

HarbourClub

Digitale Zeiten bringen erhöhte Anforderungen

Grosse Umbrüche prägen die Unternehmens- und Marketingkommunikation: Data Based Campaigning, Kanal-Inflation, Programmatic Advertising, Fragmentierung der Stakeholder. Mit Dringlichkeit stellt sich die Frage, welche Kompetenzen zukunftsfähige Kommunikationsmanager aufweisen müssen.

Text: **Cyril Meier***



Zukunftsfähige Kommunikationsmanager sind digital topfit und weisen eine hohe Beratungskompetenz auf.

Im Rahmen eines clubinternen Workshops vor einigen Monaten befasste sich eine Gruppe von HarbourClub-Mitgliedern mit der Frage der Qualifizierung ihrer Teams

und der einzelnen Mitarbeitenden. Fazit: In Zukunft gefragt sind vor allem Persönlichkeiten, die dem Management auf Augenhöhe begegnen, ihr Team coachen können und über digitale Kompetenzen verfügen.

Fundamentales bleibt ...

«Plus ça change, plus c'est la même chose»: Der traditionsreiche Sinnspruch zur Gegen-

sätzlichkeit trifft auch auf den Wandel in der öffentlichen Kommunikation zu. Jedenfalls hinsichtlich Zielen und Aufgaben von Kommunikationsabteilungen. Vieles, was Unternehmenskommunikation seit Jahrzehnten ausmacht, bleibt systemisch beziehungsweise gesellschaftlich zwingend erhalten. So die Pflege der Reputation, die Entwicklung und Stärkung der Marke, die strategiekonforme

* Cyril Meier war bis 2018 Leiter des Center for Communications der HWZ. Nach seiner Pensionierung ist er für die Hochschule in verschiedenen Mandaten im Bereich Kommunikation und Digital Business tätig

Positionierung, die Beziehungsarbeit der Unternehmung mit ihren Stakeholdern, der öffentliche Dialog, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, das Bestehen in Krisen, das integrale Management der Kommunikation.

Und all dies sollte weiterhin auf einer schlüssigen Systematik in Analyse, Planung und Umsetzung stehen, indessen ergänzt um ausgeprägte Flexibilität und Intuition im Tagesgeschehen und im Unvorhersehbaren. Dazu ein Cockpit zur Bemessung, Steuerung und Berichterstattung des Kommunikations Erfolgs.

Kurzum: Es manifestiert sich auch in digitalen Zeiten der altbekannte Kampf um die Wirksamkeit (der Massnahmen) und um die Effizienz (ihrer Umsetzung).

... doch die Dynamik neuer Technologien und Prozesse dominiert den Alltag

Während also der abstrakte Zweck der Kommunikationsabteilungen wenig Änderung erfährt, schlägt der digitale und der damit verbundene soziale Wandel im Technischen und Handwerklichen voll durch.

Die HarbourClub-Mitglieder stellen unter anderem eine klare Konvergenz der Absatz- und Meinungsmärkte fest, sodass das weithin verbreitete Silo-Handeln in Organisationen zunehmend dysfunktional erscheint, wogegen etwa crossmediales Storytelling und integrierte Corporate Media einen Wettbewerbsvorteil bilden. Weitere unternehmenskulturelle Eigenheiten, wie eine offenere, dezentrale Führung und agile Arbeitsformen (Design-Thinking) sowie praktisch kontinuierliche Reorganisationen, verlangen nach neuen Formen der Mitarbeiterkommunikation.

Datenbasierte Ansprachetechniken (Targeting, Automatic), Analytics, Produktivitätstools sowie die Vielzahl neuer Kanäle und Plattformen mit ihren technischen und dramaturgischen Besonderheiten verlangen nach massiv erhöhten IT-Ressourcen; unentschieden ist man in der Frage, ob Programmierkenntnisse dazugehören sollten. Unbestritten ist die zunehmende Bedeutung des Visuellen, zum Beispiel in Form von Videoproduktion und Datenvisualisierung.

