Die Transformation der Kommunikation: Schneller, höher, besser.

Management Summary

Auslegeordnung
HarbourClub CCO Compass

Studie im Auftrag vom HarbourClub, Oktober 2014

Projektteam

Lukas Golder Politik- und Medienwissenschafter

Meike Müller Soziologin und Medienwissenschafterin

Johanna Schwab Sekretariat und Administration

gfs.bern
Menschen. Meinungen. Märkte.

gfs.bern
Hirschengraben 5
Postfach 6323
CH – 3001 Bern
Telefon +41 31 311 08 06
Telefax +41 31 311 08 19
info@gfsbern.ch
www.gfsbern.ch

Bern, 25. November 2014
Copyright by gfs.bern
Publikation anlässlich des HarbourClub Symposiums vom 27. November 2014
Ausführlicher Schlussbericht auf www.gfsbern.ch publiziert

Zielsetzung und Methode

Der CCO Compass des HarbourClub soll zwei Stossrichtungen als Kernfragestellungen behandeln:

1. Die Identifikation der relevanten Trends in der Kommunikation und eine vertiefte Auslegeordnung zu diesen Trends in den verschiedenen Branchen und Organisationen.
2. Die Implikationen dieser Trends auf die Kommunikation und auf die Führung und den Wertbeitrag von Kommunikation in Unternehmen und Organisationen.

Für die Zielsetzung einer ersten Auslegeordnung wurden 2014 zwei Fokusgruppen innerhalb des HarbourClub durchgeführt, was eine Innensicht ermöglicht. Ab 2015 ist auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse und der konkretisierten Bedürfnisse auch eine Aussensicht geplant. Die beiden Fokusgruppen fanden am 21. Oktober 2014 statt. Die insgesamt zehn Teilnehmenden erhielten im Voraus Informationen zugestellt. Die Fokusgruppen wurden entlang eines von gfs.bern gemeinsam mit der Arbeitsgruppe des HarbourClubs entwickelten Leitfadens in Doppelmoderation geführt, wobei alle Teilnehmenden offen Inputs leisten und am Schluss Bewertungen zu den Diskussionspunkten vornehmen konnten. Die Fokusgruppen wurden aufgezeichnet und nach definierten Auswertungslinien verdichtet. Anschliessend an die Fokusgruppen wurden Einzelinterviews zur künftigen Entwicklung der CCO-Rolle und auf Video aufgezeichnet. Ein Zusammenschnitt dieser Interviews wird parallel zum Forschungsbericht zugänglich gemacht.

Die Befunde

Die Facetten der aktuellen Entwicklungen und Trends in der Kommunikation lassen sich mit dem Schlagwort der Digitalisierung der Kommunikation zusammenfassen. Die Potenziale der Digitalisierung in der Kommunikation sind in den letzten Jahren deutlicher geworden. Im operativen Geschäft aber auch teilweise in der strategischen Entwicklung wird je nach Branche und Organisation noch Zurückhaltung gelebt. Die Angst vor den Risiken überwiegt. Aber aus Sicht der CCOs überwiegen die Chancen.

"Klar wir sind in einer Transformation. Aber was ich jetzt spannend finde: Jetzt kann ich endlich einen Dialog mit meiner Zielgruppe führen. Einen Dialog, den ich früher nicht gehabt habe."

Die Organisationen sind gefordert und müssen sich früher oder später anpassen. Die Kommunikation durchdringt mit der Digitalisierung mehr Bereiche einer Organisation mit weitreichenden Folgen.

"Digitalisierung kehrt die Hierarchie komplett um und man muss sehr starkes Vertrauen an die Front geben, weil man kann als Mediensprecher ja nicht immer sagen, ich muss zuerst nachfragen, wenn die nächste Konzernleitungssitzung in zwei Wochen ist. Das geht nicht. Von dem her muss man irgendwie den Mut haben, in den Dialog zu treten, bei dem man natürlich Wordings hat, danach arbeiten wir sehr. Da gibt es die Geschichte und die erzählt man und die erzählt man intern und extern."

