



Angewandte Linguistik

Markus Niederhäuser
Nicole Rosenberger

Kommunikation in der digitalen Transformation

Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf des strategischen Kommunikationsmanagements von Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz

In Zusammenarbeit mit
HARBOURCLUB

Working Papers
in Applied
Linguistics 15





Das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW betreibt Angewandte Linguistik als transdisziplinär orientierte Sprachwissenschaft. Diese befasst sich mit den Problemen der realen Welt, in denen Sprache eine zentrale Rolle spielt. Sie identifiziert, analysiert und löst diese Probleme einerseits durch die Anwendung linguistischer Theorien, Methoden und Resultate, andererseits durch die Entwicklung neuer theoretischer und methodischer Ansätze.

In der Reihe *Working Papers in Applied Linguistics* publiziert das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW Beiträge aus der eigenen Forschung.

Kontakt

ZHAW Angewandte Linguistik
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Theaterstrasse 15c
8400 Winterthur
Schweiz

Markus Niederhäuser
markus.niederhaeuser@zhaw.ch
Tel. +41 58 934 77 53

Nicole Rosenberger
nicole.rosenberger@zhaw.ch
Tel. +41 58 934 77 52

Das Forschungsprojekt «Kommunikation in der digitalen Transformation» wurde vom HarbourClub und von IBM Research finanziell und ideell unterstützt.

Markus Niederhäuser / Nicole Rosenberger 2018: Kommunikation in der digitalen Transformation. Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf des strategischen Kommunikationsmanagements von Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Working Papers in Applied Linguistics 15).

DOI 10.21256/zhaw-3866 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-3866>)

Inhalt

	Abstract	4
1	Geleitwort von Dominique Morel, Präsident HarbourClub	5
2	Geleitwort von Dr. Karin Vey, IBM Research	7
3	Einleitung	8
4	Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation	9
5	Das Forschungsprojekt	13
5.1	Die Forschungsfragen.....	13
5.2	Das Vorgehen	13
5.3	Die befragten Expertinnen und Experten	15
5.4	Die Online-Befragung	17
5.5	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppen	18
6	Forschungsstand und theoretische Grundlagen	19
6.1	Die Entwicklung des Paradigmas strategischer Kommunikation	19
6.2	Aktuelle Strukturen und Rollen strategischer Kommunikation	20
6.3	Digitale Transformation	20
6.4	Digitale Transformation als Herausforderung für Corporate Communications	21
7	Die Rolle der Corporate Communications in der digitalen Transformation – das Framework	22
7.1	Selbsteinschätzung bezüglich digitale Transformation	23
7.2	Aufgaben auf der Mikrobene: Kommunikationsabteilung.....	25
7.3	Aufgaben auf der Mesoebene: Unternehmen	33
7.4	Aufgaben auf der Makroebene: Markt und Gesellschaft.....	38
8	Kompetenzen	44
9	Ausblick	48
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	50
	Bibliographie	51
	Die Autorinnen und Autoren	54

Abstract

Unternehmenskommunikation ist ein erfolgskritischer Faktor in der digitalen Transformation von Organisationen und steht zugleich selber unter grossem Veränderungsdruck. Das Forschungsprojekt «Kommunikation in der digitalen Transformation» erfasst die im Zuge der technologischen Entwicklungen und der digitalen Umgestaltung von Organisationen zu erwartenden Veränderungen der Corporate Communications und deren Handlungsbedarf. Dazu wurde ein Framework entwickelt und mittels Experteninterviews validiert, das die Rolle und die damit verbundenen neuen Aufgaben der Kommunikation definiert. In einer Online-Befragung von Kommunikationsverantwortlichen (CCOs) in der Deutschschweiz wurden der aktuelle Stand der Umsetzung dieser Aufgaben in der Praxis erhoben und ausgewählte Ergebnisse in zwei Fokusgruppengesprächen mit CCOs diskutiert. Das vorliegende «Working Paper» beschreibt die theoretischen Grundlagen der Studie, präsentiert das Framework «Rolle der Corporate Communications in der digitalen Transformation» und kontrastiert es mit den Ergebnissen der Online-Befragung und Fokusgruppen. Aus der Gegenüberstellung von Rollen und Aufgaben, die Kommunikation übernehmen sollte, und dem derzeitigen Entwicklungsstand wurde die «Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation» formuliert. Sie gibt Kommunikationsverantwortlichen Orientierung, wie die Unternehmenskommunikation und das Profil von CCOs zukünftig ausgerichtet und weiterentwickelt werden sollte.

Corporate communications is a critical factor for the success of the digital transformation of organizations while at the same time itself being under great pressure to change. The research project "Communication in the digital transformation" focuses on the changes expected in corporate communications and the consequent need for action in the wake of technological developments and the digital transformation of organizations. To investigate this, a framework that defines the new roles and associated responsibilities of corporate communications has been developed and validated by means of expert interviews. In an online survey of Corporate Communications Officers (CCOs) in German-speaking Switzerland, the current realisation of these responsibilities in actual practice was determined and selected results were considered in two focus group discussions with CCOs. This working paper explains the theoretical basis of the study, presents a framework on the role of corporate communications in the digital transformation, and contrasts the latter with the results of the online survey and focus groups. An agenda for communication in the digital transformation has been formulated from the comparison of roles and tasks that corporate communications should assume with the current state of development. It provides communications managers with guidance on how corporate communications and the profile of CCOs should be adapted and further developed in the future.

1 Geleitwort von Dominique Morel, Präsident HarbourClub

Die Digitalisierung betrifft die Kommunikation von Organisationen in zweifacher Hinsicht: Einerseits verändern Datenerkenntnisse, Personalisierung, Visualisierung und künstliche Intelligenz das Umfeld, in dem Kommunikation stattfindet, andererseits treibt die Kommunikation die Digitalisierung und die damit verbundenen Prozesse aktiv voran. Was bedeutet dies für das Stakeholder-Management?

Verstehen

Bereits heute ist Technologie die wichtigste Fachkompetenz für CCOs: Dies gaben 77 Prozent der Befragten in der hier vorliegenden Studie an. Der Einsatz neuer Technologien in der Kommunikation steckt aber in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen. Dabei wären gerade die Führungskräfte in Kommunikation, Marketing und Vertrieb prädestiniert dazu, als Vordenker innerhalb ihrer Organisationen zu agieren und das Erlebnis von Kunden, Mitarbeitenden und allen anderen Anspruchsgruppen neu und digital zu gestalten. Weshalb dies der IT-Abteilung und dem Chief Digital Officer überlassen?

Öffnen

Neue Kanäle und deren Integration in das Kommunikationsmanagement einer Organisation sind nichts Neues; fundamental ist hingegen eine andere Entwicklung: Uns steht das Zeitalter der vollständigen Transparenz bevor. Mit der neuen Arbeitswelt, Social Media und Technologien wie Blockchain müssen Organisationen im Dialog zusehends auf Offenheit setzen oder aber damit rechnen, dass Dritte volle Transparenz schaffen. Klassische Gatekeeper-Rollen verändern sich – oder fallen weg. Neue Multiplikatoren entstehen: Alle Stakeholder werden auch zu potenziellen Kommunikatoren, Influencern und Whistleblowern. Wie sieht dieser Dialog auf Augenhöhe aus?

Vernetzen

Das Internet der Dinge, der Einsatz von Algorithmen sowie eine rasche Automatisierung schaffen eine ganz neue Welt von intelligenter Zusammenarbeit zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern. Diese Interaktionen gilt es entsprechend mit Inhalten zu bespielen, welche der veränderten Realität gerecht werden. Neue Fragen stellen sich: Welche Allianzen bilden wir? Wie viele Sinne muss Kommunikation ansprechen? Und wie gestaltet sich ein Dialog von Maschine zu Maschine – ganz ohne menschliches Zutun? Die Basis für diese Inhalte und Formen bildet ein intelligent verknüpftes Kommunikationsmanagement, das in Echtzeit agiert. Wie sieht das Erfolgsmuster aus?

Antizipieren

Wollen Führungs- und Fachkräfte der Kommunikation in dieser “brave new world“ bestehen, müssen sie sich auch neu erfinden: Den CCOs, CMOs und weiteren C-Levels kommt die Aufgabe zuteil, in einer immer unübersichtlicheren und komplexeren Welt Entwicklungen einzuordnen, zu priorisieren und zu antizipieren. Nur wer heute schon die Herausforderungen von morgen mit den Instrumenten von morgen

angeht, hat auch einen Platz in der Zukunft der Kommunikation. Haben wir den Mut zur Innovation?

Der vorliegenden Studie kommt das Verdienst zu, die richtigen Fragen im Hinblick auf die Rolle und die Aufgaben der Kommunikation in der digitalen Transformation gestellt zu haben und erste Antworten auf die drängenden Fragen zu liefern. Diese können den CCOs als Kompass dienen in einer Phase, wo die Kommunikationsbranche im fundamentalen Umbruch steht.

Dominique Morel

Präsident HarbourClub

Partner – Head Marketing, Communications & Sales, Partner bei KPMG

2 Geleitwort von Dr. Karin Vey, IBM Research

Treibende Kraft der digitalen Transformation ist die technologische Entwicklung. Dabei spielt künstliche Intelligenz eine immer grössere Rolle. Sie erlaubt insbesondere, aus unstrukturierten Daten Sinn und darin verborgenes Wissen sichtbar zu machen. 80 Prozent der heute vorhandenen Daten sind unstrukturiert. Mit Hilfe von kognitiven Assistenten können diese strukturiert und damit für vielfältige Anwendungen nutzbar gemacht werden. Das verändert unsere Arbeits- und Lebenswelt und eröffnet Organisationen neue Möglichkeiten, stellt sie aber auch vor neue Herausforderungen. Wenn Entscheidungen zunehmend auf der Basis von computer-gestützten Datenanalysen gefällt werden, dann brauchen Führungskräfte und Mitarbeitende neue Kompetenzen. Dabei geht es nicht nur um technologisches Know-how, sondern auch um eine digitale Medienkompetenz in einem breiten Verständnis und um Kernkompetenzen wie Abstraktionsfähigkeit, Kreativität, Empathie oder kritisches Denken. Denn der Mensch setzt den Rahmen, in dem die Technologie zum Einsatz kommt.

Diesen Rahmen müssen Organisationen für sich in der Auseinandersetzung mit Markt und Gesellschaft klären, vermitteln und umsetzen. Hierbei ist die Unternehmenskommunikation ein wichtiger Partner von Geschäftsleitung, Business Development, IT und HR. Sie hat unter anderem die artikulierten Ansprüche der verschiedenen Stakeholder ins Unternehmen einzubringen, hat als Bedenken-träger auf interne und externe Akzeptanz- und Glaubwürdigkeitsprobleme aufmerksam zu machen und Transparenz über Absicht und Einsatz von Technologien zu schaffen.

Die vorliegende Studie setzt hier an. Sie zeigt systematisch, welchen Beitrag die Unternehmenskommunikation für Organisationen im digitalen Wandel leisten kann und muss, damit die Technologie im Sinne des Menschen eingesetzt und weiterentwickelt werden kann.

Dr. Karin Vey

Executive Innovation Consultant, Think Lab, IBM Research

3 Einleitung

Die digitale Transformation fordert Wirtschaft und Arbeitswelt heraus. Durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verändern sich betriebliche Prozesse, Geschäftsmodelle und Kundeninteraktionen grundlegend und in sehr hohem Tempo. Wer mithalten will, muss nicht nur neue Technologien einführen, sondern insbesondere seine organisationalen Strukturen, aber auch die Führungs- und Unternehmenskultur verändern, seine Mitarbeitenden weiterentwickeln und intern und extern Verständnis für die Transformation schaffen. Das Gelingen dieser grossen Veränderungsprozesse hängt auch von der Unternehmenskommunikation ab. Sie sollte die Digitalisierung der Kommunikationskanäle weiter vorantreiben, die digitale Transformation der Organisation nach innen und aussen kommunizieren und sich in den kommenden Jahren entscheiden, ob und wie sie Künstliche Intelligenz einsetzen will. Dies wird eine neue Phase digitalisierter Kommunikation entlang des gesamten Kommunikationsmanagement-Prozesses einläuten.

Wo stehen Unternehmen und Organisationen in der Schweiz bezüglich digitaler Transformation? Mit welchen Herausforderungen sehen sie sich konfrontiert? Dazu gibt es verschiedene Studien zu einzelnen Organisationstypen, etwa zu Klein- und Mittelunternehmen oder zu Verwaltungen. Andere aktuelle Untersuchungen fokussieren auf die Veränderungen und Herausforderungen der Arbeitswelt. Anders sieht die Datenlage in Bezug auf Unternehmenskommunikation¹ aus. Hier gibt es einige empirische Studien und theoretische Beiträge zu spezifischen Themen wie beispielsweise Social Media, Newsroom-Struktur oder Content Marketing. Es fehlen hingegen Daten dazu, wo die Kommunikationsabteilungen generell im Hinblick auf die digitale Transformation stehen und in welche Richtung sie sich entwickeln sollten.

Hier setzt die vorliegende Studie an. Sie untersucht Entwicklungsstand und Aufgaben der Kommunikation in der digitalen Transformation und zeigt prioritäre Handlungsfelder für ein strategisches Kommunikationsmanagement, das auch in der nächsten Phase der Digitalisierung einen substanziellen Beitrag zur Wertschöpfung leistet.

¹ Unternehmenskommunikation wird in diesem Beitrag als Managementfunktion verstanden, die für die strategische Koordination aller Kommunikationsprozesse verantwortlich ist, die zwischen Unternehmen und ihren internen und externen Stakeholdern ablaufen. Sie ist für die strategische Ausrichtung der Unternehmenskommunikation zuständig, verantwortet die Organisationsdarstellung und hat den Zweck, einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung von Legitimation und Reputation des Unternehmens zu leisten (in Anlehnung an Will 2008: 63-65 und Cornelissen 2014: 5). In diesem Beitrag werden die Begriffe Unternehmenskommunikation und Corporate Communications synonym verwendet.

4 Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation

Aus den Erkenntnissen der Forschungsarbeit wurde eine Agenda mit zehn Punkten formuliert. Sie gibt Orientierung, wie Kommunikationsverantwortliche die Unternehmenskommunikation zukünftig ausrichten und weiterentwickeln sollen.

1. Der Fokus muss sich von der Digitalisierung der Kommunikation zur Kommunikation der Digitalisierung verlagern.

Die Digitalisierung der Kommunikation wird in den Kommunikationsabteilungen seit vielen Jahren vorangetrieben. Durch die Fixierung auf die digitalen Kanäle – und insbesondere auf Social Media – ist die kommunikative Begleitung der digitalen Transformation des ganzen Unternehmens in vielen Fällen zu kurz gekommen. Die Digitalisierung der Kommunikation wird in den kommenden Jahren zweifelsohne weitergehen. Kommunikationsverantwortliche sollten aber ihre Aufmerksamkeit vermehrt darauf richten, wie die digitale Transformation intern und extern kommunikativ begleitet werden kann.

2. Die Integration der Kommunikationsfunktionen wird weiter zunehmen. Die Position des CCOs muss neu definiert werden.

Braucht es überhaupt noch eine Abteilung Unternehmenskommunikation? Muss Kommunikation nicht breiter, integraler gedacht werden? Das alte Postulat der integrierten Kommunikation erhält durch die Digitalisierung neuen Aufwind. Unternehmenskommunikation, Marketingkommunikation und HR-Kommunikation rücken näher zusammen denn je. Im Corporate Newsroom sollten sie zwingend zusammenstehen. Der CCO muss seine neue Position finden: leitet er als "Business Leader" alle Bereiche? Als Mitgestalter und Moderator der digitalen Transformation kann er eine treibende Kraft werden.

3. Der CCO muss neue Schnittstellen pflegen, u.a. zum Chief Digital Officer. Die klassischen Schnittstellen zum CMO, CHRO und CIO bleiben wichtig.

Die Digitalisierung macht das interne Netzwerk des CCO noch vielfältiger und anspruchsvoller. Während die klassischen Schnittstellen bestehen bleiben, müssen die Verbindungen zu den technologischen Kompetenzen im Unternehmen intensiviert werden. Der Chief Digital Officer wird zum Brennpunkt der Digitalisierung, bei ihm laufen viele Fäden im Unternehmen zusammen. Eine starke Brücke zum CDO

zu bauen ist für den Kommunikationsverantwortlichen Pflicht: Während der CDO stark auf Technologie und Organisationsentwicklung fokussiert ist, deckt der CCO kommunikative Aspekte der digitalen Transformation ab.

4. Der CCO bleibt Herr der Botschaften, muss aber auch zum Herr der Daten werden. Sein Profil verändert sich: Technologisches Verständnis wird eine neue Schlüsselkompetenz.

