

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Ethische Verantwortung und digitale Sichtbarkeit
von Sparkassen-Vorständen auf LinkedIn

CONSTANTIN SCHUBART

NELE GLAUBERT

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Constantin Schubart

ORCID-ID: 0009-0008-9259-0533 (Open Researcher und Contributor ID)

IU Internationale Hochschule - Campus Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49-172 384 50 98

Email: constantin.schubart@iu.org

Nele Glaubert

NeleGlaubert@web.de

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 9 (AUG 2025)

ISSN: 2750-0721

<https://doi.org/10.56250/4073>

Website: <https://repository.iu.org>

Ethische Verantwortung und digitale Sichtbarkeit von Sparkassen-Vorständen auf LinkedIn

Untersuchung der Interaktion und
Ableitung eines Verhaltenskodex

Constantin Schubart

Nele Glaubert

ABSTRACT:

Corporate communication is becoming more important, especially in the digital space. Social media platforms are key channels for professional interaction, and the way executives present themselves online strongly influences public perception. This study examines the LinkedIn communication of Sparkassen board members, who, as leaders, have a special responsibility for clear and professional communication. To analyze their communication, the study uses the models of Paul Watzlawick and Friedemann Schulz von Thun. These models help assess how well board members present their roles, responsibilities, and corporate values on LinkedIn. Based on these theories, specific criteria are developed to evaluate their communication. The results show both strengths and areas for improvement. While some board members use LinkedIn effectively to communicate their professional role and engage with others, some aspects of their communication could be improved. Based on these findings, the study develops a code of conduct. This guideline, built on the research results, aims to improve the professional and responsible digital communication of Sparkassen board members. It provides recommendations for a consistent, trustworthy, and transparent online presence.

KEYWORDS:

Digital corporate communication, Sparkassen, board members, ethical and social responsibility, code of conduct

JEL classification: M12, M14, M31

AUTOREN



Prof. Dr. Constantin Schubart

ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Managerial Economics. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.



Nele Glaubert

ist Absolventin der Wirtschaftspsychologie mit Schwerpunkten in Marketing, Konsumentenverhalten und Branding. In ihrer Abschlussarbeit beschäftigte sie sich intensiv mit dem digitalen Verantwortungsbewusstsein und der LinkedIn-Kommunikation von Vorstandsmitgliedern der Sparkassen. Ihre Forschungsergebnisse haben sie dazu motiviert, eine wichtige Grundlage für die Diskussion über die digitale Kommunikation von Führungskräften zu schaffen und das Bewusstsein für dieses Thema zu fördern.

Einführung

Die Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation haben sich aufgrund der Digitalisierung grundlegend verändert. Die Nutzung sozialer Netzwerke ist ein bedeutender Teil der Unternehmenskommunikation geworden. Ein Beispiel für ein solches Netzwerk ist die Plattform LinkedIn, die mit einem beruflichen Fokus besondere Möglichkeiten zur Präsentation des Unternehmens, aber auch zur Selbstdarstellung bietet. Führungskräfte können, durch die Möglichkeiten des sozialen Netzwerks, direkt mit der Öffentlichkeit, Partnern und Mitarbeitern in Kontakt treten.

Als öffentlich-rechtliche Finanzinstitute tragen Sparkassen und ihre Vorstandsmitglieder hinsichtlich ihres öffentlichen Auftrags eine besondere Verantwortung in ihrer Tätigkeit und Kommunikation. In diesem Fall wird die Balance aus der Selbstdarstellung und der Repräsentation des Unternehmens zusätzlich um die Berücksichtigung der ethischen Verantwortung erweitert. Ihre öffentliche Kommunikation ist entsprechend als fester Bestandteil ihrer Aufgabe zu betrachten. Basierend auf dieser Verantwortung wird in diesem Discussion Paper die Interaktion von Sparkassenvorständen auf LinkedIn untersucht. Trotz des besonderen Fokus auf Sparkassen, besitzt diese Thematik auch für Genossenschaftsbanken eine hohe Relevanz, da mit ihren Mitgliedsstrukturen ebenfalls eine entsprechende Verantwortung einhergeht.

Die Übernahme ethischer Verantwortung wird für Unternehmen in diversen Bereichen zunehmend bedeutsamer. Die Einhaltung sozialer und ethischer Standards wird vorausgesetzt und bildet eine bedeutende Grundlage für das Bestehen sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Soziale Netzwerke ermöglichen zusätzlich die Betrachtung des individuellen Verhaltens der Führungskräfte, sodass auch ihre persönliche Verantwortung in den Fokus rückt. Die Untersuchung von Sparkassenvorständen ist dahingehend besonders von Interesse, da die Institute mit einem hohen Maß an Kompetenz und größtem Vertrauen verbunden werden.

Dieses Paper verfolgt das Ziel, die Kommunikation der Vorstandsmitglieder systematisch hinsichtlich ihrer ethischen und sozialen Verantwortung unter Anwendung festgelegter Kriterien zu analysieren. Es gilt die Frage zu beantworten, ob Sparkasse-Vorstände mit ihrem Auftreten auf LinkedIn die geforderten Grundsätze erfüllen und ihrer Verantwortung entsprechend nachkommen. Diese Grundsätze bestehen im Besonderen aus einer verantwortungsvollen Kommunikation der Aufgaben, Ziele und Tätigkeiten. Darüber hinaus beinhalten diese eine transparente Darstellung der Berufserfahrung beziehungsweise der für die Position erforderlichen beruflichen Voraussetzungen. Gleichmaßen besteht die Forderung der positionsgemäßen, gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Auf der Grundlage der Ergebnisse wird die Untersuchung durch die Formulierung eines Verhaltenskodex vervollständigt.

Theoretische Fundierung

Zur Analyse von Verhaltensweisen in sozialen Netzwerken existieren aktuell keine Modelle oder Leitfäden, die einer Untersuchung als Grundlage dienen können. Besonders für Vorstandsmitglieder von Sparkassen ist das Verhalten in sozialen Netzwerken von großer Bedeutung, da sie nicht nur ihre eigene Reputation, sondern auch das Ansehen ihres Instituts prägen. Ihre öffentliche Präsenz erfordert ein hohes Maß an Professionalität und Verantwortungsbewusstsein. Es existieren zahlreiche Kommunikationsmodelle, die Interaktionen auf verschiedene Weisen beleuchten. Da die Grundsätze der Kommunikation ebenso im digitalen Raum anzuwenden und einzuhalten sind, werden die Kommunikationsmodelle von Watzlawick und Schulz von Thun als Grundlage für diese Diskussion angeführt. Die Modelle ergänzen sich aufgrund der verschiedenen Schwerpunkte und ermöglichen eine Erweiterung der Perspektiven. Durch die Anwendungen dieser Prinzipien lassen sich wertvolle Erkenntnisse gewinnen, um das Verhalten von Führungspersonen in sozialen Netzwerken besser zu verstehen, zu optimieren und Transparenz zu demonstrieren.

FÜNF AXIOME NACH WATZLAWICK

Im Gegensatz zu anderen Kommunikationsmodellen stehen nicht die Charakteristika einer Mitteilung im Vordergrund, sondern die Kommunikation der Gesprächspartner und deren Beziehung (Marx, 2016, S. 46). Beide Aspekte nehmen für die Untersuchung eine bedeutende Rolle ein, weshalb sich die fünf Axiome für die nachfolgende Erstellung der Kriterien als wichtig erweisen und die Wahl des Modells begründen.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ bildet das erste Axiom und beschreibt die Tatsache, dass nonverbaler wie auch verbaler Austausch als Teil des Verhaltens gilt (Marx, 2016, S. 47). Hierauf folgt das Axiom des Inhaltsaspekts und Beziehungsaspekts, welche jeweils immer Teil der Kommunikation sind. Der Inhaltsaspekt beschreibt die Information, die übermittelt werden soll. Der Beziehungsaspekt beeinflusst dabei unterschwellig den Inhaltsaspekt und wie dieser Inhalt bewertet wird. Zudem nimmt die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern Einfluss auf Mimik, Gestik und Tonfall (Boeger, 2018, S. 118). Dies ist von besonderer Bedeutung, da die daraus entstehende Sympathie oder Antipathie die Bereitschaft Informationen zu teilen, beeinflusst. Das dritte Axiom beschreibt die Verbindung aus Ursache und Wirkung (Lück, 2016, S. 364-365). Die jeweilige Person sieht das eigene Verhalten immer als Reaktion auf das Verhalten bzw. den Reiz des Kommunikationspartners, woraufhin dieser ebenfalls reagiert. Als nächstes unterscheidet Watzlawick innerhalb des vierten Axioms zwischen digitalen und analogen Aspekten in der Kommunikation. Die digitale Kommunikation stellt den verbalen Ausdruck dar und dient der Weitergabe von Informationen, während die analoge Kommunikation jegliche nonverbale Interaktion beinhaltet. Zuletzt wird die symmetrische Kommunikation der komplementären Kommunikation gegenübergestellt (Marx, 2016, S. 48). Im Fall der symmetrischen Kommunikation ist die Beziehung zwischen den agierenden Personen von Gleichartigkeit geprägt. Bei der komplementären Kommunikation zeichnen sich die Gesprächspartner jedoch durch Gegensätzlichkeit aus.

