



© Key Henschelmann/HPI

Das Hasso-Plattner-Institut lehrt an der „School of Design Thinking“ neue Wege im Projektmanagement.

## Kommunikationsabteilungen

# PROJEKT: MANAGER

Die Digitalisierung verändert Organisationen und Arbeitsweisen. Wie können Kommunikationsabteilungen diesen Wandel mitgestalten? Text: Kai Praum



© ADAC

Beim **ADAC** leitet **Christian Garrels** auch in der Kommunikationsabteilung selbst einen Veränderungsprozess ein.

**SIE MÜSSEN KEINE** Programmiersprache beherrschen. So das einhellige Bild unter Kommunikatoren laut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Lautenbach Sass und der Personalberatung PRCC. Sie gehen der Frage nach, welche konkreten Herausforderungen die digitale Transformation für die Unternehmenskommunikation mit sich bringt und inwieweit sich Kommunikatoren dafür schon gerüstet fühlen. „Es bedarf weniger eines Programmierers als eines Kommunikators mit analytischer Kompetenz, der Monitoring-Tools und Big-Data-Analysen beherrscht“, sagt Thomas

Lüdeke, Geschäftsführer von PRCC. Weitere technische Fähigkeiten wie Suchmaschinenoptimierung oder -werbung sind für die Befragten zwar relevanter, fallen aber gegenüber Strategie- und Führungskompetenzen ab. „Die Befragung zeigt, wie wichtig die strategische Verankerung der Unternehmenskommunikation bei der Digitalisierung ist. Dafür braucht es zunehmend digitale Strategen, die das Topmanagement im Wandel beraten können“, sagt Christoph Lautenbach, Geschäftsführer von Lautenbach Sass. Der digitale Wandel macht Kommunikatoren also nicht zu Technikern, sondern fordert

sie auf, ihre Kernkompetenzen in der digitalen Welt einzusetzen: strategische Themenentwicklung, Storytelling und Managementberatung.

### VERÄNDERUNG ANNEHMEN

Die Hauptaufgabe der Kommunikationsabteilung ist es, relevante Themen zu identifizieren und optimal an die entsprechende Zielgruppe zu adressieren. Was diese vermeintlich einfache Formel in der Praxis für einen Aufwand bedeutet, kann Christian Garrels, Leiter Öffentlichkeitsarbeit beim ADAC, berichten. In der größten Krise des Automobilclubs hat er auch die Kommunikationsabteilung selbst neu geordnet: „Ein integrierter 360-Grad-Kommunikationsansatz, der alle Kanäle sinnvoll und effektiv über eine gemeinsame Planung miteinander vernetzt, war die größte Veränderung für die ADAC-Kommunikation“, sagt Garrels. Zunächst war die Führungsebene gefragt: Aus Strategie und Planung leiteten die PR-Verantwortlichen neue Prozesse ab, definierten saubere Abläufe. Um die Veränderung nachhaltig voranzutreiben, waren vor allem Führungskompetenzen und kommunikative Fähigkeiten gefragt. „Das klingt relativ schlicht, aber eine der wichtigsten Aufgaben war es, den Mitarbeitern den Veränderungsprozess selbst und dessen Notwendigkeit verständlich zu erklären“, sagt der ADAC-Kommunikationschef. Letztlich müssen Mitarbeiter in der Lage sein, den neuen Ansatz im Arbeitsalltag erfolgreich umzusetzen. Sich vernetzen, integriert arbeiten und Themen immer wieder von Grund auf neu zu denken sind die Anforderungen an Garrels und sein Team. „Dabei spielt es keine Rolle, ob jemand Digital Native ist oder nicht, sondern wie ausgeprägt die Bereitschaft und der Wille zur Veränderung ist“, betont Christian Garrels.

