

DIGITALE TRANSFORMATION – INTERVIEW DR. MARGARETA BÜNING-FESEL

Das Digitale muss Vorfahrt haben

Ihr Büro passt in die Handtasche. Dr. Margareta Büning-Fesel trägt es immer bei sich: Auf dienstlichen Reisen, zu Hause, wenn's sein muss, auch mal im Urlaub – überall ist ihr Büro nur ein paar Klicks entfernt. Genauer genommen steckt es in einem Tool, das jedem Laptop oder Rechner den Eingang ins virtuelle Office ebnet. Das Virtual Private Network (VPN) – so die Bezeichnung für den Dienst – erlaubt ihr den Aufbau eines sicheren und verschlüsselten Zugangs zu allen digitalen Ressourcen auf den Rechnern in ihrem BZfE-Büro. Als Geschäftsführerin des ehemaligen aid Infodienst hat die Oecotrophologin bereits Anfang der 2000er-Jahre erkannt, dass sich der damals altbackene Broschürenproduzent zum modernen Kompetenz- und Kommunikationszentrum für Ernährungsfragen entwickeln muss. Auf dem Weg dahin hat sie Enormes geleistet. Nun hat sie noch Größeres vor. Nach dem Übergang des aid Infodienst e. V. in das Bundeszentrum für Ernährung (BZfE) und die damit verbundene Eingliederung in die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) plant sie nichts Geringeres als die permanente und kontinuierliche digitale Transformation des Bundeszentrums nach innen und nach außen. Denn wenn es ums Digitale geht, so Büning-Fesel, ist Stillstand gleichbedeutend mit Rückschritt. Was das im Einzelnen bedeutet, darüber sprach sie mit Dr. Friedhelm Mühleib im folgenden Interview für die VDOE POSITION.

POSITION: Heute schon getwittert?

Büning-Fesel: Selbstverständlich! Twitter ist inzwischen fester Bestandteil meines Arbeitsalltags und der wichtigste Social-Media-Kanal für mich, der sich zudem leicht bedienen lässt. Twitter hilft mir zum einen, den groben Überblick über das zu behalten, was im Umfeld des Themas Ernährung in den sozialen Medien gerade passiert. Zum anderen kann ich mit meinen Tweets nach außen Präsenz zeigen und damit das BZfE direkt oder indirekt positionieren. Über Twitter bin ich mit vielen wichtigen Akteuren vernetzt, denen ich folge und die umgekehrt als meine Follower erfahren, womit sich das BZfE gerade beschäftigt.

POSITION: ... und Ihre Mitarbeiter wissen, dass die Chefin außer Haus ist, wann immer Sie auf Veranstaltungen verweilen und von dort aus twittern.

Büning-Fesel: (lacht) Ich habe meinen Mitarbeitern sogar geraten: „Wenn ihr wissen wollt, was ich gerade mache, dann müsst ihr mir auf Twitter folgen, und ihr seht immer, wo ich bin.“ Schließlich verbinde ich mit meinen Aktivitäten bei Twitter nicht zuletzt auch das Ziel, meinen Mitarbeitern ein Vorbild zu sein. Die digi-

tale Transformation muss vorgelebt werden. Man kann schließlich keinen dazu zwingen. Meine Erfahrung ist, dass es sehr wichtig ist, ein Vorbild zu sein – indem man als Vorgesetzter selber aktiv, präsent und transparent ist und sich traut, ein Beispiel zu geben. Dann fällt es den anderen viel leichter, selbst nachzuziehen. Ich halte das für enorm wichtig. Ich selbst bin tatsächlich begeistert von den Möglichkeiten, die zum Beispiel die Entwicklung im Bereich Digital Workplace bietet, weil

sie die Arbeit erleichtern und vieles effizienter machen. Papier gibt es bei mir kaum noch. Mein Laptop ist mein ständiger Begleiter, der mir mithilfe des VPN den Zugang zu allen Daten und Laufwerken und meinem Mailsystem möglich macht. Wenn ich mit dem System verbunden bin, dann kann ich auch sehen, wer von meinen Mitarbeitern gerade am Schreibtisch sitzt, kann Nachrichten hin- und herschicken und zum Beispiel mein Berliner Team per Videokonferenzsystem in die Meetings einbeziehen. Das ist fantastisch. Ganz egal, wo ich bin, ich kann überall arbeiten – und das finde ich super. Mein Umgang mit dem Digitalen ist auch deswegen hilfreich und wichtig, weil digitale Transformation in Behörden wie zum Beispiel im BZfE, aber auch in der BLE, als Ganzes nur gelingen kann, wenn die nötige Motivation von oben, aus der Führungsetage kommt. Wenn die Spitze nicht mitmacht, dann ist es ganz schwer, die Basis zu überzeugen.