Als wäre all dies nicht schon Herausforderung genug, steht das Überthema «Kollege Roboter, übernehmen Sie!» (so das deutsche Fachmagazin «Pressesprecher») im Raum: künstliche Intelligenz/Algorithmen/Text-Bots, maschinelle Spracherkennung und Dialogfä-

higkeit für Suchen, Auskünfte, Transaktionen. Last, but not least lastet auf den Unternehmen und ihren Kommunikationsabteilungen ein steigender Reputations- und Akzeptanzdruck in Form von Ansprüchen seitens zentraler Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter, Investoren, NGO und Medien, die auf Transparenz, Nachhaltigkeit und Ethik pochen.

Was Kommunikationsverantwortliche von ihren Mitarbeitenden erwarten – und von sich selbst

Wie also ist mit der Vielzahl der bisherigen und neuen Ansprüche beziehungsweise Komplexitäten umzugehen, die Kommunikationsteams und ihre Führungsverantwortlichen in Form von Fach-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenzen abzudecken haben?

Der Tenor:

- Persönlichkeit dominiert, denn Fachliches und Methodisches wird vorausgesetzt beziehungsweise wird als gezielt nachholbar betrachtet. «Leidenschaft schlägt Lebenslauf», titelte diesbezüglich das deutsche Branchen-Fachblatt «pr-magazin» schon im Jahr 2015.

- Das Team sollte sowohl Querschnittsqualifikationen (Management/Öffentlichkeit/Fachlich-Methodisches) als auch Expertenkompetenz aufweisen. In KMU stehen die Querschnittsqualifikationen im Vordergrund, Expertise wird bedarfsgerecht eingekauft. Dienstleistungsorientierung und Beratungskompetenz sind essenziell, ebenso Stakeholder- und Community-Verständnis.

- Selektion: Teammitglieder fördern, die mit Unsicherheit umgehen können, die sich kontinuierlich fachlich fit halten, sei es «on the job», sei es über Mitgliedschaften, Fachpresse oder formelle Weiterbildung. Keine Angst vor Personalwechseln.

- Eine solide Beurteilung der strategischen Bedürfnisse des Unternehmens vornehmen. Danach operative Prioritäten setzen: Mut zur Lücke!

- Mehr Social-Media-Affinität und Digitalkompetenz aufbauen (zum Beispiel Datenexperten und Conversational Designer); ebenso ein effizientes 360-Grad-Monito-

ring, Issues-Management, Visual-Storytelling-Fähigkeiten.

Und der CCO im Besonderen? Die HarbourClub-Teilnehmenden sahen klar eine Entwicklung des CCO hin zum Team-Coach und Trainer, der auch den Mut zur Delegation von Verantwortlichkeiten aufbringen sollte.

Die amerikanische Page Society wiederum charakterisiert die neuen Hauptrollen der Kommunikationsführungskräfte in ihrem Paper «The New CCO» (2016; basierend auf einer Mitgliederumfrage) ambitionierter, in drei Dimensionen (Zitat):

- 1) The Foundational CCO: The CCO as a strategic leader and counselor
- 2) The CCO as Integrator: CCOs are breaking silos and emerging as leaders of and participants in cross-functional collaboration, both within the enterprise and across the C-Suite.
- 3) The CCO as Builder of Digital Engagement Systems: The CCO has an emerging opportunity to devise sophisticated enterprise-wide digital systems.

Der «European Communication Monitor», eine unter der Leitung der Universität Leipzig durchgeführte paneuropäische jährliche Studie, hat solche Rollenbilder hinsichtlich ihres Realitätsgehalts verschiedentlich abgefragt. Erst eine Minderheit der CCOs kann sie erfüllen: Es stehen zahlreiche organisatorische, kulturelle oder personelle Hindernisse selbst im Wege.

Es dürfte ein harter und langer Weg werden. 