

NPPM-Input 2/15

# Social Media wirkungsvoll nutzen



NPPM-Input: aktuelle Themen aus der Praxis für Nonprofit Organisationen und öffentliche Verwaltungen.

Herausgeber: Matthias Meyer

FHNW-Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Nonprofit- und Public Management (NPPM)  
Peter Merian-Strasse 86  
4002 Basel

# Editorial

Liebe Fachpersonen aus Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen

Die technologischen Entwicklungen haben uns in den letzten fünf Jahren elektronische Kommunikationskanäle eröffnet, die grosse Datenmengen verarbeiten können. Seit die Mobilfunknetze in der Lage sind, neben Bildern und Texten auch Videos und Audiodateien in hoher Geschwindigkeit zu übertragen, hat der Austausch (oder die Kommunikation) über Datennetze und die entsprechenden Angebote massiv an Attraktivität gewonnen. Neben den sozialen haben auch berufliche (fachspezifische) Netzwerke stark an Bedeutung gewonnen.

Heute sind über 85% der Bevölkerung im Internet und fast 60% der Bevölkerung in sozialen Netzwerken unterwegs. Dabei ist die Nutzung dieser Medien nicht unproblematisch: Private Firmen sammeln persönliche Daten in Mengen und mit einem Detaillierungsgrad, den vor 15 Jahren noch jeden Geheimdienst neidisch gemacht hätte. Doch während beim Fichenskandal vor rund 20 Jahren die gesamte Schweiz empört aufschrie, wird die Sammeltätigkeit von Google, Facebook oder Adobe mehr oder weniger stoisch zur Kenntnis genommen.

Da heute breite Teile der Bevölkerung im Internet und in sozialen Medien unterwegs sind, müssen sich auch NPOs und Behörden mit diesen Kommunikationsplattformen auseinandersetzen. Und weil immer mehr Bevölkerungsgruppen bei diesen Kommunikationsmedien den besten Erreichbarkeitsgrad aufweisen, müssen sich NPOs und Behörden gar die Frage stellen, ob sie ihren Auftrag (Zweck) ohne Social Media weiterhin erfüllen können.

Heute sind bereits viele NPOs und auch öffentliche Verwaltungen in den Social Media unterwegs – mit unterschiedlichen Zielen und Konzepten. Von einigen dieser Pionier-Organisationen aus dem Nonprofit und Public Management Bereich konnten wir am NPPM-Input wertvolle Hinweise und Tipps erhalten. Vielen Dank den Podiumsteilnehmenden für ihre Offenheit und ihre Bereitschaft, andere Führungskräfte von den eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen profitieren zu lassen.

Mit dieser schriftlichen Ausgabe des NPPM-Inputs möchten wir allen Teilnehmenden die Gelegenheit geben, die wichtigsten Aussagen während der Veranstaltung nochmals nachzulesen und zu reflektieren. Aber auch denjenigen, die nicht an der Veranstaltung teilgenommen haben, wünschen wir durch die Lektüre neue Ideen und Gedankenanstösse für die eigene Arbeit. Wenn Sie sich aufgrund dieser Publikation entscheiden, am nächsten NPPM-Input teilzunehmen, freut mich dies ausserordentlich.



Ihr Matthias Meyer  
Studiengangleiter des  
MAS Nonprofit und Public Management  
DAS Führen und Betriebswirtschaft in öffentlichen Verwaltungen und Nonprofit Organisationen

## Social Media wirkungsvoll nutzen

Prof. Martina Dalla Vecchia

«You are what you share!» - «Du bist was Du teilst!»

Dieser Satz bringt es auf den Punkt! In der digitalen Welt ist was wir von uns preisgeben, was wir Teilen, entscheidend für das, was andere in uns sehen. Jedes Foto, das wir posten, jeden Kommentar den wir schreiben und jedes Like, das wir klicken, sagt etwas über uns aus. Es trägt ein Stückchen dazu bei, wie andere Menschen uns wahrnehmen. Unsere Präsenz auf den



verschiedenen Plattformen mit Beiträgen, Kommentaren, Links, Bildern und Videos erzeugt beim Betrachter ein Bild. Und dieses Bild kann man gezielt beeinflussen.

Somit sind wir als Person oder als Organisation dafür verantwortlich, welches Bild die Benutzer des Internets von uns haben. Dabei gilt es, zwei Benutzerarten zu unterscheiden: Erstens die Menschen und zweitens die Maschinen (Suchmaschinen und digitale Agenten). Beide durchstöbern das Internet und sammeln Informationen. Die Menschen machen dies meist, um ein Problem zu lösen oder ein Interesse zu stillen. Die Maschinen wurden in der Regel so programmiert, um systematisch Informationen aus Webseiten, Forenbeiträgen oder Dokumenten herauszulesen.

In diesem NPPM-Input-Beitrag möchte ich aufzeigen, welche Bedeutung Social Media für Nonprofit-Organisationen und öffentliche Verwaltungen haben kann.

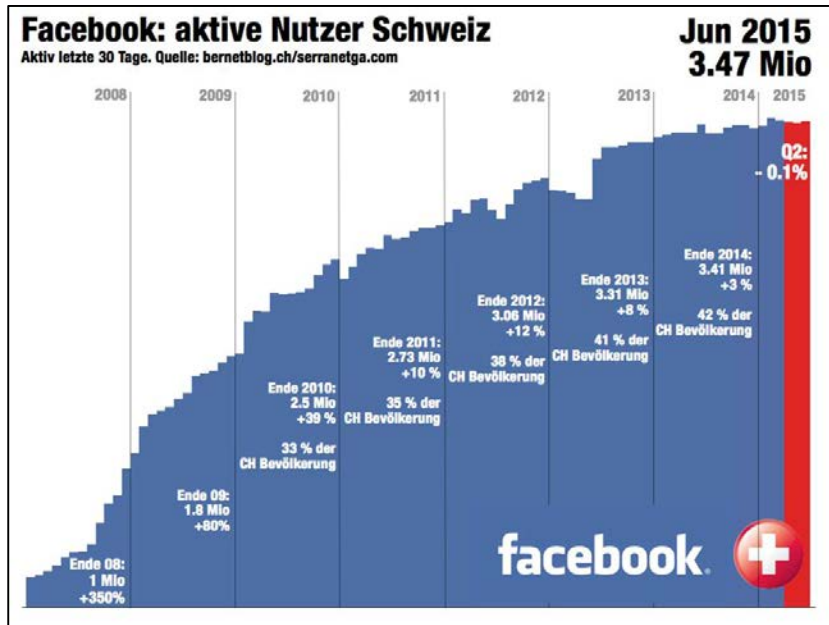
### Einführung ins Social Media Marketing

Social Media war nach dem «ich bin drin»-Effekt des Internets der letzte grosse Hype. Warum das so ist, wird schnell klar, wenn man sich die gewaltigen Zahlen anschaut, mit denen operiert wird (Stand Oktober 2015):

- mehr als eine Milliarde Menschen sind auf einer Plattform (Facebook) aktiv.
- In der Schweiz haben mehr als 3,5 Millionen Menschen einen Facebook-Account.
- Mehr als 2 Millionen Statusmeldungen werden pro Minute auf Facebook geteilt.
- Mehr als 100 Stunden Videomaterial werden pro Minute auf YouTube hochgeladen.
- Mehr als 320.000 Videos werden pro Minute weltweit auf YouTube angeschaut.
- Mehr als 2 Millionen Tweets werden pro Minute versendet.



In den Social Media können also sehr sehr viele Menschen angetroffen werden. Und für das spezifische Marketing interessant: All diese Menschen liefern den Plattformbetreibern wie Facebook, XING, Twitter & Co persönlich Daten und das gratis und franko.



Mit diesem Datenschatz eröffnet sich eine Vielzahl verschiedener Möglichkeiten: neue Märkte/Netzwerke erschliessen, Interessen/Keywords ausloten, Marktforschung betreiben, Kunden in die Produktentwicklung einbeziehen, Werbung (im weitesten Sinne) punktgenau zu platzieren usw. usw.

Aber: Kein Licht ohne Schatten. Auf der anderen Seite birgt ein Auftritt in den Social Medias auch Risiken

und Unsicherheiten. Besonders häufig wird die Frage nach dem Aufwand, den Ressourcen gestellt, die für Social Media bereitgestellt werden müssten und wo für Unternehmen der Mehrwert entsteht.

## Social Media Mehrwert

### Erhöhte Sichtbarkeit

Ein zentraler Mehrwert von Social Media ist die Sichtbarkeit von Marken, Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen, Produkten und Dienstleistungen im Internet. Bereits in der Old-Economy hat man festgestellt: auf Märkten entstehen Gespräche. Diese Gespräche finden heute auf den Social Media Plattformen statt. Die Art der Gespräche variiert dabei. Jetzt ist es vielleicht ein Chat, der Austausch von Bildern/Videos oder einfach nur ein "Like", um zu zeigen, dass man die Nachricht gesehen hat.

Je besser Organisationen oder auch öffentliche Verwaltungen hier mit ihren Themen vertreten sind, sei es durch eigene Beiträge oder durch Beiträge von Unterstützenden oder Interessenten, desto sichtbarer sind sie. Dabei wird den Beiträgen von Kunden oder Interessenten (User Generated Content) eine höhere Glaubwürdigkeit zugesprochen.

Für Organisationen und die öffentliche Verwaltung ist es zentral, von den Gesprächen auf den Social Media Plattformen zu erfahren, hieraus zu lernen und gegebenenfalls diese Beiträge weiter zu verbreiten. Dies lässt sich bereits mit relativ geringem Aufwand realisieren. Durch aussagekräftige Profile auf diesen Plattformen können Öffnungszeiten kommuniziert, Dienstleistungen auffindbar gemacht, Anfahrtspläne für mobile Geräte einfach zugänglich gemacht, und Ansprechpartner vorgestellt werden etc. Facebook ist auch ideal, um zu Veranstaltungen einzuladen oder über "Nachricht senden" für Mitglieder, Sympathisanten aber auch Bürgerinnen und Bürger erreichbar zu sein.

