



Angewandte Linguistik

Nicole Rosenberger
Markus Niederhäuser
Katharina Krämer

Kommunikation in der digitalen Transformation – Trendstudie Schweiz 2022

Working
Papers 22





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.

Kontakte

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

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

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

Katharina Krämer
katharina.kraemer@zhaw.ch
Tel. +41 58 934 70 43

Nicole Rosenberger / Markus Niederhäuser / Katharina Krämer 2023: Kommunikation in der digitalen Transformation – Trendstudie Schweiz 2022. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Working Papers in Applied Linguistics 22).

DOI 10.21256/zhaw-2808 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-2808>)

Inhalt

	Abstract	4
	Geleitwort von Hans-Peter Nehmer, Präsident HarbourClub	5
1	Einleitung	6
2	Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation	7
3	Das Forschungsdesign	13
3.1	Die Forschungsfragen.....	13
3.2	Das Vorgehen	14
3.3	Die Online-Befragung	15
3.4	Die befragten Expertinnen und Experten	18
4	Forschungsstand und theoretische Grundlagen	19
4.1	Unternehmenskommunikation, Digitalisierung und digitale Transformation	19
4.2	Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation»	20
4.3	Entwicklungen in Bezug auf Rollen und Aufgaben von Corporate Communications	22
5	Die Forschungsergebnisse	29
5.1	Selbsteinschätzung bezüglich digitaler Transformation	29
5.2	Mikroebene: die Kommunikationsabteilung.....	33
5.3	Mesoebene: Unternehmen	41
5.4	Makroebene: Akzeptanz in Markt und Gesellschaft	46
5.5	Herausforderungen	51
5.6	Kompetenzen	52
6	Fazit	55
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	56
	Bibliographie	57
	Anhang	59
	Die Autorinnen und der Autor	62

Abstract

Das Forschungsprojekt «Kommunikation in der digitalen Transformation» ist als Trendstudie angelegt und untersucht seit 2018 alle zwei Jahre den Zustand und den Entwicklungsbedarf der Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. Leitend ist dabei ein in der Erststudie 2018 entwickeltes Framework, welches die Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation auf drei Ebenen beschreibt (Niederhäuser & Rosenberger, 2018). 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 das Schaffen von Akzeptanz für den Transformationsprozess in Markt und Gesellschaft. Die vorliegende dritte Studie 2022 basiert auf einer Online-Befragung von 133 Kommunikationsverantwortlichen (CCOs) in der Deutschschweiz und auf 12 vertiefenden Interviews mit Expert:innen. Zur Einordnung wurde ein Überblick zum aktuellen Forschungsstand erarbeitet. Die Studie zeigt auf, dass einschneidende Ereignisse wie die Pandemie oder der Ukraine-Krieg weniger die Richtung als die Geschwindigkeit der digitalen Transformation verändert haben. Die «Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation» aus der Erststudie wurde mit den Ergebnissen der beiden Folgestudien abgeglichen, angepasst und erweitert. Sie zeigt Kommunikationsverantwortlichen auf, in welche Richtung sie die Unternehmenskommunikation entwickeln sollten.

The research project "Communication in Digital Transformation" is designed as a trend study and has been examining the state and development needs of corporate communications in digital transformation every two years since 2018. The guiding principle is a framework developed in the initial study in 2018, which describes the role of corporate communications in digital transformation at three levels (Niederhäuser & Rosenberger, 2018). At the micro level, the study focuses on the digital transformation of the communications department, at the meso level on the function of corporate communications in the transformation process of the entire organization, and at the macro level on creating acceptance for the transformation process in the market and society. This third study 2022 is based on an online survey of 133 communication managers (CCOs) in German-speaking Switzerland and on 12 in-depth interviews with experts. For classification purposes, an overview of the current state of research was compiled. The study shows that drastic events such as the pandemic or the Ukraine war have changed the direction of digital transformation less than the speed. The "Agenda for Communication in Digital Transformation" from the initial study was compared to, adapted to and expanded with the results of the two follow-up studies. It shows communications managers the direction in which they should develop corporate communications.

Geleitwort von Hans-Peter Nehmer, Präsident HarbourClub

Relevant sein und Vertrauen schaffen sind Postulate für die Unternehmenskommunikation, welche die Zeiten bislang überdauert haben und wohl noch lange ihre Gültigkeit behalten. Im dramatischen Wandel, welcher Gesellschaften, Staaten und damit auch Organisationen und Unternehmen in den letzten Jahren erfasst hat, werden diese zwei Postulate allerdings zu einer immer grösseren Herausforderung. Insbesondere die digitale Transformation als einer der Megatrends unserer Zeit hat die Unternehmen gezwungen, Geschäftsmodelle und -prozesse zu überdenken und sich teilweise neu zu erfinden. Was kann die Unternehmenskommunikation beitragen, um Relevanz und Vertrauen in Zeiten der Veränderung zu erhalten – oder sogar noch zu stärken? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der HarbourClub, die Vereinigung von 100 Chief Communication Officers in der Schweiz, in unterschiedlichen Formaten und Veranstaltungen. Neben Austauschformaten unter den Mitgliedern organisiert er verschiedene Kommunikations-Events, unter anderem das renommierte jährliche HarbourClub-Symposium. So bleiben die Kommunikationsexpertinnen und -experten immer am Puls der Zeit.

Die hier vorliegende Trendstudie zur Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation ergänzt aus wissenschaftlicher Sicht, was die Praktikerinnen und Praktiker oft etwas unsystematisch und anekdotisch im Alltag diskutieren. Es ist die einzige Studie in der Schweiz, welche das Thema in der vorgelegten Breite und Tiefe auslotet und als Trendforschung angelegt ist. Der Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass – zumindest im Quervergleich über die letzten vier Jahre – der Wandel ein stetiger Begleiter ist. Allerdings hat sich die Agenda für Kommunikationsverantwortliche, wie sie im Forschungsbericht 2018 erstmals formuliert wurde, deutlich verändert. Vier Jahre Wandel haben auch in der Unternehmenskommunikation Spuren hinterlassen, vor allem was die Digitalisierung und den Umgang mit den Stakeholdern anbelangt. Um zum Schluss eine konkrete Erkenntnis aus der Studie zu nennen: Die Pandemie als das wohl prägendste Ereignis seit 2018 hat gemäss der Studie nicht die Richtung, sondern primär die Geschwindigkeit der digitalen Transformation verändert.

Der vorliegende Forschungsbericht und insbesondere die zwölf Punkte der «Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation» bieten Kommunikationsverantwortlichen wertvolle Orientierung in stürmischen Zeiten. Ich wünsche Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.



Hans-Peter Nehmer

Präsident HarbourClub

Head of Corporate Communications & Sustainability

Allianz Suisse

1 Einleitung

Seit der ersten Trendstudie zur Kommunikation in der digitalen Transformation (Niederhäuser & Rosenberger, 2018) hat sich die Welt und damit auch die Schweiz verändert. Die Pandemie hielt über mehr als zwei Jahre Gesellschaft und Unternehmen im Würgegriff, jüngst hat der russische Angriffskrieg auf die Ukraine im wahrsten Sinn des Wortes eine weitere Front eröffnet.

Die vorliegende Trendstudie 2022 ist die dritte Erhebung zum Zustand und dem Entwicklungsbedarf der Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. Alle zwei Jahre werden ausschliesslich Kommunikationsverantwortliche (CCOs) von Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Deutschschweiz nach der Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation befragt. 12 vertiefende Interviews mit Expert:innen sowie ein Überblick zum aktuellen Forschungsstand vervollständigen das Bild, welches für die Unternehmenskommunikation im Jahr 2022 gezeichnet werden kann. Besonders interessiert hat in dieser Befragungswelle, ob und wie die Covid-19-Pandemie die Kommunikation der Organisationen verändert hat. Dann interessierte aber auch wiederum, welche Kompetenzen die CCOs für die (Mit-)Gestaltung der digitalen Transformation mitbringen müssen. Und welche Herausforderungen in den nächsten Jahren auf die Kommunikationsabteilungen zukommen. Und: Ist die digitale Transformation überhaupt noch eine Grossbaustelle in den Organisationen oder ist sie mittlerweile in den Unternehmensprozessen integriert und zum Courant normal geworden?

Die in der Erststudie 2018 formulierte «Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation» wurde unter Einbezug der aktuellen Studienergebnisse überarbeitet und von zehn auf zwölf Agendapunkte erweitert. Diese bieten einen fokussierten Überblick zur Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation und zeigen Kommunikationsverantwortlichen den Handlungsbedarf auf. Entsprechend wurden auch die Aufgaben von Corporate Communications auf der *Mikroebene* (Kommunikationsabteilung), *Mesoebene* (ganze Organisation) und *Makroebene* (Gesellschaft) überprüft und angepasst (aktualisierte Version siehe Anhang).

2 Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation

Wichtigstes Ergebnis der grundlegenden Forschungsarbeit im Jahr 2018 war die Formulierung einer Agenda in 10 Punkten, wie Kommunikationsverantwortliche die Unternehmenskommunikation zukünftig ausrichten und weiterentwickeln sollen (Niederhäuser & Rosenberger 2018). Die untenstehende Agenda basiert auf jener Agenda und wurde mit den Ergebnissen der Trendstudien 2020 und 2022 abgeglichen, aktualisiert und erweitert.

1. Die Unternehmenskommunikation muss beides vorantreiben: die Digitalisierung der Kommunikation und die Kommunikation der Digitalisierung.

Die Digitalisierung der Kommunikation bleibt eine grosse Herausforderung: Neue Kanäle und Plattformen müssen geprüft und bespielt werden. Die digitale Kommunikations-Infrastruktur muss mit der Einführung von neuer Software und digitalen Tools modernisiert und ausgebaut werden, was unter dem Schlagwort «Comm-Tech» zusammengefasst werden kann. Software-Entwicklungen mit einem standardisierten Baukasten in Form von Low-Code- oder No-Code-Anwendungen können in Zukunft von Power-User:innen in den Kommunikationsabteilungen selbstständig vorangetrieben werden, was die Effizienz deutlich erhöht. Durch die bisherige 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. Kommunikationsverantwortliche müssen ihre Aufmerksamkeit auch darauf richten, wie die digitale Transformation intern und extern kommunikativ begleitet werden kann.

2. Die Organisation der Kommunikationsfunktion muss primär ermöglichen, Themenmanagement strategisch zu betreiben. Agilität und Geschwindigkeit entwickeln sich zu neuen Werten in der Kommunikation.

Wer die Kommunikationsabteilung konsequent auf die Digitalisierung ausrichtet, wird auch die Organisation anpassen müssen. (Reaktions-)Geschwindigkeit wird im Kommunikationsalltag zu einem neuen Wert, der Toleranz statt Perfektion verlangt. 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 – multimodal und crossmedial. Agile Strukturen erleichtern die entsprechenden Prozesse. Das von vielen Unternehmen bereits angewendete Newsroom-Modell scheint diesen Anforderungen am besten zu genügen. Es funktioniert dann

am besten, wenn alle relevanten Kommunikationsakteure des Unternehmens darin eingebunden sind, nicht nur die Mitarbeitenden der Kommunikationsabteilung.

3. Kulturwandel und Technologieverständnis sind die neuen Schlüsselkompetenzen für CCOs. Strategisches Storytelling und Netzwerk-Moderation werden noch wichtiger.

Kulturwandel ist oft Voraussetzung wie auch Ergebnis der digitalen Transformation. Zusammen mit HR sollten CCOs eine führende Rolle in diesem Change-Prozess wahrnehmen. CCOs werden damit auch zu Chief Culture Officers. Und: Das multimediale Ausspielen der Unternehmensbotschaften lässt sich in Zukunft nur noch durch den Einsatz von digitalen Technologien erfolgreich bewältigen, etwa durch datengetriebene Analysen von Stakeholder-Verhalten oder automatisierte Textproduktion und -distribution. Technologisches Know-how gewinnt für Kommunikationsverantwortliche deshalb enorm an Bedeutung. Wichtigste Aufgabe der CCOs bleibt aber auch in der digitalen Transformation das strategische Storytelling. Die immer schon wichtige Moderationstätigkeit erhält durch die Verbreitung von digitalen Netzwerken und den neuen Zusammenarbeitsformen eine noch grössere Bedeutung.

4. Die digitale Transformation erhöht die Heterogenität in der Kommunikationsarbeit. Zum Beispiel in Bezug auf Tools und Kanäle, Zielgruppen und ihre Lebenswelten, Sprache und Narrative. Das Management von Heterogenität und Diversität wird zu einer neuen Kernaufgabe.

Die Zeiten, als die Unternehmen über die klassischen Medien fast alle Zielgruppen erreichten, sind definitiv vorbei. Die Digitalisierung der Kommunikation, insbesondere auch das Aufkommen der sozialen Medien, führte und führt zu einer Fragmentierung der Öffentlichkeit und damit auch der Zielgruppen der Unternehmen. Die Menschen bewegen sich nur noch auf bestimmten Kanälen und Plattformen, tauschen sich in ihren eigenen Communities aus und sind für Unternehmen immer schwerer erreichbar. Communities bilden oft eigentliche Echokammern und bestätigen sich gegenseitig in ihren Narrativen. Gleichzeitig legen Unternehmen mehr denn je Wert darauf, Diversität in ihrer Mitarbeiterschaft zu fördern und sich damit als fortschrittliche Arbeitgeberinnen zu positionieren. Für die Unternehmenskommunikation gilt es, die Kommunikationsstrategie auf Heterogenität und Diversität auszurichten, indem die internen und externen Zielgruppen auf den richtigen Kanälen mit der richtigen Sprache in ihren Lebens- und Kommunikationswelten abgeholt und ans Unternehmen herangeführt werden.

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

Die Digitalisierung ist in vielen Kommunikationsabteilungen weit fortgeschritten. Die digitalen Kanäle sind zu Leitmedien geworden, Printmedien werden nur noch komplementär eingesetzt. Auch wenn der Status Quo noch wenig darauf hindeutet: Künstliche Intelligenz (KI) verspricht einen weiteren Quantensprung. Von der Analyse über die Strategieentwicklung, vom Storytelling bis zur Wirkungskontrolle werden in Zukunft kognitive Assistenten und automatisierte Prozesse die Arbeit der Kommunikationsverantwortlichen und -mitarbeitenden unterstützen. Der Fokus wird sich von der Sammlung und Analyse von Daten auf deren Verknüpfung und sinnvolle Verwertung verschieben. Ein Blick auf die weiter fortgeschrittenen Anwendungen in der Marketingkommunikation lohnt sich. CommTech, als Schnittstelle zwischen Kommunikation und Technologie, wird zum Erfolgsfaktor.

6. Die Integration der Kommunikationsfunktionen wird weiter zunehmen, die Zusammenarbeit mit HR, Marketing und IT, aber auch mit den Fachabteilungen, wird wichtiger. Die Kommunikationsabteilung kann eine moderierende Rolle übernehmen.

Das alte Postulat der integrierten Kommunikation erhält durch die Digitalisierung neuen Aufwind. Unternehmenskommunikation, Marketingkommunikation und HR-Kommunikation, aber auch einzelne Fachabteilungen, rücken näher zusammen denn je, da sie vermehrt die gleichen Kommunikations-Plattformen nutzen und die gleichen Kanäle bespielen. Die IT und – wenn vorhanden – die Chief Digital Officer spielen eine entscheidende Rolle, indem sie die Kommunikations-Infrastruktur zur Verfügung stellen und zusammen mit den Kommunikationsverantwortlichen weiterentwickeln. Die Kommunikationsabteilung kann in einem solchen Umfeld eine wichtige Rolle spielen, zum Beispiel als Moderatorin zwischen den Abteilungen oder als Verantwortliche für den Corporate Newsroom, in dem alle Akteure zusammenkommen.

7. In der virtualisierten Arbeitswelt wird das Binden von Mitarbeitenden ans Unternehmen zu einer Kernaufgabe. Mitarbeitende verlangen nach Purpose, Position und Partizipation. Die Vermittlung dieser Themen ist keine HR-, sondern eine originäre Kommunikationsaufgabe.

Die Pandemie hat die Virtualisierung der Arbeitswelt beschleunigt. Der Kampf um die Mitarbeitenden, die sich zunehmend aus den Generationen Y und Z rekrutieren und vom derzeit herrschenden Arbeitskräftemangel profitieren, wird vermehrt über nicht-monetäre Themen ausgetragen: Welche Positionen und Werte vertritt das Unternehmen? Welche Mitwirkungsmöglichkeiten haben die Mitarbeitenden? Und: Welchen Beitrag leistet das Unternehmen zu einer guten Work-Life-Balance, z.B. über Homeoffice oder Teilzeitarbeit? Der Beitrag der Kommunikation zu Mitarbeiterbindung oder «Corporate Bonding» kann auf zwei Ebenen erfolgen: Erstens über die Vermittlung eben dieser Themen über gutes Storytelling, zweitens aber auch über das Bereitstellen und Moderieren von internen Kommunikationsplattformen und das Management interner Communities. Dies schafft Verbundenheit und Zugehörigkeit.

8. Die Kommunikationsbefähigung der Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter wird zu einem der wichtigsten Aufgabenfelder der Unternehmenskommunikation. Der Kompetenzaufbau sollte nicht nur den Umgang mit digitalen Kanälen und Tools umfassen, sondern auch wahrnehmungspsychologische Kenntnisse beinhalten.

Kommunikation wird zunehmend zur Gemeinschaftsaufgabe. Deshalb muss die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden gestärkt werden. Diese Aufgabe liegt im Schnittfeld von Kommunikation, HR und IT, wobei die Kommunikation im eigenen Interesse eine Führungsrolle anstreben sollte. Führungskräfte und Mitarbeitende sind auch die besten Botschafter:innen. Kommunikationsbefähigte und auf den sozialen Medien aktive Mitarbeitende können animiert werden, als Corporate Influencer:innen zu wirken. Mitarbeitende mit Themen- und Kanalkompetenz sind die attraktivsten, weil authentischsten Botschafter:innen für das Unternehmen. Gute Führungskräftekommunikation entfaltet entsprechende Hebelwirkung. Die Mitarbeitenden sollten aber auch wahrnehmungspsychologisch geschult werden: Wie funktionieren Narrative? Was ist Framing? Wie funktioniert generell die menschliche Wahrnehmung?

9. Das Potenzial von Multiplikator:innen für das Kommunikationsmanagement muss regelmässig überprüft werden. Nach aussen wirken nicht nur strategisch eingebundene Marken- oder Produktbotschafter:innen, sondern auch Expert:innen, Politiker:innen, Journalist:innen oder die eigenen Mitarbeitenden.

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

gesucht werden. Vom Marketing bezahlte Influencer:innen können bei Fehlverhalten für die Unternehmenskommunikation zum Problem werden.

10. Die Kommunikationsabteilung muss ihr Monitoring und Listening verstärkt auf die Digitalisierung und damit zusammenhängende Themen ausrichten und stellt so eine systematische Outside-In-Perspektive sicher. Sie nimmt beratend Einfluss auf die Entscheide, welche Haltung das Unternehmen zu markt- und gesellschaftspolitischen Themen einnehmen soll und wie diese kommuniziert wird.

Der gesellschaftliche Diskurs dreht sich zunehmend um Themen, die im weitesten Sinn mit der Digitalisierung und dem damit verbundenen Wandel zusammenhängen. Diese reichen von den Chancen und Gefahren der Automatisierung (z.B. Roboter als Arbeitsplatz-Vernichter) über Datensicherheit und -missbrauch bis zum veränderten Verhalten von Medien-Produzent:innen und -Rezipient:innen, z.B. der Generation Z. Unter dem Schlagwort «digitale Verantwortung» werden viele dieser Themen miteinander verknüpft und in den gesellschaftlichen Nachhaltigkeits-Diskurs eingebracht. Unternehmen müssen deshalb in der Lage sein, in den öffentlichen Diskursen Stellung zu nehmen zu Potenzialen und Herausforderungen des mit der Digitalisierung verbundenen gesellschaftlichen Wandels. Die dafür notwendige Outside-in-Perspektive kann über ein etabliertes Community Management befördert werden.

11. Datennutzung und -sicherheit werden zu Kernthemen der digitalen Transformation und damit auch der Kommunikation. 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 und die Unternehmen kommunizieren signifikant häufiger darüber. 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 sollte. Interne Kommunikationskampagnen zu Datennutzung sensibilisieren die Mitarbeitenden und entfalten präventive Wirkung.

12. Der Kampf um Aufmerksamkeit im digitalen Raum wird zur grössten Herausforderung für Unternehmen. Die strategischen Unternehmens-themen müssen in digital funktionierende Narrative verwandelt werden.

Unternehmen wollen im digitalen Netz nicht Aufmerksamkeit per se, sondern sie wollen mit ihren Botschaften gehört und verstanden werden. Dies bedingt einen klar definierten Themenfokus, der mit einer gewissen Konstanz vom Unternehmen vertreten wird. Die Rolle der Kommunikationsabteilung ist es, diese Themen für die verschiedenen Zielgruppen in Narrative zu verwandeln und mediengerecht aufzubereiten. Der Einsatz von Bewegtbild, Voice-Formaten, die Nutzung von Botschafter:innen und Netzwerken sind Stichworte, wie im digitalen Raum Aufmerksamkeit generiert werden kann. Erfolgreiches Storytelling verknüpft die unternehmensstrategischen Themen mit den Lebens- und Kommunikationswelten der Stakeholder.

