," for argument's sake, reaching toward a sustainable world, cosmopolitanism is "the enemy of the politics of disillusionment" and is considered a theory whose "by no means trivial claim is that, despite all our differences, human kind is effectively one and must be understood as such" (Fine 2007: xvi-xvii). The communication of sustainability will thus become less political and more concerned with ways to effectively accomplish it, albeit, within broader legal, economic and efficiency contexts.

Bibliography

- Ahlers, Glen Peter (2008): *Earth Jurisprudence: A Pathfinder*. In: *Barry Law Review* 11 (1): 121-144.
- Almqvist, Jessica (2005): *Human Rights, Culture and the Rule of Law*. Oxford/Portland: Hart Publishing.
- Ayres, Robert U. (2008): *Sustainability economics: Where do we stand?* In: *Ecological Economics* 67 (2): 281-310.
- Baumgartner, Stefan/ Quaas, Martin (2010): *What is sustainability economics?* In: *Ecological Economics* 69 (3): 445-450.
- Beard, Jennifer (2011): *The international law in force: Anachronistic ethics and divine violence*. In: Johns et al. (2011): 18-28.
- Birmie, Patricia/ Boyle, Alan/ Redgwell, Catherine (eds.) (2009): *International Law and the Environment*. Oxford: Oxford University Press.
- Black, Henry C./ Nolan, Joseph R./ Connolly, Michael J. (1979): *Black's Law Dictionary*. St. Paul (MN): West Publishing.
- Bosselmann, Klaus (2008): *The Principle of Sustainability: Transforming Law and Governance*. Surrey (UK)/ Burlington (VT): Ashgate.
- Brooks, David (2011): *The unexamined society*. In: *International Herald Tribune*, July 9, 2011. New York: New York Times.
- Civins, Jeff/ Mendoza, Mary (2008): *Corporate Sustainability and Social Responsibility: A Legal Perspective*. In: *Texas Bar Journal* 71 (5): 368-372.
- Donnelly, Jack (2003): *Universal Human Rights in Theory and Practice*. Ithaca/London: Cornell University Press.
- Donnelly, Jack (ed.) (2006): *International Human Rights*. Boulder/ New York: Westview, Perseus Book Group.
- Ehresman, Timothy/ Stevis, Dimitris (2011): *International environmental and ecological justice*. In: *Kutting* (2011): 87-104.
- Fine, Robert (2007): *Cosmopolitanism*. Abingdon/ New York: Routledge.
- Fisher, Elizabeth/ Lange, Bettina/ Scotford, Eloise/ Carlarne, Cinnamon (2009): *Maturity and Methodology: Starting a Debate about Environmental Law Scholarship*. In: *Journal of Environmental Law* 21 (2): 213-250.
- Fuchs, Doris/ Boll, Frederike (2011): *Sustainable consumption*. In: *Kutting* (2011): 72-86.
- Glenn, H. Patrick (2010): *Legal Traditions of the World: Sustainable Diversity in Law*. Oxford/ New York: Oxford University Press.
- Grear, Anna (2010): *Redirecting Human Rights: Facing the Challenge of Corporate Legal Humanity*. Hampshire (UK): Palgrave Macmillan.
- Hannikainen, Lauri/ Sajjadpour, Seyed Kazem (eds.) (2002): *Dialogue Among Civilizations: The Case of Finnish-Iranian Human Rights Expert Dialogue*. Rovaniemi: The Northern Institute for Environmental & Minority Law, Arctic Center.
- Hardin, Garrett (1968): *The Tragedy of the Commons*. In: *Science* 162 (3859): 1243-1248.
- Hey, Ellen (2010): *Global environmental law and global institutions: a system lacking "good process"*. In: *Pierik/Wouter* (2010): 45-72.
- Jackson, Kevin T. (2010): *Global Corporate Governance: Soft Law and Reputational Accountability*. In: *Brooklyn Journal of International Law* 35 (1): 41-106.
- Johns, Fleur/ Joyce, Richard J./ Pahuja, Sundhya (eds.) (2011): *Events: The Force of International Law*. Abingdon: Routledge.
- Johnson, Richard/ Chambers, Deborah/ Raghuram, Parvati/ Tincknell, Estella (2004): *The Practice of Cultural Studies*. Thousand Oaks/New Delhi: Sage.

- Jowell, Jeffrey/ Cooper, Jonathan. (eds.) (2001): *Understanding Human Rights Principles*. Oxford/Portland (OR): Hart Publishing.
- Koskeniemi, Martti (2007): *From Apology to Utopia: The Structure of International Legal Argument*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kutting, Gabriela (ed.) (2011): *Global Environmental Politics: Concepts, theories and case studies*. Abingdon: Routledge.
- Mamic, Ivanka (2004): *Implementing Codes of Conduct: How Businesses Manage Social Performance in Global Supply Chains*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Massie, Robert K. (2000): *Effective Codes of Conduct: Lessons from the Sullivan and CERES Principles*. In: Williams (2000): 287-288.
- Nagan, Winston P./ Otvos, Judit K. (2010): *Legal Theory and the Anthropocene Challenge: The Implications of Law, Science, and Policy for Weapons of Mass Destruction and Climate Change*. In: *Journal of Law & Social Challenges* 12 (Spring 2010): 150-219.
- National Environmental Protection Act (1970): 42 U.S.C. §4321 et seq., United States Code.
- Newton, Lisa H. (2000): *Who Speaks for the Trees? Consideration for Any Transnational Code*. In: Williams (ed.) (2000): 267-279.
- OECD (2011): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing.
- Phillipson, Robert (ed.) (2000): *Rights to Language: Equity, Power and Education*. Mahwah (NJ)/London: Lawrence Erlbaum.
- Pierik, Roland/ Werner, Wouter (eds.) (2010): *Cosmopolitanism in Context: Perspectives from International Law and Political Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porritt, Jonathon (2007): *Capitalism as if the World Matters*. Trowbridge (UK)/ Sterling (VA): Cromwell Press, Earthscan.
- Rassool, Naz (2000): *Language Maintenance as an Arena of Cultural and Political Struggles in a Changing World*. In: Phillipson (2000): 57-62.
- Schaffer, Kay/ Smith, Sidonie (2004): *Human Rights and Narrated Lives: The Ethics of Recognition*. New York/ Hampshire (UK): Palgrave MacMillan.
- Silva, Gui Conde e (2009): *An Illustration of Substantive Transnational Public Policy in International Arbitration*. In: *Vindobona Journal of International Commercial Law and Arbitration* 13 (2).
- Sjåfjell, Beate (2009): *Internalizing Externalities in E.U. Law: Why Neither Corporate Governance Nor Corporate Social Responsibility Provides the Answers*. In: *George Washington International Law Review* 40 (4). 977-1024.
- Sneirson, Judd F. (2009): *Green is Good: Sustainability, Profitability, and a new Paradigm for Corporate Governance*. In: *Iowa Law Review* 94 (3): 987-1022.
- Steiner, Henry/ Sheinkman, Jack/ Cahn, Dough/ Brainard, Lael (1999): *Business and Human Rights: An Interdisciplinary Discussion held at Harvard Law School in December 1997*. Cambridge: Harvard University Press.
- Tavis, Lee A. (2000): *The Globalization Phenomenon and Multinational Corporate Developmental Responsibility*. In: Williams (2000): 13-36.
- Van Dijk, Teun A (2000): *Discourse and Access*. In: Phillipson (2000): 73-78.
- Williams, Oliver F. (ed.) (2000): *Global Codes of Conduct: An Idea Whose Time Has Come*. Notre Dame (IN): University of Notre Dame Press.
- Woods, Kerri (2010): *Human Rights and Environmental Sustainability*. Cheltenham (U.K)/Northampton (MA): Edward Elgar.

Zur Nachhaltigkeit von Text und Textarbeit – ein linguistisch-kultureller Ansatz

Anneli Rothkegel

Abstract

Können Texte nachhaltig sein? Die Frage ergibt sich, wenn man sie im Spannungsfeld von Kommunikation einerseits und technisch-digitaler Massenproduktion andererseits betrachtet. Letzteres bringt sie in ein Umfeld technisch erzeugter Wirtschaftsprodukte und damit mitten in die Nachhaltigkeitsdebatte mit Problemen der Zukunftsfähigkeit von Produktion, Distribution und Konsumtion von Massenobjekten, die gleichermaßen erwünscht als auch zur Last werden (vgl. Textmüll). So ist zu fragen, welche Anknüpfungspunkte es geben kann zwischen anerkannten Kriterien der Nachhaltigkeit und kommunikationsrelevanten, linguistisch beschreibbaren Texteigenschaften, die als Indikatoren für das Nachhaltigkeitspotenzial eines Textes in Betracht kommen. Die theoretische Fragestellung im Blick, sollen textspezifische Kriterien erfasst werden, die Entscheidungen hinsichtlich des Produzierens, Bewahrens, Weiterverbreitens oder Löschens von Texten unterstützen und dabei über Prinzipien technischer Machbarkeit oder rechtlicher Erfordernisse hinausgehen. Die Überlegungen ordnen sich in einen alternativ-kulturellen Rahmen ein und beziehen sich auf die Nachhaltigkeitskriterien der Konsistenz, Suffizienz, Effektivität und Effizienz, die korreliert werden mit der jeweiligen Ausprägung der Textualitätskriterien (Konsistenz), der Relevanz von Themenwahl und Themenentfaltung (Suffizienz), dem Beitrag zur gelingenden Kommunikation in Gemeinschaften (Effektivität) sowie der Prozessqualität des Textmanagements (Effizienz). Die Entwicklung dieser vier exemplarischen Textmodelle zielt auf eine Typologie des Nachhaltigkeitspotenzials von Text und Textarbeit.

1. Fragestellung

Die heutige Schriftkultur gilt als eine technisch geprägte Massenkultur (Stein 2010: 277-319), in der es schwierig erscheint, den Stellenwert eines einzelnen Textes bzw. Dokuments innerhalb des Kommunikationsgeschehens einzuschätzen oder seine Bedeutung für spätere Gesellschaften zu antizipieren, wie es die Idee der Nachhaltigkeit nahelegen mag. Die folgenden Überlegungen bilden eine vorbereitende Grundlage für eine Typologie nachhaltiger Textmodelle, die es gestattet, einzelne Texte vor, während und nach der Produktion mit Hilfe eines linguistischen Instrumentariums im Hinblick auf ihr Nachhaltigkeitspotenzial einzuordnen. Dabei gilt die Hypothese, dass spezifizierte Texteigenschaften als Indikatoren für ein Mehr oder Weniger von Nachhaltigkeit fungieren können. Die Diskussion erörtert einen möglichen Zusammenhang zwischen ausgewählten Eigenschaften eines Textes als schriftlich fixiertes Kommunikationsergebnis und den Nachhaltigkeitsprinzipien der Konsistenz, Suffizienz, Effektivität

und Effizienz. Texte als digital verfügbare, bearbeitbare und löschbare Texte sind vor allem in professionellen Bereichen Objekte technisch-industrieller Fertigung. Die Frage stellt sich, ob sie, ähnlich wie andere technisch produzierte Objekte, mit den Bewertungsmaßstäben im Rahmen der Nachhaltigkeit konfrontiert werden können. Anders als technische Produkte sind sie in erster Linie Bedeutungsträger und funktionieren als Mittel der Verständnisbildung und Verständigung. Andererseits haben wir mit der Tatsache zu tun, dass sie wie generell technische Produktionen in eine Spirale der Überproduktion geraten. Einer ursprünglichen Mangelkultur folgt so bei stets verstärktem Produktionsverhalten zwangsläufig eine Art Müllkultur (*waste culture* in Hübner 2011: 207). Diese Tendenz steht im Kontrast zu dem, was man unter einer nachhaltigen Entwicklung versteht. Insofern hat der Umgang mit Texten einen Stellenwert als Thema in der Nachhaltigkeitsdebatte.

Dennoch: was haben Texte mit Nachhaltigkeit zu tun? Abgesehen davon, dass Nachhaltigkeit ein im Text entfaltetes Thema bildet und dass dabei textliche Organisationsstrukturen genutzt werden, wie sie auch für andere beliebige Themen gelten, erscheint ein Zusammenhang von Prinzipien der Nachhaltigkeit mit dem Gegenstand Text als linguistische Einheit zunächst keineswegs offensichtlich. Ein Zusammenhang mag näher in den Blick kommen, wenn Texte im Spannungsfeld von Kommunikation einerseits und technisch massenhafter Produktion andererseits betrachtet werden. Während Ersteres zu den Untersuchungsgegenständen der Textlinguistik gehört (u.a. Adamzik 2004; Heinemann/Heinemann 2002; Rothkegel 2010), bringt sie Letzteres in die Nähe zu Produktion und Konsumtion von Wirtschaftsgütern, was vor allem im Hinblick auf die Folgen zu den zentralen Themen der Nachhaltigkeitsdebatte gehört.

Als technische Produkte sind Texte, bezeichnet als Dokumente, in Lebenszyklen eingebunden. Probleme der Wiederverwertung bzw. Wiederaufbereitung und des Recycling spielen vor allem in der Praxis von Unternehmen und Verwaltungen eine Rolle. In der textlinguistischen Forschung werden diese Aspekte kaum thematisiert. Zwar gibt es vielfältige Beobachtungen und Analysen hinsichtlich des nachweisbaren Einflusses technischer Medien und Werkzeuge auf Strukturen von und Umgangsweisen mit Texten (Kuhlen 1991; Storrer 1999; Closs 2007), eine Anwendung nicht-linguistischer Kriterien wie solche aus dem Nachhaltigkeitsdiskurs, z.B. der Zukunftsfähigkeit, finden dabei keine Berücksichtigung. Auf Texte bezogen lassen sich daraus u.a. folgende konkrete Fragestellungen ableiten: Unter welchen Bedingungen soll ein Text produziert bzw. gelöscht werden? Welche Kriterien bestimmen seine vollständige oder teilweise Wiederverwendung? Gibt es neben rechtlichen oder rein praktischen Kriterien auch textliche Kriterien, die seine Aufbewahrungsdauer bestimmen könnten? Und wie steht es mit dem Textmüll?

Ausgehend von einer grundsätzlichen Vergleichbarkeit kommunikativer Produkte mit anderen technisch erzeugten Wirtschaftsprodukten werden im Folgenden mögliche Anknüpfungspunkte zwischen Textprinzipien und Prinzipien der Nachhaltigkeit diskutiert. Den Bezugsrahmen für die abzuleitenden Parameter, auch als Indikatoren bezeichnet, bildet der jeweilige Kontext, in dem die Produkte erzeugt und gebraucht werden. Den Kontext für den Text bildet der Bereich der Kommunikation. In dieser Perspektive ist zu prüfen, inwieweit sich bestimmte Texteigenschaften als kommunikationsrelevante Kriterien für die Bestimmung der Nachhaltigkeit von Texten eignen.

Neben den technischen Bedingungen verbindet der Aspekt Zeit den Umgang mit beiden Arten von Produkten, also mit Wirtschaftsprodukten und Texten. Zeitaspekte durchziehen daher als roter Faden die Argumentation im gesamten Beitrag. Gemeint ist eine zeitliche Kontinuität zwischen dem, was jeweils in der Gegenwart entsteht oder bereits existiert und für die Zukunft als zu bewahren oder weiter zu entwickeln gilt. In Bezug auf digitale oder digitalisierte Texte erscheint der Aspekt des Bewahrens, technisch gesehen, als unproblematisch bzw. sogar umgekehrt, er drängt sich geradezu auf. Auf der anderen Seite gibt es Überlegungen, insbesondere hinsichtlich zunehmender Erzeugung und Distribution von Massenprodukten, ob es alternative Kriterien als die der technischen Machbarkeit und kommerziellen Nutzung gibt, die für zukünftige Lebensformen sinnvoll sein könnten. In dieser Perspektive kommen kulturelle Parameter in den Blick, die wiederum für Texte als Kulturprodukte im weitesten Sinne und für das Texte-Schreiben als Kulturtechnik brisant sein können.

Im nächsten Abschnitt (2) beschäftigen wir uns zunächst mit verschiedenen Modellen der Nachhaltigkeit und fokussieren auf die kulturelle Dimension mit den Prinzipien der Konsistenz, Effizienz und Suffizienz (Genügsamkeit). Dabei bedarf der Begriff der Kultur, wie er in der Nachhaltigkeitsdebatte verwendet wird, einer eigenen Klärung. Ebenfalls gehört zur vorbereitenden Klärung die Frage nach dem geeigneten Basis-Textmodell. Die Argumentation bezieht dabei gleichermaßen Printtexte wie Online-Texte (Hypertexte) ein.

Um die Frage der Zukunftsfähigkeit von Texten geht es im Abschnitt 3. Im Vordergrund stehen das übergreifende Nachhaltigkeitsprinzip der Konsistenz sowie der textliche Zusammenhang von Themen und Gemeinschaften als Bezugsrahmen. Insofern als die Produktion und Konsumtion von Objekten (Produkten) eine der zentralen Fragen des Nachhaltigkeitsdiskurses bilden, vergleichen wir beides mit ausgewählten Aspekten der Textarbeit in Abschnitt 4. Neben der bereits eingeführten Suffizienz spielen hier Aspekte von Effektivität und Effizienz eine dominierende Rolle. Dabei zeigt sich, dass Effizienz und Suffizienz zueinander im Konflikt stehen. Effizienz als technisch-ökonomisches Prinzip, das letztlich wiederum zur Vermehrung von Produkten führt, wird in

Verbindung gebracht mit technisch-organisatorischen Fragen des Text-Managements, während das Prinzip der Suffizienz an den Möglichkeiten einer sich selbst beschränkenden Textarbeit und im Sinne einer zukunftsfähigen Kommunikation überprüft wird. Abschnitt 5 fasst die vier erarbeiteten Textmodelle als Basis einer Typologie nachhaltiger Texte zusammen. Abschließend werden daraus einige offene Forschungsfragen für zukünftige theoretische wie auch empirische Untersuchungen abgeleitet.

2. Nachhaltigkeit, Kultur und Text

2.1 Nachhaltigkeitsmodelle

Die Kommunikation über den Begriff der Nachhaltigkeit ist vielseitig und unübersichtlich (Fischer/Hahn 2001). Wie Grober (2010) auf narrative Weise darlegt, hat der Begriff in seiner langen Geschichte, ausgehend von der Kursächsischen Forstordnung von 1560, etliche Bedeutungsveränderungen bis hin zur Bedeutungsentleerung durchgemacht (Grober 2010: 16), insbesondere heute, zumal er sich wegen seiner positiven Konnotation ausgezeichnet für werbende Zwecke in Bezug auf quasi alle Gegenstände gebrauchen bzw. missbrauchen lässt (Grober 2010: 17: „von der Diät bis zur Kapitalkraft“). Faktisch geht es aber um einen komplexen Schlüsselbegriff, der eine Reihe weiterer Begriffe einbezieht, z.B. Generationengerechtigkeit, Regenerierbarkeit, Ressourcenschonung, Sicherheit, Zukunftsfähigkeit, Partizipation, Vorsorge, (vorausschauende) Weitsicht, Genügsamkeit (Suffizienz neben Effizienz). Grober thematisiert die Komplexität des Begriffs folgendermaßen: „(...) Nachhaltigkeit [ist] der Gegenbegriff zu „Kollaps“ (Grober 2010: 14). Er bezeichnet, was standhält, was tragfähig ist, was auf Dauer angelegt ist, was resilient ist, und das heißt: gegen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zusammenbruch gefeit.

Schließlich zielt der Kerngedanke des Nachhaltigkeitsdiskurses auf ein alle Bereiche umfassendes Handeln im Sinne eines aktiven Bewahrens von Bestehendem bei gleichzeitiger Zukunftsorientierung und Entwicklung von Potenzialen. Zugrunde liegt das der Forstwirtschaft entlehnte Konzept der Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und dass sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann. Als Leitbegriff für die Arbeit der Weltkommissionen für Umwelt und Entwicklung (z.B. Rio 1992 bis Rio 2012) unterliegt er einer kontinuierlichen Veränderung im Sinne von Anpassungen an geänderte Bedarfe und den Versuchen stärkerer Konkretisierung und Operationalisierung.

Der Nachhaltigkeitsdiskurs ist geprägt durch drei Richtungen: a) Unterscheidungen nach Gegenstandsbereichen (ökologisch, ökonomisch, sozial, technisch, kulturell usw.), b) Zielbestimmungen und c) Festlegung von Indikatoren für die Messung von Nachhaltigkeit. Als schwierig erweist sich die Erarbeitung operationalisierbarer Konzepte, zumal durchgängig Defizite bei der Umsetzung beklagt werden. Dieses Problem spielt natürlich auch im Hinblick auf die Einschätzung nachhaltiger Texte und Textarbeit eine Rolle (vgl. 2.3).

Im Fokus der Diskussion stehen die so genannten Säulen-Modelle (Kopfmüller 2010: 45). Dabei bildet die ökologische Dimension (Ein-Säulen-Modell) historisch gesehen den Ausgangspunkt (vgl. Umweltschutz, Klimadebatte). In einem nächsten Schritt spricht man vom Drei-Säulen-Modell, das an den Disziplinen Ökologie, Ökonomie und Soziales ausgerichtet ist. In dieser Perspektive erscheinen die so genannten Fortschritts- oder Nachhaltigkeitsberichte, wie sie von den Unternehmen in regelmäßiger Folge veröffentlicht werden. Im Zentrum stehen Erfolge oder Misserfolge bei den Zielen der Ressourcenschonung, was durch Effizienzsteigerung erreicht wird oder werden soll. Die Mittel hierzu sind in der Regel technischer Art und/oder als Verfahren im Management bestimmt. Insofern als diese Ansätze weiterhin im Bereich technisch-industrieller Produktionsstrategien verharren, plädiert man alternativ für integrative Konzeptentwicklungen, die als Basis das Denken und Handeln in allen gesellschaftlichen und individuellen Kontexten einbeziehen. Als zentraler Schlüsselbegriff kommt dabei ein weiter Kulturbegriff zum Tragen, der generell im Sinne eines Miteinander-Lebens interpretiert wird. In dieser Sicht ist u.a. die Rede vom notwendigen Kulturwandel hin zu „Nachhaltigkeitskulturen“ (www.nachhaltigkeitskultur.de/Idee/idee.html).

2.2 *Kultur und Kulturmodelle als integrative Dimension für Nachhaltigkeit*

Bemerkenswert ist, dass eine starke „kulturelle“ Initiative von technisch orientierten Diskursen ausgeht (Hubig/Poser 2007; Hubig 2010), die ebenfalls die Nachhaltigkeitsdebatte beeinflusst. Insbesondere handelt es sich um Beiträge aus Traditionen der Technikfolgenabschätzung (z.B. Arbeiten im Umkreis der Helmholtz-Gesellschaft: Banse/Kiepas 2008; Parodi et al. 2010; Stahmer 2010; Banse et al. 2011) oder der Leibniz-Sozietät, die sich als übergreifenden Themen verpflichtet versteht (Banse/Reher 2011; Fuchs-Kittowski 2011). Aufmerksamkeit gewinnen Aspekte der technisch basierten Produktion von Objekten und des Umgangs mit ihnen in ökonomischer, sozialer und auch kultureller Perspektive. Nicht zuletzt erscheint die Technikorientierung der Tatsache geschuldet, dass technische Produkte das Leben moderner Gesellschaften sowohl in den

Professionen wie auch im Alltagsleben prägen. Grundlagen des Diskurses finden sich in Bemühungen, Technik und Kultur nicht weiter als getrennte gesellschaftliche Sphären zu betrachten, sondern, wie in der Antike, als miteinander verbundene Gestaltungsweisen menschlicher Lebensformen in den Blick zu nehmen (zum Verhältnis von Technik und Kultur vgl. Banse/Grunwald 2010; Banse/Krebs 2011).

Aus der Perspektive der *Cultural Studies of Technosciences* formuliert Weber (Weber 2010: 86) wie folgt: „Die Technowissenschaften sind zentraler Teil unserer Kultur und ihre Praktiken sind selbst als kulturelle Praxen sowie praktische Kultur und damit als soziale Praxis zu begreifen.“ In einer zweiten Linie der technisch-ökonomischen Praxis kommen weitere Motivationen dazu, Interkulturalität systematisch zu erforschen und die Ergebnisse für die globale Distribution technischer Produkte zu nutzen, d.h. konkret für die Vorbereitung von Ingenieuren in ihnen fremden Kulturen, wobei auch theoretische Gesichtspunkte zum Tragen kommen (Hubig/Poser 2007; Rösch 2008; Rothkegel 2007; Hermekeing 2012).

Der Kulturbegriff wird in dieser Debatte in einer weiten Fassung verstanden, d.h. er geht über den Bezug auf kulturelle Artefakte (z.B. Bücher, Filme, Architekturzeugnisse, Musikwerke) hinaus. Eine grundsätzliche Klärung findet sich in einem Artikel von Hauser/Banse (2010), zurückgehend auf Herder und dessen wertneutrales Kulturverständnis im Sinne „spezifischer Lebensweisen einzelner Kollektive“ (Hauser/Banse 2010: 23). Den Kern bildet der Ansatz des Kulturwissenschaftlers Klaus Hansen (2011). Als ein Kollektiv prägende kulturelle Aspekte gelten: gemeinsame Geschichte, Sprache und Institutionen (Hauser/Banse 2010: 33). Mit der gemeinsam erlebten bzw. tradierten Geschichte besteht ein gemeinsamer Bezugspunkt zu Raum und Zeit. Mit der gemeinsamen Sprache existiert ein erster prägender Hintergrund, quasi als Vorfabrikationen von Erfahrung und Wissen für das Individuum. Hinzu kommen schließlich gemeinsame institutionalisierte Gewohnheiten des Denkens, Fühlens, Wertens und Handelns. Diese drei Aspekte werden als kulturelle Standardisierungen durch das Verhalten des Individuums als Mitglied eines Kollektivs sichtbar und damit empirisch erfassbar. Explizit formuliert Hansen (2011: 155): „Das kollektive Phänomen Kultur bedarf mithin einer gewissen Anzahl an Individuen, die sich gleich verhalten. Dieses Gleichverhalten konstituiert seinerseits Kollektivität und Kultur. (...) Das Individuum ist empirisch direkt fassbar, wohingegen der Schluss auf das Vorliegen eines Kollektivs (...) nur über die Beobachtung vieler sich gleich verhaltender Individuen gerechtfertigt ist.“

Es stellt sich im Weiteren die Frage: Welche Bezüge lassen sich zwischen Kultur und Technik im Sinne einer Technikkultur herstellen? Und was bedeutet Nachhaltigkeit innerhalb dieses Rahmens? Hauser/Banse (2010: 37) stellen zwei

Positionen gegenüber. Einmal geht es um das auch in den Medien in der Regel verbreitete Alltagsverständnis von nachhaltigen Kulturen in dem Sinne, „dass sie effektiv funktionieren, langlebig sind und Stabilität sowie Kohärenz fördern.“ Dem gegenüber steht ein „normatives Verständnis, wonach Kulturen nicht per se nachhaltig sind, sondern erst dann, wenn bestimmte Strömungen (im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung) als Institutionen selbst als Bestandteil der jeweiligen Kultur gelten und diese sogar prägen“ (Hauser/Banse 2010: 37). Dies bezieht sich selbstverständlich auch auf technische oder organisatorische Problemlösungen, d.h. „auf bestehende Produktions- und Konsummuster“ (Kopfmüller 2010: 44). In diesem Sinne umfasst das Kulturverständnis „alle Prozesse des Umgangs der Menschen mit sich und der natürlichen Umwelt. Dabei einbezogen sind Rechts-, Wirtschafts-, Sozial- und Politikordnungen“ (Kopfmüller 2010: 43). Mit einem solchen weiten Konzept von Kultur ist es möglich, die häufig kommunizierten Verengungen der Nachhaltigkeitsdebatte auf Umweltaspekte bzw. auf herkömmliche technische Problemlösungen und effizienzorientierte Ansätze bzw. das vorherrschende Effizienzleitbild zu verlassen (Hauser/Banse 2010: 54). Es kommen andere Kategorien und Normen in den Blick, so etwa Prinzipien der Suffizienz und Forderungen nach einer „Kultur des maßvollen Wirtschaftens“ (Kopfmüller 2010: 56). In einer Erweiterung, mit der Forderung nach Veralltäglichen des Leitbilds Nachhaltigkeit, werden ebenfalls die Individuen einbezogen (Wehrspaun/Schoembs 2002).

Neben allgemeinen Betrachtungen spielen zunehmend Detailfragen der Umsetzung eine Rolle. Mit Blick auf das Prinzip steter Innovation als Kern technischer Entwicklung ergeben sich somit Fragen konkreter Anpassungen an moderne Nachhaltigkeitskonzepte (Banse/Kiepas 2005; Banse et al. 2011). Auch Ambivalenzen werden thematisiert. Mit Bezug auf die IT-Branche verweist Fuchs-Kittowski (2011: 170) auf die Gegenüberstellung von Datenschutz und Sammelwut ohne technische Grenzen oder von Sicherheit vor Attacken im Netz und Überwachung mit Eingriffen in die Privatsphäre. Dennoch: „Sustainable Development“, ein Schlagwort für die Entwicklung von Alternativen, gilt auch für die Informatik als eine Gestaltungsaufgabe für die Zukunft (vgl. Fuchs-Kittowski 2011: 178). Hier geht es neben Effizienzaspekten u.a. um Langlebigkeit sowie Zugänglichkeit von Software-Produkten.

2.3 *Text und Textualität*

Die Sprache ist das Kommunikationsmittel per se. Neben den physiologischen Bedingungen (Gehirn, Artikulations- und motorische Schreibfähigkeit) sind es die kulturell-kommunikativen Ausprägungen in den Einzelsprachen, die die

jeweiligen Ausdrucksformen (Morphologie, Lexik, Grammatik), die Bedeutungsbildung (Semantik) sowie die Ausführung von kommunikativen Handlungen (Pragmatik) prägen. Die Textpragmatik – seit den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts (van Dijk 1980; de Beaugrande/Dressler 1981; Heinemann/Heinemann 2002; Adamzik 2004; Brinker 2005; Sandig 2006) – betrachtet den Text als Ergebnis von Kommunikationsereignissen, die stattfinden zwischen Partnern im Bezug auf vorherige, gegenwärtige und zukünftige Sachverhalte und die in Themen kommunikativ aufbereitet werden. Anders als in der flüchtigen, nicht notierten, nicht veränderbaren und nicht „löschbaren“ Face-to-Face-Kommunikation sind schriftliche Texte fixiert, wiederholt lesbar, digital misch-, veränder- und löschrbar.

Die Frage ist, welches Textmodell die geeigneten Analyse Kriterien für eine an Nachhaltigkeitsprinzipien orientierte Qualifizierung von Texten und Textarbeit liefert. Wir gehen davon aus, dass dies ein pragmatisches Modell sein sollte, das die verschiedenen kommunikativ relevanten Textebenen erfasst. Was in dieser Sicht ein sprachliches Gebilde zum Text macht, haben de Beaugrande/Dressler (1981: 88-117) in sieben Textualitätskriterien zusammengefasst: Kohäsion, Kohärenz, Intentionalität, Akzeptabilität, Informativität, Situationalität, Intertextualität. Darüber hinaus sind Texte auf mehreren Ebenen strukturiert. Der sichtbare Text (Buchstaben, Wörter, Sätze, Bilder) gilt als „Spitze des Eisbergs“, d.h. unsichtbar, aber zum Verstehen unabdingbar, gibt es Zusammenhänge im Text, deretwegen ein Text überhaupt produziert wird und die beim Lesenden Verstehen und Verständnis steuern (Rothkegel 2010: 174). Letzteres erscheint uns ausschlaggebend für den Vergleich mit Nachhaltigkeitsprinzipien zu sein. Im nächsten Abschnitt schauen wir uns etwas genauer an, wie einige Eigenschaften der Textualität und das Nachhaltigkeitsprinzip der Konsistenz zusammen passen. Dies geschieht in der Perspektive auf Themen in ihrer gemeinschaftsbildenden Funktion.

3. Themen und Gemeinschaften

3.1 Ansätze zur Konsistenz

Gemeinschaften, die wegen gemeinsamer Interessen, Aufgaben oder Themen für eine kürzere oder längere Zeitspanne Kontakte initiieren, aufbauen, pflegen und wieder beenden, gehören zu den sozialen Institutionen einer Gesellschaft (Pogner 2012) und damit zu deren Kultur. Fachkreise, Arbeitsgruppen, Seminare, wissenschaftliche Gesellschaften oder sonstige Diskussionsforen, um nur einige exemplarisch zu nennen, bilden mehr oder weniger feste soziale Gruppier-

rungen auf Zeit. Mit dem Faktor Zeit kommen Aspekte in den Blick, die – in der kontinuierlichen Verbindung von Vergangenheit und Zukunft – ein zentrales Prinzip der Nachhaltigkeit betreffen. Sind Gemeinschaften durch Kommunikation geprägt, ergeben sich ohnehin Rückbezüge auf vergangene Kommunikation und Vorwärtsbezüge auf erwartete Kommunikation. Diese Rück- und Vorwärtsbezüge kennzeichnen ebenfalls die Organisationsstruktur von Texten, wodurch ein Zusammenhang auf der Textoberfläche hergestellt wird, was dem Textualitätskriterium der Kohäsion entspricht (de Beaugrande/Dressler 1981: 50-87). Je nach Verwendung solcher einzelsprachlicher Kohäsionsmittel erhält der Text eine mehr oder weniger starke Stabilität. Sie unterstützt die Kohärenzbildung (de Beaugrande/Dressler 1981: 88-117), d.h. den gleichzeitig textintern und textextern gesteuerten inhaltlichen Zusammenhang. Dieser kommt durch Bezüge auf Wissenshintergründe (Schnotz 1994) der an der Kommunikation Beteiligten sowie durch die thematische Gestaltung im Text (Lötscher 1987) zustande. Zu überprüfen ist, inwieweit die Textualitätskriterien Kohäsion und Kohärenz mit dem Begriff der Konsistenz verbunden sind.

Konsistenz im Sinne der Nachhaltigkeit gilt als ein soziologisch geprägtes Basis-Konzept, das auf die strukturelle Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung zielt. Die Forderung lautet, dass Maßnahmen für eine qualitativ gute und durchdachte Struktur den Maßnahmen der Effizienz vorausgehen. Textuelle Konsistenz wird dagegen in zwei spezifischen Perspektiven gesehen. Einerseits handelt es sich um die konsistente Selektion sprachlicher bzw. kommunikativer Mittel (lexikalisch, terminologisch, stilistisch, Layout) und die wiederholte Verwendung vereinbarter Standards (Schubert 2007; Muthig 2008; Rothkegel 2008), was insbesondere bei der Arbeit von Teams im Hinblick auf ein einheitliches Ergebnis erwünscht ist. Andererseits kann sich Konsistenz auf den erzeugten Zusammenhang eines Textes selbst beziehen, wie es Metzeltin (2007) sieht und was dem Begriff der Kohäsion im Sinne eines Textualitätskriteriums entspricht. Wir plädieren dafür, die textlinguistische Sicht mit Blick auf den nachhaltigen Konsistenzbegriff in der Weise auszudehnen, dass sowohl Kohäsion als auch Kohärenz einbezogen werden. Dafür spricht, dass erst in der Verbindung von beiden Kriterien wichtige Aspekte der Textstruktur erfasst werden können. Neben den die inhaltlichen Zusammenhänge prägenden Textualitätskriterien der Kohärenz und Kohäsion kommen im Weiteren die personenbezogenen Kriterien der Intentionalität (Autorensicht) und Akzeptabilität (Rezipientensicht) in Betracht (de Beaugrande/ Dressler 1981: 118-144). Sie kennzeichnen die Art der Interaktion in Kommunikationsgemeinschaften und bilden eine Brücke zur situativen Einbindung des Diskurses. Mit der Situationalität (de Beaugrande/Dressler 1981: 169-187) ist die Aufmerksamkeit auf Themen und Themenelaboration gelenkt. Wir gehen davon aus, dass der Faktor Thema entschei-

dend den Grad der Konsistenz als Texteigenschaft und gleichzeitig im Sinne der Nachhaltigkeit prägt.

Anders als das Wissen, dass unabhängig von einer Situation ist, sind Themen auf bestimmte Kommunikationssituationen bezogen. Selbst wenn es in der Gemeinschaft unterschiedliche Verständnisse des Texts gibt, d.h. Autoren und Rezipienten den Text auf unterschiedliche Art und Weise als kohärent auffassen, bleibt die Konsistenz der Textstruktur als solche bestehen, die das unterschiedliche Verständnis erst ermöglicht. So verlangen heterogene Gemeinschaften ein Mehr an Anstrengung bei der Textbildung als homogene Gemeinschaften, die über gemeinsame Gewohnheiten der Kohärenzbildung verfügen.

Im Folgenden betrachten wir einzelne textstrukturelle Prinzipien und vergleichen deren Ausprägungen im linearen Printtext mit denen im nicht-linearen Hypertext. Die Frage ist, auf welche Weise sich die mediale Organisationsform auf die Textstruktur und deren Konsistenz auswirkt.

3.2 *Themen und statische Textstrukturen*

Erstaunlicherweise spielt das Thema „Thema“ in der textlinguistischen Betrachtung eine eher untergeordnete Rolle. Selbst im Rahmen der Diskurslinguistik, in der das Thema als diskurskonstituierend betrachtet wird, gehen die Ansätze eher in Richtung soziologischer Methodik, d.h. eine Themenanalyse, die eine textvergleichende Strukturbeschreibung gestatten würde, ist hier nicht vorgesehen.

Als früher Prototyp einer Themenstruktur gilt dagegen die Makrostruktur im Sinne von van Dijk (1980: 41-56). Sie basiert auf einer propositionalen Analyse, ausgehend von den Sätzen über deren sukzessive Gruppierungen auf den nächst-höheren Hierarchieebenen bis hin zum Text als Ganzes. Eine solche in der Tradition der Transformationsgrammatik erstellte Textrepräsentation stellt eine geeignete Ausgangsbasis dar für die Zuordnung von thematischen Strukturen. Dafür spricht, dass einerseits lokale Einheiten als Propositionen, andererseits aber auch übergeordnete Thementypen erfasst werden können. Adamzik (2004: 120-122) unterscheidet drei Ansätze: Thema als Gegenstand, als Kerninformation und als Frage. Hinsichtlich der Strukturiertheit ergibt sich – in der genannten Reihen- und Rangfolge – eine zunehmende Konsistenz.

Steht der Gegenstand als solcher im Vordergrund, bildet der thematisierte Referenzbereich insgesamt den Bezugspunkt für Aufmerksamkeit beim Schreiben und Lesen, aber auch im Hinblick auf die Informativität als Textualitätskriterium (de Beaugrande/Dressler 1981: 145-168). Je weiter der Referenzbereich ausgedehnt wird, umso geringer werden Informativität und Stabilität und dies bedeutet weniger Konsistenz. Tendenzen dieser Art finden sich bevorzugt in den

weit verzweigenden Netzstrukturen von Hypertexten, in denen durch Häufung von referentiellen, internen und insbesondere externen Links (Kuhlen 1991: 113-120) der Referenzbereich quasi unbegrenzt erweitert werden kann.

