

Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM

Die Rolle der Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation

EUKO 2017, 19.10.2017

Prof. Dr. Nicole Rosenberger und Markus Niederhäuser, MA





Übersicht

- Verortung, Ziel und empirische Basis der Studie
- Digitale Transformation und Unternehmenskommunikation (UK)
- Framework: Rolle der UK in der digitalen Transformation
- Ergebnisse Experteninterviews: Aufgaben der UK in der digitalen Transformation

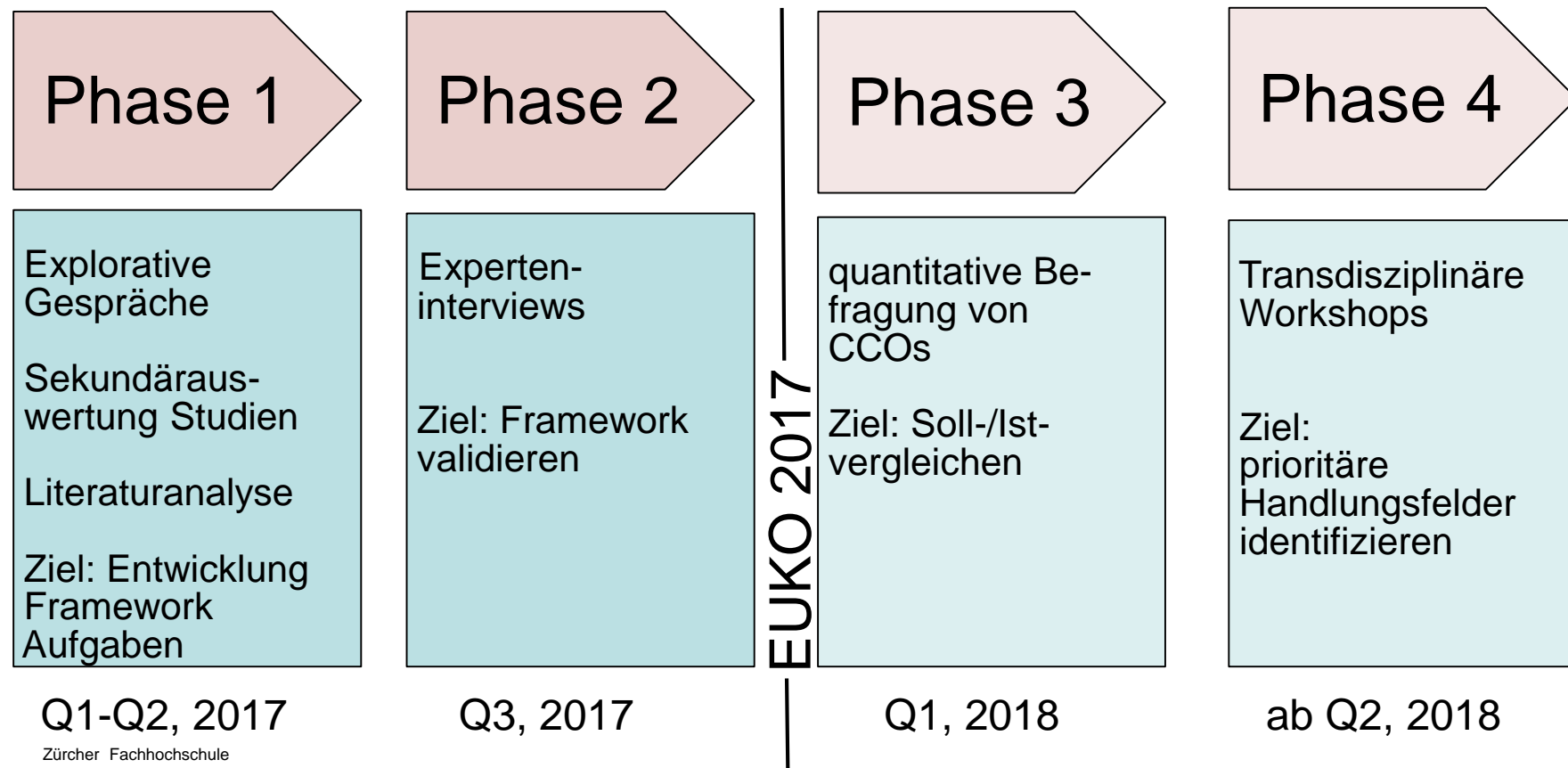
Forschungsprojekt und Konferenzbeitrag

Ziel: Veränderungen und Handlungsbedarf erfassen

Fragen:

- Welche Rolle hat UK zu übernehmen? Welche Aufgaben sind damit verbunden?
- Welche Kompetenzen sind für diese Aufgaben notwendig?
- Welche Handlungsfelder sind prioritär anzugehen?