3 Das Forschungsdesign

Das im Jahr 2018 durchgeführte Forschungsprojekt «Kommunikation in der digitalen Transformation» erfasste zum einen die Veränderungen von Corporate Communications, die im Zuge der technologischen Entwicklungen und der digitalen Umgestaltung bereits stattgefunden hatten. Zum anderen ging es neben dieser Bestandsaufnahme auch darum, den zukünftigen Entwicklungsbedarf des strategischen Kommunikationsmanagements mit Blick auf die digitale Transformation der gesamten Organisation zu erfassen. Das Ergebnis war ein Framework, das die Rollen und die damit verbundenen Aufgaben der Corporate Communications in der digitalen Transformation beschreibt, und eine Agenda, die Kommunikationsverantwortlichen Orientierung bietet für die Entwicklungsaufgaben der kommenden Jahre (Niederhäuser & Rosenberger, 2018).

Wie sich diese Entwicklung der Corporate Communications in Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen konkret vollzieht, wird in einer regelmässigen Trendstudie seit 2018 alle zwei Jahre für die Deutschschweiz erhoben. Nach der Befragung von Kommunikationsverantwortlichen (CCOs) zum Entwicklungsstand im Jahr 2020 zielt die aktuelle Trendstudie darauf ab, neben der neuerlichen Bestandsaufnahme auch die Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation aus dem Jahr 2018 zu überprüfen.

3.1 Die Forschungsfragen

Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf das strategische Kommunikationsmanagement werden in dieser Studie anhand des Frameworks «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» von Niederhäuser und Rosenberger (2018) auf drei unterschiedlichen Ebenen erfasst: 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 das Schaffen von Akzeptanz für den Transformationsprozess in Markt und Gesellschaft. Dabei werden die folgenden Forschungsfragen bearbeitet:

- 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 in der digitalen Transformation?
- Wie hat die Covid-19-Pandemie die Kommunikation der Organisationen verändert?
- Welches sind die wichtigsten Kompetenzen von CCOs für die (Mit-)Gestaltung der digitalen Transformation?
- Welche Herausforderungen stellen sich den Kommunikationsabteilungen in den nächsten Jahren?
- Welcher Handlungsbedarf ergibt sich für Kommunikationsabteilungen in der digitalen Transformation?

3.2 Das Vorgehen

Um möglichst breite und vertiefte Einblicke in Entwicklungsstand, Herausforderungen, Handlungsbedarf und in die von CCOs benötigten Kompetenzen zu erhalten, wurde ein Mixed-Method-Ansatz (Döring & Bortz, 2016) gewählt: Neben einer quantitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in der Deutschschweiz wurden qualitative Interviews mit Expert:innen aus den Bereichen Corporate Communications, Human Resources und New Work, Change Management und strategische Kommunikationsberatung durchgeführt. Dabei fokussierte die Online-Umfrage primär auf den Entwicklungsstand der befragten Kommunikationsabteilungen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene. In der Befragung der Expert:tinnen standen vor allem aktuelle Entwicklungen im Zuge der digitalen Transformation in Organisationen und aktuelle und zukünftige Entwicklungen im strategischen Kommunikationsmanagement im Vordergrund.

Onlinebefragung von CCOs zum Stand des strategischen Kommunikationsmanagement, zu Herausforderungen und Kompetenzen

Analog zu den Online-Umfragen 2018 und 2020 wurden im Mai 2022 CCOs grosser privater und öffentlicher Unternehmen, aber auch von Verwaltungen und Non-Profit Organisationen in der Deutschschweiz befragt. Angeschrieben wurde eine Ausgangsstichprobe von 462 CCOs. Berücksichtigt man die 72 stichprobenneutralen Ausfälle, ergab sich eine Befragungsstichprobe von 390 CCOs. Mit 133 vollständig ausgefüllten Fragebögen betrug der Rücklauf 34% (siehe Übersicht Online-Befragung Kap. 4.3).

Im ersten Teil der Erhebung wurden die CCOs gefragt, wie weit ihre Organisation und die Kommunikationsabteilung in der digitalen Transformation sind. Zwei weitere Frageblöcke bezogen sich auf die grössten Herausforderungen der kommenden drei Jahre und auf die benötigten Kompetenzen von Kommunikationsverantwortlichen, um die digitale Transformation erfolgreich mitgestalten zu können. Abschliessend wurde gefragt, was sich in der Kommunikation der eigenen Organisation verändert hat (u.a. organisatorisch, inhaltlich).

Bei jeder Frage stand ein Kommentarfeld zur Verfügung. Daneben gab es zwei offene Fragen zu den Kompetenzen von CCOs und den Veränderungen durch die Pandemie. Diese Antworten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, wobei die Kategorien induktiv aus den Antworten gebildet worden sind (Mayring, 2015).

Interviews mit Expert:innen zu aktuellen Entwicklungen und Handlungsbedarf

Im Juni 2022 wurden 12 Expert:innen aus der Praxis in rund 45minütigen Online-Interviews über MS Teams befragt. Dabei wurde darauf geachtet, nicht nur die Perspektive der Kommunikationsverantwortlichen zu erfassen, sondern auch die Aussensicht auf und die Erwartungen an die Unternehmenskommunikation. Entsprechend wurde ein interdisziplinäres Sample zusammengestellt. Bei der Auswahl der

Interviewpersonen wurde zudem darauf geachtet, dass es sich um visionäre, gut vernetzte Persönlichkeiten handelt, die in oder für Unternehmen tätig sind, in denen die digitale Transformation einen hohen Stellenwert hat. Von den 12 Expert:innen sind fünf bereits in der Studie «Kommunikation in der digitalen Transformation» (Niederhäuser & Rosenberger, 2018) interviewt worden. Sieben der 12 befragten Expert:innen arbeiten in privaten oder öffentlichen Unternehmen, drei stammen aus der strategischen Kommunikationsberatung, zwei aus der Change Beratung (siehe Übersicht Expert:innen Kap. 4.4).

In den Interviews wurde nach aktuellen Entwicklungen in den Organisationen in Bezug auf die digitale Transformation und nach den zukünftigen Entwicklungen der Kommunikation gefragt. Dabei ging es mit Blick auf die *Mikroebene* des Frameworks «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» um relevante kommunikationsstrategische Eckpunkte, um Fragen der Organisation der Kommunikationsfunktion und relevante interne Schnittstellen der Unternehmenskommunikation, um das Potenzial von Technologien für das Kommunikationsmanagement, aber auch um die Rollen und Profile der CCOs. In Bezug auf die *Mesoebene* stand die Rolle der Kommunikationsabteilung in der digitalen Transformation der ganzen Organisation und um die Kommunikationsbefähigung der Mitarbeitenden im Fokus, während im Hinblick auf die *Makroebene* nach Themen gefragt wurde, die die Kommunikationsabteilung in Bezug auf die digitale Transformation auf dem Radar haben sollte. Die 12 geführten Interviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring, 2015).

Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation überprüfen

Aus der Synthese der Ergebnisse der beiden Erhebungen ist anschliessend die 2018 formulierte Agenda (Niederhäuser & Rosenberger, 2018) überprüft, präzisiert und erweitert worden. In ihr ist der aktuelle Handlungsbedarf der Corporate Communications im Hinblick auf die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation prägnant zusammengefasst und kann so der Kommunikationspraxis, aber auch der Aus- und Weiterbildung von Kommunikationsfachleuten Orientierung bieten. Zugleich zeigt die Agenda Ansatzpunkte für zukünftige Forschung auf.

3.3 Die Online-Befragung

Erfolgreich angeschrieben wurden die CCOs von 390 Organisationen in der Schweiz. Mit 133 ausgefüllten Fragebogen ergibt sich ein Rücklauf von 34%. Die 133 CCOs, welche den Fragebogen ausgefüllt haben, repräsentieren folgende Organisationstypen:



Abbildung 1: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationstyp. Online-Befragung CCOs 2022

Die quantitativen Auswertungen in diesem Bericht betreffen in der Regel alle Organisationstypen. Die Fallzahlen für Einzelauswertungen sind in der Regel zu gering, um signifikante Aussagen machen zu können.

Der Fokus der Untersuchung lag auf grösseren Organisationen. Nur 19% der befragten CCOs arbeiten in einem Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitende, 56% hingegen vertreten eine Organisation mit über 1000 Angestellten.

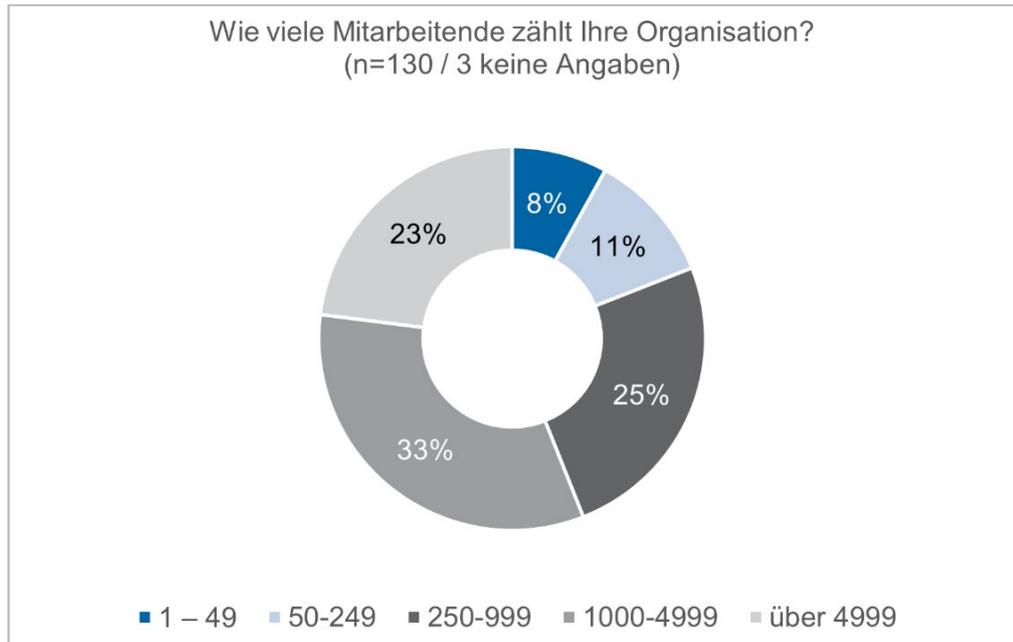


Abbildung 2: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationsgrösse. Online-Befragung CCOs 2022

Zwei Drittel der befragten CCOs leiten ein Kommunikationsteam mit zehn oder weniger FTE, rund ein Drittel verfügt über 11 und mehr FTE-Ressourcen.

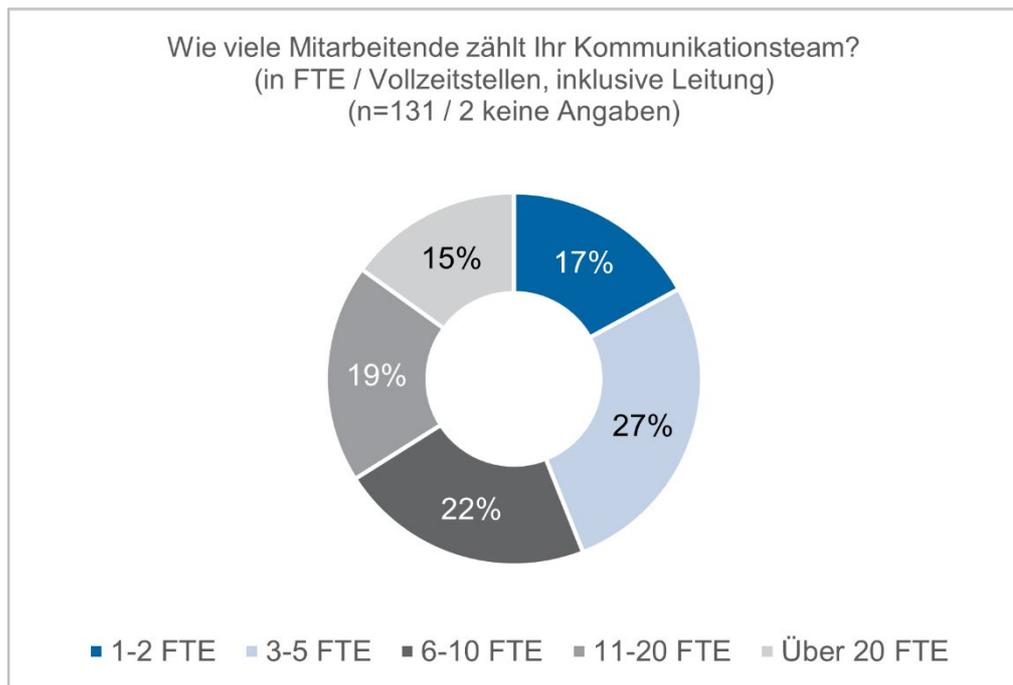


Abbildung 3: Fragebogen-Rücklauf nach Grösse Kommunikationsteam. Online-Befragung CCOs 2022

3.4 Die befragten Expertinnen und Experten

Die 12 befragten Expert:innen werden im Folgenden in alphabetischer Folge porträtiert. Im Forschungsbericht finden sich prägnante Zitate aus den Gesprächen.

	<p>Tobias Billeter Leiter Corporate Communications, Digitec Galaxus AG</p>		<p>Evelyne Künzle Leiterin Strategie und Projekte Unternehmenskommunikation, Die Mobiliar</p>
	<p>Egbert Deekeling Senior Partner, H/Advisors Deekeling Arndt</p>		<p>Urs Reinhard ehemals Chief Digital & Customer Officer, Mitglied der Geschäftsleitung, UPC Schweiz</p>
	<p>Dr. Alexander Fleischer Leiter Kommunikation, Die Post</p>		<p>Dr. Kai Rolker Head of Communications, Clariant International Ltd.</p>
	<p>Matthias Graf Gründungspartner, BOLDT AG</p>		<p>Marie-Christine Schindler Beraterin für Online-PR und strategische Kommunikation, mcschindler.com gmbh</p>
	<p>Clarissa Haller Senior Partner, Dynamics Group</p>		<p>Michael Schlechtriem Vice President Communication Strategy & Development, Deutsche Telekom AG</p>
	<p>Dr. Barbara Josef Co-Founder, 5-9 AG</p>		<p>Tatjana Zbinden Chief HR Officer, isolutions AG</p>

4 Forschungsstand und theoretische Grundlagen

4.1 Unternehmenskommunikation, Digitalisierung und digitale Transformation

Unternehmenskommunikation bezieht sich auf die Aufgabe von Organisationen, mit ihren Stakeholdern «leistungsfähige Kommunikationsbeziehungen» (Mast, 2020, S. 8) zu etablieren und zu pflegen mit dem Zweck der Verständigung und Beeinflussung (Zerfaß, Piwinger et al., 2022, S. 5). Dabei orientiert sich die Kommunikation sowohl an den Werten und Zielen der Organisation als auch an den Interessen der Stakeholder und unterstützt damit die internen und externen Handlungskoordinationen (Zerfaß, Piwinger et al., 2022, S. 5). Entsprechend ist sie als zweiseitiger Prozess zu verstehen, in dem über den Austausch zwischen den Kommunikationspartner:innen Bedeutungen generiert und Wirklichkeiten geschaffen werden. Die Digitalisierung, verstanden als «Integration digitaler Technologien in Prozesse und Produkte» (Pleil & Helferich, 2020, S. 2), hat diesen Austausch und seine Rahmenbedingungen stark verändert.

Die technologischen Möglichkeiten der Generierung, Nutzung, Speicherung und Weiterleitung elektronischer Daten ermöglichen Vernetzung, Automatisierung, Virtualisierung, Flexibilisierung und Individualisierung, was Produktions-, Geschäfts- und Marktmodelle, aber auch Gesellschaften und das Leben des einzelnen Menschen nachhaltig verändert (W.I.R.E., 2020; Disselkamp & Heinemann, 2018, S. 9-13). Organisationen sehen sich einer von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten «VUCA»-Umwelt (Buchholz & Knorre, 2017, S. 2) gegenüber und sind selbst gefordert, produktiv mit den sich immer weiter entwickelnden Technologien umzugehen. Dabei geht es nicht nur um die Einführung digitaler Instrumente und Tools, sondern auch um die noch konsequentere Ausrichtung der Organisation auf die Kunden und andere Stakeholder sowie um die Erneuerung oder Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Dies betrifft das Leistungsangebot, Geschäftsfelder, Prozesse, Strukturen und die Unternehmenskultur (Barghop et al., 2017, S. 8; Kirf et al., 2020, S. 56). Der Begriff der digitalen Transformation umfasst diesen durch die Digitalisierung ausgelösten kontinuierlichen organisationalen Wandel (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 20-21). Die Veränderung der Unternehmenskultur ist gleichermassen Ziel und Voraussetzung für die digitale Transformation (Barghop et al., 2017, S. 9). Entsprechende Kulturmerkmale sind gemäss Capgemini und Rian Solis (2017) Kundenzentriertheit, Innovation, datenbasierte Entscheidungsfindung, Kollaboration, Digital-First-Mindset, Agilität, Flexibilität und Offenheit.

Mit der Digitalisierung hat sich zudem eine «öffentliche Kommunikationskultur» entwickelt, die sich von den traditionellen Massenmedien hin zu «Nischenöffentlichkeiten auf eigenen Plattformen oder offenen sozialen Netzwerken» (Zerfaß, Piwinger et al., 2022, S. 9) verschiebt. Die Vervielfachung von Kanälen, der damit verbundene Informationsoverload und ein immer individualisierteres Mediennutzungsverhalten verschärfen den Kampf um Aufmerksamkeit in der Kommunikationsarena

und fördern die Erwartung der Stakeholder, von Organisationen direkt und dialogisch angesprochen zu werden (Schlechtriem, 2016, S. 249). Dies führt zu einem «Innovationsdruck» auf die Unternehmenskommunikation (Bahnholzer, 2020, S. 20). Die Covid-19-Pandemie hat diesen Druck zusätzlich erhöht: mit dem Wegfall physischer Kontaktpunkte mussten neue digitale Kanäle und Kommunikationsformate für den Austausch mit internen und externen Stakeholdern eingeführt werden und die digitale Infrastruktur für die Arbeitsprozesse des Kommunikationsteams ausgebaut werden (Zerfaß et al., 2021; Krämer & Pfizenmayer, 2021).

4.2 Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation»

Die digitale Transformation verlangt von Organisationen, digitale Technologien produktiv zu nutzen und den damit verbundenen Wandel intern zu gestalten, wobei dieser an den Interessen der Stakeholder und an den eigenen Werten und Zielen auszurichten ist. Das Kommunikationsmanagement ist davon mehrfach betroffen: Das auf der Basis von Experteninterviews, einer Online-Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in der Deutschschweiz und zwei Fokusgruppen mit CCOs 2018 entwickelte Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» (Niederhäuser & Rosenberger, 2018) beschreibt die Funktionen der Unternehmenskommunikation auf drei Ebenen und zeigt auf, welche Aufgaben mit diesen drei Rollen verbunden sind.



Abbildung 4: Das Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» modelliert die Funktionen der Unternehmenskommunikation auf drei Ebenen

Auf der *Mikroebene*, der Ebene der Kommunikationsabteilung geht es darum, digitale Kommunikation und damit die Transformation der Organisation zu ermöglichen. Dazu müssen die Dimensionen Strategie, Struktur, Kultur und Technologie so ausgerichtet werden, dass die digitale Transformation der gesamten Organisation unterstützt und beschleunigt wird. Dies setzt voraus, dass die Kommunikationsfunktion die eigene Transformation vorantreibt. Damit verknüpft sind die folgenden Aufgaben (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 22-25):

Strategie

Die Kommunikationsstrategie ist auf die Digitalstrategie der Organisation auszurichten. Anpassungen betreffen insbesondere:

- Ziele, Zielgruppen, Botschaften
- Kanäle und Technologien
- Influencer Engagement
- Content Strategie (Themenmanagement, visuelles Storytelling, Individualisierung der Botschaften)

Organisation

Struktur und Prozesse sind weiterzuentwickeln und die Schnittstellen von Corporate Communications neu zu definieren. Dabei geht es um die folgenden Aspekte:

- Neue Organisationsmodelle und Führungsmodelle einführen
- Aufbau- und Ablauforganisation verändern (z.B. Newsroom-Ansatz)
- Schnittstellen neu definieren
 - zu Marketing (Abstimmung mit Content Marketing bzgl. Zielgruppen, Kanälen, Storytelling)
 - zu IT: Unterstützung für neue Technologien, Analytics
 - zu HR: für Change-Prozess und Employer Branding
 - zu CDO: neue Schnittstelle schaffen
 - zu Geschäftseinheiten: für Digitalisierung der Geschäftsprozesse

Kultur

Die Mitarbeitenden der Kommunikationsabteilung sind fachlich und methodisch weiterzuentwickeln. Hier stehen insbesondere zwei Punkte im Vordergrund:

- Mitarbeitende weiterentwickeln
- Neue Methoden einführen (starke Kundenorientierung, Design Thinking, Co-Creation, Collaboration, Kreativität)

Technologie

Neue Technologien und Tools sind zu evaluieren, einzuführen und zu etablieren. Dabei sind folgende Bereiche speziell im Fokus:

- Analytics (descriptive und predictive)
- Datenbasierte Kommunikation (Automatisierung, KI/Bots, Microtargeting)
- Daten-Visualisierung

Die *Mesoebene* nimmt die gesamte Organisation in den Blick. Hier hat Corporate Communications die Funktion, die digitale Transformation der Organisation mitzugestalten und zu begleiten. Zentrale Ansatzpunkte hierfür sind die Beratung von Führungskräften, die kommunikative Befähigung aller Mitarbeitenden oder die Mo-

deration interner Diskurse (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 23). Die wichtigsten Aufgaben, die mit dieser Rolle einhergehen, sind nachstehend aufgeführt (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 33):

- GL, VR und Führungspersonen strategisch beraten und für den Kommunikationswandel 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

Die dritte Ebene, die *Makroebene*, schliesslich umfasst die Rolle der Unternehmenskommunikation, gesellschaftliche Akzeptanz für die digitale Transformation der Organisation zu schaffen. Hier stehen primär die Erklärung der Transformation, aber auch das Übernehmen von Verantwortung im Vordergrund (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 23). Dazu hat Corporate Communication speziell die folgenden Aufgaben zu übernehmen (Niederhäuser & Rosenberger 2018, S. 39):

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

4.3 Entwicklungen in Bezug auf Rollen und Aufgaben von Corporate Communications

Die nachfolgenden Kapitel beleuchten die aktuellen Entwicklungen im Organisationsumfeld, in Organisationen und in Kommunikationsabteilungen.