Der digitale Wandel ist bei der Otto Group bereits ein alter Hut. 1995 startete Otto mit einem Online-Shop. Mittlerweile ist die Otto Group mit weltweit über 100 E-Commerce-Sites und 6,5 Milliarden Euro Onlineumsatz einer der weltweit größten Player. Die Veränderung machte auch vor der Kommunikationsabteilung nicht halt. „Der Veränderungsdruck

wird dabei aber von Menschen erzeugt, nicht von Maschinen und Algorithmen“, ist Thomas Voigt, Direktor Kommunikation und Politik bei der Otto Group, überzeugt. Die digitale Transformation ermöglicht Unternehmen auf der einen Seite, über Social-Media-Kanäle und mit Corporate-Publishing-Produkten so viele

## „Es geht um die Demokratisierung von Kommunikation.“

Thomas Voigt, Direktor Kommunikation und Politik, Otto Group

Menschen zu erreichen wie nie zuvor. Aber sie sind bei weitem nicht der einzige Sender in der Kakophonie der modernen Kommunikation. „Im Handel erleben wir durch den Druck der Kunden eine dramatische Zunahme an Transparenz im Markt“, macht Voigt die Kehrseite der Medaille deutlich. Unternehmen müssen sich daher das Vertrauen unterschiedlicher Stakeholdergruppen erarbeiten und stehen zusätzlich unter dem Druck, sich öffentlich zu positionieren. „Früher reichte es, als Unternehmen Umsatz- und Mitarbeiterzahlen zu nennen. Kommunikatoren stehen heute vor der Herausforderung, zu beantworten, warum ein Unternehmen existiert und welches Geschäftsmodell dahintersteckt“, sagt der Otto-Group-Kommunikationschef.

### MEHR INFLUENCER

Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, sind Entscheider aus Wirtschaft, Politik, Medien und Verbänden für Thomas Voigt zwar immer noch relevante Ansprechpartner. Die Medienmarken als klassische Gatekeeper verlieren allerdings immer mehr an Bedeutung, weil ein breites Feld an kommunikativen Playern hinzugekommen ist. Dazu zählen Entwickler und Online-Marketing-Experten ebenso wie Entscheider in erfolgreichen Digitalunternehmen – eine digitale Avantgarde. „Diese Influencer sind selbstverständlich digital >



**Thomas Voigt**

nennt die neue Art des Führens bei der **Otto Group** einen „lustvollen Kontrollverlust“.

## Strategische Themenentwicklung, Storytelling und Managementberatung sind die wichtigsten Kompetenzfelder für den digitalen Wandel

### Strategie- und Steuerungskompetenz

Social-Media-Strategien entwickeln  
Themen für digitale Kommunikation aus der Unternehmensstrategie ableiten  
Social-Media-Kommunikation auf Basis von Monitoring und Analyse steuern

### Social Media, Communities & Co.

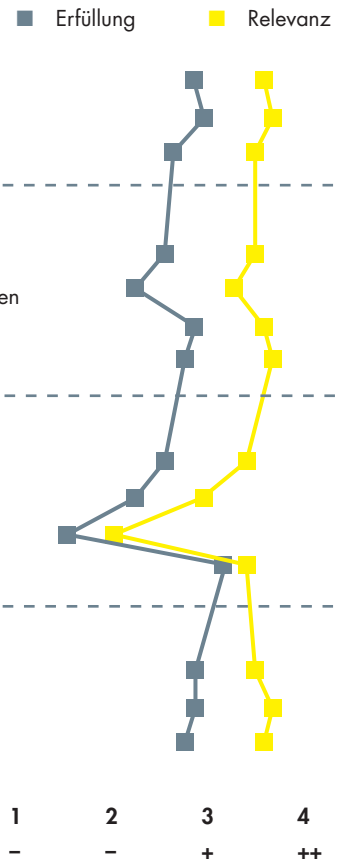
Community-Management betreiben  
Mechanismen der Influencer Relations verstehen und Netzwerk zu Bloggern und YouTubern aufbauen  
Contentmarketing beherrschen und ausführen  
Digitales Storytelling beherrschen und ausführen