KOMMUNIKATIONSQUADRAT NACH SCHULZ VON THUN

Da neben den fünf Axiomen noch weitere Aspekte der Kommunikation für den weiteren Verlauf von Bedeutung sind, wird zusätzlich das Modell von Schulz von Thun herangezogen. Anders als Watzlawick

stellt Schulz von Thun den Sender und Empfänger einer Nachricht gegenüber und betrachtet vier verschiedene Aspekte, die eine solche Nachricht begleiten (Schugk, 2014, S. 356-357).

Grundlegend soll eine Nachricht eine Information vermitteln. Der Sachaspekt beinhaltet somit nur die Vermittlung der reinen Information. Als nächstes beschreibt der Aspekt der Selbstoffenbarung, dass jeder Sender einer Nachricht während der Kommunikation sowohl bewusste als auch unbewusste Informationen über sich selbst preisgibt (Schugk, 2014, S. 359). Als dritte Seite des Kommunikationsquadrats wird die Beziehungsebene dargestellt, nach dem eine Nachricht zwei Faktoren enthält (Schugk, 2014, S. 361-362). Zunächst gibt die Nachricht Hinweise darüber, welche Meinung der Sender über den Empfänger hat und darüber hinaus, wie dieser die Beziehung zum Empfänger beurteilt. Diese Faktoren äußern sich in der Art der Formulierung, der Mimik, der Gestik sowie dem Tonfall. Abschließend nennt Schulz von Thun den Appellaspekt. Der Sender möchte den Empfänger mithilfe eines Appells in dessen Handeln, Denken oder Fühlen beeinflussen. Dies kann sowohl direkt als auch indirekt erfolgen.

Ableitung der Kriterien

Auf Basis dessen können acht Hauptkriterien abgeleitet werden, die als Grundlage für die Analyse des Verhaltens der Sparkassenvorstände auf LinkedIn dienen. Das gesellschaftliche Handeln unterliegt diversen Regelungen, die den Alltag jedes einzelnen Menschen begleiten und als selbstverständlich angesehen werden. Faktoren wie ein respektvoller Umgang, Höflichkeit oder das Tragen der Verantwortung für das eigene Handeln sind ebenso bedeutsam im virtuellen Raum, weshalb eine Übertragung unerlässlich ist.

Da der Fokus an dieser Stelle auf dem virtuellen Verhalten auf LinkedIn liegt, müssen die Kriterien auf diese Plattform und ihre Kennzeichen zugeschnitten und anwendbar sein. Ein essenzieller Bestandteil der Nutzung von LinkedIn ist das individuelle Profil, in dem ausführlich der eigene Werdegang sowie berufliche Kompetenzen aufgeführt werden. Erst die Angabe dieser Informationen durch die Nutzer ermöglicht die genannten Formen des Austauschs und bildet somit die Grundlage einer sinnhaften Nutzung der Plattform. Zudem müssen die Anforderungen und Aufgaben der Vorstandsmitglieder Berücksichtigung finden. Hierzu muss eine Verbindung zwischen den Anforderungen der Position und jenen der Nutzung der Plattform geschaffen werden.

Um eine gute Übersichtlichkeit und Anwendbarkeit zu ermöglichen, wurden acht Hauptkriterien entwickelt, die jeweils einen wichtigen Handlungsbereich einschließen, sodass ein breites und dennoch relevantes Spektrum abgedeckt werden kann. Es bildet sich ein stark vernetztes Konstrukt, da viele Hauptkriterien ein bzw. mehrere andere Hauptkriterien beeinflussen.

KRITERIEN NACH WATZLAWICK

ENGAGEMENT UND WEITERBILDUNG

Zunächst erfolgt die Herleitung auf der Basis der fünf Axiome nach Watzlawick. Aus dem ersten Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“ lässt sich das Hauptkriterium „Engagement und Weiterbildung“ ableiten (vgl. Marx, 2016, S. 47). Eines der Prinzipien von LinkedIn ist der Austausch über die Erstellung eigener Beiträge oder das Kommentieren der Beiträge anderer Nutzer. Diese Form des Engagements beschreibt die aktive Kommunikation. Laut des Axioms ist jedoch auch die Inaktivität bzw. Nichtnut-

zung und das Ignorieren von Kommentaren oder Ähnlichem eine Form der Kommunikation. Da die Vorstände mit der Erstellung eines Profils gewöhnlich einen Zweck verfolgen, stellt sich bei der Nichtnutzung die Frage, weshalb das Profil erstellt worden ist. Entsprechend wird durch die fehlende Aktivität möglicherweise Desinteresse seitens des Vorstandsmitglieds kommuniziert.

Grundsätzlich erfordert die erfolgreiche Nutzung von LinkedIn ein Engagement für die Erstellung eigener Beiträge und Kommentare. Eine gleichmäßige Frequenz ermöglicht kontinuierliche Relevanz in den Feeds anderer Nutzer, wodurch sich die Sichtbarkeit und Reichweite eines Vorstands sowie der jeweiligen Sparkasse erhöhen. Häufige Aktualisierungen informieren die Netzwerke über neuste Entwicklungen und Best Practices in den entsprechenden Schwerpunktbereichen. Zudem fördert die Thematisierung von Schwerpunkthinhalten die öffentliche Aufmerksamkeit und das Bewusstsein für die Tätigkeiten und Aufgaben eines Vorstandsmitglieds. Darauf aufbauend werden möglicherweise wichtige Diskussionen angestoßen, die einen dynamischen Austausch zu ganz unterschiedlichen Themen nach sich zieht. Beide Formen der Kommunikation bezüglich des Axioms stehen für den jeweiligen Grad des Engagements.

Aus der Position als öffentlich-rechtliches Institut resultiert nicht nur die Aufgabe die eigenen Tätigkeiten und Ziele zu kommunizieren, sondern auch Engagement für aktuelle Themen zu beweisen und sich dahingehend stetig weiterzubilden. Hierzu gehören beispielsweise der Klimaschutz, Diversität, Cybercrime oder der Umgang mit künstlicher Intelligenz. Alle Faktoren sind Teil des aktuellen Wandels und können thematisiert werden. Der Aspekt der Weiterbildung ist besonders wichtig für die Weiterentwicklung und die Wettbewerbsfähigkeit. Aus diesem Grund ist die Erfüllung dieser Verantwortung und auch die offene Kommunikation im Umgang damit sehr bedeutend, um eine negative Sicht auf die Sparkassen und die damit verbundenen Auswirkungen zu vermeiden. Eine, wenn auch unbewusste, Vermittlung von Desinteresse kann negative Implikationen nach sich ziehen.

EHRlichkeit UND TRANSPARENZ

Aus dem Inhaltsaspekt und Beziehungsaspekt des Modells lassen sich mehrere Hauptkriterien ableiten. Hinsichtlich des Inhaltsaspekt kann ein weiteres Kriterium als „Ehrlichkeit und Transparenz“ bezeichnet werden (vgl. Marx, 2016, S.47). Darunter wird vor allem die ehrliche und transparente Angabe der Berufserfahrung und der beruflichen Qualifikationen gefasst. Da LinkedIn als Plattform für berufliche Vernetzung dient und im Beispiel der Vorstände zusätzlich zur Repräsentation von Sparkassen genutzt wird, kann die korrekte und vollständige Darstellung des beruflichen Werdegangs als Voraussetzung für die Nutzung gefordert werden. Dementsprechend sollte eine sinnhafte und lückenlose Darstellung der Berufserfahrung sowie ein plausibler Werdegang aufgeführt werden. Ist dieser Aspekt nicht gegeben, wurde ein wichtiges Motiv zur Verwendung von LinkedIn nicht erfüllt. Die Transparenz in der Wiedergabe der Geschäftspraxis und der Kommunikation sind essenziell, um das Vertrauen der Kunden und der Öffentlichkeit zu sichern. Grundsätzlich beinhaltet das Kriterium demnach die sachlich korrekte und nachvollziehbare Darstellung der erforderlichen Informationen.