4.3.1 Entwicklungen im Organisationsumfeld: Akzeleration der VUCA-Welt

Die Covid-19-Pandemie wirkte als Verstärker der VUCA-Welt (Krämer & Pfizenmayer, 2021, S. 2). Mit dem Lockdown wurden bislang als unumstösslich erachtete Routinen wie analoges Einkaufen, physische Treffen und Events mit einem Mal unmöglich. Gemäss Adobe Trend Studie (2022) hat dies zu einer Beschleunigung und Verstärkung des Digital-First-Verhaltens von Geschäftskunden und Endkonsument:innen geführt. So stellen 75% respektive 72% der weltweit befragten Fachkräfte aus den Bereichen Marketing, Werbung, Content, Commerce und Customer Experience in den vergangenen 18 Monaten einen Anstieg der bestehenden respektive der neuen Kund:innen fest, die digitale Kanäle nutzen (Adobe Trend Studie, 2022, S. 8). Für das Marketing heisst das, in Zukunft noch stärker in die «Verbesserung digitaler Kundenerlebnisse» (Adobe Trend Studie, 2022, S. 7-8) zu investieren.

Auch nach der schrittweisen Aufhebung der ausserordentlichen Lage in der westlichen Welt ist das Umfeld von Unternehmen angesichts von Lieferkettenproblemen, steigender Inflation und angespanntem Arbeitsmarkt nach wie vor von hoher Ungewissheit, Volatilität und Komplexität geprägt (Adobe Trend Studie, 2022, S. 4). Die «geopolitische Disruption» (Deekeling, 2022), die der Ukraine-Krieg ausgelöst hat, verschärft dies zusätzlich und ist für Deekeling (2022, S. 49) ein Indiz, dass Geopolitik in unternehmerisches Strategiedenken einbezogen werden sollte. Hinzu kommt, dass Stakeholder vermehrt von Unternehmen und ihren Exponent:innen fordern, auch zu politischen und gesellschaftlichen Themen wie beispielsweise Klimawandel, Lohnungleichheit oder Diskriminierung Stellung zu beziehen (Edelmann Trust Institute, 2022). Die Kommunikations-Trend-Studie von Cision (2022) erwartet ebenfalls, dass die Anforderungen an Unternehmen bezüglich Haltung und Rechenschaftspflicht weiter steigen werden und sich Organisationen noch stärker mit den Themen Diversity, Inklusion und Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen (Cision, 2022, S. 13-14). Dies in einem Umfeld, das laut Communications Trend Radar 2021 (Zerfaß et al., 2021, S. 6-7) von einer zunehmenden Weigerung von Stakeholdergruppen geprägt ist, offensichtliche Wahrheiten und Fakten anzuerkennen.

4.3.2 Entwicklungen auf der Makroebene: Haltung, Nachhaltigkeit, Digitale Verantwortung und Cybersicherheit

Organisationen müssen gemäss Deekeling (2022, S. 50) Zielkonflikte und Handlungsdilemmata vermehrt adressieren. Es reiche nicht mehr aus, sich zu Werten wie Freiheit, Demokratie oder Rechtsstaatlichkeit im Rahmen von ESG- und Nachhaltigkeitsstrategien zu bekennen, sondern sie müssten als «strategische Determinante in unternehmerisches Handeln einbezogen werden». Dies spreche dafür, dass die Unternehmenskommunikation in den nächsten Jahren an Relevanz und Einfluss gewinne (Deekeling, 2022, S. 50). Mit ihrem Wirken an der Schnittstelle zwischen Organisation und Umwelt ist die Kommunikationsfunktion für die Begleitung entsprechender Transformations- und Adaptionsprozesse prädestiniert (Dühning, 2022, S. 700-701). Die Berücksichtigung gewinnorientierter und sozialer

Ziele ist nicht nur auf das Vorleben und Thematisieren von Haltungen, Risiken und Nebenwirkungen durch CEOs angewiesen, sondern auch auf «aufmerksame Seismographen, [die] den Blickwinkel unterschiedlicher Zielgruppen einbringen» (HarbourClub, 2021). Auch in der jährlichen Befragung von Kommunikator:innen in Europa wird die Auseinandersetzung mit nachhaltiger Entwicklung und sozialer Verantwortung seit 2020 als eine der drei wichtigsten Herausforderungen des strategischen Kommunikationsmanagements der kommenden Jahre gesehen (Zerfaß et al., 2022, S. 74; Zerfaß et al., 2021, S. 72; Zerfaß et al., 2020, S. 74). Pleil und Helferich (2020), die in ihrer Argumentation dem Framework der Rollen von Corporate Communications folgen, sprechen der Unternehmenskommunikation auf der *Makroebene* einen grösseren Wirkungsbereich zu. Es gehe nicht nur darum, für die digitale Transformation der eigenen Organisation Akzeptanz zu schaffen, sondern viel grundlegender darum, als wichtiger gesellschaftlicher Akteur in den öffentlichen Diskursen Stellung zu nehmen zu Potenzialen und Herausforderungen des mit der Digitalisierung verbundenen gesellschaftlichen Wandels. Dazu gehören zum einen Fragen bezüglich digitaler Ethik, Veränderungen menschlicher Beziehungen, Demokratie oder auch Freiheit. Es gehe aber auch um grosse gesellschaftliche Problemstellungen wie der demographische Wandel, die Urbanisierung oder Nachhaltigkeit, zu deren Lösung die Digitalisierung einen Beitrag leisten könne (Pleil & Helferich, 2020, S. 4-5).

Die Ergebnisse des Mobiliar Digitalbarometer Schweiz aus dem Jahr 2022 (König et al.), der auf einer repräsentativen Umfrage in der Schweiz zu den Themen «Zukunft der Arbeit», «Digitale Daten» und «Digitale Meinungsbildung» basiert, zeigen eine nach wie vor kritische Sicht auf die gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung. Im Vergleich zu den früheren Befragungen sind die Meinungen dazu allerdings akzentuierter (König et al., 2022, S. 45). Eine hohe Ambivalenz zeigt sich hier insbesondere bezüglich Automatisierung der Arbeitswelt. Hier nehmen 41% der Befragten zugleich Chancen und Gefahren wahr. Skeptisch stehen die Befragten dem Sammeln von Daten der Arbeitnehmenden gegenüber: 45% verbinden damit vermehrt Gefahren. Hingegen wird das orts- und zeitunabhängige Arbeiten von 65% primär mit Chancen assoziiert (König et al., 2022, S. 24-25). Gegenüber dem Vorjahr ist der Wunsch gestiegen, stärker an der Gestaltung der digitalen Zukunft zu partizipieren. 35% gaben an, das Thema «Zukunft der Arbeit» aktiv mitgestalten zu wollen, beim «Thema Digitale Daten» äusserten 54% den Wunsch, verstärkt mitbestimmen zu können (König et al., 2022, S. 18).

Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten ist wichtiger geworden (Adobe Trend Studie, 2022, S. 13). Im Stimmungsbarometer Digitale Ethik (Diethelm, 2021) gibt die Mehrheit der befragten Schweizer Unternehmen an, bereits an ethisch umstrittenen Projekten gearbeitet zu haben. Bei 84% ging es dabei um den Umgang mit «fragwürdigen» Daten, bei 31% um die Datafizierung des Arbeitsplatzes. Bei den Beweggründen von Unternehmen, digitale Verantwortung zu übernehmen, überwiegen «vertrauensvolle Beziehung zu Kundinnen und Kunden», «Image als verantwortungsvolles Unternehmen» und «Risikominimierung». Stärkste Treiber für die interne Umsetzung digitaler Verantwortung sind die Bereiche Datenschutz,

Nachhaltigkeit und Digitalisierungsprojekte. Die Geschäftsleitung, die Kommunikationsabteilung und das Marketing sind nur noch bei etwas über 40% der Befragten «äusserst» oder «eher aktiv». Rund 75% beurteilen die Erwartung der Gesellschaft nach verständlicher und transparenter Kommunikation als «äusserst» oder «eher wichtig».

Internet und digitale Kommunikation sind das «Rückgrat» von Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Dies macht sie anfällig für Cyberangriff und Datenbetrug (WEF, 2019). Cybersicherheit wird von den Kommunikator:innen denn auch zunehmend als relevantes Thema erkannt (Zerfaß et al., 2020, S. 37). Fast die Hälfte von in Europa befragten Kommunikationsfachleuten (45.5%) ist häufig an der Bewältigung von Cyber-Sicherheitskrisen beteiligt, fast ein Drittel von ihnen (31.1%) thematisiert Cyber-Sicherheit in der internen Kommunikation. Allerdings ist nur ein Viertel der Befragten in die Aufklärung der Mitarbeitenden bezüglich Cybersicherheit involviert und noch weniger in die Entwicklung von Cybersicherheitsrichtlinien (Zerfaß et al., 2020).

4.3.3 Entwicklungen auf der Mesoebene: Agilität, Hybrides Arbeiten und Befähigung

Die Covid-19-Pandemie hat Organisationen gezwungen, schnell und agil auf immer wieder neue Situationen zu reagieren. Nun stehen sie vor der Herausforderung, die während dieser Zeit entwickelten, agilen Methoden nachhaltig in die Geschäfts- und Zusammenarbeitsprozesse einzubinden, um auch in Zukunft handlungsfähig zu bleiben und schnell auf Markt- und Umfeldentwicklungen reagieren zu können (Adobe Trend Studie, 2022, S. 3). Dühring (2022) unterscheidet sechs Kerndimensionen von Agilität: «Strukturen und Prozesse», «Mitarbeitermanagement und Kulturwandel», «Tools und Technologien». Während es bei den ersten beiden Dimensionen um den Abbau von Hierarchien, selbständig arbeitende Teams, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und fortlaufende Abstimmungsrunden geht (Dühring, 2022, S. 707), stehen auf der zweiten Ebene Aspekte der Befähigung von Mitarbeitenden und der Kultur im Vordergrund. Mitarbeitende bekommen in agilen Strukturen und Prozessen mehr Freiräume, brauchen für deren Nutzung aber auch vermehrt Selbstmanagement-Kompetenzen. Für Führungskräfte wird die beratende und coachende Rolle wichtiger und es geht darum eine Kultur zu schaffen, die auf «Austausch, Transparenz und Fehlertoleranz beruht und Macht und Entscheidungsgewalt nicht an Hierarchiestufen festmacht» (Dühring, 2022, 708-709). Organisationen fällt es sehr viel leichter, agile Tools und Technologien einzuführen, als die notwendigen betrieblichen und kulturellen Veränderungen umzusetzen (Dühring, 2022, S. 712; Adobe Trend Studie, 2022, S. 3).

Den Kommunikationsabteilungen kommen in agilen Organisationen gemäss Zerfaß et al. (2018, 12-13) drei Rollen zu: Erstens Kommunikation und Förderung des Wandels über interne und externe Information, Förderung der Unternehmenskultur sowie das Management der Wahrnehmungen und Beziehungen der Anspruchsgruppen. Die zweite Rolle umfasst das «Enablement» anderer Funktionen und Abteilungen. Dazu gehören Beratung und Coaching beim Anwenden agiler Methoden,

aber auch das Bereitstellen von Wissensplattformen, Social Intranets und Collaboration-Tools. In der dritten Rolle steht die Transformation der Kommunikationsabteilung Richtung Agilität. Dühring (2022, S. 712) stellt fest, dass es nur wenige Kommunikationsabteilungen gibt, die alle sechs Dimensionen agiler Organisationen umgesetzt haben.

Die Pandemie hat den Arbeitsalltag grundlegend verändert. Arbeit und Kommunikation finden flexibel statt. Unternehmen werden zumindest in einigen Branchen und für einzelne Funktionen zum «hybriden Raum» (HarbourClub, 2021). Es sind neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung entstanden. Organisationen müssen sicherstellen, dass die hybrid oder remote tätigen Mitarbeitenden vernetzt bleiben, dass sich auch ohne physischen Begegnungsraum Zugehörigkeits- und Zusammengehörigkeitsgefühle einstellen, sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und die Bindung erhalten bleibt. Beim Onboarding von neuen Mitarbeitenden müssen Möglichkeiten gefunden werden, wie Werte und Kultur der Organisation in der hybriden Arbeitswelt vermittelt werden können (Einwiller et al., 2021, S. 19-20; Krämer & Pfizenmayer, 2021, S. 6; Zerfaß et al., 2021, S. 14; Adobe Trend Studie, 2022, S. 16). Das Schaffen einer positiven Employee Experience wird damit wichtiger (Cision, 2022, S. 18).

Durch das vermehrte virtuelle und hybride Arbeiten steigt die Verantwortung der Mitarbeitenden, ihre Arbeitsbelastung zu strukturieren. Zugleich eröffnen sich ihnen mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten. Die Befähigung von Mitarbeitenden, diese Selbstverantwortung und Selbststrukturierung wahrzunehmen, aber sie auch im Umgang mit digitalen Kommunikations- und Kollaborations-Tools zu stärken, wird damit wichtiger (Krämer & Pfizenmayer, 2021, S. 6; Zerfaß et al., 2021, S. 24-26). Kommunikative Ansätze wie das «digital Nudging» könnten bei der Befähigung der Mitarbeitenden beispielsweise in den Bereichen Well-Being, Technologieumgang oder Cybersecurity zukünftig eine wichtige Rolle spielen (Zerfaß et al., 2021, S. 24-26).

Das interne Kommunikationsmanagement hat im Zuge der Covid-19-Pandemie in vielen Organisationen einen höheren Stellenwert erlangt. Dies vor allem durch den Einbezug oder zumindest durch die enge Abstimmung mit dem organisationsinternen Krisenstab und der Beratung der Organisationsleitung. Zudem sind CEOs und andere Führungskräfte sehr viel stärker ins interne Kommunikationsmanagement eingebunden worden (Krämer & Pfizenmayer, 2021, S. 7).

4.3.4 Entwicklungen auf der Mikroebene

Auf der *Mikroebene* lassen sich die Entwicklungen unter den Aspekten Strategie und Struktur sowie Technologie und Kultur zusammenfassen.

Strategie und Struktur

Als grösste Herausforderungen für das strategische Kommunikationsmanagement der kommenden Jahre sind im European Communication Monitor 2021 und 2022

der Aufbau und Erhalt von Vertrauen in die Organisation und die Verknüpfung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie genannt worden (Zerfaß et al., 2022, S. 74; Zerfaß et al., 2021, S. 72). Der Trend Report des HarbourClub (2021) weist darauf hin, dass die Glaubwürdigkeit von Organisationen durch die Flut an Content auf eigenen Kanälen und durch kaum mehr als bezahlter Content wahrgenommene Formate Schaden nehmen könnte. Glaubwürdig bleibe, wer für die Zielgruppen relevante Informationen aufbereite oder kuratiere. In diesem Zusammenhang steht auch die Fortsetzung des Trends zur individuellen Ansprache von Zielgruppen und zu Content, der visuell, hochaktuell, unterhaltend, interaktiv, überall und immer zugänglich ist (Cision, 2022, S. 17). Mit der steigenden Bedeutung von Voice kommen zudem neue Anforderungen an das Content Management hinzu (Zerfaß et al., 2021, S. 30).

Die stärkere Personalisierung von Content, Community und Angeboten verlangt nach einem einzigartigen Markenerlebnis von Kund:innen und Mitarbeitenden, über die verschiedenen Touchpoints hinweg (Adobe Trend Studie, 2022, S. 10; HarbourClub, 2021). Damit einher muss eine noch stärkere Integration der Kommunikationsfunktionen und eine intensive Zusammenarbeit mit IT und HR gehen (Cision, 2022, S. 1). Strukturell sieht Deekeling (2022) im Sinne einer One-Voice-Strategie Handlungsbedarf bezüglich der engeren Verknüpfung der Unternehmenskommunikation mit Public Affairs und der Finanzkommunikation, inklusive deren Integration in den Corporate Newsroom.

Eine kürzlich erschienene Masterarbeit verglich unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kriterien Kommunikationsabteilungen mit und ohne Corporate Newsroom (Graf, 2022, S. 48). Dabei erwies sich das Newsroom-Modell bei fast allen untersuchten Aspekten als die geeignetere Organisationsform, um die heutigen Anforderungen an das Kommunikationsmanagement zu erfüllen. Insbesondere zeigte sich, dass der digitale Reifegrad bei den Abteilungen mit einem Newsroom-Modell höher lag als bei Unternehmen mit traditionellen Kommunikationsstrukturen (Graf, 2022, S. 41).

Technologie und Kultur

Um die digitale Transformation von Kommunikationsabteilungen zu erfassen, sollte nicht nur der Einsatz neuer Medien und Kanäle betrachtet werden, die durch digitale Technologie zur Verfügung gestellt werden. Es gilt mit dem Begriff «Comm-Tech» (Zerfaß et al., 2021; Zerfaß et al., 2022) die Perspektive auf die Frage zu öffnen, wie digitale Technologien Kommunikationsprozesse entlang der gesamten Stakeholder-Journey verändern können. Damit gerät einerseits die Digitalisierung der Kommunikationsprozesse mit internen und externen Stakeholdern in den Blick. Das kann beispielsweise den Austausch mit Stakeholdern über soziale Medien, Chatbots oder Avatare umfassen oder auch die interne Beratung von anderen Funktionen auf der Basis von Big-Data-Analysen. Zumindest Social Media haben sich dabei als zentrales Kommunikationsinstrument von Schweizer Unternehmen und Organisationen etabliert, wie die Bernet ZHAW Studie «Social Media Schweiz 2022» zeigt. Und das, obwohl ein Drittel der Befragten über keine Social-Media-

Strategie verfügt (Bernet ZHAW, 2022, S. 3). Andererseits kommt die Digitalisierung der Infrastruktur in den Fokus, mit der Arbeitsabläufe innerhalb von Kommunikationsabteilungen und Agenturen unterstützt werden. Hier unterscheiden Zerfaß et al. (2021, S. 17) zwischen spezifischer Infrastruktur für funktionale Bedürfnisse der Kommunikationsabteilung wie beispielsweise ein digitales Asset Management und der generischen Infrastruktur, die auch in anderen Unternehmensbereichen zum Einsatz kommt, zum Beispiel ein Videokonferenz-Tool.

Eine Umfrage unter Kommunikationsfachleuten in Europa hat gezeigt, dass drei von vier Kommunikationsabteilungen und -agenturen grosse Erfahrung in der Nutzung externer digitaler Plattformen für die Stakeholder-Kommunikation und in der Bereitstellung von Kollaborationsplattformen für die Organisationsmitglieder haben. Hingegen sind digitale Tools zur Unterstützung der Arbeitsabläufe in den Kommunikationsabteilungen sehr viel weniger verbreitet. Dies zeigt sich insbesondere bei Tools zur Verwaltung digitaler Ressourcen (Zerfaß et al., 2021, S. 17).

Die grössten Hindernisse für die Einführung von CommTech machen Zerfaß et al. (2022) nicht bei den technologischen Kompetenzen der Kommunikationsmitarbeitenden aus. Vielmehr liegen sie in unflexiblen Strukturen und Kulturen und der mangelnden Unterstützung durch IT-Abteilungen (Zerfaß et al., 2022, S. 43). Hinzu kommt, dass bei fast 40% der Befragten die Kommunikationsaufgaben und -prozesse nicht auf die Digitalisierung vorbereitet sind (Zerfaß et al., 2022).