Steht die Kerninformation im Vordergrund, z.B. eine pointierte Aussage mit begrenztem Referenzbereich, kommt eine Themenstrukturierung des Typs Zentrum-Peripherie in Betracht, wie sie z.B. im Format von Mindmaps verwendet wird. Am stringentesten funktioniert das Thema als Frage. Bei diesem auch als Quaestio-Ansatz bezeichneten Thementyp ist der gesamte Inhalt auf die jeweilige Themenfrage fokussiert, indem der Text die Antwort auf diese Frage bildet. Insofern als die Themenelaboration prinzipiell linear verläuft, erscheint dieser Thementyp bevorzugt im linearen Printtext bzw. im kleinen als Topic abgegrenzten Textfragment eines Hypertextes, ohne dass mögliche Verzweigungen berücksichtigt werden. Eine ausgeprägte Themenelaboration des Typs Thema als Frage ist daher nur möglich in der abgeschlossenen Struktur des linearen Printtextes. Hier bilden markierter Textanfang und markiertes Textende eine Begrenzung, innerhalb derer eine Antwort abgeschlossen und in konsistenter Weise in einer funktional eindeutigen Entfaltung ausgeführt ist. Dies ist darstellbar u.a. gemäß der Typologie der Themenentfaltungstypen, wie sie Brinker (2005: 65-82) als deskriptiv, explikativ und argumentativ differenziert hat. In der Geschlossenheit der formalen Struktur des Printtextes kann ein Grad an Stabilität und Konsistenz erreicht werden, der im prinzipiell endlosen Hypertext strukturell nicht möglich ist.

3.3 *Themenfortsetzung und dynamische Textstrukturen*

Die Unterschiede der thematischen Strukturtypen Gegenstand, Kerninformation und Frage wirken bei der Themenelaboration in der Weise, dass unterschiedliche Strategien der Fortsetzung zum Tragen kommen. Die Fortsetzungsmöglichkeiten bilden die Voraussetzung, ein Thema in den kontinuierlichen Sequenzierungen der Teiltexthe aufzubauen. Dabei sollen sowohl mono-lineare (z.B. Printtexte) wie auch multi-lineare (z.B. Hypertexte) Abfolgen berücksichtigt werden. Die Aufmerksamkeit richtet sich insbesondere auf mögliche Anschlusspunkte für Konzepte, die eine Themenveränderung bewirken können.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten der Fortsetzung: Wiederholung des Gleichen und Fortsetzung durch Wechsel (Brinker 2005: 27-51)). Ersteres (Themenfortsetzung) zielt auf die Wiederholung des Inhalts durch semantische Relationen wie Paraphrase, Generalisierung, Detaillierung, Spezifizierung oder additive Ergänzung sowie Kontrastierung. Letzteres (Themenwechsel) bringt einen neuen Inhalt ein, der gleichzeitig eine Erweiterung des Referenzbereichs

bedeutet. Aufschlussreich sind hier die von Weber bezeichneten „Knotenpunkte“ in Diskursen (Weber 2010: 90), die produktiv und in dem Sinne typisch für die fachübergreifende Kommunikation sind. Solche Begriffe, die wir metaphorisch als Wachstumspunkte bezeichnen, sind in der Regel nicht für eine Domäne festgelegt und nicht in ein einheitliches Klassifikationssystem eingeordnet. Somit sind sie offen für ihre Elaboration in fortgesetzten Diskursen. Beispiele sind thematische Begriffe wie Zukunft, Zukunftsfähigkeit oder der Begriff der Nachhaltigkeit selbst, der als Schlüsselbegriff ständigen Veränderungen unterliegt (Liebert 2003). Hinsichtlich der Konsistenz zeigt sich, dass sowohl ein Übermaß an Wiederholung wie auch ein Übermaß an neuen thematischen Verknüpfungen die Informativität, die Stabilität und damit die Konsistenz im Sinne der Nachhaltigkeit verringert.

Neben strukturellen Eigenschaften sind ebenfalls die Prozesse zu berücksichtigen, die zur Strukturbildung des jeweiligen Textes führen. Im nächsten Abschnitt gehen wir auf ausgewählte Aspekte der Textarbeit ein, die wir mit den Nachhaltigkeitsprinzipien der Effizienz, Effektivität und Suffizienz in Beziehung setzen.

4. Textarbeit und Management

4.1 Nachhaltigkeitsprinzipien: Effizienz und Suffizienz

Die Produktion und Konsumtion von Gütern bildet einen zentralen Punkt in der Nachhaltigkeitsdebatte. „Ökologisches Wirtschaften“, so der Slogan, bezeichnet auf sehr generelle Weise Strategien und Ziele, auf die sich die Aufmerksamkeit seit Rio 1992 richtet, die aber auch in der Gegenwart von Rio 2012 immer noch auf Umsetzung warten. Im Vordergrund des Interesses steht das Prinzip der Effizienz, die in erster Linie durch technische Lösungen erreicht werden soll. Dabei steht die erwünschte Effizienzsteigerung in engem Zusammenhang mit einer ebenfalls erwünschten Wachstumssteigerung.

Im Unterschied dazu richtet sich das Ziel eines kulturellen Wandels, der Denken, Fühlen und Handeln und damit auch das Wirtschaften in den Gesellschaften sowie die Lebensformen des Alltags und die Individuen einbezieht, auf Prinzipien wie das der oben skizzierten Konsistenz (im Sinne eines qualitativen statt quantitativen Wachstums) sowie auf Suffizienz (Genügsamkeit). Aspekte der Ressourcenschonung und der Abfallvermeidung werden ergänzt durch Konsumverzicht und in der Konsequenz durch Produktionsverzicht. Was kann ein solcher Ansatz für Textproduktion und Textrezeption bzw. Textkonsumtion bedeuten? Während ein Bezug zur Konsistenz als einleuchtend erscheint, Effizi-

enz in der Praxis längst praktiziert wird, stellt sich die Frage, ob auch Suffizienz eine Option für den nachhaltigen Umgang mit Texten darstellt.

4.2 *Textmanagement im Produkt-Lebens-Zyklus (Effizienz)*

In der Praxis der professionellen Textarbeit, z.B. in Technischen Redaktionen und Dokumentationsabteilungen, gilt der Text als ein technisch erzeugtes Produkt. In diesem Sinne spricht man vom Dokument, Schubert (2007: 5) spricht vom „Werkstück“. Das Dokument stellt das Ergebnis festgelegter Arbeitsprozesse dar, die durch Software gesteuert werden. Ähnlich wie bei anderen massenhaft erzeugten Industrieprodukten kommt es zu Überflüssen. Der Innovationskultur der technischen Produktion steht seitens der Konsumenten eine Wegwerfkultur im Umgang mit den Objekten gegenüber. Diese wiederum konkurriert mit einer Sammelkultur, die im Hinblick auf digitale Dokumente, aber auch auf digitale Texte des individuellen Privatbereichs zum Problem geworden ist. Ohne weitere Bearbeitung, d.h. durch intellektuellen und ökonomischen Einsatz mit z.B. Dokumentenmanagement und zugehörigen Metatexten (s. u.), sind die gesammelten Dokumente/Texte für eine zukünftige Nutzung unbrauchbar. Zu diskutieren sind zwei Prinzipien: Wiederverwertbarkeit und das Lebenszyklus-Modell.

Der Gebrauchswert von Produkten (Gebrauchstauglichkeit: usability und Gebrauchsfreundlichkeit: ergonomoy) gilt auch als Maßstab für die Qualität von Dokumenten. Dabei werden zwei Typen von Qualität unterschieden: Produktqualität, gemessen am fertigen Objekt (durch Vergleich von Soll- und Ist-Anforderungen), und Prozessqualität, die etwas über die Anwendung der vorgesehenen Arbeitsschritte zur Herstellung des Produkts sagt. Von Interesse ist hier die Zuordnung von Qualitätsstufen, die für deren Vergleichbarkeit auf dem Markt (z.B. im Hinblick auf die Preisgestaltung) sorgt.

Hinsichtlich der Texteigenschaften spielen in der Praxis zunehmend Ansätze zur Modularisierung und Standardisierung eine Rolle (Muthig 2008). Abgesehen von den wirtschaftlichen Gesichtspunkten als Motivation, bietet die Anwendung technischer Verfahren auf das Management von Dokumenten, die ja gleichzeitig auch Kommunikationsereignisse repräsentieren, theoretisch interessante Fragestellungen. Die Wiederverwendung (re-usability) von Textpäckchen, ihre Austauschbarkeit und Einsatzmöglichkeit in anderen Konfigurationen setzen andere Strategien der Textproduktion und Textrezeption voraus (vgl. die Verfahren zum Single Source Publishing, u.a. Closs 2007). Geht man davon aus, dass Textualitätskriterien wie Kohäsion und Kohärenz dabei eine untergeordnete Rolle spielen (Storrer 1999), ist ein verändertes Textverständnis die

Folge. Eine wiederholte Verwendung einzelner Textfragmente in verschiedenen Text-Kontexten sowie deren mehrfache Neu-Kombinationen bilden ökonomische Lösungen für abgrenzbare und befristete Aufgaben, die typisch sind für zeitlich und personell begrenzte Praxismgemeinschaften.

Das Modell des Lebenszyklus, auch in Bezug auf das technische Produkt entwickelt (Produkt-Lebenszyklus, Mansour 2006), wird ebenfalls auf das Dokument bezogen (Dokument-Lebenszyklus) und zeitlich eingeordnet. Die Bearbeitung des Dokuments erfolgt in voneinander abgetrennten Phasen, wobei für jede Phase ein bestimmter Zustand des Dokuments in Bezug auf seine weitere Verwendung festgelegt ist, wobei auch – wiederum in Analogie zum technisch erzeugten Konsumgut – Angaben zum Verfallsdatum einbezogen werden. Die Anwendung des Lebenszyklus-Konzepts geht zurück auf eine Initiative des Document Lifecycle Management Forums (www.dlmforum.eu), das 1997 von der Europäischen Kommission gegründet wurde und das seit 2002 ein unabhängiges Europäisches Zentrum ist (vgl. auch die Norm ISO9001). Ziel der Bemühungen ist die Festlegung von Standards, z.B. den MoReq2010-Standard für das Management von Dokumenten (Model Requirements for the management of Electronic Records; www.moreq2010.eu). Hier werden u.a. Phasen des Dokumentenmanagements unterschieden wie creation and release, storage, archiving, distribution, use and removal. Die Zyklus-Metapher, aus der organischen Natur entlehnt und gängig in betriebswirtschaftlichen Settings, liefert die eindeutige Unterscheidung zwischen *living documents*, die weiter be- und verarbeitet bzw. wiederverwertet werden, und *dead documents*, die archiviert oder gelöscht werden.

Meta-Daten dienen der Auffindung (Retrieval) des Dokuments sowie der Organisation der Dokumente insgesamt. Hierzu kommen ebenfalls die diversen Methoden der Indizierung zum Tragen (vgl. Booth 2001; Villiger 2008). Die auftretenden Probleme reichen von denen einer Art Lagerhaltung (im Sinne des data ware house) bis zum Entwurf und Implementierung von Ontologien (vgl. zur Dokumentationstheorie Gaus 2005; zum Dokumentenmanagement Götzer et al. 2004). Sowohl die Bestimmungen zu den verschiedenen Zuständen eines einzelnen Dokuments wie auch solche für das Management von Dokumentensammlungen sind textextern bestimmt und beziehen sich auf Kontexte im Geschäftsablauf von Unternehmen und Verwaltungen. Dazu gehören Spezifikationen wie: performance, manageability, portability, security, privacy, usability, accessibility, availability, reliability, recoverability, maintainability (www.moreq2010.eu). Texteigenschaften im Sinne einer linguistisch bestimmten Textualität sind dabei ohne Relevanz.

4.3 *Textarbeit als Kommunikation*

Selbst auferlegte Beschränkungen im Umgang mit Texten können unterschiedlich motiviert sein, u.a. als Schutz vor Informations- und Reizüberflutung, als Vermeidung von Textmüll, wegen des Aufwands für das Textmanagement usw. Solche wie auch andere, ungenannte Gründe sind ein oberflächliches Indiz dafür, dass der Umgang mit Texten sowohl positiv wie negativ bewertete Wirkungen hat und generell als ambivalent einzustufen ist. In unserem Zusammenhang wollen wir zwei Aspekte betrachten, für die Prinzipien einer nachhaltigen Suffizienz in Betracht kommen: der radikale Verzicht auf die Produktion eines Textes und das Vermeiden überflüssiger Produktionen innerhalb eines Textes. Auf welche Kriterien können wir zurückgreifen, die eine Entscheidung über Produzieren bzw. Nicht-Produzieren begründen können? Als übergeordneten Gesichtspunkt ordnen wir die konkrete Textarbeit am Einzeltext in das Kommunikationsgeschehen ein. Wir gehen also davon aus, dass wir Texte produzieren mit dem Ziel zu kommunizieren und dass daher die Ausführung der Textarbeit im Dienste einer Interaktion mit Austausch und gegenseitiger Einflussnahme, wie in Gemeinschaften üblich, steht.

Warum produzieren wir einen bestimmten Text? Welche Gründe sprechen dafür, welche dagegen? Anders ausgedrückt, um welche Art und Qualität von Interaktionen geht es? Für eine Vielzahl von Situationen gibt es konventionell und kulturell vorgeprägte Festlegungen, unabhängig vom jeweiligen Einzeltext. Hierher gehören soziale Konventionen der Kontaktpflege, Aufträge in den Professionen, juristisch begründete Anforderungen an Dokumentation für quasi alle Service-Bereiche (z.B. technische oder medizinische Dokumentation) usw.

Eine andere Dimension ist erreicht, wenn es auf spezifische Weise um Inhalte, Funktionen oder Formen von Texten geht, die die Relevanz in Bezug auf Art und Verlauf der Kommunikation bestimmen. Anders als bei der Prozessqualität des Managements, steht hier die Produktqualität im Vordergrund. Doch was gehört zur Textqualität? Unter inhaltlichen Gesichtspunkten ist wichtig, ob es ein benennbares Thema gibt und ob das Thema in die Kommunikationssituation passt bzw. auf welche Weise das Thema die Kommunikationssituation und die darin verbundene Gemeinschaft prägt. Kommunikationsprobleme können auftreten, wenn sich die Themen im Diskurs verändern, konkret wenn Mitglieder Themenwechsel vornehmen, die in der Gemeinschaft akzeptiert bzw. nicht akzeptiert werden. Hier kommen wiederum die bereits oben erwähnten Textualitätskriterien der Intentionalität und Akzeptabilität zum Tragen. Einwirkungsabsichten zwischen den Kommunikationspartnern einerseits, Billigung bzw. Ablehnung oder Kooperation bzw. Nicht-Kooperation stehen sich gegenüber. Themen werden elaboriert unter Bedingungen der Kontrolle, Steuerung, Mani-

pulation und Mediation. Mit der Interaktivität von Online-Medien und deren partizipativer Nutzung erhält dieser kommunikative Aspekt eine besondere Relevanz (Ebersbach et al. 2011). Schließlich spielt auch die Form, in der der Text präsentiert ist, eine Rolle. Die Textpräsentation ist einerseits dazu angetan, Thema, Funktion sowie die Interaktion in der Gemeinschaft zu unterstützen. Andererseits erfüllt sie eigene Kommunikationsbedarfe auf ästhetischer und emotionaler Ebene.

Insgesamt bieten Thema, kommunikative Funktion und Präsentation Kriterien, die eine kulturelle Haltung der Suffizienz und die damit verbundenen Handlungsoptionen begründen können. Es versteht sich von selbst, dass solche generellen Zuordnungen lediglich eine grobe Richtung angeben und durch konkrete Spezifikationen ergänzt werden müssen, wenn es um Entscheidungen in den Einzelfällen der Textarbeit geht. Unter dem Gesichtspunkt nachhaltiger Prinzipien wie Konsistenz und Suffizienz spielen Selektionsentscheidungen eine zentrale Rolle. Strukturieren und die entstehende Struktur sukzessive aufbauende Strategien bei der Auswahl der sprachlichen (allgemeinsprachlichen und einzelsprachlichen) Möglichkeiten ordnen die Textarbeit in einen Rahmen kultureller Tätigkeiten ein. Beginnen, Fortsetzen und Beenden gehören dazu.

Das Phänomen der Fortsetzung hat zu tun mit der Zukunftsfähigkeit von Texten. Auf der Ebene des Einzeltextes tauchen Fragen auf wie: Was kommt als Nächstes, welche semantisch-pragmatischen Anschlussmöglichkeiten sind vorgesehen, werden eher Wiederholungen präferiert oder die Einführung neuer Konzepte? Nachhaltige Fortsetzung bezieht sich darüber hinaus auf mögliche Fortsetzungen im Diskurs, d.h. in zukünftig folgenden Texten. In dieser Perspektive müsste das Konzept der Intertextualität erweitert werden (de Beaugrande/Dressler 1981: 188-215). Eine besondere semantische Relevanz haben dabei die thematischen Schlüsselbegriffe. Aufgrund ihrer semantischen Offenheit, Wandelbarkeit und Rückbezug auf frühere Bedeutungen eignen sie sich als Anschlusspunkte für die Fortsetzung von Diskursen. In diesem Zusammenhang bilden produktive Metaphern ebenfalls eine wichtige Rolle (vgl. Konzept der Metaphernmaschine in Douve 1999; Drewer 2007). Passagen mit semantischen Elementen ohne Themen- und Diskursrelevanz eignen sich dagegen eher für eine Tilgung. Gültigkeit haben aber nach wie vor die generellen Konversationsmaximen, die Grice (1975) als Anforderungen für gelingende Kommunikation aufgelistet hat. Sie erfassen sowohl qualitative Aspekte (Relevanz, Informativität, Wahrheit) als auch quantitative Aspekte (nicht zu viel, nicht zu wenig Information). In diesem Sinne bilden Prinzipien wie Effektivität und Suffizienz gleichsam einen ergänzenden Gegenpol zur Effizienz des Managements.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die skizzierten Überlegungen sprechen dafür, dass Nachhaltigkeit durchaus eine Kategorie darstellt, die sich in linguistischer Perspektive auf Texte und Textarbeit anwenden lässt. Wir konnten Nachhaltigkeitsprinzipien wie Konsistenz und Suffizienz sowie Effektivität und Effizienz in Bezug setzen zu Texteigenschaften wie Textualität und Relevanz sowie Interaktion in Gemeinschaften und Management der Textarbeit. Als verbindende Elemente für die jeweiligen Zuordnungen wurden die ebenfalls miteinander verbundenen Aspekte von Themen und Gemeinschaften herangezogen. Unter einem nachhaltigen Textmodell soll eine Konfiguration kombiniert aus Nachhaltigkeitsprinzipien und Texteigenschaften verstanden werden, die quasi als wieder erkennbare Muster fungieren und damit eine Einschätzung von Texten hinsichtlich ihrer Anschlussfähigkeit an eine nachhaltige Entwicklung der Kommunikation gestatten. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit haben sich vier Modelle herauskristallisiert.

Textmodell 1: Das Nachhaltigkeitsprinzip der Konsistenz (Qualität, strukturelle Stimmigkeit) zeigt sich im Text anhand der Ausprägung der Textualitätskriterien (de Beaugrande/Dressler 1981). Im Sinne der Produktqualität erweist sich ein Text, in dem das Thema kohärent und kohäsiv mit deutlich ausgedrückter Intentionalität und Vorgaben für die Akzeptabilität durchgeführt ist als ein Text „mit Zukunft“. Sind die Textualitätskriterien nur wenig ausgeprägt, ist die Textqualität gering und der Text gilt als wenig nachhaltig.

Textmodell 2: Dem Nachhaltigkeitsprinzip der Suffizienz ist Rechnung getragen, wenn Themenwahl und Themenentfaltung von hoher Relevanz sind. Dies zeigt sich in der Anschlussfähigkeit an die Elaboration von Themen bzw. an neue gemeinschaftsbildende Themen. Umgekehrt ist z.B. ein Text, in dem es vor allem um Wiederholung anderer Texte geht, ohne dass neue Aspekte eingebracht werden, wenig nachhaltig.

Textmodell 3: Die kommunikative Effektivität eines Textes qualifiziert einen Text als nachhaltig in der Weise, dass er zu einer gelingenden Interaktion in Gemeinschaften beiträgt. Dies wird u.a. durch seine situative Einbindung und Ausrichtung an seiner Rezeption erreicht. In der vereinfachten Umkehrung bedeutet dies: Ein Text, der für die Rezeption uninteressant ist bzw. keine Wirkung hat, ist nicht nachhaltig.

Textmodell 4: Effizienz als Nachhaltigkeitsprinzip mit Merkmalen wie Ressourcenschonung und Wiederverwendung wirkt im Bereich des Textmanagements. Es bezieht sich sowohl auf die Prozessqualität der Textarbeit im engeren Sinne als auch auf die Distribution.

Die skizzierte Typologie bezieht ihre Einteilungen aus der Anwendung unterschiedlicher Perspektiven auf den Text. So können in Bezug auf einen kon-

kreten Text mehrere Modelle zum Tragen kommen. Auch können Modelle miteinander in Konflikt stehen, d.h. ein Mehr des einen ist verbunden mit einem Weniger des anderen. Unübersehbar ist, dass hinsichtlich einer Systematik weitere Konkretisierungen notwendig sind, u.a. die Bestimmung von Textqualität oder einer gelingender Kommunikation. Offen bleiben Fragen wie: Für welchen Zeitrahmen kann Informativität oder Verständlichkeit gesichert werden? Lässt sich das Potenzial an Fortsetzung im Diskurs messen? Über welche Kriterien kann Vergleichbarkeit der Kommunikationssituationen erzeugt werden? Welche theoretisch und empirisch abgesicherten Methoden einer präventiven Analyse sind zu entwickeln, um zu entscheiden, inwieweit Aspekte der Konsistenz, Effizienz, Effektivität und Suffizienz für oder gegen eine konkrete Textproduktion sprechen? Und schließlich bleibt zu diskutieren, ob sich aus der Tatsache, dass Texte als Zeichen fungieren, zeichenspezifische Nachhaltigkeitsprinzipien ableiten lassen, die allein der Konstruktion von Bedeutung Rechnung tragen. Andererseits fragt sich in umgekehrter Perspektive, ob die „Magie der Dinge“ (Hübner 2011), wie sie materiellen Gütern zugeschrieben wird, letztlich auch für Texte gilt.

Literatur

- Adamzik, Kirsten (2004): Textlinguistik. Eine einführende Darstellung. Tübingen: Niemeyer.
- Banse, Gerhard/ Krebs, Irene (Hrsg.) (2011): Kulturelle Diversität und Medien. Entwicklungen – Interdependenzen – Resonanzen. Berlin: trafo.
- Banse, Gerhard/ Nelson, Gordon L./ Parodi, Oliver (eds.) (2011): Sustainable Development – The Cultural Perspective. Concepts – Aspects – Examples. Berlin: edition sigma.
- Banse, Gerhard/ Grunwald, Armin (Hrsg.) (2010): Technik und Kultur. Bedingungs- und Beeinflussungsverhältnisse. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Banse, Gerhard/ Reher, Ernst-Otto (Hrsg.) (2011): Ambivalenzen von Technologien – Chancen, Gefahren, Missbrauch. Sitzungsberichte. Leibniz-Sozietät der Wissenschaften, Band 112. Berlin: trafo.
- Banse, Gerhard/ Kiepas, Andrzej (Hrsg.) (2008): Visionen der Informationsgesellschaft 2016. Berlin: trafo.
- Banse, Gerhard/ Kiepas, Andrzej (Hrsg.) (2005): Nachhaltige Entwicklung: von der wissenschaftlichen Forschung zur politischen Umsetzung. Berlin: edition sigma.
- Brinker, Klaus (2005^e): Linguistische Textanalyse. Eine Einführung in Grundbegriffe und Methoden. Berlin: Schmidt.
- Booth, Pat F. (2001): Indexing: the manual of good practice. München: Saur.
- Closs, Sissi (2007): Single Source Publishing. Topicorientierte Strukturierung und DITA. Siegen: entwickler.press.
- de Beaugrande, Robert-Alain/ Dressler, Wolfgang (1981): Einführung in die Textlinguistik. Tübingen: Niemeyer.
- Douve, Draaisma (1999): Die Metaphernmaschine. Eine Geschichte des Gedächtnisses. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- Drewer, Petra (2007): Wissensvermittlung mit Hilfe kognitiver Metaphern. In: Villiger/Gerzymisch-Arbogast (2007): 77-91.
- Ebersbach, Anja/ Glaser, Markus/ Heigl, Richard (2011³): Social Web. Konstanz: UVK.
- Fischer, Andreas/ Hahn, Gabriela (Hrsg.) (2001): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt a.M.: VAS (Verlag für Akademische Schriften, Blaue Reihe Band 3).
- Fuchs-Kittowski, Klaus (2011): Zur Ambivalenz der Wirkungen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf Individuum, Gesellschaft und Natur. Wo liegen Potenziale und Risiken allgegenwärtiger Datenverarbeitung. In: Banse/Reher (2011): 161-184.
- Gaus, Wilhelm (2005): Dokumentations- und Ordnungslehre. Theorie und Praxis des Information Retrieval. Berlin: Springer.
- Götzer, Klaus/ Schneiderath, Udo/ Maier, Berthold/ Komke, Torsten (2004): Dokumenten-Management. Heidelberg: D.punkt.
- Grice, Paul H. (1975): Logic and Conversation. Dt: 1993: Logik und Konversation. In: Meggle (1993): 243-265.
- Grober, Ulrich (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Kunstmann.
- Hansen, Klaus P. (2011⁴): Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung. Tübingen: Francke.
- Hauser, Robert/ Banse, Gerhard (Hrsg.) (2010): Kultur und Kulturalität. Annäherungen an ein vielschichtiges Konzept. In: Parodi et al. (2010): 21-41.
- Heinemann, Wolfgang/ Heinemann, Margot (2002): Grundlagen der Textlinguistik. Interaktion – Text – Dialog. Tübingen: Niemeyer.
- Hermeking, Marc (2012): Cultural aspects of technology and documentation: Contributions from the field of intercultural communication. In: Rothkegel/Ruda (2012): 203-215.
- Hubig, Christoph (2010): Kulturbegriff – Abgrenzungen, Leitdifferenzen, Perspektiven. In: Banse/Grunwald (2010): 56-71.
- Hubig, Christoph/ Poser, Hans (Hrsg.) (2007): Technik und Interkulturalität. Düsseldorf: Verein Deutscher Ingenieure.
- Hübner, Renate (2010): Die Magie der Dinge. Materielle Güter, Identität und Metaphysische Lücke. In: Parodi et al. (2010.): 119-150.
- Hübner, Renate (2011): Sustainable Culture. A Contrast to an Efficiency Society?! In: Banse et al. (2011): 205-221.
- Kopfmüller, Jürgen (2010): Von der kulturellen Dimension nachhaltiger Entwicklung zur Kultur nachhaltiger Entwicklung. In: Parodi et al. (2010): 43-57.
- Kuhlen, Rainer (1991): Hypertext. Ein nicht-lineares Medium zwischen Buch und Wissensbasis. Berlin: Springer.
- Kurt, Hildegard/ Wagner, Bernd (Hrsg.) (2002): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild nachhaltiger Entwicklung. Essen: Klartext Verlag.
- Liebert, Wolf-Andreas (2003): Zu einem dynamischen Konzept von Schlüsselwörtern. In: Zeitschrift für Angewandte Linguistik 38. 57-83.
- Lobin, Henning (Hrsg.) (1999): Text im digitalen Medium. Linguistische Aspekte von Textdesign, Texttechnologie und Hypertext Engineering. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lötscher, Andreas (1987): Text und Thema. Studien zur thematischen Konstituierung von Texten. Tübingen: Niemeyer.
- Mansour, Markus (2006): Informations- und Wissensbereitstellung für die lebenszyklusorientierte Produktentwicklung. Essen: Vulkan.
- Meggle, Hans (Hrsg.) (1993): Handlung, Kommunikation, Bedeutung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Metzeltin, Michael (2007): Theoretische und angewandte Semantik. Vom Begriff zum Text. Wien: Praesens Verlag.

- Muthig, Jürgen (Hrsg.) (2008): Standardisierungsmethoden für die Technische Dokumentation. Lübeck: Schmidt-Römhild.
- Parodi, Oliver/ Banse, Gerhard/ Schaffer, Axel (Hrsg.) (2010): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma.
- Pogner, Karl-Heinz (2012): Discourse communities and communities of Practice: on the social context of text and knowledge production in the workplace. In: Rothkegel/Ruda (2012): 83-107.
- Rösch, Olga (Hrsg.) (2008): Technik und Kultur. Berlin: Verlag News & Media.
- Rothkegel, Annelly (2007): Kulturspezifische Technikkommunikation. In: Straub et al. (2007): 604-613.
- Rothkegel, Annelly (2008): Vom Wissen zum Text – Standardisierung und Kreativität. In: Sprache und Datenverarbeitung 32 (2). 65-83.
- Rothkegel, Annelly (2010): Technikkommunikation. Produkte – Texte – Bilder. Konstanz: UVK.
- Rothkegel, Annelly/ Ruda, Sonja (eds) (2012): Communication on and via technology. Berlin: de Gruyter Mouton.
- Sandig, Barbara (2006²): Textstilistik des Deutschen. Berlin: de Gruyter.
- Schnotz, Wolfgang (1994): Aufbau von Wissensstrukturen. Weinheim: Beltz.
- Schubert, Klaus (2007): Wissen, Sprache, Medium, Arbeit. Ein integratives Modell der ein- und mehrsprachigen Fachkommunikation. Tübingen: Narr.
- Stahmer, Carsten (2010): Kulturelle Nachhaltigkeit – vom magischen Dreieck zum magischen Viereck. In: Parodi et al. (2010): 59-77.
- Stein, Peter (2010²): Schriftkultur. Eine Geschichte des Schreibens und Lesens. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Storrer, Angelika (1999): Kohärenz in Text und Hypertext. In: Lobin (1999): 33-65.
- Straub, Jürgen/ Weidemann, Arne/ Weidemann, Doris (Hrsg.) (2007): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. Stuttgart: Metzler.
- van Dijk, Teun A. (1980): Textwissenschaft. Eine interdisziplinäre Einführung. München: dtv.
- Villiger, Claudia (2008): Schlüsselwörter zum Wissen: Mehrsprachige Terminologien kooperativ erstellen und nutzen. In: Sprache und Datenverarbeitung 32 (2). 9-26.
- Villiger, Claudia/ Gerzymisch-Arbogast, Heidrun (Hrsg.) (2007): Kommunikation in Bewegung. Multimedialer und multilingualer Wissenstransfer in der Experten-Laien-Kommunikation. Frankfurt a.M.: Lang.
- Weber, Jutta (2010): Interdisziplinierung? Zur Übersetzungspolitik einer neuen Technowissenschaftskultur. In: Weber (2010): 83-112.
- Weber, Jutta (Hrsg.) (2010): Interdisziplinierung? Zum Wissenstransfer zwischen den Geistes-, Sozial- und Technowissenschaften. Bielefeld: transcript.
- Wehrspau, Michael/ Schoemps, Harald (2002): Schwierigkeiten bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit. Ein Problemaufriss. In: Kurt/Wagner (2002): 43-57.
- www.dlmforum.eu (Zugriff: 03.01.2013).
- www.moreq2010.eu (Zugriff: 03.01.2013).
- www.nachhaltigkeitskultur.de/Idee/idee.html (Zugriff: 03.01.2013).

**D Nachhaltigkeitskommunikation in
Organisationsentwicklung,
Projektarbeit und Marketing**

Kommunikative Integration von Heterogenität als Ressource nachhaltiger Organisationsentwicklung¹

Christoph Marx

Abstract

Die vorliegende Untersuchung stellt die Frage in den Mittelpunkt, welchen Beitrag kommunikative Mittel zur langfristigen Bestandssicherung von Organisationen in komplexen Umwelten leisten. Dabei ist die Herstellung von Fremdreferenz, d.h. die Anbindung der Organisation an die Erwartungen der Umwelt, ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der Anpassungsprozesse in der Organisation ermöglicht und somit den Bestand unter sich ändernden Umgebungsbedingungen sichert. Hierfür können gemäß Ortman (2010) unterschiedliche Strategien genutzt werden: Die Antizipation künftiger Erwartungen der Umwelt sowie die ad hoc-Reaktion auf sich ändernde Erwartungen. Am Beispiel von Beiratssitzungen aus zwei deutsch-tschechischen Organisationen wird aufgezeigt, dass diese Strategien sich auch in der Realisierung kommunikativer Gattungen zur Herstellung von Fremdbezug widerspiegeln. Dies zeigt sich auf der Ebene der Außenstruktur, der Binnenstruktur sowie der strukturellen Zwischenebene. So kann gezeigt werden, dass insbesondere die Wahl der Interaktionssprache einen ganz erheblichen Einfluss darauf hat, in welchem Maße die Organisation auf Informationen aus der mehrsprachigen Umwelt als Basis für die Entwicklung möglicher Handlungsoptionen zugreifen kann.

1. Einleitung

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde, auch in der Unternehmenskommunikation, in den letzten Jahren inflationär genutzt. Dabei bezieht sich der Aspekt der Nachhaltigkeit, insbesondere im Bereich der Public Relations, häufig auf die Kommunikation über Nachhaltigkeit, d.h. die systematische Darstellung der Firmenaktivitäten in Bereichen wie Umweltschutz und Social Responsibility (vgl. z.B. Porter/Kramer 2006; Brugger 2010). In meinem Beitrag möchte ich jedoch die Frage in den Mittelpunkt stellen, welchen Einfluss konkrete, in der Praxis zu beobachtende sprachliche Handlungen auf die Möglichkeit der nachhaltigen Entwicklung einer Organisation haben, wobei ich unter Nachhaltigkeit hier eine langfristige Bestandssicherung verstehe. Die Herstellung von Fremdreferenz, d.h. die Fähigkeit von Organisationen, auf sich ändernde Anforderungen

1 Der Beitrag entstand im Rahmen des vom BMBF 2009-2012 geförderten Verbundprojektes „Komplexitätsmanagement durch geisteswissenschaftliche Expertise – Übersetzungszwänge und -praxen von Organisationen im bayerisch-böhmischen Grenzraum“ (www.grenzorganisationen.de)

ihrer Umwelt einzugehen und diese für die eigene Weiterentwicklung nutzbar zu machen, kann als eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiches strategisches Handeln und damit für den langfristigen Bestand von Organisationen betrachtet werden.²

In meinem Beitrag gehe ich der Frage nach, wie die Herstellung derartiger Fremdreferenz realisiert wird. Dabei soll untersucht werden, welchen Anteil insbesondere sprachliche Mittel daran haben, dass „individuelle wie korporative Akteure gegenüber den ‚Stimmen‘ und Ansprüchen der Anderen und der Umwelt [sich] mehr oder weniger offen verhalten können“³ (Ortmann 2010: 33) und somit Anpassungsprozesse im Sinne von Selbstorganisation (Menz 2000) ermöglichen. Selbstorganisation als (Re-)Konstruktion organisationaler Praktiken kann in diesem Sinne als Ergebnis eines Entwicklungsprozesses gesehen werden, welcher durch die Integration von Gegebenheiten der Umwelt mit ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen ermöglicht wird. Diese Integration, die im Sinne eines Informationsaustauschs zwangsläufig eine kommunikative sein muss, kann somit als eine wesentliche Voraussetzung für den Fortbestand von Organisationen gesehen werden. Nachhaltige Kommunikation in und von Organisationen muss sich demnach daran ausrichten, die Heterogenität der Umwelt zu erfassen und als Ressource für organisationale Entwicklungsprozesse nutzbar zu machen.

2. Theoretische und empirische Grundlagen

Wie bereits skizziert verstehe ich Nachhaltigkeit organisationaler Kommunikationsprozesse als wirksame kommunikative Anbindung des Unternehmens an seine relevanten Umwelten mit dem längerfristigen Ziel, die Organisation erfolgreich weiterzuentwickeln. Wie dies in der Praxis geschieht, wird in diesem Beitrag aus einer ethnomethodologischen und damit interaktionsbasierten Perspektive heraus untersucht.⁴ So gehe ich davon aus, dass die Realisierung von Fremdreferenz in konkreten, beobachtbaren Interaktionen stattfinden muss.⁵ In einem ersten Schritt geht es also darum zu identifizieren, welche Interaktionen einer Organisation für die Herstellung von Fremdreferenz geeignet erscheinen, um in diesen Interaktionen dann in einem zweiten Schritt die kommunikativen

2 So charakterisiert Ortmann Strategien diachron durch Zukunfts- und synchron durch Fremdreferenz (Ortmann 2010: 17).

3 Ortmann benutzt für diese Art der Offenheit den Begriff der Responsivität (2010).

4 Vgl. Garfinkel 1967; Sacks 1992; Bergmann 2009; in der Organisationskommunikation vgl. die Arbeiten in Menz 2008 sowie Llewellyn/Hindmarsh 2010.

5 Diese können unterschiedliche Modalitäten haben, z.B. Kundenbefragungen, Marktstudien, etc.

Strategien und Methoden herauszuarbeiten, mittels derer Fremdreferenz ermöglicht wird. Als theoretischer Ansatz zur Analyse derartiger Interaktionen bietet sich die Theorie des Sprachmanagements an, da diese sowohl die Analyse der Interaktion als auch – anhand von in der Interaktion relevant gesetzten Erfahrungen und Erwartungen – des Kontexts adäquat ermöglicht. Die Theorie des Sprachmanagements hat sich als interaktionsbasierte Alternative zu klassischen Sprachplanungstheorien entwickelt (Nekvapil 2006) und geht davon aus, dass sprachliche Äußerungen nicht nur produziert bzw. rezipiert werden, sondern Gegenstand kontinuierlicher Reflektion und Bewertung sind (vgl. Nekula et al. 2009). Auf diese Weise sind Strukturen (vgl. Giddens et al. 1992) in Form normativer Erwartungen immer Bestandteil der Interaktion. Evident und für den Beobachter fassbar werden diese Strukturen, wenn sie über Aktivitäten des Sprachmanagements, d.h. über metasprachliche Aktivitäten im weiteren Sinne,⁶ zum Gegenstand expliziter Verhandlungen gemacht werden. Derartige Aktivitäten des Sprachmanagements laufen nach Nekvapil/Nekula (2006: 310) in folgenden vier Schritten ab:⁷

- (1) In der Interaktion wird eine Abweichung von einer als relevant erachteten Erwartung⁸ bemerkt.
- (2) Die bemerkte Abweichung ist dann Gegenstand einer Bewertung, die sowohl negativ als auch positiv sein kann (vgl. Neustupny 2003 bei Nekvapil 2006: 97).
- (3) Auf Basis der Bewertung erfolgt die Planung einer Korrektur, welche die Gültigkeit der als relevant erachteten Erwartung wiederherstellt oder verstärkt.
- (4) Abschließend erfolgt die Implementierung der geplanten Korrektur in der Interaktion

Dieser Sprachmanagement-Prozess kann sich sowohl auf spezifische Interaktionssituationen beziehen (einfaches Sprachmanagement) als auch situationsübergreifend stattfinden (komplexes Sprachmanagement).⁹ In der folgenden Analyse sind in den beobachteten Interaktionen insbesondere die Aktivitäten des einfachen Sprachmanagements von Interesse. Aktivitäten des einfachen

6 Zu Korrekturmechanismen siehe Schmid 2000.

7 Dieser Prozess muss jedoch nicht vollständig durchlaufen werden, er kann nach jedem Schritt abgebrochen werden.

8 Dies können beispielsweise grammatikalische oder pragmatische Normen, aber auch soziale Normen sowie individuelle Annahmen über einen adäquaten Sprachgebrauch sein. Zum Begriff der (Sprach-)Norm vgl. Gloy 2004.

9 Zur Abgrenzung einfaches vs. komplexes Sprachmanagement vgl. Nekvapil 2006; Marx 2012.

Sprachmanagements beziehen sich auf sprachliche Einheiten unterschiedlicher Komplexität wie beispielsweise einzelne Worte, die Wahl der Interaktionssprache, oder die situativ gewählte Realisierung routinisierter Interaktionsformen, wie sie beispielsweise Besprechungen in Organisationen darstellen.