PROFESSIONALITÄT UND KOMPETENZ

Bezüglich des Inhaltsaspekts lässt sich zudem das Kriterium „Professionalität und Kompetenz“ ableiten (vgl. Marx, 2016, S. 47). Es bestehen bestimmte Erwartungen, die mit dem Auftreten eines Vor-

standsmitglieds einhergehen. Zur Wahrnehmung von Professionalität gehören unter anderem die entsprechende Kleidung, ein gepflegtes Äußeres und eine angemessene Wortwahl. Diese Erwartungen treffen nicht nur auf den persönlichen, direkten Kundenkontakt, sondern auch auf die digitale Welt zu. Ebenfalls sehr wichtig ist die Vermittlung von Kompetenz. Ein hohes Maß an Kompetenz ist die Voraussetzung für die Position des Vorstands. Die Kunden vertrauen in eine große Verlässlichkeit und Sicherheit. Auch bezüglich der eigenen Mitarbeiter ist eine kompetente Leitung wichtig, um Orientierung zu geben. Die Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen und öffentlichen Institutionen erfordert als fähiger Ansprechpartner ausgeprägte Kompetenzen, damit sowohl die Position als auch der Einfluss der Sparkassen gestärkt werden können. Im Hinblick auf LinkedIn betrifft dies die Gestaltung des Profils, aber auch die erstellten oder geteilten Inhalte und Beiträge. Das Profil sollte vollständig sein und ein aktuelles wie auch professionelles Profilbild sowie einen detaillierten, lückenlosen Lebenslauf enthalten. Zusätzlich kann die Möglichkeit eines persönlich verfassten Informationsteils, der individuell gestaltet werden kann, genutzt werden.

Hinsichtlich der Inhalte und Beiträge eines Vorstandsmitglieds ist zunächst wichtig, dass die erstellten Beiträge eine gewisse Qualität aufweisen und somit einen Mehrwert schaffen. Klare Botschaften, praxisnahe Lösungsansätze und tiefere Einblicke in die eigenen Tätigkeiten erlauben einen solchen Mehrwert. Die Relevanz ist ein weiterer wichtiger Faktor: Die beschriebenen Tätigkeiten sollten einen wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Wert, beispielsweise für die Finanzbranche, die Aufgaben der jeweiligen Institution, Vereine oder ähnliches, besitzen. Diese Relevanz ist eng mit dem Kriterium „Engagement und Weiterbildung“ verbunden, da sich diese Relevanz unter anderem durch das Aufgreifen aktueller Themen äußert. Neben einem professionellen Äußeren, das durch das Profilbild abgebildet wird, ist dieses auch innerhalb der Beiträge auf Fotos oder Videos sehr wichtig. Eine professionelle Ausdrucksweise ist vorauszusetzen. Hierbei ist eine situationsabhängige Balance aus Fachlichkeit und Umgangssprachlichkeit ein wichtiger Faktor.

REPUTATION UND GLAUBWÜRDIGKEIT

Das Kriterium „Reputation und Glaubwürdigkeit“ wird aus einer Kombination aus Inhaltsaspekt und Beziehungsaspekt hergeleitet. Bezüglich des Inhaltsaspekts wird überprüft, ob die Information, die vermittelt werden soll, glaubwürdig ist (vgl. Marx, 2016, S. 47). Es stellt sich beispielsweise die Frage, ob ein Vorhaben oder ein Ziel nur behauptet oder auch gelebt und umgesetzt wird. Wie zuvor erwähnt, werden für die Position als Vorstand einige Kompetenzen vorausgesetzt. Die Erfüllung dieser Kompetenzen ist die Grundlage für ein glaubwürdiges Auftreten. Werden verschiedene Inhalte geteilt, weitergeleitet oder auf sonstige Weise verbreitet, ist die Verwendung verlässlicher Quellen unumgänglich, um eine verantwortungsvolle Nutzung von Informationen zu sichern.

Der Beziehungsaspekt drückt im Gegensatz hierzu aus, wie eine Person wahrgenommen wird (vgl. Marx, 2016, S. 47). Entsprechend ist die Reputation eine sehr bedeutsame Dimension, da diese deutliche Auswirkungen nach innen und nach außen hat. Der positive Ruf eines Vorstands stärkt einerseits die Stabilität der Institution und das Vertrauen der Gesellschaft, andererseits beeinflusst dieser Ruf auch die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Dementsprechend wird der Ruf des Vorstands innerhalb seines Netzwerks hinsichtlich Empfehlungen oder Bewertungen überprüft. Hierzu gehören unter anderem positive Rückmeldungen auf verfasste Beiträge oder Kommentare. Beide Dimensionen sind den-

noch nicht trennbar, da sie sich gegenseitig beeinflussen. Eine schlechte Reputation lässt einen Vorstand unglaublich wirken und die Verbreitung unglaubwürdiger Quellen hat eine schlechte Reputation zur Folge. Aus diesem Grund wird aus der Kombination ein gemeinsames Hauptkriterium gebildet.

KOMMUNIKATION UND INTERAKTION

Seitens des Beziehungsaspekts lässt sich als nächstes das Kriterium „Kommunikation und Interaktion“ ableiten (vgl. Boeger, 2018, S. 118). Stellt man sich die Kommunikation mit einem Bankangestellten, insbesondere einem Vorstand vor, wird eine höfliche, zuvorkommende und lösungsorientierte Art erwartet. Auf Fragen oder Anmerkungen folgt eine klare und respektvolle Erklärung. Obwohl diese Grundsätze des respektvollen Miteinanders ebenso in der digitalen Welt und keinesfalls nur für eine Seite der Kommunikation gelten, zeigt sich in der Gesamtheit häufig ein anderes Verhalten. Aus diesem Grund wird der allgemeine Umgangston in jeder Art der Interaktion des Vorstandsmitglieds, unter anderem auf die genannten Charakteristika, untersucht. Zudem wird der Umgang mit Kritik beziehungsweise Feedback beleuchtet. Unter der Voraussetzung, dass das entgegengebrachte Feedback auf einer sachlichen Ebene übermittelt wird, sollte die Reaktion des Vorstands ebenfalls sachlich und wertschätzend sein. Ein offener und wertschätzender Umgang mit derartigen Rückmeldungen wirkt sich nicht nur positiv auf die Reputation aus, sondern ermöglicht auch eine persönliche Weiterentwicklung. Wird die Plattform nicht nur zur Veröffentlichung, sondern auch für einen Austausch genutzt, bildet sich daraus in vielerlei Hinsicht ein Gewinn ab.

Bezüglich des Netzwerks bestehen mehrere wichtige Faktoren. Dazu gehört unter anderem die allgemeine Vernetzung des Vorstandsmitglieds. Je größer die Anzahl der Kontakte ist, desto größer ist die Reichweite der eigenen sowie geteilter Beiträge und eine höhere Sichtbarkeit der Sparkassen wird ermöglicht. Ergänzend hierzu wird ebenfalls der Umgang mit Branchenexperten und Mitarbeitern untersucht. An dieser Stelle ist beispielsweise eine Unterstützung der Beiträge dieser und die Kommunikation von Wertschätzung der Arbeit sehr wichtig. Dem gegenüber steht der Umgang mit Kunden. Sollten Kunden mit Fragen zu Ereignissen, Beiträgen oder Dienstleistungen auf ein Mitglied des Vorstands zukommen, sollten diese Fragen ausreichend ausführlich und in geeigneter Sprache, ohne übermäßige Fachbegriffe, beantwortet werden.

Das Axiom des Zusammenhangs aus Ursache und Wirkung ist sehr breit übertragbar. Besonders deutlich wird diese Verbindung hinsichtlich der „Kommunikation und Interaktion“ (vgl. Lück, 2016, S. 364). Durch den Austausch, das Teilen von Beiträgen oder durch das Verfassen von Kommentaren wird deutlich, welchen Umgang der Nutzer zu anderen pflegt oder wie der Umgang mit Feedback ist. Darüber hinaus kann der Zusammenhang aus Ursache und Wirkung auf alle Aspekte der Aktivität ausgeweitet werden. Angefangen bei der Wortwahl innerhalb der Beiträge, über den Inhalt geteilter Artikel, bis hin zur Körpersprache auf Bildern oder Videos. Jede Art der Nutzung hat eine Wirkung zur Folge, sodass sich das gesamte Verhalten des Vorstands auf LinkedIn sowohl positiv als auch negativ auf die Außenwirkung der Sparkassen auswirkt. Daraus lässt sich eine besondere Bedeutung ableiten, die unbedingt kontinuierlich berücksichtigt werden muss.