Um ein besseres Verständnis der Zielgruppen zu erlangen, Erkenntnisse schneller umzusetzen und das Kunden- und Mitarbeitererlebnis personalisiert bereitzustellen, müssen Unternehmen und Kommunikationsabteilungen das Potenzial von KI noch weiter ausschöpfen. Ihre Aufmerksamkeit sollte sich von der Datenerfassung zur Datenverwertung verschieben (Adobe Trend Studie, 2022, S. 25). Zerfaß et al. (2020) haben festgestellt, dass Kommunikationsfachleute noch ein begrenztes Verständnis von KI haben. Sie nehmen zwar an, dass KI einen Einfluss auf den Berufsstand der Kommunikator:innen haben werde, gehen aber eher weniger davon aus, dass sich ihre Arbeitsweise dadurch verändern könnte. Dieses mangelnde Verständnis und die geringe Awareness der Bedeutung von KI für die Kommunikationsarbeit liege an fehlenden individuellen Kompetenzen und an Organisationen, die mit unterschiedlichen Kompetenzniveaus und unklaren Verantwortlichkeiten kämpften.

Der Trend Report des HarbourClub (2021) weist drauf hin, dass künstliche Intelligenz und (digital) erweiterte Realität es in Zukunft erlauben werden, «Informationsbedarf von Zielgruppen zu identifizieren, ihre Werte und Bedürfnisse zu erkennen und ein darauf abgestimmtes Erlebnis anzubieten». Zudem würden «Low-Code-Anwendungen» es erlauben, ohne spezifische IT-Kenntnisse einfache Anwendungen für den Kommunikationsalltag zu entwickeln. Damit würden komplexe IT-Einführungsprojekte überflüssig und die Kommunikationsabteilung dadurch schneller und agiler.

5 Die Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage 2022 dargestellt und wo aussagekräftig mit Angaben zu den Entwicklungen im Zeitverlauf (Befragung 2018 – 2020 – 2022) ergänzt. Zur Vertiefung dienen die Erkenntnisse aus den Leitfadeninterviews, die für die vorliegende Trendstudie mit den Expert:innen geführt wurden.

5.1 Selbsteinschätzung bezüglich digitaler Transformation

Auf einen Blick

Die Transformation von Organisationen und deren Kommunikationsabteilungen ist weiter fortgeschritten. ▪ Im Vergleich sind grössere Organisationen den Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitenden einen Schritt voraus.

Befunde aus der Online-Befragung

In der Online-Befragung 2022 wurde erneut erhoben, wie die Befragten den Entwicklungsstand ihres Unternehmens und ihrer Kommunikationsabteilung bezüglich der digitalen Transformation beurteilen. Auch wenn die Erkenntnisse auf einer Selbsteinschätzung (zehnstufige Skala von 1= noch ganz am Anfang bis 10= weit fortgeschritten) basieren und damit subjektiv durch die Vorstellungen und Erwartungen der Kommunikationsverantwortlichen geprägt sind, geben sie doch – insbesondere im Vergleich von Unternehmen und Kommunikationsabteilung sowie zu den vorhergehenden Studien – interessante Tendenzen wieder.

So zeigt sich, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihre eigene Kommunikationsabteilung auf dem Weg der digitalen Transformation als etwas weiter fortgeschritten beurteilen als das ganze Unternehmen.

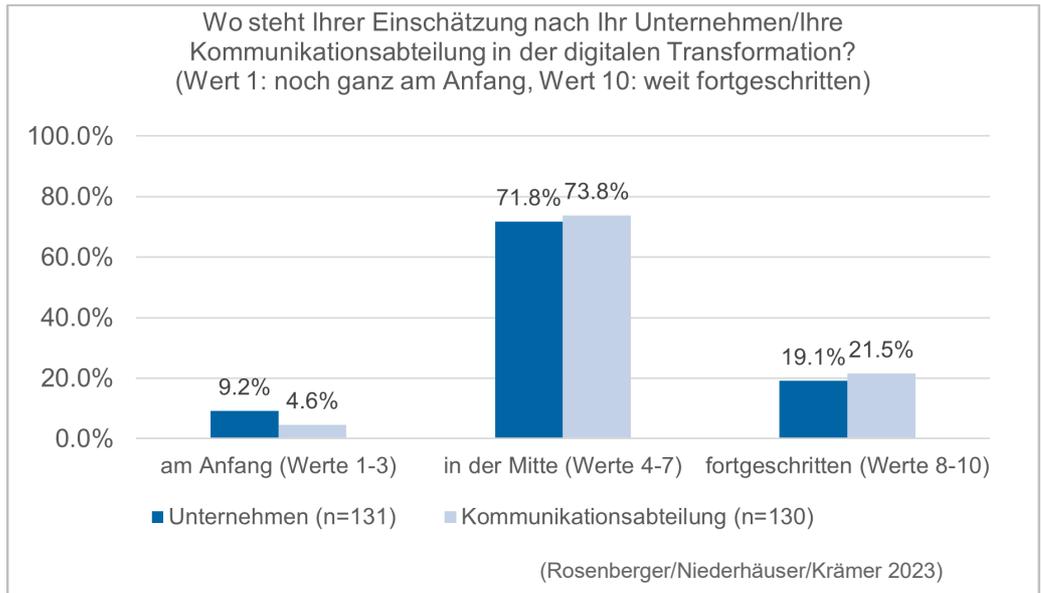


Abbildung 5: Kommunikationsabteilungen und Unternehmen in der digitalen Transformation im Vergleich. Online-Befragung von CCOs 2022

Bei einem Blick auf die Beurteilung der Kommunikationsabteilung im Jahr 2022 wird deutlich, dass die Mehrheit (73.8%) der Kommunikationsverantwortlichen den Entwicklungsstand der eigenen Abteilung mit einem mittleren Wert (4 bis 7) beurteilt. Fast 22% geben den Transformationsgrad mit fortgeschritten und nur knapp 5% mit einem tiefen Entwicklungswert von 1 bis 3 an.

Allerdings scheinen Grösse und Organisationstyp ein relevantes Kriterium für den Transformationsgrad zu sein. Wie Abbildung 6 zeigt, ist der Wert der fortgeschrittenen Abteilungen in der Gruppe der Organisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden fast dreimal so hoch wie bei den Unternehmen mit weniger als 1000 Angestellten (29.2 statt 10.7%). Vergleicht man die Werte für Wirtschaftsunternehmen (n=78) auf der einen und die Gruppe der Verwaltungen, NPO, Verbände/Vereine und Hochschulen (n=51) auf der anderen, fällt insbesondere auf, dass bei den Unternehmen keine Person angibt, noch am Anfang (Werte 1-3) zu stehen. Bei den übrigen Organisationstypen sind es immerhin 11.8%, die diese tiefe Entwicklungsstufe angeben.

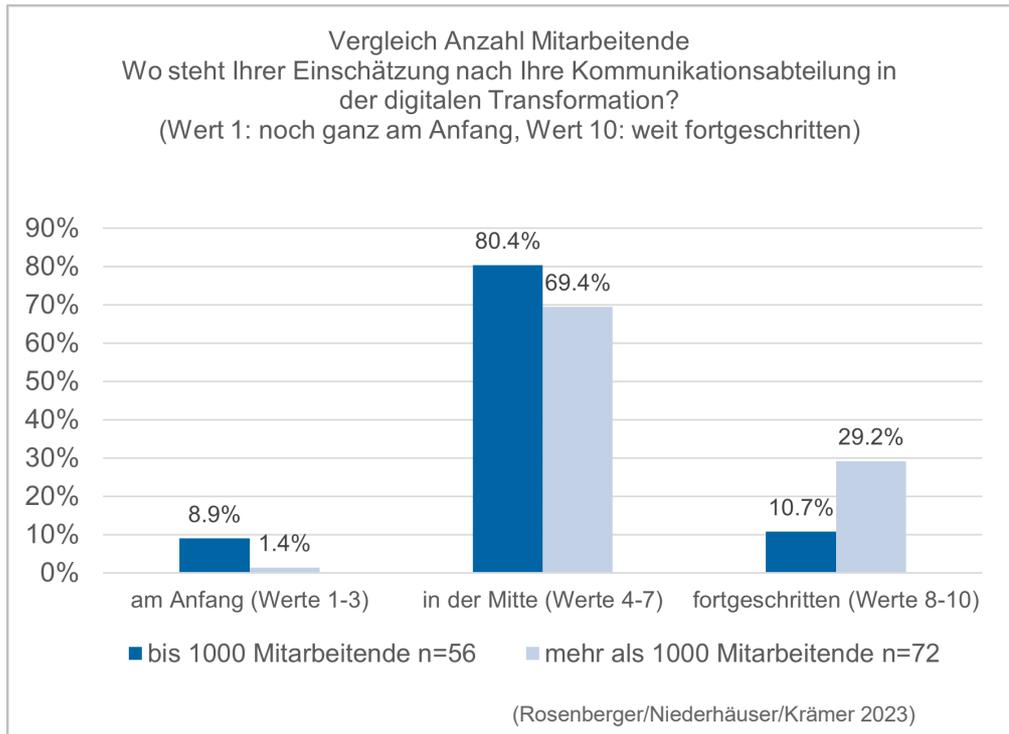


Abbildung 6: Beurteilung Transformationsgrad der Kommunikationsabteilung im Vergleich zur Unternehmensgröße. Online-Befragung von CCOs 2022

Im Vergleich der Studien von 2018, 2020 und 2022 zeigt sich, dass es generell eine Verschiebung in Richtung eines eher höheren Transformationsgrades gegeben hat. Das gilt sowohl für die Unternehmens- als auch für die Kommunikationsebene.

Während 2018 noch 26.4% der befragten Kommunikationsverantwortlichen angaben, dass ihre Abteilung noch am Anfang der digitalen Transformation steht, sind es im Jahr 2022 nur noch 4.6%. Dementsprechend hat die Anzahl der Organisationen, die sich eher in der Mitte sehen (Wert 4-7), zugenommen. Waren es 2018 noch knapp 57%, geben im Jahr 2022 fast 75% Werte in diesem Bereich an.

Interessant ist, dass sich 2022 zwar mehr Organisationen als 2018 im Bereich fortgeschritten sehen, aber weniger als 2020. Dies kann natürlich in der Stichprobe begründet sein, aber auch einen Anhaltspunkt dafür liefern, dass sich durch die Corona-Pandemie der Massstab verändert hat. Was vorher schon als fortgeschritten galt und beurteilt wurde, ist mittlerweile zum Status-quo geworden. Darüber hinaus zeigt dies auch, dass digitale Transformation eben kein Zustand, sondern ein fortlaufender Prozess ist. So sprechen die Befragten auch von einer «Daueraufgabe» oder merken an, dass «der Begriff Transformation suggeriert, dass dieser Prozess irgendeinmal zu Ende sein wird. Das wird nie der Fall sein.»

Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Beurteilung der Unternehmenstransformation. Auch hier hat der Prozentsatz der Organisationen, die sich noch am Anfang der Transformation sehen, über die Jahre abgenommen: von knapp 27% zu knapp 5% im Jahr 2022. Die Mehrheit sieht sich nach wie vor bei einem mittleren Wert (Wert

4 bis 7). Einen eher fortgeschrittenen Transformationsgrad ihres Unternehmens sehen im Jahr 2022 21.5% der Befragten. Das sind knapp 5% mehr als noch im Jahr 2018, aber etwas weniger als bei der Befragung im Jahr 2020.

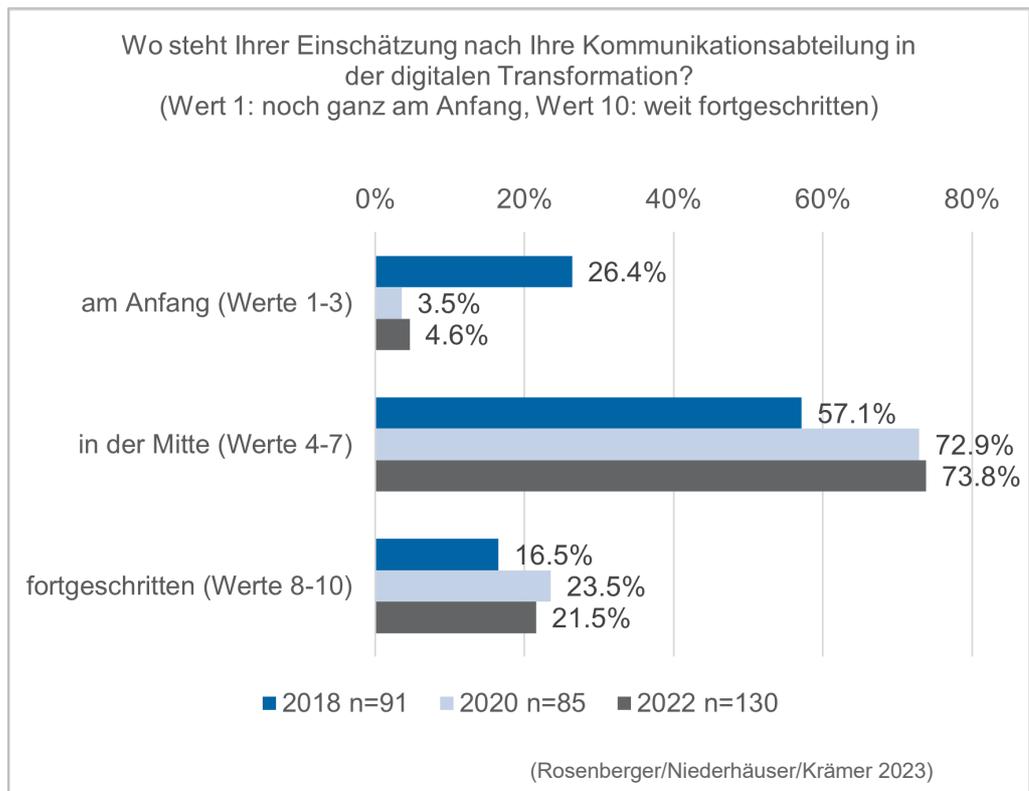


Abbildung 7: Kommunikationsabteilung in der digitalen Transformation im Zeitverlauf. Online-Befragung von CCOs 2018, 2020 und 2022

Befunde aus den qualitativen Interviews

Die Expert:innen bestätigen unisono, dass die Pandemie die digitale Transformation in einem kaum für möglich gehaltenen Ausmass beschleunigt hat. Vor allem die Kollaborationstechnologien seien mittlerweile flächendeckend eingeführt und institutionalisiert. Es wird aber auch festgehalten, dass die Pandemie wohl die Geschwindigkeit, aber nicht die Richtung der digitalen Transformation verändert habe.

Es wird betont, dass die Organisationen nach wie vor den Fokus auf die Digitalisierung von analogen Prozessen und Kanälen legten. Mühe hätten viele Unternehmen immer noch damit, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und damit die Chancen der digitalen Transformation voll auszuschöpfen.

«Es ist viel einfacher für einen neuen Player, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln als für etablierte Unternehmen.» (Urs, Reinhard, ehemals Chief Digital & Customer Officer, Mitglied der Geschäftsleitung, UPC Schweiz)

Eine Person sieht die digitale Transformation mittlerweile als Teil der operativen Agenda und nicht mehr als unternehmerisches Kernthema. Die digitale Transformation gehe auf im übergreifenden Begriff der Konnektivität, der eine Gesamtschau von Zusammenhängen bedeute:

«Wir nutzen heute den Begriff der Konnektivität, um neue Bedeutungsdimensionen der digitalen Transformation sichtbar zu machen. Wir verbinden damit technische mit politischen Themen sowie das Stakeholdermanagement.» (Egbert Deekeling, Senior Partner, H/Advisors Deekeling Arndt)

5.2 Mikroebene: die Kommunikationsabteilung

Auf einen Blick

(Reaktions-)Schnelligkeit wird zu einem zentralen Wert im Kommunikationsalltag. Das verlangt Toleranz statt Perfektion. ▪ Das Corporate-Newsroom-Modell ist die häufigste Organisationsform von Kommunikationsabteilungen. ▪ Als wichtigste Schnittstelle wird die Geschäftsleitung genannt, es folgen HR und Marketing. ▪ Die Mehrheit der Organisationen sammelt Daten mithilfe von Analytics-Tools. Das Potential dieser Daten zum Antizipieren von Stakeholderverhalten und für ein mögliches Micro-Targeting wird aber an vielen Orten noch nicht ausgenutzt.

Befunde aus der Online-Befragung

Im Verständnis des in Kapitel 5.2 dargestellten Frameworks steht auf der *Mikroebene* die Kommunikationsabteilung im Fokus. Damit diese die digitale Kommunikation der Organisation und deren Transformation unterstützen kann, muss die Kommunikationsabteilung sich selbst transformieren. Hierzu müssen die Weichen in den Dimensionen Strategie, Struktur, Kultur und Technologie gestellt werden.

Im *strategischen* Bereich geht es darum, die Kommunikationsstrategie auf die Digitalstrategie der Organisation auszurichten. Hierzu gehört die Definition von Zielen, Stakeholdern und Botschaften sowie die Entwicklung von wirksamen Kanälen und Technologien und deren Verbindung in einer sinnvollen Content-Strategie. Aber auch die Berücksichtigung von Themen wie Influencer Engagement sollten hier Berücksichtigung finden.

Zur Dimension *Kultur* gehören Themen der fachlichen und methodischen Weiterbildung von Mitarbeitenden aber auch die Einführung neuer Methoden (z.B. Design Thinking, Co-Creation, Kollaboration).

Im Rahmen der *Organisation* müssen sinnvolle Strukturen und Prozesse für die Kommunikationsabteilung entwickelt und Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Geschäftseinheiten neu definiert werden.

Interessant ist daher die Frage, wie die Kommunikationsabteilungen der befragten CCOs organisiert sind. Die häufigste Organisationsform ist wie auch 2018 und 2020 der Newsroom-Ansatz. Knapp ein Drittel der Befragten 2022 geben an, dass sie ihre Ressourcen organisatorisch nach Themen und Kanälen aufteilen. An zweiter Stelle folgen Mischformen (21.5%). Eine Organisation nach Zielgruppen ist kaum vorhanden.

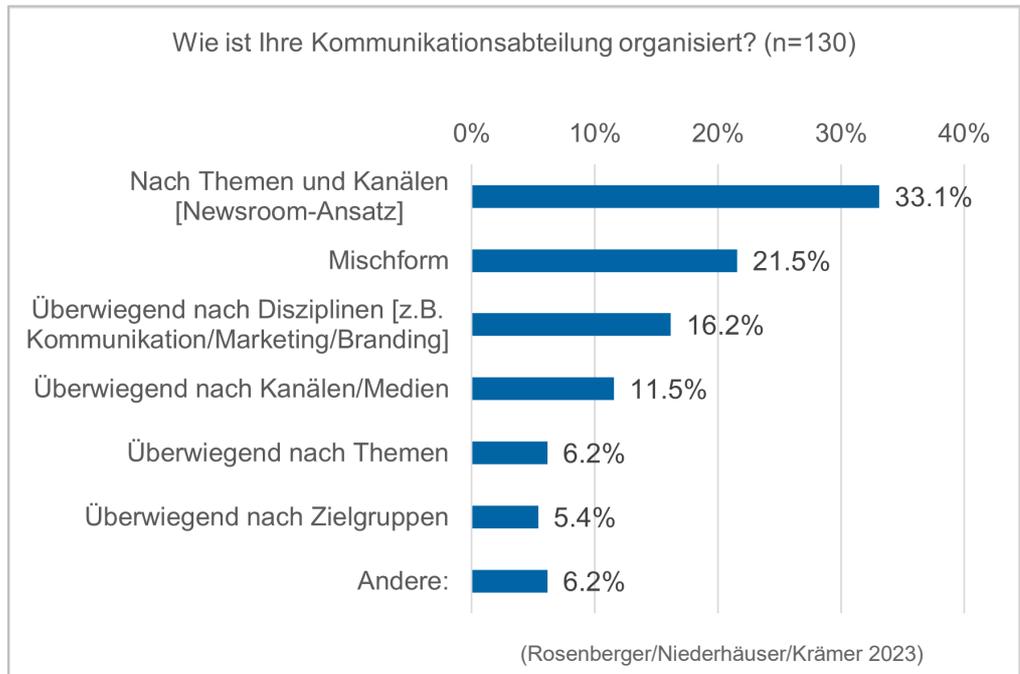


Abbildung 8: Organisationsform der Kommunikationsabteilungen. Online-Befragung von CCOs 2022

Bei der Verteilung der Organisationsform kann kein signifikanter Unterschied zwischen Unternehmen unterschiedlicher Grösse ausgemacht werden. Dafür spielt die Anzahl der Kommunikationsmitarbeitenden eine Rolle. Während 41.1% der Organisationen mit mehr als 5 Mitarbeitenden in der Kommunikation nach dem Newsroom-Ansatz arbeiten, sind es bei den Organisationen mit 1 bis 5 Kommunikationsmitarbeitenden nur 22.8%. Dabei ist die generelle Tendenz weniger erstaunlich als der Fakt, dass doch knapp ein Fünftel der Organisationen mit eher wenigen Kommunikationsmitarbeitenden ein Newsroom-Modell einsetzen. Vermutlich werden hier wiederum Rollen in Personalunion von einzelnen Mitarbeitenden übernommen (z.B. Themenmanager:in und Chef:in vom Dienst).