Der CCO bleibt auch in der digitalen Transformation zuständig für das strategische Storytelling, für das multimediale Ausspielen der Unternehmensbotschaften. Diese Aufgaben lassen sich in Zukunft aber nur noch durch den Einsatz von digitalen Technologien erfolgreich bewältigen, etwa durch datengetriebene Analysen von Stakeholder-Verhalten oder automatisierte Textproduktion und -distribution. Dies verlangt nach einem veränderten Kompetenzprofil des CCO. Technologisches Know-how gewinnt für Kommunikationsverantwortliche enorm an Bedeutung.

5. Die Kommunikation muss technologisch einen Quantensprung machen: KI unterstützte Applikationen werden die Analyse, das Messaging und das Design grundlegend verändern.

Die Digitalisierung ist in vielen Kommunikationsabteilungen weit fortgeschritten. Die digitalen Kanäle sind zu Leitmedien geworden, Printmedien werden nur noch komplementär eingesetzt. Künstliche Intelligenz (KI) verspricht nun einen weiteren Quantensprung. Von der Analyse über die Strategieentwicklung, vom Storytelling bis zur Wirkungskontrolle werden in Zukunft kognitive Assistenten die Arbeit der Kommunikationsverantwortlichen und -mitarbeitenden unterstützen.

6. Die Organisation der Kommunikationsfunktion muss drei Ansprüche erfüllen: Themenmanagement strategisch betreiben, Themen multi-modal und crossmedial ausspielen, «time to market» verkürzen.

Wer die Kommunikationsabteilung konsequent auf die Digitalisierung ausrichtet, wird auch die Organisation anpassen müssen. Strukturen und Prozesse müssen sicherstellen, dass die strategischen Themen des Unternehmens («Inside-out»), aber auch die in Markt und Gesellschaft relevanten Themen und Issues («Outside-in») aufgegriffen, bearbeitet und zum richtigen Zeitpunkt über die richtigen Kanäle in der richtigen Form kommuniziert werden. Das von vielen Unternehmen bereits angewendete Newsroom-Modell scheint diesen Anforderungen am besten zu genügen.

7. Die Kommunikationsbefähigung der Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter muss zu einem der wichtigsten Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation werden.

Die Kommunikationsverantwortlichen sehen als wichtigste Herausforderung der kommenden Jahre, die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken. Diese Aufgabe liegt im Schnittpunkt von Kommunikation, HR und IT, wobei die Kommunikation im eigenen Interesse eine Führungsrolle anstreben sollte. Mitarbeitende sind die besten Botschafter: Kommunikationsbefähigte und auf den sozialen Medien aktive Mitarbeitende können animiert werden, als Corporate Influencer zu wirken. Mitarbeitende mit Themen- und Kanalkompetenz sind die attraktivsten, weil authentischsten Botschafter für das Unternehmen.

8. Influencer in Form von Bloggern oder Content Creators müssen strategisch in das Kommunikationsmanagement eingebunden werden.

Der enge Fokus der Kommunikationsabteilungen auf die klassischen Medien und deren Journalisten muss ausgeweitet werden. Externe Influencer, die sich über Blogs, Tweets und andere soziale Medien über das Unternehmen äussern, werden zu wichtigen Botschaftsvermittlern und müssen systematisch bearbeitet werden. Mit kritischen Stimmen sollte der Dialog gesucht werden.

9. Das Monitoring im Unternehmen muss verstärkt auf Themen rund um die Digitalisierung ausgerichtet werden. Die Kommunikation stellt die Outside-In-Perspektive sicher.

Der gesellschaftliche Diskurs dreht sich zunehmend um Themen, die im weitesten Sinn mit der Digitalisierung zusammenhängen. Diese reichen vom Roboter als Arbeitsplatz-Vernichter über Datensicherheit und -missbrauch bis zum veränderten Verhalten von Medien-Produzenten und -Rezipienten. Ein systematischer Issues-Management-Prozess bindet solche Themen ein, auch wenn sie erst auf den zweiten Blick Relevanz fürs Unternehmen entfalten. Eine solche Outside-In-Perspektive kann über ein ausgebautes Community Management befördert werden.

10. Datensicherheit muss zu einem Kernthema der digitalen Transformation und damit auch der Kommunikation werden. Das Krisenpotenzial ist beträchtlich.

Daten sind der wichtigste Rohstoff im digitalen Zeitalter. Gleichzeitig hat die Sensibilität der Bevölkerung in Bezug auf Datensicherheit und -missbrauch in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Deshalb wird dieses Thema für alle Unternehmen zu einem Dauerbrenner: für das Topmanagement, welches der Datensicherheit höchste Priorität einräumen muss; für die Kommunikation, die das Thema aufgrund seines Krisenpotenzials ständig auf dem Radar haben muss.

5 Das Forschungsprojekt

Immer mehr Unternehmen und Organisationen beginnen, die Digitalisierung konsequent in ihre strategischen Überlegungen miteinzubeziehen, künstliche Intelligenz zu implementieren und neue Strukturen und Prozesse zu entwickeln. Dies ist nicht nur ein zentrales Thema für die Unternehmenskommunikation, sondern betrifft die Kommunikationsabteilungen ebenso direkt wie jede andere Unternehmensfunktion auch.

5.1 Die Forschungsfragen

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Studie darauf ab, die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Corporate Communications auf verschiedenen Ebenen zu erfassen. Auf der Mikroebene fokussiert die Untersuchung auf die digitale Transformation der Kommunikationsabteilung, auf der Mesoebene auf die Funktion der Unternehmenskommunikation im Transformationsprozess der gesamten Organisation und auf der Makroebene auf den Dialog mit Markt und Gesellschaft über die fortschreitende Digitalisierung der organisationalen Prozesse und deren Folgen. Dabei werden die folgenden Forschungsfragen bearbeitet:

- Welche Rollen hat Corporate Communications in der digitalen Transformation auf der Mikro-, Meso- und Makroebene zu übernehmen?
- Welche spezifischen Aufgaben sind mit diesen Rollen verbunden?
- Welche Kompetenzen sind für die Übernahme dieser Rollen und die Erfüllung dieser Aufgaben notwendig?
- Wie ist der Entwicklungsstand der Kommunikationsabteilungen von großen privaten und öffentlichen Unternehmen, von Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz bezüglich Rollen und Aufgaben?
- Wo besteht Handlungsbedarf? Welche Aufgaben sind prioritär anzugehen?

5.2 Das Vorgehen

Schritt 1: Identifizierung der wichtigsten zukünftigen Entwicklungen

Ausgangspunkt der Studie waren die technologischen Trends und die zukünftigen Entwicklungen in sich digitalisierenden Unternehmen und in den Kommunikationsabteilungen im Besonderen. Um diese zu erfassen, wurden explorative Gespräche mit Dr. Karin Vey, Trend- und Innovationsexpertin des IBM-Research Lab in Rüschlikon geführt und aktuelle Studien zu Informations- und Kommunikationstechnologie und zur digitalen Transformation von Unternehmen recherchiert und ausgewertet. Um die Herausforderungen der Digitalisierung für die Unternehmenskommunikation zu erfassen, wurde der aktuelle Stand der Wissenschaft in den Bereichen Kommunikationswissenschaft, Marketing, Human Resources und strategisches Management und der aktuelle Branchendiskurs in Fachmagazinen analysiert.

Schritt 2: Entwicklung Framework der zukünftigen Rollen und Aufgaben der Unternehmenskommunikation

Die erarbeiteten Trends und Entwicklungen waren die Grundlage, um in einem ersten Schritt ein Framework zu entwickeln, in dem die Rollen der Unternehmenskommunikation auf der Mikro-, Meso- und Makroebene und die damit verbundenen Aufgaben erfasst und strukturiert werden können. Das Framework bildet den anzustrebenden Soll-Zustand ab.

Schritt 3: Experteninterviews zum Potenzial der Unternehmenskommunikation für die digitale Transformation der Organisation

Um das in der ersten Phase entwickelte Framework zu validieren und vertiefen, wurden 12 Expertinnen und Experten aus der Praxis zu zukünftigen Rollen und Aufgaben der Unternehmenskommunikation und zu den dazu notwendigen Kompetenzen interviewt. Diese Experteninterviews wurden ab Mitte 2017 bis Anfang 2018 durchgeführt.

Für die Interviews wurde ein interdisziplinäres Sample aus Expertinnen und Experten aus den Bereichen Human Resources, Marketing, Corporate Communications, Change Management und Kommunikationsberatung zusammengestellt. Damit sollte nicht nur die Perspektive der Kommunikationsverantwortlichen erfasst werden, sondern auch die Aussensicht auf und die Erwartungen an die Unternehmenskommunikation. Beim Sampling wurde überdies darauf geachtet, dass es sich um visionäre, gut vernetzte Persönlichkeiten handelt, die in oder für Unternehmen tätig sind, in denen die digitale Transformation bereits einen hohen Stellenwert hat. Neun Expertinnen und Experten arbeiten in privaten oder öffentlichen Unternehmen, drei stammen aus der strategischen Kommunikationsberatung (vgl. Übersicht Experteninterviews, Kap. 5.3). Die transkribierten Interviews wurden mittels Inhaltsanalyse ausgewertet und das Framework entsprechend justiert.

Schritt 4: Onlinebefragung von Chief Communications Officers zur aktuellen Nutzung des Potenzials

In Anlehnung an das in den Experteninterviews diskutierte und angepasste Framework wurden im Januar/Februar 2018 in einer Online-Umfrage CCOs grosser privater und öffentlicher Unternehmen, aber auch von Verwaltungen und Non-Profit-Organisation in der Deutschschweiz befragt. Angeschrieben wurde eine Ausgangsstichprobe von 345 CCOs von Schweizer Unternehmen, Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen und Verbänden. Berücksichtigt man die 44 stichprobenneutralen Ausfälle, ergab sich eine Befragungsstichprobe von 301 CCOs. Mit 91 vollständig ausgefüllten Fragebogen betrug der Rücklauf 30 Prozent.

In einem ersten Teil wurden die CCOs gefragt, wie weit ihre Organisation in der digitalen Transformation ist und welche Aufgaben Corporate Communications dabei bereits heute übernimmt. Zwei weitere Frageblöcke bezogen sich auf die Herausforderungen der Kommunikation in der digitalen Transformation und auf die

Kompetenzen von Kommunikationsverantwortlichen, die für die Zukunft als notwendig erachtet werden (vgl. Übersicht Online-Befragung, Kap. 5.4).

Schritt 5: Fokusgruppen zu prioritären Handlungsfeldern der Unternehmenskommunikation

Mitte März 2018 wurden zudem zwei eineinhalbstündige Fokusgruppen-Gespräche mit je sechs Kommunikationsleiterinnen und -leitern durchgeführt. Hier wurde bei der Zusammenstellung des Samples darauf geachtet, dass unterschiedliche Organisationstypen vertreten waren. So nahmen Vertreterinnen und Vertreter von privaten und öffentlichen Unternehmen und von Verbänden sowie ein Kommunikationsberater teil (vgl. Übersicht Teilnehmer Fokusgruppen, Kap. 5.5).

Nach einer kurzen Präsentation des entwickelten Frameworks und von ausgewählten Ergebnissen der Online-Befragung wurden Stand, Chancen und Risiken einzelner Rollen und Aufgaben diskutiert und prioritäre Handlungsfelder identifiziert. Der Leitfaden für die beiden Fokusgruppengespräche enthielt Fragen zu Chancen und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz in der Kommunikationsarbeit sowie zu Rollen und ausgewählten Aufgaben auf der Meso- und Makroebene.

Schritt 6: Agenda zur zukünftigen Entwicklung der Unternehmenskommunikation erarbeiten

Aus der Synthese der Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen ist abschliessend eine Agenda zu den in der digitalen Transformation notwendigen Veränderungen der Kommunikationspraxis formuliert worden. Sie soll der Kommunikationspraxis, aber auch der Aus- und Weiterbildung zur Orientierung dienen und zeigt zugleich Ansatzpunkte zukünftiger Forschung auf.

5.3 Die befragten Expertinnen und Experten

Die zwölf befragten Expertinnen und Experten, mit denen das vorliegende Framework validiert wurde, werden im Folgenden in alphabetischer Folge porträtiert – neun von ihnen sind Unternehmensvertreter, drei strategische Berater. Im Forschungsbericht finden sich prägnante Zitate aus den Gesprächen.



Dr. Kathrin Amacker
Mitglied SBB Konzernleitung,
Leiterin Kommunikation



Karin Baltisberger
Leiterin Unternehmenskommunikation,
die Mobiliar



Tobias Billeter
Head Corporate Communications,
Digitec Galaxus AG



Falk Bothe
Director Digital Transformation Office
Volkswagen Group



Egbert Deekeling
Senior Partner,
Deekeling Arndt Advisors



Matthias Graf
Gründungspartner BOLDT



Clarissa Haller
Head of Corporate Communications,
Siemens AG



Silvan Merki
Leiter Marketing Communication,
Postfinance AG



Dominique Morel
Partner - Head Marketing, Communi-
cations & Sales, KPMG



Marie-Christine Schindler
Agenturleiterin mcschindler.com,
Unternehmensberatung für Online-PR
und strategische Kommunikation



Christoph Sieder
Head of Corporate Communications
& Public Affairs,
ABB Asea Brown Boveri Ltd



Dr. Hans C. Werner
Leiter Group Human Resources,
Swisscom

5.4 Die Online-Befragung

Erfolgreich angeschrieben wurden die CCOs von 301 Organisationen in der Schweiz. Mit 91 ausgefüllten Fragebogen konnte ein Rücklauf von 30 Prozent erzielt werden. Die 91 CCOs, welche den Fragebogen ausgefüllt haben, verteilen sich auf folgende Organisationstypen:

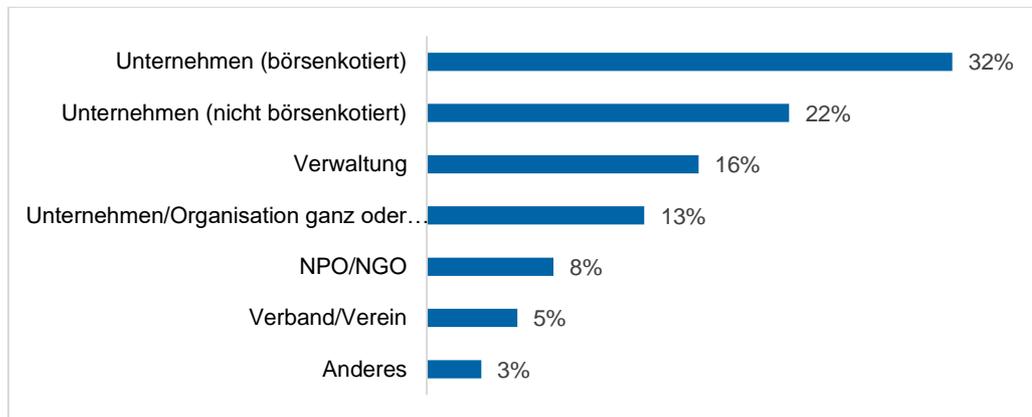


Abbildung 1: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationstypen. Online-Befragung von CCOs 2018 (n=91)

Im Folgenden werden Auswertungen über alle Organisationstypen hinweg gezeigt. In einigen wenigen Fällen werden typenspezifische Aussagen gemacht. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass Tendenzen zwar erkennbar sind, diese aber bei einigen Fällen aufgrund geringer Fallzahlen nicht durch Signifikanztests abgestützt werden konnten.

Der Fokus der Untersuchung lag auf grösseren Unternehmen und Organisationen. Vier von fünf der befragten CCOs arbeiten in einem Unternehmen mit über 500 Mitarbeitenden, jeder Dritte gar in einer Organisation mit 5000 und mehr Angestellten.

