

Fünf Leitfragen zur Kommunikation im digitalen Wandel: Wie man Rolle und Kurs neu bestimmt

Wolfgang Griepentrog, 26. April 2016,
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“

1

Unternehmenskommunikation muss gestalten

Die digitale Transformation ist zu Recht eines der großen Leitthemen unserer Zeit. Sie bedeutet für Unternehmen einen fundamentalen Wandel in allen Bereichen – Strategien und Geschäftsmodelle, Prozessabläufe, Organisationsstrukturen, Kooperation und Kommunikation: all das wird von Grund auf umgestaltet. Für die Unternehmenskommunikation bedeutet der digitale Wandel eine **doppelte Herausforderung**: Einerseits muss sie ihn gestalten und begleiten, andererseits erfährt sie selbst einen grundlegenden Wandel. Gut gerüstet und seit Jahren aktiv sind vor allem größere Konzerne, die anderen Unternehmen betreiben „storm chasing“ und beobachten den Wirbelsturm der Veränderung aus der scheinbar sicheren Komfortzone.

Aber das ist keine Option.

Kommunikationsmanager können sich der Auseinandersetzung mit dem digitalen Wandel nicht entziehen. Was er konkret für die eigene Profession bedeutet und wie man ihn gestalten kann, das beschreibe ich in **diesem Beitrag**.

Mein Vorschlag: Bestimmen Sie Ihren eigenen Kurs mit fünf Leitfragen!

Was passiert mit Unternehmen im digitalen Wandel?

Kurz gesagt: Bei der digitalen Transformation geht es besonders um die **Optimierung von Prozessen und Strukturen**. Unternehmen stehen unter Kosten- und Wettbewerbsdruck; durch die Digitalisierung von Prozessen und die daraus resultierenden Veränderungen erhofft man sich Effizienzvorteile. Prozesse werden schneller, kundenorientierter, sicherer. Der Wandel dauert bei kleineren Unternehmen oft ein Jahr, bei größeren in der Regel mehrere Jahre und hat Auswirkungen auf alle Bereiche und Facetten des Betriebs.

“ *Am Ende wird aus einem „herkömmlichen“ Unternehmen ein digitalisiertes Unternehmen.* ”

Das bedeutet für alle Betroffenen eine große Umstellung in der Arbeit und Kultur. Der entscheidende Faktor liegt weniger in der digitalen Infrastruktur, als vielmehr im **grundlegenden Bewusstseins- und Verhaltenswandel**. Nur wenn die Menschen mitmachen und in den digitalisierten Prozessen erfolgreich arbeiten, funktioniert der Wandel. Aufgekommen ist die digitale Transformation in der Industrie (siehe „Industrie 4.0“), heute erfasst sie aber die gesamte Wirtschaft, insbesondere Dienstleister wie die Bankenbranche.

2

Was bedeutet der digitale Wandel für die Mitarbeiter?

Standardisierte Prozesse werden durch die Digitalisierung, durch effiziente, vernetzte Formen der Zusammenarbeit einfacher und schneller, individuelle Arbeitsabläufe werden flexibler. Das heißt: Tempo und Qualität verändern sich: Mitarbeiter können mehr und besser arbeiten.

“ *Nicht selten ändert sich das gesamte Arbeitsumfeld: die Zusammenarbeit mit Kollegen, Führungskräften, Kunden bis hin zum konkreten Arbeitsplatz.* ”

Das klingt nach Aufbruch und strahlender Zukunft, heißt oftmals aber auch: Wenn es nicht gelingt, freiwerdende Ressourcen für Wachstum oder neue Geschäftsfelder zu nutzen, werden Stellen abgebaut.

Der digitale Wandel ist daher ein **hochsensibler Prozess**, der nicht nur Chancen, sondern auch Risiken birgt: z.B. Ängste, gefühlte Belastung durch Tempo und hohen Vernetzungsgrad, fehlende Orientierung in Details und zur Zukunft, unklare Identität. Auch für Geschäftspartner und Kunden kann sich die Unternehmenswelt dramatisch ändern, da sie anders und mehr als bisher in Geschäftsprozesse eingebunden werden.

Doppelte Verantwortung der Kommunikationsmanager

Diese – zugegeben – grob vereinfachte Beschreibung zeigt, wie wichtig gute Kommunikation in dieser Situation ist. Kommunikationsmanager sind als **Gestalter in zweifacher Hinsicht** gefordert:

- Sie sollen die digitale Transformation unterstützen, für Transparenz und Orientierung zu sorgen, Ängste und Vorbehalte auflösen, Menschen befähigen und eine neue Kultur verankern. Hierfür brauchen sie einen klaren Plan.
- Andererseits erfährt das Kommunikationsmanagement auch selbst einen signifikanten Wandel, z.B. weil sich Formate und Kommunikationsgewohnheiten ändern.