### Technologisches Know-how

Suchmaschinenoptimierung (SEO) beherrschen  
Suchmaschinenwerbung (SEA) beherrschen  
Programmiersprache beherrschen  
Content-Management-Systeme operativ bedienen

### Führen, Coachen und Schnittstellenmanagement

Mitarbeiter und Kollegen zu digitalen Themen und Trends orientieren  
Das Topmanagement zur Relevanz der Digitalisierung für das eigene Unternehmen beraten  
Know-how abteilungsübergreifend weitergeben und einfordern



Bewertung der Kompetenzen mit Blick auf ihre Relevanz (Wie wichtig sind sie?) und mit Blick darauf, inwieweit die jeweilige Kompetenz selbst erfüllt ist (Wie gut bin ich bereits?).

n = 128 Teilnehmer aus der Kommunikationsbranche

Quellen: Lautenbach Sass und PRCC Personalberatung



**Lars Rosumek** hat bei **Voith** im vergangenen Jahr die marktbezogene Kommunikation in die Unternehmenskommunikation integriert.

besser oder ausschließlich zu erreichen“, sagt Voigt. Bei der Otto Group sind für diese Aufgabe nicht mehr allein die Unternehmensleitung und die Kommunikationsabteilung verantwortlich, sondern alle Mitarbeiter. „Wir haben längst die Trutzburg aufgelöst, aus der heraus ein kleiner Personenkreis ein klar abgesprochenes Wording nach außen gibt“, sagt Voigt und macht deutlich, dass die „Demokratisierung der Kommunikation“ dazu führt, Mitarbeiter der Otto Group zu aktiven Botschaftern ihrer jeweiligen Marken zu machen. Das wiederum fordert eine neue Art des Führens. Von einem „lustvollen Kontrollverlust“ spricht Voigt daher, wenn One-Voice-Policies und Vorgaben wegfallen: „Im Kern ist es die Aufgabe, vom internen Gatekeeper zum Enabler zu werden.“

### WEITBLICK UND MACHBARKEIT

Lustvoller Kontrollverlust bedeutet aber nicht, dass Kommunikationsmanager ohnmächtige Zuschauer des Geschehens sind. Managementkompetenzen sind im Gegenteil weiterhin elementar: „Grundvoraussetzung ist und bleibt eine solide Planung und ergebnisorientierte Zielsetzung“, sagt Kommunikationsberater und Interimsmanager Wolfgang Griepentrog und bemängelt die fehlende systematische Planung in der Praxis: „Viele Projekte werden einfach nur fortgeschrieben, dabei fordert die Rolle des Kommunikationsmanagers Weitblick, um Chancen und Risiken abwägen zu können.“ Allerdings sollte dabei die Umsetzbarkeit nicht aus den Augen verloren werden. Immer mehr Projektarbeit bei einer Vielzahl an Themen und Aufgaben an verschiedenen

Schnittstellen des Unternehmens prägen die Arbeit der Kommunikationsabteilungen. „Bei aller Bedeutung von Strategie sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Kommunikation etwas sehr Operatives und Handwerkliches ist“, sagt Thomas Lüdeke.

Um dieses Spannungsfeld zwischen Planung und Umsetzung abzubilden, hat Lars Rosumek bei der Umstrukturierung der Kommunikationsabteilung von Voith sein Team in Spezialisten und strategische Projektmanager aufgeteilt. Seit 2015 ist beim Maschinenhersteller die marktbezogene Kommunikation in die Unternehmenskommunikation unter der Leitung von Rosumek integriert. 50 Mitarbeiter sitzen nun in der Zentrale in Heidenheim gemeinsam in einem Großraumbüro. Die andere Hälfte der Abteilung ist in regionalen „Centern for Competence“ gebündelt. „Wir sind in der neuen Aufstellung wesentlich schneller und konnten durch Skaleneffekte enormes Kostenpotential heben“, zieht Rosumek nach einem Jahr eine positive Bilanz. Hinzugekommen sind allerdings auch neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Interne Auftraggeber-Kunde-Beziehungen müssen erlernt werden, und die neue Teamstruktur fordert eine andere Art der Abstimmung in der Projektorganisation.

