



Angewandte Linguistik

Nicole Rosenberger  
Markus Niederhäuser  
Katharina Krämer

# Kommunikation in der digitalen Transformation – Trendstudie Schweiz 2024

Mit Fokusthema: Generative Künstliche Intelligenz

Working Papers  
in Applied  
Linguistics 25





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** 2024: Kommunikation in der digitalen Transformation – Trendstudie Schweiz 2024. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Working Papers in Applied Linguistics 25).

DOI: 10.21256/zhaw-2819 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-2819>)

	<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
	<b>Geleitwort von Hans-Peter Nehmer, Präsident HarbourClub.....</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Agenda 1.0 für das Fokusthema Generative KI .....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Agenda 4.0 für die Kommunikation in der digitalen Transformation.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Das Forschungsdesign .....</b>	<b>15</b>
4.1	Die Forschungsfragen .....	15
4.2	Das Vorgehen .....	16
4.3	Die Online-Befragung .....	19
4.4	Die befragten Expert:innen .....	21
4.5	Das Framework als Grundlage .....	22
<b>5</b>	<b>Fokusthema: Generative Künstliche Intelligenz .....</b>	<b>25</b>
5.1	Einführung.....	25
5.2	Übersicht Studien / Forschungslage .....	26
5.3	Mikroebene: Situation in den Kommunikationsabteilungen.....	28
5.4	Mikroebene: Anwendungsfelder.....	29
5.5	Mikroebene: Tools .....	31
5.6	Mikroebene: Strategie und Organisation .....	33
5.7	Mikroebene: Kompetenzen CCOs und Mitarbeitende.....	34
5.8	Mesoebene: Rolle der Kommunikationsabteilung im Unternehmen.....	36
5.9	Makroebene: Generative KI als Positionierungsinstrument .....	37
5.10	Potenziale und Risiken .....	38
5.11	Entwicklung der Generativen KI .....	41
<b>6</b>	<b>Kommunikation in der digitalen Transformation.....</b>	<b>43</b>
6.1	Selbsteinschätzung bezüglich digitaler Transformation .....	43
6.2	Mikroebene: die Kommunikationsabteilung.....	45
6.3	Mesoebene: Unternehmen .....	50
6.4	Makroebene: Akzeptanz in Markt und Gesellschaft.....	53
6.5	Kompetenzen .....	59
6.6	Herausforderungen.....	62
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>65</b>
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>67</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>69</b>

<b>Anhang</b> .....	<b>71</b>
Anhang 1: Aufgaben der Kommunikation in der digitalen Transformation (aktualisiert) .....	71
<b>Die Autorinnen und der Autor</b> .....	<b>74</b>

## 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 vierte Studie 2024 basiert auf einer Online-Befragung von 115 Kommunikationsverantwortlichen (CCOs) in der Deutschschweiz und auf 15 vertiefenden Interviews mit Expert:innen. Ein besonderer Fokus wurde in der diesjährigen Studie auf den Einsatz der Generativen Künstlichen Intelligenz in der Unternehmenskommunikation gelegt. Es zeigte sich, dass die Generative KI bereits vielfältig eingesetzt wird, wenn auch schwergewichtig in der Textproduktion und mit dem Tool ChatGPT. Die in der Erststudie etablierte «Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation» wurde wiederum mit den Ergebnissen abgeglichen und angepasst. Für das Fokusthema Generativ KI wurde eine neue Agenda erarbeitet. Die beiden Agenden zeigen 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 fourth study 2024 is based on an online survey of 115 chief communication officers (CCOs) in German-speaking Switzerland and on 15 in-depth interviews with experts. One particular focus of this year's study was on the use of generative artificial intelligence in corporate communications. It turned out that generative AI is already being used in a variety of ways, albeit mainly in text production and with ChatGPT. The «Agenda for communication in the digital transformation» established in the initial study was again compared with the results and adapted. A new agenda was established for the focus topic Generative AI. These agendas show communication managers the direction in which they should develop corporate communications.