Der analoge und somit nonverbale Aspekt der Kommunikation lässt sich im Fall von LinkedIn auf Basis der Bilder und Videos untersuchen. Durch dieses Axiom wird die Ableitung des Kriteriums „Professionalität und Kompetenz“ noch einmal bekräftigt (vgl. Lück, 2016, S. 365). Die Mimik, Gestik und Körpersprache beeinflussen die Wahrnehmung eines Inhalts deutlich. Hieraus kann abgelesen werden, ob

eine Person professionell, überheblich oder menschlich erscheint. Eine angemessene Kombination aus Professionalität und Menschlichkeit ist stark situationsabhängig und individuell einzuschätzen. Die Körpersprache beim Jahresabschluss ist beispielsweise eine andere als bei einem Sponsorenlauf. Passen die nonverbale Kommunikation und die direkte oder indirekte Aussage des Inhalts nicht zusammen, wirkt eine Person zudem schnell unglaubwürdig.

Der digitale Aspekt der Kommunikation greift ebenfalls einige der zuvor genannten Aspekte zu „Professionalität und Kompetenz“ sowie „Kommunikation und Interaktion“ auf (vgl. Lück, 2016, S. 365). Dieser Teil des Axioms betont diese wichtigen Bestandteile der verbalen Kommunikation und schafft eine Verbindung beider Kriterien miteinander. Bei der Nutzung von LinkedIn äußert sich die verbale Kommunikation durch Beiträge, Kommentare oder Nachrichten. Das geschriebene Wort und dessen Inhalt erfordert entsprechend im Sinne der Professionalität eine gewisse Genauigkeit und Klarheit. Im Sinne der Kommunikation wird ein wertschätzender und respektvoller Umgang gefordert.

Das Axiom des symmetrischen und komplementären Aspekts nimmt ebenfalls die zuvor genannten Hauptkriterien auf und geht insbesondere auf die Unterschiede in der Kommunikation zwischen Vorstand und anderen Branchenexperten sowie zwischen Vorstand und Kunden ein (vgl. Marx, 2016, S. 48). Dieser Blickwinkel ist besonders wichtig, da beide Gruppen unterschiedliche Ansprüche an die Kommunikation stellen und verschiedene Arten der Aufgabenerfüllung repräsentieren. Während der fachbezogene Austausch unter anderem für Wettbewerbsfähigkeit und Fortschritt steht, dient der Kundenaustausch dem Aufbau von Vertrauen und der Vermittlung von Sicherheit. Im Sinne dieser unterschiedlichen Ziele ist auch eine angepasste Kommunikation notwendig.

KRITERIEN NACH SCHULZ VON THUN

Aus der Auseinandersetzung mit dem Kommunikationsmodell von Watzlawick konnten bereits umfangreiche Kriterien abgeleitet werden. Da nicht nur die Aufgaben von Sparkassen, sondern auch die Facetten der Kommunikation deutlich breiter sind, folgt nun die Diskussion des Modells von Schulz von Thun zur Ableitung weiterer Kriterien. Ohne Frage ergeben sich aus beiden Modellen diverse Parallelen, weshalb Überschneidungen nicht erneut ausführlich beschrieben werden.

Die Sachebene des Modells ist stark vergleichbar mit dem zuvor beschriebenen Inhaltsaspekt (vgl. Schugk, 2014, S. 357). Da das Ziel in der Vermittlung einer sachlichen Information liegt, steht diese Ebene ebenfalls für das Kriterium „Ehrlichkeit und Transparenz“ und die entsprechenden Charakteristika.

Die Ebene der Selbstoffenbarung ermöglicht es, den Blickwinkel einiger bisher dargestellter Kriterien zu erweitern (vgl. Schugk, 2014, S.359). Diese Ebene ist von besonderer Bedeutung, da während einer Kommunikation untersucht wird, was sich hinter dem Gesagten verbirgt. Dabei geht es beispielsweise nicht um die Wahl bestimmter Worte, sondern darum, welcher Inhalt auf welche Weise vermittelt wird. Dieser Faktor spiegelt sich unter anderem in dem Kriterium „Professionalität und Kompetenz“ wider. Ergänzend zu den vorherigen Aspekten des Kriteriums gibt etwa die Gestaltung des Profils Aufschluss darüber, wie wichtig das Vorstandsmitglied ein ausführlich geführtes Profil erachtet. Auch das Maß an Einsatz für relevante und qualitative Beiträge gibt einen Eindruck von der Person und besitzt an dieser Stelle starke Übereinstimmungen mit dem Kriterium „Engagement und Weiterbildung“. Da die meisten Beiträge durch Fotos unterstützt werden, bildet insbesondere die Mimik einen wichtigen Faktor. Das

Äußere sowie der verfasste Text können hochprofessionell sein. Die Wirkung bleibt jedoch aus, wenn die Mimik nicht stimmig ist. Interpretationen wie Desinteresse, Arroganz oder Vorbehalte gegenüber der Botschaft können eine Folge sein. Bezüglich der „Kommunikation und Interaktion“ gibt der Umgang mit positivem und negativem Feedback Auskunft über die Kritikfähigkeit und das Interesse an persönlicher Weiterentwicklung (vgl. Schugk, 2014, S. 359). Beide Elemente sind wichtige Bestandteile in der Erfüllung der Position als Mitglied des Vorstands. Auch die Reichweite des Netzwerks lässt vermuten, ob echtes Interesse an einem Austausch besteht oder nicht.

ETHIK UND VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN

Darüber hinaus lässt sich auf Basis der Selbstoffenbarungsebene ein weiteres Kriterium ableiten. Das Kriterium „Ethik und Verantwortungsbewusstsein“ beschreibt einen bedeutenden Teil der Aufgaben der Sparkassen. In der Tätigkeit für ein öffentlich-rechtliches Institut tragen die Vorstandsmitglieder eine große soziale und öffentliche Verantwortung. Aus diesem Grund hat ein bewusstes und verantwortungsvolles Verhalten einen besonderen Stellenwert. Im Sinne der Ethik müssen Verhaltensweisen, die gegen gesellschaftliche Normen verstoßen, genauso wie unlautere Praktiken, beispielsweise falsche Versprechungen, unbedingt unterlassen werden. Im Gegensatz dazu ist ein verantwortungsvolles Verhalten unter anderem durch Beiträge abgebildet, die die strategischen Ziele und Werte sowohl kommunizieren als auch unterstützen. Dies ergänzt ein bewusster Umgang mit sensiblen Informationen im Sinne des Datenschutzes. Dieser Aspekt ist aufgrund der besonderen Reichweite des digitalen Raums von Bedeutung. Die Art sowie der Inhalt der Kommunikation vermitteln, ob sich ein Vorstandsmitglied seiner Position und der damit verbundenen Verantwortung bewusst ist und entsprechend handelt. Jegliche Art der Interaktion legt die persönliche Haltung dieser Dimensionen gegenüber offen.

FAIRER WETTBEWERB

Ergänzend zu den bisherigen Kriterien ist die Betrachtung des Umgangs mit anderen Unternehmen der Branche ebenfalls wichtig. Das Kriterium „Fairer Wettbewerb“ eröffnet einen externen Fokus und untersucht, ob Vorstandsmitglieder gelegentlich Inhalte teilen, die von Wettbewerbern oder branchennahen Unternehmen veröffentlicht wurden, wenn diese einen besonderen Nutzen zeigen (vgl. Schugk, 2014, S. 359). Zusätzlich sollten die Wettbewerbsvorteile der Sparkassen mit fairen Mitteln betont werden. Von einer negativen Darstellung der Wettbewerber sollte Abstand genommen werden. Bezüglich der Selbstoffenbarung zeigt ein faires Verhalten der Vorstandsmitglieder, ob der Mehrwert der Botschaft und die Entwicklung innerhalb der Branche als wichtiger beurteilt wird als das Unternehmensmarketing. Ein entsprechendes Verhalten gibt Aufschluss darüber, ob der Vorstand von den Stärken der Sparkassen überzeugt ist, sodass kein Anlass besteht, Wettbewerbern gegenüber zu unfairen Mitteln zu greifen. Alle Punkte ermöglichen einen Eindruck vom eigentlichen Motiv der Plattformnutzung. Wird das Fundament durch eine Verpflichtung oder durch echtes Interesse gebildet? Somit wird ein wichtiger Blickwinkel bezüglich des Verhaltens und der damit verbundenen Wahrnehmung und Interpretation des Vorstands betrachtet.