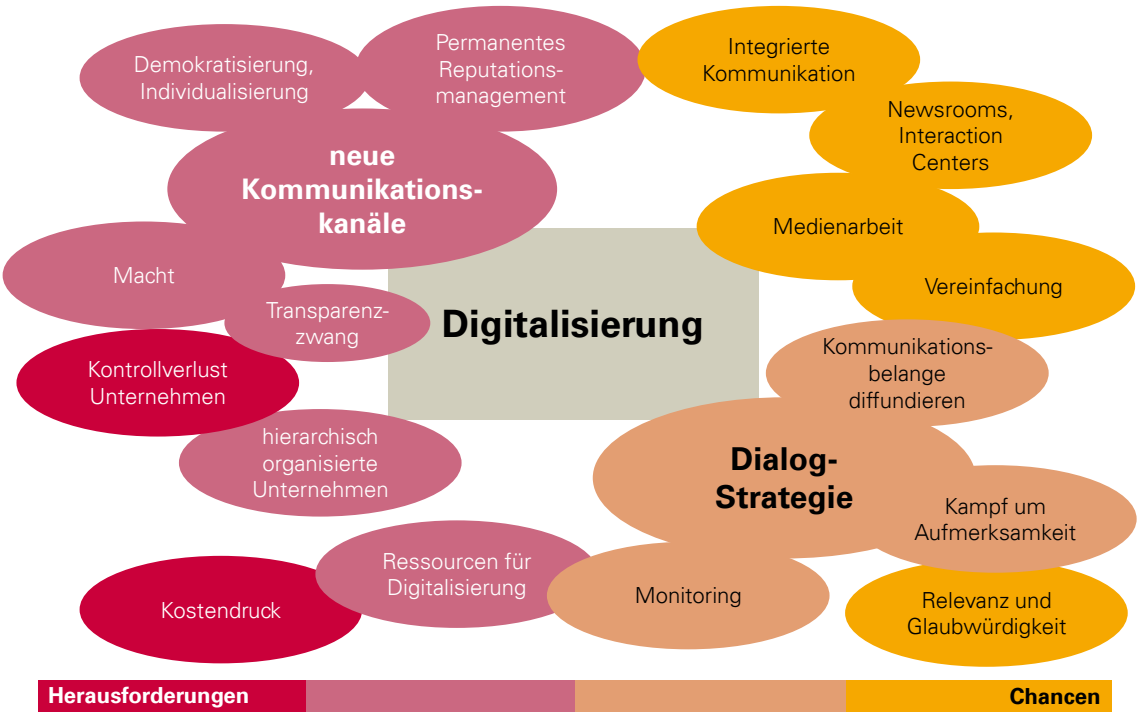
Den Umgang mit der Macht der Konsumierenden und mit Facetten einer Demokratisierung der Kommunikation sind sich CCOs aus ihrer bisherigen Tätigkeit gewohnt, die Herausforderungen daraus sind aber klar gestiegen. Die Kommunikationsleitung war bisher schon am ehesten befähigt, im Dialog Meinungen der unterschiedlichsten Stakeholder zu verstehen und im Austausch mit den Interessen der Organisation korrekt darauf zu reagieren.

"Die Tools werden sich verändern in den sozialen Medien, aber die Art und Weise, wie die Menschen miteinander kommunizieren mit Hilfe von der Technologie, das wird bleiben und zunehmen."

Klassische Anforderungen an das Kommunikationshandwerk haben mit der Vielzahl von Kanälen und der individualisierten Ansprache von Zielgruppen ohne Strukturierung von Eliten oder Massenmedien noch zugenommen. Konstant sind Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit gefragt und in wachsendem Mass spielt sogar Transparenz eine Rolle. Der Kampf um Aufmerksamkeit nimmt zu und mit den neuen Kanälen haben die Fähigkeiten, Inhalte zu vereinfachen an Bedeutung gewonnen. Das ist allerdings eine Gratwanderung, denn nicht alle Sachverhalte lassen sich so noch sachgerecht vermitteln. Auch die Emotionalisierung von Inhalten ist heute bedeutender als früher, womit auch Facetten von Marketing im Kommunikationsalltag einen erhöhten Platz einnehmen.

Grafik 1

Digitalisierung in der Kommunikation



© gfs.bern, HarbourClub CCO Compass, Oktober 2014

Mit der Digitalisierung verschwimmen die Grenzen zwischen Disziplinen mit Kommunikationsbezug wie HR, Marketing und IT, aber auch zwischen den Disziplinen der Organisationskommunikation selbst. Das betrifft vor allem die interne und die externe Kommunikation. Die integrierte Kommunikationsführung ist demnach schlagartig wichtiger geworden. Mit Newsrooms wird dieser Verschmelzung in grösseren Organisationen bereits Rechnung getragen. Dies scheint in der Strukturierung der Kommunikation eine sinnvolle Reaktion auf die aktuellen Herausforderungen. Im Vordergrund stehen dabei nicht zwingend mehr Ressourcen für die Kommunikation, sondern eine tiefgreifende Anpassung an die Kommunikationsbedürfnisse der Gegenwart und der Zukunft. Allerdings ist der hohe Kostendruck, der auch auf die traditionell ressourcenarme Organisationskommunikation ausgeübt wird, in diesem sehr dynamischen Umfeld, ein teilweise von CCOs offen adressiertes Problem.