## Geleitwort von Hans-Peter Nehmer, Präsident HarbourClub

Es ist noch nicht lange her, dass die überstandene Pandemie als die ultimative Beschleunigerin der Digitalisierung der Unternehmen und der Kommunikation bezeichnet wurde. Die digitale Transformation scheint zwar nicht an ihr Ende gekommen zu sein, aber doch einen Quantensprung gemacht zu haben. Mit der breiten Veröffentlichung von ChatGPT durch OpenAI im November 2022 und ihrer rasanten Verbreitung zeichnet sich nun bereits der nächste Quantensprung ab, mit noch nicht absehbaren Folgen. Die Möglichkeiten, welche die sich explosionsartig vermehrenden Tools der Generativen Künstlichen Intelligenz (KI) den Kommunikationsabteilungen, den Organisationen aber auch der Gesellschaft bieten, sind immens. Ebenso die Risiken, die damit einhergehen. Es ist deshalb äusserst wertvoll, dass in der aktuellen, zweijährlich publizierten Trendstudie der ZHAW zur Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation in diesem Jahr einer der Schwerpunkte auf die Generative KI gelegt wurde. Der vorliegende Forschungsbericht ist reich an Einblicken in die Gedanken und in die Praxis von Kommunikationsexpert:innen. Besonders wertvoll macht die Studie, dass nicht nur Chief Communication Officers (CCOs) online befragt, sondern dass auch mit Expert:innen aus Kommunikation, Beratung, Recht und Ethik vertiefende Gespräche geführt wurden.

Es zeigt sich, dass die Kommunikationsabteilungen im Einsatz von Generativer KI bereits sehr aktiv sind, wenn auch teilweise noch im Experimentierstadium. Auffallend sind auch die beträchtlichen Unterschiede in der Nutzung der KI-Tools. Erklären lässt sich dies über Unterschiede bezüglich Organisationstyp, Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgrösse, aber auch über das persönliche Engagement einzelner CCOs. Bemerkenswert sind die Einschätzungen der CCOs, wenn sie nach dem Grad der digitalen Transformation ihrer Kommunikationsabteilung gefragt werden. Wohl unter dem Eindruck der Generativen KI und deren Potenzial sank die Zahl derjenigen, welche die Transformation als fortgeschritten beurteilten, im Vergleich zu den letzten beiden Befragungswellen. Die digitale Transformation – so die implizite Botschaft – wird uns noch lange beschäftigen. Der vorliegende Forschungsbericht mit der neu entwickelten Agenda zur Generativen KI sowie mit der überarbeiteten Agenda zur Kommunikation in der digitalen Transformation bietet eine wertvolle Orientierung für Kommunikationsverantwortliche. Wer den vollständigen, umfassenden Bericht liest, wird dafür mit vielen spannenden Erkenntnissen belohnt. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



**Hans-Peter Nehmer**  
Präsident HarbourClub  
Chief Communications Officer, Allianz Suisse

# 1 Einleitung

Sechs Jahre sind – je nach Perspektive – eine kurze oder lange Zeit. Als unsere erste Trendstudie zur Kommunikation in der digitalen Transformation im Jahr 2018 erschien, war die Welt noch eine andere. Seither häufen sich krisenhafte Zustände und Entwicklungen. Pandemie, Kriege und die Klimakrise beschäftigten Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen.

Mit der rasanten Verbreitung der (sprach-)mächtigen Tools der Generativen Künstlichen Intelligenz seit November 2022 gerät ein weiteres Thema mit Krisenpotenzial in den Fokus. Welche Auswirkungen wird der Einsatz von KI-Tools, die aus riesigen, teilweise intransparenten Datenmengen neue Texte, Bilder oder Videos generieren, auf Unternehmen, aber auch private und staatliche Akteure haben? Welche Szenarien sind denkbar, sollten diese digitalen Technologien missbräuchlich eingesetzt werden?