POSITION: Digitale Transformation des BZfE – was bedeutet das konkret in der Praxis?

Büning-Fesel: Im BZfE müssen wir zwei Richtungen der digitalen Transformation



Dr. Margareta Büning-Fesel: online in (fast) jeder Lebenslage

unterscheiden: zum einen bezüglich der Kommunikation mit unseren Zielgruppen und zum anderen bezüglich der internen Prozesse in der Behörde. Beginnen wir mit dem Blick auf die Veränderungen nach außen. Unser zentraler Anspruch ist, als eigenständiger Akteur im Bereich Ernährung wahrgenommen zu werden, auf den Verlass ist, wenn es um Inhalte zu aktuellen und teils kontroversen Ernährungsfragen geht. Wir wollen Menschen bei der Entwicklung gesundheitsförderlicher und nachhaltiger Lebensstile begleiten und unterstützen. Wir möchten ihnen dabei helfen, Alltagskompetenzen zu erwerben und sicherer mit den Aussagen aus Medien und Werbung umzugehen. Was die Art der Vermittlung betrifft, wird und muss es mehr in Richtung digital gehen. Das fängt mit der kontinuierlichen Entwicklung unserer Website an, die immer wieder an die Bedürfnisse der Nutzer angepasst werden muss. Um dem geänderten Informationsverhalten gerecht zu werden, müssen unsere Infos noch knapper, plakativer und einfacher werden. Wir verabschieden uns von umfassenden Informationsschriften und gehen mehr in Richtung „Infos für den Ernährungsalltag“ – definitiv keine 90-Seiten-Hefte mehr

>> Wenn es ums Digitale geht, ist Stillstand gleich Rückschritt. <<

über Lebensmittel, sondern Blog-Posts und Share-Pics mit einfachen Botschaften. Unsere Texte auf der Website sind bereits kürzer geworden. Ellenlange Texte liest niemand mehr! Die #Alltagshäppchen, einfache Bildposts auf Twitter mit visuellen Botschaften zum Ernährungsalltag mit Verlinkung zu entsprechenden Beiträgen auf unserer Website, sind einer unserer aktuellen Versuche, neue Wege zu gehen.

POSITION: Was ist eigentlich mit der Frage-Antwort-Plattform „was-wir-essen“ passiert, die bis 2015 sehr erfolgreich vom damaligen aid betrieben wurde?

Büning-Fesel: Leider konnten wir damals die Fortführung in der gewohnten Qualität mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen nicht mehr



Können immer noch ganz analog lachen (v. l.): Dr. Hanns-Christoph Eiden (Präsident der BLE), Bundesministerin Julia Klöckner und Dr. Margareta Büning-Fesel (Leiterin BZfE) beim BZfE-Forum im September in Bonn.

gewährleisten und mussten die Seite letztlich schließen. Eine ähnliche Frage-Antwort-Plattform zur onlinebasierten Verbraucherkommunikation künftig wieder aufzubauen, ist eines unserer Anliegen. Sie könnte einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Inhalten und Kommunikationsstrategien des BZfE leisten. Vor dem Hintergrund, dass es zu den Aufgaben des BZfE gehört, Verbrauchern entsprechenden Service zu bieten, dient eine internetbasierte Kommunikation insbesondere auch der Aktualität des BZfE im Hinblick auf Themen, die in der Öffentlichkeit auf breites Interesse stoßen.

POSITION: Es fällt auf, dass momentan auch das Angebot des BZfE an bewegten Bildern noch recht übersichtlich ist.