3. Die untersuchten Organisationen

Die Daten, die für die Analyse genutzt werden, wurden im Zeitraum von Juni 2009 bis Juni 2011 in acht grenzüberschreitend tätigen Organisationen im deutsch-tschechischen Grenzgebiet gesammelt.¹⁰ Diese Organisationen sind deshalb von besonderem Interesse, weil sie sich aufgrund ihrer Tätigkeit über die Asymmetrien der deutsch-tschechischen Grenze (vgl. Holly et al. 2003) hinweg einer besonders komplexen Umwelt gegenübersehen. Diese Komplexität zeigt sich für die untersuchten Organisationen z.B. darin, dass sie – trotz einer durch die europäische Union vorgegebene Rahmengesetzgebung – in unterschiedlichen Systemen des Rechts und der Rechtsanwendung agieren, unterschiedliche sozio-ökonomische Bedingungen zu berücksichtigen haben (z.B. Unterschiede in der Kaufkraft, unterschiedliche Währungen) sowie in ihrem Handeln die deutsch-tschechische Sprachgrenze überwinden müssen. Insbesondere dem zuletzt genannten Faktor der Sprache kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, tragen Sprachbarrieren doch wesentlich dazu bei, den Informationsfluss zwischen der Organisation und ihrer Umwelt zu erschweren. So können sprachliche Asymmetrien erheblich zur Entstehung „psychischer Distanz“ (Hodcová 2011) beitragen.

Von den untersuchten grenzüberschreitend tätigen Organisationen können also Antworten auf die Frage erwartet werden, mit welchen Mitteln die Organisationen auf die sie umgebende Komplexität reagieren, wie es den Organisationen gelingt, sich in einer rasch wandelnden Umwelt (Grenzabbau, europäische Rahmenprogramme zur Finanzierung, sozioökonomische Veränderungen) unterschiedlichen Interessengruppen anzupassen, deren Anforderungen aufzunehmen und zu erfüllen und somit ihren Bestand zu sichern. Die Fähigkeit, Anpassungsprozesse zu ermöglichen und zu institutionalisieren, ist somit die Grundlage für das nachhaltige Handeln einer Organisation.

Grundsätzlich stehen Organisationen für diesen Anpassungsprozess nach Ortman (2010: 31, Hervorhebungen im Original) zwei strukturelle Handlungs-

10 „Grenzüberschreitend tätig“ bedeutet dabei, dass wesentliche Stakeholder (Mitarbeiter, Geldgeber, Kunden/Zielgruppen, Öffentlichkeit etc.; vgl. hierzu Avenarius 1995) der Organisation auf unterschiedlichen Seiten der (politischen, rechtlichen und sprachlichen) Grenze zu lokalisieren sind.

strategien zur Verfügung: in Form „responsiver Antizipation *zukünftiger* Entwicklungen“ oder in „Form dauerhafter struktureller Vorkehrungen für die achtsame Wahrnehmung und flexible Beantwortung *gegenwärtiger* Entwicklungen.“ Aufgrund der Komplexität der Umwelt, der Unüberschaubarkeit der zu berücksichtigenden Interessen und der Unvorhersehbarkeit möglicher Entwicklungen erscheint die erste der angeführten Möglichkeiten (Antizipation) im Sinne einer nachhaltigen Organisationsentwicklung für die untersuchten Organisationen wenig erfolgversprechend. Unter dem Eindruck einer komplexen Umwelt stellt also die Etablierung von Strukturen der Herstellung synchroner Fremdreferenz eine besonders interessante Lösung dar, da auf diese Weise Prozesse der Selbstorganisation (Menz 2000) ermöglicht und erleichtert werden. Deren wesentliches Merkmal ist die grundsätzliche Ergebnisoffenheit, so dass die durch sie ausgelösten organisationalen Lernprozesse (im Sinne einer Verhaltensänderung der Organisation) im Gegensatz zur antizipierenden Entwicklung eine flexiblere Ausrichtung an sich ändernden Umgebungsbedingungen ermöglichen: Auf der Basis einer kommunikativen Offenheit, eines situationsspezifischen Aushandelns dessen, was in einer konkreten Situation als angemessen gilt, werden individuelle Lösungen für sehr spezifische Umweltafordernungen gefunden.¹¹ Auf diese Weise erreicht die Organisation Flexibilität und Anpassungsfähigkeit und schafft sich so die Möglichkeit, sich nachhaltig weiterzuentwickeln (Menz 2000: 288).

Um ein möglichst authentisches Bild der Arbeit grenzüberschreitender Organisationen in der deutsch-tschechischen Grenzregion zu erhalten, wurden acht Organisationen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen (soziale Arbeit, kulturelle Verbindungsarbeit, Naturschutz, Fort- und Weiterbildung pädagogische Verbindungsarbeit sowie öffentliche Verwaltung) untersucht.¹² In den untersuchten Organisationen wurden zunächst narrative Interviews zu deren Entstehung und Entwicklung sowie teilstrukturierte Interviews zur externen wie internen Sprachverwendung geführt. Aus diesen Daten wurden dann Interaktionstypen identifiziert, die in den Aussagen der Befragten den grenzüberschreitenden Charakter der Organisationen besonders gut verkörpern und daher von großer

11 Begünstigt werden Prozesse der Selbstorganisation laut Menz (2000), der sich empirisch auf die interne Kommunikation eines kleinen Unternehmens bezieht, durch eine intensive interne Kommunikation, die durch eine gemeinsame Muttersprache (Deutsch) sowie flache hierarchische Strukturen begünstigt werden.

12 Hierbei wurde zu Beginn des Forschungsvorhabens eine Liste mit in Frage kommenden Organisationen erstellt und vier repräsentative Organisationen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ausgewählt. Weitere vier Organisationen wurden dann aufgrund von Kontakten aus dem Feld ausgewählt. Auf diese Weise umfasst das Sample des Verbundprojekts sowohl Organisationen, die vorab ausgewählt und gezielt angesprochen wurden, als auch Organisationen, die ‚zufällig‘ zum Gegenstand unserer Forschung wurden.

Wichtigkeit für die Organisationen sind. Beispiele dieser Interaktionen wurden dann mit Einwilligung der untersuchten Organisationen teilnehmend beobachtet, digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Die so gewonnenen Daten weisen eine große Heterogenität auf, da sich in ihnen Arbeitsbesprechungen mit gänzlich unterschiedlichen Funktionen und einem unterschiedlichen Grad an Formalität finden. In zwei Organisationen (die aus Gründen der Anonymisierung im Folgenden Kult01 und Bild01 genannt werden) finden sich in Form von Beiratssitzungen institutionalisierte Interaktionstypen,¹³ die eine Anbindung der Organisation an ihre Umwelt sicherstellen sollen und die hier in Bezug darauf analysiert werden, mit welchen sprachlichen Mitteln darin Fremdreferenz hergestellt wird:

Bild01 ist ein Anbieter von Fort- und Weiterbildungen im Bereich der sozialen Arbeit mit einem Standort auf der deutschen Seite der Grenze. Die Organisation verfügt zum Zeitpunkt der Datenerhebung über drei deutsche Mitarbeiter, die jeweils mit unterschiedlichen Stundenzahlen in Teilzeit für die Organisation arbeiten. Neben dem Leiter sind dies ein Mitarbeiter mit sehr guten Tschechischkenntnissen, der neben organisatorischen Aufgaben insbesondere Übersetzungs- und Dolmetschertätigkeiten für die Organisation ausübt, sowie ein weiterer Mitarbeiter, welcher in die Veranstaltungsorganisation mit eingebunden ist. Die fünf bis acht jährlichen Fortbildungsveranstaltungen richten sich sowohl an deutsche als auch an tschechische Teilnehmer und werden simultan von externen Dolmetschern je nach Dozentensprache in die jeweils andere Sprache gedolmetscht. Die inhaltliche Arbeit der Organisation wird begleitet von einem Beirat mit drei deutschen und sieben tschechischen Mitgliedern, der jährlich in den Räumlichkeiten einer kooperierenden Organisation in der Tschechischen Republik zusammentritt.

Kult01 ist ein deutsch-tschechisches Kulturzentrum, eine „kulturelle Drehscheibe“,¹⁴ die es sich zum Ziel gesetzt hat, den Austausch zwischen Deutschen und Tschechen zu fördern. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung arbeiten am betrachteten deutschen Standort der Organisation vier festangestellte Mitarbeiter. Neben dem deutschen Leiter und zwei weiteren deutschen Mitarbeitern für die Programmplanung und die Veranstaltungsorganisation arbeitet in Kult01 noch ein tschechischer Mitarbeiter, der neben der Funktion als stellvertretender Leiter der Einrichtung vor allem die Kontakte zu tschechischen Partnern ausbaut. Veranstaltungen werden von meist externen Mitarbeitern simultan oder konsekutiv gedolmetscht. Auch in dieser Organisation gibt es einen Beirat, der bezüglich

13 Zur Funktion von Beiräten als institutionalisierte Werkzeuge zur Herstellung von Fremdreferenz vgl. Moldaschl bei Ortmann (2010: 33).

14 Hierbei handelt es sich um eine Selbstbeschreibung in einer Informationsbroschüre der Organisation.

der Muttersprache der Mitglieder paritätisch besetzt ist und zweimal jährlich zusammentritt.

4. Empirische Analyse der beobachteten Interaktionen

Für die Analyse der beobachteten Interaktionen nutze ich als Werkzeug das Konzept der kommunikativen Gattung.¹⁵ Knoblauch und Luckmann (2009: 539) definieren Gattungen dadurch, „dass sich Menschen in einer voraussagbar typischen Weise an vorgefertigten Mustern ausrichten.“ Diese kommunikativen Muster „bilden Orientierungsrahmen für die Produktion und Rezeption kommunikativer Handlungen“ (ebd.). Müller (2006: 131) betont den funktionalen Aspekt kommunikativer Gattungen und definiert diese als „Interaktionen, die routinemäßig mit spezifischen Teilnehmerkonstellationen sowie Arbeitsaufgaben verbunden werden“. Bezogen auf die Funktion der beobachteten Interaktionen, die eine Anbindung an die Umwelt der Organisation sicherstellen sollen, handelt es sich bei den beobachteten Besprechungen demnach um Beispiele einer kommunikativen Gattung. Diese werden nun im Folgenden auf die Besonderheiten ihrer jeweiligen Realisierung auf Ebene der Außenstruktur, der strukturellen Zwischenebene sowie der Binnenstruktur (vgl. Auer 1999) untersucht.

4.1 Außenstruktur

Die Außenstruktur kommunikativer Gattungen gibt Aufschluss darüber, in welche Milieus bestimmte Gattungen eingebunden sind, in welchen kommunikativen Situationen sie erwartet werden können (Auer 1999: 180). So lässt sich beispielsweise die kommunikative Gattung der formalen Arbeitsbesprechung, der auch die hier behandelten Interaktionen zugeordnet werden können, als besonders typische Interaktionsform für den kommunikativen Haushalt von Organisationen bezeichnen.¹⁶ Als wesentliche Merkmale der hier beobachteten Realisierungsform der Beiratssitzung sind die Teilnehmerstruktur zu nennen (der Beirat setzt sich in beiden Fällen aus Teilnehmern mit deutscher und tschechischer Muttersprache zusammen) sowie die Regelmäßigkeit der Zusammenkunft innerhalb eines festgelegten Intervalls. Doch trotz dieser Zugehörigkeit der beo-

15 Zur kommunikativen Gattung vgl. Bergmann 1987; Günthner/Knoblauch 1994; Auer 1999; Knoblauch/Luckmann 2009; zu kommunikativen Gattungen in der interkulturellen Kommunikation siehe Günthner/Luckmann 2002.

16 Zur Bedeutung von Besprechungen für die Organisationsforschung vgl. Schwartzmann 1986; Boden 1994; Menz 2000; Domke 2006.

bachteten Interaktionen zur selben kommunikativen Gattung lassen sich bei einer näheren Betrachtung ihrer Funktion für die jeweilige Organisation durchaus erhebliche Unterschiede feststellen:

Beispiel 1a (Bild01, Mitschnitt01: 134ff.)¹⁷

Vd: Was richtig gut war und das war ein Vorschlag der im letzten Jahr in dieser Runde gemacht wurde.

Dd: A co bylo opravdu velmi =

Vd: = War das Seminar zum "burn out".

Dd: Dobrý seminář a to byl vlastně tento návrh vycházel z té naše komise v minulém roce a to byl ten seminář syndrom vyhoření. Burn out.

Der Moderator (Vd), der gleichzeitig Leiter der Organisation Bild01 ist, greift einen Fall auf, anhand dessen die positive Arbeit der „Runde“ illustriert werden kann: Auf Vorschlag des Beirats wurde ein Seminar organisiert und durchgeführt, das in den Augen des Leiters von Bild01 als besonders erfolgreich bewertet wird. Damit wird indirekt auch der Ablauf der letzten Sitzung und das erreichte Ergebnis als positiv dargestellt: Es ist in diesem Fall besonders gut gelungen, Informationen („Vorschlag“) zu gewinnen, die dann von der Organisation genutzt bzw. umgesetzt werden konnten („Seminar“). Es handelt sich bei dieser Aussage demnach im Sinne des Sprachmanagements um eine positive Bewertung einer konkreten Realisierung der Gattung Beiratssitzung. Anhand des folgenden Beispiels aus Kult01 zeigt sich, dass der Beirat einer Organisation jedoch auch eine gänzlich andere kommunikative Funktion haben kann:

Beispiel 1b (Kult01, Mitschnitt06: 29ff.)

Vd: (...) heute nicht nur das erste Mal als Gast, sondern gleich als Mitglied unseres Kuratoriums begrüßen wenn Sie einverstanden sind.

M2c: Ja, danke sehr (?? wegen Beifall)

Vd: Ich glaube, dass das schon ein äh großer Schritt ist auch (jemand hustet) für uns ein ganz erleichternder denn einige Türen werden dann wohl eher aufgehen wenn Herr [Name] hier bei uns mitarbeitet.

In diesem Beispiel wird nicht die inhaltliche Arbeit des Beirats thematisiert, sondern die Anwesenheit eines neuen Beiratsmitglieds positiv bewertet: Von diesem wird erwartet, dass er die Arbeit der Organisation dadurch unterstützt, dass zukünftig „einige Türen (...) dann wohl eher aufgehen werden.“ Während der Informationsfluss des Beirats von Bild01 aus der Umwelt (bzw. von den Anspruchsgruppen) in die Organisation hinein verläuft, ist im Beispiel von

17 V=Vorsitzender/Moderator, D=Dolmetscher, M=Teilnehmer, W=Teilnehmerin, d=deutsche/r Muttersprachler/in, c=tschechische/r Muttersprachler/in; zu Transkriptionskonventionen vgl. Nekula et al. (2009).

Kult01 aus der beobachteten Interaktion heraus der umgekehrte Weg abzuleiten: Die Organisation versucht in die Anspruchsgruppen hinein zu wirken, die Schnittstelle zur Umwelt wird genutzt, um die Umwelt nach Möglichkeit zu beeinflussen.

So lässt sich bei den beiden beobachteten Interaktionen trotz der scheinbaren Übereinstimmung der Gattungen als institutionalisierte Form der Herstellung von Fremdreferenz ein erheblicher Unterschied in der Funktion feststellen: auf der einen Seite die kommunikative Öffnung der Organisation gegenüber ihrer Umwelt, auf der anderen Seite die kommunikative Erschließung der Umwelt durch die Organisation. Weiter soll nun die Frage beantwortet werden, ob sich diese Unterschiede in der Funktion auch auf anderen Ebenen der Realisierung dieser kommunikativen Gattung widerspiegeln.

4.2 Strukturelle Zwischenebene

Als nächster Schritt soll nun die strukturelle Zwischenebene analysiert werden. Dabei handelt es sich gemäß Auer (1999: 180) um die sequentiellen Ablaufschemata, „also die kommunikativen Rollen der Gesprächsteilnehmer, thematische Strukturregularitäten, Regelmäßigkeiten der Zuteilung des Rederechts, etc.“ Formale Besprechungen sind von einem hohen Maß an Vorstrukturiertheit bestimmt, wie sie beispielsweise durch die Teilnehmerkonstellation (Leiter, Moderator) oder durch die mithilfe von Vortexten (z.B. Tagesordnung) vorgegebene Struktur zum Ausdruck kommt. Die folgenden zwei Beispiele zeigen, wie in den beobachteten Beiratssitzungen auf ein wesentliches vorstrukturierendes Element, nämlich die Tagesordnung Bezug genommen wird.

Beispiel 2a (Kult01, Mitschnitt06: 13ff.)

Vd: (...) Ich äh möchte + darauf hinweisen dass sie äh glaub ich unter form- und fristgerecht unter Angabe eines Tagesordnungsvorschlages äh eingeladen worden sind [?? Lärm durch Tasse und Papierrascheln] auch eine äh zu unserem zweiten Tagesordnungspunkt eine äh ausführliche ++ sag ich a mal Gedankenstütze oder eine Ideensammlung mit der Einladung erhalten haben über die wir dann ausführlich sprechen können.

Der Leiter der Beiratssitzung von Kult01 verweist darauf, dass mit der Einladung eine Tagesordnung verschickt wurde, die jedoch als „Vorschlag“ gekennzeichnet wird und damit noch den Eindruck der Verhandelbarkeit hervorrufen soll. Diese Möglichkeit wird durch den Sprecher allerdings nicht durch kommunikative Mittel unterstützt (beispielsweise durch eine Pause oder die Frage an die Zuhörer nach Ergänzungen). Gleichzeitig sind einzelne Punkte der Tagesordnung schon so weit ausgearbeitet, dass es hierzu Tischvorlagen gibt. Die

Erwähnung dieser Tischvorlage wird von zahlreichen Hesitationen bzw. Reformulierungen begleitet: die „Gedankenstütze“, deren Aufgabe es ist, die Reproduktion einer Idee im rechten Augenblick zu ermöglichen, wird durch den weniger verbindlichen Ausdruck der „Ideensammlung“ ersetzt. So zeigt sich anhand von Aktivitäten des einfachen Sprachmanagements, dass die ursprünglich verwendete verbindliche Formulierung anscheinend nicht der Norm entspricht, die in dieser Situation vom Sprecher als relevant erachtet wird, nämlich der Norm einer kooperativen Aushandlung.

Auch in der Beiratssitzung von Bild01 wird die Tagesordnung als Form der thematischen Vorstrukturierung in der Interaktion durch den Besprechungsleiter relevant gesetzt:

Beispiel 2b (Bild01, Mitschnitt01: 123ff.)

Vd: Ehm, ich hatte ehm, glaube ich einen Vorschlag für eine + Tagesordnung zugeschickt.

Dd: Já jsem vám myslím posílal návrh eh na

Vd: (??) auf Deutsch. + Gibt es auch auf Tschechisch?

Dd: Ano, na pořad dne nebo na ehm program našeho setkání. ++

Vd: Um uns ungefähr so, Leitlinien zu geben für die Besprechung.

Dd: Abychom měli takovou takovou linii hlavní o čem budeme se bavit dneska.

Vd: Fehlt Ihnen etwas, möchten Sie etwas ergänzen?

Dd: Chybí chybí Vám něco na tom na tom programu máte ještě něco na srdci co tam není? Třeba, co bychom tam měli ještě doplnit? (5 Sekunden Pause)

Vd: Ganz natürlich immer unter Verschiedenes haben wir die Gelegenheit=

Dd: Samozřejmě když tak máme poslední bod různě tak tam všechno říci co ještě nebylo řečeno.

Vd: Gut dann wir fangen einfach an.

Dd: Tak prostě začneme.

Wie in Beispiel 2a wird die Tagesordnung, auf deren tschechische Variante explizit Bezug genommen wird, als „Vorschlag“ gekennzeichnet. Die Tagesordnung wird in diesem Beispiel jedoch wesentlich ausführlicher thematisiert. Zunächst wird ihre Funktion für die beobachtete Besprechung nochmals erklärt und das Schreiben in seiner Verbindlichkeit abgeschwächt („um uns ungefähr so, Leitlinien zu geben“). Zum anderen wird der Charakter des Vorschlags hier auch interaktiv realisiert, nämlich wenn der Leiter der Besprechung die Teilnehmer nach Ergänzungen befragt („Fehlt Ihnen etwas, möchten Sie etwas ergänzen“) und nach der Übersetzung dieses Turns ins Tschechische mit einer fünf Sekunden dauernden Pause Wortmeldungen auch tatsächlich ermöglicht. Auch danach erfolgt mit dem Verweis auf den Punkt „Verschiedenes“ nochmals eine Öffnung der Vorstrukturierung zu Gunsten der Teilnehmer. Auf diese Weise wird die vorgegebene Struktur (und damit die Asymmetrie zwischen Sitzungsleiter und Teilnehmern bezüglich der thematischen Entwicklung der Sitzung) abgeschwächt.

4.3 Binnenstruktur

Die Binnenstruktur kommunikativer Gattungen umfasst die sprachlichen Mittel, die in der jeweiligen Gattung zum Einsatz kommen (Knoblauch/Luckmann 2009: 542). In diesem Fall beschränke ich mich auf die Frage der Sprachwahl, d.h. welche Sprachen in dieser aufgrund der Teilnehmerzusammensetzung jeweils potentiell mehrsprachigen Interaktionssituation zum Einsatz kommen. Die Sprachwahl in der in Organisation Bild01 beobachteten Interaktion illustriert das folgende Beispiel:

Beispiel 3a (Bild01, Mitschnitt01: 74ff.)

Vd: Frau [Nachname W1c:]

W1c: (räuspern) Já se jmenuju [Vorname Nachname W1c:], jsem, eh učitelka na střední zdravotnické a vyšší odborné škole, v [Stadt] a =

Dd: = Ich bin [Vorname Nachname W1c:] eh eh ich unterrichte an der =

W1c: = Gesundheitsschule in [Tschechischer Name der Stadt] /D: (pousměje se)/ und wir haben auch eine höhere Fachschule in [Stadt] für soziale Arbeit, so da bin ich tätig.
+++

Zunächst zeigt sich hier, dass die tschechische Teilnehmerin auf Deutsch angesprochen wird, ihren Turn jedoch auf Tschechisch realisiert (und damit einen Sprachwechsel vollzieht). Damit passt sich die Teilnehmerin an die in Beispiel 2b dargestellte Praxis an, dass die Akteure ihre Turns jeweils in ihrer Muttersprache realisieren. Dass dies unabhängig von den individuellen passiven wie aktiven Sprachkenntnissen der Teilnehmer geschieht, zeigt sich in der von W1c realisierten Fremdkorrektur im weiteren Verlauf dieses Beispiels: Ein Zögern des Dolmetschers wird von W1c dazu genutzt, den abgebrochenen Turn des Dolmetschers in deutscher Sprache fortzuführen und zu beenden. Unabhängig von den sprachlichen Kompetenzen der Teilnehmer sind beide Sprachen in der Interaktion so grundsätzlich nahezu gleichberechtigt, auch wenn die deutschen Teilnehmer aufgrund fehlender Tschechischkenntnisse in höherem Maße auf die Leistungen des Dolmetschers angewiesen sind.

Die Sprachwahl in der Beiratssitzung von Kult01 ist dagegen anders organisiert. Die Interaktion verläuft hier zunächst, wie auch aus den bisherigen Beispielen abzuleiten, allein in deutscher Sprache. Dennoch ist auch in dieser Interaktion ein Dolmetscher anwesend, der bei auftretenden sprachlichen Problemen die Sprachmittlung übernehmen soll:

Beispiel 3b (Kult01, Mitschnitt 06: 102ff.)

Vd: (...) bitte Herr [Titel].

M2c: Ja danke sehr. Also, kann ich Deutsch sprechen oder Tschechisch oder sie haben mir angeboten äh die Übersetzung zu machen aber ok[????]

Dc: [Mir ist es egal, /Mc2: ja/ es müssen andere entscheiden.

M2c: Ah ja. ++ /Md4: Verstehen sie [?]/ /M?:Ok./ Ok, also gut. Äh ja also äh das äh [...]

Die erste Wortmeldung eines tschechischen Teilnehmers (M2c) beginnt mit einer Thematisierung der zu wählenden Sprache: Der Teilnehmer behält zunächst die bisher genutzte Sprache, nämlich das Deutsche, bei, und richtet auf Deutsch die Frage der zu wählenden Sprache an den Dolmetscher (Dc). Dieser trifft die Entscheidung über die zu verwendende Sprache jedoch nicht, sondern gibt sie, ohne einen direkten Adressaten zu benennen, weiter: „das müssen andere entscheiden“. Daraufhin richtet sich ein deutscher Teilnehmer an die Runde: Er fragt, ob die Äußerung auf Deutsch verstanden wird, und als dies von einem der tschechischen Teilnehmer verbal bestätigt wird, setzt M2c seinen Turn auf Deutsch fort. An dieser Stelle zeigt sich also, dass die in der Interaktion dominante und in der weiteren Interaktion präferierte Sprache das Deutsche ist, weshalb Abweichungen von diesem Standard (wie beispielsweise die Verwendung des Tschechischen) markiert werden. Und eine weitere Auffälligkeit lässt sich an dieser Stelle festhalten: Bei der Sprachwahl wird nicht die aktive Rolle des Teilnehmers thematisiert (in welcher Sprache möchte der Teilnehmer sprechen?), sondern nur die passive Sprachkompetenz der Teilnehmer („Verstehen sie?“).

Die anhand zweier Beispiele dargestellten jeweils vorherrschenden Muster der Sprachwahl (konsequentes konsekutives Dolmetschen vs. Dolmetschen bei Bedarf) führen dazu, dass der Anteil der übersetzten Originalbeiträge in Bild01 bei ca. 95% liegt, dagegen in der in Kult01 beobachteten Interaktion keine Originalbeiträge ins Tschechische oder ins Deutsche übertragen werden. So lässt sich feststellen, dass der für beide Organisationen postulierte grenzüberschreitende Charakter in der Interaktion in Bild01 über die nahezu gleichberechtigte Präsenz sowohl des Deutschen als auch des Tschechischen sprachlich eher fassbar wird.

In beiden Organisationen wird somit die kommunikative Anbindung an die Außenwelt durch ein Gremium an der Schnittstelle zur Umwelt sichergestellt. Diese Gremien haben die Aufgabe, die Organisation in ihrer inhaltlichen Ausrichtung zu unterstützen. Dabei ist insbesondere in Organisation Bild01 zu beobachten, dass die Gattung der Beiratssitzung in einer Weise realisiert wird, die auf den gezielten Abbau von Formalität ausgerichtet ist, z. B. durch eine entsprechende Aufweichung von strukturierenden Elementen („Vorschlag einer Agenda“), die Aufforderung zu Kommentaren und Beteiligung sowie die weitgehende Neutralisierung der sprachlichen Asymmetrien durch konsekutives Dolmetschen.

5. **Schlussfolgerungen: Kommunikative Symmetrie¹⁸ in den beobachteten Interaktionen**

In Bild01 wird die Beiratssitzung somit hauptsächlich dazu genutzt, Informationen aus der Umwelt, zu der man, z.B. aufgrund sprachlicher Barrieren, nur erschwerter Zugang hat, für die Organisation zu erschließen und für die Weiterentwicklung der Organisation nutzbar zu machen. Mögliche Interessengruppen werden daher über den kommunikativen Raum der Beiratssitzung direkt in die Planungsaktivitäten der Organisation einbezogen. So zeigt die spezifische Realisierung der kommunikativen Gattung auf Ebene der Außenstruktur (Teilnehmerstruktur, Veranstaltungsort), der Binnenstruktur (Vermeidung sprachlicher Barrieren durch konsekutives Dolmetschen) und der strukturellen Zwischenebene (Abschwächung vorstrukturierender Elemente wie beispielsweise der Tagesordnung) eine Öffnung der Gattung zu Gunsten der Partizipation der Teilnehmer. Strukturell bedingte kommunikative Asymmetrien (erschwerter Zugang der Organisation zu Informationen) werden auf diese Weise weitgehend symmetrisiert.

In der Organisation Kult01 hingegen findet eine derart ausgeprägte Öffnung in der kommunikativen Realisierung der Gattung nicht statt, hier liegt der Schwerpunkt auf der Informationsvermittlung der Organisation in ihre Umwelt hinein: Auch dies zeigt sich auf Ebene der Außenstruktur (Teilnehmer sind wichtige Funktionsträger aus dem Bereich der Wirtschaft und Verwaltung), der Binnenstruktur (passives Verständnis entscheidet über Sprachwahl in der Interaktion) und der strukturellen Zwischenebene (thematische Vorstrukturierung wird genutzt, um vorab festgelegte Informationen zu vermitteln).

Abschließend soll nun herausgearbeitet werden, in welcher Weise die zu beobachtenden Unterschiede in der Realisierung der Gattung Auswirkungen auf die kommunikative Symmetrie (und damit auf die Gestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Teilnehmer) dieser Interaktionen über die Sprachgrenze hinweg haben. Als Indikator für die Bewertung der Symmetrie der Interaktion wird dabei die Gesprächsbeteiligung, d.h. der Anteil der von Teilnehmern mit deutscher bzw. tschechischer Muttersprache realisierten Turns gewählt. Hier zeigt sich, dass der Anteil der Originalbeiträge von Sprechern mit tschechischer Muttersprache bezogen auf die gesamten Beiträge in der Beiratssitzung in Bild01 bei ca. 70% liegt, während der Anteil der Beiträge von tschechischen Muttersprachlern in der Beiratssitzung in Kult01 bei unter 15% liegt. Die Organisation

18 Zum Begriff der (A-)Symmetrie vgl. Brock/Meer 2004; zu Macht und Dominanz in Besprechungen vgl. Dannerer (1999: 257ff.).

Bild01 gewinnt demnach im Rahmen dieser Sitzungen wesentlich mehr Informationen aus ihrer tschechischsprachigen Umwelt als dies in Kult01 der Fall ist.

6. Zusammenfassung

So kann festgehalten werden, dass die beiden untersuchten Organisationen das institutionalisierte Herstellen von Fremdreferenz mit unterschiedlichen kommunikativen Strategien zu leisten versuchen und unterschiedliche Strategien der Anpassung an sich ändernde Umgebungsbedingungen nutzen: Während in Kult 01 ein aktives Einwirken auf relevante Stakeholdergruppen und Multiplikatoren zu beobachten ist (und damit die Umsetzung eines bereits bestehenden Konzepts, das auf einer *antizipativen* Anpassung an Bezugsgruppen basiert), steht im Fall von Bild01 eher die Informationsgewinnung im Mittelpunkt, also eine ad-hoc Anpassung in Form der gemeinsamen Entwicklung von Handlungsoptionen als Ausdruck der „flexiblen Beantwortung *gegenwärtiger* Entwicklungen“ (Ortmann 2000: 31, Hervorhebung im Original). Beide Strategien finden ihren Niederschlag in der jeweiligen Realisierung der kommunikativen Gattung der Beiratssitzung, die einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Organisation leisten soll.

Von besonderer Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der beobachteten Gattungen ist dabei die Frage der Sprachwahl, also die mehr oder weniger erfolgreiche Integration der Sprachen der Umwelt in die kommunikativen Räume der Organisation. Hier konnte gezeigt werden, dass sprachliche Barrieren einen erheblichen Einfluss darauf haben, inwieweit Organisationen ihre heterogenen Umwelten kommunikativ in Prozesse der Strategieentwicklung einbinden können. Nachhaltigkeit in der Organisationskommunikation äußert sich demnach in der Fähigkeit, (sprachliche) Pluralität in die Organisation zu integrieren und damit die Voraussetzung für Prozesse der Selbstorganisation zu schaffen. So trägt die spezifische Realisierung kommunikativer Gattungen zur Herstellung von Fremdreferenz, wie sie beispielsweise die hier untersuchten Beiratssitzungen darstellen, wesentlich dazu bei, in welchem Maße sich Organisationen in einer komplexen und dadurch schwer antizipierbaren Umwelt nachhaltig entwickeln können.

Literatur

- Ammon, Ulrich/ Dittmar, Norbert/ Mattheier, Klaus J./ Trudgill, Peter. (Hrsg.) (2004): Sociolinguistics. An International Handbook of the Science of Language and Society = Soziolinguistik: ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft: Volume 1 = 1. Teilband, Bd. 1. 2. Auflage. Berlin: de Gruyter.
- Auer, Peter (1999): Sprachliche Interaktion. Eine Einführung anhand von 22 Klassikern. Tübingen: Niemeyer.
- Avenarius, Horst (1995): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Bergmann, Jörg R. (1987): Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. New York/ Berlin: de Gruyter.
- Bergmann, Jörg R. (2009): Ethnomethodologie. In: Flick et al. 2009: 118–135.
- Boden, Deirdre (1994): The business of talk. Organizations in Action. London/ Cambridge (MA): Polity Press.
- Brock, Alexander/ Meer, Dorothee (2004): Macht – Hierarchie – Dominanz – A-/Symmetrie: Begriffliche Überlegungen zur kommunikativen Ungleichheit in institutionellen Gesprächen. In: Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion 5. 184–209.
- Brugger, Florian (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Wiesbaden: Gabler.
- Dannerer, Monika (1999): Besprechungen im Betrieb. München: Iudicium.
- Domke, Christine (2006): Besprechungen als organisationale Entscheidungskommunikation. Berlin: de Gruyter.
- Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.) (2009): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Garfinkel, Harold (1967): Studies in Ethnomethodology. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Giddens, Anthony/ Joas, Hans/ Krauth, Wolf-Hagen (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Studienausgabe. Frankfurt a.M. [u.a.]: Campus Verlag.
- Gloy, Klaus (2004): Norm. In: Ulrich Ammon et al. (2004): 392–399.
- Günthner, Susanne/ Knoblauch, Hubert (1994): Forms are the food of faith: Gattungen als Muster kommunikativen Handelns. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 46 (4). 693-723.
- Günthner, Susanne/ Luckmann, Thomas (2002): Wissensasymmetrien in der interkulturellen Kommunikation. In: Kotthoff (2002): 213–243.
- Hodíková, Radka (2011): Psychická distance a internacionalizace malých a středních podniků. Empirické šetření na příkladu sasko-českého pohraničí [Psychische Distanz und die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Empirische Untersuchung am Beispiel des sächsisch-tschechischen Grenzraums]. Prag: Grada.
- Holly, Werner/ Nekvapil, Jiří/ Scherm, Ilona/ Tišerová, Pavla (2003). Unequal Neighbours: Coping with Asymmetries. In: Bordering European Identities. Journal of Ethnic and Migration Studies. 29 (5). 819-834.
- Knoblauch, Hubert/ Luckmann, Thomas (2009): Gattungsanalyse. In: Flick et al. (2009): 538-546.
- Kotthoff, Helga (Hrsg.) (2002): Kultur(en) im Gespräch. Tübingen: Narr.
- Llewellyn, Nick/ Hindmarsh, Jon (Hrsg.) (2010): Organisation, Interaction and Practice. Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis. Cambridge (UK)/ New York: Cambridge University Press.
- Marx, Christoph (2012): Diskursive Konstruktion von Verständigung in deutsch-tschechischen Organisationen. In: Nouveaux Cahiers d'allemand. Revue de linguistique et de didactique I. 39-50.

- Menz, Florian (2000): Selbst- und Fremdorganisation im Diskurs. Interne Kommunikation in Wirtschaftsunternehmen. Wiesbaden: DUV.
- Menz, Florian (Hrsg.) (2008): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. München/ Mering: Hampp.
- Müller, Andreas P. (2006): Sprache und Arbeit. Aspekte einer Ethnographie der Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr.
- Nekula, Marek/ Marx, Christoph/ Šichová, Kateřina (2009): Sprachsituation in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in der Tschechischen Republik. In: *Sociolinguistica* 23. 53–85.
- Nekula, Marek/ Nekvapil, Jiří/ Šichová, Kateřina (2005): Sprachen in deutsch-tschechischen, österreichisch-tschechischen und schweizerisch-tschechischen Unternehmen: Ein Beitrag zur Wirtschaftskommunikation in der Tschechischen Republik. In: *Sociolinguistica* 19. 128–143.
- Nekvapil, Jiří (2006): From Language Planning to Language Management. In: *Sociolinguistica* 20. 92-104.
- Nekvapil, Jiří/ Nekula, Marek (2006): On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic. In: *Current Issues in Language Planning* 7 (2&3). 302-327.
- Nekvapil, Jiří/ Sherman, Tamah (Hrsg.) (2009): *Language Management in Contact Situations*. Frankfurt a. M. u.a.: Lang.
- Ortmann, Günther (2010): Organisation, Strategie, Responsivität. Strategieformation als responsive Strukturierung. In: *Schreyögg* (2010): 1-46.
- Porter, Michael E./ Kramer, Mark R. (2006): Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review* 84 (12) Dezember. 78-92.
- Sacks, Harvey (1992): *Lectures on conversation*. Oxford: Blackwell.
- Schmid, Sonja (2000): Korrekturmechanismen in interkulturellen Verhandlungen. Zur Relevanz von interaktiven Mitteln der Verständnissicherung. In: Stadler et al. (2000): 69-86.
- Georg Schreyögg (Hrsg.) (2010): *Organisation und Strategie*. Wiesbaden: Gabler.
- Stadler, Wolfgang/ Binder, Eva/ Kalb, Helmut Kalb (Hrsg.) (2000): *Junge Slawistik in Österreich*. Beiträge zum 1. Arbeitstreffen, Innsbruck, 24.-26.2.1999. Innsbruck: Institut für Sprachwissenschaft an der Universität Innsbruck.
- Schwartzmann, Helen B. (1986): The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies. In: *Research in Organizational Behavior* 8. 233-258.

Nachhaltiges Projektmanagement – Bedeutung der Integrierten Kommunikation in der Innen- und Außerdarstellung von Projekten

Marcus Stumpf & Manfred Brandstätter

Zusammenfassung

Das Scheitern von Projekten im Bereich der Forschung und Entwicklung ist wesentlich auf die mangelhafte – und damit auch nicht-nachhaltige – Kommunikation innerhalb und außerhalb der Projektorganisation zurückzuführen. Das Konzept der Integrierten Kommunikation, das in der Literatur als Prinzip der Nachhaltigkeitskommunikation diskutiert wird (vgl. u.a. Lühmann 2003: 66; Prexl 2010: 251ff.), liefert Ansatzpunkte, um bestimmte Herausforderungen der Projektkommunikation besser bewältigen zu können. So wird z.B. davon ausgegangen, dass eine inhaltliche, formale und zeitliche Integration innerhalb der Projektkommunikation wie auch zwischen Projekt- und Unternehmenskommunikation Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen einheitlich über Projekthinhalte kommunizieren. Einheitliche Botschaften sind zudem hilfreich, um die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Projektkommunikation zu erhöhen. Darüber hinaus erleichtert Integrierte Kommunikation den Zielgruppen das Verstehen der Botschaften und somit auch den Lerneffekt. Dies erscheint gerade für nachhaltige Projektkommunikation, die auf Wissensbildung und Verhaltensänderung abzielt, durchaus wertvoll. Ausgehend von bereits empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren Integrierter Kommunikation (vgl. Stumpf 2005) wird daher in diesem Beitrag deren Übertragbarkeit auf die Projektkommunikation sowie deren Anteil am Projekterfolg am Beispiel von studentischen Hochschulprojekten empirisch überprüft. Abschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Projektkommunikation abgeleitet.

1. Projektkommunikation als Erfolgsfaktor

Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsaktivitäten sind Erkenntnisse aus Studien sowie Projektarbeiten im Bereich der Forschung und Entwicklung, die unabhängig von Branchen zeigen, dass in Projekten eine hohe *Misserfolgsrate* bezüglich der *gesetzten Projektziele* besteht. Dies belegen beispielsweise die Erkenntnisse der so genannten *CHAOS-Studie* in zwei Punkten: Zum einen erreichen circa 70% der in dieser Studie untersuchten Technologieprojekte ihre Vorgaben nicht und übersteigen die vorgegebenen Zeit- und Kostenbudgets. Zum anderen ist der mit Abstand bedeutendste Misserfolgsmoment von in Schiefelage geratenen Projekten die mangelhafte Projektkommunikation. Die Standish Group International Inc., ein internationales Forschungsinstitut mit dem Schwerfeld Projektmanagement, beschreibt in ihrer jährlich wiederkehrenden *CHAOS-Studie* (vgl. *CHAOS* 2011) – mittlerweile in der fünfzehnten Auflage erschienen – die Ergebnisse von über 40.000 internationalen Technologieprojek-

ten. Eines der beiden Studienergebnisse ist die *Kategorisierung von Projekten* in Relation zu ihrem Projekterfolg. Sie identifiziert dabei drei Typen von Projekten:

- Typ-1-Projekte – on time *and* on budget (28%),
- Typ-2-Projekte – on time *or* on budget (23%),
- Typ-3-Projekte – over time *and* over budget *or* aborted (49%).