Da die Generative KI die Kommunikationsfunktion im Kern betrifft und potenziell den ganzen Wertschöpfungsprozess in den Kommunikationsabteilungen verändern könnte, haben wir dieses Thema in unserer vierten Trendstudie zur Kommunikation in der digitalen Transformation in den Mittelpunkt gestellt. Neben der Online-Befragung von Schweizer Kommunikationsverantwortlichen (Chief Communication Officers) haben wir 15 vertiefende Interviews mit Expert:innen aus Kommunikation, Beratung, Recht und Ethik geführt, die Expertengespräche ausschliesslich zur Generativen KI.

Die Erkenntnisse aus unseren Trendstudien fassen wir jeweils in Form einer Agenda zusammen. Diese soll Kommunikationsverantwortlichen und ihren Teams als Handlungsanleitung dienen. Die Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation aus dem Jahr 2022 wurde nur leicht überarbeitet, die Kernpunkte haben nach wie vor Gültigkeit (siehe Agenda 4.0 für die Kommunikation in der digitalen Transformation, Seite 9). Für das Fokusthema Generative KI haben wir eine neue, separate Agenda mit sechs Punkten erstellt (siehe Seite 8). Sie verdichtet die Erkenntnisse aus der Online-Befragung und aus den Interviews zu handlungsleitenden Empfehlungen.

Im Juli 2024

Nicole Rosenberger  
Markus Niederhäuser  
Katharina Krämer

## 2 Agenda 1.0 für das Fokusthema Generative KI

1. **Generative KI betrifft die Kommunikationsfunktion im Kern. Um glaubwürdig und relevant zu bleiben, muss die Kommunikation deren Implementierung in der eigenen Abteilung entlang der ganzen Wertschöpfungskette vorantreiben. Sie hat Vorbildcharakter im Unternehmen.**
2. **Generative KI verändert das Kompetenzprofil der Kommunikations-Mitarbeitenden. Um die digitale Resilienz zu stärken, braucht es ein systematisches Upskilling, aber auch die gezielte Förderung einer adaptiven Kultur.**
3. **Effizienzgewinne durch die Automatisierung des Kommunikationsmanagements sollten aktiv für Strategieentwicklung, Beratung und persönliches Stakeholder-Management genutzt werden. Sonst droht ein Verlust an Akzeptanz und Ressourcen.**
4. **Generative KI erlaubt, den Tone of Voice unternehmensweit zu implementieren. Themen, Kernbotschaften sowie Sprach- und Bildwelten in einer unternehmensweiten Kommunikationsplattform zusammenzuführen, hebt die integrierte Kommunikation auf ein neues Level.**
5. **Die Kommunikationsabteilung muss eine aktive Rolle in der Sensibilisierung und Befähigung der Mitarbeitenden spielen – im Zusammenspiel mit HR und IT. Idealerweise wird sie zum internen Kompetenzzentrum für den Umgang mit Generativen KI-Tools.**
6. **Die Generative KI schafft Chancen und Risiken für die Organisation. Geklärt werden muss der Stellenwert dieser Technologie für die Positionierung der eigenen Organisation. Die Kommunikation ist entsprechend auszurichten. Das sichert Authentizität und schafft intern und extern Vertrauen und Akzeptanz.**

### 3 Agenda 4.0 für die Kommunikation in der digitalen Transformation

Wichtigstes Ergebnis der grundlegenden Forschungsarbeit und der ersten Studie im Jahr 2018 war die Formulierung einer Agenda, wie Kommunikationsverantwortliche die Unternehmenskommunikation zukünftig ausrichten und weiterentwickeln sollen (Niederhäuser & Rosenberger, 2018). Die untenstehende Agenda basiert auf dieser und wurde mit den Ergebnissen der Trendstudien 2020, 2022 sowie 2024 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. Die Entwicklung von unternehmens- und kommunikationsspezifischen GPTs (Generative Pre-Trained Transformer) erhöht die Effizienz deutlich. 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. Dieses funktioniert dann optimal, 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, das Stakeholdermanagement und die Beratung. 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. Generative KI-Tools ermöglichen hier Effizienzgewinne.