Büning-Fesel: Wir brauchen tatsächlich mehr Angebote in bewegten Bildern – zum Beispiel in Form kurzer, knackiger Videos und Clips –, insbesondere auch dort, wo es um den Umgang mit Lebensmitteln geht: Junge Leute, die wissen wollen, wie man dies oder jenes zubereitet, schauen sich das als Erstes auf dem Smartphone bei YouTube an. Überall dort, wo es um Verhaltensänderung geht, sind digitale Tools denkbar, die primär mit visuellen Inhalten arbeiten – zum Beispiel die App, in die ich per Foto alles eingeben

kann, was ich esse und trinke, oder die mir beim Lebensmitteleinkauf hilft und mir ausgewogenere Alternativen vorschlägt. Das niederländische Ernährungszentrum hat bereits eine solche App entwickelt. Wenn das methodisch gut aufbereitet ist, kann das Anstöße zur Änderung des Verhaltens geben und viel bewirken – in jedem Fall eher als der erhobene Zeigefinger von gestern mit Belehrungen: „Das ist gesund und das ist ungesund!“ Leider haben wir da noch wenig zu bieten und müssen viel stärker vertreten sein. Ob und wann wir das umsetzen können, ist letztlich natürlich auch eine Frage der Ressourcen. Derzeit sind wir froh, wenn personelle Ressourcen da sind, um unseren Facebook-Kanal zu füttern – für Instagram reicht es im Moment schon nicht mehr, auch wenn es wichtig wäre, dabei zu sein.

POSITION: Was bräuchten Sie an Ressourcen, um die digitale Transformation in dem aus Ihrer Sicht wünschenswerten Umfang voranzutreiben?

Büning-Fesel: Auf jeden Fall deutlich mehr Personal, da die Durchführung von Social-Media-Aktivitäten sehr personal- und zeitintensiv ist. Man braucht für einen professionellen Auftritt ein eigenes Social-Media-Team. Derzeit stemmen zwei Menschen in unserer Öffentlichkeitsarbeit diese Aufgaben – neben anderen Tätigkeiten.



Foto: © BLE

Digitale Transformation braucht teamorientierte Führung: Dr. Margareta Büning-Fesel in einer Stuhlkreisrunde mit ihrem Führungsteam im Rahmen der BZfE Organisationsentwicklung.

Die professionelle Bedienung unserer Twitter-Accounts können wir nur leisten, weil wir einen externen Social-Media-Manager engagiert haben. Darüber hinaus fehlen uns zum Beispiel auch die Mittel für bezahlte Kampagnen in den sozialen Medien.

POSITION: Wie weit ist die digitale Transformation „nach innen“ fortgeschritten?

Büning-Fesel: Nach innen ist die Digitalisierung auf einem guten Weg, verbunden mit neuen Modellen der Arbeitsorganisation. Der Digital Workplace ist für viele unserer Mitarbeiter zumindest schon teilweise Realität. Die BLE insgesamt hat sich das strategische Ziel gesetzt, bis 2022 zu einer digital aufgestellten Behörde zu werden. Dazu werden wir Schritt für Schritt Arbeitsplätze, Prozesse und Abläufe digitalisieren. Entsprechend der neuen Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit kann jeder Mitarbeiter mit eigenständigem Aufgabenbereich für bis zu 50 % seiner Arbeitszeit mobile Arbeit beantragen. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass sehr viele Kollegen das gerne machen möchten. Mit Virtual Private Network (VPN)-Stick oder einem speziellen Notebook kann der Mitarbeiter überall in sein virtuelles Büro gehen und kommt an alle Daten und Unterlagen ran. Dadurch ist er unabhängig von einem festen Arbeitsplatz. Limitierender Faktor bei der Umsetzung ist

im Moment nur die Bereitstellung der Technik. War die Bewilligung von Telearbeit bisher von persönlichen Gründen (Kinderbetreuung, Pflegefall in der Familie etc.) abhängig, bietet das neue Modell nun grundsätzlich allen Mitarbeitern die Möglichkeit. Für viele, die weiter weg oder in ländlichen Gebieten leben, bedeutet das ein Mehr an Lebensqualität. Schon heute werden Zeiterfassung, Urlaubs- und Dienstreiseanträge oder die Bearbeitung von Rechnungen komplett digital abgewickelt. Für die BLE mit circa 1.400 Mitarbeitern geht das weit über das hinaus, was andere Behörden in dieser Größenordnung ihren Mitarbeitern anbieten. Dabei bringen wir als BZfE viele Erfahrungen aus dem aid mit ein, wo viele Mitarbeiter schon vor der Eingliederung in die BLE die Möglichkeit zur mobilen Arbeit nutzen konnten.

POSITION: Behörden und Social Media – das passt also trotz vieler Unkenrufe doch zusammen?