Ein zweiter Aspekt der Studie identifizierte die *Erfolgsfaktoren* bei den Typ-1-Projekten bzw. die *Misserfolgskfaktoren* bei den Typ-2- und -3-Projekten. Als Erfolgsfaktoren der Typ-1-Projekten kamen die Autoren der CHAOS-Studie zu folgender Aussage, gereiht nach Häufigkeiten:

- *Exekutive unterstützt die Projekte*: Das Top-Management in einem Unternehmen fungiert als interner Auftraggeber in Projekten. Der interne Projektauftraggeber übt dabei die Rolle des Projektmentors aus und kann im Bedarfsfall eine Ressourcenverfügbarkeit auf Anfrage der Projektleitung ermöglichen.
- *Einbeziehung der Nutzer*: Die Nutzer der Projektergebnisse in den Typ-1-Projekten – das sind z.B. in Software-Projekten die Anwender, in Organisationsprojekten die von den organisatorischen Änderungen betroffenen Mitarbeitenden oder in Produktentwicklungsprojekten die Endkunden – werden schon frühzeitig in die Projektierung mit einbezogen.
- *Erfahrener Projektleiter*: Projektleiter von Typ-1-Projekten verfügen über die notwendigen methodischen, sozialen und querschnittspezifischen Kompetenzen. Diese „erfolgsrelevanten“ Kompetenzen werden inhaltlich in den Whitepapers der International Project Management Association (IPMA) (vgl. ICB 2009: 9ff.) bzw. der Whitepapers des Project Management Institute (PMI) (vgl. PMBOK 2008) explizit aufgeführt und beschrieben.
- *Einhaltung von Standards*: Die Projekte der Typ-1-Kategorie weisen eine Standardisierung in der Projektbeauftragung, der Planung, Durchführung und im Abschluss von Projekten auf. Als Standards im Sinne von Vereinheitlichungen werden in diesem Kontext wiederkehrend zur Anwendung kommende Verfahrensanweisungen und Formatvorlagen verstanden. Diese orientieren sich inhaltlich im Wesentlichen an den Whitepapers der IPMA und PMI. Bestimmend war im Punkt der Standardisierung der Umstand, ob generelle Standardisierungen und daher eingehende Verbesserungen in den Projekten derselben Unternehmen beobachtet werden konnten. Grundsätzlich werden derartige kontinuierlichen Verbesserungen in der Literatur auch

als Merkmal für den Projektreifegrad verstanden (vgl. Schelle et al. 2007: 491ff.).

- *Zuverlässige Schätzungen*: Darunter verstehen die Autoren der Studie die Abprüfbarkeit der Schätzergebnisse aus der Projektbeauftragungs- sowie der Projektplanungsphase mit den realen Ergebnissen nach Abschluss des Projektes. Dies bedingt jedoch einen institutionell vorgenommenen Vergleich der Planwerte mit den Ergebniswerten unter Einbeziehung aller Projektbeteiligten. Auch hier kommt ein ausgeprägter Kommunikationsaspekt zum Tragen.

In der Aufstellung der *Misserfolgskfaktoren* bei den Typ-2 und -3-Projekten dominiert der Faktor Kommunikation. Dabei ermittelten die Autoren der Studie ein *Defizit in der internen und externen Kommunikation* von Projekten. Als interne Kommunikation sind alle kommunikativen Handlungen zwischen den Personengruppen innerhalb des Projektes zu verstehen. Die Personengruppen eines Projektes sind in Projektmitglieder- und -mitarbeitende, sowie dem Projektleiter und dem internen Projektauftraggeber definiert. Unter externer Kommunikation versteht die Lehre des Projektmanagements die kommunikativen Handlungen zwischen Projektpersonen und ihrem Umfeld (vgl. Brennhold/Streich 2009; IPMA-Baseline 2009: 20; PMBOK 2008).

Diese Ergebnisse entsprechen auch denen von Lechler (1997), der in seinen Forschungsaktivitäten zum Themenbereich „Projektkommunikation“ darauf hingewiesen hat, dass gerade projektinterne und -externe Kommunikation Schlüsselfaktoren für den Erfolg bzw. das Scheitern von Projekten sind.

Die Ergebnisse der seit dem Jahre 1998 wiederkehrend erstellten CHAOS-Studie werden durch eine *Studie der Gesellschaft für Projektmanagement* (vgl. Engel et al. 2006) bestätigt, die als einen wesentlichen Erfolgsfaktor die Kommunikation im Sinne von nachhaltiger Kommunikation innerhalb und außerhalb der Projektorganisation identifiziert. In der Studie wurde ermittelt, dass durchschnittlich 37% aller Projekte als nicht erfolgreich bzw. 63% als erfolgreich eingeschätzt werden. Anhand der Einschätzung des Projekterfolgs lassen sich drei *Unternehmenstypen* unterscheiden:

- *Top-Unternehmen*: Hierzu werden Unternehmen kategorisiert, die Projekte zu mindestens 80% erfolgreich durchführen.
- *Standard-Unternehmen*: Im Rahmen der Studie wurden alle jene Unternehmen zu dieser Kategorie gezählt, die 50-80% ihrer Projekte erfolgreich durchführen. Diese Unternehmen gelten laut Studienautoren auch als Abbild der heutigen Projektpraxis.

- *Low-Unternehmen*: Zu dieser Kategorie gehören Unternehmen, bei denen weniger als 50% der Projekte erfolgreich sind.

In Bezug auf die *Projektkommunikation* kommen die Autoren entsprechend zu folgenden Erkenntnissen:

- Top-Unternehmen kommunizieren über angemessenes Projektreporting professionell zum Management.
- Top-Unternehmen kommunizieren im Gesamtunternehmen regelmäßig über die Projekte und deren Fortschritt.
- Neben etablierten Informationswegen werden dialogorientierte, interaktive Kommunikationsmethoden eher weniger angewandt.
- Die gesonderte Rolle eines Kommunikationsverantwortlichen ist bei Low- wie bei Top-Unternehmen nur in Ausnahmefällen etabliert (vgl. Engel et al. 2006).

Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist zudem, dass eine der Hauptursachen für das Scheitern von Projekten darin liegt, dass die in der Startphase eines Projektes notwendigen kommunikativen Handlungen (u.a. zyklische Abstimmungen in der frühen Phase des Projektes zwischen internen und externen Auftraggeber sowie das frühe Einbeziehen des Projektleiters) nicht vorgenommen werden (vgl. IPMA-Baseline 2009: 10f.; Kummer et al. 1985: 24ff.; Schelle et al. 2007: 134ff.).

Weitere Untersuchungen zeigen schließlich, dass viele Projektleiter dem Aspekt der Kommunikation innerhalb und außerhalb der Projektorganisation eine eher untergeordnete Stellung zuordnen (vgl. Litke 2007). Litke und Kunow (2008) kommen in ihren Arbeiten zum Ergebnis, dass die Ursachen mangelhafter Projektkommunikation in unklarer Zielgruppendefinition, Ausprägung des Inhaltes und Wahl der Kommunikationsverfahren sowie -mitteln liegen. Zudem nennen sie „transparente Kommunikation“ im Sinne der einheitlichen Strukturierung von Inhalten, Verfahren und Verhalten in der Projektkommunikation als Erfolgsfaktor. Zusammenfassend kann somit von einer hohen *Korrelation zwischen Kommunikationsverhalten und Projekterfolg* gesprochen werden (Brennhold/Streich 2009: 65ff.).

2. Nachhaltigkeitskommunikation und Integration

Um das Wesen nachhaltiger Kommunikation detaillierter zu beschreiben, werden nachfolgend die damit verbundenen Begrifflichkeiten erläutert. Der *Begriff*

der *Nachhaltigkeit* setzt sich im allgemeinen Verständnis aus drei Komponenten zusammen, die auch als *Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit* bezeichnet werden (vgl. Axmann 2008: 42ff.):

- Unter *ökologischer Nachhaltigkeit* wird das Bestreben verstanden, Natur und Umwelt für die kommenden Generationen zu erhalten.
- Die *ökonomische Nachhaltigkeit* beschreibt eine Wirtschaftsweise, die dauerhaft eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand bietet.
- Ergebnis einer *sozialen Nachhaltigkeit* ist eine Gesellschaft, die Partizipation für alle ihre Mitglieder ermöglicht, um so eine auf Dauer zukunftsfähige und lebenswerte Gesellschaft zu schaffen.

Den nachfolgenden Generationen ist demnach ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches System zu hinterlassen, in dem die natürlichen Lebensgrundlagen erhalten werden sowie die gesellschaftliche Solidarität und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gleichberechtigt Berücksichtigung finden (vgl. BMU/BDI 2002: V). Im ursprünglichen Wortsinn und im Sprachgebrauch besteht das Wort „Nachhaltigkeit“ aus dem Wortstamm „nach“ und „Haltigkeit“ im Sinne von: etwas „hält“ lange „nach“ dem es gebaut oder es in Bewegung gesetzt wurde. Entsprechend erläutert der Duden Nachhaltigkeit mit „längere Zeit anhaltende Wirkung“ (Duden 2011).

Aus der Kombination der Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Kommunikation“ (im marketingspezifischen Sinne) ergibt sich der *Begriff der Nachhaltigkeitskommunikation*, der nachfolgend einer genaueren Betrachtung unterzogen wird. Ziemann definiert den Begriff allgemein als „... weltgesellschaftlicher (massenmedial begleiteter) Prozess, der aus der rekursiven Anordnung von Beiträgen und Argumenten zum Thema besseren Lebens in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht besteht“ (Ziemann 2007: 126f.). Am Beispiel des Marketing stellen Schulz et al. (2008: 34) klar, dass zwei *Arten der Nachhaltigkeitskommunikation* zu unterscheiden sind: Die Nachhaltigkeitskommunikation, wie sie oben von Ziemann definiert wurde, und die nachhaltige Kommunikation, die sich auf eine „nachhaltige“ Wirkungsweise der Kommunikationsinstrumente bezieht und die möglichst nachhaltig im Sinne von ressourceneffizient kommuniziert. In diesem Beitrag wird auf die letzte Variante fokussiert.

Als wichtiges *Prinzip der Nachhaltigkeitskommunikation* verweisen zahlreiche Autoren (u.a. Luhmann 2003: 66) auf die *Integration*. Aus Sicht der Nachhaltigkeitskommunikation spielt der Integrationsgedanke in der Tat in vielfältiger Hinsicht eine wichtige Rolle. Durch die integrierte Sichtweise von ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten des Wirtschaftens weist das

Nachhaltigkeitskonzept zum einen selbst eine Integrationskomponente auf. Zum anderen handelt es sich bei der Nachhaltigkeitskommunikation nicht um einen eigenen Programmbereich der Public Relations, wie etwa interne Kommunikation, Medienarbeit, Investor Relations oder Educational Relations, sondern vielmehr um einen Aufgaben- und Themenbereich, der im Sinne einer Querschnittsfunktion situativ in die verschiedenen Programmbereiche inhaltlich integriert wird. Zudem verlangen konfliktreiche Themenbereiche, wie sie mit der Nachhaltigkeit verbunden sind, eine symmetrische und dialogorientierte Kommunikationsform, bei der die Anliegen der externen Anspruchsgruppen nach innen getragen und in die Entscheidungsabläufe des Unternehmens integriert werden (vgl. Lühmann 2003: 32). Zusammenfassend wird somit deutlich, dass sich aus der integrationsorientierten Kommunikation Anknüpfungspunkte für die Nachhaltigkeitskommunikation ableiten lassen.

3. Integrationsorientierte Kommunikationsansätze

Die seit Jahren fortschreitende Sättigung der Märkte, eine zunehmende Vielfalt an Marken in den unterschiedlichen Produktbereichen sowie eine festzustellende Homogenität der Produkte hat bewirkt, dass Unternehmen heute weniger in einem Produkt- als vielmehr in einem Kommunikationswettbewerb stehen (Bruhn 2006: 24). Gleichzeitig haben sich die Medienangebote sowie die eingesetzten Kommunikationsinstrumente und -mittel in einer Art und Weise vervielfältigt, dass von einer Atomisierung der Medien gesprochen werden kann, aus der als Konsequenz eine Informationsüberlastung der Konsumenten resultiert. Die damit verbundenen Reaktanzeffekte verstärken sich darüber hinaus durch Widersprüche in der Kommunikation von Unternehmen, wenn die Aussagen in unterschiedlichen Medien nicht übereinstimmen. Die skizzierten Entwicklungen in den Kommunikations- und Medienmärkten verdeutlichen ansatzweise die Herausforderungen, denen sich kommunikationstreibende Unternehmen gegenüber sehen. Vor diesem Hintergrund wird seit Jahren verstärkt die Forderung nach einer *Integrierten Kommunikation* gestellt und in der konzeptionellen Forschung (beispielsweise Schultz et al. 1993; Zerfaß 1996; Caywood 1997; Kirchner 2001; Bruhn 2009) sowie in der Praxis intensiv diskutiert. Damit verbindet sich die Überlegung, dass durch eine intensivere Koordination innerhalb der gesamten Kommunikation die Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, bei den Kunden, Mitarbeitenden und anderen Zielgruppen effektiver und effizienter gestaltet wird (Bruhn 2009: 5).

Nachfolgend soll nun auf den *Ansatz der Integrierten Kommunikation nach Bruhn* eingegangen werden, der konkrete Ansatzpunkte für eine Umsetzung

Integrierter Kommunikation in der Praxis liefert. Bruhns Ansatz der Integrierten Kommunikation unterscheidet sich vom zuvor erläuterten Ansatz der Nachhaltigkeitskommunikation zwar durch seine starke Marketingorientierung und eine Fokussierung auf die Zielgruppen Management, Mitarbeitende und Kunden. Dennoch liefert das Konzept Anknüpfungspunkte, um bestimmte Herausforderungen der Nachhaltigkeitskommunikation besser bewältigen zu können – beispielsweise Nachhaltigkeitskommunikation in multinationalen Unternehmen oder Herausforderungen durch Glaubwürdigkeitsprobleme (vgl. Prexl 2010: 256f.).

Bruhns Ansatz basiert auf den Erkenntnissen der Gestaltpsychologie, die davon ausgeht, dass eine einheitliche Wahrnehmung durch widersprüchliche oder inkonsistente Informationen erschwert wird. Im Umkehrschluss geht Bruhn davon aus, dass Unternehmenskommunikation als „Einheit“ aufzutreten habe. Voraussetzung dafür sei Integrierte Kommunikation, die Bruhn definiert als

„... ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln“ (Bruhn 2009: 22).

4. Forschungsfragen und empirisches Vorgehen

Entsprechend der Definition des Projektmanagements lassen sich Projekte als „Unternehmensformen auf Zeit“ definieren (vgl. Grün 2004: 182ff.; Schelle et al. 2007: 27ff.; ICB 2009; IPMA-Baseline 2009). Wird dies vorausgesetzt und die in den vorherigen Kapiteln dargestellten Definitionen der nachhaltigen Kommunikation sowie die Ausführungen zur Integrierten Kommunikation als Prinzip der Nachhaltigkeitskommunikation berücksichtigt, so stellt sich die Frage, ob ein *positiver Zusammenhang zwischen Integrierter Kommunikation und nachhaltigem Projekterfolg* besteht.

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden abgeschlossene Projekte im Bereich der angewandten Forschung am Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg in Form einer Kurzstudie analysiert. Im Befragungszeitraum von Spätsommer bis Herbst 2011 wurden dazu 18 Projektleiter via Online-Fragebogen quantitativ befragt. Bei einer Rücklaufquote von 83,3% konnten schließlich N=15 Fragebögen berücksichtigt werden. Die Fragestellungen der Studie bauten dabei auf bereits vorliegenden Erfolgsfaktoren der Integrierten Kommunikation auf (vgl. Stumpf 2005), die dem Forschungsgegen-

stand des Projektmanagements entsprechend angepasst und wie folgt formuliert wurden:

- *Projektleiter belebt die Kommunikation:* Der Projektleiter steigert die Motivation des Projektteams durch einen gezielten Einsatz von Kommunikation. Er ist selber Vorbild in Bezug auf die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Projektes.
- *Rahmen für Kommunikation:* Richtlinien für die Kommunikation in Form von Zielen, Zielgruppen, Inhalt, Form und Häufigkeit der Kommunikation sind vorgegeben.
- *Kontrolle des Kommunikationsrahmens:* Es erfolgt eine Kontrolle in Bezug auf Ziele, Zielgruppe, Inhalt, Form und Häufigkeit der Kommunikation.
- *Projektumfeldanalyse:* Das Kommunikationsumfeld des Projektes wird intern und extern analysiert.
- *Inhaltliche Abstimmung der Kommunikation:* Es liegen identische Informationen ohne inhaltliche Veränderungen in Bezug auf Ziele, Zielgruppen, Strategien, Instrumente, Maßnahmen und Botschaften vor.
- *Einheitliches Erscheinungsbild:* Die Form der Kommunikation entspricht der Angemessenheit in Bezug auf den Kommunikationszweck (z.B. lehnt sich die äußere Gestaltung aller Informationsschreiben an Anrainer eines Bauprojektes am Corporate Design des Auftraggebers an; die inhaltliche Gestaltung ist dabei vom Aufbau und Wording her betrachtet einheitlich).
- *Produktiver Informationsaustausch:* Der effektive und effiziente Informationsaustausch zwischen den internen und externen Projektmitarbeitenden in Bezug auf die Erwartungshaltung ist gegeben (z.B. ein Statusreport für Leistungsfortschrittskontrolle vom Projektleiter in Richtung Auftraggeber beinhaltet eine stichtagbezogene Darstellung der Leistungen, der Termine und der Kosten nach einfachem Ampelstatus; eventuelle Zusatzinformationen werden sparsam in Summe auf einem DIN A4-Blatt vermerkt).
- *Einheitliches Kommunikationsverständnis:* Die Bedeutung für ein einheitliches Kommunikationskonzept ist im Projektteam gegeben; die Wichtigkeit der internen Kommunikation wird erkannt.
- *Kommunikationsfreundliche Projektorganisation:* Eine derartige Projektorganisation manifestiert sich in einer schlüssigen Aufbau- und Ablauforganisation (Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse), in der auf eine Weitergabe und Verteilung von Informationen in einem ausgewogenen Mix aus formeller und informeller Kommunikation Wert gelegt wird.
- *Kommunikationsverantwortlicher bestimmt:* Die Verantwortlichkeit der gesamten Kommunikation innerhalb und außerhalb des Projektes durch eine Person oder Personengruppe ist gegeben.

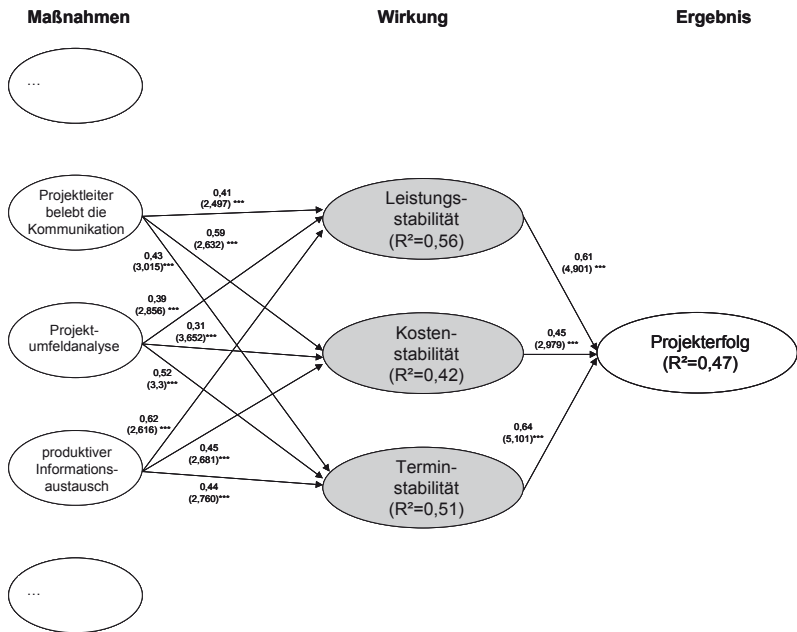
Neben dem Vorliegen dieser Maßnahmen der Projektkommunikation wurden zudem die Ausprägungen der primären Wirkungen des Projektmanagements sowie der Erfolg der Projekte erhoben. Unter den so genannten *primären Wirkungen des Projektmanagements* ist nach Definition des traditionellen Projektmanagements die Leistungs-, die Kosten- und die Terminstabilität bzw. die Einhaltung entsprechender Vorgaben zu verstehen (vgl. Lechler 1997: 44; Schelle et al. 2007: 31ff.). Diese Wirkungen bezeichnen jene Aspekte, die den Scope eines Projektes beschreiben, die in der Planungen definiert werden und die während der laufenden Projektumsetzung möglichst stabil, also wenig zu verändern sind (vgl. ICB 2009; IPMA-Baseline 2009). Projekterfolg wird in diesem Zusammenhang mit dem Erreichen der primären Projektziele definiert. Dies sind Leistungsziele (definierter Funktionsumfang), Terminziele (Einhaltung der geplanten Terminvorgaben) und Kostenziele (Erreichung des Leistungs- und Terminziels unter Einhaltung des geplanten Kostenrahmens). Der Grad des Projekterfolges drückt sich dabei im Erreichungsgrad der Primärziele aus (Lechler 1997: 18ff.; Strohmeier 2003: 29ff.).

5. Datenanalyse und Forschungsergebnisse

Zur Analyse der Befragungsergebnisse wurde die *Partial Least Squares (PLS)-Pfadanalyse* angewandt (Lohmöller 1989; Chin 1998; Tenenhaus et al. 2005) und für die Berechnung des entsprechenden Modells die statistische Anwendungssoftware SmartPLS 2.0 verwendet (Ringle et al. 2005). Das PLS-Verfahren wird vor allem dann eingesetzt, wenn – wie im vorliegenden Fall – kleine Stichproben zu schätzen sind, da es sich bei der PLS-Pfadanalyse um ein iteratives Schätzverfahren handelt, bei dem sich die benötigte Fallzahl an der umfangreichsten Regressionsanalyse im Modell orientiert. In der einschlägigen Literatur wird als heuristische Herangehensweise vorgeschlagen, die Regressionsgleichung mit der größten Anzahl an zu schätzenden Indikatoren multipliziert mit fünf bis zehn als Mindestgröße des Samples zu verwenden. Aus dem Konstrukt Leistungsstabilität mit drei Indikatoren auf den Projekterfolg ergibt sich im vorliegenden Fall eine Mindestzahl an zu schätzenden Fällen von 15 bis 30. Mit $N=15$ wurde in der vorliegenden Untersuchung insofern gerade noch die Untergrenze dieser Vorgabe erreicht.

Die in Abbildung 1 dargestellten Ergebnisse der Analyse in Form von Schätzwerten der Pfadkoeffizienten zwischen den verschiedenen Konstrukten, die Ergebnisse der Signifikantstests via Bootstrapping in Klammern sowie die vier Bestimmtheitsmaße der latenten endogenen Variablen ermöglichen die Beurteilung der Güte der unterstellten Struktur des geschätzten Modells. Die Da-

tenanalyse ergibt, dass die drei Maßnahmen der Integrierten Kommunikation – *Projektleiter belebt die Kommunikation*, *Projektumfeldanalyse* und *produktiver Informationsaustausch* – als einzige unabhängige Konstrukte einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Konstrukte Leistungs-, Kosten- und Terminstabilität ausüben, weshalb sich Abbildung 1 auf diese Konstrukte konzentriert. Die weitere Analyse der Ergebnisse stützt die bereits in der Literatur vorliegende Annahme (vgl. Lechler 1997: 18ff.; Strohmeier 2003: 29ff.), dass ein statistisch signifikanter Einfluss dieser Projektwirkungen auf den Projekterfolg besteht.



Ergebnisse für das Gesamtmodell Identifikation (N=15); Ermittelt unter Einsatz von smartPLS 2,0 (Ringle et al. 2005). Signifikanztest durch Bootstrapping mit 100 Iterationen; * p ≤ 0,05 (kritischer Wert 1,895); ** p ≤ 0,01 (kritischer Wert 2,475); *** p ≤ 0,001 (kritischer Wert 3,310).

Abb. 1: Messergebnisse des PLS-Pfadmodells (N=15).

Der Literaturempfehlung entsprechend erfolgt die Evaluierung reflektiver Messmodelle in PLS anhand der Gütekriterien Inhaltsvalidität, Indikatorreliabilität, Konstruktrelia-bilität sowie Diskriminanzvalidität (Abbildung 2; Krafft et al. 2005). Die *Inhaltsvalidität* bezeichnet dabei den Grad, zu dem die Variablen eines Messmodells dem inhaltlichen Bereich des Konstruktes angehören. Durch

die Verwendung von etablierten Skalen wurde dies im vorliegenden Fall sichergestellt. Die Überprüfung der *Indikatorreliabilität* erfolgt über die Beurteilung der Faktorladungen der jeweiligen Indikatoren. Dabei hat generell 50% der Varianz des Indikators das jeweilige Konstrukt zu erklären, wodurch sich ein Wert für die Faktorladung von 0,7 ergibt ($0,7 = \sqrt{0,5}$) (vgl. Huber et al. 2007, die einen Wert von mindestens 0,6, idealerweise jedoch größer 0,8 empfehlen). Zudem wurde mit der *Konstruktreliabilität* das Maß dafür überprüft, wie gut ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten Indikatoren gemessen wird, und das erfordert, dass die Indikatoren, die demselben Konstrukt zugeordnet werden, eine starke Korrelation untereinander aufweisen. Überprüft wird die Konstruktreliabilität anhand der internen Konsistenz sowie des Cronbach's Alpha, wobei für beide Kriterien Werte der Indikatoren von größer als 0,7 als annehmbar angesehen werden (vgl. Himme 2006). Abbildung 2 zeigt, dass die Werte der internen Konsistenz sowie für die Cronbach's Alpha-Werte für alle Konstrukte über diesem Grenzwert liegen.

Modellidentifikationen N = 15	Beurteilung Messmodell		
	Validität: Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	Konstruktreliabilität: Innere Konsistenz/ Com- posite Reliability	Konstruktreliabilität: Cronbach's Alpha
Projektleiter belebt die Kommunikation	0,69	0,83	0,77
Projektumfeldanalyse	0,63	0,86	0,82
produktiver Informationsaustausch	1,00	1,00	1,00
Leistungsstabilität	0,61	0,90	0,87
Kostenstabilität	0,72	0,71	0,81
Terminstabilität	0,62	0,78	0,86
Projekterfolg	0,69	0,71	0,74
Mindestwert	0,6	0,7	0,7

Abb. 2: Gütemaße für das PLS-Modell ($N=15$).

Über die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) wurde schließlich die *Diskriminanzvalidität* überprüft. Diese ist ein Maß dafür, wie gut die latenten Variablen tatsächlich eigenständige Konstrukte darstellen. Zur konkreten Überprüfung

kommt das Fornell-Larcker-Kriterium zum Einsatz (vgl. Fornell/ Larcker 1981: 45). Entsprechend diesem Kriterium liegt Diskriminanzvalidität dann vor, wenn die DEV des jeweiligen latenten Konstrukts (hier: Projekterfolg) größer ist als jede quadrierte Korrelation des betrachteten Konstrukts mit einem anderen latenten Konstrukt im Untersuchungsmodell ($DEV > \text{quadrierte Korrelation}$). In der vorliegenden Korrelationsmatrix zeigt sich eine geringe Korrelation zwischen den Konstrukten Kostenstabilität und Projekterfolg von 0,24 sowie eine etwas höhere Korrelation zwischen Leistungsstabilität und Projekterfolg von 0,39 sowie zwischen Terminstabilität und Projekterfolg von 0,44. Hieraus ergibt sich: $DEV \text{ Projekterfolg} = 0,69 > \text{Leistungsstabilität } r^2 = 0,0576$, $DEV \text{ Projekterfolg} = 0,69 > \text{Kostenstabilität } r^2 = 0,1521$ sowie $DEV \text{ Projekterfolg} = 0,69 > \text{Terminstabilität } r^2 = 0,1936$. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Diskriminanzvalidität im Modell vorliegt und die Güte des Modells über alle Gütekriterien hinweg als akzeptabel beurteilt wird.

6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Der vorliegende Beitrag hatte zum Ziel, die Beziehung zwischen Kommunikationsmaßnahmen bzw. -verhalten und Projekterfolg zu analysieren. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich bei den analysierten Projekten für folgende Maßnahmen der Integrierten Kommunikation ein Zusammenhang zu den Projektzielen bestätigte:

- Projektleiter belebt die Kommunikation,
- Projektumfeldanalyse und
- produktiver Informationsaustausch.

Entsprechend lassen sich aus der vorliegenden Kurzstudie verschiedene *Handlungsempfehlungen* ableiten, die als Empfehlungen für die kommende Aktualisierung der regionalen *White Papers der International Project Management Association (IPMA)* – geplanter Erscheinungstermin Herbst 2014 – einzubringen sind. Diese White Papers – bevorzugt werden in der vorliegenden Arbeit dabei die Papers der IPMA, da diese im europäischen Raum etablierter sind als die des Project Management Institute (PMI) – verstehen sich grundsätzlich als Empfehlungen für die Einführung und Umsetzung von Projektmanagement in Unternehmen. Die darin beschriebenen Standards resultieren jeweils aus tausenden von Projektergebnissen und werden von Experten als *Best Practices* beschrieben sowie wiederkehrend im Zyklus von drei bis sechs Jahren überarbeitet und neu aufgelegt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit geht es nun zum einen um die Erweiterung eines bestehenden Instrumentes im Rahmen der White Papers IPMA-Baseline (vgl. IPMA-Baseline 2009: 18, 35): Die *Projektumfeldanalyse (PUA)* ist als ein Instrument für das nachhaltige Kommunikationsmanagement in Projekten zu empfehlen (vgl. IPMA-Baseline 2009: 18f.). Die PUA kommt zwar momentan als Instrument in der Projektplanung zum Einsatz, wenn sie als Werkzeug für die Risikoidentifizierung verwendet wird, um die Projektstakeholder mit ihren Einfluss- und Bedrohungsfaktoren zu identifizieren (vgl. Patzak/Rattay 2008: 24ff.). Die PUA würde in der aktualisierten Form jedoch an Bedeutung gewinnen, wenn sie zusätzlich als Instrument der Identifizierung von Kommunikationszielgruppen, des Kommunikationsinhaltes, der Kommunikationsverfahren und der Kommunikationswerkzeuge eingesetzt werden würde (vgl. PMBOK 2008; Litke 2007; Schelle et al. 2007; Litke/Kunow 2008).

Als weitere Handlungsempfehlung kann mit der so genannten *Projektkommunikationsmatrix* die Erstellung eines neuen Instruments in der Kommunikationsplanung aus der vorliegenden Studie abgeleitet werden. Die Projektkommunikationsmatrix ist eine Darstellungsform, in der eine Verknüpfung zwischen Kommunikationsgruppen innerhalb eines Projektes sowie Kommunikationsinhalten erfolgt. Sie dient der Gegenüberstellung von Zielgruppen, Kommunikationsinhalten, -arten und -häufigkeiten. Diese sehr simple, jedoch wirksame Darstellung bringt bereits in der Planung eines Projektes den Überblick, wer mit wem, wann sowie in welcher Form kommunizieren sollte (vgl. beispielhaft Abb. 3).

Was	Wann	Wer	Womit	Dokumente
Startup	Projektstart	Auftraggeber, Projektleiter, Team	Info-Meeting	Projektauftrag
Planung	Planungsphase	Projektleiter, Team	Workshop	Protokolle, Projekthandbuch
Leistungsfortschrittsmeldung	zyklisch (monatlich oder nach Bedarf)	Auftraggeber, Projektleiter	Info-Meeting	Protokolle, Projekthandbuch
Leistungsfortschrittsmeldung	wöchentlich	Projektleiter, Arbeitspaket-Leitung.		
Closedown	Projektabschluss	Auftraggeber, Projektleiter, Team, Anwender	Info-Meeting, Protokolle	Protokolle, Ergebnisdokumente, Projekthandbuch

Abb. 3: Beispiel einer Kommunikationsmatrix.

Schließlich ist als dritte Erkenntnis der vorliegenden Kurzstudie der Projektleiter in seiner Rolle als Kommunikationsverantwortlicher stärker zu akzentuieren, indem die *Rollenbeschreibung des Projektleiters* in Richtung Projektkommunikation und Kommunikationsverantwortlichkeit zu erweitern ist. Diese Kommunikationsverantwortlichkeit ist dabei als eine nicht delegierbare Verantwortlichkeit anzusehen. In der aktuellen Literatur wird die Rolle des Projektleiters bisher in den Schwerpunkten Führung und Controlling eines Projekts definiert. Der Kommunikationsaspekt ist dabei bisher untergeordnet (vgl. Kummer et al. 1985: 48ff.; Schelle et al. 2007: 317ff.; ICB 2009; IPMA-Baseline 2009: 4f.). Folgende neue *Verantwortlichkeiten* im Kontext zur Verbesserung der Projektkommunikation können aus der vorliegenden Studie für den Projektleiter abgeleitet werden:

- *Projektkommunikation*: Die Verantwortlichkeit für die gesamte mündliche und schriftliche Kommunikation ist in die Start- und Planungsphase sowie in die Umsetzungs- und Abschlussphase eines Projektes explizit aufzunehmen. Als Beispiel einer neuen Verantwortlichkeit kann dabei die zyklische Abstimmung speziell in der Startphase zwischen dem Projektleiter und dem internem Auftraggeber eines Projektes definiert werden, wobei hierbei der schriftlichen Ausformulierung des Projektauftrages durch den Projektleiter eine stärkere Bedeutung zukommt.
- *Projektmarketing*: Die Neuerung würde in Form von Informationskampagnen zur Zielerreichung sowie Teilzielerreichung innerhalb und außerhalb der Projektorganisation zum Tragen kommen und nicht nur große, sondern auch mittlere sowie kleinere Projekte betreffen.
- *Präventionskommunikation*: Konflikt- und Krisenkommunikation ist zwar bereits Bestandteil im Aufgabenportfolio des Projektleiters (vgl. ICB 2009; IPMA-Baseline 2009: 50f.; PMI 2008; Schelle et al. 2007: 421ff.). Die Neuerung würde die Aufnahme von so genannten Problembereichten in die ständige Leistungsfortschrittskontrolle sowohl von der Arbeitspaketleitung in Richtung Projektleitung, als auch von Projektleitung zum internen Projektauftraggeber mit dem Nutzen einer Präventionskommunikation betreffen.

Ausgehend von der Forschungsfrage bzgl. der Übertragbarkeit der Erfolgsfaktoren der *Integrierten Kommunikation* auf die Projektkommunikation sowie der Ermittlung des Zusammenhangs zwischen Projektkommunikation und Projekterfolg kann folgendes Fazit gezogen werden: Die *Integrierte Kommunikation* ist als Ansatz zur Optimierung einer nachhaltigen Projektkommunikation

sinnvoll. Es besteht in Projekten eine hohe Korrelation zwischen dem Einsatz einzelner Maßnahmen der Integrierten Kommunikation und dem Projekterfolg.

Literatur

- Albers, Sönke/ Klapper, Daniel/ Konradt, Udo/ Walter, Achim/ Wolf, Joachim (Hrsg.) (2006): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Axmann, Christina (2008): Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation. Theoretische Aspekte und empirische Ergebnisse zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Unternehmenskommunikation am Beispiel von Volkswagen. Dissertation an der Technischen Universität Carolo Wilhelmina zu Braunschweig. Braunschweig: TU Braunschweig.
- Bliemel, Friedhelm/ Eggert, Andreas/ Fassott, Georg/ Henseler, Jörg (Hrsg.) (2005): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode. Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BMU/BDI (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensführung. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.
- Brennhold, Jens/ Streich, Richard (2009): Kommunikation in Projekten. In: Wastian et al. (2009): 61-82.
- Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Kommunikation. In: Schwarz/Braun (2006): 23-79.
- Bruhn, Manfred (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Caywood, Clarke L. (Hrsg.) (1997): The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications. New York: McGraw-Hill.
- CHAOS (2011): CHAOS-Studie. http://standishgroup.com/newsroom/chaos_manifesto_2011.php. Zugriff: 10.11.2011.
- Chin, Wynne W. (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: Marcoulides (1998): 295-358.
- Duden (2011): Homepage. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit#Bedeutung1>. Zugriff: 30.11.2011.
- Engel, Claus/ Menzer, Marcus/ Nienstedt, Daniela (2006): GPM/PA-Studie. Nürnberg: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).
- Fornell, Claes/ Larcker, David F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: Journal of Marketing Research 48 (1). 39-50.
- Grün, Oskar (2004): Taming Giant Projects. Berlin/ Heidelberg/ New York: Springer.
- Himme, Alexander (2006): Gütekriterien der Messung. Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: Albers et al. (2006): 383-400.
- Homburg, Michael (2005): Erfolgsfaktor Information, Kommunikationsmanagement in Projekten. In: Littke (2006): 545-577.
- Huber, Frank/ Herrmann, Andreas/ Meyer, Frederik/ Vogel, Johannes/ Vollhardt, Kai (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares. Eine anwendungsorientierte Einführung. Wiesbaden: Gabler.
- ICB (2009): IPMA Competence Baseline Version 3.0, Version Deutsch. <http://www.p-m-a.at/ICB-pm-baseline-und-pm-basic-syllabus/View-category.html>. Zugriff: 30.11.2011.
- IPMA-Baseline (2009): IPMA Projectmanagement Baseline Version 3.0, Version Deutsch. <http://www.p-m-a.at/ICB-pm-baseline-und-pm-basic-syllabus/View-category.html>. Zugriff: 30.11.2011.
- Kirchner, Karin (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Krafft, Manfred/ Götz, Oliver/ Liehr-Gobbers, Kerstin (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes. In: Bliemel et al. (2005): 71-86.
- Kummer, Walter A./ Spühler, Roland W./ Wyssen, Rudolf (1985): Projektmanagement. Leitfaden zur Methode und Teamführung in der Praxis. Zürich: Springer.
- Kuster, Jürg/ Huber, Eugen/ Lippmann, Robert/ Schmid, Alphons/ Schneider, Emil/ Witschi, Urs/ Wüst, Roger (2006): Handbuch Projektmanagement. Berlin u.a.: Springer.
- Lechler, Thomas (1997): Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Litke, Hans D. (Hrsg.) (2007): Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Evolutionäres Projektmanagement. München: Carl Hanser.
- Litke, Hans D./ Kunow, Ilonka (2008): Projektmanagement. München: StS.
- Lohmüller, Jan-Bernd (1989): Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares. Heidelberg: Physica.
- Lühmann, Birte (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Diplomarbeit. Center for Sustainability Management e.V. Lüneburg: Universität Lüneburg.
- Marcoulides, George A. (Hrsg.) (1998): Modern Methods for Business Research. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Michelsen, Gerd/ Godemann, Jasmin (Hrsg.) (2007): Handbuch der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Oekom.
- Patzak, Gerold/ Rattay, Günter (2008): Leitfaden zum Management von Projekten. Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde.
- PMBOK (2008): A Guide of the Project Management Body of Knowledge. Washington: Project Management Institute.
- Prexl, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden: VS.
- Ringle, Christian M./ Wende, Sven/ Will, Alexander (2005): SmartPLS 2.0 (beta). <http://www.smartpls.de>. Hamburg. Zugriff: 14.06.2012.
- Schelle, Heinz/ Ottmann, Roland/ Pfeiffer, Astrid (2007): Projektmanager. Nürnberg: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM).
- Schultz, Donn E./ Tannenbaum, Stanley I./ Lauterborn, Robert F. (1993): Integrated Marketing Communications. Pulling it Together & Making it Work. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Schulz, Werner F./ Hörschgen, Hans/ Kirstein, Sandra/ Kreeb, Martin/ Motzer, Melanie (2008): Nachhaltigkeitsmarketing: Sachstand und Perspektiven. In: Schwender et al. (2008): 25-48.
- Schwarz, Torsten/ Braun, Gabriele (Hrsg.) (2006): Leitfaden Integrierte Kommunikation. Waghäusel: marketing-BÖRSE.
- Schwender, Clemens/ Schulz, Werner F./ Kreeb, Martin (Hrsg.) (2008): Medialisierung der Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis.
- Strohmeier, Helmut (2003): Was ist eigentlich Projekterfolg? In: Projektmanagement aktuell. Heft 3/2003. 29-32.
- Stumpf, Marcus (2005): Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation – Messung des Entwicklungsstandes der Integrierten Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Tenenhaus, Michel/ Vinzi, Vincenzo E./ Chatelin, Yves-Marie/ Lauro, Carlo (2005): PLS Path Modelling. Computational Statistics & Data Analysis 48 (1). 159-205.
- Wastian, Monika/ Braumandl, Isabell/ Rosenstiel, Lutz v. (2009): Angewandte Psychologie für Projektmanager. Berlin/ Heidelberg: Springer.
- Zerfaß, Ansgar (1996): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ziemann, Andreas (2007): Kommunikation der Nachhaltigkeit. Eine kommunikationstheoretische Fundierung. In: Michelsen/ Godemann (2007): 123-133.

Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung: Die Rolle der Kommunikation im CRM. Theorie und empirische Ergebnisse

Florian U. Siems, Brian P. Rieger, Frank M. Hannich
& Dirk C. Moosmayer¹

Abstract

Seit Mitte der 90er Jahre findet in den Wirtschaftswissenschaften das Thema Customer Relationship Management („CRM“) Beachtung. Die Grundidee, die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden zu verbessern, wurde zum einen von der (Wirtschafts-)Informatik aufgegriffen und findet u.a. in Form von Software-Lösungen Anwendung. Zum anderen entstand insbesondere im Marketing ein neues Teilgebiet, das auch als „Relationship Marketing“ bezeichnet wird. Eine zentrale Idee des Relationship Marketing ist, durch eine Verbesserung des Umgangs mit den Kunden die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung – im Extremfall in Form einer „lebenslangen“ (emotionalen) Bindung der Kunden an ein Unternehmen – zu steigern. Mit dem vorliegenden Beitrag soll konkret betrachtet werden, welche Rolle die Kommunikation innerhalb eines derartigen (nachhaltigen) Relationship Marketing spielen kann – und tatsächlich spielt. Der Beitrag ist hierzu wie folgt aufgebaut: Zunächst wird die Forschungsfrage aus theoretischer Sicht klassifiziert, konkretisiert und diskutiert. Im Anschluss werden (Teil-)Ergebnisse aus einer 2009 in der Schweiz durchgeführten Befragung von Managern aufgezeigt und Schlussfolgerungen für die Bedeutung der Kommunikation abgeleitet.

1. Relationship Marketing und Nachhaltigkeit

Marketing ist in den 50er und 60er Jahren zu einer professionellen Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaft geworden (vgl. z.B. Bruhn 2002: 15-18; Homburg/Krohmer 2009: 6-9; Meffert et al. 2012: 7-18). In dieser Zeit erfolgte zunächst meist eine Fokussierung auf Konsumgüter und „klassische“ *Marketinginstrumente* in Form der so genannten „4 Ps“ (product, price, promotion, place, McCarthy 1960, vgl. auch z.B. Homburg/Krohmer 2009; Meffert et al. 2012):

- Produktpolitik („Wie kann man erfolgreich neue Produkte entwickeln und wie bestehende noch erfolgreicher managen?“),

1 Die Autoren danken den Teilnehmern der Konferenz EUKO 2011 für Ihre konstruktiven und hilfreichen Hinweise bei der Präsentation der hier vorgestellten Ergebnisse in Aarhus sowie den anonymen Gutachtern des vorliegenden Beitrages für Ihre wertvollen Verbesserungsvorschläge im Rahmen des Review-Prozesses.

- Preispolitik („Was soll der (potenzielle) Nachfrager aufwenden müssen um eine Leistung bei einem Unternehmen oder einer Organisation zu beziehen?“),
- Kommunikationspolitik („Wie können einem (potenziellen) Nachfrager Informationen über eine Leistung oder ein Unternehmen/eine Organisation selbst vermittelt bzw. die entsprechende Wahrnehmung gesteuert werden?“) und
- Vertriebspolitik („Wie kann der Weg der Leistung vom Anbieter zum (potenziellen) Nachfrager gestaltet werden?“).

Seit seiner Entstehung hat sich Marketing kontinuierlich weiterentwickelt (vgl. z.B. Bruhn 2002: 15-18; Homburg/Krohmer 2009: 6-9; Meffert et al. 2012: 7-18). Zu diesen Weiterentwicklungen zählen insbesondere die Ausweitung vom (zunächst stark bzw. ausschließlich betrachteten) *Konsumgüterbereich* auf andere Branchen und Märkte, insbesondere *Dienstleistungen* und *Business-to-Business-Leistungen*. Gerade in den letzteren beiden Bereichen zeigte sich dabei die Notwendigkeit, der besonderen Relevanz von (langfristigen) Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern noch expliziter Rechnung zu tragen als dies im „klassischen“ (Konsumgüter-)Marketing der Fall war. Gerade diese Diskussionen zu einem (bezogen auf die Anbieter-Kunde-Beziehung) „nachhaltigeren“ Marketing werden heute oft als Vorläufer des sog. „*Beziehungsmarketing*“ (engl.: „Relationship Marketing“) verstanden (vgl. z.B. Bruhn 2003; Siems et al. 2012).

Seit den 90ern findet in Wissenschaft und Praxis „*Relationship Marketing*“ bzw. allgemeiner „Customer Relationship Management (CRM)“ als neue Management- und Marketingperspektive Beachtung (vgl. hierzu insbesondere die richtungsweisenden Arbeiten von Grönroos 1990; 1994 und Gummesson 1987; 1994; vgl. hierzu auch Gummesson 2002: 3; Siems et al. 2012), insbesondere auch verknüpft mit dem Schlagwort „customer orientation“ (vgl. z.B. Bruhn 2003: 3ff.). Unter anderem die erwähnten skandinavischen Wissenschaftler – namentlich Grönroos und Gummesson – propagierten in dieser Zeit Relationship Marketing als neue Marketingsichtweise (Siems et al. 2012). Unterstützt wurde die Verbreitung durch Reichheld/Sasser, die in einer auch heute noch viel zitierten Studie die Profitabilität einer langfristigen Kundenbeziehung aufzeigten (Reichheld/Sasser 1990; Bruhn 2003: 4ff.; Siems et al. 2012).

Die Ansätze des Relationship Marketing werden inzwischen bei weitem nicht mehr nur für die ursprünglichen Bereiche Dienstleistungen und Business-to-Business-Leistungen verwendet, sondern z.B. auch im *Konsumgütermarketing* (vgl. z.B. Sheth/Parvatiyar 1995; Bagozzi 1995; O'Malley/Tynan 2000)

sowie im *Not-for-Profit-Marketing* (vgl. z.B. MacMillan et al. 2005; Bryce 2007; Knox/Gruar 2007) (Siems et al. 2012: 4).

Auch wenn heute feststeht, dass das Relationship Marketing das alte traditionelle Marketing nicht ersetzt, sondern „nur“ ergänzt (Payne 2000; Bruhn 2003: 12; Siems et al. 2012), hat sich Relationship Marketing heute zweifelsohne als wichtiger Teilbereiche eines modernen Marketing etabliert (vgl. z.B. Siems et al. 2012).

Zur Realisierung der Ziele des Relationship Marketing werden sowohl „traditionelle“ Marketinginstrumente und Ansätze (z.B. die vorher erwähnten „4 Ps“, Product, Price, Promotion, and Place) als auch neuere Instrumente (z.B. Kundenkarten und Clubs) diskutiert (Homburg et al. 2009: 299; Siems et al. 2012: 4). Entsprechend ist auch hier nicht alles tatsächlich „neu“, sondern oft nur – mit der neuen (bzw. neu stark betonten) Zielsetzung einer langfristigen Kundenbeziehung – „neu angewendet“ (vgl. z.B. Siems et al. 2012: 4).

Drei zentrale *Merkmale* des Relationship Marketing seien in diesem Zusammenhang erwähnt (vgl. hierzu z.B. neben den obigen unten genannten spezifischen Quellen auch Finne/Grönroos 2009: 182; Siems et al. 2011a; Siems et al. 2012):

- Relationship Marketing betont die langfristige Perspektive. Hier ist klar der Bezug zu „Nachhaltigkeit“ erkennbar (vgl. ähnlich Pombriant 2010: 6).
- Relationship Marketing betont die Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern (vgl. z.B. Duncan/Moriarty 1998: 1; Bruhn 2003: 13; Lindberg-Repo/Grönroos 2004: 229 und 231).
- Relationship Marketing fokussiert auf Kundenemotionen (vgl. weiterführend z.B. Rieger et al. 2010; Siems et al. 2011a; 2011b sowie die dort jeweils genannten Quellen).

Mit dem vorliegenden Beitrag soll konkret betrachtet werden, welche Rolle die *Kommunikation* innerhalb eines derartigen (nachhaltigen) Relationship Marketing bzw. CRM spielen kann – und tatsächlich spielt (vgl. Schaubild 1). Wie vorher erläutert und im Schaubild dargestellt, kann dabei zum einen CRM als Denkrichtung und Kommunikation als Instrument des Marketing gesehen werden, zum anderen können natürlich beide Bereiche auch als unabhängige (und über das Marketing hinausgehende) Fachdisziplinen verstanden werden. Die Dimension „Nachhaltigkeit“ ist hier dem bekannten Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit entsprechend strukturiert dargestellt (ökologisch/ökonomisch/sozial, vgl. zur Bedeutung und Entstehung dieses Modells z.B. Hauff/Kleine 2009: 113ff.) und weist (mögliche) Schnittstellen zu allen anderen Bereichen auf.



Schaubild 1: Marketing, Kommunikation, Nachhaltigkeit und CRM.

2. Die Rolle der Kommunikation innerhalb eines (nachhaltigen) Relationship Marketing

Basierend auf den vorherigen Überlegungen lässt sich direkt ableiten, dass der Kommunikation im Relationship Marketing eine besondere Aufgabe zukommt: Entsprechend den drei oben genannten Merkmalen kommt ihr die Aufgabe zu, den *Aufbau und Erhalt einer langfristigen Beziehung* zwischen einem Anbieter und seinen Kunden zu unterstützen. Dabei geht es im Gegensatz zu einigen „traditionellen“ Ansätzen der Marketing-Kommunikation weniger um eine einseitige, sondern vielmehr um eine *dialogorientierte Kommunikation* (vgl. z.B. Duncan/Moriarty 1998: 1; Bruhn 2003: 13; Lindberg-Repo/Grönroos 2004: 229 und 231). Sie hat zudem die Aufgabe, im Sinne des Relationship Marketing angestrebte *Kundenemotionen* wie z.B. Vertrauen und Verbundenheit und Commitment zu fördern (vgl. z.B. Siems/Lackus 2010; Siems et al. 2012).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Finne/Grönroos (2009), die folgende Definition für Kommunikation im Sinne eines Relationship Marketing („*Relationship Communication*“) vorschlagen:

„Relationship communication is any type of marketing communication that influences the receiver’s long-term commitment to the sender by facilitating meaning creation through integration with the receiver’s time and situational context. The time context refers to the receiver’s

perception of the history and envisioned future of his/her relationship with the sender. The situational context refers to other elements internal or external to the receiver.“ (Finne/Grönroos 2009: 180-181).

Gleichzeitig stellen Finne/Grönroos (2009) dabei fest, dass Ansätze zu Besonderheiten der Kommunikation im Sinne eines Relationship Marketing bisher in der Literatur zur Marketingkommunikation eher vernachlässigt wurden (Finne/Grönroos 2009, 183). Eigene ergänzende Recherchen bestätigen dieses Ergebnis: Es finden sich nur relativ wenige konzeptionelle, zum Teil auch empirisch gestützte Ansätze, die das Thema explizit angehen. Exemplarisch erwähnt seien die Ansätze von Lindberg-Repo/Grönroos (2004) und Frommeyer (2005). Darüber hinaus finden sich Ansätze, in denen Kommunikation bzw. Teilaspekte der Kommunikation in Modelle des Relationship Marketing integriert werden (vgl. z.B. Theron et al. 2008). Allen diesen bisherigen Ansätzen ist gemeinsam, dass der Kommunikation eine große Rolle für ein „Beziehungsmarketing“ zugesprochen wird.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt ein in jüngerer Zeit zum Thema Relationship Marketing publizierter Ansatz: Siems/Lackus (2010) entwickeln aufbauend auf einer früheren Überlegung bei Brandstätter et al. (2007) den sogenannten „Life Event Cycle“ (vgl. z.B. Siems 2009; Siems 2010) dahingehend weiter, dass sie aus ihm Ansatzpunkte für Planungsinstrumente und Maßnahmen der Kommunikationsstrategie ableiten. Die Grundidee des Life Event Cycle ist dabei, Kunden und Ihre Bedürfnisse dynamisch zu betrachten, indem der Bedarf nach einer bestimmten Leistung im Zeitverlauf für ein Kundensegment – ggf. auch für einen einzelnen Kunden – abgebildet wird. Im Sinne eines Relationship Marketing ist es dabei wichtig, den Kundenkontakt auch in Phasen des Nicht-Bedarfs zu halten bzw. den Kunden in derartigen Phasen nicht für die Zukunft gänzlich zu verlieren. Einen Überblick über einen derartigen Life Event Cycle und mögliche damit verbundene kommunikationspolitische Maßnahmen zeigt Schaubild 2.

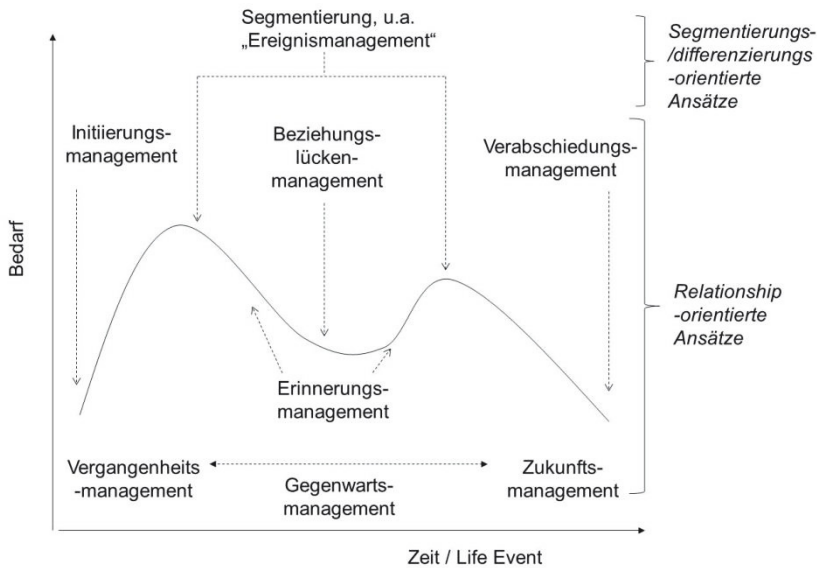


Schaubild 2: Überblick über Ansätze der Kommunikationsstrategie in Verbindung mit dem (hier exemplarisch dargestellten) Life Event Cycle (Quelle: Siems/Lackus 2010: 32).

Wie im Schaubild zu erkennen, kommt der Kommunikation im Verlauf einer (langfristigen) Beziehung mit einem Kunden (x-Achse) und dabei auftretenden Bedarfsschwankungen des Kunden nach Leistungen des Anbieters (y-Achse) eine vielfältige Bedeutung zu: Je nach Lebensphase des Kunden bzw. dem zugehörigen (potenziellen) Bedarf des Kunden ist u.a. durch Kommunikation eine Kundenbeziehung

- zu initiieren („Initiierungsmanagement“),
- in Phasen von Bedarfs- bzw. Beziehungslücken Maßnahmen aufrecht zu erhalten („Beziehungslückenmanagement“)
- und schließlich, wenn zukünftig mit keinem Bedarf des Kunden mehr zu rechnen ist, eine geeignete Verabschiedung zu gestalten („Verabschiedungsmanagement“) (Siems/Lackus 2010: 33).

Eine spezielle Form des Beziehungslückenmanagements stellt dabei das „Erinnerungsmanagement“ dar (Siems/Lackus 2010: 35; vgl. auch Siems 2009: 147):

Gerade am Ende einer Phase mit einem hohen Bedarf nach einer bestimmten Leistung und einer folgenden Phase mit einem (kurzfristig) geringeren Bedarf aus Sicht des Kunden ist es von zentraler Bedeutung, die Kunden auf die Attraktivität des Anbieters auch in späteren Phasen hinzuweisen bzw. dann kurz vor Beginn einer späteren Phase mit wieder höherem Bedarf die Kundenbeziehung durch geschickte Kommunikation mit auf die neue Phase zugeschnittenen Angeboten zu reaktivieren.

Daneben weisen Siems/Lackus auf zahlreiche Möglichkeiten einer neuen *Differenzierung* der Kommunikation auf Basis eines entsprechenden Life Event Cycles hin. Hierzu zählt auch ein „Ereignismanagement“ dahingehend, dass in der Kommunikation konkret auf „Globalereignisse“ (d.h. Ereignisse, die alle aktuellen und potenziellen Kunden betreffen, z.B. Jahreswechsel, Weihnachten), aber auch auf Individualereignisse (d.h. kundenindividuelle Ereignisse, z.B. erster Schultag, Geburtstag, Hochzeit usw.) Bezug genommen werden kann, um die Kommunikation noch stärker an individuellen Kundenbedürfnissen auszurichten (Siems/Lackus 2010: 37ff.; Siems 2009: 146).

Neben dem Life Event Cycle bestehen diverse weitere „Tools“ des Relationship Marketing, für die eine zentrale Rolle der Kommunikation vermutet werden kann, z.B. Ansätze des *Beschwerdemanagements* (vgl. z.B. Bruhn 2008: 211) oder Ansätze des *Erwartungsmanagements* (vgl. z.B. Bruhn et al. 2006). Des Weiteren könnte „*Kommunikationsqualität*“ ein eigenes Konstrukt innerhalb der sog. „Erfolgskette des Relationship Marketing“ („Qualität → Kundenzufriedenheit → Kundenbindung → ökonomischer Erfolg“) sein (Frommeyer 2005).

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Kommunikation kommt im Relationship Marketing basierend auf theoretischen Grundüberlegungen zum Fach eine *entscheidende Rolle* zu. Auch hierzu durchgeführte empirische Kundenbefragungen bestätigen diese Aussage (vgl. für eine gute Zusammenfassung zum Stand der Forschung z.B. auch Theron et al. 2008: 999).

Ähnlich stellt auch bereits Andersen (2001) fest:

“Several relationship marketing scholars agree that communication is a fundamental aspect of relationship development. Communication is the quintessence of coordinating behaviour in any organizational setting, and marketing relationships are no exception (Cummings 1984; Hutt/Speth 1995).” (Andersen 2001: 168).

Lindberg-Repo/Grönroos (2004: 229) bekräftigen:

“Successful relationship marketing requires organisations to manage communication processes with customers so that value is created for both of them from the building and developing of their relationship over time.” (Lindberg-Repo/Grönroos 2004: 229).

Der Kommunikation kommt folglich eine *Schlüsselrolle* im Relationship Marketing zu. Gerade vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob auch von Seiten der Unternehmen diese große Bedeutung der Kommunikation erkannt wurde.

Hier setzen die im Folgenden aufgezeigten (Teil-)Ergebnisse einer empirischen Studie an. Neben der Frage, ob die Bedeutung der Kommunikation aus Sicht von Unternehmen erkannt wird, wird dabei auch auf ggf. vorliegende Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmenstypen (insbesondere Unternehmen, die selbst Unternehmen als Kunden haben, „Business-to-Business“, im Folgenden kurz: „B2B“ vs. Unternehmen, die private Endverbraucher als Kunden haben, „Business-to-Consumer“, im Folgenden kurz: „B2C“) sowie einen möglichen Effekt der Unternehmensgröße eingegangen.

3. Empirische Ergebnisse zur Rolle der Kommunikation innerhalb eines (nachhaltigen) Relationship Marketing

3.1 Erhebungsdesign: Die CRM-Zeitreihenstudie der ZHAW

Die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) führt seit 2007 jährlich eine Befragung von CRM-Entscheidungsträgern in der Schweiz durch. Neben dem jeweils aktuellen Status des CRM werden dabei auch jedes Jahr spezielle Schwerpunktthemen aufgegriffen. Die Studie aus dem Jahr 2009, auf der die folgenden Auswertungen basieren, hatte das Schwerpunktthema „Emotionen“, die Stichprobengröße betrug in diesem Jahr 332 CRM-Entscheidungsträger (Inhaber, Geschäftsführende, Marketingverantwortliche, CRM-Verantwortliche u. ä.), was einer Rücklaufquote von knapp 22% entspricht.

Die Datengrundlage für die folgenden Auswertungen ist wie folgt entstanden (Rüeger et al. 2010, entnommen Siems et al. 2011a: 22): Entsprechend den übergeordneten Forschungszielen der gesamten Zeitreihenstudie standen in der Schweiz tätige mittlere und große Unternehmen im Vordergrund der Studie, entsprechend wurde hier der Schwerpunkt bei der Stichprobenbildung gesetzt. Ausdrücklich von der Befragung ausgeschlossen wurden öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe.

Die Bereitschaft von 1.529 Unternehmen zur Studienteilnahme 2009 wurde telefonisch erfragt. Um Lerneffekte durch die Befragung zu vermeiden wurde hierzu gegenüber den Studien der beiden Vorjahre (2007 und 2008) eine neue Zufallsstichprobe aus der Gesamtheit der mittleren und großen Unternehmen der Schweiz gezogen. 856 Unternehmen erhielten per E-Mail den Link zum Online-

Fragebogen. Schlussendlich gingen 332 verwertbare Fragebögen in die Auswertung ein, was einer Rücklaufquote von knapp 22% entspricht. Im Vergleich zu den letzten beiden Jahren mit Rücklaufquoten von rund 30% ist dies als ein klarer Rückgang zu erkennen, der vermutlich auf die 2009 schlechte wirtschaftliche Lage zurückzuführen ist. (Rüeger et al. 2010, entnommen Siems et al. 2011a: 22).

Die Stichprobe lässt sich hinsichtlich Branchen für die Hauptzielgruppe (mittlere und große Unternehmen) wie folgt beschreiben (Rüeger et al. 2010, entnommen Siems et al. 2011b: 22):

- 146 verwertbare Fragebögen stammen von Unternehmen, die angaben, Ihre Kunden seien vorwiegend im B2B-Bereich. Diese 146 gehörten folgenden Branchen an: Verarbeitendes Gewerbe (31), Metallindustrie/ Maschinen/Fahrzeuge (21), Bau und Bauzulieferer (18), Unternehmensdienstleistungen (16), Elektroindustrie und Präzisionsinstrumente (14), Sonstige Dienstleistungen und Energie (12), Telekommunikation und Informatik (9), Chemie/Pharma/Kunststoffe (8), Detailhandel (6), Tourismus und Verkehr (5), Finanzdienstleistungen und Versicherungen (3), Versandhandel (2) und Gesundheits- und Sozialwesen (1).
- 45 verwertbare Fragebögen stammen von Befragten, die angaben, ihr Unternehmen hätte überwiegend Kunden aus dem Bereich B2C. Diese Unternehmen gehörten zu folgenden Branchen: Finanzdienstleistungen und Versicherungen (13), Detailhandel (10), sonstige Dienstleistungen/Energie (7), Tourismus und Verkehr (6), Chemie/Pharma/Kunststoffe (3), Versandhandel (2), Gesundheits- und Sozialwesen (1); Metallindustrie, Maschinen, Fahrzeuge (1), Bau und Zulieferer (1) und Sonstiges verarbeitendes Gewerbe (1).
- 76 Unternehmen gaben an, ohne klare Tendenz mit Schwerpunkt zu einer der beiden Gruppierungen sowohl B2B als auch B2C Kunden zu haben (im Folgenden bezeichnet als „B2B&B2C“). Diese Unternehmen waren folgenden Branchen zuzuordnen: Sonstige Dienstleistungen und Energie (16), Tourismus und Verkehr (14), Bau und Bauzulieferer (12), Finanzdienstleistungen und Versicherungen (8), Sonstiges verarbeitendes Gewerbe (8), Metallindustrie, Maschinen, Fahrzeuge (6), Unternehmensdienstleistungen (5), Detailhandel (3), Chemie/Pharma/Kunststoffe (1), Elektroindustrie und Präzisionsinstrumente (1), Telekommunikation und Informatik (1), Versandhandel (1).

Einen Überblick über die gesamte *Stichprobenstruktur* – inklusive kleiner Unternehmen sowie nicht nach Größe oder Unternehmenstyp zuordenbarer Unter-

3.2.1 Relevanz der Kommunikation aus Sicht der Kunden

Obwohl in der Studie grundsätzlich Manager befragt und damit an sich der Unternehmenssicht gefolgt wurde, zielten zwei Teilfragestellungen auf die Kundensicht – aus Sicht der Manager – ab. Gefragt wurde:

- „Fühlen Sie sich selbst Unternehmen, mit denen Sie *geschäftlich* zu tun haben, emotional verbunden? (Frage 5a) Wenn ja: Warum? (Frage 5b)“
- „Haben Sie als Konsument (*privat*) eine emotionale Bindung zu Unternehmen? (Frage 6a) Wenn ja: Warum? (Frage 6b)“

Die Ergebnisse der Auswertung von Frage 5a und 6a zeigt Schaubild 4.

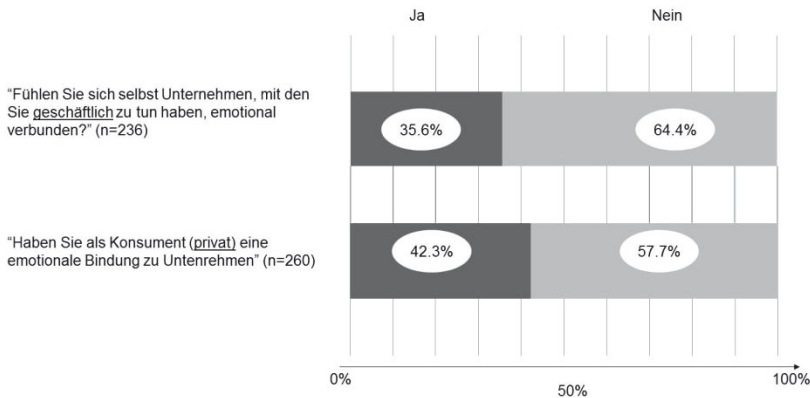


Schaubild 4: Einschätzung der eigenen emotionalen Bindung (vgl. auch ähnlich Siems et al. 2011b: 33 bzw. Hannich et al. 2009: 38; die Abweichungen der Zahlen im Vergleich zu diesen anderen Quellen resultieren daraus, dass bei der vorliegenden Auswertung andere Sub-Sample zu Grunde gelegt wurden, vgl. Schaubild 3).

Grundsätzlich haben wie die Zahlen in Schaubild 4 zeigen wie vorher vermutet Emotionen einen entsprechend (relativ) hohen Stellenwert für das Relationship Marketing (vgl. auch Siems et al. 2011a und 2011b). Ob und inwieweit sich dies nun auf Kommunikation zurückführen lässt, sollte u.a. mit den Auswertungen auf die beiden zugehörigen offenen Fragen (5b und 6b, s.o.) untersucht werden.

Die Ergebnisse einer Inhaltsanalyse der offenen Fragen, warum sich die CRM-Verantwortlichen emotional an Unternehmen im *privaten Umfeld* gebunden fühlen, zeigen folgende Gründe (Kategorien) für die eigene, private Bindung an ein Unternehmen (Hannich et al. 2009: 38; Siems et al. 2011b: 34):

- Identifikation / Sympathie mit Produkt / Unternehmen / Image / Kultur (40,6%)
- Qualität Produkte / Dienstleistung (23,8%)
- Gute Betreuung / Service (21,8%)
- persönlicher Kontakt / Beziehung (15,8%)
- Vertrauen (12,9%)
- Langjährige Beziehung (7,9%)
- Sonstiges (16,8%)

Warum sich CRM-Verantwortlichen emotional an Unternehmen im *geschäftlichen Umfeld* gebunden fühlen, zeigt ein etwas anderes Bild (Hannich et al. 2009: 39; Siems et al. 2011b: 34): Geschäftlich fördert vor allem eine partnerschaftliche Beziehung und persönlicher Kontakt die emotionale Bindung. Konkret wurden folgende Gründe (Kategorien) für die eigene geschäftliche Bindung an ein Unternehmen genannt (Hannich et al. 2009: 39; Siems et al. 2011b: 34):

- Partnerschaftlichkeit (46,0%)
- Persönlicher Kontakt / Beziehung (33,3%)
- Langjährige Beziehung (23,0%)
- Vertrauen (21,8%)
- Identifikation / Sympathie mit Produkt / Unternehmen / Image / Kultur (12,6%)
- Qualität Produkte / Dienstleistung (11,5%)
- Sonstige (12,6%)

Interessant – und angesichts der vorherigen Erläuterungen zur vermuteten Relevanz der Kommunikation eher überraschend – ist, dass Kommunikation explizit in den Ergebnissen der Inhaltsanalysen weder bei der privaten noch bei der geschäftlichen Bindung vorkommt. Dennoch deuten die Ergebnisse der Inhaltsanalysen (und analog die Einzelstatements) natürlich darauf hin, dass Kommunikation – zumindest indirekt – eine Rolle aus Sicht der Nachfrager spielt, sowohl B2B als auch B2C: Zweifelsohne stehen zahlreiche der vorher genannten Aspekte in Zusammenhang mit unterschiedlichen Kommunikationsformen von

Unternehmen, z.B. mit Werbung (→ Identifikation / Sympathie mit Produkt / Unternehmen / Image) und Verkaufsgesprächen (→ persönlicher Kontakt).

Auch die nachträglich nochmals durchgeführten *Detailanalysen* auf Ebene der Einzelstatements bestätigen dieses Ergebnis:

- Kommunikation wird explizit (als Begriff) nie erwähnt,
- einzelne Kommunikationsbereiche (konkret: Communities) werden in einigen wenigen Fällen erwähnt und
- hinter zahlreichen der erwähnten Aspekte sind vorgelagerte kommunikative Aspekte zu vermuten.

3.2.2 Relevanz der Kommunikation aus Sicht der Unternehmen

Die Manager wurden neben ihrer Sicht zur Bedeutung emotionaler Bindung aus Sicht der Kunden auch gefragt, wie sie selbst als *Entscheidungssträger* Prioritäten bei Maßnahmen zur Erzielung derselben setzen. Konkret lautete die Fragestellung:

- „Was unternimmt Ihr Unternehmen, um durch eine gezielte Erzeugung von Emotionen die Kunden an das Unternehmen zu binden? (Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Maßnahmen)“.

16 mögliche Maßnahmen waren vorgegeben, darunter auch zwei, die explizit als „Kommunikation“ (im Sinne des Marketing) interpretierbar waren:

- Emotionale Kommunikation (Werbung)
- Intensivierung des persönlichen Kontakts (z.B. Stärkung der persönlichen Beratung)

Die *Ergebnisse* aller Antworten – unterteilt nach Unternehmen, die überwiegend B2B, überwiegend B2C bzw. beide Kundengruppen haben, zeigen die Schaubilder 5 und 6. Die Schaubilder zeigen: Vor allem große B2C-Unternehmen setzen für Kundenbindung auf emotionale Kommunikation. Eine emotionale Kommunikation ist für Kundenbindung aus Sicht der Unternehmen auch B2B wichtig, wenn auch wesentlich weniger wichtig als B2C. Dagegen ist die Persönliche Kommunikation B2C wichtig, aber wesentlich weniger wichtig als B2B: B2B setzen Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße für Kundenbindung vor allem auf persönliche Kommunikation.

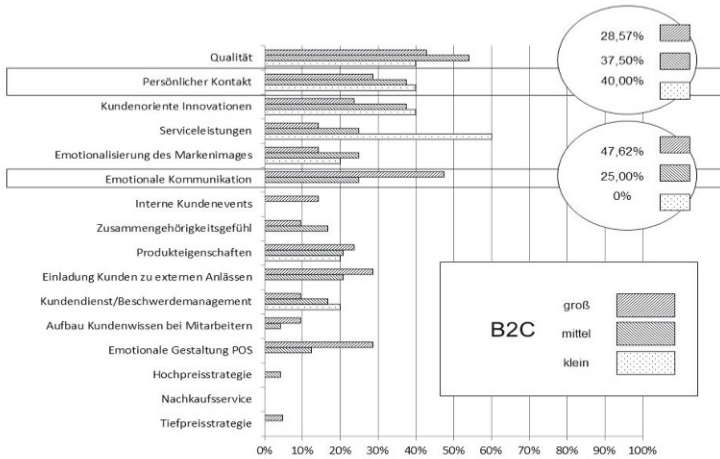


Schaubild 5: Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung durch Emotionen (B2C).

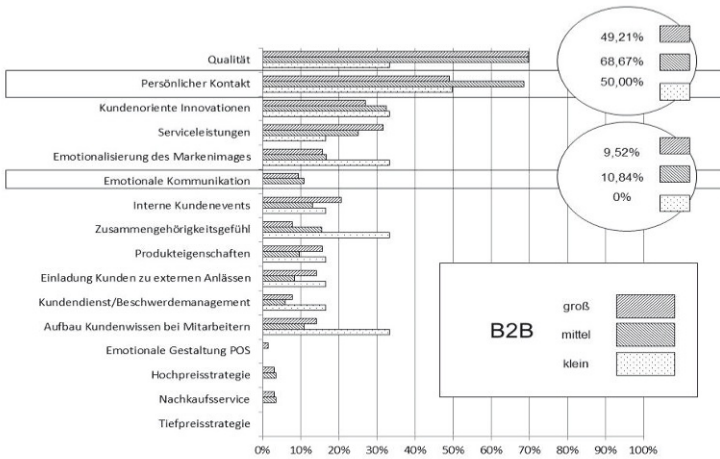


Schaubild 6: Maßnahmen zur Steigerung der Kundenbindung durch Emotionen (B2B).

4. Fazit

„Relationship Marketing“ bzw. (übergeordnet) CRM haben aus Sicht des Marketing als zentrales Merkmal die Langfristorientierung eines Unternehmens gegenüber seinen Kunden und können entsprechend als spezieller Bereich eines „nachhaltigen Marketing“ gesehen werden. Im vorliegenden Beitrag wurde entsprechend die Schnittstelle der Themenfelder Marketing, CRM und Nachhaltigkeit betrachtet, wobei insbesondere die Rolle der Kommunikation näher untersucht werden sollte (vgl. Schaubild 1).

Hinsichtlich des aktuellen Standes der Forschung überrascht es dabei, dass relativ wenige Ansätze an der Schnittstelle Kommunikation/CRM vorliegen. Gleichwohl lassen die bestehenden Ansätze eindeutig den Schluss zu, dass Kommunikation ein – wenn nicht sogar das – zentrale Instrument zur Realisierung langfristiger Kundenbeziehungen ist. Eine Schlüsselrolle scheinen dabei Emotionen einzunehmen, wie auch die Ergebnisse der aufgezeigten eigenen empirischen Studie zumindest indirekt vermuten lassen.

Martin Stadelmann, ausgewiesener CRM-Experte und seit 2012 neuer Leiter des Zürcher Büros der international tätigen Managementberatung Homburg & Partner bringt es auf den Punkt, und geht noch einen Schritt weiter: „In der Werbung sind sie schon ein alter Hut: Ohne Emotionen gibt es nichts mehr zu gewinnen. Wer die Emotionalisierung von CRM nicht realisiert, wird über kurz oder lang als Verlierer dastehen. Man darf aber nicht bei emotionaler Kommunikation stehen bleiben, sondern muss auch Prozesse, IT und insbesondere die Wirkungsmessung von CRM einbeziehen.“ (Stadelmann 2009: 36).

Insgesamt wird zudem durch die aufgezeigte eigene empirische Studie deutlich: Die Relevanz der Kommunikation im CRM aus Unternehmenssicht wird offensichtlich nur teilweise erkannt, wobei Unterschiede je nach Branche und Unternehmensgröße festzustellen sind. Einschränkend sei angemerkt, dass auch zurückführend auf das *Erhebungsdesign* der hier vorgestellten (und primär auf andere Fragestellungen abzielenden) Studie die Aussagen zur Relevanz der Kommunikation meist nur indirekt erkennbar waren. Hier ist zweifelsohne Potenzial für weitere, auf das Thema noch stärker explizit bezogene quantitative, vor allem aber auch *qualitative Studien* zu vermuten.

Abschließend sei zum Thema einer „Relationship-Marketing-Kommunikation“ angemerkt: Es ist zu vermuten, dass sich hier nur bis zu einem gewissen Grad bestehende Ansätze aus dem Bereich der „traditionellen“ Marketingkommunikation direkt übertragen lassen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, für die Entwicklung derartiger neuer Kommunikationsansätze gänzlich neue und – der Idee eines Relationship Marketing entsprechend weit über die reinen traditionellen Betrachtungen der Wirtschaftswissenschaften hinausgehend – Überlegungen

anzustellen. Insbesondere auch benachbarte Fachdisziplinen, z.B. die Kommunikationswissenschaften ebenso wie die Informatik oder die Soziologie erscheinen dabei besonders vielversprechend, wie z.B. die Ausführungen zur Bedeutung der Kommunikation in Verbindung mit dem Life Event Cycle zeigen. Ideen für Ansätze wie das vorher erwähnte „*Verabschiedungsmanagement*“ (Siems/Lackus 2010: 33) oder „*Erinnerungsmanagement*“ stellen dabei neue, in der Wirtschaftswissenschaft so noch nicht betrachtete und für ein CRM besonders vielversprechende Forschungsfelder, zweifelsohne mit starkem Bezug zum Thema Kommunikation. Mit dem vorliegenden Beitrag in diesem interdisziplinären Sammelband ist die Hoffnung verbunden, hier eine entsprechende Anregung für zukünftige Arbeiten in diesem Feld gegeben zu haben – vielversprechendes Forschungspotenzial und gleichzeitig Bedarf an entsprechendem Wissen für die Unternehmenspraxis ist zum Thema CRM-Kommunikation zweifelsohne vorhanden.