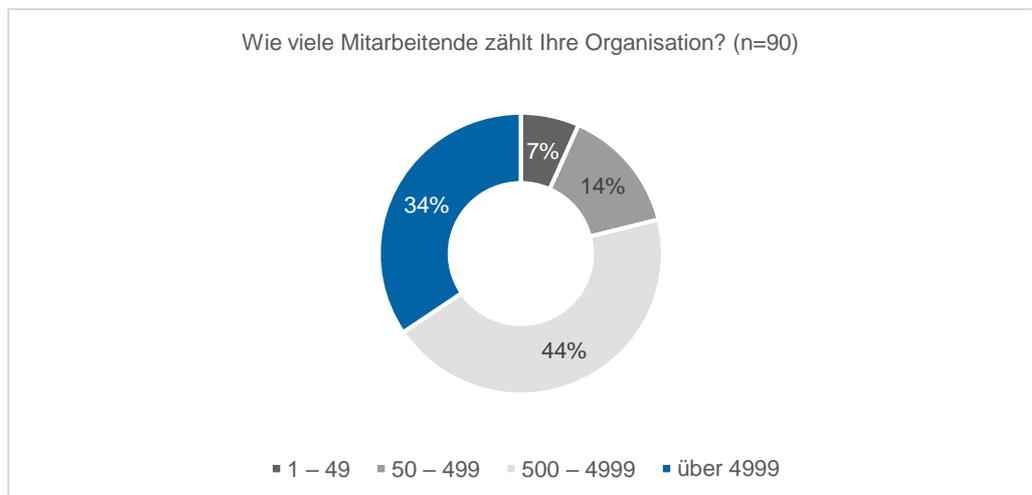


Abbildung 2: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationsgrösse. Online-Befragung von CCOs 2018

Mehr als ein Drittel der befragten CCOs leitet ein Kommunikationsteam mit zehn oder mehr FTE, ebenfalls mehr als ein Drittel verfügt nur über ein bis fünf FTE. Knapp 30 Prozent verfügen über sechs bis zehn FTE-Ressourcen.

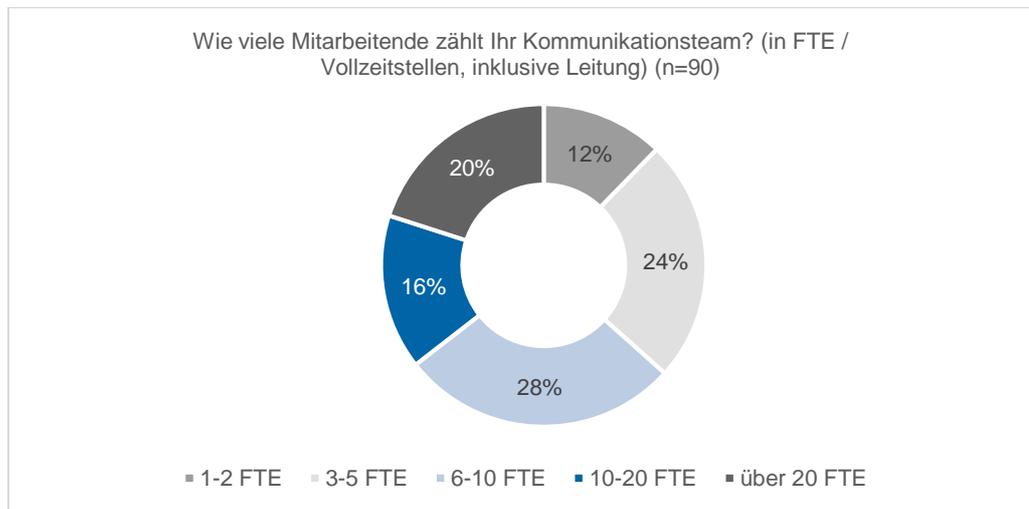


Abbildung 3: Fragebogen-Rücklauf nach Grösse des Kommunikationsteams. Online-Befragung von CCOs 2018

5.5 Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppen

In den beiden Fokusgruppen diskutierten je sechs Kommunikationsexpertinnen und -experten über den aktuellen Stand sowie über Chancen und Risiken einzelner Rollen und Aufgaben. Die Teilnehmenden sind im Folgenden in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

Teilnehmer/-in	Funktion
Daniel Bärlocher	Head of Corporate Communications, Swiss International Air Lines
Silvia Behofsits	Leiterin Unternehmenskommunikation, VBZ Verkehrsbetriebe Zürich
Tobias Billeter	Head of Corporate Communications Digitec Galaxus AG
Patrick Farinato	Global Head Marketing & Communications, Bank Vontobel AG
Alexander Fleischer	Head Brand, Marketing and Communications in Germany / Switzerland / Austria, EY
Andreas Jäggi	Andreas Jäggi Kommunikationsberatung
Dominique Morel	Head Marketing, Communications & Sales, KPMG
Salome Ramseier	Head Communication and Public Affairs, Holcim (Schweiz) AG
Dorothea Tiefenauer	Leiterin Marketing/Kommunikation, Kaufmännischer Verband Schweiz
Daniel von Arx	Leiter Kommunikation, Luzerner Kantonalbank AG
Michael Wiesner	Leiter Kommunikation, Economiesuisse – Verband der Schweizer Unternehmen
Christoph Zimmer	Leiter Unternehmenskommunikation, Tamedia AG

Tabelle 1: Teilnehmende Fokusgruppen März 2018

6 Forschungsstand und theoretische Grundlagen

6.1 Die Entwicklung des Paradigmas strategischer Kommunikation

Funktion und Gestaltung von Unternehmenskommunikation, verstanden als „das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen² und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen“ (Mast 2016: 20), haben sich den Entwicklungen von Absatz-, Beschaffungs- und Meinungsmärkten entsprechend gewandelt. Die vier PR-Modelle³ Propaganda, Informationstätigkeit, asymmetrische Kommunikation und symmetrische Kommunikation von Grunig/Hunt (1984: 22) beschreiben nicht nur unterschiedliche Funktionen und Sender-Empfänger-Beziehungen, sondern auch eine diachrone Entwicklung von einer primär auf Aufmerksamkeit hin zu einer auf gegenseitige Verständigung zielenden Kommunikation.

Ehrhart (2017: 35) stellt ausgehend von den vier industriellen Revolutionen und der Entwicklung der Medien einen ähnlichen Verlauf fest. Er fokussiert dabei auf das jeweilige kommunikative Paradigma, dessen Zielgrösse und die damit verbundene Managementmethode: Während sich in der ersten industriellen Revolution das Propaganda-Paradigma etablierte, das auf Aufmerksamkeit abzielt und sich vertikaler Hierarchien bedient, bildete sich mit der zweiten industriellen Revolution Public Relations heraus, die auf Image fokussierte und arbeitsteilige Managementmethoden einsetzte. Demgegenüber entwickelte sich in der durch das Aufkommen des Internets geprägten dritten industriellen Revolution das Paradigma des Kommunikationsmanagements mit Fokus auf Reputation und Management by Objectives. Für die vierte industrielle Revolution schliesslich, die mit dem Social Web eng verbunden ist, sehen die Autoren Stakeholder-Management als zentrales kommunikatives Paradigma. Dabei geht es nicht mehr nur um Reputation, sondern zugleich auch um die Qualität der Beziehungen und Interaktionen mit den Stakeholdern. Ein solches Verständnis setzt funktionsübergreifende Kooperationen und eine nachfrageorientierte Ausrichtung der Kommunikation voraus und damit auch Methoden für das Arbeiten in Netzwerken (ebd.: 41-45).

Sowohl bei Grunig/Hunts (1984) symmetrischem Modell als auch bei dem von Ehrhart (2017) beschriebenen Stakeholder-Management wird das Verständnis von strategischer Unternehmenskommunikation als ein primär von innen nach aussen zielender Prozess aufgegeben. Stattdessen werden „Sinn und Verantwortung“ zu Leitthemen des Austausches zwischen Unternehmen und ihren internen und externen Stakeholdern (Ehrhart 2017: 36). Mission und Werte eines Unternehmens (Wolf 2017; Niederhäuser/Rosenberger 2017) werden entsprechend zu einem ganz zentralen Bezugspunkt der strategischen Unternehmenskommunikation.

² Der Begriff Unternehmen wird im Folgenden sowohl für private und öffentliche Unternehmen als auch für Verwaltung und Non-Profit-Organisationen benutzt.

³ Grunig/Hunt fassen unter dem Begriff Public Relations die gesamte institutionalisierte und autorisierte Kommunikation von Unternehmen zusammen: mit PR bezeichnen sie „the management of communication between an organization and its public“ (Grunig/Hunt 1984: 6).

6.2 Aktuelle Strukturen und Rollen strategischer Kommunikation

Parallel zu diesen Veränderungen der Ausrichtung der strategischen Kommunikation lässt sich feststellen, dass Corporate-Communications-Abteilungen vermehrt beim CEO angesiedelt sind. Sie werden nicht mehr nur als Support-Funktion für die Umsetzung der Unternehmensstrategie betrachtet, sondern werden oftmals zu einem wichtigen Treiber für deren Entwicklung (Roberts 2017; Tench et al. 2017: xxvi). Dies ist jedoch nur möglich, wenn Corporate Communications eng vernetzt ist mit Funktionen wie Controlling, Human Resources, Marketing oder Sales, und auch vermehrt datenbasiert arbeitet (ebd.: xxx). Entsprechend könnte sich die Rolle des CCO vom „strategic advisor“ zum „business leader“ entwickeln, der Marketing und Corporate Communications verantwortet (Roberts 2017).

Betrachtet man die Aktivitäten europäischer Unternehmenskommunikatoren, so lassen sich mit Murtarelli (2017) vier zentrale Rollen-Cluster unterscheiden: Während es in der operativen Rolle um die Umsetzung von Kommunikationsstrategien geht, zielt die erzieherische auf die Kommunikationsbefähigung von Mitarbeitenden ausserhalb der Kommunikationsabteilung ab. Die Entwicklung und Evaluation von Kommunikationsstrategien ist hingegen Sache der betriebswirtschaftlichen Rolle. In der reflektierenden Rolle geht es schliesslich um das Monitoring des Umfelds und die Überprüfung, ob Vision, Mission und Strategie des Unternehmens den Bedürfnissen von Markt und Stakeholdern entsprechen (Murtarelli 2017: 81f.).

6.3 Digitale Transformation

Im Zuge der digitalen Transformation, verstanden als «digitale Vernetzung von kommunikativen, betrieblichen und marktlichen Prozessen» (Förster 2017: 34), entstehen neue Produktions-, Geschäfts- und Marktmodelle. Dabei ist von einer disruptiven Entwicklung zu sprechen. Die neuen Wertschöpfungsfaktoren sind Daten und Wissen, die industrielle Massenproduktion wird durch individuelle Massenproduktion ersetzt und die Wertschöpfung verschiebt sich tendenziell vom Produkt zum Service (Bender et al. 2016: 9-11).

Der Kunde ist der grösste Gewinner und der wichtigste Treiber der Digitalisierung. Unternehmen müssen in seiner Welt präsent und relevant sein, seinen Bedürfnissen in der digitalen Welt gerecht werden und die „Customer Journey“ entsprechend ausrichten (Barghop et.al 2017: 7). Auf der Grundlage der Daten, die Kunden hinterlassen, können neue Geschäftsmodelle und Leistungsangebote entwickelt werden. Dies verlangt straffe Prozessstrukturen und zugleich neue, agile Formen von Führung und Zusammenarbeit (Bender et al. 2016: 7f.). Für Unternehmen heisst dies, die Balance von Flexibilität und Stabilität halten zu können. (ebd.: 14).

Die digitale Transformation beschränkt sich nicht auf die Einführung digitaler Tools und Instrumente, sondern verlangt ebenso danach, Leistungsangebote, Geschäftsfelder, Strukturen, Prozesse und Kultur zu verändern (Barghop et al. 2017: 8). Dabei handelt es sich um einen sehr langfristigen und ergebnisoffenen Prozess, der

nicht mit dem traditionellen Roll-Out-Modell des Change Managements bewältigt werden kann (ebd.: 9).

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist gleichermassen Ziel und Voraussetzung der digitalen Transformation (ebd.). Gemäss Capgemini (2017) zeichnet sich eine digitale Kultur durch die folgenden Merkmale aus: „Customer Centricity, Innovation, Data-driven Decision-Making, Collaboration, Open Culture, Digital-First-Mindset, Agility and Flexibility“. Der Kommunikation kommt die Aufgabe zu, diese Unternehmenskultur mit zu ermöglichen und sich zugleich selber entsprechend der digitalen Kultur zu entwickeln (Murtarelli 2017: 82; Afting et al. 2017: 69).

6.4 Digitale Transformation als Herausforderung für Corporate Communications

Unternehmenskommunikation hat zum einen die Digitalisierung und die damit verbundene Transformation zu kommunizieren. Zum andern muss sie die Transformation der Organisation über digitale Kanäle mit vorantreiben und schliesslich auch die Kommunikationsabteilung auf die Digitalisierung ausrichten (Förster 2017: 36). Letzteres bedeutet, Informationen in Echtzeit zur Verfügung zu stellen, aktuelle Entwicklungen einzuordnen sowie die Zielgruppen mit exklusiven und individualisierten Botschaften zu bedienen. Hinzu kommt der Anspruch eines einfachen Zugangs zu den digitalen Diensten des Unternehmens, der Schutz der Privatsphäre und ein entsprechend transparenter Umgang mit Daten (W.I.R.E. 2017).

Zugleich stellen die folgenden sechs technologischen Treiber Corporate Communications in Zukunft vor grosse Herausforderungen (vgl. W.I.R.E. 2017; Zerfaß et al. 2017 und 2016):

- **Big Data:** Nutzerverhalten kann in hoher Auflösung analysiert und Zielgruppen können entsprechend segmentiert werden.
- **Automatisierung von Prozessen:** einfache Bild-, Video-, Text- und Sprachinhalte können automatisch generiert und selbststeuernd distribuiert werden, mittels Social Bots können Konversationen zwischen Mensch und Maschine automatisiert geführt werden.
- **Intelligente Infrastruktur:** ermöglicht das Erfassen, Speichern und den Austausch von Daten und die aktive Teilnahme passiver Objekte in einem digitalen Netzwerk. Passive Objekte können so untereinander und mit Menschen in Interaktion treten.
- **Virtualisierung der Interaktion:** Augmented und Virtual Reality erweitern oder simulieren die physische Welt.
- **Digitale Plattformen:** Soziale Netzwerke und Messaging-Dienste führen dazu, dass für den informellen Austausch und die Verbreitung von Nachrichten Ökosysteme mit spezifischen Anforderungen und ständig neue Communitys entstehen.
- **Offener Zugang zu Produktionsmitteln:** Einzelpersonen und kleine Unternehmen können ohne hohe Kosten und mit geringem Aufwand grosse Reichweite für ihre Botschaften generieren.

7 Die Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation – das Framework

Im Folgenden wird zuerst das im Forschungsprojekt entwickelte und validierte Framework der Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation zusammenfassend beschrieben, danach werden die Aufgaben der Kommunikation einzeln vorgestellt und mit Daten aus den beiden qualitativen Erhebungen und der Online-Umfrage unterlegt (vgl. auch Rosenberger / Niederhäuser 2019).

Basis für die Entwicklung des Frameworks waren neben explorativen Gesprächen die Auswertung aktueller Studien und Fachdiskurse zur digitalen Transformation und zu Herausforderungen und Trends in der Unternehmenskommunikation (vgl. Kapitel 5.2). Mit zwölf Experteninterviews wurde das Framework anschliessend systematisch validiert. Die Expertinnen und Experten beurteilten das vorgelegte Framework ziemlich homogen. Sie schlugen primär Ergänzungen bei den Aufgaben sowie Anpassungen einzelner Begriffe vor. Nach der inhaltsanalytischen Auswertung aller Interviews wurde das Framework in einigen Punkten angepasst.



Abbildung 4: Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation

Das Framework beschreibt die Rolle von Corporate Communications auf drei unterschiedlichen Ebenen:

Auf der Mikroebene, der Ebene der Kommunikationsabteilung, wird die digitale Kommunikation der Organisation und damit deren Transformation überhaupt erst ermöglicht. Dabei müssen die Weichen in den Dimensionen Strategie, Struktur, Kultur und Technologie so gestellt werden, dass die digitale Transformation des Unternehmens unterstützt und beschleunigt wird. Dies setzt voraus, dass die Kommunikationsabteilung die eigene Transformation forciert.

Auf der Mesoebene – der Ebene der Organisation – hat Corporate Communications die digitale Transformation der Organisation mitzugestalten und zu begleiten. Zentrale Ansatzpunkte sind hier Beratung der Führungskräfte, aber auch die kommunikative Befähigung aller Mitarbeitenden.

Auf der Makroebene steht das Schaffen von gesellschaftlicher Akzeptanz für die digitale Transformation des Unternehmens im Vordergrund. Hier geht es primär darum, die Digitalstrategie zu erklären, die Innovationsfähigkeit zu belegen und das Übernehmen von Verantwortung sichtbar zu machen.

Im Folgenden werden die Aufgaben der Kommunikationsabteilung auf allen drei Ebenen einzeln beschrieben. Dabei fließen die Ergebnisse aller drei Erhebungen ein, wobei die Grafiken jeweils (quantitative) Ergebnisse der Online-Befragung zeigen. Der Fokus liegt nachfolgend primär in der Beschreibung der Aufgaben, die von Corporate Communications übernommen werden sollten. Haben die Befragungen gezeigt, dass die aktuelle Praxis, der Ist-Zustand, noch deutlich von den im Framework definierten Aufgaben abweicht, dann wird dieses Delta ebenfalls thematisiert.