Büning-Fesel: Ich glaube, dass das auf Dauer zusammenpassen muss. Auch für Behörden reicht die Website alleine längst nicht mehr aus: Behörden oder Institutionen, die sich in den sozialen Netzen überhaupt nicht bewegen, werden über kurz oder lang nicht mehr wahrgenommen. Social Media wird überlebenswichtig – zum einen, um die Zielgruppen, die heute

digital unterwegs sind, überhaupt noch zu erreichen. Zum anderen, um die Servicequalität zu gewährleisten, die in einer digitalen Welt inzwischen auch von Behörden und Institutionen erwartet wird. Dazu braucht es natürlich viel persönliches Engagement von allen Beteiligten. Denn solche Prozesse können nicht funktionieren, wenn man in technischen Fragen und der Software hängen bleibt, aber nichts an der Struktur verändert. Soll die digitale Transformation gelingen, muss zwingend auch die Unternehmenskultur verändert werden, insbesondere auch hinsichtlich der Organisation von Abläufen und Strukturen. Voraussetzung für das Gelingen sind hier unter anderem Organisationsstrukturen mit teamorientierter Führung sowie Durchlässigkeit und Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter.

POSITION: Jenseits des BZfE tun sich andere Institutionen und Behörden rund um das Thema Ernährung offensichtlich noch immer schwer mit der digitalen Transformation – vor allem auch im wissenschaftlichen Bereich. Wie stehen die Chancen, dass sich das ändert?

Büning-Fesel: Ganz langsam merken sie alle, dass sie nicht mehr vorbeikommen daran und mitspielen müssen. Das lässt sich vor allem bei Twitter verfolgen. Wissenschaftliche Behörden und Institutionen wie das Max-Rubner-Institut (MRI), das Bundesinstitut für Risikoforschung (BfR) oder das Deutsche Institut für Ernährungsforschung (DIfE) – nach und nach tauchen sie alle dort auf, und seit Kurzem

>> Die Motivation für die digitale Transformation muss von oben, aus der Führungsetage, kommen. <<

ist auch die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) dabei. Die wissenschaftliche Szene im oecotrophologischen Bereich begibt sich nur sehr zögerlich auf digitale Wege. Das betrifft sowohl Institute, Fakultäten, Fachbereiche und andere Institutionen im Hochschulbereich als auch die dort tätigen Wissenschaftler. Neben der obligatorischen Hochschul-Website sind zumindest einige Akteure jetzt

auch bei Twitter oder Facebook, was übrigens auch von den Studierenden erwartet wird! Der Fachbereich Oecotrophologie der Hochschule Mönchengladbach zum Beispiel hat immerhin schon 1.200 Follower auf Twitter, obwohl die erst seit Kurzem dabei sind. Insbesondere das Engage-

>> Ernährungsfachkräfte, die im Netz und in den sozialen Medien nicht dabei sind, werden den Anschluss verlieren. <<

ment einzelner Wissenschaftler ist nach wie vor spärlich. Hinter der digitalen Zurückhaltung steckt sicher auch viel Angst vor der Kritik aus der eigenen Szene. In Deutschland gilt es für einen seriösen Wissenschaftler ja fast schon als ehrenrührig, populärwissenschaftliche Bücher zu schreiben. Akteure wie Marion Nestlé oder Michael Pollan, die in den USA mit jeweils rund 150.000 Followern auf Twitter aktiv sind, scheuen sich nicht, Ernährungsratschläge in ihren Büchern kurz und knapp auf das Wesentliche herunterzubrechen, dabei Botschaften auf Keywords zu reduzieren und vereinfacht zu sagen: „Eat less, move more, eat a lot of fruits and vegetables...“ Unsere Wissenschaftler trauen sich das noch nicht – vielleicht auch, weil sie sich nicht mit YouTube, Bloggern und selbsternannten Ernährungspäpsten auf einer Ebene sehen wollen.

POSITION: Dabei wäre gerade für das BZfE die Schützenhilfe aus dem wissenschaftlichen Bereich – auch auf dem Weg über die sozialen Medien – doch sicher sehr wichtig?

Büning-Fesel: Wir stehen in Wissenschaft und Institutionen vor einem Generationswechsel, durch den sich vieles verändern wird. Wir sind zum Beispiel jetzt gerade mit der DGE im Gespräch, inwieweit sich verbraucherorientierte Ernährungskommunikation noch stärker auf das Wesentliche herunterbrechen und plakativer darstellen lässt. Auch bei der DGE bahnt sich mit dem Wechsel der Geschäftsführung ein struktureller Wandel an. Tatsächlich suchen und brauchen wir als BZfE die Kooperation mit der Wissenschaft, etwa

um schnell und klar auf irreführende Informationen in den Medien zu reagieren. Dann müssen wir uns die Bälle zuspielen, um wahrgenommen zu werden und unserer Stimme Gewicht zu verleihen. Kürzlich gab es in Anlehnung an die „Pure“-Studie die Nachricht, dass Salz für unsere Gesundheit vielleicht doch nicht so kritisch ist. Wir haben dazu mit dem MRI Kontakt aufgenommen. Die hatten gerade eine korrigierende Stellungnahme vorbereitet, die wir dann breit kommunizieren konnten. So muss das laufen!