Eine Problematik im Umgang mit Ressourcen ist der zunehmende Anspruch an Messbarkeit des Kommunikationserfolgs. Reputationsmessung und Kommunikationscontrolling stehen bisher wenig auf dem Radar der CCOs. Mit dem auf strategischer und operativer Ebene gewachsenen Verständnis für die hohe Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit und der Reputation in der Führung von

Organisationen, sind auch die Bedürfnisse gewachsen, die Entwicklung zu messen und die Dynamik zu verstehen. Solche Messungen gehen weit über klassische oder multimediale Medienanalysen hinaus. Allerdings werden bisher Indikatoren erhoben, die stark durch Marktlogik und Kundensichten definiert werden, was nicht dem langfristigen gesellschaftlichen Reputationsverständnis der Kommunikationsführung entspricht.

Organisationen sind gefordert, mit dem Kontrollverlust in der Digitalisierung konstruktiv umzugehen. Dafür braucht es die Entwicklung und Durchsetzung einer Dialogstrategie, die im Wesentlichen auf einen Kulturwandel in den Organisationen zielt. Organisationen sind hierarchisch strukturiert und das Controlling durchdringt parallel zur Kommunikation die Welt der Organisationen. Die chaotisch anmutenden Anforderungen der neu auszurichtenden Kommunikation stellen Vorstellungen von Hierarchie und Kontrolle auf den Kopf.

Noch deutlicher als bisher ist die Querschnittsfunktion der CCOs durch die Digitalisierung erkennbar. Die drei Dimensionen der Kommunikationsführung Management, Führung und Beratung sind ebenfalls in einer "digitalen" Transformation. Konkret sollten sich CCOs direkt und indirekt darauf hinwirken, dass die Transformation der Organisationen in das Dialogzeitalter möglich wird. Eine Dialogstrategie ist nötig und dank klaren Zielen und einer überzeugenden Strategieumsetzung kann ein Kulturwandel in den Organisationen in Richtung Dialogfähigkeit angestrebt werden. In der Beratung und der Führung ist eine schnelle Anpassung an die Dynamik der digitalen Transformation wesentlich. Kommunikationschefs sind gefordert, die Entwicklung auch operativ im eigenen Bereich aber auch in den Schnittstellen zur Organisation anzuführen.

Grafik 2

© gfs.bern, HarbourClub CCO Compass, Oktober 2014

Das olympische Motto wird oft mit "Dabeisein ist Alles" verwechselt. Angesichts der hohen Dynamik in der Kommunikation kann diese Haltung aber nicht mehr genügen. Das richtige Motto der olympischen Spiele der Neuzeit und für die Ausrichtung der Kommunikationsführung lautet nämlich "Schneller, höher und stärker" (citius, altius, fortius). Für diese sportlichere Ausrichtung der Rolle des CCOs gibt es gute Gründe:

Schnell müssen Kommunikationsverantwortliche von Getriebenen im Kommunikationszeitalter zu Treibern werden. Höher muss dafür die Position der CCOs werden. Und stärker muss der CCO als Manager werden. Er muss auf Augenhöhe mit dem Top-Management die Geschäftstätigkeit diskutieren können, denn nur so kann er Einfluss in die Entscheidungsfindung nehmen und die eigene Position in Kooperation stärken. Ohne grösseren Einfluss droht, dass bei steigenden Anforderungen die Ressourcen für die Kommunikation gekürzt werden. Die Dialogstrategie kann hierfür ein Schlüssel sein.

Die Arbeitshypothesen

Mit insgesamt vier Arbeitshypothesen möchten wir auf Basis der internen Auslegeordnung die Diskussion im HarbourClub anstossen.

Arbeitshypothese 1: Die Anforderungen an die Kommunikationsleitung steigen in Bereich des Managements, der Führung und der Beratung

Reputationsmanagement ist durch die Digitalisierung definitiv eine permanente Aufgabe geworden. Relevante Reputationsfragen können unverhofft an praktisch allen Stellen der Organisation auftreten. Die Mitverantwortung der Kommunikation für die Reputation verlangt nach einer Ausweitung des Einflussbereiches der Kommunikation und nach einer integrierten Kommunikationsführung. Damit steigen die Anforderungen im Bereich des strategischen Managements aber auch an die Führung und Durchsetzung dieser Leitlinien. Nicht zuletzt weitet sich die Beratungstätigkeit über das Top-Management auf alle Bereiche der Organisation aus.