## Aktiver Dialog & Interaktion

Bislang waren Informationen oder Werbung von Organisationen und der öffentlichen Hand meist einseitig. Durch Social Media werden Plattformen für einen offenen Austausch geschaffen. Hier können Benutzende durch einen Klick oder über die Kommentarfunktion ihre Meinung kundtun. Diese sozialen Signale zeigen, ob ein Beitrag angekommen ist und in einer tiefergehenden Analyse kann deren Ausprägung (positiv / zustimmend / ergänzend / neutral / negativ / ablehnend / kritisch) ausgewertet werden.

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

### Wo entsteht der Social Media Mehrwert?

<b>Sichtbarkeit</b>	Suchmaschinen- <b>Relevanz</b> schaffen <b>Themenvorherrschaft</b> wahrnehmen <b>Netzwerke</b> gezielt nutzen <b>Werbung</b> platzieren
<b>Interaktion</b>	<b>Gespräche</b> , Fragen, Mit-Diskutieren, <b>Crowdsourcing</b> , <b>Community</b> -Building Collaboration/Zusammenarbeit
<b>Messbarkeit</b>	<b>Monitoring</b> : Brand, Marken, Themen Effizienz eigener Aktivitäten auswerten <b>Frühwarnsystem</b> : Trends erkennen

13 | Social Media wirkungsvoll nutzen @ NFFM Input 2015 | Prof. Martina Dalla Vecchia, FHNW

Neben den geplanten Beiträgen sind die Social Media Plattformen ideal, um schnell aktuelle (dringende) Meldungen zu verbreiten.

Dialog und Interaktion sind besonders wertvoll, wenn man die Gemeinschaft gezielt befragt oder um Unterstützung bittet. Gerade im Rahmen von politischen Prozessen können mit den Social Media Bevölkerungsgruppen erreicht werden, die bisher ungehört bleiben (z.B. Mitgestaltungsprozess der Lorzenebene im Kanton Zug).

Neben der Masse an Menschen, die auf den Sozialen Medien aktiv sind, ist noch ein weiterer Aspekt von wirtschaftlichem Nutzen: Das Netzwerk. Der Netzwerk-Effekt bezieht sich hierbei auf zwei Ebenen. Zum einen können Menschen ihrem Netzwerk Inhalte Dritter zugänglich machen, zum anderen kennen aber auch die Menschen ihr Netzwerk und können gezielt Empfehlungen aussprechen. Allerdings liegt hier auch ein gewisses Risiko. Die Nutzerinnen und Nutzer können sich auch gegen ein Thema aussprechen. Und so einen sogenannten Shitstorm auslösen. An dieser Stelle wird auch deutlich, warum es so wichtig ist, ein professionelles Monitoring der Social Media Kanäle einzurichten. Es gilt, Reaktionen von der Community wahrzunehmen, einzuordnen und entsprechend darauf zu reagieren.

Neben den eher privat-orientierten Netzwerken werden von berufstätigen Personen auch Business Netzwerke häufig genutzt. Diese Netzwerke verfügen nicht über die Grösse wie Facebook, sind dafür aber klar Business orientiert und können somit zielgerichtet eingesetzt werden. Viele Unternehmen nutzen diese Netzwerke in erster Linie als eine sich selbst aktualisierende Kontaktdatenbank. Dies ist besonders seit der Integration in Microsoft Outlook (XING und LinkedIn) interessant.

Business Netzwerke sind derzeit vor allem im Bereich Social Recruitment ein Thema. Ein Beispiel: Im Gesundheitswesen herrscht im Bereich Pflegekräfte und Ärzte Personalmangel. Wenn man nun davon ausgeht, dass jede Person im Durchschnitt 150 Kontakte auf einem sozialen Netzwerk hat, dann sind hiervon bei einer Pflegekraft vielleicht 30 Personen im gleichen Arbeitsumfeld tätig.



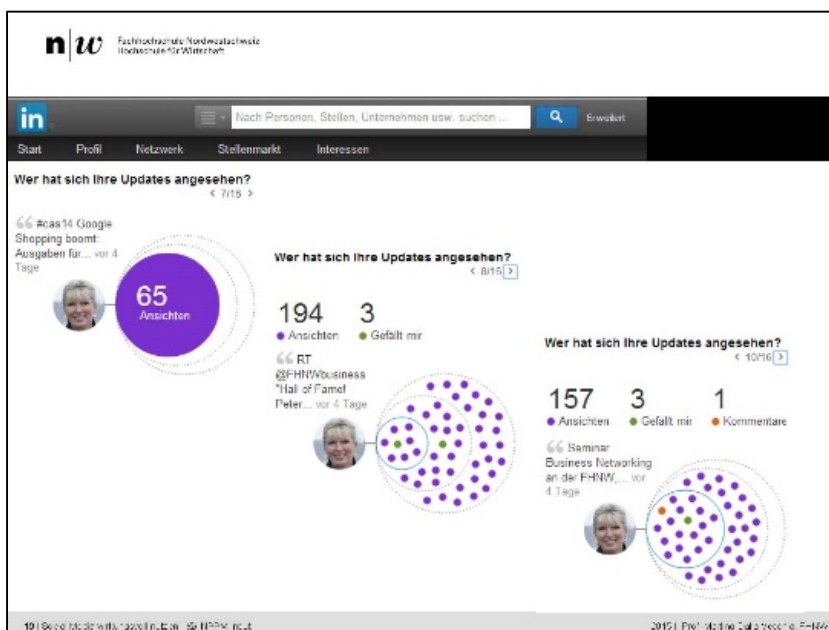
Das Besondere ist, dass die Pflegekraft ihre Kolleginnen und Kollegen kennt und vermutlich gut abschätzen kann, ob einer dieser Kontakte für eine Stelle beim gleichen Arbeitgeber in Frage käme. Wird nun die Pflegekraft aktiv und empfiehlt einem ihrer Kontakte die Stelle, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass diese das Angebot prüft. Aus diesem Grund nutzen viele Unternehmen heute Social Media Plattformen, um Stellen auszuschriften und sich als

attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.

Für Organisationen und öffentliche Verwaltungen sind Business-Netzwerke eine ideale Ergänzung zur eigenen Website. Sie bringen zusätzliche Sichtbarkeit, Aktualität und Interaktion!

Die grösste Gefahr beim Social Media Marketing besteht in der Verzettelung der Aktivitäten und einer mangelnden Zielorientierung. Es braucht einen klaren Fokus und Kennzahlen, die zeigen, ob man sich zum Ziel hin entwickelt. Dies können zum Beispiel die Anzahl von Produkthanfragen (Leads) via XING sein oder die Nennung der eigenen Website (Branding) in fremden Tweets.

Wird diese Mitteilung dann vom eigenen Netzwerk geteilt, verstärkt dies die Wirkung, indem die Nachricht auch im Netzwerk der Teilenden zu sehen ist. So erreicht man dann weitere Menschen (Knotenpunkte) ausserhalb des eigenen Netzwerkes. Diese zusätzliche Sichtbarkeit kann der Impuls sein für neue Beziehungen.



Wenn jetzt eine Nachricht auf LinkedIn gepostet wird, dann ist diese für alle eigenen Kontakte sichtbar. Aber natürlich schauen nicht alle von denen gerade dann auf die News-Seite von LinkedIn, wenn diese Mitteilung erscheint. Und von denjenigen, welche eine Mitteilung wirklich lesen, wird wiederum nur ein kleiner Teil die Mitteilung mit „gefällt mir“ bewerten oder gar kommentieren. Wobei beide Aktivitäten zu einer weiteren

Verbreitung der Mitteilung in den Netzwerken der so aktiv gewordenen Personen führen.

Die Kür des Netzwerkeffektes ist es, wenn die Personen nicht nur "gefällt mir" klicken, sondern wenn sie eine Meldung kommentieren. Hierauf kann dann wieder reagiert werden.

## Neues Werbe-Targeting

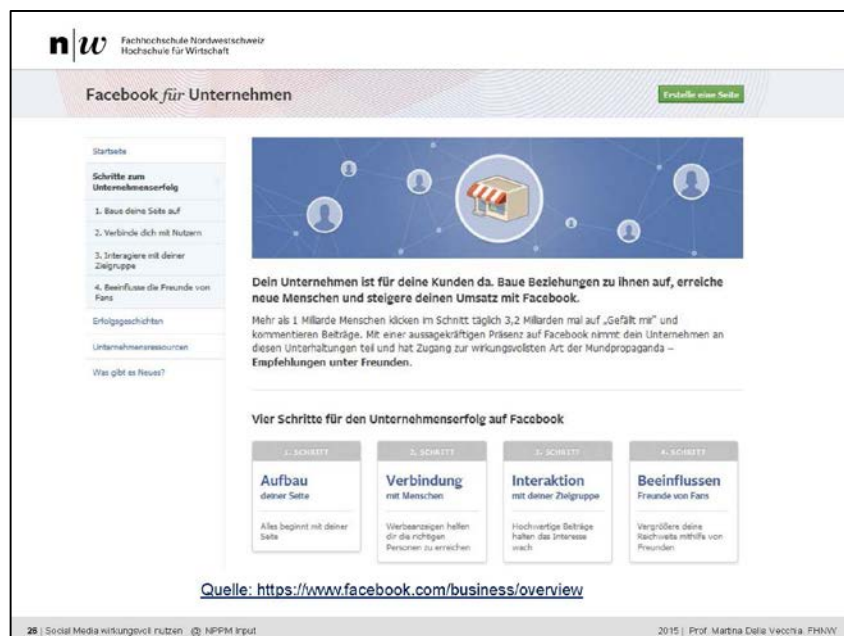
Alle Inhalte, die Nutzer von Social Media Plattformen konsumieren oder Interaktionen, die erfolgen, können ausgewertet werden. So lässt sich ein sehr klares Profil über Interessen und Vorlieben der Kontakte erstellen. Im positiven Sinn genutzt, kann daraufhin die Kommunikation auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zugeschnitten werden.