Bei einem Vergleich von Organisationen aus dem Finanz- und Versicherungswesen und der öffentlichen Verwaltung (siehe Abbildung 9) zeigt sich, dass erstere zu fast der Hälfte ihre Kommunikationsabteilung nach Themen und Kanälen organisiert haben. Bei Verwaltungen spielen demgegenüber Mischformen (43.5%) eine übergeordnete Rolle. Ein Newsroom-Ansatz wird hier aktuell nur von 13% der Organisationen verfolgt.

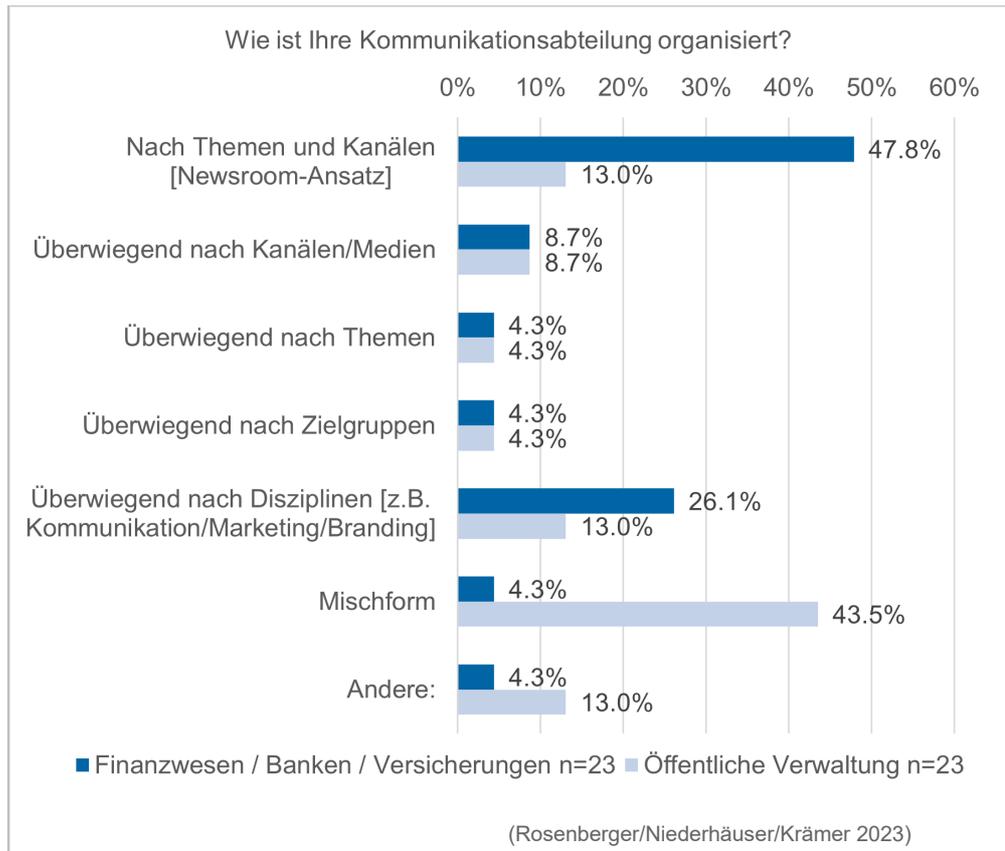


Abbildung 9: Organisationsform der Kommunikationsabteilungen. Finanzwesen/Banken/Versicherungen und öffentliche Verwaltung im Vergleich. Online-Befragung von CCOs 2022

Unabhängig von der Organisationsform müssen die Schnittstellen zu anderen Geschäftseinheiten definiert und aktiv gestaltet werden, damit die Kommunikationsabteilung einen wesentlichen Beitrag zur Transformation der Organisation leisten kann. Daher wurden die CCOs dazu befragt, welche die wichtigsten internen Schnittstellen ihrer Kommunikationsabteilung sind. CEO und Geschäftsleitung wurden hier im Durchschnitt auf Rang 1 gesetzt und damit als wichtigste Schnittstelle angegeben (siehe Abbildung 10). An zweiter Stelle folgen die Personalabteilung sowie das Marketing (falls nicht integriert). Die IT-Abteilung und der Chief Digital Officer (falls vorhanden) nehmen die Plätze 4 und 5 ein. Als Andere, also weitere Schnittstellen, wurden in der Regel weitere Fachabteilungen sowie Projektleiter:innen genannt. Die Beurteilung fällt damit nahezu analog zur Befragung im Jahr 2020 aus.

Über eine CDO-ähnliche Position verfügen 42% der befragten Organisationen. Bei 14% heisst diese auch so, bei 28% existiert eine andere Bezeichnung, beispielsweise: Chief Transformation Officer, Head of Digital Office oder E-Government-Verantwortliche:r.

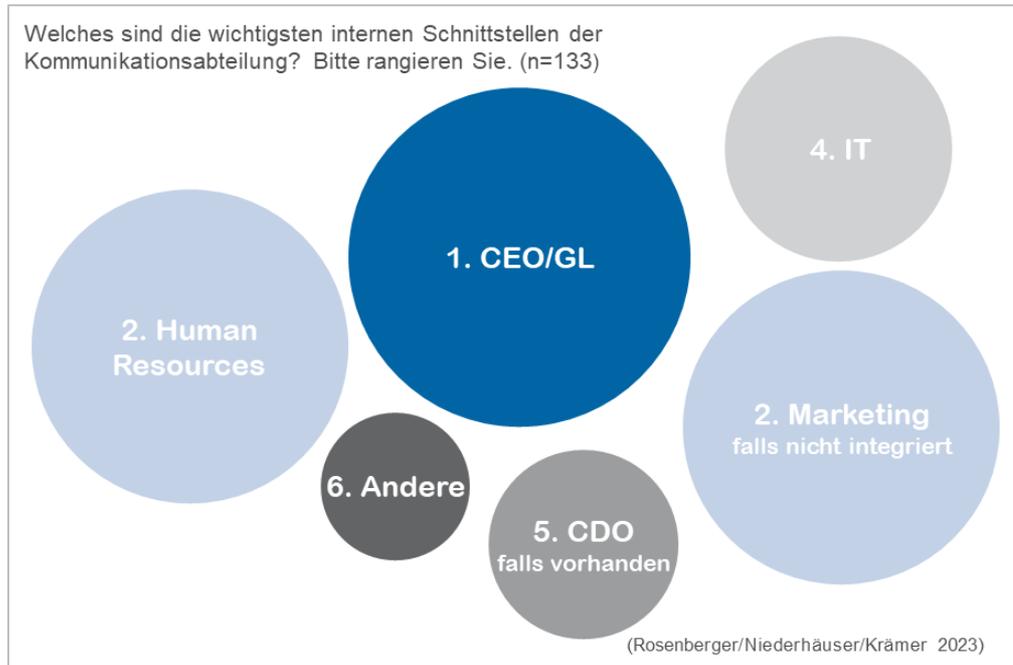


Abbildung 10: Wichtigkeit interne Schnittstellen der Kommunikationsabteilung. Online-Befragung CCOs 2022

Spannend ist auch der Blick darauf, welche Ansätze die befragten Organisationen in der Dimension *Technologie* verfolgen. Hier geht es darum, neue Tools zu evaluieren, einzuführen und zu etablieren. Der grösste Teil der befragten Organisationen setzt Algorithmus-gestützte Datenanalysen (Analytics) ein. Knapp 97% arbeiten extern damit. Am häufigsten werden dabei Medienanalysen eingesetzt. 90% der befragten Organisationen beobachten, sammeln und analysieren die Medienberichterstattung. Social Media Analytics und Web-Monitoring sind ähnlich weit verbreitet (bei etwas über 80% der Organisationen genutzt).

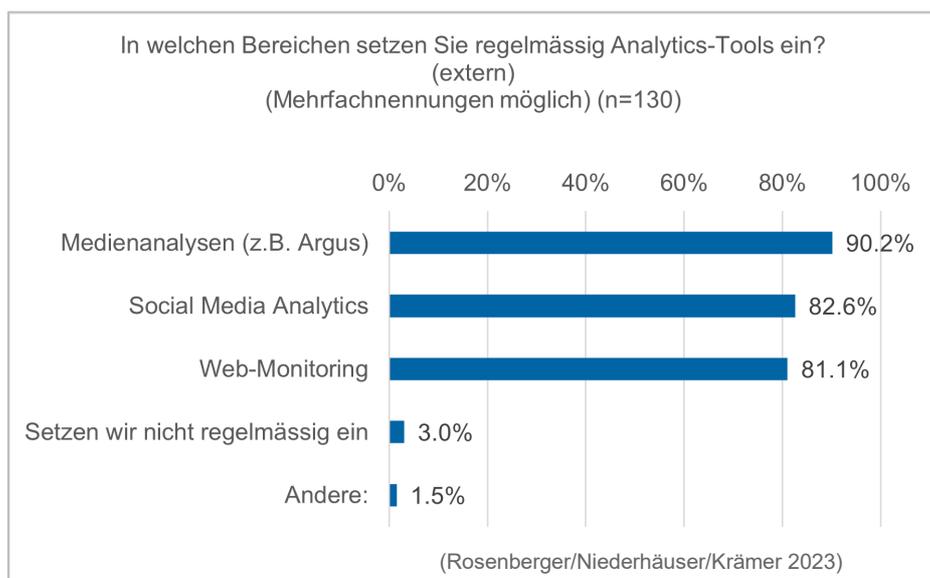


Abbildung 11: Eingesetzte Analytics-Tools (extern). Online-Befragung von CCOs 2022

Die gesammelten Daten können dafür genutzt werden, um das Verhalten von Stakeholdern zu antizipieren und Unternehmensbotschaften für kleinste Zielgruppen-Segmente zu individualisieren (Micro-Targeting). Fast 80% der befragten CCOs geben an, dass sie mit Predictive Analytics arbeiten. 11.5% systematisch, 67.9% teilweise. Nur 20% geben an, Daten überhaupt nicht für Vorhersagen zu nutzen.

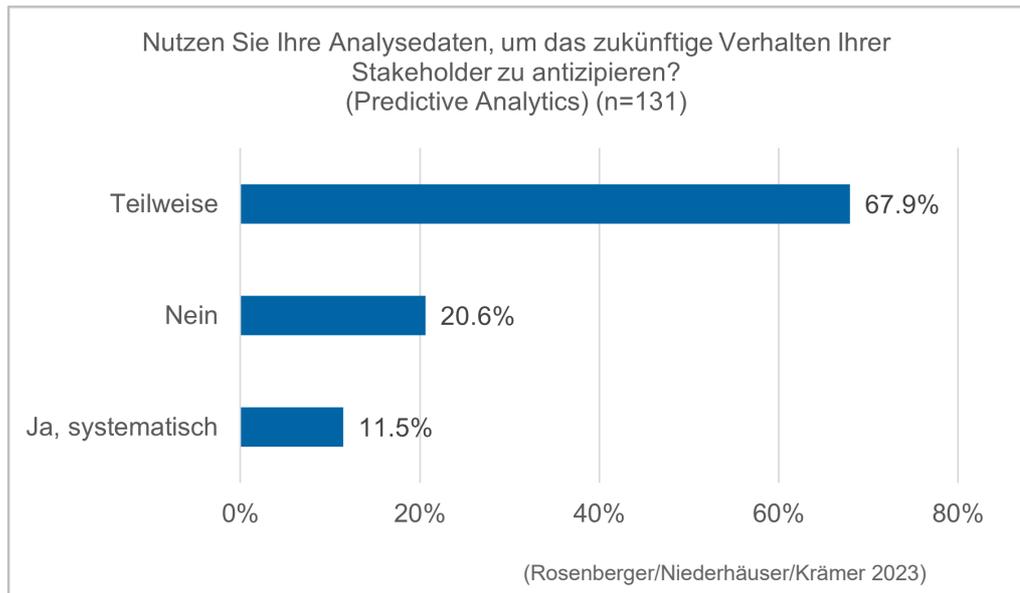


Abbildung 12: Nutzung von Analysedaten, um Stakeholderverhalten zu antizipieren (Predictive Analytics). Online-Befragung von CCOs 2022

Wie im Theorieteil angesprochen, sollten Kommunikationsverantwortliche zukünftig nicht nur den Fokus auf die Sammlung und Analyse, sondern auch auf die sinnvolle Verwertung von Daten legen. Für beide Bereiche kann auf automatisierte Anwendungen künstlicher Intelligenz zurückgegriffen werden. Für die Analyse verwenden mehr als 75% der befragten CCOs Automatisierung. Aber auch auf der Ebene der Content-Übersetzung und -distribution spielt für 52.3 bzw. 40.8% der Befragten Automatisierung über entsprechende Software eine Rolle. Die Automatisierung von Interaktionen mit internen und externen Stakeholdern über Chatbots und die automatische Bearbeitung und Erstellung von Content spielen weiterhin in den meisten Kommunikationsabteilungen keine Rolle. Im Vergleich zu den Daten aus dem Jahr 2020 hat sich damit nicht viel geändert. Allein der Anteil an Kommunikationsabteilungen, die mit Content-Übersetzungen arbeiten, hat signifikant zugenommen (von 39% im Jahr 2020 auf aktuell 52%).

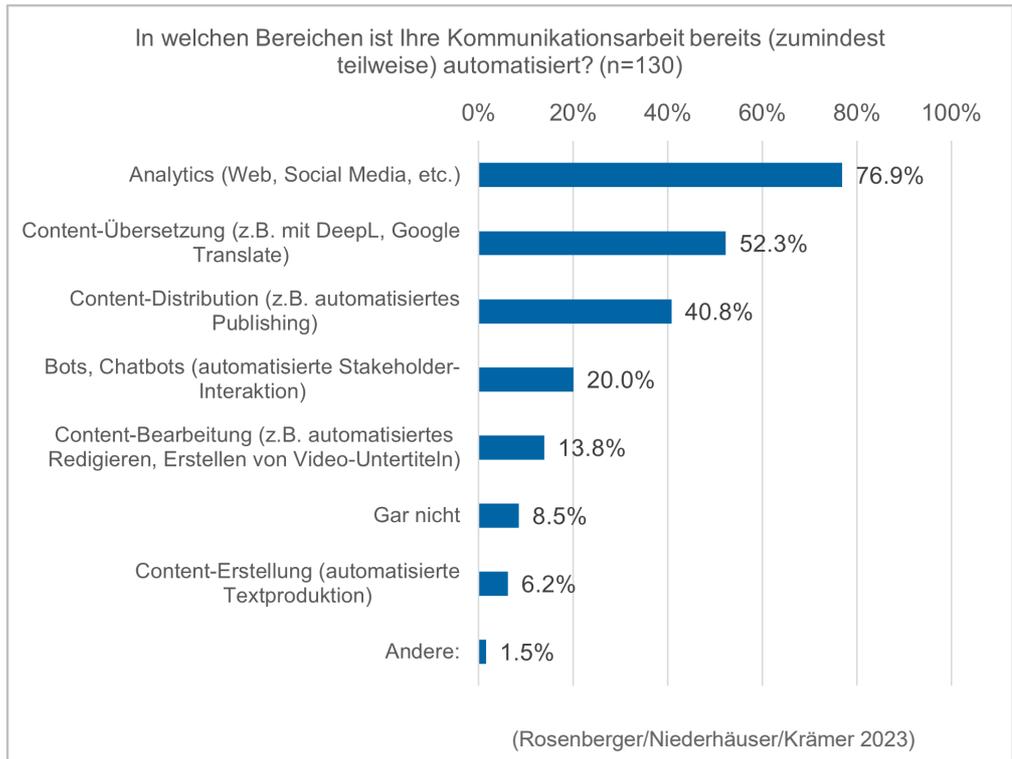


Abbildung 13: Automatisierung Kommunikationsarbeit. Online-Befragung von CCOs 2022

Befunde aus den qualitativen Interviews

Die Expert:innen betonen, dass die Kommunikationsabteilung im Zuge der digitalen Transformation *neue und veränderte Rollen übernehmen muss*. So sollte sie verstärkt zum Bindeglied zu anderen Abteilungen werden und eine moderierende Funktion übernehmen.

Strategisch muss sich die Kommunikationsabteilung auf allen Ebenen an veränderte Anforderungen anpassen. Paradigmatisch ist die zunehmend geforderte Schnelligkeit. Sie sei ein Wert an sich geworden, man müsse auf viele Dinge schnell reagieren können, ist eine Expertin überzeugt. Deshalb müsse man die Schlüsselkompetenzen möglichst inhouse haben. Klassische Strategieprozesse in der Kommunikation würden nicht mehr funktionieren, ist ein weiterer Experte überzeugt. Die Strategie sei nicht mehr einmal jährlich zu definieren, sondern sie werde zur kontinuierlichen Arbeit.

«Das Zusammenbringen von langfristigen Zielen und sich oft kurzfristig verändernden Rahmenbedingungen ist als ständiger strategischer Prozess zu verstehen.» (Michael Schlechtriem, Vice President Communication Strategy & Development, Deutsche Telekom AG)

Qualitätsansprüche bekommen in der digitalen Welt eine strategische Dimension. Geschwindigkeit und hohe Qualität schliessen sich teilweise aus. Toleranz sei gefordert, sagt ein Experte:

«Wie die IT muss auch die Kommunikation lernen, mit Beta-Versionen zu leben. Es braucht Toleranz statt Perfektionismus.» (Dr. Kai Rolker, Head of Communications, Clariant International Ltd.)

Gleich sei geblieben, dass Förderung und Schutz von Reputation immer zuoberst stehen müsse, betont eine andere Interviewpartnerin. Sie sehe dafür drei Kernaufgaben der Kommunikationsverantwortlichen: Erstens strategische Entwicklungen in der GL zu überwachen, zweitens den Markt zu beobachten und drittens eine klare Content-Strategie zu definieren.

Organisatorisch sehen die meisten Expert:innen den Corporate Newsroom als die richtige Antwort auf die digitale Transformation. Der Newsroom sei eine gute Basis, um die Vernetzung im Unternehmen sicherzustellen. Einig ist man sich auch, dass nicht die Strukturen, sondern die Prozesse entscheidend sind.

«Der Corporate Newsroom ist meiner Meinung nach die adäquate Weise, Kommunikationsarbeit agil zu organisieren. Der Newsroom darf aber nicht nur eine Plattform für die Kommunikationsmitarbeitenden sein, sondern er muss zum Treffpunkt für alle werden, die bei den relevanten Themen dabei sind.» (Clarissa Haller, Senior Partner, Dynamics Group)

Die Expert:innen nennen in unterschiedlicher Gewichtung die relevanten *Schnittstellen* der Kommunikationsabteilung bzw. der Kommunikationsleitenden: HR ist im Vergleich zu früher wichtiger geworden, da Mitarbeiterbindung zu einer organisationalen Schlüsselaufgabe geworden ist, die nur gemeinsam bewältigt werden kann. Zudem bewegen sich HR und Kommunikation zunehmend auf den gleichen Kommunikationskanälen. Und auch die Kollaborationsplattformen in den Unternehmen haben die beiden Funktionen einander nähergebracht. Die IT ist für die digitalisierte Kommunikation selbstredend eine wichtige Partnerin. Schon das Aufsetzen eines weltweiten Townhall-Meetings brauche IT-Unterstützung, meint ein Interviewpartner. Bei den Schnittstellen genannt wird aber auch das Marketing, falls Kommunikation und Marketing nicht sowieso im Sinne der integrierten Kommunikation als Einheit geführt werden. Insbesondere das digitale Marketing sei ein wichtiger Partner, da dieses vor allem in Bezug auf Analytics und Targeting der Kommunikationsabteilung oftentwicklungsmässig voraus sei. Und die Abstimmung zwischen Kommunikation und Marketing werde immer wichtiger:

«Im Management der Medien müssen Marketing und Kommunikation zusammen gedacht werden, die Kommunikationsaufgaben fließen immer stärker zusammen.» (Egbert Deekeling, Senior Partner, H/Advisors Deekeling Arndt)

Kulturell werden von den Interviewten grosse Veränderungen prognostiziert. Neue Arbeitsumgebungen (New Work), agile Organisationsformen und neue Technologien und Plattformen verändern die Rolle und das Profil der Kommunikationsmitarbeitenden. Wenn die Kommunikationsabteilung es schafft, den Kulturwandel im eigenen Haus zu bewältigen, kann sie eine Vorreiterrolle und Vorbildfunktion in der digitalen Transformation übernehmen. Zudem helfe eine fluide bzw. rollenbasierte Organisation innerhalb der Kommunikation, mit der hohen Komplexität umzugehen,

meint eine Expertin mit Blick auf ihre eigene Organisation. Dies verlange nach einer hohen Führungskompetenz der CCOs: Wie schafft man es, in diesem raschen Wandel Menschen zu einem funktionierenden Team wachsen zu lassen?

Technologisch werden die vielen Kollaborations- und Kommunikationstools als wichtige Schritte in der digitalen Transformation genannt. Die Vielzahl der Anwendungen werde aber manchmal auch zum Problem. In Bezug auf Automatisierungen und der Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Kommunikation sind die Expert:innen eher ernüchtert. Man habe einiges ausprobiert, aber wirklich überzeugende Anwendungen habe man bislang nicht gesehen. Automatisierung im Sprachbereich sei zwar in Teilbereichen möglich, aber Automatisierungslösungen über die gesamte kommunikative Wertschöpfungskette hinweg seien noch nicht in Sicht.