**AGILITÄT NICHT OHNE KULTUR**

Um der Komplexität besser zu begegnen, experimentieren Rosumek und sein Team bei einzelnen Projekten mit agilen Arbeitsformen. In Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung ist so in einem großen Infrastrukturprojekt ein „Communication Cockpit“ entstanden, auf das alle Kommunikationsmitarbeiter weltweit Zugriff haben. „Dabei haben wir nicht mit Meilensteinen aus dem klassischen Projektmanagement, sondern mit Sprints gearbeitet“, erklärt der Kommunikationsleiter das Vorgehen, das an „Scrum“, die agile Methode zur Softwareentwicklung, angelehnt war. Neben Scrum ist auch Design Thinking ein Ansatz, der in immer mehr Unternehmen und Kommunikationsabteilungen zum Einsatz kommt. Noch gibt es für die agilen Arbeitsformen bei Voith keine festgeschriebenen Abläufe. Für die Design-Thinking-Methode soll demnächst ein einheitliches System aufgebaut werden. „Noch wichtiger sind die Workshops mit unseren Führungskräften, in denen wir uns damit beschäftigen, wie sich die Unternehmenskultur wandeln muss, um agil zu arbeiten“, sagt Lars Rosumek. Agilität hat doch mehr mit Kultur als mit Methode zu tun.

redaktion@kommunikationsmanager.com

**Design Thinking** ist ein Ansatz, der zum **Lösen von Problemen** und zur Entwicklung neuer Ideen aus **Anwendersicht (Nutzersicht)** führen soll. Er baut dabei auf den drei gleichwertigen **Grundprinzipien Team, Raum und Prozess** auf.

**Scrum** ist ein Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements, insbesondere **zur agilen Softwareentwicklung**. Inzwischen wird Scrum in vielen anderen Domänen eingesetzt.

**IMPRESSUM**

**VERLAG & HERAUSGEBER**  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Bismarckstraße 24  
61169 Friedberg (Hessen)  
E-Mail: verlag@frankfurt-bm.com

**GESCHÄFTSFÜHRER**  
Dr. André Hülsbömer, Hannes Ludwig

**REDAKTION**  
Dr. Tobias Anslinger (V.i.S.d.P.), Kai Praum  
Telefon: (069) 75 91-12 52  
Telefax: (069) 75 91-18 43  
E-Mail: redaktion@kommunikationsmanager.com

**VERANTWORTLICH FÜR ANZEIGEN UND POSITIONIERUNGSMÖGLICHKEITEN**  
Iris Behrens, Mitglied der Geschäftsleitung  
Telefon: (069) 75 91-32 58  
Telefax: (069) 75 91-18 43  
E-Mail: iris.behrens@frankfurt-bm.com

**JAHRESABONNEMENT** 60 Euro  
ISSN 2366-7613

**ERSCHEINUNGSWEISE**  
4 Ausgaben jährlich

**DRUCK UND VERARBEITUNG**  
Boschen Offsetdruck GmbH,  
Alpenroder Straße 14,  
65936 Frankfurt am Main,  
www.boschendruck.de

**KONZEPT & GESTALTUNG**  
Giulia Brandts,  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH

**TITELBILD**  
Stefan Höning

© ALLE RECHTE VORBEHALTEN.  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH,  
2016.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt.

Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie bei der FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH unter verlag@frankfurt-bm.com oder Telefon: (069) 75 91-12 42 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie dort.

**HAFTUNGSAUSSCHLUSS**  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „KomMa“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.