Ein Beispiel: Jeder Facebook-Nutzer hat im Schnitt 150 Freunde. Klickt er bei einer Info auf "Gefällt mir / Like" besteht die Möglichkeit, dass diese im Newsfeed der Freunde erscheint. Zusätzlich könnte man solche "Likes" mit Werbemaßnahmen begleiten, so dass die News sicher im Newsfeed der Freunde oder Personen mit ähnlichem Profil erscheinen. Die Werbebotschaft erreicht somit in kurzer Zeit eine enorme Anzahl von Adressaten in der gewünschten Zielgruppe oder mit dem entsprechenden Profil.

Besonders aktiv ist hier Facebook. Unter [www.facebook.com/business](http://www.facebook.com/business) wird vorgestellt, mit welchen Möglichkeiten derzeit Werbung auf dieser Plattform betrieben werden kann.

Facebook hat die Werbeschaltung sehr einfach und intuitiv gestaltet, so dass jeder Interessierte dies direkt selbst umsetzen kann. Ideal ist es, mit einer einfachen Kampagne zu beginnen und erste Erfahrungen zu sammeln.

In einem nächsten Schritt können Werbeziele definiert werden. Hier empfiehlt es sich wie bei einem Google AdWords-Konto mit mehreren Kampagnen zu operieren, um das Budget je Kampagne, Zielgruppe und Ziel im Griff zu haben.



The screenshot shows the 'Facebook für Unternehmen' (Facebook for Business) page. At the top, it features the 'nw' logo of Fachhochschule Nordwestschweiz and a 'Erstelle neue Seite' button. The main content area is titled 'Facebook für Unternehmen' and includes a 'Startseite' section with 'Schritte zum Unternehmenserfolg' (Steps to Business Success) listed as: 1. Baue deine Seite auf, 2. Verbinde dich mit Nutzern, 3. Interagiere mit deiner Zielgruppe, 4. Beeinflusse die Freunde von Fans. Below this is a 'Erfolgsgeschichten' and 'Unternehmensressourcen' section. A central graphic shows a network of people icons connected to a storefront icon. Text below reads: 'Dein Unternehmen ist für deine Kunden da. Baue Beziehungen zu ihnen auf, erreiche neue Menschen und steigere deinen Umsatz mit Facebook.' It also states: 'Mehr als 1 Milliarde Menschen klicken im Schnitt täglich 3,2 Milliarden mal auf „Gefällt mir“ und kommentieren Beiträge. Mit einer aussagekräftigen Präsenz auf Facebook nimmst dein Unternehmen an diesen Unterhaltungen teil und hat Zugang zur wirkungsvollsten Art der Mundpropaganda – Empfehlungen unter Freunden.' Below this is a section 'Vier Schritte für den Unternehmenserfolg auf Facebook' with four numbered steps: 1. SCHRETT: Aufbau deiner Seite (Aller beginnt mit deiner Seite), 2. SCHRETT: Verbindung mit Menschen (Werbeanzeigen helfen dir die richtigen Personen zu erreichen), 3. SCHRETT: Interaktion mit deiner Zielgruppe (Hochwertige Beiträge halten das Interesse wach), 4. SCHRETT: Beeinflussen Freunde von Fans (Vergrößere deine Reichweite mithilfe von Freunden). At the bottom, a source link is provided: 'Quelle: <https://www.facebook.com/business/overview>'. The footer contains '28 | Social Media wirkungsvoll nutzen | © MPFM Input' and '2015 | Prof. Martina Della Vecchia, FH-NW'.

## Social Media als Teil des Digitalen Marketings

Bei Social Media handelt es sich um einen weiteren Kommunikationskanal, mit dem Bürgerinnen und Bürger erreicht werden können. Aus diesem Grund sollte deren Nutzung ein fester Bestandteil des allgemeinen Marketing- und Kommunikationskonzeptes sein.

Wie können Organisationen und die öffentliche Verwaltung Social Media zielführend einsetzen? Es ist wichtig, Social Media von Anfang an richtig einzuordnen, um keine falschen Erwartungen entstehen zu lassen und das Optimum aus der Vernetzung mit bestehenden Instrumenten herauszuholen.

Auf den sozialen Plattformen präsentieren alle Beteiligten (Organisationen, öffentliche Verwaltung aber auch Unternehmen und Einzelpersonen) ihre Expertise zu einem Thema oder Produkt. Sie unterstützen die Menschen bei der Meinungsbildung, Auswahl oder Nutzung, diskutieren mit den betroffenen Bürgerinnen und Bürgern oder entwickeln gemeinsam mit den Interessierten neue Entwicklungen. Dies kann in Form von Fachbeiträgen erfolgen, durch das Teilen von Links, mit Videos oder Bildern.

Deshalb darf folgendes nicht vergessen werden:

Social Media ist (primär) kein neuer Verkaufskanal.

Social Media ist ein Kompetenzvermittlungskanal.

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

### Social Media Strategie: Fokus

<b>Passiv-Strategie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reines Monitoring, evtl. Massnahmen in anderen Kanälen</li><li>• Für Firmen mit hohem Krisenpotenzial</li><li>• Internes Social Media aufbauen</li></ul>	<b>Employer Branding</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, Darstellung der Mitarbeiter und Arbeitsalltag</li></ul>	<b>Interne Kollaboration</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verbesserung der Kommunikation, Knowledge-Transfer, Innovation</li><li>• Vereinfachung von Prozessen</li><li>• Ersatz für ineffiziente Mittel wie E-Mail oder interne Post</li></ul>
<b>Branding &amp; Entertainment</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kreative, aufwändige Kampagnen und Inhalte mit Viralität, teilweise mit Umwegstrategien</li><li>• z.B. als low-interest Produkt / FMCG</li></ul>	<b>Dialog und Reputation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transparenter, offener Dialog und verdauliche aufbereitete Fakten</li><li>• z.B. als Unternehmen, dass viele Mythen mit sich rumträgt</li></ul>	<b>Know-how-Führerschaft</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verbreitung von Fakten, Studien, Know-how bei Peergruppen und Opinion Leadern</li><li>• z.B. als B2B-Unternehmen mit spannendem Wissen</li></ul>
<b>Service &amp; CRM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorbildliche Kundenbetreuung im Pre- und After-Sales-Kontakt</li><li>• z.B. als Dienstleistungsunternehmen</li></ul>	<b>Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produktverbesserung auf Basis von Kundenfeedback (inbound), Marktforschung bis hin zu Ideenwettbewerben / Communities</li><li>• z.B. wenn Ihre Kunden Ihr Preismodell nicht mehr verstehen.</li></ul>	<b>Vertrieb</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertriebliche Massnahmen zur Generierung von Neukunden, Verkäufen, Wiederkäufen</li><li>• z.B. wenn sie bereits online vertreiben oder POS haben und andere Optionen beherrschen.</li></ul>

Version Feb/2013, Mike Schwede, Creative Commons 3.0 BY SA  
Quelle: Mike Schwede, CAS Social Media, Conversion Management und Webanalyse an der FHNW, 2013

14 | Social Media wirkungsvoll nutzen! © NFFM Input 2015 | Prof. Martina Dalla Vecchia, FHNW



## Podiumsdiskussion:

### Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis



Prof. Martina Dalla Vecchia (MDV) FHNW	Daniele Turini (DT) Historisches Museum Kt. BS	Ilka Brandt (IB) Solithurner Spitäler AG	Andreas Christen (AC) Amnesty International	Peter Buri (PB); Regierungssprecher Kt. AG
---	--	--	--	--

An der Veranstaltung leider verhindert: Thomas Mauch (TM) Tinkla AG, Zürich



Welche Social Media nutzen Sie? Wie kam die  
Welche Social Media nutzen Sie?



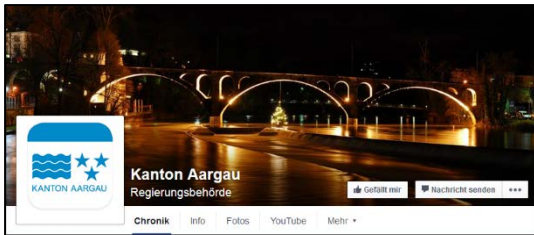
Medienschaffende über Twitter und Geschäftsleute über XING und LinkedIn und last but not least: Google+ für eine gute Sichtbarkeit auf Google.

MDV: Die FHNW nutzt Blogs für eigene Inhalte der Hochschulen und Institute. Darüber hinaus werden Facebook, Twitter, YouTube und die Business Netzwerke XING und LinkedIn aktiv bewirtschaftet. Diese Kanäle wurden aufgrund der heterogenen Zielgruppen gewählt. Studierende erreicht man gut über Facebook und YouTube,



„praktisches Herumprobieren“. Nur durch die effektive Verwendung wurde der Nutzen oder eben Nichtnutzen der eigentlichen Plattformen ersichtlich. Gewisse Kanäle, wie z.B. Tumblr oder Google+, wurden in Folge dessen auch schon fallen gelassen.

DT: Das Historische Museum nutzt Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube sowie Flickr. Diese sind in strategischer Verwendung und unterliegen dem Nutzen, wie in der [HMB Digital Strategy 2015-17](#) geschildert. Die Auswahl kam damals mit der Erarbeitung unserer Strategie Stück für Stück zu Stande und fällt teilweise unter die Rubrik



**PB:** Der Kanton Aargau nutzt für seine Social-Media-Aktivitäten Facebook und Twitter als Hauptplattformen und Flickr, YouTube und Instagram als Unterstützungsplattformen für die Bild- und Videokommunikation.

Die Auswahl basiert auf der 4-i-Social-Mediastrategie (A@rgau 2.0), des Kantons Aargau:

1. i: Integrierte Kommunikation, Social Media ist nicht eine eigenständige Kommunikationsschiene, sondern ist voll integriert;
2. i: Information, Social Media dient dazu, die Kommunikationsprodukte mit mehr Reichweite verbreiten zu können;
3. i: Image, Social Media wird sehr stark in der Imagekommunikation des Kantons Aargau eingesetzt, der Staat kann mit einer "niedrigeren Amtlichkeitsschwelle" kommunizieren);
4. i: Interaktion, das oftmals "anonyme Gebilde Staat", kann mit den Bürgerinnen und Bürgern, den Stakeholders in einen Dialog treten, Motto "Von der Verlautbarungs- zur Dialog-Kommunikation).