Arbeitshypothese 2: Die Dialogstrategie hat aus Sicht der CCO-Entwicklung eine Schlüsselfunktion, um die Chancen der Digitalisierung wahrzunehmen

Die Kommunikationsleitung hat grosse Chancen in der Transformation der Kommunikation, weil sie mit der Macht von Anspruchsgruppen und dem Kontrollverlust in der Kommunikation am meisten Erfahrung hat. Um die Chancen zu wahren, braucht es eine auf die Organisation abgestimmte Dialogstrategie. Klassische Strategien im Bereich der Kommunikation gehen weiterhin von zu klaren Hierarchien und einer kontrollierbaren Kommunikation aus. Der zielorientierte Aufbruch in das Dialogzeitalter ist eine Notwendigkeit für die Organisationen und eine Verantwortung für die Entwicklung der Organisationskommunikation.

Arbeitshypothese 3: Parallel zur Verschmelzung der Kommunikationsdisziplinen muss die Rolle des Kommunikationschefs weiter ausdifferenziert werden

Vor der Transformation genügte das Vertrauen des Top-Managements, die Pflege der Netzwerke in die Medien und die korrekte Verteilung der Kommunikationsbälle. So konnten CCOs am Dialog teilhaben und ihre Rolle ausfüllen. Mit der Ausweitung der Ansprüche und der Ausweitung der Dialogansprüche in der gesamten Organisation muss sich die Rolle der Kommunikationschefs weiter ausdifferenzieren. Kommunikationschefs müssen sich auf allen Ebenen ihrer Tätigkeit entwickeln und in dieser Entwicklung ihre Ansprüche auch klarer durchsetzen. Ohne ausreichend Einfluss und mehr Ressourcen werden andere Teile der Organisation zusehends die Kommunikationshoheit einfordern und die Chancen der Digitalisierung realisieren.

Arbeitshypothese 4: Bewährte Kommunikationsrezepte bewahren nicht vor fundamentalem Wandel aufgrund der Digitalisierung

Die Kommunikationsleitung steht in einem stetigen Dialog zu Gruppen mit hohen und unterschiedlichen Ansprüchen. Die Rezepte, um einen guten Dialog zu führen, haben sich wenig gewandelt: Gutes Verständnis der Ansprüche, Glaubwürdigkeit und Transparenz verbunden mit dem Mut, komplexe Sachverhalte korrekt zu vereinfachen, waren schon früher bedeutend. Die Digitalisierung stellt aber neben klassischen Ansprüchen an die Kommunikation bezüglich Organisation und Reaktionsfähigkeit, Durchdringung der gesamten Organisation, neuen Anspruchsgruppen und Kontrollverlust in der Kommunikation nicht nur akzentuierte klassische Ansprüche, sondern verlangt nach einem fundamentalen Wandel der Kommunikation.

gfs.bern-Team

LUKAS GOLDER

Senior Projektleiter, Mitglied der Geschäftsleitung, Politik- und Medienwissenschafter, MAS FH in Communication Management

Schwerpunkte:
Integrierte Kommunikations- und Kampagnenanalysen, Image- und Reputationsanalysen, Medienanalysen/Medienwirkungsanalysen, Jugendforschung und gesellschaftlicher Wandel, Abstimmungen, Wahlen, Modernisierung des Staates, Gesundheitspolitische Reformen.

Publikationen in Sammelbänden, Fachmagazinen, Tagespresse und auf dem Internet

MEIKE MÜLLER

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Soziologin und Medienwissenschafterin

Schwerpunkte:
Datenanalyse, Programmierungen, Integrierte Kommunikationsanalysen, Qualitative Datenanalysen, Koordination Dienstleistungen, Medienanalysen, Recherchen, Visualisierungen

JOHANNA LEA SCHWAB

Sekretariat und Administration, Kauffrau EFZ

Schwerpunkte:
Desktop-Publishing, Visualisierungen, Projektadministration, Vortragsadministration

gfs.bern
Hirschengraben 5
Postfach 6323
CH – 3001 Bern
Telefon +41 31 311 08 06
Telefax +41 31 311 08 19
info@gfsbern.ch
www.gfsbern.ch

Das Forschungsinstitut gfs.bern ist Mitglied des Verbands Schweizer Markt- und Sozialforschung und garantiert, dass keine Interviews mit offenen oder verdeckten Werbe-, Verkaufs- oder Bestellabsichten durchgeführt werden.

Mehr Infos unter www.schweizermarktforschung.ch

SCHWEIZER MARKTFORSCHUNG
Kein Verkauf - Wissenschaftlich - Anonym

gfs.bern
Menschen. Meinungen. Märkte.