7.1 Selbsteinschätzung bezüglich digitale Transformation

In der Online-Befragung wurde erhoben, wie die Befragten den Entwicklungsstand ihrer Kommunikationsabteilung bezüglich digitaler Transformation beurteilen.

85 Prozent der CCO sehen ihre Kommunikationsabteilung auf dem Weg der digitalen Transformation – zwischen 3 und 8 von 10 möglichen Punkten.

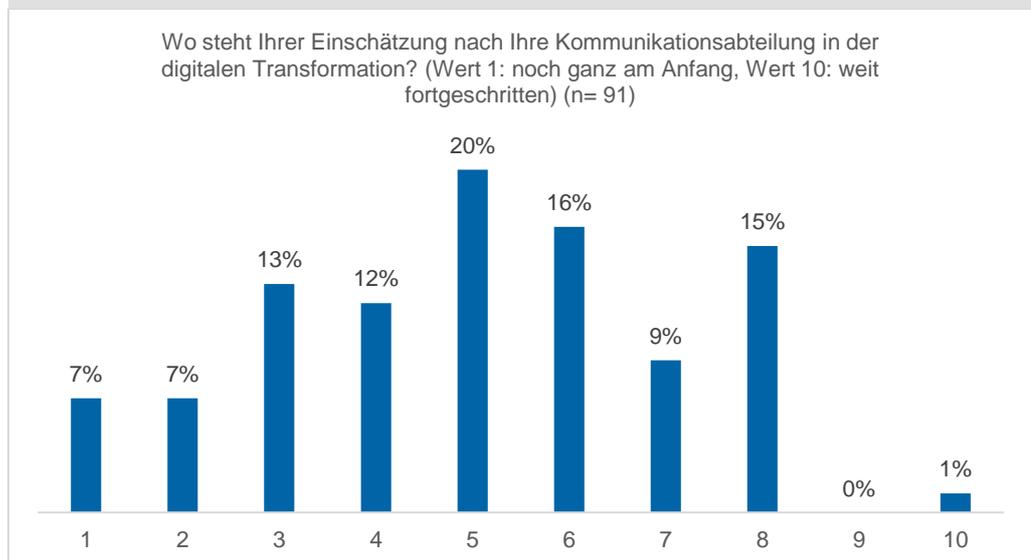


Abbildung 5: Kommunikationsabteilungen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2018

Die qualitativen Bemerkungen der befragten CCOs bestätigen, dass die meisten Kommunikationsabteilungen zwar bereits mittendrin in der digitalen Transformation, aber noch unbefriedigend weit sind. Kommentare wie «viel Luft nach oben» oder «viele digitale Kanäle, aber nicht strategisch genutzt» zeigen, dass Corporate Communications in vielen Unternehmen unter Zugzwang steht.

Nicht ganz überraschend ist, dass die Kommunikationsabteilungen von Verwaltungen oder staatsnahen Organisationen im Vergleich zu Privatunternehmen im Rückstand sind. Während lediglich rund 20 Prozent der CCOs aus Unternehmen ihre Abteilung auf den (tiefen) Entwicklungsstufen 1 bis 3 einschätzen, beträgt dieser Wert für Verwaltungen rund 40 Prozent.

Die CCOs sehen ihre eigene Kommunikationsabteilung auf dem Weg der digitalen Transformation etwas weiter fortgeschritten als das ganze Unternehmen.

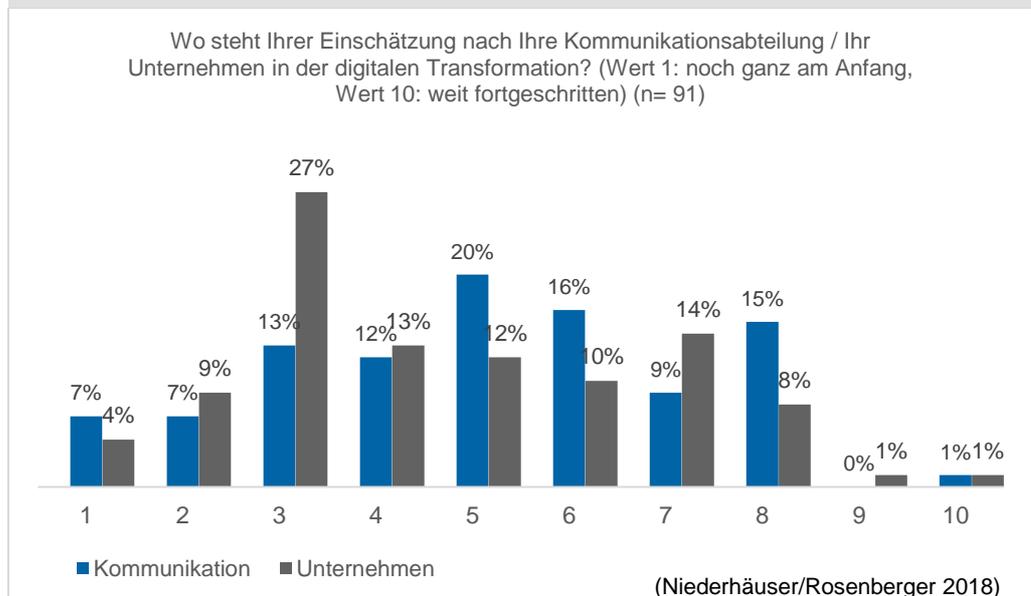


Abbildung 6: Kommunikationsabteilungen und Unternehmen in der digitalen Transformation im Vergleich. Online-Befragung von CCOs 2018

Die CCOs glauben, dass ihre Abteilung auf dem Weg der digitalen Transformation im Vergleich zum Gesamtunternehmen etwas weiter vorangeschritten ist. So schätzen 40 Prozent der Befragten, dass ihr Unternehmen noch nicht über Stufe 3 von 10 hinausgekommen ist, während dies nur 27 Prozent für ihre eigene Abteilung so sehen. Immerhin attestieren die CCOs ihrem eigenen Unternehmen, dass die Wichtigkeit des Themas erkannt und Initiativen und Pilotprojekte unterwegs seien.

Auf die Frage, wie sie den digitalen Entwicklungsstand ihrer Abteilung im Branchenvergleich beurteilen, sehen sich 60 Prozent der Befragten auf Augenhöhe mit ihren Peers, je knapp 20 Prozent im Rückstand respektive mit Vorsprung.

7.2 Aufgaben auf der Mikroebene: Kommunikationsabteilung

„Digitalisierung heisst nicht, das Gleiche digital zu machen. Vielmehr geht es um die Frage, wie man in einer vernetzten Welt neu arbeiten kann. Die Unternehmenskommunikation kann Modell für vernetztes Arbeiten sein. Dieses Modell kann dann transferiert werden in andere Bereiche.“

(Karin Baltisberger, Leiterin Unternehmenskommunikation, die Mobiliar)

Um seine Abteilung digital zu transformieren, muss der CCO in den folgenden vier Dimensionen ansetzen: Strategie, Organisation, Kultur und Technologie.

Auf einen Blick

Kommunikation muss auf der Mikroebene bezüglich

- **Strategie:** die Kommunikationsstrategie auf die Digitalstrategie der Organisation ausrichten
 - Ziele, Stakeholder, Botschaften
 - Kanäle und Technologien
 - Influencer Engagement
 - Content-Strategie (Themenmanagement, visuelles Storytelling, Individualisierung der Botschaften)
- **Organisation:** Struktur und Prozesse entwickeln und Schnittstellen neu definieren
 - Neue Führungs- und Organisationsmodelle einführen
 - Aufbau- und Ablauforganisation verändern (z.B. Newsroom-Ansatz)
 - Schnittstellen neu definieren
 - Marketing: Abstimmung von Zielgruppen/Kanälen/Storytelling (Content Marketing)
 - IT: Unterstützung für neue Technologien, Analytics
 - CDO: neue Schnittstelle schaffen
 - HR: für Change-Prozess, für Employer Branding
 - Geschäftseinheiten: für Digitalisierung der Geschäftsprozesse
- **Kultur:** die Mitarbeitenden fachlich und methodisch weiterentwickeln
 - Mitarbeitende weiterbilden
 - neue Methoden einführen (starke Kundenorientierung, Design Thinking, Co-Creation, Collaboration, Kreativität)
- **Technologie:** neue Tools evaluieren, einführen und etablieren
 - Analytics (descriptive und predictive)
 - Datenbasierte Kommunikation (Automatisierung, KI/Bots, Microtargeting)
 - Daten-Visualisierung

Abbildung 7: Aufgaben von Corporate Communications auf der Mikroebene

Nur eine in allen vier Dimensionen konsequent auf die Digitalisierung ausgerichtete Kommunikationsabteilung ist in der Lage, die Organisation in der digitalen Transformation kommunikativ zu begleiten und den Dialog mit den Stakeholdern zu führen. Sie muss sich deshalb selber transformieren, um diesen Aufgaben gerecht zu werden.

7.2.1 Die Strategie

Die Kommunikationsstrategie muss auf die Digitalstrategie des Unternehmens ausgerichtet werden. Die strategische Trias von Zielen, Zielgruppen und Botschaften wird neu definiert; Kanäle, Technologien und allfällige „Influencer“ werden entsprechend evaluiert und in die Strategie implementiert. Das Themenmanagement muss angepasst werden: Die Corporate Story und die Top-Themen des Unternehmens bleiben zwar zentrale Ausgangspunkte, die neuen Kanäle und Plattformen bedingen jedoch eine veränderte, vernetzte und flexible Steuerung und eine nutzerorientierte Gestaltung des Contents. Dies bedeutet unter anderem, dass der Content in zunehmendem Mass in visueller Form aufbereitet werden sollte. Videos und Infografiken erleben durch die Digitalisierung einen Boom, der das Nutzungsverhalten massiv verändert.

Zwei Drittel der Unternehmen haben in ihrem Kommunikationskonzept die Digitalisierung adressiert – oder arbeiten daran.

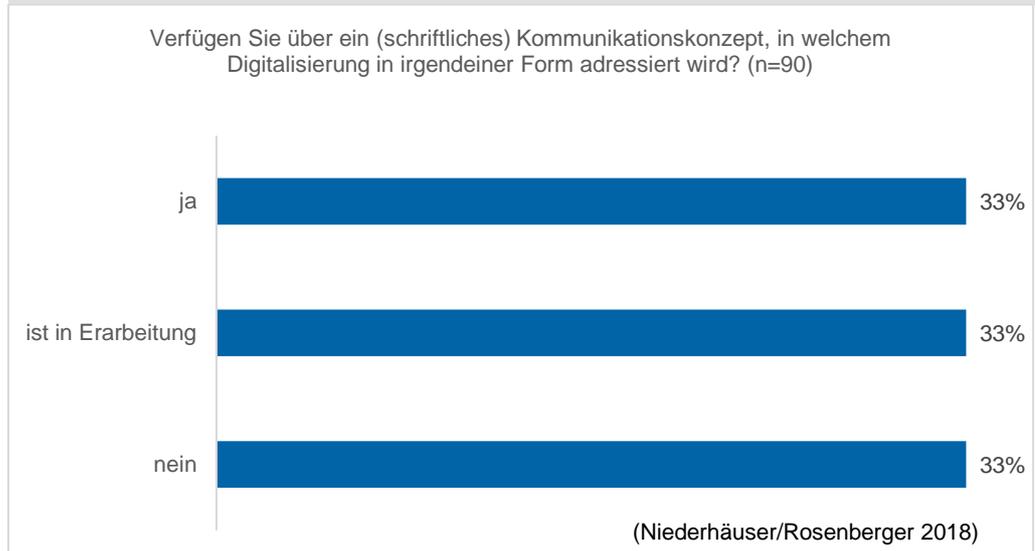


Abbildung 8: Digitalisierung im Kommunikationskonzept. Online-Befragung von CCOs 2018

Wenn die Digitalisierung im Kommunikationskonzept adressiert wird, dann betrifft dies bei fast allen Befragten die Punkte Kanäle, Ziele und Zielgruppen, etwas weniger häufig Botschaften und Technologien.

Zu beachten ist, dass nur gut 40 Prozent der Unternehmen überhaupt über eine Digitalstrategie verfügen. Immerhin ist eine solche bei knapp 40 Prozent in Erarbeitung. Tendenziell sind auch hier die gewinnorientierten Unternehmen im Vergleich zu Verwaltung und zu NPO weiter fortgeschritten.

Rund ein Viertel der Kommunikationsabteilungen ist nicht für die Präsenz des Unternehmens auf Youtube, Facebook, Twitter und LinkedIn verantwortlich.

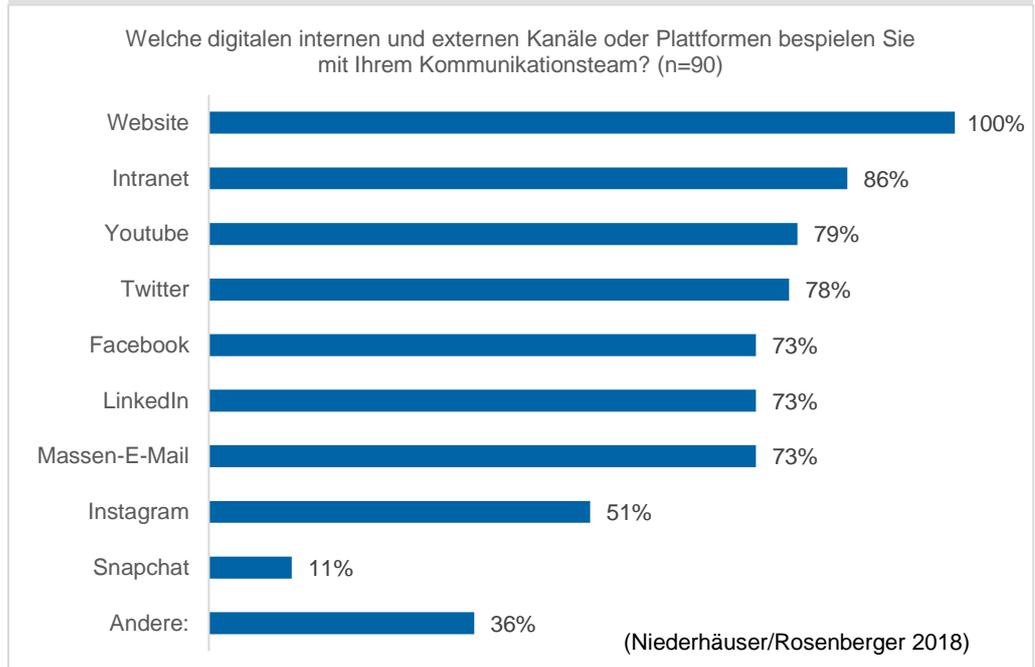


Abbildung 9: Corporate Communications auf digitalen Plattformen. Online-Befragung von CCOs 2018

Auf die Frage, welche der von ihnen nicht selber bespielten Kanäle oder Plattformen von anderen Abteilungen des Unternehmens benutzt werden, nennen die Befragten am häufigsten Facebook, Instagram und LinkedIn. Offenbar sind die digitalen Kanäle nicht bei allen Unternehmen in der Verantwortung von Corporate Communications. Ein Befragter aus dem Hochschulbereich weist auf deren ausgeprägte Bottom-up-Kultur hin. Deshalb würden viele Abteilungen diejenigen Kanäle bespielen, die sie für richtig halten.

7.2.2 Die Strukturen und Prozesse

„Wir haben bei Siemens einige Abteilungen aufgelöst, andere neu strukturiert und viele Prozesse einfach gekappt. Das ist genauso wichtig wie guter Content. Denn der beste Content nützt nichts, wenn er zu spät kommt.“

(Clarissa Haller, Head of Corporate Communications, Siemens AG)

“Structure follows Strategy” – dies gilt auch in der digitalen Transformation. Strategische Weichenstellungen haben immer auch strukturelle Konsequenzen. Aufbauorganisationen sowie Abläufe müssen in den Kommunikationsabteilungen den Anforderungen einer digitalisierten Welt Rechnung tragen. Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit sind die neuen Werte, an denen sich jede Organisation messen lassen muss. Der Corporate Newsroom (Moos 2015, Keel/Niederhäuser 2016), der die herkömmliche Kommunikationsorganisation wie die Strukturierung nach interner und externer Kommunikation auflöst und neu nach Themen- und Kanalmanagement bündelt, ist nur eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen einer digitalisierten Welt.

Der Newsroom-Ansatz ist mittlerweile die häufigste Organisationsform für Kommunikationsabteilungen. Eine Organisation nach Zielgruppen ist kaum mehr vorhanden.