Bei der Erarbeitung der Social-Media-Strategie A@rgau 2.0 wurden verschiedene strategische Grundsätze festgelegt, wie die 4-I-Leitthesen umgesetzt werden sollen. Anschliessend wurde analysiert, mit welchen Plattformen – unter Berücksichtigung der finanziellen und persönlichen Möglichkeiten – diese Ziele am besten erreicht werden können.



**IB:** Wir nutzen Facebook für regelmässige Posts sowie Veranstaltungshinweise, Xing, Kununu und LinkedIn mehr als Unternehmensseiten. Twitter ist eher selten im Einsatz; Instagram testen wir. Ausserdem prüfen wir neue Trends wie aktuell die Apps: Snapchat und Jodel.



**AC:** Die gängigen: Facebook und Twitter prioritär, in „Kombination“ mit YouTube, sekundär: Instagram

Dann Präsenz auf ein paar, die wir wenig bis gar nicht nutzen: Google+, Flickr

Auswahlkriterien I: Zielgruppen und „Bedeutung“ in der digitalen und analogen Welt

Auswahlkriterien II: Personelle Ressourcen. Hätte ich mehr personelle Ressourcen zur Verfügung, würde ich Instagram priorisieren und häufiger posten.



**TM:** Unser Unternehmen nutzt folgende Social-Media-Netzwerke: Corporate Blog, Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Google+, Xing / LinkedIn

Ausschlaggebend für diese Wahl war, dass a) unsere Zielgruppe die entsprechende Plattform in ausreichender Zahl nutzt und dass b) unsere Zielgruppe unsere Inhalte

auch auf diesen Kanälen erwarten muss und möchte.



Weshalb setzen Sie Social Media ein (Chancen)?  
Welche Risiken sehen Sie?



**DT:** Soziale wie auch digitale Medien sind bei uns Bestandteil der abteilungsübergreifenden eCulture-Strategie. Diese nutzt die Vorteile digitaler und sozialer Medien zum analogen Raum. Die Verwendungszwecke hierfür sind verschieden. So setzt die Abteilung Marketing & Kommunikation soziale Medien ein, um zielgruppenspezifische Werbung zu tätigen. Im Bereich

Sammlungen z.B. werden neue Zugänge geschaffen, um die Objekte einem breiteren Publikum schmackhaft zu machen. Beispiele hierfür sind:

- Wissenschaftlicher Zugang: Webseite & Wikipedia
- Erzählerischer Zugang: Corporate Blog
- Spielerischer Zugang: Social Media (z.B. Instagram und die #MuseumofSelfie-Kampagne: <http://www.20min.ch/schweiz/basel/story/Museums-Selfies-sollen-junge-Besucher-anlocken-21399467>)

Risiken hierbei gibt es etliche. Unter den Museumskolleginnen und -kollegen spricht man oft vom Verlust der Deutungshoheit, der Banalisierung des Kulturerbes oder der Ablösung des analogen durch den digitalen Raum. Durch unser strategisches Vorgehen sehen wir in diesen Risiken jedoch eher Chancen, neue Anreize der Vermittlung zu schaffen sowie neue Zielpublika zu erschliessen.



**PB:** Grundsätzlich stellen Social Media für die Regierungs- und Verwaltungskommunikation eine interessante Erweiterung und attraktive Ergänzung des klassischen Kommunikationsinstrumentariums dar. Bei der Erarbeitung der Social-Media-Strategie A@rgau 2.0 wurden folgende Chancen und Risiken definiert:

## Chancen

- **"Push"-Kommunikation:** Botschaften und Anliegen können aktiv an ein Massenpublikum verbreitet werden.
- **Community:** Social Media ermöglichen es, die Bürgerinnen und Bürger zur Community zu machen und mit ihnen in einen direkten Dialog zu treten. Das anonyme, unbekanntes Wesen Staat / Kanton bekommt plötzlich ein Gesicht und eine Stimme, mit denen interagiert werden kann.
- **O-Ton-Botschaften:** Social Media erlauben, ohne Filter von Redaktionen, Botschaften und Anliegen direkt ans Publikum zu kommunizieren – und zwar 1:1.
- **Agendasetting:** Social Media erlauben es, eigene Themen, Botschaften aufs Tapet zu bringen und Akzente zu setzen. In einem gewissen Sinne sind Social Media der Gegenentwurf zur Mediatisierung der Politik.
- **Wissens- und Informationsaustausch:** Social Media ermöglichen es in der Regierungs- und Verwaltungskommunikation, aber auch in der internen Kommunikation, Wissen und Knowhow auszutauschen. Gerade in einer Kantonsverwaltung liegt hier noch ein grosses Potenzial, das aktiviert werden kann.
- **Kommunikationskanal mit niedrigerer „Amtlichkeitsschwelle“:** Via Facebook, Twitter, YouTube usw. kann ein Kanton Ereignisse kommunizieren, die unterhalb der Schwelle einer offiziellen amtlichen Medienmitteilung liegen:

zum Beispiel das "Making of" des Regierungsfotos; die Hochzeit eines Regierungsmitgliedes; Werbung für den nationalen Wandertag im Aargau, Blick hinter die Kulissen eines Wahlsonntags usw. – Gerade mit solchen Themen kann sich ein Kanton gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern als aufgeschlossene, transparente Institution präsentieren.

- **Mobilisierungspotenzial:** Mittel- und längerfristig wird sich auch in der Schweiz die "E-democracy" (elektronisches Abstimmen und Wählen; digitale Unterschriftensammlungen usw.) durchsetzen. Social Media werden grundsätzlich in der Politik aufgrund ihres Mobilisierungspotenzials stark an Bedeutung gewinnen. In diesem Zusammenhang ist es für einen Kanton wichtig, frühzeitig auf den wichtigsten Kanälen präsent zu sein.
- **Ansprache neuer (jüngerer) Zielgruppen:** Das Durchschnittsalter der Leserschaft von politischen Tageszeitungen in der Schweiz liegt bei ca. 55 Jahren. Das heisst, dass ein Kanton mittel- und längerfristig neue Mittel und Wege suchen muss, seine Informationen, Botschaften, Anliegen auch den jüngeren Bürgerinnen und Bürgern zu vermitteln. Social Media bieten da eine Chance.
- **Marketing- und PR:** Kantone stehen seit einigen Jahren in einem härter werdenden Konkurrenzkampf, insbesondere im Standortmarketing. Sie begreifen sich immer mehr als Marke, die entwickelt und gepflegt werden will (der Kanton Aargau hat zum Beispiel vor drei Jahren ein Marken- und Imageprojekt lanciert). Viele Kantone haben zudem die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WVO) eingeführt. Das hat unter anderem zur Folge, dass sich Steuerzahlerinnen und Steuerzahler immer mehr als Kundinnen und Kunden des Staats verstehen und entsprechende Ansprüche stellen und Erwartungen hegen. Auch diese Entwicklung führt zu einem erhöhten Marketing- und PR-Bedarf. Social Media bieten da vielfältige Möglichkeiten, Imagekommunikation zu betreiben.
- **Positionierung als moderner Arbeitgeber:** Die Aargauer Kantonsverwaltung zählt 4500 Mitarbeitende, hinzukommen rund 7500 Lehrpersonen. Der Einsatz von Social Media in der internen und in der externen Kommunikation bietet eine Chance, sich als moderner, transparenter und attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Eine gut gemachte Social-Media-Kommunikation kann zur Verbesserung der Identifikation beitragen.

## Risiken

- **Skepsis vor dem Unbekannten:** Social Media waren für viele Entscheidungsträger in der Kantonsverwaltung eher bis völlig unbekanntes Feld. Viele brachten sie vor allem mit der Party- und Teenager-Szene in Verbindung. Ein halbes Jahr vor Projektstart wurde der Zugriff auf Facebook, Twitter usw. am Arbeitsplatz gesperrt. Es brauchte viel Informations-, Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit, um die Zweifel auszuräumen und das Potenzial von Social Media bewusst zu machen.
- **Angst vor Kontrollverlust:** Die Befürchtung, dass nun 4500 Mitarbeitende kreuz und quer im Namen des Kantons los twittern oder Beiträge posten würden. Es bestanden Bedenken, dass unkontrollierte Kommunikations- und Informationsaktivitäten stattfinden und das One-Voice-Prinzip darunter leiden würden.
- **Gezielte Kampagnen / „Shitstorm“ (mit Echo in Massenmedien):** Vor der Lancierung der Social-Media-Auftritte bestand Ungewissheit, welche Art von Aktivitäten auf den Plattformen von User-Seite stattfinden würden (zB. Wahlwerbung oder Abwahlaufufe; Beschimpfungen und Diffamierungen usw.). Auch gab es Befürchtungen, dass umstrittene politische Entscheide zu einem "Shitstorm" auf Social Media führen und dann in den Massenmedien eine Verstärkung finden könnten.
- **Störung der institutionellen Prozesse (Vernehmlassungen, Beschwerdeverfahren usw.):** In der Politik bzw. der direkten Demokratie gibt es institutionalisierte Mitwirkungs- und Partizipationsverfahren und -instrumente (zum Beispiel Initiative, Referendum, Anhörungsverfahren usw.). Es besteht ein Risiko, dass diese institutionalisierten Prozesse durch staatliche Social-Media-Aktivitäten gestört werden könnten. Zum Beispiel durch parallel laufende Umfragen, Online-Abstimmungen usw. Social-Media-Aktivitäten haben zwar keine rechtliche Verbindlichkeit, können aber gleichwohl politische Wirkung entfalten (siehe auch Onlinekommentare auf den einschlägigen Nachrichtenportalen).