**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. Künstliche Intelligenz 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. Dazu gehört auch, den Tone of Voice in Generativen KI-Tools unternehmensweit zu implementieren. 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 Kommunikations-Akteure des Unternehmens 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 und ihr kompetenter Umgang mit Generativer KI gestärkt werden. Diese Aufgabe liegt im Schnittpunkt 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 oder Fake News) 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.

## 4 Das Forschungsdesign

Die seit 2018 alle zwei Jahre durchgeführte Trendstudie Schweiz «Kommunikation in der digitalen Transformation» erfasst, wie sich Corporate Communications im Kontext von aktuellen technologischen Entwicklungen und dem damit verbundenen organisationalen und gesellschaftlichen Wandel verändert. Neben der Bestandsaufnahme in der Deutschschweiz geht es in der Studie auch darum, den zukünftigen Entwicklungsbedarf des strategischen Kommunikationsmanagements im Hinblick auf die digitale Transformation der gesamten Organisation generell zu ermitteln. Dazu wurde in der Erststudie 2018 ein Framework entwickelt, das die Rollen und die dazu gehörigen Aufgaben der Corporate Communications in der digitalen Transformation erfasst, sowie eine Agenda formuliert, die den Kommunikationsverantwortlichen als Leitfaden für zukünftige Entwicklungsaufgaben dient (Niederhäuser & Rosenberger, 2018).

Auf der Basis dieses Frameworks (siehe Kap. 4.5) wird seit 2018 regelmässig erhoben, wie sich Corporate Communications in Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Deutschschweiz in Bezug auf diese Rollen und Aufgaben entwickelt. Nach der zweiten Befragung von Kommunikationsverantwortlichen (CCOs) im Jahr 2020, ging es in der Trendstudie 2022 neben der neuerlichen Bestandsaufnahme auch darum, die Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation aus dem Jahr 2018 zu überprüfen (Rosenberger, Niederhäuser & Krämer, 2023).

Die aktuelle Trendstudie 2024 zielt zum einen auf eine erneute Erfassung des Status Quo der Corporate Communications in Bezug auf die digitale Transformation. Zum anderen legt sie einen Fokus auf die Ermittlung des Stands der Implementierung von Generativer Künstlicher Intelligenz in den Kommunikationsabteilungen und deren Bewertung bezüglich Potenzialen, Risiken und zukünftigen Entwicklungen. Schliesslich hat die vorliegende Studie die Überprüfung der 2022 formulierten Agenda für die Kommunikation in der digitalen Transformation zum Ziel.

### 4.1 Die Forschungsfragen

Die Effekte der digitalen Transformation auf das strategische Kommunikationsmanagement werden mittels des Frameworks «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» von Niederhäuser und Rosenberger (2018) erfasst. Dabei werden drei verschiedene Ebenen betrachtet: Die *Mikroebene* konzentriert sich auf die digitale Transformation der Kommunikationsabteilung, die *Mesoebene* beleuchtet die Rolle der Unternehmenskommunikation im Transformationsprozess der Gesamtorganisation und die *Makroebene* behandelt die Förderung von Akzeptanz für den Transformationsprozess im Markt und in der Gesellschaft. Im Rahmen der Trendstudie 2024 werden folgende Forschungsfragen untersucht:

- Wie ist der Entwicklungsstand der Kommunikationsabteilungen von grossen privaten und öffentlichen Unternehmen sowie von Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz bezüglich Rollen und Aufgaben in der digitalen Transformation?
- Wie ist der Entwicklungsstand der Kommunikationsabteilungen bezüglich Generativer Künstlicher Intelligenz und welche Potenziale und Risiken sind mit Generativen KI-Tools verbunden?
- 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 und in Bezug auf Generative KI im Speziellen?