Abbildung 10: Organisationsformen der Kommunikationsabteilungen. Online-Befragung von CCOs 2018

Der Newsroom-Ansatz, also die Aufteilung der Kommunikationsressourcen nach Themen und Kanälen, ist weiter auf dem Vormarsch. Keel/Niederhäuser (2016) weisen zwar darauf hin, dass «nicht immer Newsroom drin ist, wo Newsroom draufsteht». Das Konzept Newsroom – wie immer es auch benannt wird – ist aber mittlerweile die häufigste Organisationsform in Schweizer Kommunikationsabteilungen.

Das wohl wichtigste Kriterium für eine zeitgemässe Aufbau- und Ablauforganisation ist die Geschwindigkeit, mit der im Kommunikationsteam Inhalte erfasst, koordiniert, verarbeitet und distribuiert werden können.

«Letztlich verschwimmt die Trennung von Marketing und Kommunikation. Es geht darum, seine Story zu haben. Ob du unter dem Namen Marketing oder Kommunikation erzählst, ist letztlich egal.»

(Dr. Kathrin Amacker, Mitglied SBB Konzernleitung, Leiterin Kommunikation)

«Kampagnen müssen datengetrieben und personalisiert orchestriert werden.»

(Dominique Morel, Head Marketing, Communications & Sales, KPMG)

Neu definiert werden müssen auch die Schnittstellen der Kommunikationsabteilung zu anderen Unternehmenseinheiten. Dort, wo Corporate und Marketing Communication noch nicht integriert sind, könnten sie in Zukunft verschmelzen, oder aber es wird sich zumindest eine neue Arbeitsteilung zwischen diesen beiden Bereichen etablieren. Denn die eingesetzten Technologien, die verbreiteten Themen und die Methoden der beiden Bereiche werden zunehmend ähnlicher. Zudem wird IT als Unterstützungseinheit für neue Technologien zu einer zentralen Anlaufstelle. Falls nicht identisch mit dem CIO (Chief Information Officer), muss die Schnittstelle zur allenfalls neu geschaffenen Position des CDO (Chief Digital Officer) etabliert werden.

40 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine CDO-ähnliche Position. Bei 13 Prozent heisst dieser auch so, bei 27 Prozent existiert eine andere Bezeichnung: beispielsweise Head Digital Strategy, Head Digital Innovation oder Chef E-Government. Generell muss die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung im Hinblick auf den fundamentalen Veränderungsprozess, den die digitale Transformation letztlich bedeutet, eng und kontinuierlich sein. Schliesslich sind die Schnittstellen zu allen Geschäftsbereichen zu intensivieren, denn die digitale Transformation vollzieht sich dort und ist organisationsübergreifend zu bewältigen.

7.2.3 Die Kultur

Eine kulturelle Weiterentwicklung ist auch von der Kommunikationsabteilung gefordert: Der CCO steht in der Verantwortung, junge, digital affine Mitarbeitende zu rekrutieren und zu integrieren, aber auch bewährte Mitarbeitende im Hinblick auf die neuen Anforderungen zu stärken. Dazu müssen Ängste abgebaut, neue Fertigkeiten und Fähigkeiten – auch über Weiterbildung – aufgebaut werden. Methoden wie Design Thinking, Co-Creation oder Collaboration, die sich in anderen Disziplinen bewährt haben, müssen für die Kommunikationsarbeit adaptiert werden.

Methoden wie Design Thinking oder Scrum, aber auch der Ansatz der Co-Creation werden in Kommunikationsabteilungen bereits häufig eingesetzt.



Abbildung 11: In den Kommunikationsabteilungen eingesetzte Methoden. Online-Befragung von CCOs 2018

Die Äusserung eines Teilnehmers der Online-Befragung, dass sie keine Methode konsequent anwenden würden, sondern oft Mischformen benutzten, dürfte für einige Kommunikationsabteilungen Gültigkeit haben.

«Scrum hat für mich das grösste Potenzial, um in allen Bereichen angewendet zu werden. Design Thinking nutzen wir zum Beispiel dann, wenn wir einzelne Channels weiterentwickeln. Wir spezialisieren unsere Leute auf Methoden und entwickeln diese selber weiter. Für die Zusammenarbeit mit Agenturen haben wir zudem einen Co-Creation-Prozess etabliert.»

(Silvan Merki, Leiter Marketing Communication, Postfinance)

7.2.4 Die Technologie

«Das Stakeholdermanagement muss datenbasiert werden. Ich glaube, die Kommunikationsabteilung muss die Ressourcen massiv verschieben: Wenn ich fünf Leute in der Abteilung habe, sollten zwei datenbasiert arbeiten.»

(Matthias Graf, Gründungspartner BOLDT)

Die vielleicht grösste Herausforderung, die eng verknüpft ist mit der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, ist die Etablierung neuer Technologien. Auf der Basis von Algorithmus-gestützten Datenanalysen (Analytics) können die Unternehmensbotschaften in noch nie gesehendem Ausmass auf kleinste Zielgruppen-Segmente zugeschnitten (Microtargeting), ja individualisiert werden. Die Kommunikation wird auch über neue Anwendungen der Künstlichen Intelligenz zunehmend automatisiert; so können beispielsweise Social Bots einfache Dialoge im Netz übernehmen. Virtual und Augmented Reality werden zu neuen Experimentierfeldern der Corporate Communications.

Video und Infografiken werden fast überall eingesetzt, Virtual Reality ist bei rund einem Viertel der Kommunikationsabteilungen ein Thema.

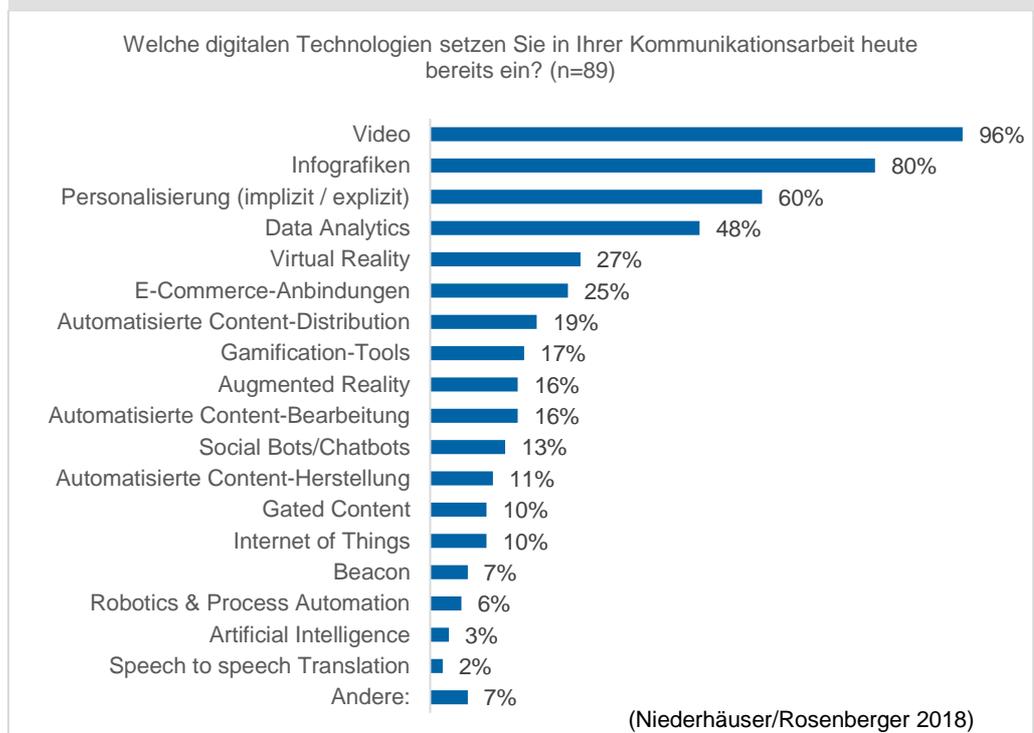


Abbildung 12: Eingesetzte digitale Technologien. Online-Befragung von CCOs 2018

Die Online-Befragung zeigt, dass die technologische Durchdringung der Kommunikationsabteilungen erst langsam voranschreitet. Der Siegeszug des Bewegtbilds ist eine direkte Folge der Digitalisierung und der damit drastisch gesunkenen Herstellungskosten. Infografiken gehören mittlerweile auch zum Grundrepertoire in Kommunikationsabteilungen. Virtual und Augmented Reality haben immer noch Experimentiercharakter, ein Durchbruch auf breiter Front ist noch nicht in Sicht.

Im Folgenden werden drei Anwendungsfelder von KI herausgegriffen, welche in den Expertengesprächen, aber vor allem auch im Rahmen der zwei Fokusgruppen mit je sechs CCOs (vgl. Methodenbeschrieb Kap. 5.2) vertieft diskutiert wurden. Insgesamt waren sich sowohl die interviewten Expertinnen und Experten als auch

die Diskussions-Teilnehmenden einig, dass die Zukunft der *Datenanalyse* gehört. Dem Einsatz von automatisierter *Textproduktion* und von *Chatbots* wird hingegen mit einer gewissen Skepsis begegnet.

Datenanalyse

«Bei den Analytics muss man sich die Frage stellen, was es braucht, um aus der herkömmlichen Reportingschleife auszubrechen. Die meisten Reportings von HR wie auch der Kommunikation dienen der Vergangenheitsbewältigung. Dabei bräuchten unternehmerische Entscheidungen vor allem gut abgestützte, zukunftsorientierte Analysen. Woher bekomme ich Daten, die Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen zulassen? Mit derartigen Predictive Analytics könnten sowohl HR als auch die Kommunikation einen gezielten Beitrag zur Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens machen. Dies muss unser Anspruch sein.»

(Dr. Hans C. Werner, Leiter Group Human Resources, Swisscom)

In der Online-Befragung bestätigte immerhin fast jeder zweite, dass in der Kommunikationsarbeit bereits heute digitale Datenanalysen gemacht würden (vgl. Abbildung 12). Die Fokusgruppen-Diskussion zeigte aber, dass die meisten Unternehmen noch weit davon entfernt sind, Big Data in grossem Stil mit KI-Unterstützung für die Kommunikation mit den Stakeholdern nutzbar zu machen. Es wird deutlich, dass auf diesem Feld das Marketing einen grossen Vorsprung hat. Will die Unternehmenskommunikation nicht abgehängt werden, muss sie hier entsprechende Kompetenzen aufbauen.

Automatisierte Textproduktion und -distribution

Die automatisierte Content-Produktion, -Bearbeitung und -Distribution ist ein weiteres wichtiges Anwendungsfeld von KI. Insbesondere die Content-Produktion, in der Fachsprache Natural Language Generation (NLG) genannt, steckt in Schweizer Kommunikationsabteilungen noch in den Kinderschuhen. Was in Medienunternehmen als Roboterjournalismus langsam Einzug hält, kann auch für Kommunikationsabteilungen interessant werden. Hochstandardisierte Texte wie beispielsweise die Beschreibung von Finanzkennzahlen lassen sich von einem kognitiven Assistenten automatisiert generieren.

In der Online-Befragung zeigt sich, dass die hiesigen Kommunikationsabteilungen noch vergleichsweise wenig auf Automatisierung setzen. Dies gilt insbesondere für die automatisierte Content-Produktion – sofern man automatisierte Übersetzungen nicht dazu zählt.

Chatbots

Die Automatisierung von Interaktionen mit internen und externen Stakeholdern über Chatbots ist in den meisten Kommunikationsabteilungen noch kein Thema. Nur gerade 13 Prozent der Befragten geben an, diese Technologie einzusetzen. Die Teilnehmenden der Fokusgruppen bestätigen diesen Befund: ob sich Chatbots auf breiter Front durchsetzen werden, wird kontrovers beurteilt.

7.3 Aufgaben auf der Mesoebene: Unternehmen

«Transformation findet vor allem in den Köpfen statt. Um die Transformation in die Köpfe zu bekommen, ist Kommunikation ein zentraler Bereich.»

(Falk Bothe, Director Digital Transformation Office Volkswagen Group)

Auf einen Blick

Kommunikation muss auf der Mesoebene

- GL, VR und Führungspersonen strategisch beraten und für den Kulturwandel sensibilisieren.
- die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden stärken.
 - Führungspersonen und Mitarbeitende befähigen, sich an Kommunikationsprozessen zu beteiligen.
 - Mitarbeitende ermuntern, sich aktiv an Kommunikationsprozessen zu beteiligen.
- Kommunikationsräume für Strategie- und Organisationsentwicklung mitgestalten.
 - Kommunikationsplattformen (online und offline) für Austausch aufbauen und pflegen
 - Themen aufnehmen und einbringen
 - Dialoge moderieren

Abbildung 13: Aufgaben von Corporate Communications auf der Mesoebene

Wenn Unternehmen in der digitalen Transformation ihre Geschäftsmodelle verändern, geht das meist einher mit internen organisationalen und kulturellen Veränderungen. Neue Formen der Team- und Projektführung werden angedacht und ausprobiert, immer mit Blick auf das neue Paradigma der Agilität. Agile Methoden wie Scrum und Kanban, aber auch Management- bzw. Organisationsmodelle wie Squad oder Holacracy boomen und verlangen von den Mitarbeitenden ein hohes Mass an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Kommunikation wird im Transformationsprozess zu einer Schlüsselaufgabe.

Beratung und Sensibilisierung des Top-Managements

«Es braucht ein völlig neues Verständnis von Transformation. Dafür muss der CCO im Sinne eines Dramaturgen den CEO befähigen, dieses zu vermitteln. Der CCO liefert den Kontext, damit der CEO die neue Realität erklären kann.»

(Egbert Deekeling, Senior Partner Deekeling Arndt Advisors)

Nur diejenige Kommunikationsabteilung, die ihre eigene Transformation vorantreibt, wird in der Lage sein, ihrer unternehmensinternen Rolle gerecht zu werden und die digitale Transformation der Organisation mitzugestalten und zu begleiten. Dies beginnt ganz oben: Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, aber auch weitere Führungskräfte müssen *strategisch beraten* und für den anstehenden Kulturwandel *sensibilisiert* werden.

Der CCO und sein Team sind die Kommunikationsberater des Top-Managements – auch in Sachen digitale Transformation.

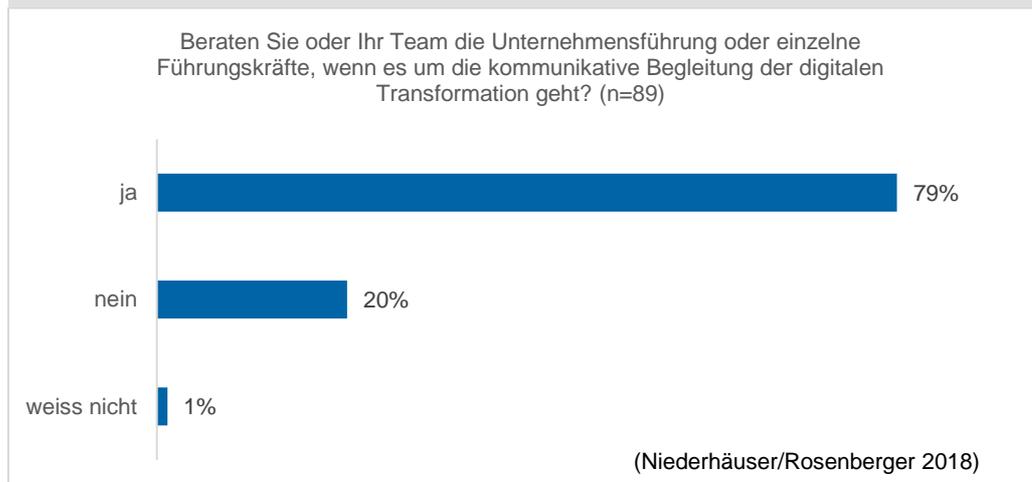


Abbildung 14: Beratung des Top-Managements durch Corporate Communications. Online-Befragung von CCOs 2018

Die Beratungsleistung von Corporate Communications in Sachen digitale Transformation ist in den meisten Organisationen etabliert. In Einzelfällen geht die Rolle des CCO darüber hinaus: „Wir beraten das Topmanagement nicht nur, wir gehören zu den zentralen Gestaltern.“ (Online-Befragung, anonym)

Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden stärken

Die vielleicht wichtigste Aufgabe besteht aber darin, die *Kommunikationsfähigkeit aller Mitarbeitenden* zu stärken. Es gilt, die Mitarbeitenden zu befähigen, sich an

internen und externen Kommunikationsprozessen zu beteiligen. Sie müssen lernen, welche Plattformen sich überhaupt für den Dialog eignen und wie man sich auf sozialen Medien bewegt. Dann müssen die Mitarbeitenden aber auch motiviert werden, sich aktiv am Dialog zu beteiligen.