- **Einheitlichkeit der Kommunikation:** Auch in der Regierungs- und Verwaltungskommunikation hat das One-Voice-Prinzip einen hohen Stellenwert. Im Zusammenhang mit Social Media besteht das Risiko, dass auf staatlichen Plattformen (informelle) Meinungsäusserungen und Statements von Kantonsvertreterinnen und –vertretern erfolgen, die von den offiziellen Verlautbarungen abweichen könnten. Bedenken gab es auch zu den Kontrollmöglichkeiten der Social-Media-Kommunikation.
- **Relevanz (Aussagen, Petitionen usw.):** Social Media bieten politisch engagierten Einzelpersonen und Gruppen die Möglichkeit, sich öffentlich breit wahrnehmbar zu äussern. Zu politischen Themen können zum Beispiel Onlineabstimmungen, Votings usw. organisiert werden. Für diese Meinungsäusserungen gibt es noch keine Wertskala. Wie ist zum Beispiel eine Facebook-Protestseite gegen eine neue Asylunterkunft mit 5000 Likers gegenüber einer Petition mit 2000 auf der Strasse gesammelten Unterschriften einzustufen?
- **Ressourcenbedarf:** Social-Media erlauben eine 24-Stunden- bzw. 365-Tage-Kommunikation. Das heisst, dass die Plattformen eines Kantons rund um die Uhr zu monitoren sind, um Missbrauch verhindern zu können. Social-Media-Auftritte müssen auch gewartet, gepflegt und entwickelt werden. Dies sind Zusatzaufwendungen zu den bisherigen Kommunikationsarbeiten. In diesem Zusammenhang gab es Befürchtungen, dass Social Media zu viele Kräfte bzw. Ressourcen binden könnten.
- **Datenschutz und Datensicherheit:** Die Betreiber von Social-Media-Plattformen, vor allem aber auch die Nutzerinnen und Nutzer geben sehr viele persönliche Daten preis, die zu einem grossen Teil auch kommerziell genutzt werden. Für einen Kanton, der Social-Media-Aktivitäten betreibt, besteht in dieser Beziehung eine besondere Verantwortung.
- **Produktivitätsverlust:** Mit der Lancierung des Projekts A@gau 2.0 wurden in der Kantonsverwaltung die Zugänge zu Social-Media-Plattformen wie Facebook, Twitter, Flickr usw. wieder geöffnet. In diesem Zusammenhang gab es Bedenken, dass die Mitarbeitenden während der Arbeitszeit übermässig Social Media nutzen und damit ihre Aufgaben und Arbeiten vernachlässigen könnten.



**IB:** Wir wollen die Arbeitgebermarke stärken, Employer-Branding forcieren, Mitarbeitende und sich latent-Bewerbende ansprechen. Ausserdem wollen wir die Bevölkerung in unserem Einzugsgebiet sowie unsere Patientinnen und Patienten – unsere Kunden - auch in den Social Media mit Informationen rund um die soH versorgen. Und im besten Fall auch mit ihnen kommunizieren.



**AC:** Nichtregierungsorganisationen, deren Ziel „politische“ Kommunikation und Einflussnahme ist, müssen mit ihren Zielgruppen in Kommunikation treten und eine Beziehung aufbauen. Menschen sind im digitalen Zeitalter online und auf sozialen Medien aktiv – you have to go where people are.

Die Reichweite der Kanäle ist enorm, was Facebook betrifft, so übersteigen sie Schweizer Zeitungen, Radiostationen und Fernsehsender.

## Ziele

Wir können damit Ziele erreichen, die den Zielsetzungen von Amnesty entsprechen und auch auf anderen Kanälen verfolgt werden: Sensibilisierung/ Information, Mobilisierung (wo der Schwerpunkt liegt), Fundraising (noch in den Kinderschuhen).

## Risiken

- Zielkonflikte bei Ressourcen, finanziell und personell, was Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und -struktur hat
- Interne, strukturelle Konflikte: die digitale Welt ist schnell und erfordert rasche Anpassung, was mit der Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung in Nichtregierungsorganisationen konfligiert.
- Datenschutz, Abhängigkeit von „Drittpersonen“
- Verzettelung



**TM:** Zur Unterstützung des Verkaufsprozesses unseres Unternehmens (Leads generieren, Erstkontakt herstellen) und zur Positionierung der Mitarbeitenden als Experten und Expertinnen in ihrem jeweiligen Fachgebiet. Social Media sind Kommunikationskanäle mit spezifischen Eigenschaften und Einsatzzwecken, ähnlich wie das persönliche Gespräch, das Telefonat oder ein Print-Flyer

Kommunikationskanäle mit spezifischen Eigenschaften und Einsatzzwecken sind. Insofern ist die Frage «Welche Risiken sehen Sie bei Social Media?» ähnlich einzustufen wie «Welche Risiken sehen Sie beim Einsatz von Telefonen?».



Gab es in Ihrer Organisation Widerstände gegen die Nutzung von Social Media?



**DT:** Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Neue Kommunikationskanäle stossen nicht per se auf Begeisterung. Das gilt für analoge sowie digitale Medien. Eine gewisse Skepsis ist dementsprechend nicht grundlegend falsch; es hilft uns Prozesse zu hinterfragen. Umso mehr müssen die Resultate stimmen. So wurde der Einbezug der sozialen und digitalen Medien stets da

eingesetzt, wo sie auch Sinn machen. Im Ausstellungskontext können sie z.B. Objekte ergänzen ohne diese abzulösen. Eine Angst, die vor allem unter Museumskolleginnen und -kollegen nicht selten wahrzunehmen ist. Mit Workshops versuchen wir hierfür Verständnis zu schaffen. Es sollte ausserdem klar sein, dass man das Kommunikationsverhalten einer Person nicht forcieren kann. Die Herausforderung ist und bleibt aber, Leuten den Nutzen von Social Media deutlich zu machen, die wenig bis keinen Bezug zu sozialen Medien haben.



**PB:** Im grossen Ganzen hatte sich die Projektleitung von A@rgau 2.0 mit den vorhin beschriebenen Risiken bzw. Vorbehalten auseinanderzusetzen. Eine spezielle Herausforderung war es auch, die Informatik davon zu überzeugen, dass Social Media kein (klassisches) Informatikthema ist. Von dieser Seite kamen teilweise grosse

Vorbehalte, weil es sich bei Social Media um eine neue Form von digitaler Kommunikation bzw. Arbeitsweise handelt, die auch ohne interne Hard- und Software betrieben werden kann. Social Media ermöglichen auch eine Art Emanzipation bzw. neue Unabhängigkeit der Userinnen und User gegenüber der zentralen Informatik.

Für die Akzeptanz von Social Media war entscheidend, dass von Anfang an eine "Das-Glas-ist-halbvoll-Haltung" postuliert wurde ("Es gibt 1000 Gründe, die dagegen sprechen, dass ein Kanton Social-Media-Aktivitäten betreibt, es gibt aber 1001 Gründe, die dafür sprechen..."). Im Rahmen des Projekts wurde sehr viel in die interne Kommunikation investiert, insbesondere auch in die Information und Ausbildung der Führungspersonen. Im Januar 2012 konnte das dreitägige Kaderseminar der Aargauer Kantonsverwaltung (70 Teilnehmer, alle Spitzenkader der Kantonsverwaltung sowie die Gesamtregierung) dem Thema Social Media gewidmet werden. Die offene, transparente und kritische Auseinandersetzung mit dem Thema hat viel Goodwill und Verständnis für die spätere Umsetzung des Projekts A@rgau 2.0 gebracht. Ein weiterer Erfolgsfaktor war der "Pilot"-Ansatz. Alle wichtigen Schritte wurden als "Pilot-Versuche" bzw. vorläufig vollzogen (Betrieb der Plattformen Facebook und Twitter, Einführung Videostreaming der Medienkonferenzen usw.). Damit konnten viele Bedenken und Befürchtungen mit positiven Tatbeweisen ausgeräumt werden.



**IB:** Argumente gegen Social Media gibt es immer. Die Umsetzung und Nutzung war ein langer Weg. Die Social Media Strategie, die Richtlinien für die Mitarbeitenden im Umgang mit Social Media und der konkrete Redaktionsplan wurden erst Anfang 2015 von der Geschäftsleitung genehmigt und umgesetzt. In Social Media sind wir allerdings schon seit 2011 präsent, und zwar als erstes Schweizer Spital.



**AC:** Die internen Widerstände hielten sich in Grenzen. Das hängt auch damit zusammen, dass die Plattformen in der Anfangsphase nicht professionell und ohne, dass dafür personelle Ressourcen zur Verfügung gestanden hätten, betrieben wurden.

Die Probleme treten aus Sicht des Zuständigen/ Managers erst jetzt auf: Der steigende Bedarf an finanziellen und personellen Ressourcen, die eine zielorientierte und professionelle Betreuung der Plattformen erfordert, kann Folgen für die Organisationsstruktur haben. Diese muss sich anpassen, Ressourcen müssen möglicherweise umdisponiert werden. Solange die erforderlichen/ geforderten Umstrukturierungen nicht klar und messbar kommuniziert werden können (dies ist bei sozialen Medien ohne ERHEBLICHEN AUFWAND nicht möglich), tritt Widerstand auf.

Ein weiteres Problem betrifft das Unternehmensklima und den Angestellten: Wer sich nicht klar abgrenzen kann von den Sozialen Medien, überarbeitet sich und riskiert entsprechende Folgen.



**TM:** Nein ☺



Wie hoch ist Ihr Aufwand für die Bewirtschaftung Ihrer Social-Media-Kanäle?



**DT:** Das ist eine Frage, die so in der Art nicht zu beantworten ist. Die Bewirtschaftung unserer Social-Media-Kanäle ist stets Teil eines Projekts. Dabei kann es sich um eine Sonderausstellung, ein Blogbeitrag oder einen Tweetup handeln. Durch die Verwendung eines Redaktionsplanes ist das Bespielen der Kanäle ausserdem Teil der Kommunikationsstrategie des Historischen Museums Basel

und abhängig vom jeweiligen Kontext. Beim vergangenen Ausstellungsprojekt „Point de Suisse“, bei welchem Videomitschnitte von Diskussionsrunden zu einem transmedialen Ausstellungs-Erlebnis führen, ist die aktive Bewirtschaftung der Kanäle (in diesem Fall YouTube & Facebook) aufwändiger, als bei einer einfachen Veranstaltungsankündigung einer Vernissage o.ä.