Die Charakteristika der Beziehungsebene sind im Vergleich zum Modell von Watzlawick sehr ähnlich, weshalb keine ausführliche Erklärung der Hintergründe erfolgt, um Wiederholungen zu vermeiden (vgl. Schugk, 2014, S. 361). Es lassen sich ebenfalls die Kriterien „Kommunikation und Interaktion“ und „Reputation und Glaubwürdigkeit“ für die Untersuchung herleiten.

BEITRÄGE ZUR GEMEINSCHAFT

Auf Basis der Appellebene begründet sich das letzte Kriterium „Beiträge zur Gemeinschaft“ (vgl. Schugk, 2014, S. 362). Aufgrund der Position als öffentlich-rechtliches Institut sind die Sparkassen und deren Mitarbeiter zusätzlich zur Förderung des Gemeinwohls verpflichtet und tragen damit eine große soziale Verantwortung. In Bezug auf LinkedIn können verfasste Beiträge eine stärkende Wirkung auf unterschiedliche Aspekte, wie die finanzielle Bildung, die Demokratie oder die Sicht auf nachhaltiges Handeln haben. Auch die Weiterentwicklung von Rollenbildern, wie beispielsweise Frauen in der Führung, sind ein wichtiger Faktor. Im Fall von Falschinformationen im digitalen Raum tragen die Mitglieder des Vorstands die Verantwortung zur Richtigstellung, sobald sie Kenntnis darüber erlangen. Grundsätzlich ermöglichen regelmäßige Beiträge eigenes Fachwissen sowie Erfahrungen kontinuierlich zu teilen und somit an einer allgemeinen Finanzbildung und dem Wissensaufbau mitzuwirken. Aufgrund der öffentlichen Trägerschaft sind zudem Förderungen von Initiativen oder Projekten zu erwarten, die einen maßgeblichen Teil der Kommunikation der Sparkassen ausmachen.

FINALER KRITERIENKATALOG

Die Darstellung der Herleitung zeigt die Wichtigkeit beider Kommunikationsmodelle. Bedingt durch die verschiedenen Blickwinkel und Schwerpunkte wird mithilfe der Verbindung beider Modelle eine wertvolle Ergänzung geschaffen. Auf diese Weise wird ein breites Spektrum wichtiger Faktoren abgedeckt. Basierend auf diesen Ergebnissen ergeben sich in der Übersicht folgende Hauptkriterien:

- Ehrlichkeit und Transparenz
- Professionalität und Kompetenz
- Kommunikation und Interaktion
- Ethik und Verantwortungsbewusstsein
- Reputation und Glaubwürdigkeit
- Engagement und Weiterbildung
- Beiträge zur Gemeinschaft
- Fairer Wettbewerb

Erhebung

Die für die empirische Untersuchung benötigten Daten wurden aufgrund ihrer Schnellebigkeit und Individualität im Rahmen einer Primärforschung erhoben. Die Erhebungsmethodik wurde durch eine nicht teilnehmende Beobachtung konkretisiert und die Mitglieder des Vorstands entsprechend nicht über die Beobachtung informiert, sodass eine unverfälschte Einsicht sichergestellt werden konnte. (Scharf et al., 2022, S. 223). Durch die ausbleibende Kommunikation über die Untersuchung wurde das Verhalten nicht zugunsten einer positiven Selbstdarstellung beeinflusst, wodurch die Ergebnisse zusätzlich eine größere Aussagekraft besitzen. Die Erhebung der Daten erfolgte unter qualitativen Gesichtspunkten, da die einzelnen Ergebnisse nicht durch einfache Häufigkeiten dargestellt werden konnten (Breyer-Mayländer & Seeger, 2015, S. 127). Auch ein hohes Maß an Individualität und die bewusste oder unbewusste Kommunikation von Einstellungen sprach für diesen Ansatz.

Die größten Sparkassen innerhalb Deutschlands wurden mithilfe einer Statistik des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands ihrer im Jahr 2023 erzielten Bilanzsumme nach aufgelistet. Anhand dieser konnten die zehn größten Sparkassen identifiziert und für die weitere Erhebung aufgenommen werden (DSGV). Die jeweiligen Mitglieder des Vorstands konnten auf ihren entsprechenden Websites nachvollzogen und im Anschluss über die Personensuche auf LinkedIn aufgelistet werden. Hieraus ergaben sich 28 Personen, die durch ein Profil vertreten sind. Anhand der festgelegten Kriterien wurden die Profile und die erstellten oder geteilten Beiträge sowie die verfassten Kommentare analysiert. Hieraus ergaben sich 30 verschiedene Kennzeichen zur Untersuchung.

Aufgrund der hohen Individualität wurden die Ergebnisse durch ein Ampelsystem dargestellt und stehen in ihrer Abfolge für erfüllt, verbesserungsbedürftig und nicht erfüllt. Ergänzend wurde die Ausprägung grau als Zeichen für fehlende Daten. Die Auswertung der Daten erfolgte anhand eines quantitativen Ansatzes, sodass die Häufigkeiten der Ergebnisse durch die einfache Anzahl der jeweiligen Ausprägungen grün, gelb, rot oder grau dokumentiert werden (Breyer-Mayländer & Seeger, 2015, S. 126).

Ergebnisse

Auf der Basis aller dargestellten Kriterien wurden die LinkedIn Profile der 28 Vorstandsmitglieder innerhalb eines Untersuchungszeitraums von einem Jahr untersucht. Aus den einzelnen Ergebnissen der jeweiligen Profile und Kennzeichen wird zur vereinfachten Darstellung der Mittelwert herangezogen (Tabelle 1). Aus den Ergebnissen wird sichtbar, dass durchschnittlich 16,5 der 30 Kennzeichen von Mitgliedern des Vorstands erfüllt werden, während 3,5 Kennzeichen als verbesserungsbedürftig einzustufen sind. Zudem werden 7 Kennzeichen als nicht erfüllt und 6,4 Kennzeichen als fehlend klassifiziert.

Tabelle 1: Mittelwerte der Gesamtergebnisse

Ausprägung	
Erfüllt	$\bar{x}_{grün} = \frac{446}{27} = 16,5$
Verbesserungsbedürftig	$\bar{x}_{gelb} = \frac{80}{23} = 3,5$
Nicht erfüllt	$\bar{x}_{rot} = \frac{154}{22} = 7$
Fehlend	$\bar{x}_{grau} = \frac{160}{25} = 6,4$

Quelle: Eigene Darstellung

Dieses Ergebnis wird bei der detaillierten Betrachtung einzelner Kennzeichen bekräftigt: Nur 36% der Vorstandsmitglieder geben in ihren Profilen die eigenen Zuständigkeiten im Sinne ihrer Schwerpunktbereiche an. Auf diese Weise können Nutzer eine potenzielle Erfüllung bei 64% der Personen nicht nachvollziehen. Die Vollständigkeit des Profils wird bei 18% nicht erfüllt, indem kein Profilbild oder kein vollständiger Lebenslauf aufgeführt wird. An dieser Stelle werden die entsprechenden Grundlagen der Führung eines eigenen Profils nicht abgedeckt. Nur ein Drittel der untersuchten Profile präsentiert ein professionelles Profilbild, sowie einen ausführlichen Lebenslauf.

Das Kennzeichen zur Veröffentlichung qualitativer Beiträge wird von 64% der Vorstände erfüllt. Die Ergebnisse zur Nichterfüllung sind mit 25% auffällig und sind auf fehlende Beiträge zurückzuführen. Aufgrund einer hohen Anzahl von Rechtschreibfehlern werden 4% als verbesserungsbedürftig sichtbar. Zum Umgang mit Kritik oder Feedback geht hervor, dass weniger als die Hälfte auf entsprechende Kommunikation reagiert. 25% präsentiert keinen Umgang hiermit und zeigt keine Reaktion.

Die Vernetzung der Vorstandsmitglieder entspricht in 89% der Profile den Vorgaben zur Erfüllung dieses Kennzeichens. Hierbei wurde die Anzahl der assoziierten Mitglieder der eigenen Sparkasse in Relation zu den Followern des jeweiligen Vorstands gesetzt. Das Kennzeichen gilt als erfüllt, wenn das Ergebnis über 50% liegt. Als verbesserungsbedürftig werden jene Profile gekennzeichnet, deren Vernetzung zwischen 30% und 50% liegt. Hinsichtlich einer verantwortungsvollen Kommunikation wird deutlich, dass 46% der Profile ihre Ziele und Werte offen kommunizieren, wohingegen 32% dieser Aufgabe nicht nachgehen.