Literatur

- Andersen, Poul Homan (2001): Relationship development and marketing communication: an integrative model. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (3). 167-182.
- Bagozzi, Richard P. (1995): Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4). 272-277.
- Bernecker, Michael/ Pepels, Werner (Hrsg.) (2009): *Jahrbuch Marketing 2009*. Köln: Johanna-Verlag.
- Brandstätter, Manfred/ Gözlner, Herbert/ Siems, Florian (2007): Diversifizierte Kommunikation auf Basis des Life Event Cycle – Eine interdisziplinäre Betrachtung für die Stakeholder Netzwerkpartner, Mitarbeiter und Kunden. In: Schmidt/Neuendorff (2007): 89-108.
- Bruhn, Manfred (2002): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred (2003): *Relationship Marketing, Management of Customer Relationships*. Harlow: Pearson.
- Bruhn, Manfred (2005): *Kommunikationspolitik . Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. 3. Auflage. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (2008): *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen*. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred/ Richter, Mark/ Georgi, Dominik (2006): Dynamik von Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess. In: *Marketing ZFP* 28 (2). 116-133.
- Bryce, Herrington J. (2007): The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Role of Relationship Marketing and Management. In: *California Management Review* 49 (4). 112-131.
- Cranfield School of Management (Hrsg.) (2000): *Marketing Management. A Relationship Marketing Perspective*. New York (NY): St. Martin's Press.
- Cummings, Tom (1984): Transorganizational development. In: *Research in Organizational Behaviour* 6. 367-422.
- Duncan, Tom/ Moriarty, Sandra E. (1998): A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. In: *Journal of Marketing* 62 (2). 1-13.

- Finne, Åke/ Grönroos, Christian (2009): Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. In: *Journal of Marketing Communications* 15 (2/3). 179-195.
- Frommeyer, Astrid (2005): *Kommunikationsqualität in persönlichen Kundenbeziehungen, Konzeptualisierung und empirische Prüfung*. Wiesbaden: Gabler.
- Grönroos, Christian (1990): Relationship Approach to Marketing in Service Contexts. The Marketing and Organizational Behavior Interface. In: *Journal of Business Research* 20 (1). 3-11.
- Grönroos, Christian (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. In: *Management Decision* 32 (2). 4-20.
- Gummesson, Evert (1987): The New Marketing. Developing Long-Term Interactive Relationships. In: *Long Range Planning* 20 (4). 10-20.
- Gummesson, Evert (1994): Making Relationship Marketing Operational. In: *International Journal of Service Industry Management* 20 (5). 5-20.
- Gummesson, Evert (2002): *Total Relationship Marketing*. 2. Auflage. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hannich, Frank M./ Rieger, Brian P./ Jenni, Claudia (2009): *Swiss CRM 2009*. Zurich University of Applied Sciences (ZHAW): Winterthur/Switzerland.
- Hauff, von, Michael/ Kleine, Alessandro (2009): *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg.
- Homburg, Christian/ Krohmer, Harley (2009): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, Christian/ Kuester, Sabine/ Krohmer, Harley (2009): *Marketing Management. A Contemporary Perspective*. London: McGraw Hill.
- Hutt, Michael D./ Speh, Thomas W. (1995): *Business Marketing Management*. 5th edition. Chicago (IL): Dryden Press.
- Knox, Simon/ Gruar, Colin (2007): The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-Profit Organization. In: *Journal of Business Ethics* 75 (2). 115-135.
- Lindberg-Repo, Kirsti/ Grönroos, Christian (2004): Conceptualising communications strategy from a relational perspective. In: *Industrial Marketing Management* 33 (3). 229-239.
- MacMillan, Keith/ Money, Kevin/ Money, Arthur/ Downing, Steve (2005): Relationship Marketing in the Not-for-Profit Sector: An Extension and Application of the Commitment – Trust Theory. In: *Journal of Business Research* 58 (6). 806-818.
- McCarthy, Jerome (1960): *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood IL: Irwin.
- Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred (2012): *Marketing*. 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- O'Malley, Lisa/ Tynan, Caroline (2000): Relationship Marketing in Consumer Markets Rhetoric or Reality? In: *European Journal of Marketing* 34 (7). 797-815.
- Payne, Adrian (2000): Relationship Marketing: Managing Multiple Markets. In: *Cranfield School of Management* (2000): 16-30.
- Pombriant, Denis (2010): The Greening of CRM. In: *CRM Magazine*. September 2010. 14 (9). 6.
- Reichheld, Frederick F./ Sasser, W. Earl (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. In: *Harvard Business Review*. September/October. 68 (5). 105-111.
- Rieger, Brian P./ Hannich, Frank M. (Hrsg.) (2010): *Erfolgsfaktor Emotionalisierung. Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen können*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rieger, Brian P./ Hannich Frank M./ Sauer, Cornelia (2010): Emotionalisierung des Kundenbeziehungsmanagements (CRM). In: *Rieger/Hannich* (2010): 57-70.
- Schmidt, Christopher M./ Neuendorff, Dagmar (Hrsg.) (2007): *Sprache, Kultur und Zielgruppen – Bedingungsgrößen für die Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUV).

- Sheth, Jagdish N./ Parvatiyar, Atul (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4). 255-271.
- Siems, Florian (2009): Dynamisch-bedarfsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement – Theorie und praktische Anwendungen. In: *Bernecker/Pepels (2009)*: 133-150.
- Siems, Florian (2010): Extending the Life Event Cycle to Relationship Marketing: New Implications for products and services. In: *International Journal of Business Research (IJBR)* 10 (2). 81-96.
- Siems, Florian/ Lackus, Manuela (2010): Customer Communication Strategies: A New Dynamic Approach. In: *International Journal of Business Strategy (IJBS)* 10 (3). 30-47.
- Siems, Florian/ Rüeiger, Brian P./ Hannich, Frank M. (2011a): The Emotional Side of CRM: Results From An Empirical Study In Switzerland For Business-to-Business Companies. In: *European Journal of Management (EJM)* 11 (1). 19-31.
- Siems, Florian/ Rüeiger, Brian P./ Hannich, Frank M. (2011b): Customer emotions as a strategic goal of relationship marketing: an empirical comparison between b2b and b2c companies in Switzerland. In: *International Journal of Strategic Management (IJSM)* 11 (3). 26-37.
- Siems, Florian/ Rüeiger, Brian P./ Hannich, Frank M./ Kraus, Sascha/ Hillbrand, Christian/ Karla, Jürgen (2012): Perspectives of Customer Relationship Management (CRM): Theory, Results of an Empirical Study from Switzerland and Management Implications. In: *International Journal of Strategic Management (IJSM)* 12 (1). 1-16.
- Stadelmann, Martin (2009): Expertenstatement. In: *Hannich et al. (2009)*: 36.
- Theron, Edwin/ Terblanche, Nic S./ Boshoff, Christo (2008): The antecedents of relationship commitment in the management of relationships in business-to-business (B2B) financial services. In: *Journal of Marketing Management*. November 2008. 24 (9/10). 997-1010.

**E Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation:
Reflexionen, Darstellungen, Erfahrungen und
Fallbeispiele aus der Praxis**

Teamdynamik – Nachhaltigkeit in der Teamarbeit

Armin Pogendorf

Abstract

Nachhaltigkeit gibt es auch auf der Ebene des Teams. Nachhaltige Teamarbeit bedeutet, dass jedes Teammitglied seine Funktion so ausübt, dass sie während seiner Abwesenheit oder nach seinem Fortgang aus dem Team weiterhin ausgeübt wird. Zur Nachhaltigkeit der betrieblichen Leistungsfähigkeit gehört also auch die Heranbildung eines Stellvertreters oder Nachfolgers. Jedes Team ist ein dynamisches soziales System mit dem Auftrag, nachhaltig etwas zu leisten bzw. zu produzieren. Die Dynamik besteht in der sozio-psychischen Bewegung im Team. Sie ist Gestaltungsfeld und auch Forschungsobjekt. In der Teamdynamik geht es um Zugehörigkeit, Geben und Nehmen, Konkurrenz und Kooperation. Ein Team ist mehr als eine Gruppe, sie hat Kohäsion, eine abgestimmte Organisation und Kommunikation. Betriebe brauchen Teamarbeit, um die Komplexität in der Leistungserstellung zu bewältigen. Mitarbeiter suchen nicht Eingliederung in Befehlswege, sondern Gestaltungsspielräume und Mitwirkungsmöglichkeiten. Sie sollten sich einig sein über Verantwortung, Partizipation und Interdependenz. Wie sollte ein Team zusammengestellt sein? Wie groß, wie homogen oder heterogen? Welche Rahmenbedingungen braucht es? Wie viel Konsens braucht es in Bezug auf Zielsetzung, Ordnung, Leitung, Regelung und gegenseitige Ergänzung? Nicht immer gibt es den Konsens, so dass die Nachhaltigkeit nicht immer und überall gewährleistet ist. Wo liegen die Herausforderungen? Welches sind die Merkmale, an denen man messen kann, wie effektiv und nachhaltig ein Team zusammen arbeitet? Ein wichtiger Punkt ist die oft unterschwellige Rangordnung, die von den Teammitgliedern wahrgenommen wird und beachtet werden muss, damit nicht konkurriert, sondern bestmöglich kooperiert wird. Es ist nicht allein die Hierarchie, die eine Ordnung schafft, sondern es sind Fakten und Kriterien wie Dienstalter, Lebensalter, Kompetenz, Einsatz, Leistung, Eigentum, Herkunft, ethnische Zugehörigkeit. Sozio-dynamische und systemische Gesichtspunkte sollten den Teamleitern und Vorgesetzten präsent sein.

Als Betriebswirt und Teamentwickler habe ich das Thema Teamarbeit schon etwa drei und das Thema Nachhaltigkeit etwa zwei Jahrzehnte in meiner Lehre an der Hochschule vertreten. So musste mir doch irgendwann der Gedanke kommen, den Aspekt der Nachhaltigkeit in das Konzept der Teamarbeit einzubringen. Speziell als Teamdynamiker sehe ich hier eine Chance: *Nachhaltigkeit* in der *Teamarbeit* durch Berücksichtigung der *Teamdynamik*.

Will ein Unternehmen nachhaltig wirtschaftlichen Erfolg haben, so müssen seine Produktionsfaktoren nachhaltig effizient arbeiten, speziell der Faktor Arbeit muss nachhaltig zur Verfügung stehen. Teams und Abteilungen müssen nachhaltig effektiv arbeiten.

Wenn in Unternehmen das Stichwort „Nachhaltigkeit in der Teamarbeit“ auftaucht, so wird es meist so verstanden, dass sich das Team mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen soll. Nirgends habe ich darüber gelesen, dass man

für das Team selbst ein nachhaltiges Bestehen anstreben soll. Insofern halte ich es für wichtig, einmal die Rahmenbedingungen zu erfassen, die die Teamarbeit für ihre Nachhaltigkeit braucht, den Bedarf an innerer Struktur des Teams zu systematisieren und Kriterien zu nennen, an denen man nachhaltige und effektive Teamarbeit festmachen kann.

Ich habe verfolgt, mit welcher Eile und Ignoranz Teams zusammengestellt werden und wie schnell sie zerfallen oder an ihre Grenzen geraten. Der Gedanke, Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmal der Teamarbeit zu sehen und sie in der Teamdynamik zu verwirklichen, liegt also nahe. Skeptiker sagen (oder denken): Vorsicht mit der Teamarbeit. Viele sind bereits allergisch auf dieses Wort, das mit konstanter Regelmäßigkeit in den Stellenausschreibungen auftaucht. Das Individuum steht in Gefahr, sich nicht nur einpassen, sondern bedingungslos anpassen zu müssen. Die Freiheit des Einzelnen, seine Kreativität und Spezialisierung könnten verloren gehen – und damit seine Motivation und Expertise.

Dabei ist es nicht die Teamarbeit, das Prinzip der Kooperation an sich, das schlecht wäre – oft ist es die hilflose, laienhafte Art und Weise, wie man Teamarbeit einführt und anführt, fordert und fördert, trainiert, moderiert und versucht umzusetzen. Zu oft ignoriert man die unterschiedlichen Naturelle, Ambitionen und Kompetenzen im Team, zu oft zerstört man die gewachsenen organischen Strukturen. Auch versäumt man es, das Team als ein eigenes soziales System anzuerkennen, heranzubilden, organisatorisch in das Unternehmen einzubinden und in die Unternehmenskultur aufzunehmen. Die Bereitschaft zur Kommunikation und Kooperation leidet, viele Führungskräfte und Mitarbeiter grenzen sich von ihren Kollegen innerlich ab, statt sich beherzt einzubringen.

1. Nachhaltigkeit auf der Ebene des Teams

Nachhaltigkeit bedeutet, dass etwas nachher auch noch hält. Dieser Begriff ist in der Ökologie und Ökonomie äußerst wichtig geworden. Der Nutzen soll sich halten und nicht etwa später, nach der Nutzung, zum Mangel oder zum Schaden werden. Auch auf der Ebene des Teams macht der Begriff Nachhaltigkeit Sinn: „Nachhaltige Funktion“ bedeutet, dass jemand seine Aufgabe so ausübt, dass sie während seiner Abwesenheit (etwa durch auswärtigen Einsatz, Urlaub, Krankheit) oder nach seinem Fortgang aus dem Team weiterhin ausgeübt wird. Die Heranbildung eines Stellvertreters beziehungsweise Nachfolgers gehört also unabdingbar zur nachhaltigen Funktion.

Ganz zentral für nachhaltiges *betriebliches Wirtschaften* ist die Verankerung von partizipativen, kommunikativen und kooperativen Strukturen – das sind praktisch Teamstrukturen. Dabei ist Teamwork nicht nur ein rationaler,

funktionaler, sondern auch ein sozialer und emotionaler Prozess (Poggendorf 2012: 35).

Die *Teamdynamik* besteht aus der sozio-psychischen Bewegung im Team, sie ist alltägliche Wirklichkeit in den Unternehmen, Institutionen und Organisationen. Sie ist auch ein lohnendes Forschungsobjekt und begründet damit ein wissenschaftliches Feld im Bereich der Betriebssoziologie. Die *Angewandte Teamdynamik* ist eine betriebspraktische Methode, die zur nachhaltigen Teamarbeit beiträgt, denn sie

- bildet beim Mitarbeiter methodische, personale, soziale, kommunikative und kooperative Kompetenzen aus
- versorgt betriebliche Führungskräfte, Abteilungs- und Teamleiter mit grundlegendem Verständnis für Arbeitsbeziehungssysteme
- gibt dem immer wichtiger werdenden Coach, Teamtrainer und Kooperationsentwickler neue Vermittlungs- und Interaktionsformen an die Hand (Poggendorf 2012: 36).

2. Ein Team ist ein dynamisches, produktives, soziales System

Ein Team besteht aus Menschen, die miteinander in Beziehung stehen. Insofern ist ein Team ein *soziales System*. Aber ein Team ist speziell zusammengekommen, um produktiv zu sein, sei es eine wirtschaftliche oder etwa eine sportliche, kulturelle, künstlerische, kommunikative, pädagogische Produktivität, die es anstrebt oder zu der es aufgefordert ist. Ein Team ist also ein *produktives soziales System*.

Hinzu kommt, dass ein System einer gehörigen Dynamik (= Bewegung) unterliegt: Es bewegt und verändert sich ständig etwas im Team. Die sozialen und funktionalen Konstellationen bewegen sich, häufig sehr rasant. Es verändern sich die Bedingungen und Anforderungen, auf die das Team als Ganzes adäquat reagieren muss. Genau darin liegen die Herausforderungen für das Team, aber auch für jeden Einzelnen, der dem Team angehört. Wir definieren das Team also als *dynamisches, produktives, soziales System* (Poggendorf 2012: 28).

3. Was bewegt sich in der Teamdynamik?

Der Begriff *Dynamik* kommt aus dem Griechischen (griech. *dynamiké* = mächtig; *dynamis* = Kraft). Dynamik steht für eine Kraft, die auf Bewegung, Veränderung oder Entwicklung gerichtet ist. Im psychosozialen Kontext ist die Dy-

namik eine spezielle Bewegungskraft, Veränderungskraft oder Entwicklungskraft, die in einem sozialen System sowohl im Positiven wie im Negativen wirkt. Sie ist eine Wirklichkeit, die uns Menschen in Bezug zu den Mitmenschen bewegt. Ohne diese Bewegung im sozialen Leben gibt es unser Leben nicht (Poggendorf 2012: 36).

Welcher Art sind nun diese „Bewegungen, Veränderungen und Entwicklungen“ im Team? Was bewegt sich in der Teamdynamik? Es sind die sozialen und emotionalen Bewegungen der Menschen gemeint, die sich auch körperlich und sprachlich ausdrücken.

- Der erste wichtige Punkt ist die *Zugehörigkeit*. Die Grenze zwischen zugehörig und nicht zugehörig ist festgelegt, aber sie ist passierbar. Es gibt Zugänge und Abgänge, so dass einer sich fragen kann: Gehöre ich schon zum Team oder noch nicht? Möchte ich dazugehören? Ab wann, wodurch gehöre ich dazu? Was muss ich tun oder unterlassen, um nachhaltig dazuzugehören? Wie viel muss ich geben, wie viel kann ich mir herausnehmen? Welche Rechte und Pflichten leiten sich aus meiner Zugehörigkeit ab? Aber auch: Wie komme ich aus dem System heraus?
- In jedem sozialen System gibt es das *Geben und Nehmen*, der Fluss vom Gebenden zum Nehmenden muss gewährleistet sein. Mit wem klappt es gut, mit wem klappt es weniger? Mit wem habe ich engere Beziehungen, wen kann ich auf Abstand halten? Ist das Geben und Nehmen ausgeglichen, sind noch offene Rechnungen zu begleichen? Wo bin ich noch etwas schuldig, wo ist jemand mir noch etwas schuldig? Wo habe ich einen Schaden angerichtet und daher noch etwas gutzumachen? – Ein Gleichgewicht wird angestrebt, wird aber nicht endgültig zu erreichen sein. So ist das System also ständig in Bewegung.
- Ein gravierender Antagonismus herrscht zwischen Konkurrenz und Kooperation. Der Zwiespalt im Verhalten bewegt die Teammitglieder stark und ständig:
 - Konkurriere* ich, so sehe ich meine *Ähnlichkeit* zu den anderen, aber ich möchte besser („schneller, höher, weiter“) sein. Ich streng mich an, mein Ziel ist das Gewinnen, der bessere Platz, die Beförderung, die freie Auswahl. Welche Position habe ich? Wie kann ich sie mir erhalten? Wie kann ich sie verbessern? Wer steigt auf, wer steigt ab, wer bleibt zurück?
 - Kooperiere* ich, so sehe ich meine *Unterschiedlichkeit* zu den anderen. Ich habe spezielle Eigenschaften. Wie viel sind sie wert? Ich möchte damit die Lücken füllen, die anderen ergänzen, gebraucht werden. Ich möchte gefragt, begehrt sein.

- *Konkurriere* oder *kooperiere* ich lieber mit jemandem? Füge ich mich ein oder stelle ich mich entgegen? Meistens steuert mich ein Reflex. Um mein Verhalten aber im eigenen und im Interesse aller abzustimmen, bedarf es einer Orientierung, einer Ordnung, die auf eindeutigen Kriterien beruht und in die ich eingeordnet bin. Auf welchen Platz gehöre ich? Mit wem konkurriere ich, wen kann ich ergänzen? Oder gegenüber ein und derselben Person: Auf welchem Gebiet konkurriere und wo kooperiere ich mit dieser Person? Beides kann für meine Entwicklung und mein Ansehen im Team richtig sein. Je genauer wir uns selbst und die anderen kennen, desto besser wissen wir, wo und wie wir einander ergänzen können.

Konkurrenz

Es geht um den eigenen Rang: Ich zeige was ich kann. Ich bin vielleicht und hoffentlich der Gewinner.

Kooperation

Es geht um das gemeinsame Ergebnis: Ich gebe, was ich kann und was gebraucht wird. Ich bin vielleicht und hoffentlich ein unverzichtbarer Partner.

Dies sind nur einige Aspekte zur Frage, was sich in der Teamdynamik, das heißt in den Menschen und zwischen den Menschen, bewegen könnte. Dabei sind die Grunddynamiken in allen sozialen Systemen die gleichen, ob es ein Paar, eine Familie, eine Firma, ein Verein, ein Arbeits- oder Trainingsteam ist.

4. Was unterscheidet „Team“ und „Gruppe“?

Bei einer *Gruppe* schaut man auf die *Ähnlichkeit* der Elemente: Eine Gruppe chemischer Elemente mit ähnlichen chemischen Eigenschaften, eine Gruppe Jugendlicher, eine Gruppe diskutierender Studenten, eine Gruppe literarisch interessierter Menschen, eine Berufsgruppe, eine Touristengruppe, eine Sitzgruppe (mehrere ähnliche Sitzmöbel), eine Gruppe von Bäumen etc.

Bei einem *Team* schaut man auf die *Unterschiedlichkeit* der Mitglieder: Im Team sollen sich die Mitglieder in ihrer Kreativität und Produktivität ergänzen und gute Beziehungen aufbauen, die sich aus einem guten Fluss von Geben und Nehmen entwickeln. Der gute Austausch funktioniert deswegen, weil jeder etwas Unterschiedliches zu geben hat und auch etwas Unterschiedliches braucht.

Während es im Team auf Kooperation ankommt, ist es in einer Personengruppe offen, ob man kooperiert, konkurriert oder nur ganz neutral eine Ähnlichkeit feststellt.

Ein Team ist also

- eine Gruppe von Personen
- deren individuelle Fähigkeiten einander ergänzen
- die sich für gemeinsame Ziele oder Aufgaben engagieren
- die sich darüber einig sind, wie sie funktional und sozial zusammenarbeiten. (Poggendorf 2012: 29)

Ob eine Arbeitsgruppe auch als „Team“ bezeichnet werden kann, liegt – unabhängig davon, wie gut die Arbeitsgruppe ihre Aufgaben erfüllt – in der Qualität der Zusammenarbeit. Jedes Team ist eine Arbeitsgruppe, aber nicht jede Arbeitsgruppe ist ein Team. Der Übergang von der Gruppe zum Team ist graduell. Folgende Kriterien weisen darauf hin, dass eine Arbeitsgruppe als Team gelten kann:

– **Organisation**

Wie werden die Aufgaben geteilt und verteilt? Teilt der Chef die Aufgaben zu? Ein Team teilt sich die Aufgaben selbstverantwortlich auf. Teams haben eine Struktur akzeptiert, in der jedes Teammitglied an seinem Platz spezielle Aufgaben erfüllt. Jeder kooperiert mit jedem, damit gemeinsamer Erfolg möglich wird.

– **Kommunikation**

Wie gehen die Mitglieder miteinander um? In einem Team kommunizieren sie offen, direkt und auch informell. Sie reflektieren die Probleme und Erfahrungen, die bei der Zusammenarbeit entstehen, in gemeinsamen Sitzungen.

– **Partizipation**

Wie stark sind die Mitglieder von ihrer Leitung abhängig? Im Team wirken die Mitglieder im gewissen Maße an den Entscheidungsprozessen mit, und natürlich haben sie auch an den Erfolgen oder Misserfolgen teil.

– **Interdependenz**

In einem Team bestehen wechselseitige Abhängigkeiten bezüglich der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung.

– **Verantwortung**

Wie sind die Verantwortlichkeiten innerhalb der Gruppe verteilt? Sind alle Mitglieder nur dem Chef gegenüber verantwortlich? In einem Team ziehen sie sich gegenseitig zur Verantwortung.

– Formen und Normen

Haben sich soziale Normen und Arbeitsformen (Umgangsformen) herausgebildet und durchgesetzt? Teams haben sich Standards erarbeitet, die von allen Teammitgliedern akzeptiert sind und gelebt werden.

– Kohäsion

Wie halten die Mitglieder zusammen? Im Team gibt es so etwas wie gegenseitige Achtung und Wertschätzung. Es gibt eine gemeinsame visionäre Ausrichtung. In einem Team identifizieren sich die Mitarbeiter im hohen Maße mit ihrem sozialen System. Die Teamarbeit hat also auch einen emotionalen Bezug, der mit Begriffen wie „Teamgeist“ und „Teamwork“ bezeichnet wird (Poggen-dorf 2012: 29).

Eine strikte Abgrenzung zwischen Arbeitsgruppe und Team halte ich für schwierig, ich plädiere für ein „Gruppe-Team-Kontinuum“. Zwischen den Extremen dieses Kontinuums halte ich beide Begriffe, Gruppe und Team, für zulässig.

5. Wozu brauchen wir Teamarbeit?

Der Begriff *Teamarbeit* (oder auch *Teamwork*) ist heute sehr weit verbreitet. Er steht in den meisten Fällen für *qualifizierte Zusammenarbeit*. Dabei ist vorerst offen, worin die Qualifikation wirklich besteht, und es ist gleich, ob sich die zusammenarbeitende Personengruppe als „Team“, „Abteilung“, „Kollegium“, „Kollektiv“, „Kooperation“, „Mannschaft“, „Belegschaft“, „Crew“ etc. bezeichnet. So kann zum Beispiel auch ein Kollegium gute „Teamarbeit“ leisten.

Teamarbeit ist eine Antwort auf die veränderte sozio-technische und sozio-kulturelle Situation und die neuen Anforderungen des Marktes: Innovation, Internationalisierung, Globalisierung, Kundenorientierung und Qualitätssteigerung.

- ➔ Teamarbeit ist ein Weg, die zunehmende *Komplexität zu bewältigen*, die den einzelnen spezialisierten Mitarbeiter überfordert.
- ➔ Teamarbeit kommt dem Wunsch qualifizierter Mitarbeiter entgegen, bei ihrer Arbeit mehr *Gestaltungsspielräume* und *Mitwirkungsmöglichkeiten* zu haben.

Nicht unbedingt bei Routineaufgaben, aber ganz bestimmt bei kreativen Aufgaben und interdisziplinären Aufgabenstellungen ist ein Team effizienter als Mit-

arbeiter, die in verschiedenen Abteilungen sitzen und die Aufgaben sukzessive bearbeiten. Die Teambildung der Mitarbeiter wird damit zu einem wichtigen Leistungsfaktor in Organisationen, seien es Unternehmen, Institutionen oder Verbände.

Je nach der Arbeit und Aufgabe, die ein Team im Leistungs- oder Führungsprozess übernimmt, können verschiedene Arten von Teams genannt werden:

Gründer-Team

kreiert eine Geschäftsidee, entwickelt ein neues Wirkungsfeld und gründet eine Unternehmung oder eine Organisation

Führungs-Team

(auch Management-Team) führt als kollegiale Instanz, zum Beispiel die Gesellschafter einer OHG, der Vorstand einer AG, das Dekanat eines Fachbereichs an der Hochschule

Planungs-Team

gewinnt und verarbeitet Informationen, um Entscheidungen vorzubereiten. Je nach Einfluss auf die anstehende Sachentscheidung, spricht man von Informations-Teams und Beratungs-Teams

Entscheidungs-Team

fällt Sachentscheidungen, zum Beispiel bei größeren Investitionen oder wichtigen Personaleinstellungen

Realisierungs-Team

Team, das mit der Realisierung gefällter Entscheidungen betraut wird

Projekt-Team

ist eine Arbeitsgruppe mit begrenzter Weisungsbefugnis zur Durchführung eines zeitlich begrenzten Projekts; Beispiele sind wissenschaftliche und studentische Projekte, Projekte für Produktentwicklung und Produkteinführung

Innovations-Team

übernimmt Innovations- oder Entwicklungsaufgaben, welche hohe Komplexität und Unsicherheit mit sich bringen und daher die direkte Zusammenarbeit von verschiedenen Experten erfordern

Technologietransfer-Team

Team aus Personen vonseiten des Technologiegebers und des Technologienehmers, die gemeinschaftlich für die Aufgabe des Technologietransfers zuständig sind

Kontroll-Team

überwacht Zielerreichung, kontrolliert die Durchführung von Maßnahmen

6. Wie groß sollte ein Team sein?

Damit ein Team nachhaltig arbeiten kann, sollte es groß genug sein, um die notwendige produktive Vielfalt von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen zu repräsentieren. Es sollte aber auch klein genug sein, um den notwendigen Austausch von Informationen und Argumenten zwischen allen Teammitgliedern zu ermöglichen.

Empirische Studien haben gezeigt, dass ein Team nur so groß sein sollte, dass es die Arbeit gerade eben noch erledigen kann, da

- eine *geringere Anzahl* von Personen mit der Arbeit technisch überfordert ist
- eine *größere Anzahl* von Personen dazu neigt, aufgrund vermehrter Anforderungen an die Koordination und aufgrund eines geringeren Engagements in ihrem Produktionsprozess ineffizient zu werden.

Je größer die Differenz zwischen tatsächlicher Teamgröße und kleinstmöglicher Teamgröße ist, desto schlechter wird das Team seine Aufgabe erfüllen (vgl. Helfert/Gemünden 2001: 134).

7. Wie sollte ein Team zusammengestellt sein?

Ein Arbeitsteam ist kreativ und produktiv. Es ist Teil einer Organisation, eines Betriebes oder einer Institution. Folgende Merkmale kennzeichnen es als soziales System:

- Es besteht aus drei bis ca. acht Personen
- deren individuelle Kompetenzen einander ergänzen
- die sich für gemeinsame Ziele und Aufgaben einsetzen
- die sich darüber einig werden, wie sie funktional zusammenarbeiten
- die sich gegenseitig unterstützen und zur Verantwortung ziehen

- die sich sozial integrieren und gemeinsame Normen und Werte schaffen. (vgl. Poggendorf 2012: 29)

Ein Team, egal welcher Art, ist ein abgegrenztes System – jemand gehört dazu oder nicht. Eine halbe oder unklare Zugehörigkeit widerspricht dem Wesen eines Teams. Jemand, der dazugehört, gehört stets voll dazu. Er ist mit allen anderen Teammitgliedern ebenbürtig, obwohl nicht alle Mitglieder die gleiche Position im Team haben.

Gehen wir von der richtigen Teamgröße aus, dann hängt der Erfolg der Teamarbeit entscheidend davon ab, wie die Stellen im Team besetzt sind. Wird ein Team für ein Projekt oder eine Aufgabe zusammengestellt, dann sind bei der Auswahl der Teammitglieder folgende Kompetenzen ins Auge zu fassen:

- fachliche Kompetenzen
- methodische Kompetenzen
- soziale Kompetenzen
- Kompetenz und Präferenz für die Teamarbeit
- Homogenität im Kompetenzniveau

Ein Arbeitsteam muss aus der richtigen Mischung von komplementären Kompetenzen zusammengesetzt sein, die erforderlich sind, um die Aufgaben zu erfüllen und das Projekt zu verwirklichen.

8. Wie homogen sollte ein Team sein?

Ein Team sollte so heterogen wie möglich und so homogen wie nötig sein. Wenn die Teammitglieder hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildung, Ausbildung, Herkunft, Sprache, Kulturzugehörigkeit und Qualifikation zu homogen sind, entwickeln sich die so genannten „blinden Flecken“ in der Wahrnehmung, etwa weil alle der gleichen Meinung sind oder das gleiche Vorgehen bevorzugen. Dies führt zwar zu einer gewissen Harmonie, denn es sind sich alle einig, aber es ist nicht zuträglich für die Erfüllung der Teamaufgabe. Es kann sogar fatal sein, wenn wichtige Aspekte von niemandem gesehen oder hinterfragt werden.

Auf der anderen Seite darf die Zusammensetzung nicht so heterogen sein, dass eine gemeinsame Kommunikationsebene kaum zu erreichen ist. In Experimenten konnte nachgewiesen werden, dass Homogenität umso nützlicher ist, je kürzer die Zusammenarbeit ist. Heterogenität ist zu bevorzugen, wenn das Team auf eine längere Dauer angelegt ist. Jedoch bedarf es dann der Mitglieder, die

moderieren und zwischen den Gegensätzen vermitteln können (vgl. Bender 2002: 24).

9. Wie viel Konsens braucht ein Team?

Ein Team kann nur dann kontinuierlich bestehen und seine Aufgabe nachhaltig erfüllen, wenn die Teammitglieder in fünf wichtigen Punkten zu einem Konsens finden: Zielsetzung, Ergänzung, Ordnung, Leitung und Regelung.

Zielsetzung

Ein Team hat sich ein Ziel gesetzt oder es folgt einem vorgegebenen Ziel, dem es sich verpflichtet hat. Es hat gemeinsame Aufgaben, und dazu ist es notwendig, dass alle Mitglieder an einem Strang ziehen. Erst die übereinstimmende Zielsetzung motiviert die Teammitglieder, dabei zu sein und sich einzusetzen.

Ergänzung

Ein Team besteht aus einer überschaubaren Anzahl einmaliger, unverwechselbarer Individuen, die sich in ihren Fähigkeiten und Persönlichkeiten ergänzen. Jeder muss einverstanden sein und keiner darf sich darüber wundern, dass die andern „ganz anders sind“, das heißt ganz andere Eigenheiten, Stärken und Schwächen haben.

Ordnung

Ein Team braucht eine innere Ordnung. Die Teammitglieder müssen sich in eine Struktur einfügen, die sich an Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortung orientiert. Über diese Ordnung müssen sich alle einig sein, und sie muss von allen ohne inneren Widerstand befolgt werden.

Leitung

Ein Team braucht eine Leitung, die von allen Mitgliedern akzeptiert wird. Der Leiter kann sich inoffiziell herausbilden, er kann von oben eingesetzt oder auch demokratisch gewählt werden. Nach innen wirkt er als Koordinator, nach außen vertritt er das Team als Sprecher.

Regelung

Trotz aller fachlichen und persönlichen Unterschiede müssen die Teammitglieder den gleichen Spielregeln zustimmen. Sie müssen sich auf gemeinsame Formen, Normen und Werte einigen und darüber, wie sie ihre Zusammenarbeit gestalten wollen. Sie müssen gemeinsam regeln, welche Verhaltensweisen inner-

halb des Teams gelten sollen. Jedes Teammitglied kennt die Konsequenzen, wenn vereinbarte Spielregeln nicht eingehalten werden.

10. Herausforderungen für das Team

Nicht immer gibt es im Team Konsens, so dass eine effektive, nachhaltige Teamarbeit nicht immer und überall gewährleistet ist. Mängel und ungünstige Rahmenbedingungen haben oft Auswirkungen, die die Arbeit des Teams stören, behindern oder zurückwerfen. Es können also auch besondere Herausforderungen auf das Team zukommen. Eventuell kann hier ein Teamcoach Unterstützung leisten. Beispiele:

Das Ziel ist nicht klar definiert

Daher sind auch die Aufgaben nicht eindeutig zugeordnet. Das Wichtigste für den Zusammenhalt des Teams ist: ein gemeinsames, klar definiertes Ziel. Im Idealfall wird das Team dem Ziel entsprechend zusammengestellt, und die Aufgaben jedes Einzelnen werden festgelegt und für alle transparent gemacht.

Die Funktionen und Positionen sind nicht geklärt

Die Kompetenzstruktur ist nicht klar, die Kriterien für Fähigkeiten und Befugnisse sind nicht definiert. Wer kann wem in welcher Hinsicht das Wasser reichen? Es muss verbindlich geklärt werden, wer für was zuständig, kompetent bzw. verantwortlich ist.

Die Leitungsfunktion wird nicht ausgefüllt

Es fehlt die koordinierende Kraft. Das Team fühlt sich allein gelassen. Wenn ein Chef dem Bedürfnis nach Führung nicht nachkommt, werden die Mitglieder schließlich irritiert und verärgert sein. Ein Chef, der nicht führen kann, gibt sich dann oft autoritär.

Die Abläufe sind nicht klar geregelt

Für jede Tätigkeit müssen Zeit, Ort, Methode, verwendete Betriebsmittel, mitwirkende Personen und der Zweck konkret feststehen: Wer macht was, wann, wo, wie, womit, mit wem, wozu?

Informationen werden nicht weitergeleitet

Informationen müssen fließen, sowohl auf der kollegialen Ebene als auch in der Hierarchie von oben nach unten (Instruktionen) und von unten nach oben (Berichterstattung). Oft ist gerade der Weg von unten nach oben nicht offen, weil

der Teamleiter kein offenes Ohr hat. Es kommt vor, dass Mitarbeiter die Vorgesetzten mit unangenehmen Mitteilungen „verschonen“, indem sie Erfolg vorgaukeln und bei Misserfolg dem Vorgesetzten keinen reinen Wein einschenken.

Personen geben ihr Wissen nicht weiter

Jedes Teammitglied muss bereit sein, den anderen sein betriebsrelevantes Wissen und sein praktisches Know-how zur Verfügung zu stellen. Aus der Erkenntnis „Wissen ist Macht“ wird manchmal das Machtinstrument des „Herrschaftswissens“ abgeleitet. Dieses ist aber schädlich für den Erfolg des Teams. Der Wissenstransfer muss gewährleistet sein, nicht nur von Person zu Person, sondern auch von Generation zu Generation.

Fachliche oder soziale Kompetenzen fehlen

Wenn es an Kompetenzen mangelt oder wenn es berechtigte Kritik an einem Kollegen gibt, dann sollte man das klar benennen. Wichtig ist, nicht die Person zu kritisieren, sondern ihr Verhalten oder ihre Leistung. Kritik positiv formulieren! Also klar zum Ausdruck bringen, was man sich von der Person wünscht!

Teammitglieder haben Auseinandersetzungen

Es kann immer mal vorkommen, dass die Chemie zwischen zwei Personen nicht stimmt: Ein Teammitglied kann das andere nicht ausstehen. Das darf aber bei der Arbeit keine Rolle spielen. Selbst wenn man jemanden nicht leiden kann, sollte man menschlich und freundlich mit ihm umgehen. Konflikte bedürfen einer Klärung, sonst verschärfen sie sich.

Ausgeschiedene Mitglieder hinterlassen eine Lücke

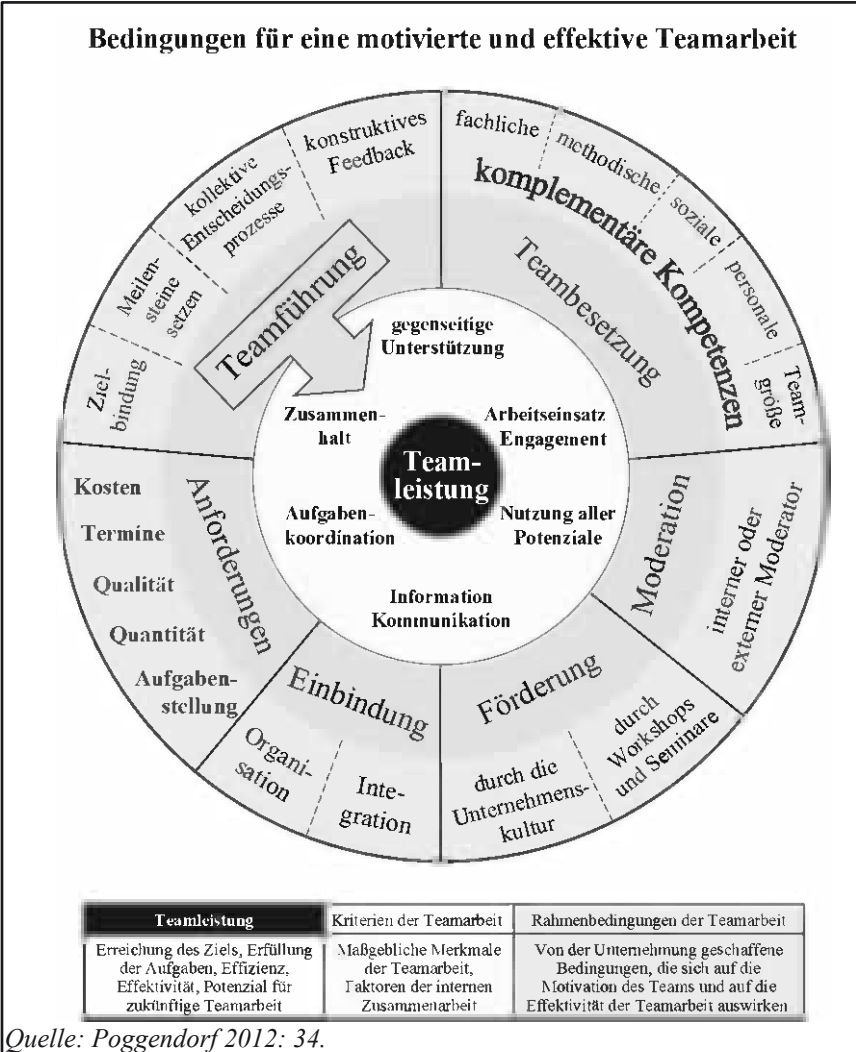
Das Team ist ausgedünnt. Die Zurückgebliebenen schaffen das Pensum nicht mehr. Wichtige Experten fehlen. Das Team muss entlastet beziehungsweise gestärkt werden.