In der Online-Befragung wurde diese Aufgabe der Mitarbeiterbefähigung als die mit Abstand wichtigste Herausforderung für die Kommunikationsverantwortlichen mit Blick auf die nächsten drei Jahre genannt (vgl. Kapitel 9).

Schriftliche Richtlinien sind immer noch die häufigste Form, um Mitarbeitende für den Umgang mit sozialen Medien anzuleiten.

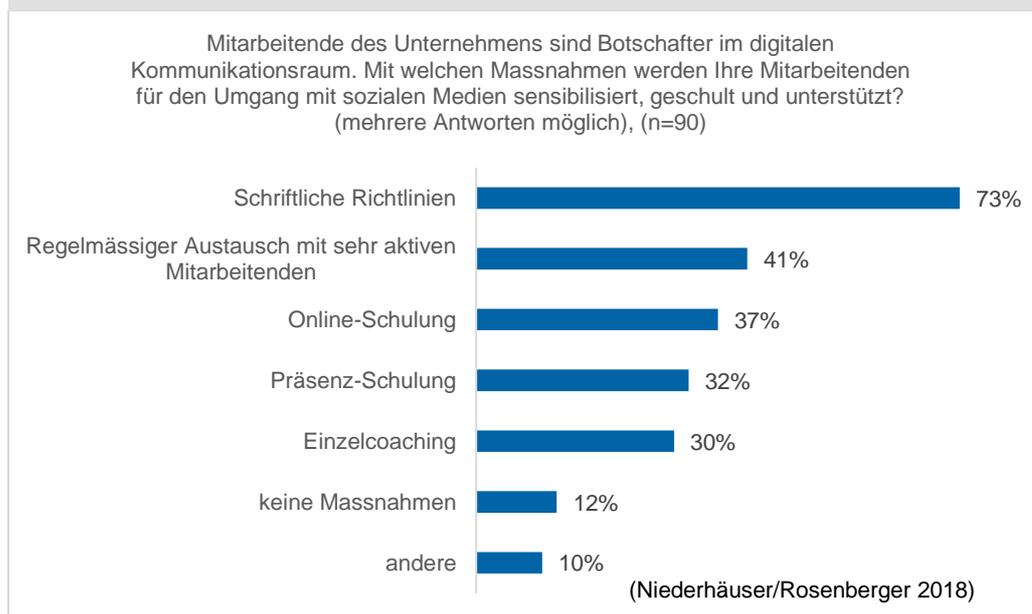


Abbildung 15: Interne Unterstützungsmassnahmen für den Umgang mit sozialen Medien. Online-Befragung von CCOs 2018

Erstaunlicherweise fehlen bei jedem vierten Unternehmen schriftlichen Richtlinien für den Umgang der Mitarbeitenden mit sozialen Medien. Insgesamt wird aber eine breite Palette an Unterstützungsmassnahmen eingesetzt.

Organisationen haben die Mitarbeitenden als Botschafter auf den sozialen Medien entdeckt.

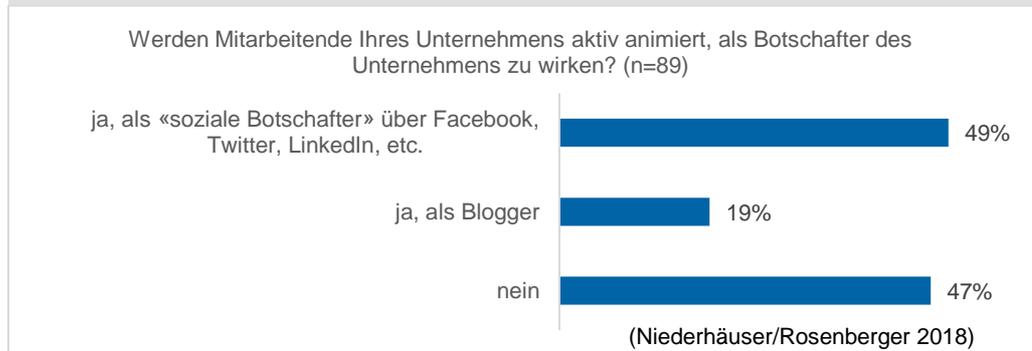


Abbildung 16: Mitarbeiter als soziale Botschafter. Online-Befragung von CCOs 2018

Während Unternehmen und Verbände die Mitarbeitenden gerne als Botschafter einsetzen, sind Verwaltungen und staatsnahe Betriebe hier sehr viel zurückhaltender. Die entsprechenden Werte für «soziale Botschafter» (26%) und «Blogger» (11%) weichen deutlich von den Durchschnittswerten über alle Unternehmen ab.

Mitarbeitende sind attraktive Botschafter fürs Unternehmen, wenn sie Themen- und Kanalkompetenz besitzen.

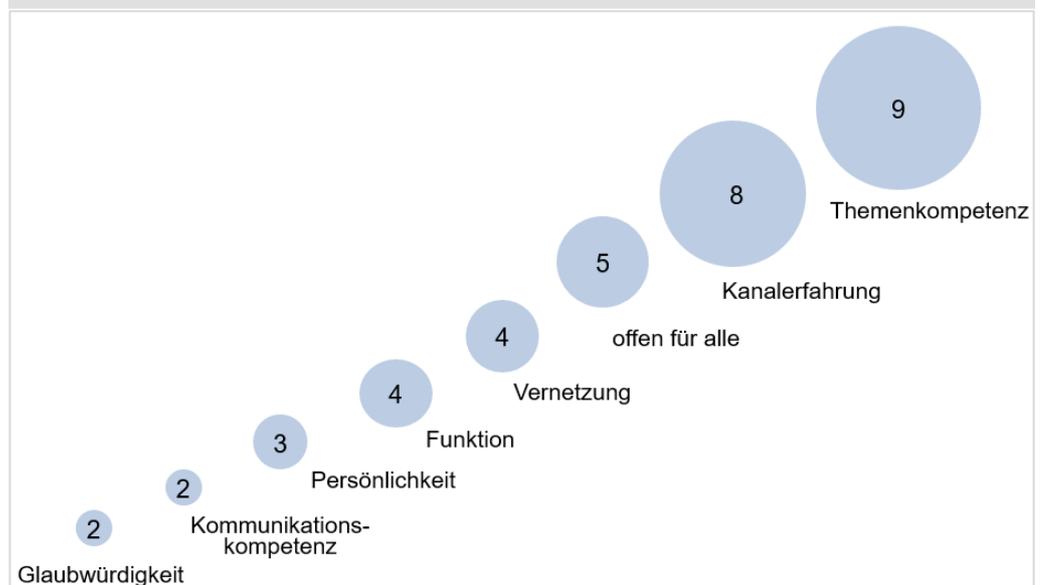


Abbildung 17: Kriterien für Auswahl der Mitarbeitenden für die Botschafter-/Influencer-Funktion. Online-Befragung von CCOs, offene Antworten (n=26)

Die Unternehmen der befragten CCOs wählen durchaus auch gezielt Mitarbeitende aus, um sie als Botschafter einzusetzen. Wenn sie das tun, dann sind deren Themen- und Kanalkompetenz wichtige Kriterien, aber auch deren Funktion und Vernetzung spielen eine Rolle.

Aktive Mitarbeitende werden für Ihre Botschafter-Aufgabe persönlich geschult und gecoacht.

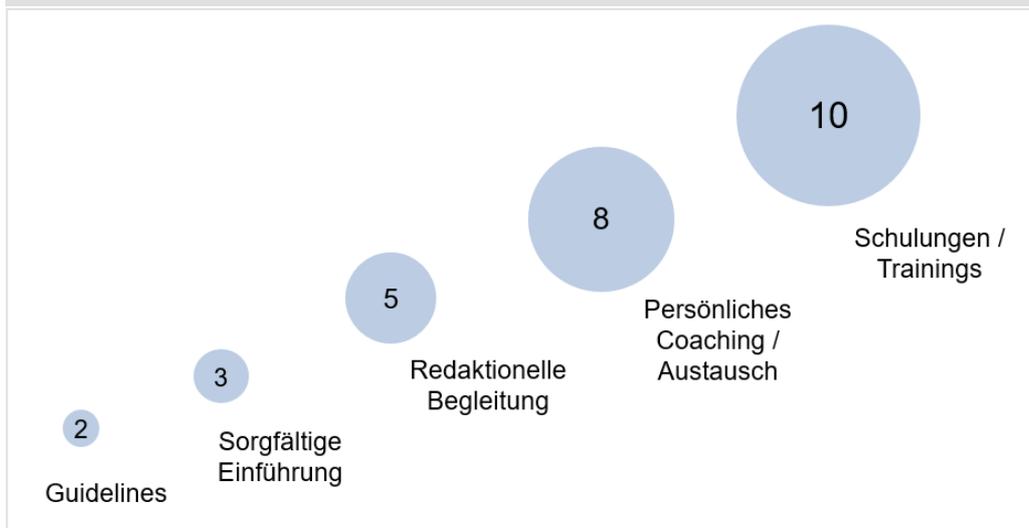


Abbildung 18: Vorbereitung und Begleitung der Mitarbeitenden. Online-Befragung von CCOs 2018, offene Antworten (n=26)

Die Unternehmen investieren Zeit und Geld in ihre «Botschafter». Diese werden on- oder offline geschult, persönlich gecoacht oder redaktionell begleitet.

Kommunikationsräume mitgestalten

«Die digitale Transformation bedeutet umwälzende Veränderungen, die alle Mitarbeitenden betreffen. Dieser Wandel muss moderiert werden. Die Unternehmenskommunikation ist der natürliche Partner dafür.»

(Clarissa Haller, Head of Corporate Communications, Siemens AG)

Voraussetzung für einen unternehmensinternen Dialog für Strategie- und Organisationsentwicklung ist das Vorhandensein von Kommunikationsräumen. Corporate

Communications muss *Kommunikationsplattformen* (On- und Offline) für den Austausch aufbauen und pflegen, Themen aufnehmen und einbringen und den Dialog moderieren.

Die digitale Transformation wird intern auf unterschiedlichen Plattformen diskutiert – online wie offline.



Abbildung 19: Interne Kommunikationsplattformen für den Dialog über digitale Transformation. Online-Befragung von CCOs 2018

Nur jedes zweite Unternehmen verfügt über ein dialogfähiges Intranet. Immerhin setzt jedes vierte die Microsoft-Anwendung Yammer ein und das Schweizer Startup Beekeeper wird in ebenso vielen Unternehmen eingesetzt wie Facebook Workplace. Auffallend ist, dass Live-Kommunikation in Form von Events und Veranstaltungen immer noch einen grossen Stellenwert in Unternehmen hat.

7.4 Aufgaben auf der Makroebene: Markt und Gesellschaft

«Corporate Communications hat die Rolle des Moderators, sie muss diese Veränderungen allen Stakeholdern begreifbar machen, die Angst wegnehmen und aufzeigen, dass es unumkehrbar ist.»

(Christoph Sieder, Head of Corporate Communications & Public Affairs, ABB)

Auf einen Blick

Kommunikation muss auf der Makroebene

- für Vision, Mission und Werte der Organisation Akzeptanz schaffen (Stichwort Sinngebung)
- die Organisationsstrategie in Bezug auf digitale Transformation erklären und legitimieren
- soziale Interessenlagen der internen und externen Stakeholder erkennen, verstehen und angemessen einbinden (“Corporate Empathy”, “Outside-in-Perspektive”)
- Interaktionsräume für Communitys schaffen
- Unternehmen mit Communitys vernetzen, Organisationsgrenzen aufweichen, Co-Creation fördern, etc.
- Neue, gesellschaftlich relevante Themen in Diskurs einbringen (Organisationsformen, Arbeitsprozesse, Arbeitsplätze, Datensicherheit, Datenschutz, etc.)
- Transparenz schaffen bezüglich Corporate Digital Responsibility
- Innovationsfähigkeit belegen

Abbildung 20: Aufgaben von Corporate Communications auf der Makroebene

Wo immer auch das Unternehmen auf dem Weg der digitalen Transformation steht, es muss die Fragen seiner Stakeholder beantworten. Mitarbeitende wollen wissen, ob ihr Arbeitsplatz noch sicher ist, Kunden, was mit den vom Unternehmen gespeicherten Daten passiert, Analysten, welche Digitalstrategie das Unternehmen hat und ob diese auch wertschöpfend ist. Grundsätzlich geht es für das Unternehmen darum, für die digitale Transformation der Organisation *gesellschaftliche Akzeptanz* zu schaffen. Corporate Communications kann hier einen wichtigen Beitrag leisten, da Akzeptanz nur dann geschaffen werden kann, wenn Unternehmenshandeln zielgruppenspezifisch und nachvollziehbar kommuniziert wird.

Unternehmenshandeln basiert in der Regel auf den unternehmenspolitischen Eckpfeilern von Vision, Mission und Werten. Es ist letztlich nicht entscheidend, ob diese in der digitalen Transformation unverändert bleiben oder angepasst werden: gesellschaftliche Akzeptanz beginnt immer hier. Corporate Communications hat die Aufgabe, Vision, Mission und Werte des Unternehmens über attraktive Kommunikationsangebote intern und extern zu verbreiten und mitunter auch zu diskutieren und reflektieren (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2017). Erklärt und legitimiert werden muss auch die *Unternehmensstrategie*: Wo steht sie in Bezug auf die digitale Transformation? Wie wird sichergestellt, dass es das Unternehmen auch in fünf Jahren noch gibt? Entspricht sie den Erwartungen der Stakeholder?

Die Unternehmen kommunizieren ihre digitale Strategie – fast immer intern, meist auch extern.

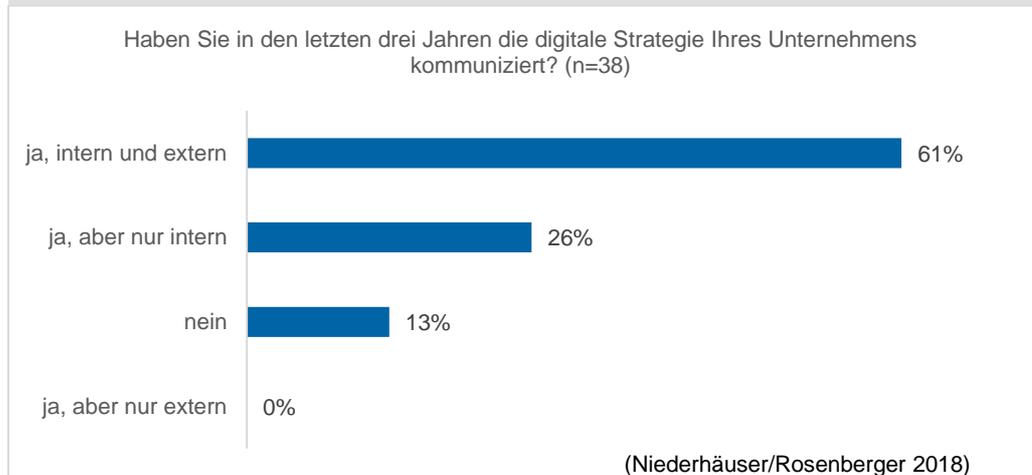


Abbildung 21: Interne und externe Kommunikation der digitalen Strategie des Unternehmens. Online-Befragung von CCOs 2018

Die vorliegende Untersuchung zeigt: Unternehmen legen grossen Wert auf die interne und externe Kommunikation ihrer Digitalstrategie. Rund ein Viertel der Befragten kommuniziert diesbezüglich nur intern. Dies ist insofern nachvollziehbar: als das interne Verständnis für die Strategie die Voraussetzung für deren erfolgreiche Umsetzung ist.

Nur jede vierte Organisation thematisiert in der externen Kommunikation die digitale Transformation häufig.