Die Glaubwürdigkeit der Inhalte wird von 57% der Vorstandsmitglieder durch die Kommunikation der Tätigkeiten und Aufgaben erfüllt. Gegensätzlich dazu können 25% der Profile nicht als glaubwürdig gekennzeichnet werden, da häufig keine eigenen Beiträge existieren oder Aspekte als besonders bedeutend beschrieben, jedoch nicht umgesetzt werden.

Zur Erfüllung einer ausreichenden Aktivität hinsichtlich der Beiträge sollte pro Monat mindestens ein Beitrag veröffentlicht werden. Dieses Kennzeichen erfüllen 15% der untersuchten Profile, während jeweils 39% Verbesserungsbedarf oder Nichterfüllung präsentieren. Als verbesserungsbedürftig gilt hierbei eine Anzahl von mindestens sechs Beiträgen innerhalb eines Jahres. Eine geringere Aktivität wird als Nichterfüllung eingestuft. Ein weiteres Kennzeichen greift das Engagement für aktuelle Themen auf. Mit 50% zeigt die Hälfte der Personen Engagement für Themen wie Klimaschutz, Frauen Finanzbildung oder Diversität. 43% greifen keine entsprechenden Themen auf.

Aufgrund des stetigen Wandels nimmt eine kontinuierliche Weiterbildung einen bedeutenden Stellenwert ein. Aus diesem Grund sollte pro Jahr mindestens eine Weiterbildung durchgeführt werden. Eine Kommunikation hierüber findet sich bei 36% der Vorstände. Der Großteil der Personen (57%) nimmt keine Möglichkeit der Weiterbildung wahr bzw. kommuniziert dies nicht. Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich der Förderung von Projekten oder Initiativen. Während 39% diesen wichtigen Aspekt in ihre Kommunikation aufnehmen, zeigen 54% hierzu keine Aktivität.

Tabelle 2: Einzelergebnisse der Kennzeichen

Kennzeichen	Erfüllt	Verbesserungsbedürftig	Nicht erfüllt	Fehlend
Schwerpunktbereiche	36%			64%
Vollständigkeit d. Profils	32%	46%	18%	4%
Qualitative Beiträge	64%	4%	25%	7%
Umgang mit Kritik / Feedback	43%		25%	32%
Vernetzung	89%	4%	7%	
Verantwortungsvolle Kommunikation	46%	11%	32%	11%
Glaubwürdige Inhalte	57%	11%	25%	7%
Aktivität d. Beiträge	15%	39%	39%	7%
Engagement aktuelle Themen	50%		43%	7%
Kontinuierliche Weiterbildung	36%		57%	7%
Förderungen	39%		54%	7%

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein Teil des Vorstands grundlegende Anforderungen an einen professionellen und verantwortungsbewussten Auftritt auf LinkedIn erfüllt. Zugleich wird jedoch Optimierungspotenzial erkennbar, insbesondere im Hinblick auf nicht erfüllte oder fehlende Kennzeichen.

Entwicklung eines Verhaltenskodexes für Sparkassenvorstände

Um Potenziale heben zu können, Orientierungshilfe zu geben wurde auf Grundlage der Untersuchung ein Verhaltenskodex erstellt. Dieser besteht üblicherweise aus verschiedenen Richtlinien und Regelungen, die von Unternehmen eigenständig festgelegt werden und zu deren Einhaltung sich diese verpflichten (Schach, 2015, S. 63). Da dieser Kodex ebenfalls Teil der Unternehmenskommunikation ist und die aufgeführten Richtlinien die Unternehmenswerte widerspiegeln, wächst dessen Bedeutung immer weiter. Der Inhalt kann nicht generalisiert festgelegt werden (Schach, 2015, S. 65-66). Jedes Unternehmen entscheidet individuell nach dem entsprechenden Beschäftigungsfeld, welche Aspekte aufgenommen und wie detailliert diese beschrieben werden und beweist somit das eigene Engagement. Werden keine Vorgaben zu gewünschten Verhaltensweisen von einem Unternehmen an die Arbeitnehmer kommuniziert, sind Imageschäden, Schadensersatzforderungen und sogar strafrechtliche Folgen möglich. Mithilfe der Richtlinien können die Risiken der Haftung deutlich verringert werden. Darüber hinaus

nimmt die Bedeutung gesellschaftlicher und sozialer Verantwortung zu, woraufhin dieses Bewusstsein auch verstärkt von den einzelnen Sparkassen und insbesondere ihren Vorstandsmitgliedern gefordert wird. Die Nutzung eines Verhaltenskodex bietet die Möglichkeit die Werte des Unternehmens diesbezüglich transparent zu kommunizieren.

Die Untersuchung der Profile verdeutlicht, dass das gezeigte Verhalten in vielen Punkten von einer idealen Herangehensweise teilweise deutlich abweicht. Ein Verhaltenskodex zur erfolgreichen Nutzung von LinkedIn ermöglicht es, dieser Differenz entgegenzuwirken. Der Kodex richtet sich explizit an die Kommunikation von Vorständen und gibt Richtlinien für gewünschtes Verhalten vor. Diese Richtlinien werden aus den Ergebnissen der Untersuchung abgeleitet.

Die Richtlinien werden aufgrund der starken Individualität der Nutzung und der Möglichkeiten in der Ich-Form verfasst, um die persönliche Verantwortung zu betonen. Bei der Führung eines Profils handelt es sich zudem nicht um ein gemeinsam erschaffenes Ergebnis, sodass der Aspekt der Eigenverantwortlichkeit einen großen Stellenwert einnimmt. Die kommunizierte Eigenverantwortung und Selbstverpflichtung bildet ein wichtiges Signal nach innen sowie nach außen. Die untersuchten Kriterien werden durch verschiedene thematische Kapitel gegliedert, um eine übersichtliche und verständliche Struktur zu schaffen.

Das erste Kapitel thematisiert die Vollständigkeit und Transparenz des Profils. Das Vorstandsmitglied verpflichtet sich zur Verwendung eines Profilsbildes, sowie der vollständigen und detaillierten Angabe der Berufserfahrung und sämtlicher Qualifikationen. Darüber hinaus ist ein Titelbild zu verwenden, welches die Zugehörigkeit zur jeweiligen Sparkasse oder der jeweiligen Region repräsentiert. Ebenfalls soll die persönliche Beschreibung zur Darstellung eigener Aufgaben und Ziele genutzt werden. Als letztes wird die Angabe der Schwerpunktbereiche erforderlich, die in vollem Umfang und transparent in der jeweiligen Berufslaufbahn anzugeben sind. Mithilfe dieser Richtlinien kann ein vollständiges Profil gewährleistet werden.

Das zweite Kapitel nimmt sich der Verlässlichkeit der Beiträge an und wird zusätzlich in die Unterkapitel des Inhalts und der Aktivität geteilt. Bezüglich des Inhalts wird festgelegt, dass sämtliche Inhalte ehrlich, authentisch, fachlich fundiert sowie, zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, aktuell sein müssen. Zusätzlich wird die Präsentation eines professionellen Äußeren und einer professionellen Ausdrucksweise aufgenommen. Die verfassten Beiträge sollen keine oberflächlichen Beschreibungen, sondern aussagekräftige Informationen über die eigenen Tätigkeiten enthalten. Bezüglich kommunizierter Vorhaben wird festgelegt, dass diesen nachzukommen und zu ihrer Erfüllung beizutragen ist. Zur Gewährleistung einer kontinuierlichen Aktivität verpflichtet sich der Vorstand jeweils mindestens einen Beitrag bzw. Kommentar pro Monat zu veröffentlichen, um die eigenen Tätigkeiten darzustellen und Impulse für einen Austausch zu setzen. Darüber hinaus ist auch eine Richtlinie eingeschlossen, die eine übermäßige Nutzung, insbesondere während der Arbeitszeit, verhindern soll. Hierbei soll sich die Aktivität auf die Erfüllung der Anforderungen beschränken und inflationär verfasste Kommentare unterlassen werden. Diese Richtlinien definieren, wie der Inhalt der Beiträge zu gestalten ist und welche Aktivität als Mindestmaß gefordert wird.