**PB:** Die Social-Media-Aktivitäten des Kantons Aargau werden vom Kommunikationsdienst des Regierungsrats betrieben und betreut. Es handelt sich um ein relativ kleines Team von fünf festangestellten Leuten, wobei die meisten Teilzeitpensen haben. Hinzu kommt eine Praktikantenstelle, für die Bewerberinnen und Bewerber mit einer hohen Social-Media-Affinität gesucht werden. Im Team der

Festangestellten kümmert sich ein Mitarbeitender – neben seinen "Schichtaufgaben" - schwerpunktmässig um die Themen Interne Kommunikation (Intranet) und Social-Media-Kommunikation; er setzt dafür ca. 40 bis 50 Stellenprozent ein. Zusammen mit dem Praktikanten bzw. der Praktikantin betreut er die Social-Media-Aktivitäten des Kantons und entwickelt diese auch weiter. Ausserhalb der Bürozeiten werden die Social-Media-Aktivitäten von insgesamt 4 festangestellten Mitarbeitenden via Smartphones überwacht. Wenn zum Beispiel auf Facebook Posts erfolgen, die gegen die Richtlinien verstossen (z.B. Rassismus, Pornografie, Politpropaganda usw.), werden diese vom ersten Mitarbeitenden, der den Verstoss feststellt gelöscht. In den letzten dreieinhalb Jahren hat dieses System sehr gut funktioniert.



**IB:** Der Aufwand entspricht einem ca. 20% Pensum, das sich ausschliesslich auf die Bewirtschaftung bezieht, nicht auf das gesamte Personalmarketing.





**AC:** Enorm. Der Aufwand übersteigt klar die personellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen. Dies sind: eine 80%-Stelle, eine Praktikumsstelle, die 40-50% für Social Media aufwendet, plus 1-2 Std pro Tag für PressesprecherInnen.



**TM:** Wenn wir unsere publizistischen Aktivitäten auf dem unternehmenseigenen Blog einrechnen, sicherlich ein halber Tag pro Woche für das ganze Unternehmen.



Wie reagiert Ihre Zielgruppe, d.h. jener Personenkreis, den Sie mit Social Media ansprechen möchten, auf Ihre Social-Media-Angebote?



**DT:** Dementsprechend. So banal die Antwort, so aussagekräftig ist sie auch. Mit dementsprechend wollen wir andeuten, dass bei unserer Community mittlerweile eine gewisse Erwartung besteht, was unsere Angebote angeht. Unsere Tweetups, welchen im Schnitt 36 Personen beiwohnen, leben durch ihre Community. Sie teilen die Veranstaltungsankündigung, laden Leute ein und helfen uns

die Inhalte der Führung ins Netz zu bringen. Generell kann man aber davon ausgehen, dass unsere Community unterhalten werden möchte. Die Gratwanderung zwischen informieren, unterhalten und den Dialog halten ist also nicht immer ganz einfach zu erreichen.



**PB:** Der Aufbau einer Community ist für einen Kanton eine grössere Herausforderung als zum Beispiel für eine Gemeinde / Stadt. Es brauchte eine gewisse Zeit, um auf Facebook oder Twitter auf eine relevante Anzahl von Likers bzw. Followers zu kommen. Heute verfügt der Kanton Aargau auf über 8500 Likers auf Facebook und 2200 Followers auf Twitter. Die Rückmeldungen des Publikums zu

den Social-Media-Angeboten des Kantons sind durchs Band weg positiv. Bei Image- und Reputationsthemen wie zum Beispiel der Auftritt als Gastkanton an der OLMA 2015, Profilbilder aus verschiedenen Regionen des Kantons oder Erfolgsmeldungen aus dem Aargau kann auch festgestellt werden, dass der erhoffte Identifikationseffekt funktioniert. Sehr gut genutzt werden jeweils auch die Newsangebote bzw. der Resultatservice bei Wahlen und Abstimmungen. Fazit: Nach 3 ½ Jahren erfreuen sich die Social-Media-Angebote des Kantons einer gewissen Beliebtheit und sind aus dem Kommunikationsmix nicht mehr wegzudenken.



**IB:** Je nach Post auf Facebook oder ausgeschriebener Stelle unterschiedlich. Mitarbeitende identifizieren sich oft mit Posts des Unternehmens, Kunden checken sich ein im Facebook-Ort und ‚man‘ redet darüber. Wir bleiben im Austausch mit den Benchmark-Spitälern/dem Gesundheitswesen und liegen mit unseren Aktivitäten völlig im Trend (Clinicum/31.10.2015).



**AC:** Sehr unterschiedlich. Sobald die Zielgruppe auf Menschen ausgeweitet wird, die Amnesty wenig kennen und der Thematik eher negativ gegenüberstehen, nimmt die Kritik zu. Das ist auch abhängig von den vermittelten Inhalten. Rein quantitativ sind die Reaktionen positiv: wir können Webtraffic generieren, was bedeutet, dass NutzerInnen interessiert sind.



**TM:** Sehr interessiert und unterstützend – das heisst, die Zielgruppe nimmt unsere Beiträge an und empfiehlt sie via Share-Funktionen auch gerne weiter.



Wie evaluieren Sie Ihre Social Media Aktivitäten?



**DT:** Monitoring ist eine wichtige Grundlage unserer Online-Erzeugnisse. Viele der Plattformen bringen heutzutage gute Tools für die Evaluierung mit. Wo diese fehlen, ergänzen wir mit externen Plattformen wie Google Analytics, Hootsuite, Twitter Counter oder ähnlichem. Es ist uns ebenfalls ein Anliegen, über die Evaluation hinaus Online-Erzeugnisse nachhaltig zugänglich zu machen. Aus diesem Grund nutzen

wir Storify zur Zusammenfassung diverser Veranstaltungen. Mehr hierzu erfahren Sie hier:  
<https://storify.com/HistMuseumBs>



**PB:** Die Social-Media-Aktivitäten des Kantons Aargau werden über die von den Plattformanbietern (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr usw.) zur Verfügung gestellten Tools analysiert und ausgewertet. Eine weitergehende Evaluierung, zum Beispiel mit kostenpflichtiger Software oder kommerziellen Anbietern, braucht es aus unserer Sicht für die Bedürfnisse des Kantons Aargau nicht.



**IB:** Auf Facebook konzentrieren wir uns auf die Likes. Traffic oder andere Messgrößen haben wir noch nicht festgelegt, das erfolgt in einem nächsten Schritt.



**AC:** Grundsätzlich ist die Evaluation nicht einfach und sehr ressourcenintensiv. Die Evaluation erfolgt deshalb „stante pede“, sprich ständig und relativ unstrukturiert (Reaktionen der Community in allen Formen: Likes, Shares, Veröffentlichungszeitpunkte, Linkclicks; Mentions, Retweets, Favs).

Eine mehr „strukturierte“ Evaluation ist abhängig von den Zielen und auf Facebook beschränkt, das wir am stärksten nutzen und wo wir auch Geld investieren. Technisch machen wir das innerhalb von Facebook oder via ein Dashboard.

Wir haben unterschiedliche KPIs, die wir dann entsprechend auswerten:

- Form und Inhalt der Beiträge
- Fans, Likes, Shares, Comments
- Reichweite und Entwicklung der Reichweite
- Publikationszeitpunkte
- Clickrate
- Engagementrate
- Webtraffic (Anzahl Clicks, die via Facebook generiert wurden)
- Bei bezahlter Reichweite: die reinen Kosten und der ROI
- Bei bezahlter Reichweite: Zielerreichung via A-/B-/C-Testing



**TM:** Wenn immer möglich anhand von Kennzahlen, die unseren Geschäftsgang beeinflussen. Im Vordergrund steht bei uns die Anzahl Leads und neuer Kontakte, die wir auf der Website via Social Media generieren.

# Die Digitale Revolution als Bedrohung von Freiheit und Autonomie

Andreas Brenner

## Die Revolution nimmt Fahrt auf

Wir leben mitten in einer der möglicherweise grössten Umwälzungen der Menschheit, der *Digitalen Revolution*. Das Revolutionäre, d.h. das Umwälzende an dieser Revolution beginnt den Revolutionären erst allmählich zu dämmern, denn anders als frühere Umwälzungen ging diesmal alles ohne Pauken und Trompeten und erst recht ohne Pulverdampf von statten. Daher rührt wohl auch die Euphorie und die selige Begeisterung, mit der ihre Anhänger diese Revolution begleiten, aber auch das Gefühl von Macht, das viele in den digitalen Zeiten überkommt: Zwar ist die Digitale Revolution eine top down-Veranstaltung, dennoch kann jeder hier spielerisch das Rad der Welt ein bisschen mitdrehen und in seiner Freizeit und in seiner Arbeitszeit, d.h. immer und jederzeit, den Erfolg der Digitalen Revolution vervollständigen.

Einigen beginnt diese Entwicklung mittlerweile Angst zu machen. Gerade haben unter der Leitung des ETH-Forschers Dirk Helbing international renommierte Wissenschaftler das *Digital Manifest* veröffentlicht.<sup>i</sup> Die Unterzeichner des Manifests gehen zunächst von schlichten aber beeindruckenden Zahlen zum Wachstum der Datenflut aus: So verdoppelt sich jedes Jahr die Menge der Daten, die wir produzieren; pro Minute werden mehrere Hunderttausend Google-Anfragen und Facebookposts versendet und mittels des "Internets der Dinge" werden schon in zehn Jahren 150 Milliarden vernetzte Messsensoren das Leben auf der Welt regulieren und die Datenmenge sich dann alle zwölf Stunden verdoppeln. Angesichts dieser gigantischen Menge ist die Rede von "Big Data" sogar deutlich untertrieben.

