

HarbourClub

Digitale Transformation verändert Rolle der Kommunikation

Die digitale Transformation stellt die Kommunikationschefs vor gewaltige Herausforderungen. Sie müssen die eigene Abteilung auf eine sich rasant verändernde Umwelt einstellen, die Mitarbeitenden des ganzen Unternehmens kommunikationsfähig machen und den Dialog mit den Stakeholdern über die digitale Transformation fördern. Dies wird ihre Rolle verändern.

Text: Markus Niederhäuser und Nicole Rosenberger*



Framework der Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation.

Die (Unternehmens-)Kommunikation bzw. der CCO ist in der digitalen Transformation auf drei Ebenen gefordert: Auf der Mikroebene, der Ebene der eigenen Abteilung, wird die digitale Transformation des Unternehmens überhaupt erst ermöglicht. Auf der Mesoebene, der Ebene der Organisation, hat die

Kommunikation die digitale Transformation des ganzen Unternehmens mitzugestalten und zu begleiten. Und auf der Makroebene steht das Schaffen von gesellschaftlicher Akzeptanz für die digitale Transformation des Unternehmens im Zentrum. Diese Rollen sind auf allen drei Ebenen mit unterschiedli-

chen Aufgaben verbunden. Dieses Drei-Ebenen-Framework war Ergebnis der ersten Phase eines mehrstufigen Forschungsprojekts, in dem die Autoren des vorliegenden Beitrags die Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation untersucht haben (siehe Box). Die modellierten Rollen stellen

Forschungsbericht

Im Forschungsbericht «Kommunikation in der digitalen Transformation» werden das Drei-Ebenen-Framework und die entsprechenden Rollen und Aufgaben ausführlich beschrieben. Zu finden ist darin auch eine Zehn-Punkte-Agenda, die Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation Orientierung geben soll. Die vom HarbourClub unterstützte Studie kann heruntergeladen werden unter <https://doi.org/10.21256/zhaw-3866>.

den Soll-Zustand dar. Sie waren Ausgangspunkt für eine Onlinebefragung von CCOs sowie von zwei Fokusgruppen-Gesprächen, die den Ist-Zustand der Kommunikation erfassen sollten. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Studie vorgestellt.

Kommunikationsabteilungen sind unterschiedlich weit transformiert

Der CCO muss die Transformation der Kommunikationsabteilung forciert vorantreiben, und zwar in den Dimensionen von Strategie, Struktur, Kultur und Technologie. In der Onlinebefragung sehen die CCOs ihre eigene Abteilung auf dem Weg der digitalen Transformation etwas weiter fortgeschritten als das ganze Unternehmen. Zwei Drittel der Befragten haben in ihrem Kommunikationskonzept die Digitalisierung bereits adressiert – oder arbeiten daran. Rund ein Drittel der Unternehmen arbeitet mit einem Newsroom-Ansatz, der eine gängige Antwort auf das Geschwindigkeitsdiktat der Digitalisierung zu sein scheint. Auch agile Methoden wie Design Thinking oder Co-Creation scheinen ihren Weg in die Abteilungen gefunden zu haben. Eine immer noch grosse Herausforderung für Kommunikationsabteilungen ist die Etablierung digitaler Technologien. Videos und Infografiken haben zwar breiten Einzug gehalten, die viel zitierten Virtual- oder Augmented-Reality-Anwendungen werden in der Praxis allerdings noch wenig eingesetzt. Und die im Marketing bereits weit fortgeschrittene Automatisierung, die auf elaborierten Datenanalysen beruht, steckt vielerorts noch in den Kinderschuhen.

Mitarbeiterbefähigung als Thema erkannt, aber noch wenig systematisiert

Der CCO und sein Team müssen das Topmanagement, aber auch weitere Führungskräfte in Sachen digitale Transformation beratend begleiten. Dies wird in der Realität auch grösstenteils geleistet. Schwieriger gestaltet sich die Aufgabe, die Mitarbeitenden des Unternehmens für den Umgang mit sozialen Medien anzuleiten oder sie gar als Botschafter zu motivieren. Besonders attraktiv für Unternehmen scheinen Mitarbeitende zu sein, die sowohl Themenkompetenz als auch Kanalerfahrung in den sozialen Medien haben. Diese werden zunehmend animiert, als Botschafter oder Influencer gegen innen oder aussen zu wirken. Dass der Dialog über digitale Transformation nicht nur online, sondern auch auf Offlineplattformen gepflegt wird, bestätigt fast die Hälfte der befragten CCOs.

Issues Monitoring noch wenig auf Digitalisierungsthemen ausgerichtet

Unternehmen in der digitalen Transformation haben erhöhten Kommunikationsbedarf mit ihren Stakeholdern. Mitarbeitende wollen wissen, ob ihr Arbeitsplatz noch sicher ist, Journalisten und Analysten, welche Digitalstrategie das Unternehmen hat und ob diese auch wertschöpfend ist. Die Kommunikation muss Antworten geben, um bei Kunden und in der Gesellschaft Akzeptanz fürs Unternehmenshandeln zu schaffen. Immerhin geben über 60 Prozent der befragten CCOs an, die Digitalstrategie des Unternehmens intern und extern kommuniziert zu haben – sofern sie denn eine haben. Wenn die Unternehmen die digitale Transformation thematisieren, dann reden sie vor allem über ihr Leistungsangebot oder über neue Organisationsformen. Interessant ist, dass die meisten Unternehmen ihr Issues Monitoring noch nicht systematisch auf Digitalisierungsthemen ausgerichtet haben.

Der CCO braucht neue Kompetenzen

Was bedeuten diese Aufgaben für die Kommunikationsverantwortlichen? Die Schnittstellen zu Marketing, HR und Informatik werden wichtiger, neue müssen bearbeitet werden, zum Beispiel zum Chief Digital Officer (CDO). Immerhin verfügen 40 Prozent der befragten Unternehmen über eine CDO-ähnliche Position. Der CCO sollte in der

Lage sein, auf allen drei Ebenen von Kommunikationsabteilung, Unternehmen und Gesellschaft Einfluss zu nehmen und gestaltend mitzuwirken. Dies wird ihm nur gelingen, wenn er seine angestammten Kompetenzen wie Vernetzung, kritisches Denken und Sprachfähigkeit mit Technologiekompetenz und aktualisierter Methodenkompetenz erweitert. 

Zu den Autoren



Markus Niederhäuser leitet die Weiterbildung des Instituts für Angewandte Medienwissenschaft (IAM) der ZHAW und ist Mitglied des HarbourClub.

Nicole Rosenberger ist stellvertretende Institutsleiterin des IAM und leitet den Forschungs- und Arbeitsbereich Organisationskommunikation und Management.