Das erfordert ein neues Selbstverständnis über die veränderte Rolle. Siehe hierzu auch meinen früheren Beitrag „**Basis einer neuen Kommunikationskultur**“ (>>> [Link 1](#)), der mit diesen Betrachtungen fortgesetzt wird.

3

Unterschiedliche Voraussetzungen und Ansatzpunkte

Welche Gestaltungsmöglichkeiten Kommunikationsmanager im digitalen Wandel überhaupt haben, hängt davon ab, wie er im Unternehmen organisiert ist und vom Management verankert wird.

In einer **aktuellen Studie zum digitalen Wandel**, die in Zusammenarbeit des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen mit T-Systems Multimedia Solutions entstand, werden vier Typen beschrieben, wie Unternehmen damit umgehen („**Rollen, Prozesse und Führung in der digitalen Transformation. Ratgeber und Fallstudien zur Strategiearbeit für das digitale Zeitalter.**“ >>> [Link 2](#)):

- 1) Ein Mitglied der Geschäftsleitung (z.B. „Chief Digital Officer“) steuert die Transformation
- 2) Ein spezieller Unternehmensbereich (z.B. „Digital Business“) steuert sie in Linienverantwortung
- 3) Eine Stabsstelle (ggf. bereichsübergreifend besetzt) kümmert sich darum, Projekte der digitalen Transformation anzuregen und mit den zuständigen Unternehmensbereichen umzusetzen

- 4) Es gibt keine zentrale Zuständigkeit, sondern die digitale Transformation wird in allen Unternehmensbereichen verankert.

Erstaunlicherweise nicht berücksichtigt ist eine weitere, übliche Konstellation, die ich selbst in meinen Mandaten erlebe: Ein **externes Team übernimmt die Projektverantwortung** für den gesamten digitalen Wandel, das entspricht einer Mischform von 1, 2 und 3.

Die **strategischen Voraussetzungen für die Unternehmenskommunikation** sind bei diesen Typen unterschiedlich. Als Business Partner eines Chief Digital Officer („CDO“) unterstützt die Kommunikation den Wandel konzeptionell und mit eigenen Kommunikationsprojekten. Liegt die Verantwortung dagegen in der Linie, kommt es bei der kommunikativen Begleitung der Transformation auf die enge Zusammenarbeit und Kompetenzverteilung beider Bereiche an. Bei 3 und 4 ist die Kommunikation noch stärker auf eigene Akzente angewiesen, um Digitalisierung als Leitthema zu verankern.

Der Auftrag, die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens im digitalen Wandel „mitzunehmen“ stellt sich dabei in jedem Fall etwas anders dar.

Wie verändert der digitale Wandel das Profil der Kommunikation?

4

Hier sollen einige Aspekte genügen, um einen Eindruck zu vermitteln, wie sich Rolle und Handwerk der Kommunikation wandeln:

- 1) **Kommunikation wird direkter.** Formen der sozialen Interaktion, wie sie sich im privaten gesellschaftlichen Austausch etabliert haben, werden zunehmend auf Unternehmensebene genutzt bzw. adaptiert. Bestimmte Formate (weniger „klassisch“, mehr online und dialogbasiert) und veränderte Kommunikationsgewohnheiten gewinnen an Bedeutung.

“ *Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch Kunden und Partner erreicht man heute anders als früher.*

Das ist nicht neu, aber die Konsequenzen dieser Entwicklung werden zunehmend spürbar. **Hierarchien relativieren sich**, neue Führungskulturen entstehen, neue Kooperationsformen müssen sich bewähren. Trotz geringerer Einflussmöglichkeiten muss die Kommunikation **einheitliche Standards und Prinzipien** sowie eine „**One-Voice-Policy**“ sichern. Auch das interne Agenda Setting funktioniert in einer Bottom-up-Kultur anders als top-down.