Neue Mitglieder behindern den Ablauf

Neueinsteiger einzuweisen und einzuarbeiten kostet Zeit. Die Herausforderung besteht darin, neue Mitglieder in das Team zu integrieren, ohne die Leistungen zu beeinträchtigen und ohne die Chance zu versäumen, aus der frischen Sicht des Neueinsteigers etwas zu lernen. Wenn die Integration nicht gelingt, wird sich das Potenzial des Teams nicht weiterentwickeln und das neue Teammitglied bleibt Außenseiter.

Teams sollen fusionieren

Wenn Abteilungen zusammengelegt werden oder wenn Firmen einander aufkaufen, heißt es für oftmals langjährig gewachsene Teams: Aus zwei mach eins. Hier prallen verschiedene Kulturen aufeinander. Eine große Herausforderung für den Teamentwickler.



11. Merkmale guter Teamarbeit

Wann arbeitet ein Team nachhaltig und effektiv zusammen? – Die Teamarbeit kann an folgenden sechs Merkmalen gemessen werden (siehe Abbildung):

1) **Arbeitseinsatz und Engagement**

Setzen sich alle Teammitglieder engagiert für die gemeinsame Aufgabe ein? Gibt es bestimmte Arbeitsnormen, die von allen erfüllt werden?

2) **Gegenseitige Unterstützung**

Helfen und ergänzen sich die Teammitglieder nach Kräften? Haben sie eine gegenseitige Wertschätzung? Vertreten sie sich gegenseitig?

3) **Nutzung aller Potenziale**

Wollen und können sich alle Teammitglieder ihren Potenzialen entsprechend einbringen? Oder bleiben Fähigkeiten ungenutzt?

4) **Information und Kommunikation**

Werden alle Teammitglieder gut informiert? Wird im Team kontinuierlich kommuniziert – informell, direkt und offen?

5) **Aufgabenkoordination**

Werden die Aufgaben und Teilaufgaben im Team klar und zuverlässig abgestimmt?

6) **Zusammenhalt (Kohäsion)**

Herrscht im Team ein guter Zusammenhalt? Haben die Mitglieder intakte Beziehungen? Werden Konflikte schnell bewältigt? Ist es attraktiv, zum Team zu gehören? Entwickelt sich Teamgeist?

(vgl. Gemünden/Högl 2001: 37).

Vor allem steht in einem Team neben der Fachlichkeit die Menschlichkeit des Mitarbeiters im Vordergrund, genauer gesagt: die Berücksichtigung, dass der *Mitarbeiter ein Mensch* ist. Gesunde, zufriedene, motivierte Mitarbeiter, die mit Freude und ohne Ängste an ihre Arbeit gehen, sind die beste Voraussetzung dafür, dass sie als Team zusammenbleiben, auch morgen noch gute Ergebnisse liefern und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sichern. Genau das ist nachhaltige Teamarbeit.

Das in dieser Hinsicht ideale Team hat eine einmalige, unverwechselbare Identität und kooperiert gerne mit anderen Teams – sei es innerbetrieblich oder zwischenbetrieblich. In einem idealen Team

- wird jedes Mitglied mit seinen Stärken gesehen, mit seinen Schwächen akzeptiert und von allen anderen wertgeschätzt

- wird jedes Mitglied in schwierigen fachlichen und persönlichen Situationen unterstützt
- kann jedes Mitglied angstfrei ins Unreine sprechen und sich zwischendurch auch mal irren
- schöpft jedes Mitglied Kraft und Zuversicht aus der Zugehörigkeit zum Team
- zeigt jedes Mitglied Einsatz und Engagement und bringt seine besten Leistungen
- hat jedes Mitglied Freude an der Arbeit und entwickelt sich beruflich wie persönlich weiter.

12. Rahmenbedingungen für gute Teamarbeit

Unter welchen äußeren Bedingungen kann die Arbeit im Team nachhaltig funktionieren und wirklich effizient sein? Sechs Punkte müssen gewährleistet sein (siehe auch in der Abbildung):

1) Teambesetzung

Das Team ist ausgewogen zusammengesetzt und hat die richtige Größe. Die Teammitglieder bringen alle notwendigen Kompetenzen zur Leistung und Problemlösung mit.

2) Teammoderation

Die Kommunikation und Kooperation der Teammitglieder wird gut moderiert. Ein Moderator – es muss nicht unbedingt der Vorgesetzte sein – hat die sachlichen und emotionalen Ebenen im Blick und wird von allen anerkannt.

3) Teamförderung

Die Teamarbeit wird auch von der Unternehmensleitung gewollt, deshalb von der Unternehmenskultur gefördert und von den hierarchischen Strukturen nicht behindert.

4) Teameinbindung

Das Team ist organisatorisch gut in den betrieblichen Zusammenhang eingebunden und wird von allen Kollegen akzeptiert. Ressourcen, Zeit, Raum und Sachmittel stehen ausreichend zur Verfügung.

5) Teamanforderungen

Die Teammitglieder fühlen sich weder überfordert noch unterfordert. Die Ziele sind für das Team angemessene Herausforderungen.

6) Teamführung

Eine interne oder externe Führungskraft nimmt sowohl für die Einzelnen als

auch für das gesamte Team die Führungsverantwortung wahr, vereinbart klare Ziele, setzt Meilensteine, fördert den kollektiven Entscheidungsprozess und gibt konstruktiv Feedback. (Vgl. Gemünden/Högl 2001: 49 ff.)

13. Ergebnisse guter Teamarbeit

Die Leistung eines Teams wird daran gemessen, wie gut es bei seiner Aufgabe die *Qualitätsanforderungen*, *Kostenvorgaben* und *Zeitvorgaben* erfüllt und wie gut es die Probleme löst, die dabei auftauchen. Diese drei Vorgaben stehen bekanntermaßen in Konkurrenz zueinander:

- Je besser die Qualität, die das Team abliefern soll, desto mehr Zeit und Geld verschlingt die Aufgabe.
- Je stärker der Kostendruck, desto mehr Abstriche muss man bei der Qualität machen und desto mehr werden die Aufgaben zeitlich verschoben.
- Je schneller die Aufgabe erfüllt werden soll, desto teurer wird es und desto gefährdeter ist die Qualität.

Dabei ist zu beachten, dass die Qualität aus unterschiedlicher Perspektive wahrgenommen werden kann, zum Beispiel aus der Sicht des Teams selbst, des Unternehmens, des internen oder externen Kunden.

Je günstiger die Rahmenbedingungen für die Teamarbeit sind und je besser die Kriterien der Teamarbeit vom Team selbst erfüllt werden, desto erfolgreicher wird das Team sein, desto besser werden die Ergebnisse ausfallen. Bei den Ergebnissen der Teamarbeit kann man unterscheiden:

- **aufgabenbezogene Ergebnisse**
zum Beispiel Leistung des Teams, Effektivität im Hinblick auf das Ziel
- **soziale Ergebnisse**
zum Beispiel Arbeitszufriedenheit, gesundes Arbeitsklima, Vermeidung von Mobbing und Burnout
- **Know-how-Gewinn**
höhere fachliche, methodische und soziale Kompetenz durch Wissens- und Erfahrungsaustausch, Potenzial für zukünftige Teamarbeit
- **Nachhaltigkeit der Teamarbeit**
Zusammenhalt des Teams, Fortbestand der Teambesetzung, geringe Fluktuation, Fortsetzung der eingespielten Arbeitsweise, funktionierende Stellvertretung

14. Ein falscher Team-Begriff

Leider sind an den Begriff *Team* oft falsche, zu idealistische Vorstellungen geknüpft. Leute sprechen vom „Team“, wenn sie meinen, dass es in einer Gruppe oder Abteilung keine hierarchischen Strukturen und keine Ungerechtigkeiten gibt, wenn sich keiner als „Chef“ aufspielt, wenn Phänomene wie „Macht“ und „Autorität“ keine Rolle spielen. Niemand will autoritär erscheinen, und niemand will einer autoritären Macht untergeordnet sein. Die Gefahr ist aber, dass sich in der Organisation dann eine inoffizielle Machtstruktur außerhalb der Kontrolle der offiziell verantwortlichen Chefs entwickelt. Das wäre eine Gefährdung für das Leistungspotenzial des Teams.

Was kann man gegen ein solches falsches Teamverständnis tun? Hier hilft von Zeit zu Zeit ein Teamtraining oder Teamcoaching, das die Strukturen klärt und korrigiert. Die Organisation kann sich einen externen Teamtrainer oder Coach engagieren, sie kann aber auch eine ständige Einrichtung oder eine Stabsstelle unterhalten. So gibt es zum Beispiel bei der Firma Lindt & Sprüngli GmbH, Aachen, extra eine Abteilung „Teamtraining“.

15. Kriterien der Rangordnung im Team

In Teams und produktiven sozialen Systemen gibt es im wesentlichen neun Ordnungen, die sich überlagern und zusammenwirken. Dabei ist jedes Ordnungskriterium für sich gar kein Problem. Probleme entstehen erst dadurch, dass es mehrere Ordnungen gibt, die Gültigkeit beanspruchen. Rangelei und Statuskämpfe entstehen immer dann, wenn für jemanden die Ordnung nach dem einen Kriterium einen Vorrang bedeutet, die Ordnung nach dem anderen Kriterium aber einen Nachrang (Poggendorf 2012: 291f.).

1) Hierarchische Ordnung

Sie wirkt gemäß der Hierarchie der Aufgabenbereiche, für die die Einzelnen eingeteilt und verantwortlich sind. Wer arbeitet in wessen Bereich? Der Leiter des größeren, übergeordneten Bereichs rangiert in der Position vor dem Leiter des kleineren, untergeordneten Bereichs. Die leitende Arbeit rangiert vor der ausführenden Arbeit.

2) Ordnung gemäß dem Dienstalter (Anciennität)

Sie gibt unter Teammitgliedern demjenigen einen Vorrang, der schon länger Mitglied des Teams ist. Die früheren haben den späteren Teammitgliedern den

Platz geschaffen, den Einstieg und die Mitgliedschaft ermöglicht. Dies gehört gewürdigt und kommt in der Rangfolge zum Ausdruck.

3) Ordnung gemäß dem Lebensalter

Die Älteren haben stets Vorrang vor den Jüngeren, denn die Älteren haben es den Jüngeren ermöglicht, zu wachsen und aufzuwachsen. „Alter geht vor Schönheit“, heißt es. Wissen und Erfahrung entstehen mit der Zeit und häufen sich mit dem Älterwerden. Die Jüngeren haben die Kultur und die Strukturen von den Älteren übernommen.

4) Ordnung gemäß der Kompetenz

Sie gibt bei der sachlichen und fachlichen Arbeit demjenigen das größere Gewicht, der jeweils die größere Kompetenz hat. Diese Ordnung wirkt darauf hin, dass jeder entsprechend seinen Fähigkeiten mitgestalten kann. Auch der Chef dient einem Mitarbeiter, der eine spezielle Kompetenz hat, und arbeitet ihm in der Sache zu, selbst wenn er in der Verantwortungshierarchie einen höheren Rang einnimmt.

5) Ordnung gemäß dem Einsatz

Wer sich mehr einbringt, wer mehr beiträgt, mehr Zeit, mehr Energie, mehr Wissen, mehr Können oder mehr Kreativität einsetzt, hat Vorrang vor dem, der weniger investiert. Einsatz muss sich für jeden lohnen und sich auch im Rang widerspiegeln – ein ganz natürlicher Mechanismus, ohne den jedes Team ausbluten würde.

6) Ordnung gemäß der Leistung

In produktiven Systemen kommt es auf die Leistung des Einzelnen an. Nicht wie jemand sich eingesetzt hat, sondern was letzten Endes dabei herausgekommen ist, ist entscheidend. Leistungsstärkere Kollegen sehen die leistungsschwächeren als Trittbrettfahrer. Diese haben es schwerer, sich durchzusetzen, und sie können ihre Ideen nur bedingt einbringen.

7) Ordnung gemäß dem Eigentum

Wer für ein Unternehmen oder eine Organisation das Eigentum – zum Beispiel Kapital – zur Verfügung stellt, hat daran das umfassendste und absolute dingliche Verfügungsrecht. Weil er mit seinem Eigentum nach Belieben verfahren und im Prinzip andere von jeder Einwirkung ausschließen kann, verschafft ihm dieses Recht einen besonderen Rang. Er kann sogar den Experten auf den Platz verweisen.

8) Ordnung gemäß familiärer Herkunft

Oft verleiht eine gewisse familiäre Herkunft inoffiziell einen höheren Rang. Dies geschieht zum Beispiel, wenn Nachkommen im Familienbetrieb mit anderen Angestellten in einer vergleichbaren Stellung arbeiten („Sohn des Chefs“). Auch ein Adelstitel oder ein Name mit hoher Berühmtheit („ein Kennedy“) können bei der Reihen- und Rangfolge von Bedeutung sein.

9) Ordnung gemäß ethnischer Zugehörigkeit

Zugehörigkeit zum großen heimischen System (Land, Kultur, Religion) birgt eine Verbundenheit, die dem Dazugehörigen beim Kampf um den Rang von vornherein einen Vorteil einräumt. Wer als Deutscher in einem deutschen Team arbeitet, wird es in der Regel leichter haben aufzusteigen, als ein Ausländer mit den gleichen beruflichen Fähigkeiten und Voraussetzungen. Entsprechendes gilt in einem bayrischen Betrieb für einen Bayern gegenüber einem Hessen. Der Alteingesessene hat Vorrang vor dem Zugereisten.

Ein gutes Arbeitsklima entsteht im System, wenn jedes Teammitglied alle diese Rangfolgen im Bewusstsein hat und achtet. In der Angewandten Teamdynamik lernen die Teilnehmer die Rangfolgen kennen und sie lernen, sie anzuerkennen. Ein team-dynamische Training schult das Bewusstsein für die relevanten Kriterien.

16. Starke und Schwache im Team

Trotz der Verpflichtung, beste Leistungen abzugeben und sich dadurch den Platz im System zu verdienen, gibt es im Team oft eklatante Leistungsunterschiede: Es gibt starke und schwache Teammitglieder. Jedes produktive oder kreative soziale System (Betrieb, Team, Projektgruppe) braucht starke Mitglieder, die sich einsetzen und engagieren. Einsatz und Engagement sind fast Synonyme, aber nur fast:

- Der Begriff *Einsatz* bezeichnet tendenziell eher etwas Messbares und Beobachtbares. *Was* und *wie viel* wird eingesetzt? Wie viel Arbeit, Kraft, Zeit, Mobilität (Reisekilometer), Flexibilität (Überstunden, Sonntagsarbeit)?
- Der Begriff *Engagement* bezeichnet eher etwas Ideelles, nicht Messbares: die Einstellung, die Verbundenheit mit der Arbeit und die Liebe zur Aufgabe. *Wie* setzt sich jemand ein? Aus welchen Beweggründen tut er es? Welche Rolle spielen Teamgeist und Loyalität? Engagement besteht aus Quali-

täten wie Bereitschaft, Sorgfalt, Aufmerksamkeit, Unbeirrbarkeit, Überzeugung, Weitblick etc.

In produktiven Systemen gibt es verschiedene Stufen menschlichen Potenzials, die zusammengehören und aufeinander aufbauen, zum Beispiel: *Kompetenz*, *Einsatz* und *Leistung*. Es gibt keine Leistung, die nicht mit einem persönlichen Einsatz verbunden wäre. Denn: „Von nichts kommt nichts.“ Und es nützt kein Einsatz etwas, wenn er nicht mit Kompetenz erfolgt. Denn erst wenn man etwas kann, nützt es, dass man es tut.

Von jemandem, der sich einsetzt, erwartet das Unternehmen eine *Leistung*. Diese erst kann einen Nutzen stiften und – wenn andere Leistungen dazukommen – zum Unternehmensziel führen. Wer einen Platz in einem produktiven sozialen System in Anspruch nehmen will, muss einen entsprechenden *Beitrag leisten*, um sich diesen Platz zu verdienen und zu sichern. Der Einzelne hat dabei oft einen hohen persönlichen Aufwand, der von Person zu Person natürlich sehr verschieden sein kann (Vorbereitung, Fahrtzeiten, Regelungen in der Familie, Erholungszeiten). Dem einen fällt es leichter, dem anderen schwerer, die Anwesenheit und die Leistung konstant zu erbringen, denn alle sind unterschiedlich und leben unter unterschiedlichen Bedingungen.

Wer einen höheren Aufwand hat, um sich in das Team einzubringen, kann daraus aber keinen höheren Rang seiner Bedürfnisse ableiten. Das Gesetz von Geben und Nehmen bleibt in Kraft. Das, was ein Einzelner dem Team *gibt*, und das, was er vom Team *nimmt*, muss ausgeglichen sein – unabhängig von Aufwand und Ertrag des Einzelnen. Ob sich das Geben und Nehmen für den Einzelnen lohnt, muss allein er entscheiden. Manchmal kann das auch heißen, sich aus dem System zu lösen.

17. Schlusswort

In den Organisationen, Unternehmen wie Institutionen, wäre es wünschenswert, die Chefs und Führungskräfte auf den Gebieten Teamdynamik und Teamentwicklung zu schulen. Soziale und systemische Gesichtspunkte sollten den Vorgesetzten präsent sein. Insbesondere sollte ihnen vertraut sein, welche inneren Strukturen es in ihren Teams gibt, Strukturen, die nicht nur durch die Brille der Hierarchie zu erfassen sind. Teams haben ein vielschichtiges Ordnungsgefüge im Inneren und benötigen adäquate, förderliche äußere Rahmenbedingungen, um nachhaltig effektiv arbeiten zu können. Möge dieser Beitrag der Praxis und der Forschung einen brauchbaren Überblick verschaffen.

Literatur

- Bender, Susanne (2002): Teamentwicklung – Der effektive Weg zum „Wir“. München: Beck/dtv.
- Gemünden, Hans Georg/ Högl, Martin (Hrsg.) (2001): Management von Teams – Theoretische Konzepte und empirische Befunde. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gross, Stefan F. (1997): Beziehungszintelligenz. Landsberg: Verlag moderne industrie.
- Helfert, Gabriele/ Gemünden, Hans Georg (2001): Relationship Marketing Teams. In: Gemünden/Högl (2001): 127-154.
- Poggendorf, Armin (2012): Angewandte Teamdynamik – Methodik für Trainer, Berater, Pädagogen und Teamentwickler. Berlin/ Düsseldorf: Cornelsen Verlag.
- Ruppert, Franz (2000): Die unsichtbare Ordnung in Arbeitsbeziehungssystemen. In: Weber (2000): 156-174.
- Ruppert, Franz (2001): Berufliche Beziehungswelten – Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Weber, Gunthard (Hrsg.) (2000): Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Sustainability all around: Technical Writing or “How Sustainable is your documentation?”

Markus Nickl

Abstract

The article investigates the aspects of sustainability for the field of technical documentation. It shows that – unlike typical genres of sustainability communication – these aspects apply at four different levels: 1) documentation influencing the sustainable application of the products they describe, 2) documentation as a physical product being subject to considerations of sustainability, 3) technical writing conveying information on different aspects of sustainable behavior and 4) production workflows for technical writing as an aspect of a company’s overall sustainability efforts.

1. Technical writing and sustainability

When the topic of sustainability comes up, technical documentation is certainly not the first thing that comes to mind. On the contrary, it is often either laughed about or accepted as a cumbersome – albeit necessary – chore.

On the other side of the coin, technical writers are usually not concerned with sustainability (at least not professionally). Often overworked and understaffed, they manage to get by via the rigid organization of publication processes and constant reuse of existing material.

When I started to consider technical writing’s relationship to sustainability, I was curious whether there might be any connections to sustainability communication. Can technical writing promote sustainability? And: do technical writers themselves consider sustainability to be a topic relevant to their field? My initial reaction was one of skepticism. The longer I thought about it, however, the more evident it became that technical writing may have a significant impact on sustainability – and on more than one level.

With this article I would like to display and systematize some thoughts and observations on this issue. Consequently, I would also like to encourage researchers to look deeper into this aspect of sustainability.

2. Technical Writing

2.1 *Technical writing as a profession*

For most researchers concerned with sustainability, technical writing is a little-known field of expertise. Consequently, it may be a good idea to introduce readers to the basic attributes of the profession.

Many regard technical writers as the people who “do the manuals”. While this is certainly the case, the composition of instructional material only represents a small share of what constitutes modern technical writing.

Rebecca Burnett, one of the most widely known standard textbook authors in the field of technical writing (or technical communication), characterizes technical communication as

“a broad field that touches nearly every subject and profession through a vast array of oral interaction as well as print and electronic documents; it defines, describes, and directs activities in business and industry, government and research institutions, hospitals and farms.” (Burnett 2001: 3).

Technical writing thus constitutes far more than the mere generation of printed manuals or product brochures. Technical writing supports all product-related processes in modern companies (and other professional fields), thereby helping to

- standardize and document business processes,
- convey product-related knowledge,
- absolve the company of legal liability,
- represent the company as an element of corporate identity and product marketing, and to
- create a basis for customer satisfaction and user experience.

Considering these purposes, it quickly becomes clear that technical writing plays a more important role in companies than one might initially think. It stands to reason that technical writing – being one of a company’s foremost communication departments – should also play an important role when it comes to sustainability.

2.1 Documents in technical writing

Before we take a closer look at sustainability, it is necessary to consider the main communicative constructs used in technical writing.

Of course, various document types are common in modern technical writing: requirement specifications, training material and spare part catalogs, to name a few.

Nevertheless, “handbooks”, “instructions for use”, “user guides” – however you choose to call them – remain the prototypical documents produced in the field of technical writing. Since the current article seeks to investigate any potential links between the fields of technical writing and sustainability, such a representative document as the instruction manual should prove a fitting point of departure.

Most people regard manuals merely as documents designed to assist them in understanding how a product works. But in fact they serve a wide array of purposes:

- Helping the reader prevent product risks
- Avoiding liability due to product risks
- Reducing telephone support requests
- Serving as a marketing medium
- Conveying corporate identity
- Serving as a text foundation used in the documentation of future products

Is there also room for sustainability communication among this group of diverse objectives? It may be expected that topics that do not fit into the overall purposes of a genre will not allow themselves to be integrated properly in the texts.

By itself, technical writing does not have the leeway to set its communicative focus independently of the company’s overall strategy. An overall sustainability strategy is therefore required before adopting a sustainable stance in the manuals. Taking this into account, the question then becomes: which existing purposes can be supplemented by aspects of sustainability? In the above list, two topics immediately stand out. (1) Sustainability is often concerned with environmental hazards. Consequently, sustainability is an aspect of risk communication. (2) For many companies, sustainability has become a strategic decision reflected in their CI. Technical writers should therefore assess how they integrate sustainability efforts into elements of corporate identity.

3. Sustainability

The concept of sustainability has gained relevance in the last three decades, leading to the misconception that sustainability is a relatively modern, recent phenomenon. In fact, the concept has its roots in antiquity (cf. Grober 2010). The core principles of sustainability have been laid down as early as 1713 by Hans Carl von Carlowitz. He set down the guidelines for promoting sustainable forestry and isolated three core features of sustainability, which in modern terms might be rephrased as

- Ecological balance
- Economic security
- Social justice

With that in mind, it is surprising to note that there is still no generally accepted definition of sustainability. One of the most widely quoted definitions was crafted by the United Nations in 1987, according to which „sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (UN 1987).

While this definition has the merit of creating a balance between current and future needs, it fails to clearly define individual aspects of sustainability. This results in a very broad concept of sustainability, in which any kind of morally desirable behavior may easily be subsumed under the label of sustainability.

In the current article, we will therefore employ a working concept, that integrates the domain-based view of sustainability (as sketched out by von Carlowitz and others) joined with the focus on future (and current) generations as proposed in the UN definition. Sustainable development is thus development that balances the ecological, economic and social needs of the present generation with the needs of future generations. It aims at amplifying the opportunities for ecological, economic and social growth without diminishing the opportunities of future generations.

Sustainability is strictly speaking the result of a sustainable development (cf. Grunwald/Kopfmüller 2006: 7). But for the purposes of this article we will speak of sustainability both as the result of sustainable development as well as the concepts and attitude that support sustainable behavior. Sustainability is a way of thinking that has still to be established in technical writing. Thus it is legitimate to subsume both the result and the attitude under the same term.

4. Sustainability and manuals

4.1 *Aspects of sustainability in manuals*

When we consider the function of manuals, we find that the impact they have on sustainability is fourfold:

1. From a legal standpoint, manuals are considered part of the product they describe. In this respect they may influence the sustainability of the product itself.
2. Manuals are themselves physical artifacts and are thus subject to questions of sustainability.
3. Manuals communicate information linked to sustainability.
4. The methods and practices of manual production raise sustainability issues.

The first point in particular shows how manuals differ from most other means of sustainability communication. Primarily based on directive speech acts, manuals aim at directly altering people's behavior. In this respect they resemble the abundant literature demonstrating how to lead a sustainable life.

4.2 *Manuals as product accessory*

From a legal perspective, manuals are considered an integral part of the product (contrary to e. g. product brochures). Hence they affect the sustainability of the product itself. Manuals affect the sustainability of products in several ways:

1. Manuals should not only show how a product may be used correctly, but also how it can be used in an environmentally friendly way, thereby
 - a. reducing the product's carbon footprint,
 - b. reducing the amount of consumables, and
 - c. increasing the product's lifetime.
2. Manuals must advise the user how to dispose of the product in an environmentally sound manner at the end of the product's lifetime.
3. Manuals should provide the reader with comprehensive information regarding all product functionality. Each undocumented function misleads the user into purchasing superfluous, redundant products, resulting in increased consumption of resources.
4. Manuals should (ideally) implore the readers to use the product in an ethical manner.

4.3 *Manuals as physical products*

Besides being part of the purchased product, manuals also constitute a product in and of themselves. As such, they may also be the object of a sustainability analysis.

A major factor is the medium used to distribute the manual. On first sight, digital manuals seem to be more environmentally viable, since the direct consumption of resources such as lumber or water is not required to produce them. After closer inspection, this seeming advantage is quickly negated when users habitually print out hard copies of Help files. Moreover, it could be argued that resources are indeed consumed in the production of such manuals, but the consumption is concealed via the various middlemen like energy consumption for server farms.

The availability of manuals during the life cycle of a product constitutes another aspect of sustainability. Again, the digital version seems to have the upper hand in terms of sustainability compliance, since printed manuals may easily be lost or destroyed. Digital files, however, also suffer from obsolescence, making file formats or display techniques inaccessible. After all, how do you open a WordPerfect document from the 1980s? How do you access data designed for the Psion in the 1990s? What about files stored on a 5 1/4 floppy? It has been repeatedly demonstrated that today information often does not age as rapidly as the media that convey it (Arms/Fleischhauer 2003).

4.4 *Manuals as communication*

Much has previously been written about sustainability communication (Cf. Grunwald/Kopfmüller 2006; Grober 2010). Most of the current research focuses on texts targeted at large audiences: advertisements, press releases and (to a lesser degree) business reports. Nevertheless, most of the findings should also apply to manuals.

Thus manuals should heighten the sensitivity of users for topics of sustainability. A case in point: usually, technical writers tend to avoid explanations in their texts, opting instead for clear, step-by-step operating procedures. But there are also examples where manuals contain descriptive sections, e. g., when innovative technology requires explanation (e. g. heating by microwaves). I think that such explanations might also be employed in instances where a chapter describes ecological hazards. Or a manual might also refer the reader to further information on sustainability external to the manual itself (e. g. web resources).

A manual can also promote the corporate identity and show the sustainability efforts of the company. For example, it can

- display eco-labels like the FSC-sign,
- list eco-awards the company has received or
- promote ecological or social projects the company participates in.

Of course this is something of a tightrope act, since an excess of CI-related information may easily harm the basic purpose of the manual i. e. providing the user with the most succinct and comprehensive information possible on how a product may be used.

The term “accessibility” summarizes a further aspect of sustainability. Social responsibility signifies making published information accessible to as many readers as possible. Thus it follows that manual design should promote accessibility for all readers, including those with physical or mental disabilities.

4.5 *Processes in manual production*

Finally, the processes where manuals are produced have to be considered. In the last few years, business processes have received increasing attention from an ecological and resource-oriented standpoint (cf. DIN 2011; OECD 2009; Viere/Schaltegger 2007). Unfortunately, technical writing processes have not been subjected to such scrutiny, or at least there are no such published examples to be found.

This might be because – on first sight – resources and energy consumption seem to be a minor problem in technical writing. Computer usage, lighting and heating usually only constitute a small part of a company’s energy consumption. Other aspects seem to have greater impact while appearing almost negligible, i.e., travel costs accompanying project briefings, business conferences or documentation research at a client’s industrial plant. Most of the energy and resources in technical writing processes will probably be consumed for the production and distribution of documentation material. This involves not only printed material like handbooks, but also server farms required for online resources like pdf-manuals or hypervideos.

Besides material workflows, other aspects need to be addressed. Processes must aim at a specific level of process quality and towards specific process achievements? Currently, technical writing usually targets its processes at

- Risk minimization
- Cost reduction
- Adherence to schedules
- Customer satisfaction.

From a sustainability standpoint, these objectives omit important features. Technical writing processes should be supplemented with a set of quality assurance objectives in order to create more sustainable documentation and to help increase the sustainability of the products themselves.

A final point should be made concerning technical writing's socio-economic impact. Aspects of societal responsibility are currently neglected in technical writing contexts. While on first sight technical writing seems to be primarily an academic field of work and thus to be one of the privileged areas of modern work life, there are still some points to be considered:

1. Outsourcing and offshoring have become an important factor in the translation of technical texts or in the provision of documentation-related programming services (e. g. XML-coding, writing databases). From a sustainability perspective, working conditions in outsourced and offshored companies need to be monitored and regulated.
2. Freelancing and temporary labor have also become a common phenomenon in technical writing. A CSR-sensitive process should monitor the working conditions and salaries of such personnel.
3. Demanding schedules, numerous responsibilities and rigid cost structures place great stress on the technical writing staff. CSR-oriented processes must therefore look for the warning signs of burnout and provide measures aimed at maintaining a reasonable balance between work and life.

5. A Roadmap to sustainable Documentation

5.1 Tips for the practitioner

Based on these observations, we can infer some tips for greater sustainability in technical writing. Of course these tips are only provisional; they should be tested; we urgently require best-practice examples. Even more important: Sustainability is too complex to act upon intuition and gut-feeling. We need scientific analyses that research the potential for sustainability in technical writing in order to reveal counter-intuitive effects. For example, is digital documentation really more resource-friendly than their hard-copy counterparts, or do readers

print their digital handbooks and thus lay an even heavier load on resources than a centralized, sustainability-oriented printing process?

But now for the tips ... One of the most fundamental changes must be that technical writers at least take sustainability into consideration. Establish it as a firm quality criterion in your work and processes. Technical writing needs a shift in culture, where sustainability no longer constitutes a blind spot in the profession. Today, even in companies that have an overall sustainability strategy, technical writers tell me that this has no effect on their work. Without this awareness and a dedicated sustainability strategy, technical writing will not be able to unleash its full potential.

Work processes should therefore be considered with an eye towards sustainability. Which overall environmental costs will a given medium generate, when we consider the creation, production, distribution and usefulness to the customer? Can personnel meetings be replaced with web conferences? Does the increased efficiency of life training and coaching justify the higher environmental costs compared to e-learning?

Cost reduction as the focus of process optimization is a common phenomenon in technical writing. In praxis, this often means focus on short-term profit. From a socio-economic viewpoint, such optimization should be considered carefully. Cost-cutting may easily backfire when increased workload and stress result in cases of burn-out. Working within rigid rule-sets – such as cms-based-publishing, xml-structured authoring or simplified English – might end up stifling creativity.

Outsourcing and offshoring should be carefully deliberated. Technical writers need to discover techniques to monitor the working conditions for providers in countries with low institutionalized labor standards. No cost reduction is worth a public relations disaster like e. g. the criticism Apple received for the working conditions at their Chinese supplier's Foxconn.

Documentation content also needs to be reviewed from the point of view of sustainability. Are topics concerned with the sustainable use of the product included, are they placed prominently enough? Do manuals reflect the overall sustainability efforts of the company? How can people with reading disabilities use the documentation, is there an accessibility strategy implemented in the company? Are the manual texts gender neutral? There are many aspects that warrant investigation.

5.2 *Some Appeals to Researchers*

I think this paper has proven that technical writing touches on many points of sustainability. That said, technical writing currently receives too little attention in the field of sustainability communication. A deplorable state of affairs, since technical writing not only communicates sustainability as a topic but also influences directly the sustainability of their concomitant products and of the consumer actions.

Technical writing thus offers itself to research on all aspects of sustainability. While technical writing itself still seems to have a blind spot with respect to this topic, researchers in sustainability communication might look deeper into this field of work. An analysis of sustainability passages in technical manuals for energy intensive products (e. g. automobiles or kitchen appliances) might prove a good starting point for further research into this field.

Literature

- Arms, Caroline R./ Fleischhauer, Carl (2003): Digital Formats: Factors for Sustainability, Functionality, and Quality. http://old.diglib.org/forums/fall2003/arms/DLF-Formats-arms_files/v3_document.htm.
- Burnett, Rebecca E. (2001): Technical Communication. 5th edition. Orlando (FL): Harcourt College Publishers.
- DIN (2011): DIN EN ISO 14051:2011-12: Environmental management – Material flow cost accounting – General framework. Beuth Verlag.
- Grober, Ulrich (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Kunstmann Verlag.
- Grunwald, Armin/ Kopfmüller, Jürgen (2006): Nachhaltigkeit. 2. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus Verlag GmbH.
- OECD (2009): Eco-Innovation in Industry. Enabling green growth. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/environment/eco-innovation-in-industry_9789264077225-en.
- Viere, Tobias/ Schaltegger, Stefan (2007): Using supply chain information for EMA – the case of a Vietnamese coffee exporter. <http://emu.tkk.fi/eman2007//paralle/viere-schaltegger.pdf>.
- von Carlowitz, Hannß Carl (1713/2000): Sylvicultura oeconomica. Anweisung zur wilden Baumzucht. Reprint of the 1713 edition, ed. Klaus Irmer, Angela Kießling. TU Bergakademie Freiberg und Akademische Buchhandlung.

Slow Media, mediale Nachhaltigkeit und Slow Communication

Sabria David

Zusammenfassung

Mediale Nachhaltigkeit und nachhaltige Kommunikation sind Kernaspekte des Slow Media Ansatzes, den die drei Autoren Benedikt Köhler, Jörg Blumtritt und Sabria David im Januar 2010 in ihrem „Slow Media Manifest“ formuliert haben. Dieser Artikel plädiert für eine Haltung der Nachhaltigkeit in der Kommunikation. Er zeigt, welchen Beitrag der Slow Media Ansatz konkret für die Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation leisten kann und wie er konstruktiv im Sinne einer strategischen Nachhaltigkeit bei Unternehmen und Medien eingesetzt werden kann. Dieser Perspektive liegt ein ganzheitliches Verständnis zu Grunde, das den Begriff der Nachhaltigkeit als strategisches Querschnittsthema versteht, welches interne wie externe Kommunikation, Marketing wie Human Resources gleichermaßen betrifft.

1. Historie & Resonanz

Anfang des Jahres 2010 veröffentlichten Benedikt Köhler, Jörg Blumtritt und Sabria David ein Manifest, das in 14 Thesen medienübergreifende Kriterien für mediale Qualität und nachhaltige Kommunikation zur Debatte stellt (Blumtritt et al. 2010).

Zurück lag ein Jahrzehnt der rasanten technischen Beschleunigung, die eine immer umfangreichere, kostengünstigere und mobilere Verfügung technischer Daten und Kommunikationsströme zur Folge hatte. War dieses erste Jahrzehnt des neuen Jahrtausends noch in erster Linie vom Rausch der Möglichkeiten geprägt, in welchem der technische Fortschritt und die Entwicklung immer hochleistungsfähigerer Plattformen als Selbstzweck genügten, so war nun die Entwicklung in eine Phase der Ernüchterung und der medialen Überforderung getreten.

Die Präambel des Manifests formuliert hierzu:

„Im zweiten Jahrzehnt wird es weniger darum gehen, neue Technologien zu finden, die das Produzieren von Inhalten noch leichter, schneller und kostengünstiger gestalten. Stattdessen wird es darum gehen, angemessene Reaktionen auf diese Medienrevolution zu entwickeln – sie politisch, kulturell und gesellschaftlich zu integrieren und konstruktiv zu nutzen.“ (Blumtritt et al. 2010).

Digitale Technologien und Web-2.0-Anwendungen, welche die aktive Beteiligung des Nutzers ermöglichen, waren allmählich ins allgemeine gesellschaft-

liche Repertoire übergegangen, die Übermittlung von Daten und Neuigkeiten bei der Echtzeit angekommen. Die Frage, die sich nun stellte, ist diese: Was wollen wir als Gesellschaft und als Nutzer mit diesen Möglichkeiten anfangen?

2. Nachhaltigkeit als Anforderung der Zeit

2.1 Effekte der digitalen Technologien

2.1.1 Zunahme medialer Reize

Eine Folge der technologischen Entwicklungen ist die Überflutung des Mediennutzers mit Medienangeboten und -möglichkeiten. Während früher drei Fernsehprogramme, eine Hand voll Radiosender, einige Wochenzeitungen und jeweils regionale Tageszeitungen den Konsum der Mediennutzer geprägt hatte, stehen diese nun einer wahren Flut an Angeboten gegenüber: Nachrichtenportale, Blogs, Feeds, Newsrooms, soziale Netzwerke wie Twitter, Facebook, Pinterest, Fotocommunities wie Instagram und Flickr warten wohlgefüllt auf ihre Nutzer.

Neben diesen selbst angesteuerten Medieninhalten nimmt auch das Rauschen an unerwünschten Werbereizen zu: In immer grellerer Konkurrenz überbieten sich im digitalen Raum Werbetreibende, um ein begehrtes Stück der Nutzeraufmerksamkeit zu erhaschen. Hinzu kommt die allgegenwärtigere Verfügbarkeit dieser Informationen: Leicht bedienbare, mobile Endgeräte haben die letzten Lücken an weißen Flecken der medialen Rückzugsräume geschlossen.

2.1.2 Hinterfragbarkeit: Das Leid des Taxifahrers

Der andere Effekt der digitalen Entwicklungen ist der der Hinterfragbarkeit. Durch die Zersplitterung auf immer mehr Informationskanäle sind einzelne Informationen hinterfragbarer geworden. Kaum ein Unternehmen, das dieses nicht am eigenen Leibe erfahren hätte: Offiziell verlautbarte Informationen müssen sich in einem Meer an Gegenpositionen, Blickwinkeln und anderen Perspektiven behaupten können. Interne Informationen dringen wesentlich schneller nach draußen, längst vergessene Informationen können noch Jahre später wieder aus den Tiefen des Netzes aufgespürt werden. Informationsmonopole schwinden, Öffentlichkeit können nicht nur Journalisten der Tageszeitungen herstellen, sondern jeder – und dies nahezu in Echtzeit. Reine Behauptungen ohne Fundament haben da einen schweren Stand.

Nicht einmal Taxifahrer können sich ihres Wissensvorsprungs mehr sicher sein. Zwar kennt sich der Besucher in einer fremden Stadt dort nach wie vor nicht aus. Aber über sein Smartphone kann der Fahrgast noch während der Fahrt von der Hinterbank des Taxis aus überprüfen, welches der kürzeste Weg zum Ziel ist. Die Dienstleistung „Taxifahren“ ist hinterfragbar geworden, und zwar unabhängig davon, ob der Fahrgast tatsächlich ein Smartphone besitzt. Alleine die Tatsache, dass er es haben könnte, führt dazu, dass Taxifahrer sich heutzutage rechtfertigen, wenn sie wegen einer Baustelle eine andere Strecke fahren.