«Die Automatisierung steckt bei den Kommunikationsabteilungen noch in den Kinderschuhen. Ich sehe grosses Potential im automatisieren Management von Inhalten, die man je nach Region und Zielgruppen dynamisch nutzt.» (Marie-Christine Schindler, Beraterin für Online-PR und strategische Kommunikation, mcschindler.com gmbh)

Anwendungen im Bereich Virtual Reality können fürs Marketing interessant sein, für die Unternehmenskommunikation spielen sie zurzeit eine vernachlässigbare Rolle. Man könnte beispielsweise den Mitarbeitenden die neuen Büroräumlichkeiten über VR zeigen und ihnen damit Ängste nehmen, meint ein Gesprächspartner.

Gespannt sind die Expert:innen, ob das Metaverse zu einem Gamechanger für die Kommunikation werden wird.

In Bezug auf die Erhebung und Verwendung von Daten sind sich die meisten einig, dass noch grosse Entwicklungsschritte gemacht werden müssen. Daten würden zwar erhoben, sie würden aber noch zu wenig miteinander verknüpft und interpretiert. Die Deutsche Telekom setzt genau hier an:

«Im 'Kraftwerk Kommunikation' arbeiten Kommunikation, Marketing und Markenmanagement in übergreifenden Projekten. Wir haben dort auch eine gemeinsame Plattform geschaffen für die Daten und arbeiten weiter daran, die unterschiedlichen Datenpools zu integrieren.» (Michael Schlechtriem Vice President Communication Strategy & Development, Deutsche Telekom AG)

5.3 Mesoebene: Unternehmen

Auf einen Blick

Die Beratung des Top-Managements in Bezug auf Kulturveränderungen ist eine Schlüsselrolle der Kommunikation. ▪ Zudem hat die interne Kommunikation an Stellenwert gewonnen. Ihre Rolle ist dabei immer stärker moderierender Art. ▪ Mitarbeitende werden für den Umgang mit sozialen Medien weiterhin stark über schriftliche Richtlinien befähigt. Ein Fünftel der Organisationen bietet allerdings gar keine spezifischen Massnahmen zur Mitarbeiterbefähigung an. ▪ Als Kommunikations- und Kollaborationstool dominiert Microsoft Teams. Yammer und Beekeeper verlieren an Boden. ▪ Keine grosse Veränderung bei dem Einsatz von Mitarbeitenden als Botschafter:innen, Blogger:innen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Die Hälfte der Organisationen nutzt das Potential von Mitarbeitenden als Botschafter:innen auf digitalen Kanälen.

Befunde aus der Online-Befragung

Auf der Meso-Ebene kann Kommunikation die digitale Transformation der Organisation mitgestalten und begleiten. Hier spielen die Beratung und Sensibilisierung des Top-Managements aber auch die Stärkung der Kommunikationsfähigkeit aller Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Zudem müssen Kommunikationsräume für Strategie- und Organisationsentwicklung mitgestaltet werden.

Um die Mitarbeitenden für den Umgang mit sozialen Medien zu befähigen, setzen die befragten Unternehmen in erster Linie schriftliche Richtlinien ein (68%). Aber auch Online-Schulungen und der regelmässige Austausch mit sehr aktiven Mitarbeitenden wird von rund 40% der Kommunikationsverantwortlichen hier genannt. Fast 20% der Organisationen geben allerdings an, dass es bislang gar keine Massnahmen in diesem Bereich gibt. Differenziert man hier nach Organisationstyp, wird allerdings deutlich, dass es in der Tendenz eher Verwaltungsorganisationen, NPO, Verbände, Vereine und Hochschulen sind, die keine Massnahmen anbieten. Während 29.3% dieser Organisationen angeben, dass sie keine Befähigungsmassnahmen haben, sind es bei den Unternehmen nur 10.1%.

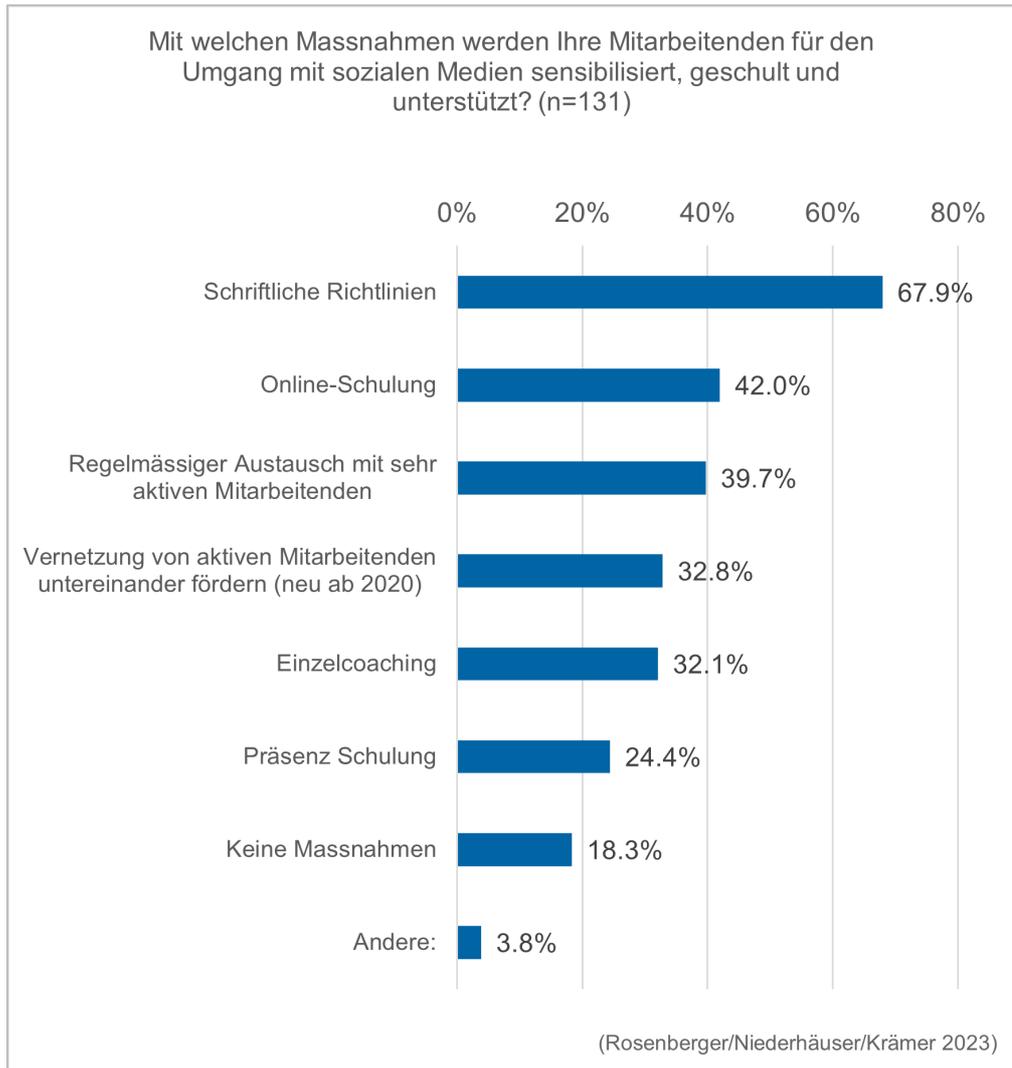


Abbildung 14: Interne Unterstützungsmassnahmen für den Umgang mit sozialen Medien. Online-Befragung von CCOs 2022

Social-Media-Kompetenz wird dabei nicht nur unternehmensextern benötigt, sondern auch für die Nutzung interner Kommunikations- und Kollaborationsplattformen. Die Mehrheit der befragten Organisationen setzt Microsoft Teams ein (79%). Fast die Hälfte besitzt ein Social Intranet. Auch Zoom wird von 34% verwendet. 28.8% der Organisationen nutzen darüber hinaus noch weitere Kanäle. Mehrfach genannt wurden hier beispielsweise Webex (8 Nennungen), Sharepoint (7), Skype (6), ein klassisches Intranet (5), Confluence/Wikis (4), Jira (2), Staffbase (2). Im Vergleich zur Umfrage aus dem Jahr 2020 fallen insbesondere folgende Entwicklungen auf: 1. Microsoft Teams wird von signifikant mehr Organisationen eingesetzt (78 statt 62% im Jahr 2020), 2. Microsoft Yammer und Beekeeper finden prozentual sehr viel weniger Verwendung. Hier lagen die Werte 2020 noch bei 19 statt 9% (Yammer) und 16.5 statt 6.1% (Beekeeper).

Unterschiede zeigen sich allerdings in der aktuellen Befragung auch bezüglich Organisationsgrösse und -typ. So sind Social Intranets und Microsoft Yammer signifikant mehr bei grossen Organisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden zu finden. So setzen 56% der grossen Organisationen ein Social Intranet ein und nur 29.8% der Organisationen mit bis zu 1000 Mitarbeitenden. Bei Microsoft Yammer geht die Schere noch weiter auseinander: Nur 1.8% der Organisationen mit bis zu 1000 Mitarbeitenden setzen die Anwendung ein, dafür aber 13.7% der grossen Organisationen. Beide Plattformen sind zudem in Unternehmen signifikant eher Thema als in der Gruppe von Verwaltungen, NPO, Verbänden und Vereinen.

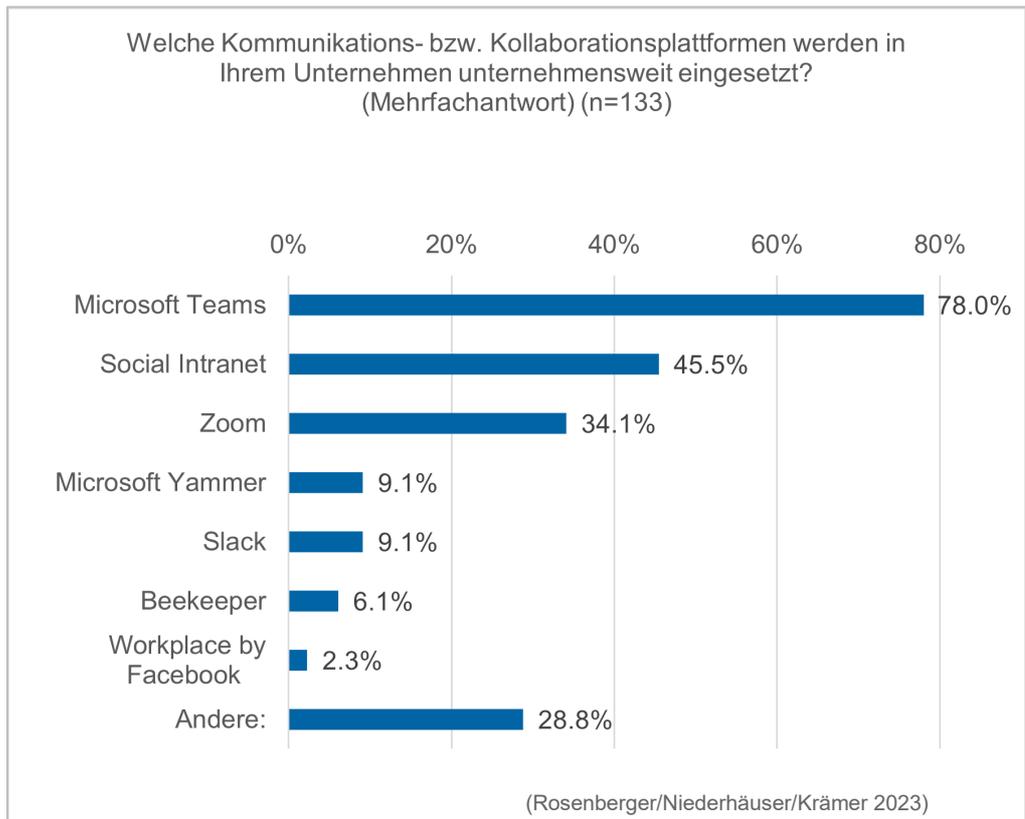


Abbildung 15: Interne Kommunikationsplattformen im Unternehmen. Online-Befragung CCOs 2022

Die Hälfte der befragten Organisationen animiert ihre Mitarbeitenden, aktiv als externe Botschafter:innen und/oder Blogger:innen im digitalen Raum tätig zu sein. Mehrheitlich als soziale Botschafter:innen über soziale Medien, in wenigen Fällen als Blogger:innen. Verwaltungen, NPOs, Verbände, Vereine sind dabei insbesondere beim Einsatz von Mitarbeitenden als soziale Botschafter:innen zurückhaltender als Wirtschaftsunternehmen. Während 59.5% der Unternehmen Mitarbeitende derart einsetzen, sind es bei der Gruppe der anderen Organisationen nur 39.2%.

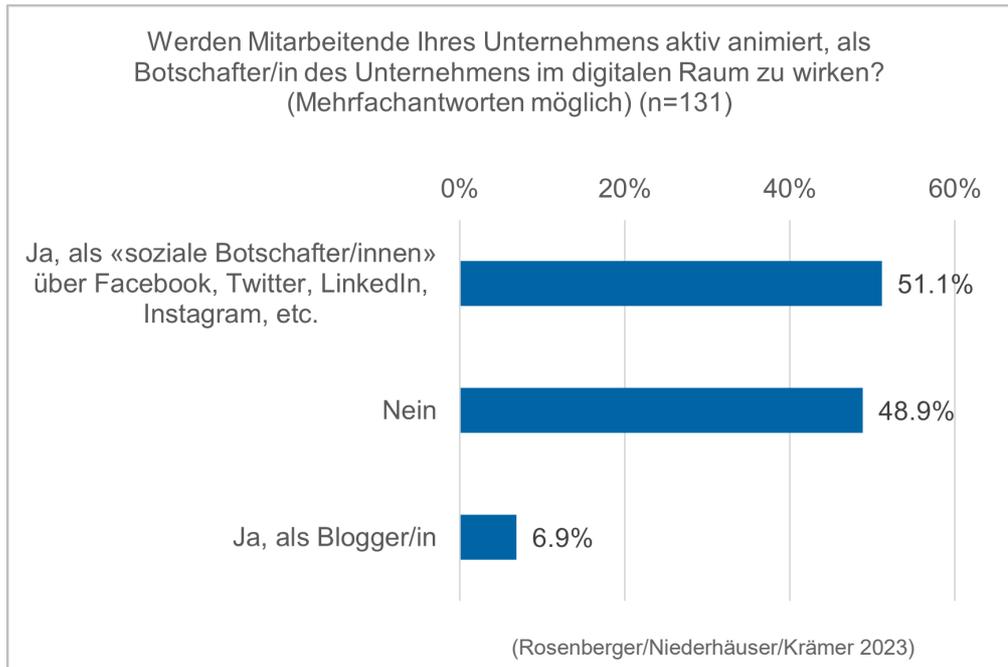


Abbildung 16: Mitarbeitende als soziale Botschafter:innen. Online-Befragung CCOs 2022

Befunde aus den qualitativen Interviews

Die *Beratung des Topmanagements* durch die Kommunikation und insbesondere durch die CCOs hat viele Facetten. Entscheidend sei, so ein Experte, wie die CCOs in den Strategiediskurs des Unternehmens eingebunden seien. Nur dann könnten CCOs fundiert auf Chancen und Risiken des digitalen Raums hinweisen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation kommt der Beratung in Bezug auf Kulturveränderung eine Schlüsselrolle zu. Ein Kultur-Change müsse natürlich Top-down gewollt und getragen sein, operativ werde er dann zu einer Gemeinschaftsaufgabe von HR und Kommunikation, so ein anderer Experte. Dies bedingt neues Fach- und Methodenwissen für den CCO.

«Kulturentwicklung war bisher stark im HR verankert. Das ändert sich. Als CCO muss man verstehen, was Kulturentwicklung und was Organisationsentwicklung ist.» (Matthias Graf, Gründungspartner BOLDT AG)

Das Akronym CCO könnte so in Zukunft nicht nur für Chief Communications Officer stehen, sondern auch für «Chief Culture Officer», so eine Expertin.

Ein wichtiges Beratungsthema betrifft den Auftritt des Top-Managements und insbesondere von CEOs auf den sozialen Medien. Ein solcher könne ein strategischer Hebel und Türöffner sein, meint eine Expertin, auch wenn das sogenannte Personal Branding noch oft als Personenkult betrachtet werde. Das Zusammenspiel von CEO und CCO beschreibt ein Experte so:

«Die CEOs werden auf den sozialen Medien selbstständiger in der Kommunikation. Die CCOs sind Beraterinnen und Gatekeeper des Narrativs.» (Kai Rolker, Head of Communications, Clariant International Ltd.)

Breite Zustimmung der Expert:innen erhält die Aussage, dass es eine ureigene Aufgabe der Kommunikationsabteilung ist, *die Mitarbeitenden zu digitaler Kommunikation zu befähigen*. Grundsätzlich gehe es nur schon mal darum, den digitalen Mindset zu stärken. Dann gehe es aber ganz einfach um die klassische Rolle der Kommunikation:

«Die Kommunikation muss die Mitarbeitenden befähigen, digitale Kanäle richtig zu nutzen und Botschaften adressatengerecht zu formulieren.» (Tobias Billeter, Leiter Corporate Communications, Digitec Galaxus AG)

Der Aufbau und die Schulung eines Ambassadors-Netzwerks werden als nächste Stufe gesehen. Man brauche zwingend Botschafter:innen, um die Kommunikation gegen extern skalieren zu können, meint ein Experte. Wie stark die Kommunikation dabei unterstützen oder gar lenken soll, wird unterschiedlich beurteilt. Tendenziell ist man der Meinung, dass den Mitarbeitenden viel Freiraum gelassen werden sollte. Bei der Telekom hält sich die Kommunikationsabteilung fast ganz zurück:

«Die Botschafterinnen und Botschafter der Telekom haben eine grosse Wirkung. Es ist aber nichts Geplantes, es passiert von allein durch motivierte Mitarbeitende. Die Kraft einer Community entfaltet sich nur, wenn man die Leute auch machen lässt.» (Michael Schleichriem, Vice President Communication Strategy & Development, Deutsche Telekom AG)

Die Kommunikationsabteilung übernimmt zunehmend eine moderierende Funktion, wenn sie *Kommunikationsplattformen* und -räume für die Mitarbeitenden zur Verfügung stellt, diese aber nicht primär selbst bespielt. Durch die Wahl solcher Dialogplattformen bekommt die Kommunikation eine wichtige neue Rolle in der digitalen Transformation. Früher lag die Impulsrolle bei neuen Tools viel stärker bei der IT. Für eine Expertin ist insbesondere das Zusammenspiel wichtig:

«Bei der Einführung von neuen internen Tools ist die enge Zusammenarbeit von IT, HR und Kommunikation entscheidend. Die Kommunikation kann das alleine nicht stemmen.» (Tatjana Zbinden, Chief HR Officer, isolutions AG)

Zusammen mit HR dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden dem Unternehmen treu bleiben, wird von mehreren Expert:innen als wichtige Aufgabe der Kommunikation gesehen:

«Die Kommunikation hat eine wichtige Rolle im 'Bonding', also bei der Frage, wie man die Mitarbeitenden ans Unternehmen binden kann.» (Clarissa Haller, Senior Partner, Dynamics Group)

Die gleiche Aufgabe wird in den Gesprächen auch unter den Schlagworten «internes Branding» oder «Identität schaffen» adressiert. Dies sei gerade im derzeitigen Arbeitnehmendenmarkt eine Schlüsselrolle der Kommunikation. Ein Ziel nach der Pandemie müsse sein, die Mitarbeitenden wieder ins Büro zu holen, zum Beispiel indem man bedeutsame Erlebnisse schaffe.

Generell wird der internen Kommunikation eine grosse Zukunft, aber auch ein verändertes Rollenprofil prognostiziert. Mitarbeitenden-Engagement und -bindung lässt sich eben nicht dadurch herstellen, dass einfach die Frequenz der intern ausgespielten Botschaften erhöht wird. In Organisationen, die zunehmend in Netzwerken statt in Linienfunktionen denken und arbeiten, verändert sich auch die interne Kommunikation in Richtung Moderation. Zudem erhält die interne Kommunikation eine wichtige Rolle in der Weiterentwicklung des Unternehmens.

«Die interne Kommunikation wird ihre Gatekeeper-Rolle verlieren, sie wird stattdessen den Mindset-Wechsel hin zu einer lernenden Organisation unterstützen.» (Barbara Josef, Co-Founder, 5-9 AG)

5.4 Makroebene: Akzeptanz in Markt und Gesellschaft

Auf einen Blick

Die Kommunikation der Digitalisierung ist hoch relevant, aber auch anspruchsvoll. Purpose wird damit zu einem wichtigen Thema. ▪ Intern sprechen fast alle Organisationen Themen der Digitalisierung und der digitalen Transformation an. Extern findet bei immerhin 10% keine derartige Thematisierung statt. ▪ Intern werden an erster Stelle Datensicherheit und Datenschutz sowie die Einführung von neuen Organisations- und Zusammenarbeitsformen adressiert. ▪ Extern sind die Top 3: Neue Produkte/Vertriebskanäle, digitale Initiativen und die Digitalstrategie
▪ Externe Social-Media-Influencer:innen haben bei der Mehrheit der Organisationen wenig bis keine Bedeutung.