- 2) **Frischer Wind für neue Kommunikationsideen.** Neue Formen des Projektmanagements und der Zusammenarbeit beflügeln auch die Kommunikationsarbeit. So ist z.B. **Agilität** ein wichtiges Prinzip. Darunter versteht man die Eigenschaft eines Unternehmens, sich an veränderte Bedingungen anzupassen, um widerstandsfähiger und flexibler im Wettbewerb zu sein. „**Agiles Projektmanagement**“ und die Ansätze des „**Design Thinking**“ kann man in Kommunikation und Marketing nutzen, um Ideen und Projekte zu entwickeln. Für Kommunikationszwecke interessant finde ich z.B. die agile Projektmanagementmethode „**Scrum**“.
- 3) **Interne und externe Kommunikation auf Augenhöhe.** Digitale Transformation verlagert den Schwerpunkt der Kommunikation nach innen. Vor allem in der befähigenden Rolle erfährt die interne Kommunikation wieder genau die **strategische Bedeutung**, die ihr von Hause aus eigentlich zukommt, in der Praxis aber gerne abgesprochen wird.
- 4) **Kultur im Vordergrund.** Früher gerne als „weiches“ Thema belächelt, wird mit der Digitalisierung deutlich, dass die Weiterentwicklung der Kultur ein zentraler Auftrag der Kommunikation ist. Sie muss den digitalen Wandel kulturell verankern und erlebbar machen.
- 5) **Langer Atem und langfristige Planung notwendig.** Ich selbst habe die digitale Transformation in einem Dax-Konzern und den damit verbundenen Kulturwandel über mehrere Jahre hin erlebt. Es ist ein **langer Entwicklungsprozess**, der immer wieder neue Angebote, neue Formen der Betreuung und Befähigung und nicht zuletzt immer wieder spannende Projekte zur Vermittlung der Kultur verlangt (intern und extern).
- 6) **Den doppelten Wandel meistern.** Last but not least: Digitale Transformation kollidiert oft mit anderen tiefgreifenden Veränderungen. Fast überall prägen beispielsweise Restrukturierungsprogramme den Unternehmensalltag.

“*Wie soll man über Business Transformation, Social Collaboration, modernes Intranet oder neue Kundenplattformen reden, wenn gerade Cost Cutting oder Verkauf von Unternehmensbereichen angesagt sind?*“

Dann ist **doppeltes Change Management** zu leisten und Zielkonflikte sind vorprogrammiert. In einem aktuellen Mandat erlebe ich den Kulturwandel der **digitalen Transformation parallel zu einem Fusionsprozess**. Hierbei muss die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmensidentität mit anderen Zielen eines Transformationsprozesses in Einklang gebracht werden – eine schwierige Aufgabe für die (interne) Kommunikation.

Neu sind die genannten Facetten nicht, aber in ihrer Kombination ergeben sie ein ungewohntes Anforderungsprofil.

Fünf Leitfragen für die Unternehmenskommunikation im digitalen Wandel

Was also ist zu tun?

Meine Empfehlung: durchatmen, in Ruhe reflektieren und dann genau diese fünf Fragen beantworten!

Am Ende (nach der Bearbeitung der einzelnen Fragen) haben Sie fünf Bausteine des Kommunikationsmanagements definiert. Zusammen beschreiben sie Ihren Kurs im digitalen Wandel.

- 1) *Welche Unternehmensstrategie verfolgt unser Unternehmen in der digitalen Transformation? Wie ändert sich das Geschäft und wie, mit welchem Leitmotiv und welcher Strategie soll die Kommunikation diesen Prozess begleiten und fördern?*

>>> Beschreiben Sie die **Gesamtstrategie** auf Basis einer „**Storyline**“, d.h. eines verbindlichen kommunikativen Rahmens!

- 2) *Wie sorgt die Kommunikation dafür, dass das Unternehmen angesichts interner Konflikte und Belastungen kommunikationsfähig bleibt und sich neue Strukturen, Prozesse, Kooperationsformen etablieren? Wie macht sie komplexe Projekte und Prozesse kommunizierbar?*

>>> Beschreiben Sie den notwendigen **Support** und die **Betreuungsstrategie** des Kommunikationsmanagements!

- 3) *Mit welchen Formaten und Maßnahmen der Kommunikation erreichen wir Mitarbeiter, Führungskräfte, aber auch externe Stakeholder am besten? Wie können wir unsere Botschaften, aber auch die Gesamtstory des Unternehmens und die kulturellen Merkmale am besten vermitteln?*

>>> Bilden Sie Themen, Maßnahmen und Aktivitäten in einem **Kommunikationsplan** ab, der die gesamte Dauer des Veränderungsprozesses berücksichtigt!