POSITION: Ernährungsfachkräfte dürften ein weiterer wichtiger Partner des BZfE sein – zum einen als Adressaten der BZfE-Medien und -Inhalte und zum anderen in ihrer Funktion als Multiplikatoren. Sehen Sie die Mitglieder des Berufsstandes auf einem digitalen Level, der den Anforderungen einer wirkungsvollen Kommunikation angemessen ist?

Büning-Fesel: Auch professionelle Ernährungsfachkräfte kommen mit Blick auf ihre Zielgruppen und hinsichtlich der Service-Orientierung an der digitalen Präsenz nicht mehr vorbei. Die eigene Website, mit der ich meinen Kunden sage: „Das ist mein Angebot und so sieht es bei mir aus“ sollte für jede professionelle Ernährungsfachkraft eine Selbstverständlichkeit sein. Wer sich über ein Angebot

informieren will oder eine Dienstleistung sucht, geht heute als Erstes ins Netz. Um sich ein Urteil zu bilden, schaut man sich Webseiten und Bewertungen an – auch auf der Suche nach Ernährungsfachkräften. Im Grunde sollte die Vernetzung mit der eigenen Community über die eigene Website hinaus in den sozialen Medien Standard sein – zum Beispiel über Facebook, Twitter und Xing –, um an aktuellen Diskussionen teilzunehmen, sich eventuell aktiv einzubringen und um im Rahmen der eigenen Informationsbeschaffung etwa zu wissen, welches Thema gerade „dran“ ist. Das gilt übrigens nicht nur für Beratungskräfte, sondern auch für all die Oecotrophologen, die im Bereich Journalismus und Öffentlichkeitsarbeit als Redakteure, Autoren oder Ähnliches tätig sind. Für die ist der Auftritt im Netz eine unverzichtbare Visitenkarte. Mehr noch: Der eigene Blog als Ergänzung des Auftritts kann ein entscheidendes Instrument zur Kundenakquise sein. Sichtbar, hörbar und gut vernetzt zu sein, gehört für Ernährungsfachkräfte zum guten Handwerk. Wer im Netz und in den sozialen Medien nicht dabei ist, wird den Anschluss verlieren. Deswegen lautet meine Botschaft: Leute, bewegt euch! Das gehört jetzt zum professionellen Arbeiten dazu!

Das Gespräch führte
Dr. Friedhelm Mühleib

Zur Person: Dr. Margareta Büning-Fesel

Nach dem Studium der Oecotrophologie in Bonn (1985 bis 1990) startete Dr. Margareta Büning-Fesel ihre berufliche Karriere beim aid Infodienst e. V. (aid) in Bonn, wo sie sich von 1991 bis 2001 als Leiterin des Dezernats „Grundlagen der Ernährung“ mit den Arbeitsschwerpunkten Ernährung von Schwangeren, Säuglingen, Kindern und Jugendlichen sowie diversen diätetischen Themenbereichen beschäftigte. Parallel dazu schloss sie 1996 ihre Promotion am Forschungsinstitut für Kinderernährung in Dortmund ab. 2001 übernahm sie die Leitung des aid als geschäftsführender Vorstand bis zu dessen Überführung in das Bundeszentrum für Ernährung (BZfE) als Abteilung innerhalb der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE). Dem BZfE steht sie seit Gründung im Jahr 2017 als Abteilungsleiterin vor. Parallel zu ihrer Führungsaufgabe im BZfE hat sie Lehraufträge an den Hochschulen in Mönchengladbach und Coburg inne und ist in diversen Gremien aktiv – unter anderem als Mitglied im Vorstand des Netzwerks Ernährungskultur (Esskult.net), im Beirat des Kompetenzzentrums für Ernährung in Bayern (KERn) und im Beirat des Berufsverband Oecotrophologie e. V. (VDOE).

Kontakt: margareta.buening-fesel@ble.de