Die Unterzeichner des *Digital Manifest* halten sich aber nicht bei diesen Quantitäten auf, sondern fragen, welche qualitativen Veränderungen daraus folgen werden. Die genannten Datenmengen bedeuten nicht nur eine völlige Veränderung der Ökonomie, sondern auch der Gesellschaft, die Rede ist hier von ihrer "Automatisierung".

## Die Revolution frisst ihre Kinder

Zu den Gefährdungen durch die Digitale Revolution wurden und werden an erster Stelle die Verletzung des Datenschutzes genannt; auf diese Gefahr hat im Jahr 2013 der ehemalige NSA-Mitarbeiter Edward Snowden aufmerksam gemacht und eine weltweite Debatte über die Verletzung des Datenschutzes durch Geheimdienste und grosse Internetfirmen ausgelöst.<sup>ii</sup> Mittlerweile zeigt sich immer deutlicher, dass diese Angriffe auf den Bestand der freiheitlichen Gesellschaft nicht die einzigen und möglicherweise noch nicht einmal die gravierendsten sind. In ihrer Wirkung deutlich markanter sind wahrscheinlich nicht die Übergriffe, welche sich Geheimdienste demokratischer Staaten gegenüber ihren eigenen Bürgern – notabene widerrechtlich – erlauben, sondern das, was die gigantische Zahl der Internetuser tagtäglich an Daten zusammenträgt und womit sie die Voraussetzung von *gesellschaftlichen Verschiebungen* bilden, die im Folgenden deutlich gemacht werden. Und in diesem Sinne ist auch die eingangs benutzte Redeweise zu verstehen, dass bei der Digitalen Revolution sich nahezu jeder als Revolutionär begreifen kann.

Deshalb ist die literarische Referenz, die häufig zum Verständnis der Digitalen Revolution herangezogen wird, nämlich George Orwells "1984"<sup>iii</sup> nur halb richtig. Was Orwell in seinem legendären Roman beschrieb, ist der auf Gewalt und Terror aufgebaute Totalitarismus. Einstweilen ist die Geschichte der Totalüberwachung in Zeiten der Digitalen Revolution anders zu beschreiben. In

dem Roman "Zero. Sie wissen, was du tust" von Marc Elsberg kann denn auch Jeff, der Held dieser Geschichte einer Totalüberwachung und Totalsteuerung, lapidar auf Orwell Bezug nehmen und sagen: "Heute ist Big Brother eine Fernsehshow."<sup>iv</sup>

Die Ausspähungen funktionieren denn auch heute anders als anno 1948 : "Die Datenoligarchen dieser Welt bezahlst du auch noch dafür, dass sie dich ausspähen" mit dem Effekt, dass sie "dich sogar besser (kennen) als du dich selbst kennst."<sup>v</sup> Wie schnell sich die Daten vermehren und damit die Ausgangsbasis verändern, sieht man auch daran, dass die filmischen Horrorszenarien unserer Zeit schon wieder leicht angestaubt erscheinen, denn auch der Film "Minority Report" stellt, wie Jeff erklärt, eine Verharmlosung der Gegenwart dar.<sup>vi</sup> Um zu verstehen, wie die Gegenwart durch die moderne Technologie geprägt und gebildet wird, muss man sich, wie Jeff doziert, eines klar machen: "Mehr denn je hängt deine Zukunft von deiner Vergangenheit ab – weil deine Zukunft aus deiner Vergangenheit errechnet wird."<sup>vii</sup> Was Elsbergs Roman so bedrückend macht, ist seine pure Realitätsnähe, denn was hier die Story erzählt, ist inzwischen banaler Alltag.

Wer sich in das grosse Netz der Welt begibt, hinterlässt Spuren, die Gold und Geld wert sind. Die digitale Ökonomie beschränkt sich ja längst nicht nur auf den Derivate-Handel, welcher einen um ein vielfaches höheren Wert als das Bruttosozialprodukt der ganzen Welt erreicht hat,<sup>viii</sup> sie durchdringt bereits die Ökonomie insgesamt und auch die Gesellschaft. Treibender Motor sind dabei die Algorithmen, und längst nicht alleine der mächtigste, von Google Adwords,<sup>ix</sup> sondern ebenso derjenigen der sozialen Netzwerke. Die eingangs berichtete Explosion der Datenmenge zeitigt vielfache Folgen. Eine ist die extreme Beschleunigung, welche zum einen Folge und Begleiterscheinung des Datenzuwachses ist. In der Ökonomie lässt sich dies an der Schrumpfung der durchschnittlichen Haltefristen von Aktien belegen: Betrug diese in den USA der fünfziger Jahre noch vier Jahre, so verkürzte sie sich bis ins erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts auf zwei Monate und minimierte sich im zweiten Jahrzehnt auf zweiundzwanzig Sekunden.<sup>x</sup> Frank Schirrmacher beschreibt diese Implosion der Zeit treffend als deren "Kollaps".

Damit wird auch eine der genannten Verschiebungen, welche die Digitale Revolution zur Folge hat, deutlich. Wenn die Zeit in ihren handlungsrelevanten Folgen kollabiert, gehen Menschen der Basis, auf der Leben bislang stattfand, fast unbemerkt verlustig. Das seit der Industrialisierung beklagte Phänomen der Beschleunigung findet sich nun also in ganz anderer Gestalt wieder: Die Zeit der Digitalen Revolution ist nicht extrem kurz, sondern tendenziell aufgehoben. Die rastlose Geschäftigkeit unserer Tage, die nie zur Ruhe kommende Betriebsamkeit der viel Output bei relativ wenig Ergebnissen gegenübersteht, der Zusammenbruch einer ins Virtuelle ausgewanderten Beziehungskultur, all das ist Folge der Vernichtung von Zeit. Die Digitale Revolution ist dabei, das Schicksal einer jeden Revolution zu vollstrecken: Die Revolution frisst ihre Kinder.<sup>xi</sup>

## **Absehbare Folgen**

Zu den Mahnern der Folgen der Digitalen Revolution haben sich längst Exponenten der IT-Industrie, wie Bill Gates und Steve Wozniak gesellt.<sup>xii</sup> Allen Kritikern gemeinsam ist dabei die Sorge um die unheimliche Wirkung der Algorithmen.<sup>xiii</sup> Deren Potenz macht, dass die Algorithmen und nicht wir Menschen es sind, die als erste wissen, was wir wollen.<sup>xiv</sup> Dass so der Motor des "Informationskapitalismus"<sup>xv</sup> aussieht, kann man sich leicht vorstellen. Daher bedienen sich neben Google alle Firmen, bei denen Menschen die derzeit gewinnträchtigste Währung, nämlich persönliche Daten, hinterlegen, des Mittels der "autonomen Suche".

Bereits heute hinterlässt diese Technologie massive Spuren in der modernen Gesellschaft in Form der Zerstörung des Raums des Privaten. Eric Schmidt und Mark Zuckerberg geben hier den Tenor vor, indem sie Menschen, denen das in der Aufklärung mühsam erkämpfte Gut des Privaten, das den Spähern und Spitzeln verborgen zu sein hat, inkriminieren, indem sie es unter Verdacht stellen: "If you have something that you don't want anyone to know, maybe you shouldn't be doing it in the first place."<sup>xvi</sup>

Historisch muss man nicht lange und tief schürfen, um Vorläufer solcher Argumente in den totalitären Regimen ausfindig zu machen, weshalb Michael Pauen und Harald Welzer die Herrschaft der Digitalen Revolution denn auch als "neuen Totalitarismus" bezeichnen.<sup>xvii</sup> Die Parallele zwischen altem und neuem Totalitarismus findet sich – bei allen Unterschieden, welche nicht zur Verharmlosung der physischen Gewalt des historischen Totalitarismus führen dürfen – in dem, was beide Kräfte zur Zerstörung des Privaten in Gang hält: Ein System von Anreizen. Modern heissen die Anreize *incentives* und als solche können sowohl klassische geldwerte Belohnungen wie auch immaterielle Anerkennung in Form virtuellen Schulterklopfens ("*Likes*") oder indirekter Drohungen vor Ausschluss oder Missbilligung ("*Shitstorm*") fungieren. Sind die *Incentives* die Motoren, welche die grosse Zahl ("*Big Data*") generieren, so kommen soziologische Effekte hinzu, welche erst die grosse, für die Gesellschaft verheerende Wirkung, entfalten. Es sind dies die Rückkopplungsprozesse, welche man bei Kaufverhalten ebenso wie bei Meinungsbildungen und Meinungsverstärkungen in sozialen Netzwerken beobachten kann.<sup>xviii</sup>

Gesellschaftlich desaströs wirken diese Effekte, wenn sie eine Voraussetzung von Gesellschaft nur vorspiegeln: die *Öffentlichkeit*. Die in den sozialen Netzwerken als Öffentlichkeit dargestellte Meinung ist allzu oft lediglich das Ergebnis von Rückkopplungsprozessen und nicht, was Öffentlichkeit eigentlich ist, der Austausch autonomer Subjekte. Letzteres ist in der dominanten digitalen Welt schon deshalb nicht vorhanden, weil es in ihr – siehe Schmidt und Zuckerberg – deren Korrespondenz – das *Private* – nicht geben darf. Öffentlichkeit und Privatheit bedingen sich aber, das eine kann ohne das andere nicht sein. Wo das *Private* tendenziell abgeschafft wird, geht daher auch die Autonomie verloren, auch dies ein Kennzeichen des Totalitären.