- 4) *Wie verändern sich durch den digitalen Wandel unsere Rollen und unser Selbstverständnis im Kommunikationsmanagement? Wie müssen wir uns aufstellen (in welcher Teamkonstellation und mit welchen Kompetenzen)?*

>>> Beschreiben Sie Ihr **Leitbild**, Ihre **Teamorganisation** und die Ressourcen in

einem **Abteilungs- oder Bereichsprofil!**

- 5) *Was bedeutet der digitale Wandel Ihres Unternehmens für Sie persönlich? Was ist Ihr eigener Anspruch? Wie verändert sich Ihre Rolle als Sparringpartner von Top-Management und Führungsmannschaft?*

>>> Bringen Sie Ihre Perspektive und Ihre **Mission** für sich persönlich auf den Punkt!

Wer hilft Ihnen bei Risiken und Nebenwirkungen?

Selbstverständlich können Kommunikationsmanager im digitalen Wandel viel **falsch** machen. Die größte Gefahr liegt in der Ignoranz, nicht wahrhaben zu wollen, dass der digitale Wandel Spielregeln und Handwerk verändert und einen Plan erfordert. Dieses Risiko erübrigt sich vielleicht mit Lektüre dieses Beitrags.

Aber es gibt weitere Fallen, z.B.:

- entscheidende Impulse unterlassen, wirkungslose Maßnahmen
- keine Strategie, kein erkennbarer roter Faden
- fehlende Beratung und Betreuung von Führungskräften und Top-Management
- falscher Kompetenzmix im Team

7

Wer diese Risiken nicht im Blick hat, kann seine **Lead- und Orientierungsfunktion der Kommunikation** im Unternehmen gefährden.

Zur Unterstützung steht ein ganzes Heer unterschiedlicher Helfer zur Seite und auch von deren Auswahl hängt ganz entscheidend der Kommunikationserfolg ab. Als **Interim Manager für Kommunikation**, der Unternehmen in solchen Prozessen begleitet, bin ich vom Mehrwert dieser Dienstleistung überzeugt. Im **Whitepaper „Interim Management in Kommunikation und Marketing“** (>>> *Link 3*) habe ich Kompetenzen und Vorteile mit denen anderer Anbieter (Agenturen und Unternehmensberatungen) **verglichen**.

Welche externe Unterstützung bei der kommunikativen Steuerung und Begleitung der digitalen Transformation am besten passt, muss jeder selbst entscheiden. Ganz ohne externe Begleitung geht es indessen auch in kleineren und mittelständischen Unternehmen in der Regel nicht.

Fazit

Digitale Transformation beeinflusst in erheblichem Maß den Auftrag, das Profil und die Art der Unternehmenskommunikation. Diese muss den Wandel unterstützen, möglich machen und kulturell verankern, sie muss aber auch selbst ihre Rolle neu definieren.

Kein Wandel ohne Plan: Das gilt erst recht für die Kommunikation im digitalen Wandel. Nach der gründlichen Beantwortung von **fünf Leitfragen** sind Kommunikationsmanager für diese schwierige Herausforderung gut gerüstet.

Sie führen zu **fünf wichtigen Elementen der Kursbestimmung**:

- 1) *Unternehmensstrategie und passende Storyline zum Wandel*
- 2) *Support und Betreuungsstrategie des Kommunikationsmanagements*
- 3) *Kommunikationsplan*
- 4) *Profil des Kommunikationsmanagements mit Selbstverständnis und Kompetenzen*
- 5) *Persönliche Mission*

Suchen Sie sich die richtige Unterstützung! Interim Manager sind hierfür besonders geeignet.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Quelle: Blog „Glaubwürdig kommunizieren“
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de>

Direkter Link zum Beitrag:
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/fuenf-leitfragen-zur-kommunikation-im-digitalen-wandel/>

Linkhinweise im Text

Link 1: (“Basis einer neuen Kommunikationskultur: Wie wir Silos im Kommunikationsmanagement vermeiden”):
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/basis-einer-neuen-kommunikationskultur-wie-wir-silos-im-kommunikationsmanagement-vermeiden/>

Link 2: ("Rollen, Prozesse und Führung in der digitalen Transformation."):

<http://wegweisend-digital.t-systems-mms.com/artikel/stgallen.html>

Berghaus, Sabine; Back, Andrea, 2016: „Rollen, Prozesse und Führung in der digitalen Transformation. Ratgeber und Fallstudien zur Strategiearbeit für das digitale Zeitalter.“ Studien-Publikation 2016. T-Systems Multimedia Solutions GmbH, Hrsg.

Link 3: ("Whitepaper: Interim Management in Kommunikation und Marketing"):

<http://wordsvvalues.de/impulse/whitepaper-interim-management/>

Weitere Infos und Support:

<http://www.wordsvvalues.de>,

griepentrog@wordsvvalues.de