Befunde aus der Online-Befragung

Auf der *Makroebene* geht es darum, sowohl interne als auch externe Stakeholder auf dem Weg der Organisation mitzunehmen. Hierzu gehört u.a. das Schaffen von Akzeptanz für die Vision, Mission und Werte der Organisation aber auch das Erklären und Legitimieren der Organisationsstrategie in Bezug auf die digitale Transformation. Weitere Aufgaben sind die Einbindung der Interessenlagen der Stakeholder (Outside-in-Perspektive) aber auch die Vernetzung der Organisation mit Communities.

Die Befragung der CCOs gibt einen Einblick, um welche Themen es in den letzten 12 Monaten ging, wenn intern mit den Mitarbeitenden oder extern mit Stakeholdern

wie Kund:innen oder Kapitalgeber:innen über Digitalisierung oder digitale Transformation kommuniziert wurde.

Digitalisierung und digitale Transformation in der internen Kommunikation

Bis auf eine einzige Organisation geben alle Befragten an, dass sie intern über Digitalisierung und digitale Transformationen kommunizieren. Die grosse Mehrheit (95%) adressiert dabei Digitalisierung in mehreren Zusammenhängen, d.h. im Rahmen von 2 bis zu 9 Themenbereichen.

Klar an erster Stelle stehen dabei Aspekte der Datensicherheit/des Datenschutzes. Über 70% der CCOs geben an, dass in diesem Zusammenhang über Digitalisierung und digitale Transformation kommuniziert wird. Der Wert liegt signifikant höher über der Zahl im Jahr 2020. Damals waren es nur 56.5% der Befragten, die dieses Thema intern kommunizierten.

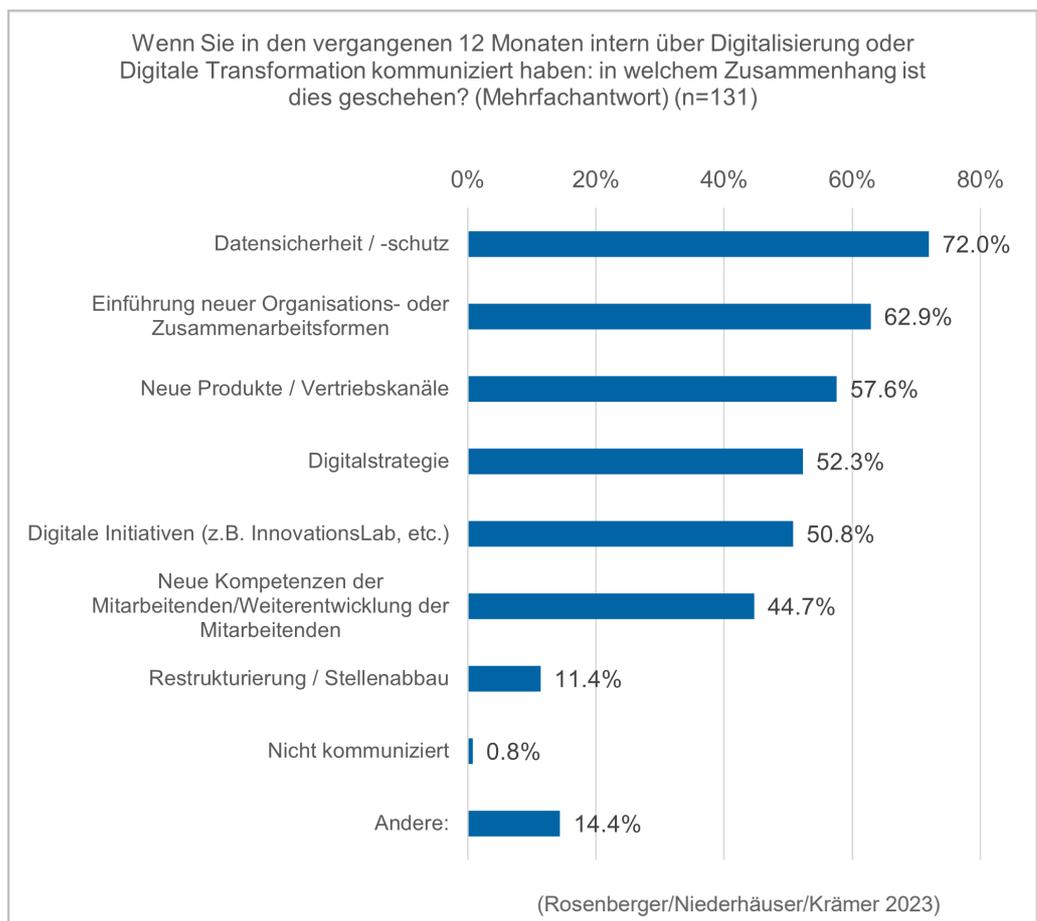


Abbildung 17: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (intern); Online-Befragung von CCOs 2022

Wenig erstaunlich im Hinblick auf die Entwicklungen der Arbeitswelt rund um die Corona-Pandemie ist, dass die Einführung neuer Organisations- oder Zusammenarbeitsformen am zweitmeisten thematisiert wird. Für knapp zwei Drittel der Organisationen ist das intern zutreffend.

Die Digitalstrategie wird von etwas mehr als der Hälfte der CCOs intern gegenüber den Mitarbeitenden adressiert. Dass dieser Wert seit der Befragung im Jahr 2020 nicht relevant angestiegen ist, liegt allenfalls an dem, was eine befragte Person angibt: «Digitalstrategie? Hatten Sie vor 40 Jahren eine Analogstrategie? Wer im Jahre 2022 immer noch die Digitalstrategie von der Unternehmensstrategie trennt, hat etwas Grundlegendes nicht begriffen: Digital geht nicht wieder weg. Es ist unser Alltag und bietet stets neue oder veränderte Möglichkeiten.»

Bei einem Vergleich nach Organisationsgrösse zeigt sich, dass die Digitalstrategie bei den Organisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden prozentual häufiger kommuniziert wird als bei den Organisationen mit weniger Mitarbeitenden. Während bei den grösseren Organisationen 61.6% angeben, dass dieses Thema intern thematisiert wird, sind es bei den restlichen Organisationen nur 40.4%.

Digitalisierung und digitale Transformation in der externen Kommunikation

In der externen Kommunikation zeigt sich ein etwas anderes Bild. Immerhin fast 10% der befragten CCOs geben an, dass extern gar nicht über Digitalisierung/digitale Transformation kommuniziert wird. Und auch die thematischen Schwerpunkte sehen anders aus und scheinen auch stärker zu variieren. Kein Thema wird von mehr als 55% der Organisationen als relevanter Zusammenhang in der Kommunikation genannt. Die Datensicherheit ist zwar auch bei 37% ein Thema in der externen Kommunikation, im Ranking stehen hier aber neue Produkte/Vertriebskanäle (55%), digitale Initiativen (45.8%) und die Digitalstrategie im Fokus (40.5%). Nur 25.2% der Organisationen thematisieren die Einführung von neuen Organisations- oder Zusammenarbeitsformen auch nach aussen. Allenfalls besteht hier im Hinblick auf das Employer Branding noch Potential.

Im Vergleich zur internen Thematisierung wird Digitalisierung und digitale Transformation in eher weniger Zusammenhängen adressiert. So geben 22.1% der Organisationen nur einen Zusammenhang an. Die Spannweite liegt bei bis zu 5 unterschiedlichen Zusammenhängen, die thematisiert werden.



Abbildung 18: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (extern). Online-Befragung CCOs 2022

Auch bei der externen Thematisierung von Digitalisierung und digitaler Transformation zeigen sich Unterschiede je nach Organisationsgrösse. So sind es signifikant mehr grössere Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden (n=72), die extern die Themen Datensicherheit/-schutz und Digitalstrategie kommunizieren. Datensicherheit kommunizieren 49.3% der grossen und nur 23.2% der kleineren Organisationen in der Stichprobe (n=57). Bei der Digitalstrategie sind es 50.7 und 28.6%.

Interessant ist zudem ein Blick auf den Anteil an Organisationen, die angeben, extern gar nicht über Digitalisierung und digitale Transformation zu kommunizieren. Dies trifft auf 19.6% der Organisationen mit weniger als 1000 Mitarbeitenden, aber nur auf 2.7% der grösseren Organisationen zu. Zudem liegt der Wert der Nicht-Thematisierer bei Wirtschaftsunternehmen niedriger als bei den Organisationstypen Verwaltung, NPO, Verbänden, Vereinen und Hochschulen (3.8 und 17.6%). Spannend ist, dass sich diese Unterschiede in der Frage, ob Digitalisierung intern thematisiert wird, nicht zeigen.

Eine Möglichkeit, Unternehmensbotschaften in den externen Diskurs einzubringen sind externe Social-Media-Influencer:innen. Über 60% der befragten Organisationen geben allerdings an, dass dieser spezielle Typ von Botschaftsvermittler:innen wenig bis gar keine Bedeutung für die eigene Organisation hat. Fast 30% empfinden das Influencer-Thema als wichtig, bearbeiten das Feld aber noch nicht systematisch. Bei nur 7% sind Influencer:innen ein wichtiger Teil der Kommunikationsstrategie. Damit liegen die Werte in einem ähnlichen Bereich wie bei der Befragung im Jahr 2020. Grössere Verschiebungen gab es von 2018 bis heute. Bei der ersten Durchführung der Umfrage gaben nur 48% der CCOs an, dass Influencer:innen wenig bis gar keine Bedeutung haben. Dementsprechend haben externe Influencer:innen seit 2018 eher an Stellenwert verloren.

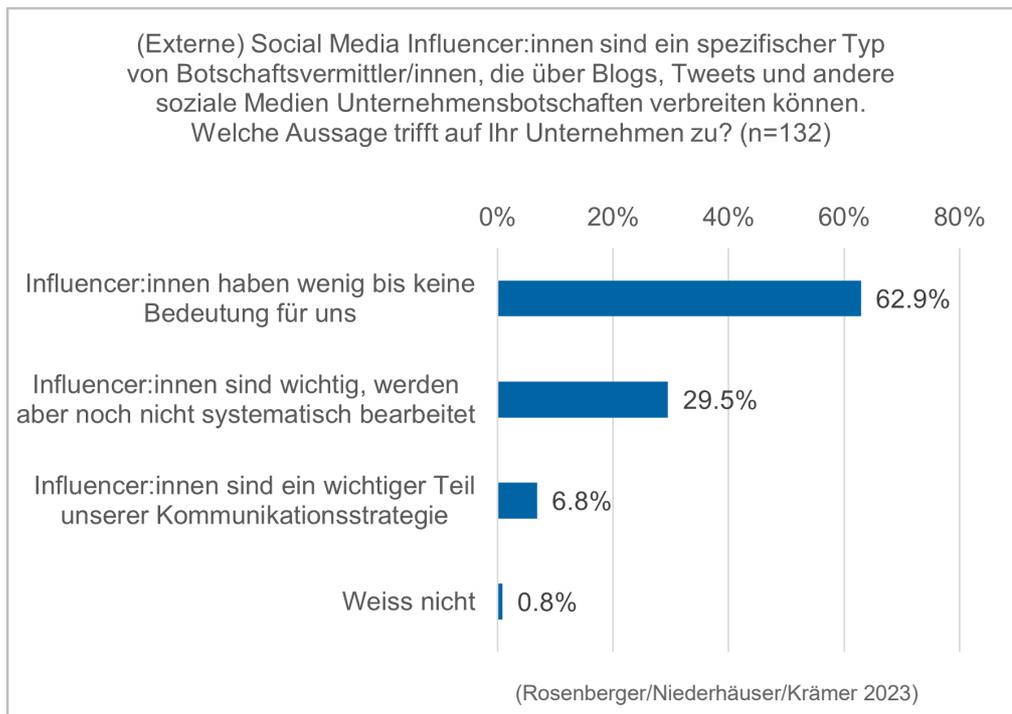


Abbildung 19: Bedeutung externer Influencer:innen für Corporate Communications. Online-Befragung von CCOs 2022

Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews

Ein Experte schätzt die Kommunikation der Digitalisierung als schwieriger ein als die Digitalisierung der Kommunikation. Die Kommunikation müsse intern Orientierung geben und die Mitarbeitenden mitnehmen und extern bei den zentralen Stakeholdern Zustimmung bekommen. Und:

«Wir müssen uns die Frage stellen, wie wir als Unternehmen relevant bleiben und welche Rolle wir im Digitalen spielen. Da besteht ein grosser Erklärungsbedarf nach innen und aussen.» (Alexander Fleischer, Leiter Kommunikation, Die Post)

Die Themen, die dabei zur Sprache kommen müssen, sind überaus vielfältig. Intern wird auch von den Expert:innen mehrfach aufs Thema Datensicherheit hingewiesen. Die interne Kommunikation müsse in Sachen Cyber Security Wachsamkeit fördern. Cyber-Attacken würden die Krisenkommunikation auf ein neues Level heben, da unter Umständen die Kommunikation mit ihren Tools mitbetroffen, die Kommunikationsfähigkeit eingeschränkt sein könnte. Innovation, Automatisierung und Arbeitsplatzsicherheit, Deep Fakes und Fake News werden als weitere Themen genannt, die unmittelbar mit der digitalen Transformation verknüpft seien.

Eine Expertin weist darauf hin, dass es vor allem auch darum gehe, über gutes Issues Monitoring schnell zu den relevanten Themen und Inhalten zu kommen. Und neue Reputationsrisiken zu erkennen:

«Wenn man in Ökosystemen arbeitet, ergeben sich plötzlich neue Reputationsrisiken. Das Erkennen dieser Risiken über Listening und Monitoring, um die richtigen Massnahmen zu treffen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe für die Kommunikation.»
(Evelyne Künzle, Leiterin Strategie und Projekte Unternehmenskommunikation, Die Mobiliar)

Einen zumindest indirekten Einfluss auf die digitale Transformation hat das Thema «Purpose», welches von mehreren Expert:innen in unterschiedlichem Kontext angesprochen wird. Einerseits geht es dabei darum, dass das Unternehmen intern und extern zeigt, dass es mit seinem Unternehmenszweck einen sinnvollen Beitrag an eine bessere Welt leistet. Dann ist aber auch der Druck von Markt und Gesellschaft wie auch von den Mitarbeitenden an die Unternehmensleitung gestiegen, in gesellschaftlichen und politischen Themen Haltung zu zeigen und Positionen zu beziehen.

«Die Digitale Transformation verliert an Dramatik, wird verdrängt von massiven geopolitischen Werte- und Zielkonflikten, die thematisiert werden müssen. Beispiel: Unternehmens-Purpose und China als Partner.» (Egbert Deekeling, Senior Partner, H/Advisors Deekeling Arndt)

5.5 Herausforderungen

Die Online-Befragung zeigt, dass die Kommunikationsverantwortlichen davon ausgehen, dass sie in den nächsten drei Jahren mit einer grossen Bandbreite an Herausforderungen konfrontiert sind. Insbesondere das Schaffen von Aufmerksamkeit für Unternehmensbotschaften im digitalen Raum sehen die Befragten als Challenge. Der Wert liegt hier über den Werten von 2018 (33%) und 2020 (44%). Ebenfalls wichtiger geworden ist die Frage, wie die Digitalisierung der Kommunikationskanäle vorangetrieben werden kann und, wie die Mitarbeitenden für die digitale Kommunikation fit gemacht werden können. Im Vergleich der Studien 2018, 2020 und 2022 zeigt sich allerdings, dass die Top3-Herausforderungen konstant geblieben sind.

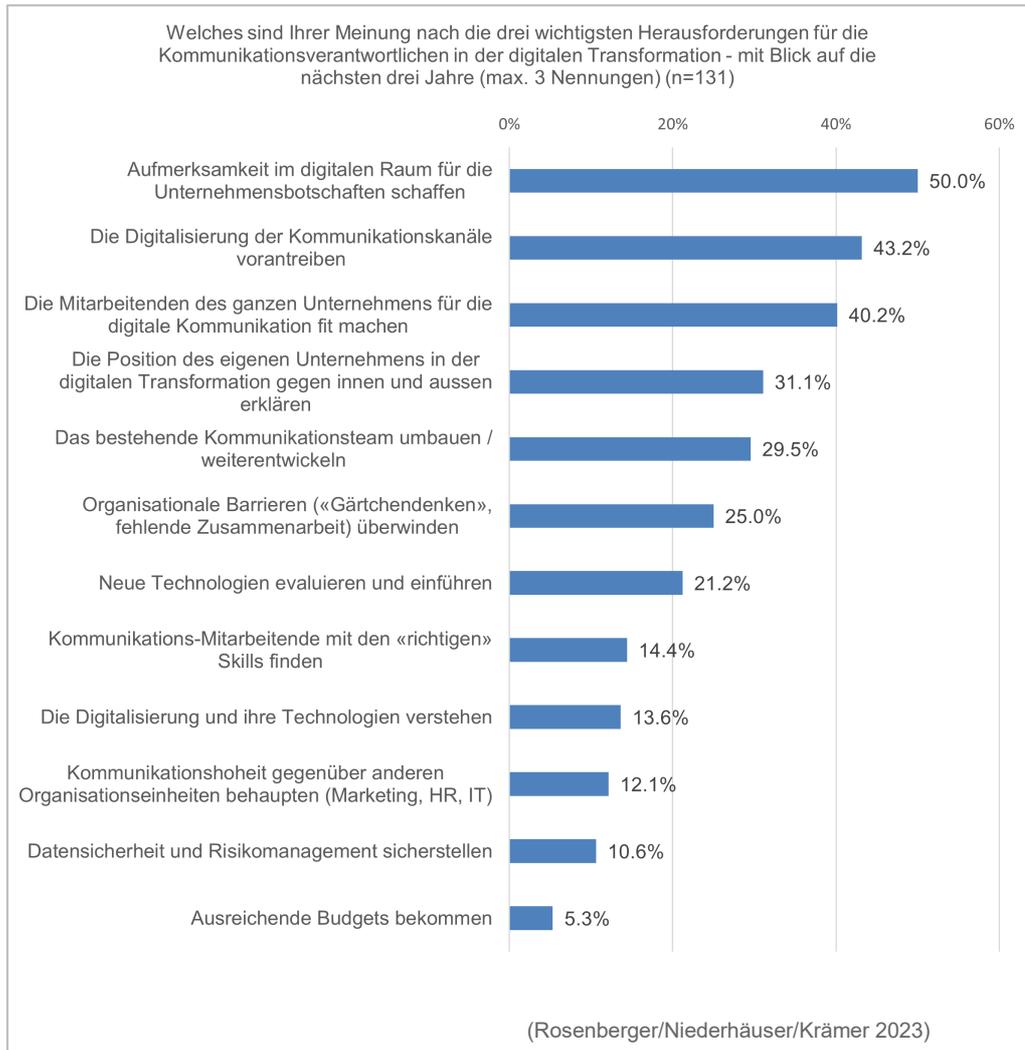


Abbildung 20: Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren. Online-Befragung von CCOs 2022

5.6 Kompetenzen

Bei der Frage zu den wichtigsten Kompetenzen, die CCOs für die Mitgestaltung der digitalen Transformation benötigen, zeigt sich in der Online-Befragung, dass weiterhin eine grosse Bandbreite an Kompetenzen als notwendig erachtet wird. Die genannten Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen korrespondieren dabei mit den unterschiedlichen Rollen, die CCOs einnehmen. Basierend auf der Systematisierung von Berger et al. (2017), führt der European Communication Monitor 2021 hier die Folgenden auf: «Communicator», «Ambassador», «Coach», «Manager» und «Advisor». Die Rollen werden wie folgt beschrieben (Zerfaß et al., 2021, S. 48): Die ersten beiden Rollen fokussieren auf die Kommunikation mit den Stakeholdern. Als Communicator managen die CCOs u.a. die Reputation der Organisation, entwickeln Kampagnen und Content. Sie sind verantwortlich für den eingesetzten Medienmix und pflegen die Beziehungen zu den relevanten Stakeholdern. In der Rolle als Ambassador geht es darum, die Strategie der Organisation so nach innen und aussen zu kommunizieren, dass sie gelebt und verstanden wird. Bei zwei

weiteren Rollen geht es um die Befähigung und Unterstützung von Mitarbeitenden: Als Coach befähigen CCOs z.B. Geschäftsleitung und Fachkräfte, als Advisor bringen Kommunikationsverantwortliche die Aussenperspektive ein und zeigen Chancen, Risiken und Trends auf. Die Manager-Rolle beinhaltet das Führen von Personen und Prozessen.

In der vorliegenden Online-Befragung von CCOs in der Schweiz zeigt sich, dass für die Gestaltung des Rollensets von CCOs fünf Bereiche besonderes relevant zu sein scheinen: Führung, Vernetzung, Veränderung, Digitalisierung/digitale Transformation und Strategie. Gestützt werden diese Bereiche durch spezifische Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen.