Kapitel drei schließt die Signalisierung von Dialogbereitschaft ein. Es wird festgelegt, dass sämtliche Beiträge und Kommentare höflich und respektvoll zu verfassen sind, sowie zusätzlich eine Bereitschaft zum Dialog präsentieren sollen. Feedback jeglicher Art soll aufgenommen und zur persönlichen und

beruflichen Weiterentwicklung genutzt werden, wobei auch ein Umgang mit unsachlichen oder beleidigenden Aussagen bestimmt wird. Um diversen Diskussionen keine Plattform zu bieten, sollen wiederholte Reaktionen diesbezüglich unterlassen werden. Auch der Aspekt der Unterstützung anderer Mitglieder der Sparkassen wird insofern abgesteckt, als dass besonders bedeutende Beiträge geteilt und kommentiert werden sollen. Hinsichtlich des Austauschs mit diversen Experten verpflichtet sich der Vorstand zur Demonstration von Offenheit, um unternehmerische Weiterentwicklung, aber auch die Vermittlung von Wissen zu fördern. Zusätzlich garantieren die Vorstände eine für Kunden verständliche Sprache innerhalb ihrer Beiträge, um eine Möglichkeit zum Dialog zu schaffen. Hierauf folgende Fragen von Kundenseite sollen ausführlich beantwortet werden. Diese Richtlinien schaffen einen Rahmen zur Orientierung bezüglich des Umgangs und der Kommunikation.

Im nächsten Kapitel werden Rahmenbedingungen für die Kommunikation der Verantwortungsbereiche geschaffen. Das Mitglied muss garantieren, mithilfe der erstellten Beiträge zur Veröffentlichung der Ziele und Werte der Sparkasse beizutragen. Zusätzlich ist eine Richtlinie hinsichtlich der Schwerpunktbereiche sehr bedeutsam. Hierzu muss garantiert werden, dass ein Teil der verfassten Beiträge die eigenen Schwerpunkte widerspiegelt und einen bewussten Umgang mit dieser Verantwortung präsentiert, um die Aufmerksamkeit für die jeweiligen Bereiche zu unterstützen.

Das fünfte Kapitel beinhaltet Richtlinien zum Aufbau eines Netzwerks innerhalb der Plattform. Das Vorstandsmitglied verspricht, aktiv das eigene Netzwerk zu erweitern und dies unter anderem durch fachkundige und authentische Beiträge zu unterstützen. Diese Richtlinie wird zusätzlich spezifiziert, indem davon abgesehen werden soll, die Vernetzung nur auf Mitglieder der Sparkassen zu beschränken. Abschließend wird festgelegt, dass auch der persönliche Hintergrund eingehender Kontaktanfragen geprüft werden muss, sodass die Seriosität der Person oder des verbundenen Unternehmens gesichert wird.

Der sensible Umgang mit vertraulichen Daten wird durch das sechste Kapitel abgesteckt. Der Vorstand garantiert grundsätzlich keine vertraulichen Daten weiterzugeben oder zu veröffentlichen. Dies betrifft sowohl interne Informationen der Sparkassen als auch ihrer Mitarbeiter und Kunden. Im Hinblick auf die erstellten Beiträge wird garantiert, dass namentlich genannte Personen vor der Veröffentlichung deren Einverständnis zur Nennung erteilt haben. Dies gilt für Personen mit und ohne LinkedIn Profil. Die letzte Richtlinie umfasst das grundlegende Recht am eigenen Bild und wird zusätzlich mit aufgenommen, um das Bewusstsein hierfür erneut zu sensibilisieren und zusätzlich die Bedeutung gegenüber den Stakeholdern zu betonen.

Als nächstes werden zwei Richtlinien zur Pflege des öffentlichen Ansehens im Sinne der Reputation und Glaubwürdigkeit aufgenommen. Hierbei verpflichtet sich das Vorstandsmitglied diese Aspekte durch authentische und durchdachte Beiträge zu fördern, indem die Erfüllung der eigenen Aufgaben bewiesen wird. Neben der Erfüllung der Aufgaben gilt dies auch für die kommunizierten Werte, deren praktische Umsetzung ebenfalls unter Beweis zu stellen ist.

Das achte Kapitel legt zur Sicherung kontinuierlicher Weiterbildungen fest, dass mindestens einmal pro Jahr eine Fortbildung durchzuführen ist. Diese kann diverse Bereiche der Tätigkeiten betreffen und stellt die Anpassung der Fähigkeiten an aktuelle Erkenntnisse sicher. Dieser Aspekt wird durch eine sehr

bedeutsame Richtlinie ergänzt, die die Mitglieder des Vorstands dazu anhält, mögliche Defizite im Umgang mit LinkedIn eigenständig zu kommunizieren. Auf diese Weise wird ein offener Umgang mit Unsicherheiten kommuniziert und Risiken aufgrund unbemerkter Defizite deutlich minimiert.

Kapitel neun umfasst Richtlinien zur Teilhabe an gesellschaftlichen Entwicklungen. Diesbezüglich soll der Vorstand garantieren, das eigene Netzwerk zu nutzen, um Aufmerksamkeit für gesellschaftliche Themen zu schaffen und deren Entwicklung voranzutreiben. Hierfür sollen relevante Beiträge erstellt werden, die Themen wie die Digitalisierung oder den Klimaschutz in den Fokus rücken. Zusätzlich soll eine aktive Teilnahme an einem Austausch hierzu erfolgen, durch den zusätzlich eine persönliche und berufliche Weiterentwicklung erfolgen kann.

Richtlinien zur Übernahme von Verantwortung für die eigene Region werden in Kapitel zehn bestimmt. Als erstes wird die Verpflichtung formuliert, soziale Projekte durch die eigene Tätigkeit zu unterstützen und diese zusätzlich über LinkedIn zu teilen, um die Aufmerksamkeit für diese Projekte zu stärken. Neben sozialen Projekten sollen zudem lokale Unternehmen unterstützt werden, indem in Zusammenarbeit Veranstaltungen organisiert und diese öffentlich geteilt werden. Diese Kooperation soll ebenfalls außerhalb entsprechender Veranstaltungen repräsentiert werden. Hierzu sollen Beiträge verfasst werden, welche die regionale Verbundenheit kommunizieren und festigen.

Das letzte Kapitel schließt die Richtlinien zum fairen Wettbewerb ein. Die Mitglieder des Vorstands garantieren, die Produkte und Dienstleistungen gegenüber Wettbewerbern mit fairen Mitteln zu betonen. Darüber hinaus ist von jeglicher negativen Darstellung anderer Marktteilnehmer in Beiträgen und Kommentaren Abstand zu nehmen. Abschließend verpflichten sich die Mitglieder zu keinem Zeitpunkt irreführende oder unwahre Aussagen zu treffen, die sich auf Wettbewerber beziehen.

VERHALTENSKODEX ZUR NUTZUNG VON LINKEDIN FÜR SPARKASSENVORSTÄNDE

1. VOLLSTÄNDIGKEIT UND TRANSPARENZ DES PROFILS

- Ich verpflichte mich, ein vollständiges Profil zu führen, in dem ich ein aktuelles Profilbild verwende und meine gesamte Berufslaufbahn sowie sämtliche Qualifikationen detailliert aufführe.
- Ich übernehme die Verantwortung eines repräsentativen Titelbilds, das meine Zugehörigkeit zur Sparkasse oder zu meiner Region symbolisiert.
- Ich verspreche, mithilfe einer persönlichen Beschreibung innerhalb meines Profils meine Aufgaben und Ziele als Vorstand transparent und verständlich darzustellen.
- Ich verpflichte mich, die mir anvertrauten Schwerpunktbereiche vollumfänglich und transparent in meiner Berufserfahrung aufzuführen.

2. VERLÄSSLICHKEIT DER BEITRÄGE

Inhalt:

- Ich verspreche, dass alle Inhalte meiner Beiträge auf einer ehrlichen und authentischen Darstellung meiner Tätigkeiten beruhen und damit meine Expertise widerspiegeln.
- Ich garantiere, dass alle von mir veröffentlichten oder geteilten Inhalte fachlich fundiert, aktuell und für die Ziele der Sparkasse relevant sind.
- Ich verspreche in jeder Art der Kommunikation ein professionelles Äußeres zu präsentieren und durch eine professionelle Ausdrucksweise Expertise und Professionalität zu demonstrieren.
- Ich garantiere, dass die von mir erstellten Beiträge aussagekräftige Informationen über die Tätigkeiten der Sparkasse enthalten und ich von oberflächlichen Beschreibungen absehe.
- Ich verpflichte mich, den kommunizierten Vorhaben nachzukommen und zu ihrer Erfüllung beizutragen.

Aktivität:

- Ich verpflichte mich, mindestens einen Beitrag monatlich zu verfassen, welcher meine Tätigkeit, ein besonderes Ereignis der Sparkasse oder gesellschaftliche Förderungen beschreibt.
- Ich verpflichte mich, mindestens einen Kommentar monatlich zu verfassen, um einen Austausch zu signalisieren und öffentliche Anteilnahme zu präsentieren.
- Ich verspreche, meine Onlineaktivität auf ein Mindestmaß zur Erfüllung der Anforderungen zu beschränken und von einem massenhaften Verfassen von Kommentaren abzusehen.