## 4.2 Das Vorgehen

Um ein umfassendes und tiefgehendes Verständnis des Entwicklungsstands, der Herausforderungen und des Handlungsbedarfs sowie der erforderlichen Kompetenzen von CCOs zu gewinnen, wurde ein Mixed-Methods-Ansatz nach Döring & Bortz (2016) angewendet. Dieser umfasste eine quantitative Umfrage unter Kommunikationsverantwortlichen in der Deutschschweiz sowie qualitative Interviews mit Expert:innen aus den Bereichen Corporate Communications, strategische Kommunikationsberatung, Recht und Ethik. Dabei konzentrierte sich die Online-Umfrage primär auf den Entwicklungsstand der befragten Kommunikationsabteilungen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene des Frameworks sowie der Implementierung und Bewertung von Generativer Künstlicher Intelligenz. Die Leitfadenterviews mit den Expert:innen fokussierten hingegen auf die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen von Generativer KI im Kontext des strategischen Kommunikationsmanagements.

### **Onlinebefragung von CCOs zu Generativer Künstlicher Intelligenz, zum Stand des strategischen Kommunikationsmanagement generell und zu Herausforderungen und Kompetenzen**

Analog zu den Online-Umfragen 2018, 2020 und 2022 wurden im März 2024 CCOs grosser privater und öffentlicher Unternehmen, aber auch von Verwaltungen und Non-Profit Organisationen in der Deutschschweiz befragt. Angeschrieben wurde eine Ausgangsstichprobe von 473 CCOs. Berücksichtigt man die 49 stichprobenneutralen Ausfälle, ergab sich eine Befragungsstichprobe von 424 CCOs. Mit 115 vollständig ausgefüllten Fragebögen betrug der Rücklauf 27% (siehe Übersicht Online-Befragung Kap. [4.3](#)).

Der erste Teil der Umfrage bezog sich auf Generative KI. In den ersten vier Frageblöcken ging es um den aktuellen Stand ihrer Implementierung, die Häufigkeit ihres Einsatzes in verschiedenen Anwendungsbereichen, die konkret eingesetzten Generativen KI-Tools und die Befähigung der Kommunikationsmitarbeitenden für den Umgang mit diesen. Die daran anschliessenden drei Frageblöcke fokussierten auf

die Potenziale und Risiken von Generativer KI sowie auf deren Auswirkungen auf Kompetenzen und Rollenprofile in den Kommunikationsabteilungen. Fragen zur organisationsweiten Befähigung von Mitarbeitenden für die Nutzung von Generativen KI-Tools und zur Rolle, die Corporate Communications bei diesem Empowerment spielt, schlossen den ersten Teil der Befragung ab.

Zum Einstieg in den zweiten Teil der Online-Umfrage wurden die CCOs zur Digitalen Transformation ihres Unternehmens befragt. Dabei ging es zum einen darum, wie weit ihre Organisation in der digitalen Transformation ist, ob sie über die Funktion eines Chief Digital Officers verfügt und über welche Themen der Transformation die Corporate Communications in den letzten 12 Monaten intern und extern kommuniziert hat. Danach stand die Digitale Transformation der Corporate Communications im Fokus. Hier wurden Fragen zum Stand der digitalen Transformation der Kommunikationsabteilung, zum Einsatz von Analytics-Tools, zu Anwendungsbereichen von Automatisierungs-Tools, zur Organisation der Kommunikationsabteilung und zum Stellenwert von externen Multiplikator:innen in der Kommunikationsstrategie gestellt. Vier weitere Blöcke bezogen sich auf die unternehmensweiten internen Kommunikations- und Kollaborationsplattformen, auf die Befähigung von Mitarbeitenden für diese Plattformen und die Aktivierung und Schulung von Mitarbeitenden, um auf Social Media als Corporate Influencer:innen zu wirken. Zum Abschluss wurden die CCOs nach den grössten Herausforderungen der kommenden drei Jahre und nach den benötigten Kompetenzen von Kommunikationsverantwortlichen gefragt.