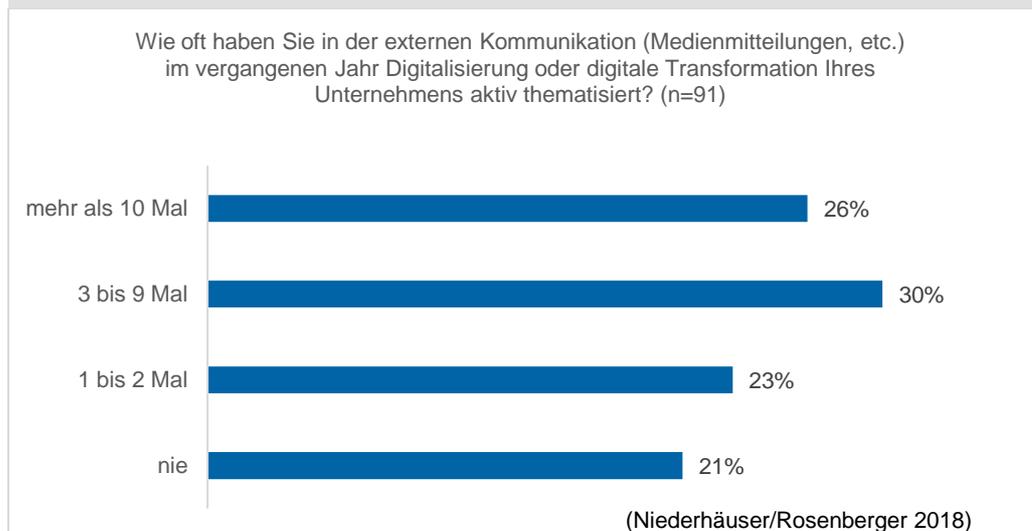


Abbildung 22: Häufigkeit der Kommunikation über Digitalisierung. Online-Befragung von CCOs 2018

Fast die Hälfte der Unternehmen hat die digitale Transformation in der externen Kommunikation im vergangenen Jahr selten bis nie thematisiert, knapp jedes dritte immerhin zwischen 3 und 9 Mal. Dass nur jedes vierte Unternehmen häufig über Themen der Digitalisierung kommuniziert, erstaunt.

Wenn Unternehmen die digitale Transformation thematisieren, reden sie vor allem über ihr Leistungsangebot und neue Organisationsformen.

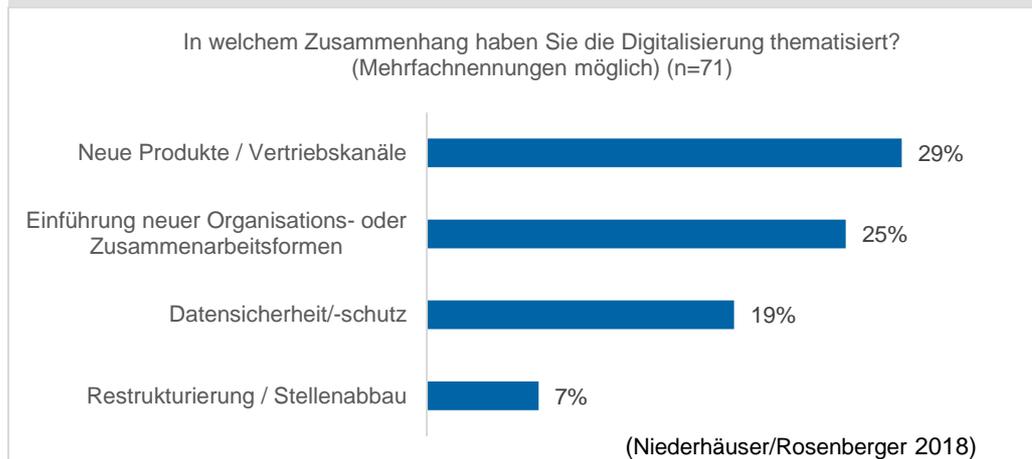


Abbildung 23: Thematische Schwerpunkte der Kommunikation über Digitalisierung. Online-Befragung von CCOs 2018

Digitale Transformation verändert nicht zuletzt das Leistungsangebot der Unternehmen. Es erstaunt deshalb nicht, dass die Digitalisierung in der externen Kommunikation am häufigsten in diesem Zusammenhang thematisiert wird. Interessant ist, wie häufig über neue Organisations- und Zusammenarbeitsformen gesprochen wird. Datensicherheit ist und bleibt für viele Unternehmen ein wichtiges Thema mit Konfliktpotenzial. Aktiv thematisiert wurde es allerdings im vergangenen Jahr nur von jedem fünften Unternehmen.

«Community Management ist sehr wichtig; die gewonnene Outside-in-Perspektive kann zum Treiber für Disruption werden.»

(Marie-Christine Schindler, Agenturleiterin mcschindler.com)

Corporate Communications hat aber auch die Aufgabe zuzuhören und «empathische Dialoge» (Ehart 2017: 39) zu führen: Die sozialen Interessenlagen der internen und externen Stakeholder müssen erkannt, verstanden und angemessen in unternehmerische Entscheide integriert werden. Damit unterstützt die strategische Unternehmenskommunikation eine angemessene Outside-in-Perspektive im Unternehmen. Voraussetzung ist, dass das beobachtende Monitoring in Richtung „Corporate Empathy“ (ebd.) weiterentwickelt wird.

Digitalisierung und digitale Transformation werden bei der Mehrheit der befragten CCOs noch nicht in der Umweltbeobachtung berücksichtigt.

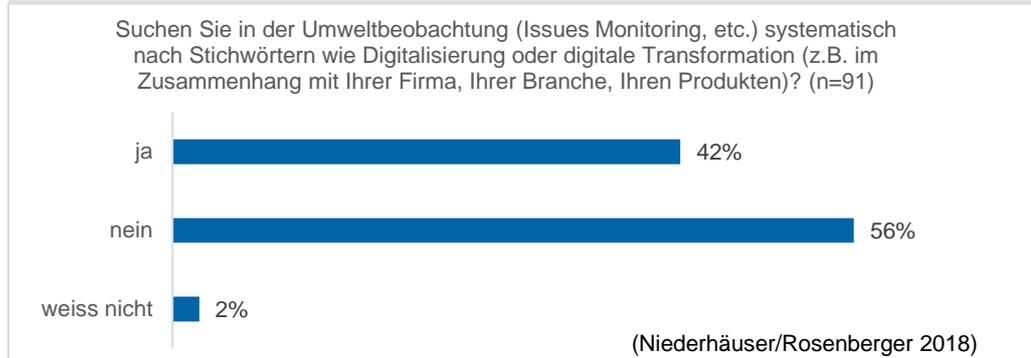


Abbildung 24: Umweltbeobachtung in Bezug auf Digitalisierung. Online-Befragung von CCOs 2018

Unternehmen beobachten ihre Umwelt, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Die digitale Transformation scheint noch nicht überall in einen systematischen Issues-Management-Prozess eingebunden zu sein. Weniger als jedes zweite Unternehmen sucht systematisch nach entsprechenden Stichwörtern.

Corporate Communications hat zudem die Aufgabe, *Interaktionsräume zu schaffen*, in welchen der Diskurs in den diversen internen und externen Communitys stattfinden kann. Es gilt, das Unternehmen mit seinen Communitys zu vernetzen, allenfalls gar die Organisationsgrenzen aufzuweichen, zum Beispiel über den Co-Creation-Ansatz.

Externe Influencer werden als wichtig betrachtet, aber noch nicht systematisch bearbeitet.

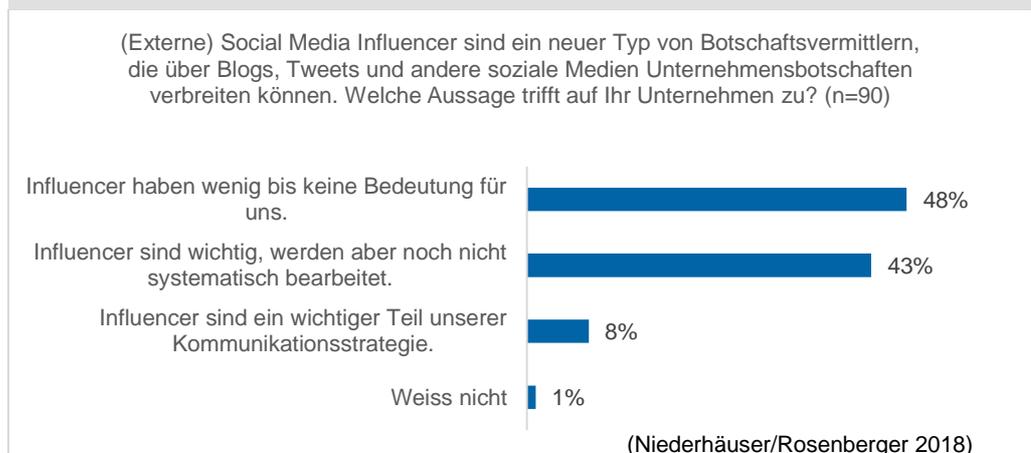


Abbildung 25: Bedeutung externer Influencer für Corporate Communications. Online-Befragung von CCOs 2018

«Wir haben in der Schweiz beste Voraussetzungen, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen. Aber dazu müssen wir mit den Menschen unseres Landes in den aktiven Dialog treten und über die Chancen und Risiken der Digitalisierung offen diskutieren.»

(Tobias Billeter, Head Corporate Communications, Digitec Galaxus AG)

Die digitale Transformation hat viele neue, kontrovers diskutierte Themen in den öffentlichen Diskurs eingebracht: neue Organisationsformen, veränderte Arbeitsplätze und -prozesse, Datensicherheit, Datenschutz, etc. Der Diskurs um *Datenschutz* hat das Konzept der *Corporate Digital Responsibility* hervorgebracht. Als Teil einer umfassenden Unternehmensverantwortung befasst sich diese mit dem durch die Digitalisierung veränderten Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern und den neu entstandenen Themen rund um die Datenökonomie (vgl. Jähmig/Mühlner 2018). Corporate Communications soll hier Transparenz schaffen und den Dialog moderieren.

Die digitale Transformation des Unternehmens kann nur durch entsprechende Innovationen gelingen. Diese aufzuzeigen und zu belegen, ist eine weitere zentrale Aufgabe von Corporate Communications.

8 Kompetenzen

«Mit Führungsfragen beschäftige ich mich intensiv: Wie setze ich Ziele, wie gehe ich mit meinen Mitarbeitenden um, was delegiere ich. Mein Führungsverständnis ist, dass ein Chef gute Bedingungen für seine Mitarbeitenden schafft, damit diese genügend Spielraum für ihre Arbeit haben.»

(Karin Baltisberger, Leiterin Unternehmenskommunikation, die Mobiliar)

Wenn die digitale Transformation die Rolle und die Aufgaben der Kommunikation deutlich verändert, so hat dies auch Konsequenzen für das Kompetenzprofil der Kommunikationsverantwortlichen. Die unten aufgeführten Kompetenzen – unterteilt in die vier Felder Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen – wurden in den zwölf individuellen Expertengesprächen thematisiert und validiert. Ausgangspunkt war eine ausgedehnte Literaturrecherche.

Wenn auch viele der genannten Kompetenzen nicht ganz neu sind, so fällt doch auf, dass sich gerade im Bereich Fachkompetenzen den Kommunikationsverantwortlichen neue Herausforderungen stellen. Technologisches Verständnis wird zu einer neuen Kernkompetenz des CCO. Erfolgreich – und dies kam in vielen Gesprächen zum Ausdruck – wird ein CCO in Zukunft nur sein, wenn er ein modernes Führungsverständnis lebt: Der CCO wird zum Coach und Moderator, Kollaboration ist ihm Selbstverständnis wie methodisches Werkzeug, und Empathie und Kreativität sind ebenso wichtig wie unternehmerisches Denken und Risikofreude.



Abbildung 26: Kompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Online-Befragung der CCOs pro Kompetenzfeld dargestellt. Die Teilnehmenden nannten aus allen Feldern die jeweils fünf wichtigsten Kompetenzen für einen CCO, um die digitale Transformation erfolgreich mitzugestalten.

Die neuen Technologien zu kennen wird zu einer Kernkompetenz des CCO.

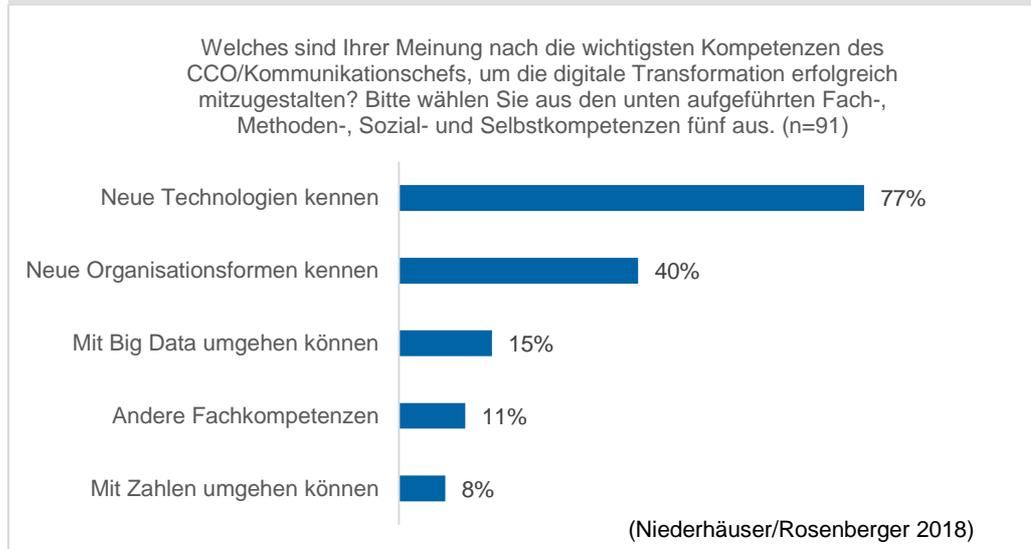


Abbildung 27: Fachkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2018

Die relativ tiefe Einschätzung der Wichtigkeit von Big Data durch die befragten CCOs überrascht, wurde in den Experteninterviews doch das Verständnis des Funktionierens von Big Data als zentrale Kompetenz gesehen. Interessant ist das hohe Bewusstsein der Kommunikationsverantwortlichen dafür, dass sie sich mit neuen Organisationsformen auseinandersetzen müssen.

Der CCO soll innovationsfördernde Methoden anwenden und gleichzeitig als Coach wirken.

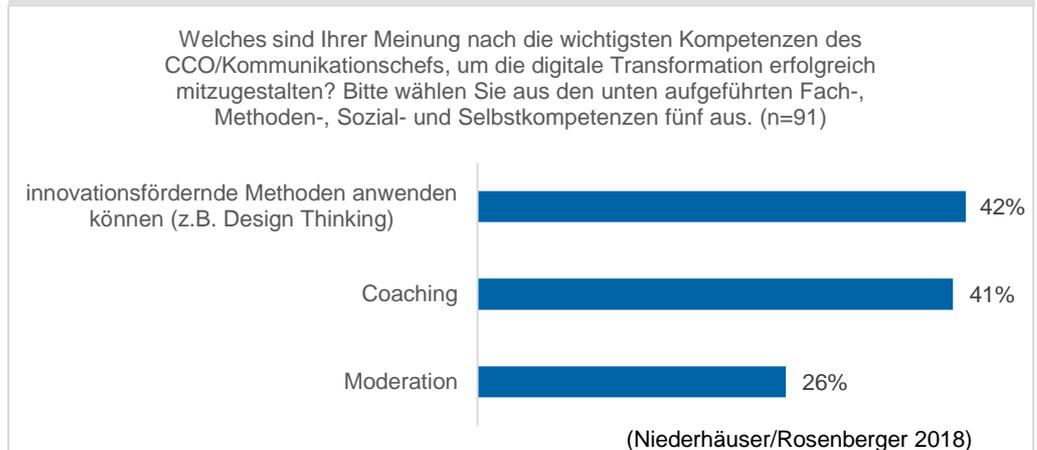


Abbildung 28: Methodenkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2018

Dass der Kommunikationsverantwortliche Methoden kennen und anwenden sollte, die Innovation fördern, wird über alle befragten Organisationstypen hinweg als wichtig erachtet. Dies gilt auch für seine Rolle als Coach und Moderator.

Die Fähigkeit zur Vernetzung bleibt eine der wichtigsten Kompetenzen des CCO.



Abbildung 29: Sozialkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2018

Interessant ist, dass die Fähigkeit zur Zusammenarbeit – Collaboration – von in Verwaltungen oder verwaltungsnahen Organisationen arbeitenden Kommunikationsverantwortlichen als deutlich weniger wichtig eingeschätzt wird als von den Vertretern der übrigen Organisationen. Möglicherweise ein Hinweis darauf, dass Verwaltungen ihre Systemgrenzen noch stärker ziehen können als dem Wettbewerb ausgesetzte Organisationen.

Kreativ und kritisch zugleich: der CCO muss vermeintliche Gegensätze unter einen Hut bringen.



Abbildung 30: Selbstkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2018

Die am höchsten bewerteten Kompetenzen im Bereich der Selbstkompetenzen sind höchst traditionelle Werte für Kommunikationsverantwortliche: Kreativität und kritisches Denken. Für den Umstand, dass gerade im Zusammenhang mit der digitalen Transformation immer wieder eine stärkere Risiko- und Fehlerkultur angelehnt wird, bleibt dieser Wert mit 19 Prozent eher bescheiden.