3. SIGNALISIERUNG VON DIALOGBEREITSCHAFT

- Ich garantiere, dass meine Beiträge und Kommentare jederzeit Höflichkeit, Respekt und Offenheit zum Dialog widerspiegeln.
- Ich verspreche, auf Feedback anderer Nutzer, sei es positiv oder negativ, einzugehen, um Offenheit zur Weiterentwicklung zu demonstrieren.
- Ich verpflichte mich, auf unsachliche oder beleidigende Kritik professionell zu reagieren und auf weiterführende Diskussionen nicht einzugehen.
- Ich garantiere, die Beiträge anderer Mitarbeiter der Sparkasse zu unterstützen, indem ich diese kommentiere und besonders relevante Beiträge teile, um gegenseitige Wertschätzung und Zusammenhalt zu präsentieren.

- Ich verspreche, einem Austausch mit anderen Experten der Branche gegenüber offen zu sein, wenn dieser Austausch dem Fortschritt, der Wissensvermittlung oder einer berufsbezogenen Weiterentwicklung dient.
- Ich garantiere, meine Beiträge für Kunden sprachlich verständlich und ansprechend zu gestalten, um eine Möglichkeit zum Austausch zu schaffen.
- Ich verpflichte mich, berufliche Fragen anderer Nutzer ausführlich und in geeigneter Sprache zu beantworten.

4. KOMMUNIKATION ZU VERANTWORTUNGSBEREICHEN

- Ich garantiere, mithilfe meiner Beiträge die Ziele und Werte der Sparkasse zu kommunizieren und somit zur Erfüllung und Einhaltung beizutragen.
- Ich verspreche, dass ein Teil meiner Beiträge die Bereiche meiner Schwerpunkte aufgreift und damit ein verantwortungsvoller Nachgang abgebildet wird, um die öffentliche Aufmerksamkeit zu diesen Bereichen zu fördern.

5. AUFBAU EINES NETZWERKS

- Ich verspreche, mithilfe meiner Beiträge zum Aufbau meines Netzwerks beizutragen und dieses stetig zu erweitern.
- Ich verpflichte mich, meine Kontakte nicht ausschließlich auf Mitglieder meiner Sparkasse zu beschränken, um einen agilen Austausch zu gewährleisten.
- Ich verspreche, Kontaktanfragen ausschließlich von seriösen Nutzern anzunehmen.

6. UMGANG MIT VERTRAULICHEN DATEN

- Ich garantiere, unter keinen Umständen vertrauliche Daten von der Sparkasse, ihren Mitarbeitern sowie ihren Kunden weiterzugeben oder zu veröffentlichen.
- Ich garantiere, dass sämtliche Personen, die innerhalb meiner Beiträge namentlich genannt werden, darüber im Vorfeld informiert wurden und mit einer Nennung einverstanden sind.
- Ich verpflichte mich, keine Bilder von Personen, ohne deren entsprechendes Einverständnis, zu veröffentlichen.

7. BESTÄNDIGE PFLEGE DES ÖFFENTLICHEN ANSEHENS

- Ich verspreche, durch durchdachte und authentische Beiträge die gewissenhafte Erfüllung meiner Aufgaben zu beweisen und somit die Glaubwürdigkeit der Sparkasse zu fördern und ihre Reputation zu stärken.

- Ich verspreche, die kommunizierten Werte durch praktische Tätigkeiten unter Beweis zu stellen.

8. KONTINUIERLICHE MAßNAHMEN ZUR WEITERBILDUNG

- Ich verpflichte mich, mindestens eine Fortbildung pro Jahr wahrzunehmen, um aktuelle Themenbereiche und Anforderungen zu beherrschen.
- Ich garantiere, einen Weiterbildungsbedarf eigenverantwortlich zu kommunizieren, wenn Defizite bei der Nutzung von LinkedIn auftreten.

9. TEILHABE AN GESELLSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNGEN

- Ich garantiere, dass ich mein Netzwerk nutze, um zur Aufmerksamkeit und Weiterentwicklung gesellschaftlicher Themen (Digitalisierung, Klimaschutz, Diversität, u.ä) beizutragen und relevante Beiträge dazu veröffentliche.
- Ich verspreche, am gesellschaftlichen Austausch zu diesen Themen mitzuwirken, mein Wissen einzubringen und dadurch meine eigenen Strukturen weiterzuentwickeln.

10. VERANTWORTUNG FÜR UNSERE REGION

- Ich verpflichte mich, soziale Projekte aus meiner Region durch meine Arbeit zu unterstützen und mithilfe meiner Beiträge Aufmerksamkeit für diese zu schaffen.
- Ich verspreche, die lokale Wirtschaft durch Veranstaltungen zu unterstützen und mithilfe meiner Beiträge die Aufmerksamkeit für die Betriebe zu erhöhen.
- Ich verspreche, meine Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen als verlässlicher Partner in meinen Beiträgen zu kommunizieren, um meine regionale Verbundenheit zu festigen.

11. FAIRER WETTBEWERB

- Ich garantiere, dass ich die Produkte und Dienstleistungen der Sparkasse mit fairen Mitteln hervorhebe.
- Ich verspreche, in meinen Beiträgen und Kommentaren von der negativen Darstellung von Wettbewerbern abzusehen.
- Ich verspreche, keine irreführenden oder unwahren Aussagen über andere Marktteilnehmer zu veröffentlichen.

Fazit

Die Untersuchung der Interaktion über LinkedIn macht deutlich, dass der Großteil der Vorstandsmitglieder die Kriterien einer verantwortungsvollen Kommunikation nicht erfüllt. Es besteht kein ausreichendes Bewusstsein über die persönliche digitale Sichtbarkeit. Auch der Verpflichtung zur öffentlichen Darstellung der eigenen Tätigkeit wird weder aus unternehmerischer noch ethischer Sicht nachgekommen. Aufgrund der Ergebnisse wird ein deutlicher Handlungsbedarf zur Verbesserung der Transparenz in allen Bereichen erkennbar. Es ist zu betonen, dass es sich bei der Nutzung von LinkedIn um die Veröffentlichung ohnehin bestehender Tätigkeiten und Qualifikationen handelt, sodass fehlende Angaben hierzu, im Sinne des öffentlichen Auftrags, nicht nachvollziehbar sind. Des Weiteren erfordern die zugrunde liegenden Kennzeichen keine besonderen technischen Fähigkeiten in Bezug auf die Nutzung der Plattform. Entsprechend sollte der persönliche Auftritt reflektiert und angepasst werden. Diesbezüglich fördert der empfohlene Verhaltenskodex die Achtsamkeit gegenüber der individuellen Verantwortung und verringert das Risiko, dem Unternehmen durch Fehlverhalten zu schaden.

Die zuvor erläuterten Kommunikationsmodelle zeigen, dass die Entwicklung eines angemessenen Verhaltenskodex keiner komplexen Modelle oder aufwändigen Untersuchungen bedarf. Die daraus abgeleiteten Kriterien ermöglichen eine einfache, aber dennoch aussagekräftige Ableitung eines solchen Kodex. Angesichts dieser unkomplizierten Herangehensweise und der zugleich hohen Relevanz eines klar definierten Verhaltensstandards – sowohl nach innen als auch nach außen – stellt sich die Frage, warum entsprechende Kodizes bislang weder festgelegt noch aktiv kommuniziert werden.

Literaturverzeichnis

- Boeger, A. (2018). *Psychologische Therapie- und Beratungskonzepte: Theorie und Praxis* (3., aktualisierte Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- Breyer-Mayländer, T. & Seeger, C. (2015). *Medienmarketing*. Verlag Franz Vahlen München.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband. (2024). *Ranking der größten Sparkassen in Deutschland nach der Bilanzsumme im Jahr 2023 (in Millionen Euro)*. Statista. <https://de.statista.com/>
- Lück, H. E. (2016). *Die psychologische Hintertreppe: Die bedeutenden Psychologinnen und Psychologen in Leben und Werk*. Herder.
- Marx, A. (2016). *Mediation und Konfliktmanagement in der sozialen Arbeit*. Verlag W. Kohlhammer.
- Schach, A. (2015). *Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co.: Neue Texte der Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler.
- Scharf, A., Schubert, B. & Hehn, P. (2022). *Marketing: Einführung in Theorie und Praxis* (7. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schugk, M. (2014). *Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft: Grundlagen und Interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Verlag Franz Vahlen München.