Projektphasen und -ablauf:



Phase 2: Zehn Experteninterviews

- Auswahlkriterien:
 - visionäre Persönlichkeiten
 - unterschiedliche Perspektive auf UK und Digitalisierung: Geschäftsleitung, HR, IT, Marketing, Corporate Communications, Change Management, Kommunikationsberatung
 - Deutschsprachiger Raum
- Bis heute sieben Experteninterviews geführt:
 - 3 visionäre CCO (SBB, Siemens, Microsoft Schweiz)
 - HR-Verantwortlicher Swisscom
 - Director Chief Digital Transformation Office Volkswagen Group
 - Agenturleiter Burson-Marsteller Schweiz
 - Partner Deekeling Arndt Advisors
- Soll-Zustand erfragt: generelles Verständnis, Aufgaben, Kompetenzen
- Zeitraum: Oktober 2017

Verständnis Unternehmenskommunikation

Unternehmenskommunikation (UK) «umfasst das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen.» (Mast 2016: 20)

Theoretische Verortung UK: Stakeholder-Management-Ansatz (Meckel/Schmid 2008; Sachs/Rühli 2011). Um Zugang zu notwendigen materiellen, mentalen und sozialen Ressourcen (Akzeptanz, Vertrauen) zu erhalten, müssen Unternehmen die Ansprüche der Stakeholder erkennen und integrieren; UK als Stakeholder-Dialog und «Legitimationskommunikation» (Karmasin 2007).

Verständnis Digitale Transformation

«A digital transformation involves rethinking the company's value proposition, not just its operations. A digital company innovates to deliver enhanced products, services and customer engagement.»

(Jeanne Ross, Principal Research Scientist for MIT's Center for Information Systems Research, aus: CIO Kurator vom 4.10.2017)

Framework der UK-Rolle in der digitalen Transformation

Makroebene: Gesellschaft

Für digitale Transformation der Organisation

Akzeptanz schaffen

Mesoebene: Organisation

Digitale Transformation der Organisation

mitgestalten und begleiten

Mikroebene: CC

Digitale Kommunikation und Transformation

ermöglichen

Mikroebene: Corporate Communications – ermöglichen

«Ich muss in Echtzeit wissen, ob der Content, den ich habe, für die Zielgruppe relevant ist. Ich muss in Echtzeit auswerten, was mit diesem Content passiert. (...) Entscheidend ist die Experience, die ich für die Leute schaffe, die auf unseren Kanälen unterwegs sind.»

Clarissa Haller, CCO der Siemens AG



Mikrobene: Aufgaben (I)

Kommunikationsstrategie auf die Digitalstrategie der Organisation ausrichten

- Ziele, Stakeholder, Botschaften
- Kanäle und Technologien
- Influencer Engagement

Content-Strategie anpassen

- Themenmanagement und -steuerung nutzerorientiert gestalten
- Visuelles Storytelling vorantreiben (Video, Infografik, etc.)
- Individualisierung der Botschaften

Organisation entwickeln

- Neue Führungs- und Organisationsmodelle (z.B. Squads)
- Struktur und Prozesse verändern (z.B. Newsroom-Ansatz)

Kultur entwickeln

- Mitarbeitende weiterentwickeln
- neue Methoden (extreme Kundenorientierung, Design Thinking, Co-Creation, Collaboration, Kreativität)

Mikrobene: Aufgaben (II)

Neue Technologien etablieren

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

Schnittstellen neu definieren

- Zum Marketing: Abstimmung von Zielgruppen/Kanälen/Storytelling (Content Marketing)
- Zur IT: Unterstützung für neue Technologien
- Zu HR: für Change-Prozess, für Employer-Branding
- Zu den Geschäftseinheiten: Transformation ist organisationsübergreifend

Mesoebene: Organisation – mitgestalten und begleiten

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

*Egbert Deekeling, Senior Partner Deekeling
Arndt Advisors*



Mesoebene: Aufgaben

GL, VR und Führungspersonen strategisch beraten und für Kulturwandel sensibilisieren

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

Makroebene: Gesellschaft – Akzeptanz schaffen

«Wir müssen den Kunden in das Unternehmen holen. Wir wollen nicht Kunden, sondern Fans. Deshalb sind die Communities zentral. (...) Ich bin überzeugt, dass Unternehmen heute sehr viel stärker Verantwortung übernehmen müssen als früher. Es ist Aufgabe der UK, diese Werte nach aussen hin zu transportieren und das Unternehmen schon fast als «Persona» darzustellen.»