9 Ausblick

«Die digitale Transformation wird Unternehmen – aber auch das persönliche Umfeld jedes einzelnen Menschen – in den nächsten Jahren von Grund auf verändern. Ohne Aufklärung, Wissensvermittlung und Bewusstmachung wird der Prozess nicht zu bewältigen sein. Und dabei spielt die Kommunikation die erfolgskritische Rolle.»

(CCO, Online-Befragung)

«In der digitalen Welt verliert das Wort an Gewicht. Bilder und Beziehungen werden mächtiger.»

(CCO, Online-Befragung)

«Die Welt wird schneller, die Möglichkeiten sind vielfältiger, aber die Grundregeln guter Kommunikation – Relevanz, Transparenz und gesunder Menschenverstand – bleiben die alten.»

(CCO, Online-Befragung)

Die drei Zitate spannen den Raum für die durch die digitale Transformation anstehenden Veränderungen für Kommunikationsverantwortliche. Sämtliche Experten wie auch die befragten CCOs erwarten deutliche Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Rollen und Aufgaben der Unternehmenskommunikation und damit auch auf das Kompetenzprofil der Kommunikationsverantwortlichen. In welcher Form und in welcher Geschwindigkeit diese Veränderungen ablaufen, darüber gehen die Meinungen aber auseinander.

Es wird deutlich, dass der Aufgabenmix der Unternehmenskommunikation je nach Branche, Organisationstyp, Unternehmensgrösse und digitalem Reifegrad des Unternehmens unterschiedlich ausfallen wird. Die in diesem Forschungsbericht und in Framework angezeigte Stossrichtung gilt allerdings für alle Organisationen.

Die Mitarbeitenden fit zu machen für die digitale Kommunikation – wichtigste Herausforderung für die CCOs in den nächsten drei Jahren.

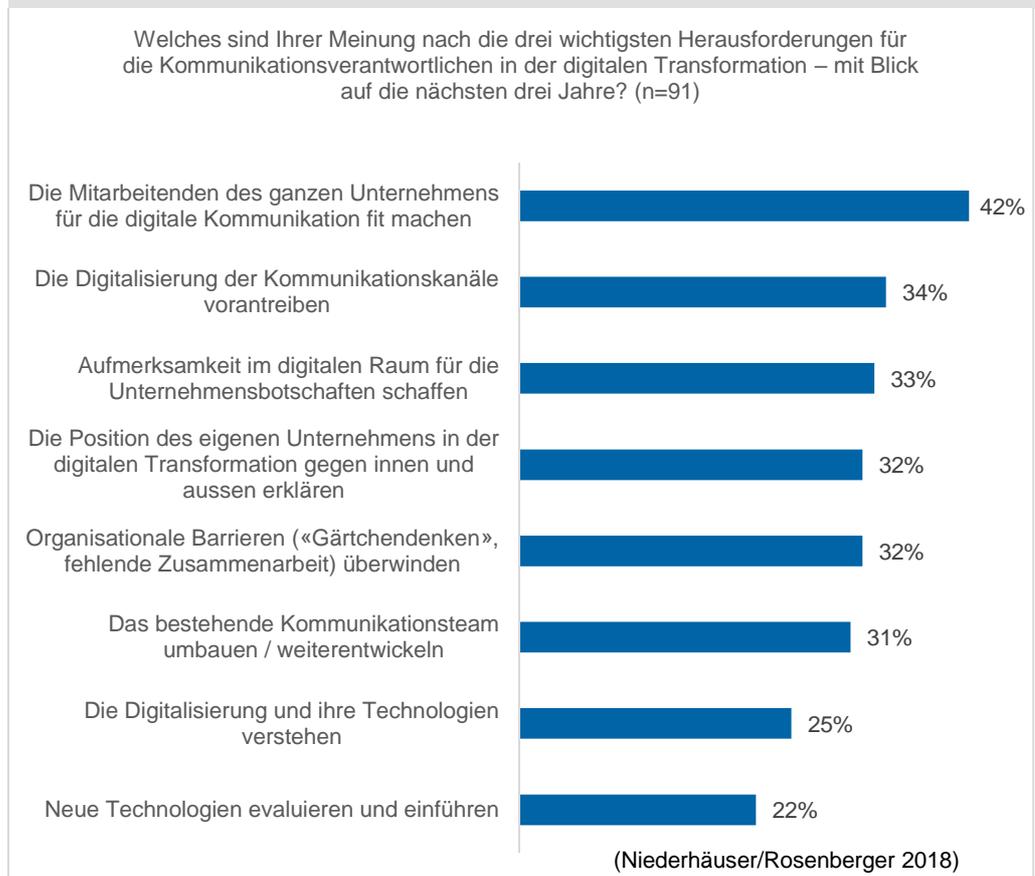


Abbildung 31: Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren. Online-Befragung von CCOs 2018

Dieses Ergebnis der Online-Befragung macht deutlich, wie breit die Herausforderungen für die CCOs in den nächsten Jahren gesehen werden. Strategische, prozessuale, kulturelle und technologische Fragestellungen verlangen nach Antworten.

Die größte Herausforderung für Corporate Communications besteht aber wohl darin, die digitale Transformation des eigenen Bereichs voranzutreiben und dabei zugleich die neuen Rollen und Aufgaben auf der Meso- und Makroebene zu übernehmen, ohne die traditionellen Aufgaben und Verfahrensweisen gänzlich aufzugeben. In dieser dualen Welt gilt es zu erkennen, wo Kontinuität und wo Disruption, wo Agilität und wo Zielorientierung, wo Big Data und wo qualitative Verfahren notwendig sind.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationstypen	17
Abb. 2: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationsgrösse	17
Abb. 3: Fragebogen-Rücklauf nach Grösse des Kommunikationsteams	18
Abb. 4: Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation	22
Abb. 5: Kommunikationsabteilungen in der digitalen Transformation	23
Abb. 6: Kommunikationsabteilungen und Unternehmen in der digitalen Transformation im Vergleich	24
Abb. 7: Aufgaben von Corporate Communications auf der Mikroebene	25
Abb. 8: Digitalisierung im Kommunikationskonzept	26
Abb. 9: Corporate Communications auf digitalen Plattformen	27
Abb. 10: Organisationsformen der Kommunikationsabteilungen	28
Abb. 11: In den Kommunikationsabteilungen eingesetzte Methoden	30
Abb. 12: Eingesetzte digitale Technologien	31
Abb. 13: Aufgaben von Corporate Communications auf der Mesoebene	33
Abb. 14: Beratung des Top-Managements durch Corporate Communications	34
Abb. 15: Interne Unterstützungsmassnahmen für den Umgang mit sozialen Medien	35
Abb. 16: Mitarbeiter als soziale Botschafter	36
Abb. 17: Kriterien für Auswahl der Mitarbeitenden für die Botschafter/Influencer-Funktion	36
Abb. 18: Vorbereitung und Begleitung der Mitarbeitenden	37
Abb. 19: Interne Kommunikationsplattformen für den Dialog über digitale Transformation	38
Abb. 20: Aufgaben von Corporate Communications auf der Makroebene	39
Abb. 21: Interne und externe Kommunikation der digitalen Strategie des Unternehmens	40
Abb. 22: Thematische Schwerpunkte der Kommunikation über Digitalisierung	40
Abb. 23: Thematische Schwerpunkte der Kommunikation über Digitalisierung	41
Abb. 24: Umweltbeobachtung in Bezug auf Digitalisierung	42
Abb. 25: Bedeutung externer Influencer für Corporate Communications	42
Abb. 26: Kompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation	44
Abb. 27: Fachkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation	45
Abb. 28: Methodenkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation	46
Abb. 29: Sozialkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation	46
Abb. 30: Selbstkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation	47
Abb. 31: Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren	49
Tabelle 1: Teilnehmende Fokusgruppen März 2018	18

Bibliographie

- Afting, Christina / Burr, Johannes / Kranefuss, Julius / Laudon, Sirka / Rammelt, Stephan / Voigt, Thomas (2017):** Transformation der Unternehmens- und Prozesskultur. In: Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hg), Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 69-114.
- Barghop, Dirk / Deekeling, Egbert / Schweer, Dieter (2017):** Herausforderung Disruption: Konsequenzen und Erfolgsfaktoren für die Kommunikation. In: Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hg), Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 5-19.
- Bender, Gunnar / Milde, Georg / Pehlert, Jessica (2016):** Disruptive Affairs. Neue Denkansätze für Kommunikatoren im Zeitalter digitaler Transformation. Berlin/Kassel: B&S Siebenhaar Verlag + Medien.
- Cornelissen, Joep (2014):** Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. 4th ed. London: Sage Publications.
- Erhart, Christof (2017):** Unternehmenskommunikation in der (digitalen) Postmoderne. In: Deekeling, Egbert / Barghop, Dirk (Hg), Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 34-45.
- Förster, Uwe (2017):** Bedingt digitalbereit. In: PRReport 4/2017, 34-37.
- Grunig, James E. / Hunt, Todd (1984):** Managing Public Relations. New York: Rinehart & Winston.
- Jänig, Jens-Rainer / Mühlner, Jens (2018, i.V.) (Hrsg.):** Corporate Digital Responsibility – Verantwortung in der digitalen Gesellschaft. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Keel, Guido / Niederhäuser, Markus (2016):** Corporate Newsrooms in der Schweiz. Ergebnisse einer Befragung von Schweizer Unternehmen und Verwaltungen. Winterthur: IAM.
- Mast, Claudia (2016):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz: UVK.
- Moss, Christoph (2015):** Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer VS.
- Murtarelli, Grazia (2017):** The Role of Corporate Communication in the Digital Age: An Era of Change for the Communication Profession. In: Klewes, Joachim / Popp, Dirk / Rost-Hein, Manuela (Hg.), Out-thinking Organizational Communications. The Impact of Digital Transformation. Cham: Springer International Publishing, 73-84.
- Niederhäuser, Markus / Rosenberger, Nicole (2017):** Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tench, Ralph / Verčič, Dejan / Zerfass, Ansgar / Moreno, Angeles / Verhoeven, Piet (2017):** Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications. Cham: Palgrave Macmillan.
- Will, Markus (2008):** Public Relations aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hg.) Handbuch der Public Relations. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 62-77.
- Wolf, Guido (2017):** New Challenges of the Digital Transformation: The Comback of the Vision-Mission System. In: Klewes, Joachim / Popp, Dirk / Rost-Hein, Manuela (Hg.), Out-thinking Organizational Communications. The Impact of Digital Transformation. Cham: Springer International Publishing, 113-128.
- Rosenberger, Nicole / Niederhäuser, Markus (2019, i.V.):** Rolle und Aufgaben der Kommunikation in der digitalen Transformation. In: Stumpf, Marcus (Hrsg.), Digitalisierung und Kommunikation – Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation. Reihe «Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation» Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Zerfaß, Ansgar / Moreno, Angeles / Tench, Ralph / Verčič, Dejan / Verhoeven, Piet (2015; 2016; 2017):** The European Communication Monitor Brussels: EACD/EUPRERA. Quadriga Media Berlin.

Internetquellen:

- Capgemini (2017):** The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. Online: https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf (29.6.2018)

- Roberts, Amanda (2017):** What got you here won't get you there: Five things communications leaders need to know to stay relevant. New York: Egon Zehnder. Online: https://www.egon-zehnder.com/files/ez_cl_what_got_you_here_wont_get_you_there.pdf (22.2.2018)
- W.I.R.E. (2017):** Unternehmenskommunikation im digitalen Zeitalter. Online: https://www.the-wire.ch/data/files/RETHINKING_CORPORATE_COMMUNICATION.pdf (22.2.2018)

Aktuelle/Weiterführende Studien zur digitalen Transformation:

- Beck, Roman / Hilgers, Dennis / Krcmar, Helmut / Krimmer, Robert / Margraf, Marian / Parycek, Peter / Schliesky, Utz / Schuppan, Tino (2017):** *Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie.* Güterloh: Bertelsmann-Stiftung, online: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTrans-Verw_2017_final.pdf (22.2.2018)
- BITKOM (2015):** Kognitive Maschinen – Meilenstein in der Wissensarbeit. Leitfaden. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., online: <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2015/Leitfaden/Kognitive-Maschinen/150213-Kognitive-Maschinen-11Febr2015.pdf> (22.2.2018)
- Bruch, Heike/Bloch, Christina (2017):** Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen. St. Gallen: Universität St. Gallen und Farner, online: <https://www.farner.ch/news/arbeitswelt40/> (22.2.2018)
- Brüesch, Caroline/Mertes, Alexander/Flick Witzig, Martina/Giger, Marc-André, Steinbrecher, Markus (2017):** Digitale Verwaltung. Eine Studie des Instituts für Verwaltungs-Management (IVM) und KPMG Schweiz. Winterthur: School of Management and Law der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, online: https://www.zhaw.ch/storage/shared/upload/Digitale_Verwaltung_ZHAW_KPMG_klein.pdf (22.2.2018)
- Bughin, Jacques/Hazan, Eric/Ramaswamy, Sree/Chui, Michael/Allas, Tera/Dahlström, Peter/Henke, Nicolaus/Trench, Monica (2017):** How artificial intelligence can deliver real value to companies. Report McKinsey Global Institute, online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/how-artificial-intelligence-can-deliver-real-value-to-companies?cid=soc-web> (8.2.2018)
- Capgemini Consulting (2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016):** Digital Transformation Review Series no. 1-9, online: <https://www.capgemini.com/consulting/digital-transformation-institute/digital-transformation-review/> (8.2.2018)
- Eichsteller, Harald/Schwend, Andreas (2017):** Herausforderung Digitale Transformation. Status Quo, Trends und Perspektiven für Vorstände und Aufsichtsräte. Befragung von Aufsichtsräten Sommer 2017. Köln: Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V., online: <https://www.aufsichtsratsstudie-digitale-transformation.de/studiendownload/> (22.2.2018)
- Eilers, Silke/Möckel, Kathrin/Rump, Jutta/Schabel, Frank (2017):** HR-Report 2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, online: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/3df94932-63ca-4706-830b-583c107c098e> (22.2.2018)
- Facit Research/Serviceplan Consulting Group (2017):** Befragung von CMOs in Deutschland. Ergebnispräsentation 28.9.2017 in München, online: http://www.serviceplan.com/files/serviceplan.com/06_Press/Press-Releases/2017/2017-10-05%20-%20CMO%20Studie%202017/CMO%20Ergebnispraesentation_Statements.PDF (22.2.2018)
- Gehring, Marco/Wilfried, Lux/Tietz, Riego/Waibel, Roland/Weis, Franziska (2017):** Digitalisierung in Schweizer Klein- und Mittelunternehmen. KMU-Spiegel 2017. St. Gallen: FHS St. Gallen, online: [https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/IFU_KMU-Spiegel_2017%20deutsch/\\$FILE/FHS_KMU_Spiegel_2017_DE.pdf](https://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/IFU_KMU-Spiegel_2017%20deutsch/$FILE/FHS_KMU_Spiegel_2017_DE.pdf) (22.2.2018)
- Genner, Sarah/ Probst, Larissa/Huber, Rafael/Werkmann-Karcher, Birgit/Gundrum, Ellen/Majkovic, Anna-Lena (2017):** IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, online: https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/iap/studie/IAP_STUDIE_2017_final.pdf (22.2.2018)
- Hattendorf, Kai/Heidbrink, Ludger/Egorov, Maxim/Peus, Claudia/Pircher Verdorfer, Armin (2017):** Führungskräftebefragung 2017. Eine Studie der Wertekommission und der TUM School of Management and Law der TU München, online: <https://wertekommission.de/wp-content/uploads/2017/09/F%C3%BChrungskr%C3%A4ftebefragung-2017.pdf> (22.2.2018)

- KPMG (2014):** Clarity on Digitale Transformation in der Schweiz, online: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/ch-clarity-on-digital-transformation-in-switzerland-de.pdf> (8.2.2018)
- Peter, Marc K. (2017):** KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsresultate und Praxisleitfaden. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, online: <https://kmu-transformation.ch/> (22.2.2018)
- Wiencierz, Christian / Berger, Karen / Röttger, Ulrike / Wietholt, Carl (2017):** Startklar für Big Data. Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für die Unternehmenskommunikation. (Communication Insights, Issue 4). Leipzig: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation. Online: http://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publicationen/Communication_Insights/Communication_Insights_Issue_4.pdf (29.6.2018)

Die Autorinnen und Autoren



Markus Niederhäuser ist Leiter Weiterbildung am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW und Dozent, Forscher und Berater zu Themen der Organisationskommunikation.

www.zhaw.ch/=nima



Nicole Rosenberger ist Professorin und Leiterin des Forschungs- und Arbeitsbereichs «Organisationskommunikation und Management» am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

www.zhaw.ch/=roni