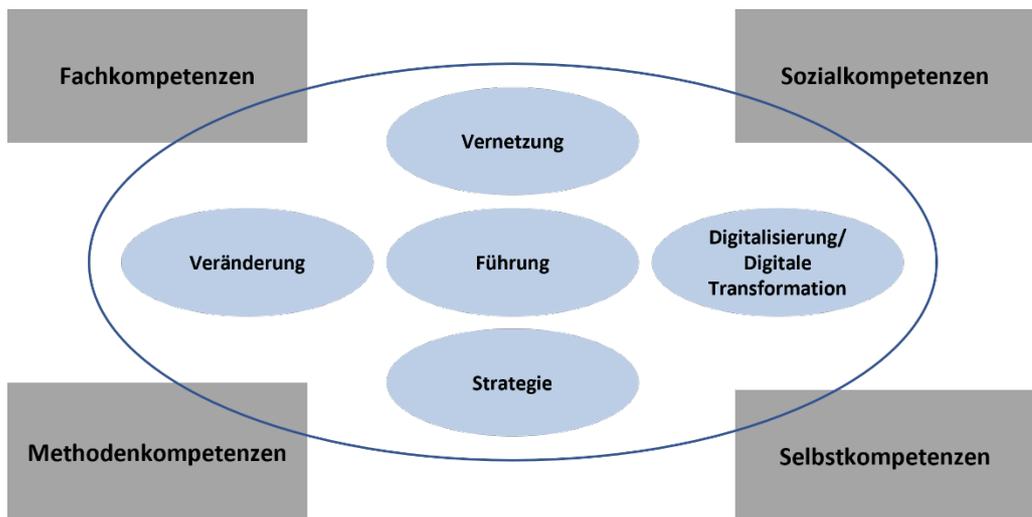


Abbildung 21: Kompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2022

Digitalisierung/digitale Transformation

Neben einem ausgeprägten Verständnis für Themen der Digitalisierung und der digitalen Transformation sowie für deren Impact auf Gesellschaft, Organisationen und Akteure, brauchen CCOs gemäss der Befragten insbesondere digitales Anwendungswissen. Dabei muss nicht nur Wissen zu digitalen Technologien, Plattformen oder Apps vorhanden sein (Digitalisierung verstehen), CCOs sollten auch selbst auf digitalen Kanälen unterwegs sein. Es gilt, up-to-date zu bleiben und eine Vorbildrolle einzunehmen. Damit bestätigt sich der Befund aus den Ergebnissen der Befragungen von 2018 und 2020, dass technologisches Verständnis zu einer wichtigen Kernkompetenz für Kommunikationsverantwortliche geworden ist.

Führung

Das Führen von Personen und Prozessen ist eine wesentliche Aufgabe von CCOs. Neben der allgemeinen Nennung von «Führungskompetenz» wurden hier insbesondere Fähigkeiten in den folgenden Bereichen genannt: Die richtige Auswahl und der sinnvolle Einsatz von Mitarbeitenden, das Aufbauen von optimalen Teams sowie die Motivation und Befähigung der Mitarbeitenden.

Veränderung

Die CCOs sind sich einig, dass der Umgang mit ständigem Wandel zu einer weiteren Kernkompetenz von CCOs geworden ist. Im Hinblick auf die Herausforderungen der VUCA-Welt sind neben der generellen Offenheit gegenüber Veränderungen und der eigenen Lernfähigkeit auch Change-Management-Skills unabdingbar.

Vernetzung

Wie auch in den Befragungen von 2018 und 2020 ist gemäss der Befragten die Fähigkeit zur internen und externen Vernetzung für CCOs essenziell. Intern geht es hier um die sinnvolle Gestaltung von Schnittstellen zu anderen Abteilungen (u.a. IT/HR) und damit Themen der Kollaboration aber auch um die Schaffung von Akzeptanz für den Stellenwert der Kommunikation. Damit hängt auch die Fähigkeit zusammen, die Organisationsleitung in strategischen Belangen aus Sicht der Kommunikation zu beraten. Im Hinblick auf die notwendige Vernetzung wird für CCOs die Fähigkeit zentral, Netzwerke zu moderieren.

Strategie

Zu guter Letzt gehört auch der strategische Weitblick und die Fähigkeit, Strategien zu entwickeln und umzusetzen nach wie vor zu den Top5 der wichtigsten Kompetenzen für CCOs.

Ergänzt werden kann die Liste mit zahlreichen Selbst- und Sozialkompetenzen, die von den Befragten genannt werden: Empathie, Offenheit, Überzeugungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Experimentierfreude, Entscheidungsfreudigkeit und Resilienz.

6 Fazit

Die vorliegende Trendstudie Schweiz 2022 zur Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation zeigt auf, dass der Unternehmenskommunikation im digitalen Wandel von Organisationen eine immer noch wachsende Bedeutung zukommt. So hat beispielsweise die interne Kommunikation aufgrund der Erfahrungen während der Pandemie, aber auch bei der Mitarbeiterbindung in Zeiten von Fachkräftemangel ihren Status deutlich verbessern können. Akzentuiert haben sich auch weitere für die Unternehmenskommunikation relevante Parameter: Agile Arbeitsformen halten auch bei traditionellen Unternehmen Einzug, Kollaboration wird zunehmend digital oder hybrid (mit Microsoft Teams als grosser Gewinnerin), Arbeitsschritte des Kommunikationsmanagements werden – wenn auch eher langsam – automatisiert, Analytics und der Umgang mit Daten werden je länger desto mehr zur entscheidenden Fähigkeit, um die Zielgruppen zu erreichen. Und der Corporate Newsroom wird zur gängigen Organisationsform, um die Kommunikation in Unternehmen disziplinenübergreifend integral zu planen.

Zentrale Aufgabe der Kommunikationsabteilung bleibt jedoch, über gutes Storytelling die strategischen Themen des Unternehmens intern und extern zu vermitteln. Die Vermittlung geschieht zunehmend über Netzwerke, deren Moderation ureigene Aufgabe der Kommunikationsabteilung ist. Ob die digitale Transformation mittlerweile zum operativen Standardprogramm der Unternehmen geworden ist und damit an Dramatik verliert, bleibt vorerst eine offene Frage. Sicher ist, dass sie während des Verfassens dieser Studie im zweiten Halbjahr 2022 von grossen politischen und stark unternehmensrelevanten Themen (u.a. Ukraine-Krieg, Energiekrise, Lieferkettenprobleme, China) in den Hintergrund gedrängt wurde.

Die auf den drei Ebenen von Kommunikationsabteilung (*Mikroebene*), Organisation (*Mesoebene*) und Markt und Gesellschaft (*Makroebene*) modellierten Aufgaben der Kommunikation haben sich seit der Erststudie 2018 nur in einzelnen Bereichen verändert (siehe aktualisierte Übersicht im Anhang). Interessant ist auch, dass die drei grössten von den Kommunikationsverantwortlichen genannten Herausforderungen für die Kommunikation in der digitalen Transformation in allen drei Studien konstant geblieben sind.

Die ebenfalls im Jahr 2018 zum ersten Mal erhobene und publizierte «Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation» erwies sich bei den damals adressierten Themen als erstaunlich robust. Sie wurde trotzdem in mehreren Bereichen überarbeitet, aktualisiert und um zwei Agendapunkte auf insgesamt 12 Handlungsfelder erweitert (vgl. S. 7-12). Wenn die Agenda Kommunikationsverantwortlichen bis zur nächsten Trendstudie 2024 wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung ihrer Unternehmenskommunikation geben kann, dann hat die vorliegende Studie ihren Zweck erfüllt.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationstyp. Online-Befragung CCOs 2022	16
Abb. 2: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationsgrösse. Online-Befragung CCOs 2022	17
Abb. 3: Fragebogen-Rücklauf nach Grösse des Kommunikationsteams. Online-Befragung CCOs 2022	17
Abb. 4: Das Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» modelliert die Funktionen der Unternehmenskommunikation auf drei Ebenen	20
Abb. 5: Kommunikationsabteilungen und Unternehmen in der digitalen Transformation im Vergleich. Online-Befragung von CCOs 2022	30
Abb. 6: Beurteilung Transformationsgrad der Kommunikationsabteilung im Vergleich zur Unternehmensgrösse. Online-Befragung von CCOs 2022	31
Abb. 7: Kommunikationsabteilung in der digitalen Transformation im Zeitverlauf. Online-Befragung von CCOs 2018, 2020 und 2022	32
Abb. 8: Organisationsform der Kommunikationsabteilungen. Online-Befragung von CCOs 2022	34
Abb. 9: Organisationsform der Kommunikationsabteilungen. Finanzwesen/Banken/Versicherungen und öffentliche Verwaltung im Vergleich. Online-Befragung von CCOs 2022	35
Abb. 10: Wichtigkeit interne Schnittstellen der Kommunikationsabteilung. Online-Befragung CCOs 2022	36
Abb. 11: Eingesetzte Analytics-Tools (extern). Online-Befragung von CCOs 2022	36
Abb. 12: Nutzung von Analysedaten, um Stakeholderverhalten zu antizipieren (Predictive Analytics). Online-Befragung von CCOs 2022	37
Abb. 13: Automatisierung Kommunikationsarbeit. Online-Befragung von CCOs 2022	38
Abb. 14: Interne Unterstützungsmaßnahmen für den Umgang mit sozialen Medien. Online-Befragung von CCOs 2022	42
Abb. 15: Interne Kommunikationsplattformen im Unternehmen. Online-Befragung CCOs 2022	43
Abb. 16: Mitarbeitende als soziale Botschafter:innen. Online-Befragung CCOs 2022	44
Abb. 17: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (intern); Online-Befragung von CCOs 2022	47
Abb. 18: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (extern). Online-Befragung CCOs 2022	49
Abb. 19: Bedeutung externer Influencer:innen für Corporate Communications. Online-Befragung von CCOs 2022	50
Abb. 20: Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren. Online-Befragung von CCOs 2022	52
Abb. 21: Kompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2022	53

Bibliographie

- Adobe. (2022).** *Digitale Trends 2022: Experience Index*. Adobe. https://business.adobe.com/ch_de/-resources/digital-trends-report.html
- Bahnholzer, V. (2020).** *Künstliche Intelligenz als Treiber der Veränderung in der Unternehmenskommunikation 4.0? KI-Anwendungen als Lösung für Probleme der Kontingenz und Komplexität.* (I-KOM Working Paper Nr. 01). Nürnberg. Technische Hochschule Nürnberg.
- Barghop, D., Deekeling, E. & Schweer, D. (2017).** Herausforderung Disruption: Konsequenzen und Erfolgsfaktoren für die Kommunikation. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation in der digitalen Transformation* (S. 5–19). Springer Fachmedien.
- Bernet ZHAW. (2022).** *Social Media in Organisationen und Unternehmen: Breite Nutzung und Routine, wenig Innovation und Dialog.* Bernet Relations. <https://bernet.ch/studie/bernet-zhaw-studie-social-media-schweiz-2022/>
- Berger, K., Volk, S. C., Zerfaß, A. & Koehler, K. (2017).** *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications.* (Communication Insights, Issue 3). <https://www.researchgate.net/publication/324592972> *How to play the game Strategic tools for managing corporate communications Communication Insights Issue 3*
- Buchholz, U. & Knorre, S. (2017).** *Interne Kommunikation in agilen Unternehmen.* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16977-0>
- Capgemini & Rian Solis (2017).** *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap, Sonderheft(32).* https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti_digitalculture_report.pdf
- Cision. (2022).** *Trends in der Kommunikation.* <https://www.cision.de/ressourcen/whitepaper/e-books/trends-in-der-kommunikation-2022/#:~:text=Wichtige%20Entwicklungen%20%26%20Trends%20in%20der,sich%20pers%C3%B6nlich%20intensiver%20auseinanderzusetzen%20m%C3%B6chten.>
- Deekeling, E. (2022).** Es hat geknallt! Geopolitische Disruptionen erfordern eine Erweiterung des unternehmerischen Strategiedenkens. *kommunikationsmanager*, 2, 48–50.
- Diethelm, C. (2021).** *Stimmungsbarometer Digitale Ethik: DIGITALE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ.* Centre for digital responsibility.
- Disselkamp, M. & Heinemann, S. (2018).** *Digital-Transformation-Management: Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen.* Schäffer-Poeschel Verlag.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016).** *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.* Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dühring, L. (2022).** Agilität und Unternehmenskommunikation: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 699–723). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_50#DOI
- Edelmann Trust Institute. (2022).** *Edelmann Trust Barometer.* https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-01/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20FINAL_Jan25.pdf
- Einwiller, S., Sackmann, S. A. & Zerfaß, A. (2021).** Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 3–26). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_1
- Graf, D. (2022).** *Corporate Newsroom – bringt er, was er verspricht?* Unveröffentlichte Masterarbeit. IAM / ZHAW.
- HarbourClub. (2021).** *Transformational Communications.: A Trend Report.* <https://www.harbourtrends.ch/#gototrends>
- Kirf, B., Eicke, K.-N. & Schömburg, S. (2020).** *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation.* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29472-4>
- König, A., Schriber, L. & Hostenstein, M. (2022).** *Mobilier #Digital Barometer 2022: Die Stimme der Schweizer Bevölkerung.* https://www.digitalbarometer.ch/themes/frontend/digitalbarometer/downloads/2022/de_mobilier_digitalbarometer_2022.pdf
- Krämer, K. & Pfizenmayer, A. (2021).** Interne Kommunikation im Wandel: Covid-19 und die Folgen für das interne Kommunikationsmanagement. *Prmagazin* (04), 2–9.

- Mast, C. (2020).** *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden* (8. Aufl.). *utb Betriebswirtschaftslehre Kommunikationswissenschaft: Bd. 2308*. UVK Verlag; Narr Francke Attempto Verlag.
- Mayring, P. (2015).** *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Pädagogik. Beltz.
- Niederhäuser, M. & Rosenberger, N. (2018).** *Kommunikation in der digitalen Transformation: Bestandaufnahme und Entwicklungsbedarf des strategischen Kommunikationsmanagements von Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz. Abschlussbericht zum Projekt Kommunikation in der digitalen Transformation [Working Papers in Applied Linguistics 15]*. ZHAW.
- Pleil, T. & Helferich, P. S. (2020).** Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl., Bd. 10, S. 1–19). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_49-1
- Schlechtriem, M. (2016).** Unternehmenskommunikation als Treiber der Digitalisierung. In L. Rolke & J. Sass (Hrsg.), *Kommunikationssteuerung* (S. 245–254). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110432046-019>
- W.I.R.E. (2020).** *Landscape of the Digital Economy and Society*. https://www.thewire.ch/data/files/W.I.R.E._Landscape_Digital_Economy_and_Society_Jan2020.pdf
- WEF. (2019).** *The global risks report 2019*.
- Zerfaß, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D. & Moreno, A. (2021).** *European Communication Monitor 2022: Exploring Diversity and Empathetic Leadership, ComTech and Consulting in Communications*. EUPRERA/EACD.
- Zerfaß, A., Dühring, L., Berger, K. & Brockhaus, J. (2018).** *Fast and flexible.: Corporate communications in agile organizations* (Communication Insights Nr. 5). Academic Society for Management and Communication. https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/CommInsights_5_FastandFlexibel_ES.pdf
- Zerfaß, A., Hagelstein, J. & Tench, R. (2020).** Artificial intelligence in communication management: a cross-national study on adoption and knowledge, impact, challenges and risks. *Journal of Communication Management*, 24(4), 377–389. <https://doi.org/10.1108/jcom-10-2019-0137>
- Zerfaß, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D. & Buhmann, A. (2022).** *European Communication Monitor 2022: Exploring Diversity and Empathetic Leadership, ComTech and Consulting in Communications*. EUPRERA/EACD.
- Zerfaß, A., Piwinger, M. & Röttger, U. (2022).** Unternehmenskommunikation in der digitalisierten Wirtschaft und Gesellschaft. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 3–26). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_1
- Zerfaß, A., Verhoeven, P., Angeles, M., Tench, R. & Verčič, D. (2020).** *European Communication Monitor 2022: Exploring Diversity and Empathetic Leadership, ComTech and Consulting in Communications*. EUPRERA/EACD.
- Zerfaß, A., Ziegele, D., Clausen, S., Brachten, F. & Stieglitz, S. (2021).** *Communications Trend Radar 2021*. Günter Thiele Foundation. https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Forschungsthemen/Communications_Trend_Radar/AGUK_CommTrendRadar2021.pdf

Anhang

Aufgaben der Kommunikation in der digitalen Transformation (aktualisiert)

Das Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» (Niederhäuser & Rosenberger 2018: 22) unterscheidet drei Ebenen, auf denen die Kommunikationsfunktion einen wesentlichen Beitrag zur digitalen Transformation der ganzen Organisation zu leisten hat. Die Rolle der Kommunikation auf diesen drei Ebenen ist mit spezifischen Aufgaben verknüpft.

Auf der *Mikroebene*, der Ebene der Kommunikationsabteilung geht es darum, digitale Kommunikation und damit die Transformation der Organisation zu ermöglichen. Dazu müssen die Dimensionen Strategie, Struktur, Kultur und Technologie so ausgerichtet werden, dass die digitale Transformation der gesamten Organisation unterstützt und beschleunigt wird. Dies setzt voraus, dass die Kommunikationsfunktion die eigene Transformation vorantreibt (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 22). Damit verknüpft sind die folgenden Aufgaben (vgl. ebd.: 25):

Strategie

Die Kommunikationsstrategie ist auf die Unternehmensstrategie mit besonderer Berücksichtigung digitaler Initiativen der Organisation auszurichten und mit Blick auf die Kommunikationsarena regelmässig zu überprüfen. Anpassungen in der Kommunikationsstrategie betreffen insbesondere:

- Ziele, Zielgruppen, Botschaften
- Kanäle und Technologien
- Engagement von Multiplikator:innen und Influencer:innen
- Content Strategie (Themenmanagement, visuelles Storytelling, Individualisierung der Botschaften)
- Technologien/Software (CommTech)

Organisation

Struktur und Prozesse sind weiterzuentwickeln und die Schnittstellen von Corporate Communications neu zu definieren. Dabei geht es um die folgenden Aspekte:

- Neue Organisations- und Führungsmodelle einführen, die Agilität ermöglichen
- Aufbau- und Ablauforganisation verändern (z.B. Newsroom-Ansatz)
- Schnittstellen neu definieren
 - zu Marketing: u.a. Abstimmung mit Content Marketing bzgl. Zielgruppen, Kanälen, Storytelling und Kollaboration im Aufbau von Analytics-Know-how
 - zu IT: u.a. Zusammenarbeit bei Einführung neuer Technologien und Tools (z.B. digital workplace), im Bereich Datensicherheit und Unterstützung bei Analytics

- zu HR: u.a. Zusammenarbeit bei Kulturveränderung, Kommunikationsbefähigung, Employer Branding und Corporate Bonding
- zu CDO: u.a. Abstimmung und Zusammenarbeit bei digitalen Initiativen und Changeprojekten
- zu Geschäftsbereichen: u.a. Unterstützung rund um die Digitalisierung

Kultur

Die Mitarbeitenden der Kommunikationsabteilung sind fachlich und methodisch weiterzuentwickeln. Hier stehen insbesondere zwei Punkte im Vordergrund:

- Mitarbeitende weiterentwickeln
- Neue Methoden einführen (Fokus auf Kundenorientierung, Agilität und Kollaboration)

Technologie

Neue Technologien und Tools sind zu evaluieren, einzuführen und zu etablieren. Dabei sind folgende Bereiche speziell im Fokus:

- Infrastruktur (u.a. CRM, Digital Asset Management, Themen- und Redaktionsplanungstools)
- Datenerhebung (descriptive und predictive Analytics)
- Verwendung von Daten, Automatisierung und KI (u.a. Chatbot, Micro-Targeting)
- Daten-Visualisierung, VR/AR

Die *Mesoebene* nimmt die gesamte Organisation in den Blick. Hier hat Corporate Communications die Funktion, die digitale Transformation der Organisation mitzugestalten und zu begleiten. Zentrale Ansatzpunkte hierfür sind die Beratung von Führungskräften, die kommunikative Befähigung aller Mitarbeitenden oder die Moderation interner Diskurse (Niederhäuser & Rosenberger 2018: 23). Die wichtigsten Aufgaben, die mit dieser Rolle einhergehen, sind nachstehend aufgeführt (ebd.: 33):

- GL, VR und Führungspersonen strategisch beraten und für den Kommunikationswandel 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 und für Corporate Bonding mitgestalten
 - Kommunikationsplattformen (online und offline) für Austausch aufbauen und pflegen
 - Themen aufnehmen und einbringen
 - Dialoge moderieren

Die *Makroebene* schliesslich umfasst die Rolle der Unternehmenskommunikation, gesellschaftliche Akzeptanz für die digitale Transformation der Organisation zu schaffen. Hier stehen primär die Erklärung der Transformation, aber auch das Übernehmen von Verantwortung im Vordergrund (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 23). Dazu hat Corporate Communication speziell die folgenden Aufgaben zu übernehmen (ebd.: 39):

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

Die Autorinnen und der Autor



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

www.zhaw.ch/=roni



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



Katharina Krämer ist Dozentin, Forscherin und Beraterin im Forschungs- und Arbeitsbereich «Organisationskommunikation und Management» am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

www.zhaw.ch/=urba