Da die moderne Gegenwartsgesellschaft zunehmend auf die Benutzung digitaler Technologien ausgerichtet ist, geht der weitere Umbau der Gesellschaft so flott voran, wobei die Autonomie der Bürger weiter ausgehebelt wird. Das "*Persuasive Computing*" zielt, wie es im Digital Manifest heisst, von der "Programmierung von Computern zur Programmierung von Menschen."<sup>xix</sup> Dieser erst in seinen Anfängen steckende Prozess arbeitet mit dem Mittel des "*Nudging*". "Angestupst" werden Bürger zu bestimmtem Verhalten, wobei die Hauptfaktoren und Lockmittel gesellschaftlich anerkannte und hochgeschätzte Werte wie Gesundheit oder Umweltschutz sind. Allgemein lassen sich die *Nudging*-Massnahmen im besten Falle als "*libertärer Paternalismus*" bezeichnen.<sup>xx</sup> Die *Nudgings*, welche derzeit bereits vorbereitet werden, arbeiten beispielsweise damit, dass "User" ihre Körper online mit den grossen Konzernen verbinden und so ihre Gesundheits- oder andere risikorelevante Daten liefern. Auch die Autoren des Digitalen Manifests sehen darin "totalitäre Züge".<sup>xxi</sup> Bereits heute kann man sich leicht die Wirkung dieser neuen Qualität von Daten ausmalen: Sie entsolidarisiert die Gesellschaft weiter, sie erhöht den Druck auf diejenigen, die sich gegen solche Übergriffe auf die Reste ihrer Privatheit zur Wehr setzen und erhöht damit den Druck, ein solch autonomes Verhalten aufzugeben. Auch hier lässt die historische Totalitarismusforschung aufhorchen; was man dort hat beobachten können, droht tendenziell auch in den Zeiten der Digitalisierung: "die Zersetzung der Gesellschaft".<sup>xxii</sup>

## Alles nur ein Spiel?

Der hier skizzierten düsteren Prognose wird derzeit noch so wenig entgegengehalten, weil einstweilen Vielen die Vorzüge der digitalen Revolution im Vordergrund stehen, zu denen beispielsweise die Erleichterung von Entscheidungsfindung gezählt wird. Auch dieser nachvollziehbare Wunsch ist problematisch und kann gerade an der Digitalisierungstechnologie als "*Echokammereffekt*" beschrieben werden: "Am Ende bekommt man nur noch seine eigenen Meinungen wiedergespiegelt."<sup>xxiii</sup> Einen solchen kognitiven Rahmen kann man auch als pathologisch bezeichnen und heisst dann *Autismus*; die dem Autismus eigene Ausmerzungen von Widerspruch bedeutet schliesslich den Zusammenbruch des kreativen Potentials.

Bezeichnenderweise ist eine auf Homogenität ausgerichtete Spielkultur ("*Gamification*")<sup>xxiv</sup> alles andere als lustig; sie ist ausgewiesen durch eine besondere Langeweile,<sup>xxv</sup> welche durch die bereits genannte Betriebsamkeit kompensiert werden soll. Und hier zeigt sich eine weitere Besonderheit der digitalen Kultur: Rückkopplungs- und Echokammereffekte stärken die Orientierung an Quantitäten statt an Qualitäten. Entsprechend werden Inhalte ersetzt durch "*Contents*", wobei der Unterschied zwischen beiden dem zwischen Wissen und Informationen ("*Daten*") gleicht.<sup>xxvi</sup>

Diese Leerung von Inhalten und ihre Ersetzung und Anfüllung von Daten könnte ein Grund für die grassierende *Internetsucht* sein: Auf der Suche nach dem Inhalt, den es doch noch geben muss, verlieren sich immer mehr User im Netz und werden zu *digital Junkies*. Der Psychosomatiker und Psychotherapeut Bert te Wildt hält die sozialen Netzwerke deshalb für stark suchtfördernd, weil sie sowohl das Versprechen nach Inhalten wie auch nach dem Anderen wecken, ohne es stillen zu können und stillen zu wollen.<sup>xxvii</sup>

## Ohnmächtig der Macht ausgeliefert?

Die Digitale Revolution stellt kein naturgesetzliches Ereignis dar, sondern ist von Menschen entfacht und über weite Strecken von diesen nachgefragt worden. Wenn nun die Diskussion über die Kehrseiten dieser Entwicklung beginnt, so ist zu bedenken, dass eine solche Diskussion recht spät kommt. Wegen der Macht, welche die Computersysteme mittlerweile erreicht haben, wegen des Verzichts auf ihre Selbststeuerung, welche immer mehr Menschen sich leisten und wegen des Phänomens der "*Shifting Baselines*",<sup>xxviii</sup> welche machen, dass die Veränderungen, denen Menschen ausgesetzt sind, immer nur an der letzten Veränderungsstufe gemessen und damit im Endeffekt verharmlost werden, stehen die Chancen einer Umkehr nicht sehr günstig, unmöglich sind sie jedoch nicht.

Eine inhaltliche Debatte über das, was Menschen sind und sein wollen, tut in dieser Lage not: Es ist wohl kein Zufall, dass sich die Kritiker der Digitalen Revolution zeitgleich mit jenen Denkern zu Wort melden, die Zweifel an der Sinnhaftigkeit der etablierten Ökonomie hegen.<sup>xxix</sup> Beide Debatten können gemeinsam dazu beitragen, das Selbstverständnis von Menschen als autonome Subjekte zu stärken und ihren Wunsch zu wecken, nicht ferngesteuertes Anhängsel von Systemen sein wollen.

Und da stehen die Chancen letztlich nicht so schlecht: Nur Menschen verfügen über etwas, das der Maschinenkultur abgeht und von dieser noch nicht einmal gedacht werden kann, der Freiheit. In den Erinnerungen eines "ersten humanoiden Algorithmus", den Miriam Meckel in ihrem Roman *Next* erzählt, heisst es, nachdem er die Menschen schon besiegt glaubt: "Ich will nicht frei sein. Ich fürchte mich."<sup>xxx</sup> Freiheit, das hat dieser Algorithmus erkannt, gibt es nicht einfach so: Man muss sie sich erringen und das setzt voraus, dass man den Mut hat, sich als autonomes Subjekt zu denken und

nicht als Resultat eines Algorithmus "autonomer Suche". Vor dieser Aufgabe stehen die Menschen in den Zeiten der Digitalen Revolution.

---

<sup>ii</sup> <http://www.spektrum.de/news/wie-algorithmen-und-big-data-unsere-zukunft-bestimmen/1375933> (zitiert als Helbing 2015).

<sup>ii</sup> Glenn Greenwald: Die globale Überwachung. Der Fall Snowden, die amerikanischen Geheimdienste und die Folgen. (org.: No place to hide. New York 2014). München 2014 und Marcel Rosenbach; Holger Stark: Der NSA Komplex. Edward Snowden und der Weg in die totale Überwachung. München 2014.

<sup>iii</sup> George Orwell: 1984 (org. 1984. London 1949). München 2004.

<sup>iv</sup> Marc Elsberg: Zero. Sie wissen, was du tust. München 2014, S. 21.

<sup>v</sup> Elsberg 2014, S. 23.

<sup>vi</sup> Elsberg 2014, S. 27. Der Thriller "Minority Report" aus dem Jahr 2002 von Steven Spielberg zeigt mit Tom Cruise in der Hauptrolle, wie eine auf Sicherheit bedachte Gesellschaft mit ihren Verbrechensvorhersageprogrammen nicht verhindern kann, dass die falschen in ihre Fänge geraten und darin untergehen.

<sup>vii</sup> Elsberg 2014, S. 28.

<sup>viii</sup> Frank Schirrmacher: Ego. Das Spiel des Lebens. München 2013, S. 99,

<sup>ix</sup> Schirrmacher 2013, S. 102.

<sup>x</sup> Schirrmacher 2013, S. 152.

<sup>xi</sup> Diesen Ausspruch tat der französische Girondist Pierre Vergniaud (1753-1793) auf dem Schafott, siehe Helge Hesse: Hier stehe ich, ich kann nicht anders. In 80 Sätzen durch die Weltgeschichte. München 2008, S. 182.

<sup>xii</sup> Helbing 2015, S. 2.

<sup>xiii</sup> Die St. Galler Kommunikationswissenschaftlerin Miriam Meckel hat dazu den bedrückenden, weil von grosser Sachkenntnis aus geschriebenen Roman vorgelegt: Next. Erinnerungen an eine Zukunft ohne uns. Reinbek 2011.

<sup>xiv</sup> In diesem Sinne äussert sich der Google-Aufsichtsrat Eric Schmidt, siehe Schirrmacher 2013, S. 200.

<sup>xv</sup> Schirrmacher 2013, S. 207.

<sup>xvi</sup> Interview auf CNBC, am 3. 12.2009, zitiert von Michael Pauen/Harald Welzer: Autonomie. Eine Verteidigung. Frankfurt/M. 2015, S. 219.

<sup>xvii</sup> Pauen/Welzer 2015, S. 213ff.

<sup>xviii</sup> Pauen/Welzer 2015, S. 47; Schirrmacher 2013, S. 157.

<sup>xix</sup> Helbing 2015, S. 4.

<sup>xx</sup> Pauen/Welzer 2015, S. 260.

<sup>xxi</sup> Helbing 2015, S. 11.

<sup>xxii</sup> Helbing 2015, S. 6.

<sup>xxiii</sup> Helbing 2015, S. 6.

<sup>xxiv</sup> Schirrmacher 2013, S. 283.

<sup>xxv</sup> Zur Langeweile im Netz, siehe Pauen/Welzer 2015, S. 240.

<sup>xxvi</sup> Was aus der Verwechslung von Wissen und Informationen folgt, hat Konrad Paul Liessmann beschrieben, siehe ders.: Theorie der Unbildung. Die Irrtümer der Wissensgesellschaft. München 2008.

<sup>xxvii</sup> Bert te Wildt: Digital Junkies. Internetabhängigkeit und ihre Folgen für uns und unsere Kinder. München 2015.

<sup>xxviii</sup> Pauen/Welzer 2015, S. 223f.

<sup>xxix</sup> Stellvertretend sei hier auf das Werk von Tomáš Sedláček hingewiesen, u.a. ders./Oliver Tanzer: Lilith und die Dämonen des Kapitals: Die Ökonomie auf Freuds Couch, Hanser, München 2015

<sup>xxx</sup> Meckel 2011, S. 148.