2.2 Die Folge

Beide Effekte, die Zunahme an medialen Reizen und die Hinterfragbarkeit von Informationen, haben eine interessante Entwicklung zur Folge: Medien, Journalismus und auch die Kommunikation von Unternehmen müssen sich hin zu mehr Authentizität entwickeln. Nur wer glaubwürdig und vertrauenswürdig ist, kann vor den Augen des immer kritischeren Nutzers bestehen. Nicht der schnelle Werbeeffect zählt, sondern Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Bindung entstehen aber nicht über Nacht, sondern wollen und müssen langfristig aufgebaut werden. Die konsequente Folge daraus ist, dass Kommunikation den Ansprüchen der Nachhaltigkeit entsprechen muss, an ihr entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit der Kommunikation.

3. Die im Slow Media Manifest definierten Kriterien und ihre Bedeutung für mediale Nachhaltigkeit

Das Slow Media Manifest definierte 2010 in 14 Thesen medienübergreifende Kriterien für das Gelingen von Kommunikation und für mediale Qualität. Diese Kriterien lassen sich als Definition für mediale Nachhaltigkeit lesen.

Die im Slow Media Manifest formulierten Thesen lauten in Kurzform:

1. Slow Media sind und wirken nachhaltig
2. Slow Media fördern Monotasking¹
3. Slow Media zielen auf Perfektionierung
4. Slow Media machen Qualität spürbar
5. Slow Media fördern Prosumenten²
6. Slow Media sind diskursiv und dialogisch
7. Slow Media sind soziale Medien

1 Monotasking bezeichnet im Gegensatz zum Multitasking die Konzentration auf eine Sache.

2 Der Begriff „Prosument“ ist zusammengesetzt aus den Worten „Produzent“ und „Konsument“.

8. Slow Media nehmen ihre Nutzer ernst
9. Slow Media werden empfohlen
10. Slow Media sind zeitlos
11. Slow Media sind auratisch³
12. Slow Media sind progressiv
13. Slow Media zielen auf Verantwortung
14. Slow Media werben um Vertrauen. Hinter Slow Media stehen Menschen.

Welche Bedeutung haben diese Kriterien für die Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation?

4. Slow Media: Aspekte nachhaltiger Kommunikation für die Wirtschaft

4.1 Eine Kommunikationskultur der Nachhaltigkeit

Kernaspekt der Nachhaltigkeit in der Kommunikation – auch im wirtschaftlichen Kontext – ist es, auf eine Nachwirkung abzielen. In der Praxis bedeutet dies, Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ergreifen, die langfristig eine gewünschte positive Wirkung erzielen – und zwar auch dann, wenn diese *nur* langfristig wirken, also nicht auch unmittelbar und kurzfristig schon Erfolg zeigen. Nachhaltig wirkende Entscheidungen scheitern zumeist daran, dass Mitarbeiter und Führungskräfte nur Entscheidungen treffen, mit denen sie unmittelbar Erfolge vorweisen können.

Für die Kommunikationskultur in Unternehmen bedeutet dies, eine nachhaltigkeitsfreundliche Entscheidungskultur zu etablieren, in der Mitarbeiter und Führung nicht nach kurzfristigen Erfolgen evaluiert werden, sondern auch mittel- und langfristige Erfolge entsprechend gewichtet werden.

4.2 Social Media

Wenn es um die Aufnahme von Aktivitäten im Bereich der sozialen Medien geht, müssen kurzfristige Kosten und langfristige Wirkungen sorgfältig abgewogen werden. Wenn Unternehmen sich mit ihrer Kommunikation in soziale Medien wagen, muss dies von allen Beteiligten als eine langfristige Investition

3 Medien, die auratisch sind, werden von den Autoren folgendermaßen definiert: Sie wirken lebendig und strahlen eine Präsenz aus, die über das Material, auf dem sie dargereicht werden, hinausweist.

betrachtet werden, in der auch Verantwortung für die Aufnahme der erarbeiteten Beziehungen übernommen werden muss. Social Media Projekte, die als Schnellschuss über einige Wochen und Monate betreut werden und dann nach Abbruch oder Beendigung verweisen, verschenken nicht nur Potential, sondern gefährden die Glaubwürdigkeit einer Kommunikation, die auf Nachhaltigkeit angelegt ist.

In dem Kommunikationsfeld der sozialen Medien kreuzen sich die Anforderungen der Diskursivität und die des Aufbaus langfristiger Bindungen. Soziale Medien bieten Unternehmen auch eine gute Möglichkeit, Gesicht zu zeigen und als ein menschlicher und sprechender Absender wahrgenommen zu werden.

4.3 Fehlermanagement, Rückkanäle, Einbeziehung und Austausch

Ein weiterer wichtiger Pfeiler einer nachhaltigen Wirtschaftskommunikation ist ein konstruktives Fehlermanagement. Im Bereich der internen Kommunikation bedeutet ein konstruktives Fehlermanagement eine Investition in die Mitarbeiter. Sie zahlt sich mit ihrer Identifikation mit dem Unternehmen und langfristig mit Loyalität aus.

In der externen Kommunikation führen Fehlervermeidung und das geflüssentliche Übersehen von Problemen mit Kunden zwar kurzfristig zu einer vermeintlichen Verringerung der Konflikte und erscheinen damit zunächst als attraktives Handlungsmuster. Langfristig aber sind gerade die gut aufgefangenen und betreuten zunächst unzufriedenen Kunden besonders loyal und bindungsbereit.

Unternehmen, die sich – nicht nur in der Kommunikation, sondern auch als Unternehmen insgesamt – als lernenden Organismus verstehen, haben Vorteile gegenüber Unternehmen mit autistischerem Kommunikationsmuster: Sie nehmen Veränderungen schneller wahr, können schneller auf veränderte Marktanforderungen und Bedürfnisse reagieren und befinden sich in konstruktivem Austausch mit der Umwelt. Mit ihrer permanent-beta-Kultur zielen sie wie Open Source Software auf kontinuierliche Verbesserung. Dies gilt auch für das Kommunikationsverhältnis sowohl in der internen wie externen Kommunikation. Offene Unternehmen werben um Vertrauen und haben einen guten Grund zuzuhören: Sie wollen wirklich wissen, was ihre Kunden und Partner denken. Sie schätzen Rückmeldungen als wichtige Quellen und verwenden die so erhaltenen Informationen klug, verantwortlich und sinnvoll für ihre Unternehmensinteressen.

5. Fazit – Slow Media als Ansatz für die Kommunikation von Unternehmen und Wirtschaft

Unternehmen sind gut beraten, sich strukturell auf eine Welt permanenter Veränderung einzustellen. Sich selbst als lernenden Organismus zu verstehen, von einer Kultur der Verlautbarungen zu einer Kultur des Zuhörens zu kommen, ist ein wichtiger Schritt, um diese Veränderungen schon frühzeitig wahrnehmen und auf sie reagieren zu können. Diskursive und dialogische Angebote und Formate unterstützen Unternehmen in ihrer Entscheidung, nachhaltig zu kommunizieren und mittel- und langfristige Bindungen zu ihren Kunden und Partnern aufzubauen. Neue Technologien können und sollen in diesem Sinne konstruktiv eingesetzt werden.

Verantwortung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen gewinnen in einer immer transparenter werdenden Kommunikationswelt an Bedeutung. Wer um Vertrauen wirbt statt ausschließlich auf schnelle Werbeeffekte zu setzen, wird sich mittel- und langfristig auf die geschaffene Bindung verlassen und auf Loyalität setzen können. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass mit der Aufnahme von nachhaltig angelegten Kommunikations-Projekten auch eine Verantwortung für die aufgenommen Beziehungen übernommen wird. Überschneidungen und Doppelungen zu vermeiden, Unternehmens- und Kommunikationskultur synergetisch zu verzahnen und angeschobene Projekte sinnvoll ins Unternehmen zu integrieren, ist Aufgabe und Ziel einer nachhaltigen und erfolgreichen Wirtschaftskommunikation.

Gerade auf die Unternehmenskommunikation hat der digitale Wandel fundamentale Auswirkungen. „Märkte sind Gespräche“ formulierte schon vor einem Jahrzehnt das Cluetrain Manifest und forderte, Gespräche müssten „mit menschlicher Stimme“ (Levine et al. 1999) geführt werden. Gespräche auf Augenhöhe und mit menschlicher Stimme zu führen ist für die meisten Wirtschaftsunternehmen eine ungewohnte Herausforderung.

Die Kommunikation der Zukunft verlangt also nicht nur die Bedienung neuer Kanäle, sondern vor allem eine grundlegend neue Haltung, aus der heraus kommuniziert wird. Zu beachten ist die strukturelle Anwendung des Nachhaltigkeitsansatzes auf Medien und Kommunikation („nachhaltig sprechen“), nicht nur die rein inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema („über Nachhaltigkeit sprechen“). Der Slow Media Ansatz kann hier als wichtige Orientierung dienen.

Literatur

- Blumtritt, Jörg/ David, Sabria/ Köhler, Benedikt (2010): Das Slow Media Manifest. In: Slow Media Blog. 02.01.2010. <http://www.slow-media.net/manifest> (Zugriff 30.06.2012).
- Levine, Rick/ Locke, Christopher/ Searls, Doc/ Weinberger, David (1999): The Cluetrain Manifesto. <http://www.cluetrain.com> (Zugriff 30.06.2012).

WorldPerfect: A Case of Sustainability in Business Communication

Martin Thim

Abstract

WorldPerfect is a sustainability agency – a first of its kind in Denmark specialized in sustainable communication. For many companies, sustainability is about CO₂ calculations: business cards are printed on environmentally friendly paper, water bottles are replaced with reusable bottles and minor parts of production have been attached names like *green*, *environmental friendly* or *CO₂ neutral*. All highlighted as social responsibility statements in the annual report. Such initiatives may kick-start a process of sustainable transformation, but they are by no means either adequate or sustainable as such. This chapter introduces to WorldPerfect, its principles and processes of sustainable communication and demonstrates through the case of NorthSide music festival how sustainable communication is more than just CO₂ calculations and green sugar coating. Sustainable communication is a process that fundamentally changes business practices and creates symbiotic partnerships between agency, client, customers and the world.

1. WorldPerfect: A sustainability agency

WorldPerfect is a sustainability agency specialized in sustainable communication. Initially, WorldPerfect started out as a conventional communications agency with a green profile, i.e. an agency that would have or seek contracts from clients with an environmental or social profile who needed to market a product or brand. Our task then was to present creative solutions on how to communicate to target audiences, making our job the last step in the production process. However, since the agency started two years ago, we are now increasingly invited to join earlier in the process. This means that our clients need our help in improving their products, and even in developing new products. We ask all the difficult and delicate questions throughout the entire value chain, anticipating critical sustainable challenges and forecast both advantages and disadvantages. This means that WorldPerfect is now an integrated part of the entire process from innovation to strategy to communications, and the agency has transformed from a green profile communications agency to a sustainability agency.

WorldPerfect' strength is a fundamental understanding of sustainable principles, requirements and methods, which functions as the common starting point for client dialogue and sparring and which makes us capable of critically challenge and innovate the products, the productions and the processes. And these processes are the very basic preconditions for sustainable communication. The

road to sustainability is not an easy road. On the contrary, sustainable development requires corporations to face critical questions and tough challenges; they must be willing to adapt to new sustainable business practices in order to deliver sustainable communication.

2. What is sustainable communication?

Sustainable communication is a process of social change that focuses on creating new sustainable practices, attitudes and behaviour. The purpose is thus not to maximise corporate profit, but to initiate a sustainable movement.

At WorldPerfect the process generally consists of three phases: In *the first phase* we learn about the client, the company and the products. In this phase we critically uncover all corporate processes in order to ensure that all principles and requirements of sustainable behaviour and methods are complied to.

In *the second phase* we put our own knowledge and networks into play in order to improve, challenge and develop the processes related to the company and its products with the aim of creating new sustainable practices. In this phase we act as the partners, which means that both client and agency have a shared responsibility for facilitating sustainable changes, for instance in optimizing production processes and gearing the employees for new sustainable practices.

Research into and development of sustainable processes enable us to move into *the third phase*. In this phase we focus on creating sustainable communication strategies. By ensuring that all value processes from stakeholder-relations and production, to distribution, communication and consumption complies with sustainable standards, we can deliver authentic sustainable communication.

Recently, we have worked with a client who is launching a range of healthy food products. The client initially chose a brand name closely associated to a Danish isle, arguing that the isle represented health-related values and that the product line would be launched from the isle with a vision of local, organic and healthy production. However, as we started working with the company, troubles started to surface: It was not possible to locally produce the ingredients needed (either conventionally or organically) due to lack of technical sufficiency in the production apparatus. A conventional communications agency would create a green brand profile based on the story of the isle and its value legacy and glaze the products with a glossy green colour, disregarding the fact, that the products would not live up to their own vision of local, organic and healthy food production. From our point of view, this is not sustainable communication, and as a sustainability agency, WorldPerfect chose another path. We challenged the company and asked new questions: How can we create authentic green products

instead of selling green dreams? How can we optimize the basis for local, organic and healthy production on the isle? Answers to these questions are beyond creative execution and green profiling. Rather, we had to create dialogues and partnerships with suppliers and other stakeholders of the isle, bringing out demands for new communication strategies and tactics. Not until all processes complied with sustainable demands, were we able to execute sustainable communication.

This is WorldPerfect's definition of sustainable communications: when all corporate, production, consumption and communication processes reconcile as sustainable

3. The sustainability model

Profit maximisation and economic growth has for many years been the main concern for today's corporate world and this has been the launch pad for developing the vast majority of products, with a focus on how products can be produced with the lowest cost and sold with the highest revenue. The development of sustainable businesses, products, services etc. requires new priorities and new thinking: A thinking that moves beyond short-term sales and profit towards new innovations of sustainable value creation and future-proof business models. Therefore, sustainability is not merely an environmental necessity, but paves the way for corporate innovation and future development.

At WorldPerfect we take our point of departure in the Brundtland report, linking sustainable development to environmental, social and economic sustainability. We see the sustainability triad as a catalyst for innovation of long-term strategies. The model is visualized below (fig. 1).

The model functions as a platform for ensuring a balancing of environmental, social and economic sustainability. Drawing on our knowledge on sustainable development, principles and method, our network of innovation partners and sustainable players, and with inspiration from sustainability cases from around the world, we enter the model and explore ways of developing the company, product or service as we continuously consider all three arenas in the sustainability model. Dialogue, collaboration and co-ownership are vital key words. We invite stakeholders (client management, consumers, employees, NGOs etc.) and agency partners to participate in workshops and discussions in order to identify the multiple potential pitfalls, challenges and opportunities. Initiating stakeholder dialogue as part of the innovation process requires openness and willingness to change from both clients and agency. However, we believe that stakeholder

co-ownership is vital in order to achieve social change. Thus, we see stakeholder dialogue as both an important path to social change and the very process of

changing corporate practice. The next step is to transform dialogue outcome into product innovations and subsequently into concrete implementation and launching strategies.

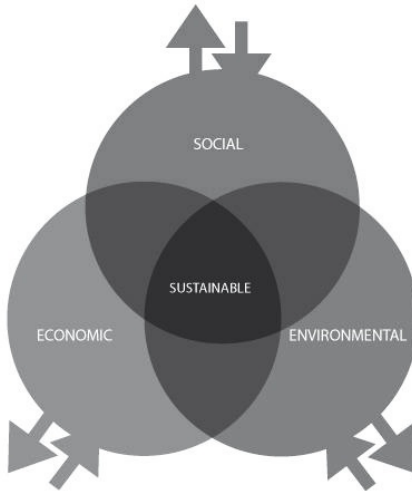


Fig. 1: Sustainability triad.

On the basis of these insights and innovations, we can create communication strategies that vouch for the communication to actually deliver its promises of being sustainable; economically, socially and environmentally.

3.1 A sustainable communication case: Northside Festival

Northside Festival is a Danish music festival. In 2012 Northside Festival launched the idea of converting all its waste into resources. The festival management had a vision of making sustainability a core value of the festival, but did not know how to realise the vision. This was the starting point for partnering with WorldPerfect. However, in order to communicate the festival as sustainable, two things became clear: First, the Northside Festival as organisation had to

develop a clear understanding of the concept of sustainability, and second, we had to point out specific focus areas of sustainability.

Using the sustainability model, we created a platform for the Northside Festival to approach sustainability. By continuously comparing the three sustainability arenas with the festival, we appointed key stakeholders: festival employees, partners, the festival consumers, the city of Aarhus in which the festival takes place and finally the study environment in Aarhus. Stakeholder representatives were invited to join in a workshop in order to anchor the processes in competent networks and to integrate the festival in local communities of the city from the very beginning. The outcome of the workshop was an impressive stakeholder involvement and a catalogue of creative ideas. The workshop participants subsequently initiated “the Northsiders”, a group of approx. 40 committed people who continue to arrange workshops and events on a regular basis with the aim of creating new festival ideas and rethink the festival concept from a sustainable perspective.

Based on the catalogue of creative ideas, we developed a range of environmentally and socially engaging projects. These include:

- Plant a mug. The beer mugs were made of biodegradable materials, and we invited the festival guests to plant vegetables in the mugs, after which they were given away to local nursery schools.
- The Camino. We wanted to encourage the guests to walk or ride the bike to the festival rather than taking the car, busses or train, while at the same time create a safe environment for the guests. We therefore made a Camino – or route – from downtown Aarhus to the festival campus, where guests could walk safely while at the same time being entertained, including getting free food and play bingo
- A bicycle wardrobe. This was another initiative that encouraged the guests to leave the car and ride the bike. Not only could the guests safely leave their bicycle in the bicycle wardrobe while attending the festival, the guest would even return to a repaired, nursed and pimped bicycle. This was a very popular feature among riding festival guests.
- Organic food. All food at the festival was organic.
- Recycling waste. One of the most sweeping and wide-ranging initiatives was the vision of recycling waste. The development of the recycling waste project is introduced below:

3.2 *A recycling festival: From waste to resources*

When arranging a festival that brings together more than 20,000 people, waste is one of the biggest challenges, financially as well as environmentally. In collaboration with key stakeholders, we have translated the challenges into concrete objectives:

1. We will transform the total volume of waste into resources. By sorting waste into factions (glass, plastic, organic, wood, metal), waste can be sold for recycling, thus transforming waste disposal expenditure into financial profits while at the same time protecting the environment
2. We will facilitate a change of attitude towards disposal of goods. By rearticulating waste as valuable resources we will encourage guests, staff and volunteers to take a stand on recycling and bring behavioural change back home after the end of the festival.

Throughout the entire process of implementing the recycling waste project, stakeholder dialogue and collaboration were key issue and we engaged the company responsible for providing the waste sorting system as well as the actual users of the system, i.e. festival volunteers, employees, partners and festival guests with the aim of facilitating new collaborative initiatives. These included e.g.:

- Refuse collectors collaborating with the waste incineration company, festival staff, volunteers and food suppliers
- The 'Northsider' team developing new project ideas in order to ensure updated knowledge and stakeholder relevance
- A procurement policy ensuring that the beer and beverage supplier provided biodegradable mugs. In addition, the supplier was encouraged to provide machinery and merchandise for waste sorting and disposal. The supplier thus took co-responsibility in facilitating easy recycling access for consumers
- Collaboration with the NGO 'Hold Danmark Rent' (in English: 'Keep Denmark Clean') who aims at getting citizens to take on a shared responsibility in creating a clean and healthy environment
- Collaboration with the local production school, whose students volunteered in keeping the festival areas and surroundings clean during and after the festival

We believe that such collaborative partnerships and close stakeholder dialogues substantiate the sustainable vision of the festival and add value to the project.

3.3 *Communicating recycling*

Communication strategies and initiatives are tailored to the same pattern, highlighting dialogue, openness and involvement as key words. Messages must be authentic, engage target audiences, and not harm or burden either nature or humans. We use pull strategies as point of reference, thus condemning the enforcement and injection of messages onto consumers.

We developed the concept of *Trash-talkers*, i.e. volunteers who helped both festival guests and employees at the food booths with sorting the resources (the waste). The recycling messages was not finger wagging; rather the trash-talkers made recycling fun and easy with the watchwords: “Pink is for plastic”, “Paper is white”, “Green is organic”, “Metal is black” and “the rest is blue”. Festival guest arriving by train or bus from other cities were meet by Trash-talkers at the stations and given a welcoming packet including information about the recycling, bin bags and goodies for walking the Camino.

The festival's PR department made an enormous effort in telling the citizens that everybody involved in the festival would take on a shared responsibility for leaving the festival area in as good a condition as when borrowed, ensuring that the festival would not leave either trash or a tarnished reputation behind.

The recycling project was a huge success and has paved the wave for even more ambitious sustainability plans for the future. We succeeded in getting people from the food booths, volunteers, and guest to perceive waste as resources and consequently take a responsibility in recycling. Wagging fingers were replaced by genuine stakeholder engagement and enthusiasm for disseminating the recycling message, making something as uncool and unsexy as trash into a social hub, even among young, drunk people. A survey showed that 83% of the festival guests identified *sustainability* as one of the festival's core value.

4. **The Sustainability Guidelines**

As the Northside case indicates, WorldPerfect aspires to certain communication guidelines in order to ensure that messages are communicated authentically and ethically, both in relation to *product* (e.g. no green washing of product, i.e. selling products under false pretences), *environment* (e.g. avoid having an adverse impact on the environment) and *humans* (e.g. not pushing messages onto con-

sumers). Consequently, we expect clients and partners to follow equally sustainability guidelines concerning values, transparency and commitment:

4.1 *Values*

The company or product must formulate a set of authentic, reliable and credible values, which support a sustainability mind-set and to which all stakeholders can identify, customers as well as employees. For example, Unilever (Australia and New Zealand) has engaged employees in engaging in sustainability values by appointing all as “Head of sustainability”.

4.2 *Transparency*

Many companies are challenged when it comes to being and acting transparent and demonstrating transparency in corporate processes. However, we believe, that being able to show and own up to who you are and how you behave are vital preconditions for sustainable development. Companies may feel caught in a sustainability limbo; they wish to become sustainable companies, but are at the same time afraid to draw too much attention towards sustainable behaviour, as they may make a sustainable spectacle of themselves and make them vulnerable towards critical stakeholders and media watch dogs. Being sustainable is binding and accusations of green washing are always a growing unrest. Transparency is a way of overcoming this limbo and may be practiced at different levels, e.g.:

- Cultural transparency: what characterises the corporate culture? Are there any manifest or latent cultural factions or conflicts? How do employees interact? Etc.
- Employment transparency: this includes openness about wages, working conditions, bonuses, etc.
- Strategic transparency: what are corporate objectives, economy, production, tasks, suppliers, management, ownership, etc.
- Transparency in projects: what are the goals, aims, plans and their execution.

4.3 *Commitment*

Sustainable development requires resources. We expect companies to commit themselves to a sustainable mind-set, and this means ensuring that relevant resources (money, time and materials) are allocated to achieve the sustainable objectives. Companies must also reflect on the level of commitment: Is the company ready to comply with sustainable principles beyond what the law requires? Does being sustainable concerns the innovation of product and productions processes or does it involve profound organizational transformations at a strategic level? Both management and employees must engage in sustainable development, making internal communication processes a vital part of sustainable communication.

5. **Seed the future – “Move a head”**

At WorldPerfect we distance us from wagging fingers, moralising messages and doomsday predictions. Force and constraints are not remedies for achieving sustainability. Rather, we tell positive stories and believe in engagement and involvement as the path to a better world. From a WorldPerfect perspective, sustainable communication is not framed by the marketing discipline, but by visions of social change. We aim at moving people and attitudes rather than upselling products. The WorldPerfect manifest summarises our visions:

We believe in positive, inclusive, appreciative and engaging communication. Our job is to make fellow citizens see the values in taking shared responsibility, thus not to enforce people to responsible behaviours. We do not believe in conventional communication campaigns. We believe in creating sustainability movements. Our mission is to engage fellow citizens to act as ambassadors for a better world and spread the words, creating new ambassadors and conversations on sustainability. Communication is not only words, but also actions. Our communication initiatives shall move people, change behaviour and bring us all a little closer to a perfect world and a sustainable future. We call this “move a head”.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Sophie E. Andersen, ph.d., Associate Professor an der Universität Aarhus/ Dänemark (Institut für Wirtschaftskommunikation), Promotion 2007 über Konsumentenidentitäten, Konsumentenkultur und Markenführung. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Marktkommunikation und Konsumentenkultur, Nachhaltigkeit, CSR und Konsum, Werbung und Soziale Medien, Brand Management (product brand, corporate brand and employer brand).

Miriam Börjesson Rivera holds a MA in Social Anthropology from Stockholm University (2010) and works as a research assistant at CESC – Center for Sustainable Communications and the division for Environmental Strategies Research (fms) at KTH Royal Institute of Technology in Stockholm. Main research interests are ICT, Sustainability, Environmental Sociology, Social practices, anthropological methodology, and overall interdisciplinary research collaborations. Among the publications that Börjesson Rivera has contributed to is *Negotiating Environmental Conflicts: Local communities, global policies* (eds. Sperling et al. 2012).

Manfred Brandstätter (MBA, geboren 1959) ist Autor verschiedener Publikationen zum Thema temporäre Unternehmensorganisation mit Schwerpunkt agile Projektorganisation, ist Projektleiter, Wirtschaftstrainer und Hochschuldozent. Manfred Brandstätter hat sich in den letzten Jahren seiner über zwanzigjährigen Tätigkeit als internationaler Projektleiter auf Krisenmanagement und Turnaround Management von Technologieprojekten spezialisiert.

Rebekah Cupitt is a ph.d. candidate at the Royal Institute for Technology, Stockholm at the Department of Media Technology and Interaction Design. Her research focuses primarily on socio-technical processes of change. The fieldwork component of her doctoral research began in 2010 and is still ongoing. It has included studies of human interactions via video mediated communication in the workplace at two major Swedish companies. Rebekah has a Bachelor of Arts from the University of Queensland, Brisbane, Australia and a Masters in Social Anthropology from the University of Stockholm, Sweden. Rebekah expects to defend her doctoral thesis in 2015.

Sabria David, M.A., Studium der Germanistik, Sprachwissenschaft und Kunstgeschichte. Parallel zur Laufbahn in einer PR- und Werbeagentur forschte sie zu Paul Celan, Textgenese und Poetologie. 2000 Gründung der Kommunikations-Agentur TEXT-RAUM, die für Unternehmen und Institutionen Markennamen, neue Erzählformen und Digitalstrategien entwickelt. 2010 mit Benedikt Köhler und Jörg Blumtritt Veröffentlichung des Slow Media Manifests, das in zahlreiche Sprachen übersetzt wurde. 2011 Gründung des Slow Media Instituts, das zu den Potentialen und Auswirkungen des digitalen Wandels forscht und berät. Forschungsschwerpunkte: Digitaler Wandel, Mündlichkeit/Schriftlichkeit, Genese offener Werke, Kollaboration, Technikphilosophie, Entschleunigung, Burnout-Prävention, Arbeit der Zukunft, mediale Nachhaltigkeit.

Sascha Demarmels, Dr. phil., Studium der germanistischen Sprach- und Literaturwissenschaft, der Publizistikwissenschaft und Medienforschung und der Filmwissenschaft an der Universität Zürich. Promotion 2009 über Emotionalisierungsstrategien auf politischen Plakaten. Seit 2007 Dozentin und Senior Researcher an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Forschungsschwerpunkte: Verständlichkeit, professionelle Kommunikation (mündlich, schriftlich, online), Gesprächsführung und Konfliktkommunikation, multimodale Kommunikation, Gender.

Marianne G. Ditlevsen, Diplomfachübersetzerin und –dolmetscherin, Dr. (ph.d.), Associate Professor an der Universität Aarhus/ Dänemark (Institut für Wirtschaftskommunikation), Promotion 1996 über Substantivphrasen aus rezeptionsgrammatischer Perspektive. Forschungsschwerpunkte: strategische Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation, Investor Relations Kommunikation, Fachtextlinguistik, Textsortenlinguistik.

June Edverson, American attorney and consultant, Edverson Consulting, Norway. Instructor/ høyskolelektor, Norwegian School of Management, Oslo, Bergen, teaching Business Communications. B.A. in English, Carthage College, Kenosha, WI, 1973. Other emphasis: Sociology. M.A. in English program, Southern Illinois University Carbondale, 1976. M.A. in Legal Studies, University of Illinois – Springfield, 1984. Graduated with Honors. Juris Dr., Chicago-Kent College of Law, 1993. Bar & Gavel Award, Paper Awards in Natural Resources Law and Art Law. Active member, Illinois Bar, 1994 to the present. Hearing Officer, Illinois Pollution Control Board, 1994-97. Administra-

tive Law Judge, Illinois Public Health, 1997. Certificate, International Legal Practice Diploma, College of Law of England and Wales, 2006. M.A. in English, University of Oslo, 2008.

Frank M. Hannich studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth und an der Indiana University. Seine Dissertation im Dienstleistungsmarketing schrieb er bei Prof. Dr. H. Woratschek. Aktuell ist er stellvertretender Leiter des Instituts für Marketing Management an der ZHAW School of Management & Law in Winterthur und leitet die Fachstelle Strategisches Kundenbeziehungsmanagement. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Kundenbeziehungsmanagement und Dienstleistungsmarketing.

Greger Henriksson holds a Ph.D. (2008) in European Ethnology at Lund University (Sweden). The dissertation concerned travel habits, especially in relation to the introduction of congestion charging in Stockholm. Since 2008 Henriksson works as a senior researcher and teacher at the Division of Environmental Strategies Research at KTH Royal Institute of Technology (Stockholm). Within CESC – Centre for Sustainable Communications at KTH, Henriksson is coordinating research on ICT use. Research interests also include waste handling and consumption from a socio-cultural, as well as environmental, point of view. Most of Henriksson's studies are interdisciplinary, and many of them done in collaboration with partners outside academia.

Katharina Hetze, Dipl.-Kffr., Studium der Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Nachhaltigkeitsmanagement, Marketing und Wirtschaftsfranzösisch an der Leuphana Universität Lüneburg. Seit 2009 Promotion über Nachhaltigkeitsberichterstattung als Beitrag zur Unternehmensreputation bei europäischen Großunternehmen am Institut für Umweltkommunikation der Leuphana Universität Lüneburg. Forschungsschwerpunkte: Unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung, CSR-Kommunikation, Unternehmenskommunikation, Kommunikationsmanagement, Unternehmensreputation.

Ushma C. Jacobsen holds a Ph.d. titled Knowledge Asymmetries: A situated inquiry in three sites of professional communication, Aarhus University. M.Sc. in Social Anthropology, Edinburgh University. Currently Research Assistant at the Department of Business Communication, School of Business and Social

Science, Aarhus University. Research areas include knowledge systems and professional communication, cultural analysis, global languages, intercultural communication and contemporary ethnographic methods.

Nina Janich, Dr. phil., Studium der Germanistik, Mittleren und Neueren Geschichte, Publizistik und Philosophie an den Universitäten Marburg, Mainz und Regensburg. Promotion 1997 über Fachlichkeitskonzepte in der Wirtschaftswerbung. Habilitation 2003 über eine handlungsorientierte Theorie der Sprachkultur. Seit 2004 Professorin für Germanistische Linguistik an der Technischen Universität Darmstadt. Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Werbekommunikation, Wissenschaftskommunikation und Fachsprachenforschung, Sprachkultur/Sprachkritik/Sprachpolitik, Text- und Diskurslinguistik.

Anja Janoschka, Prof. Dr., Studium der Anglistik, Betriebswirtschaftslehre und Hispanistik an der Justus-Liebig-Universität in Giessen, Promotion 2004 über Web Advertising. Oberassistentin, Lehraufträge an der Universität Zürich und Gastprofessur an der Universität Fribourg. Seit 2010 Professor für Kommunikation und Marketing an Hochschule Luzern – Wirtschaft. Forschungsschwerpunkte: Kommunikation & Marketing, Blogs, Werbung, Sprache, Medien.

Judith Kupersmidt is an ethnologist who worked as a research engineer at CESC – Centre for Sustainable Communications at KTH Royal Institute of Technology (Stockholm) in year 2010 and 2011. She was concerned with studies on opera education, business meetings (at a distance), travel and use of ICT.

Christoph Marx, Dipl. Kulturwirt (Univ.), Studium der Sprachen-, Wirtschafts- und Kulturraumstudien an der Universität Passau. Seit 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bohemicum Regensburg-Passau. Forschungsschwerpunkte: Sprachmanagement, interkulturelle Kommunikation, Organisationskommunikation.

Dirk C. Moosmayer studierte Wirtschaftswissenschaften in Villingen-Schwenningen (1995-1998) und St. Gallen (1999-2001). Nach praktischer Tätigkeit als Berater bei The Boston Consulting Group war der Autor als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig an der G.W. Leibniz Universität Hannover (2004-2007) und an

der RWTH Aachen University (2008-2011). Seit 2012 lebt, lehrt und forscht er in Ningbo an der Nottingham University Business School China. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Nachhaltigkeit und CSR, betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung und Perspektiven unternehmerischer Preispolitik.

Markus Nickl, Prof. Dr., is the founder and ceo of doctima – a technical writing company specialising in comprehensible and efficient language processes based on current linguistic research. He is honorary assistant professor at Aarhus University and lecturer for technical writing at several universities. Markus Nickl has published scientific and general-interest papers on various aspects of knowledge management, technical communication and corporate communication.

Martin Nielsen, Diplomfachübersetzer und -dolmetscher; Dr. (ph.d.); Associate Professor an der Universität Aarhus/ Dänemark (Institut für Wirtschaftskommunikation); Promotion 1999 über Unternehmensbroschüren. Forschungsschwerpunkte: interkulturelle Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation, internationale Marketing- und PR-Kommunikation, deutsche und dänische Werbesprache, Fachtextlinguistik, Textsortenlinguistik.

Armin Poggendorf, Prof. Dr. rer. pol., gelernter Hotelkaufmann, Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Hamburg, zusätzlich Zweites Staatsexamen für das Handelslehramt. Von 1976 bis 1993 im Staatsdienst als Wirtschaftspädagoge. Promotion 1978 über „Absatzpolitik im Beherbergungssektor der Hotellerie“. Seit 1994 Professur für Ernährungswirtschaft mit den Schwerpunkten Gastronomie und Personalentwicklung an der Hochschule Fulda. Gegenwärtige Forschungsfelder: Angewandte Teamdynamik, Ausbildung von Teamtrainern, Vermittlung von Soft Skills.

Irene Pollach, Dr. habil., Associate Professor an der Universität Aarhus/Dänemark (Institut für Wirtschaftskommunikation). Habilitation 2007 in Wirtschaftskommunikation. Aktuelle Forschungsschwerpunkte: CSR Kommunikation, Unternehmensreputation, die Organisation von Kommunikation in Unternehmen, soziale Medien.

Minna Räsänen holds a Ph.D. (2007) in Human-Computer Interaction at KTH Royal Institute of Technology (Stockholm, Sweden). She currently works as the

head of School of Natural Sciences, Technology and Environmental Studies at Södertörn University (Stockholm). Her research begins with an anthropological interest in understanding human beings in organisations and in society. The focus is on peoples' interaction with the technology in situ and on how this interaction is made possible through the conventions, structures and norms that constitute it. Räsänen's current research explores the conditions for video mediated meetings.

Iris Rittenhofer, Ph.d., Associate Professor an der Universität Aarhus (Institut für Wirtschaftskommunikation). Arbeitet interdisziplinär im Spannungsfeld zwischen Kommunikation, Kultur und Management. Mitgliedschaften bei EURAM, EUPRERA und NIC. Aktuelle Forschungsschwerpunkte sind Praxistheorie, Nachhaltigkeit, Ökologie, Public Relations und responsible management.

Annelly Rothkegel, Prof. Dr. phil. Studium Germanistik, Geografie, Kunstgeschichte an der Universität des Saarlandes, dort Promotion 1972 in Linguistik (Feste Syntagmen), Habilitation 1992 in der Allgemeinen Sprachwissenschaft/Computerlinguistik (Textproduktion). Seit 2010 Gastprofessorin an der Universität Hildesheim (Fachkommunikation), 2003-2009 Professur für Angewandte Sprachwissenschaft (TU Chemnitz), 1994-2002 für Textproduktion (Hochschule Hannover, Studiengang Technische Redaktion). Forschung: semantische Modelle, Textlinguistik, Fachkommunikation, interdisziplinärer Diskurs.

Brian P. Rüeger studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Manager und Founder and Head of m-lab bei Strategieberatung Arthur D. Little. Gründer und COO bmd wireless AG, global tätige Systementwicklungsfirma für Telekommunikationssysteme im Bereich Mobilfunk. Managing Director Intrado EMEA (Zug), VR Intrado EMEA und VR Intrado APAC (Singapore). Aktuell ist er Leiter der Instituts für Marketing Management an der ZHAW School of Management & Law in Winterthur. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte liegen im Customer Relationship Management, Customer Experience Management sowie Business to Business Strategien und Marketing.

Inga Schlichting, Dr. rer. pol., Studium der Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftspolitik und Psychologie an den Universitäten Münster, Wien und

Karlstad (Schweden). Promotion 2013 über Strategie und Rezeption unternehmerischer Klimakampagnen am Beispiel der deutschen und internationalen Energieindustrie. Seit 2009 wissenschaftliche Mitarbeiterin am KlimaCampus der Universität Hamburg, Institut für Journalistik und Kommunikationswissenschaft. Forschungsschwerpunkte: PR und Organisationskommunikation, Rezeptionsforschung.

Andreas Schmidt, Studium von Politikmanagement (B.A.) und Soziologie (M.A.) an der Hochschule Bremen, der Freien Universität Berlin und der Vilniaus universitetas. Seit 2010 wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe ‚Media Constructions of Climate Change‘ am KlimaCampus der Universität Hamburg. Mitglied des Centrum für Globalisierung und Governance der Universität Hamburg. Forschungsschwerpunkte: (Massenmediale) Klimakommunikation, Legitimation von Klimapolitik, Bewegungsforschung.

Florian U. Siems, Univ.-Prof. Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg. Promotion 2003 über Preiswahrnehmungen im Relationship Marketing an der Universität Basel. 2005-2008 Professor und Fachbereichsleiter an der Fachhochschule Salzburg GmbH. 2008-2012 Juniorprofessor für Business-to-Business-Marketing an der RWTH Aachen. Seit 2012 Universitätsprofessor für Technologie- und Dienstleistungsmarketing an der RWTH Aachen. Forschungsschwerpunkte: Relationship Marketing, Strategisches Management, Dienstleistungsmarketing, Marktforschung.

Marcus Stumpf, Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth. Promotion im Jahre 2005 über die Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation, wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Manfred Bruhn an der Universität in Basel, Seniorekonsultant an der ZMU Marketingakademie sowie Geschäftsführer beim zweitgrößten deutschen Sportverband (Vermarktung und Markenführung). Seit dem Jahre 2009 Professor für „Marketing und Relationship Management“ am Studiengang Betriebswirtschaft der Fachhochschule Salzburg. Forschungsschwerpunkte: Non-Profit- und Verbandsmarketing, Kunden- und Mitgliederorientierung, Markenführung sowie Integrierte Kommunikation.

Martin Thim, (born 1976 in Denmark) has an education in Music Management and as a Media Coordinator. Having worked in the advertising industry for a

few years and being unhappy the bigotry and short-termism of the industry, he wanted to do things in a new way. This resulted in the sustainability agency WorldPerfect. Here Martin is one of four partners, working as CEO, creative and strategist. As part of the work for WorldPerfect, Martin travels around making inspirational speeches at schools, companies and conferences.