*Falk Bothe, Director Digital Transformation Office
Volkswagen Group*

Makroebene: Aufgaben

Für Vision, Mission und Werte der Organisation Akzeptanz schaffen
(Stichwort Sinngebung)

Organisationsstrategie in Bezug auf digitale Transformation erklären und legitimieren

Soziale Interessenlagen der internen und externen Stakeholder erkennen, verstehen und angemessen einbinden («Corporate Empathy»)

Neue gesellschaftlich relevante Themen in Diskurs einbringen
(Organisationsformen, Arbeitsprozesse, Arbeitsplätze, Datensicherheit, Datenschutz etc.)

Interaktionsräume für Communitys schaffen

Transparenz schaffen bezüglich Corporate Digital Responsibility

Innovationsfähigkeit belegen

ABB-Roboter dirigiert Verdi-Arie in Pisa

Yumi gibt Bocelli den Takt an

PISA (ITALIEN) - ABB setzt immer mehr auf digitale Produkte. Um zu zeigen, wie gut der Technologie-Konzern darin schon ist, liess er seinen Industrie-Roboter Yumi eine Arie dirigieren. BLICK war exklusiv dabei.

Ein Dirigent bestimmt nicht nur den Takt und gibt die Einsätze. Vielmehr sorgt er für die passende Stimmung: Springt er auf und ab, hört das Publikum dies der Musik an. Es sind Gefühle, die nur ein Mensch in ein Orchester einbringen kann.

Trotzdem hat der Zürcher Technologie-Riese **ABB** den Dirigenten durch einen Roboter ersetzt. Am Dienstagabend dirigierte die Maschine namens Yumi in Pisa (Italien) mehrere Stücke für ein Philharmonieorchester und den Startenor Andrea Bocelli (58). Bekanntestes Werk: die Arie «La donna è mobile» aus der Oper «Rigoletto» von Giuseppe Verdi (†1901).



Roboter-Fan: Weltstar Andrea Bocelli. GIACOMO MAESTRI

«Keine Furcht haben»

Auf Einladung von ABB vor Ort konnte sich BLICK überzeugen: Menschliche Dirigenten müssen Yumi nicht fürchten. Der Roboter dirigiert zwar virtuos. Doch trotz zwei Armen mit je acht Gelenken sind die Bewegungen nicht so rund wie die eines Menschen. Auf und ab springen kann Yumi auch nicht. Er hat keine Beine.

Warum also die ganze Übung? ABB-CEO Ulrich Spiesshofer (53) erklärt: «Wir zeigen mit dieser emotionalen Anwendung, dass der Mensch vor Robotern keine Furcht haben muss.»

Und Weltstar Bocelli sagt, als er BLICK während der Konzertpause exklusiv in seiner Garderobe empfängt: «Gott hat den Menschen geschaffen, der Mensch schafft den Roboter. Das ist ganz natürlich. Roboter werden uns allen sehr nützlich sein. Ich teile die Sorgen über die Digitalisierung überhaupt nicht.»

Literaturauswahl (I)

- Bruch, Heike; Block, Christina (2017): Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen. Zürich und St. Gallen: HSG und Farner.
- Deekeling, Egbert; Barghop, Dirk (2017): Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jänig, Jens-Rainer; Mühlner, Jens (2018 i.V.): Corporate Digital Responsibility. Unternehmensverantwortung in der digitalen Gesellschaft. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine (erscheint Ende 2017)
- Keel, Guido; Niederhäuser, Markus (2016): Corporate Newsrooms in der Schweiz. Ergebnisse einer Befragung von Schweizer Unternehmen und Verwaltungen. Winterthur: IAM.
- Klewes, Joachim; Popp, Dirk; Rost-Hein Manuela (2017): Out-thinking Organizational Communications. The Impact of Digital Transformation. Cham: Springer International Publishing.

Literaturauswahl (II)

- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen
- Niederhäuser, Markus (2017): Interne Kommunikation wird mobil. In: persönlich 06/2017, S. 96f.
- Niederhäuser, Markus; Rosenberger, Nicole (2017): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Robertson, Brian J. (2016): Holacracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Vahlen.
(Internet-Ressource: www.holacracy.org)
- Rosenberger, Nicole; Niederhäuser, Markus (2017, i.V.): Liip – Starke Identität ohne Führung. Fallstudie zur Identitätskommunikation in einer agilen Organisation. In: www.zhaw.ch/identitaetsorientiertes-kommunikationsmanagement. (erscheint Ende Oktober 2017)
- Zerfass, Ansgar et al. (2007ff.): European Communication Monitor. Brussels: EACD/EUPRERA. Quadriga Media Berlin.