Bei jeder Frage stand ein Kommentarfeld zur Verfügung. Daneben gab es zwei offene Fragen zur Auswirkung von Generativer KI auf die Kompetenzen und Rollenprofile von Kommunikationsabteilungen und zur Rolle von Corporate Communications bei der unternehmensweiten Sensibilisierung und Befähigung der Mitarbeitenden. Diese Antworten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, wobei die Kategorien induktiv aus den Antworten gebildet worden sind (Mayring, 2015).

### **Interviews mit Expert:innen zu aktuellen und zukünftigen Entwicklungen von Generativer Künstlicher Intelligenz im Kontext des strategischen Kommunikationsmanagements**

Im März und April 2024 wurden 15 Expert:innen aus den Bereichen Corporate Communications, Strategische Kommunikationsberatung, Recht und Ethik in rund 45minütigen Online-Interviews über MS Teams befragt (siehe Übersicht Expert:innen Kap. 4.4). Mit diesem interdisziplinären Sample konnte sichergestellt werden, dass nicht nur die Perspektive der Kommunikationsverantwortlichen, sondern auch eine Aussensicht auf die Unternehmenskommunikation erfasst wurde. Bei der Auswahl der Interviewpersonen wurde zudem darauf geachtet, dass es sich um visionäre, mit den aktuellen technologischen Entwicklungen bestens vertraute und gut vernetzte Persönlichkeiten handelt. Sie mussten in oder für Unternehmen tätig sein, in denen die digitale Transformation generell und Generative Künstliche Intelligenz im Besonderen einen hohen Stellenwert hat. Von den 15 Expert:innen sind vier bereits in der Trendstudie Schweiz 2022 (Rosenberger, Niederhäuser & Krämer,

2023) und zwei in der Erststudie «Kommunikation in der digitalen Transformation» (Niederhäuser & Rosenberger, 2018) befragt worden.

In den Interviews wurde in einem ersten Teil nach der Bedeutung von Generativer Künstlicher Intelligenz für das strategische Kommunikationsmanagement sowie nach aktuellen Anwendungsfeldern in den Kommunikationsabteilungen gefragt. Die Gespräche drehten sich weiter um die mittel- bis langfristigen Auswirkungen von Generativer KI auf die Kommunikationsstrategie, die Organisation der Kommunikationsabteilung und auf die Kompetenzen der Kommunikationsmanager:innen. Anschliessend ging es um die Rolle der CCOs und allfällige Veränderungen dieser Rolle sowie die Befähigung von Mitarbeitenden in der Kommunikation und im ganzen Unternehmen für den Umgang mit Generativen KI-Tools. Zum Abschluss der Interviews wurden die Expert:innen nach Potenzialen und Risiken und der zukünftigen Entwicklung von Generativer KI im strategischen Kommunikationsmanagement befragt. Die 15 geführten Interviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring, 2015).

### **Zwei Agenden für die zukünftige Entwicklung der Corporate Communications**

Aus der Synthese der Ergebnisse der beiden Erhebungen ist die Agenda zu Generativer KI im strategischen Kommunikationsmanagement entwickelt (siehe Kapitel [2](#)) und jene der Trendstudie 2022 (Rosenberger, Niederhäuser & Krämer, 2023) überprüft und leicht angepasst worden (siehe Kapitel [3](#) Agenda 4.0). In den beiden Agenden ist der aktuelle Handlungsbedarf der Corporate Communications im Hinblick auf die strategische Implementierung Generativer Künstlicher Intelligenz einerseits und die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation andererseits prägnant zusammengefasst. Sie können der Kommunikationspraxis aber auch der Aus- und Weiterbildung von Kommunikationsfachleuten Orientierung für deren zukünftige Entwicklung bieten. Zugleich zeigen sie relevante Ansatzpunkte für weitere Forschung auf.

### 4.3 Die Online-Befragung

Zur Befragung 2024 wurden die CCOs von 424 Organisationen in der Schweiz eingeladen. Mit 115 komplett ausgefüllten Fragebögen ergibt sich eine Rücklaufquote von 27%. Die 115 CCOs, die den Fragebogen ausgefüllt haben, repräsentieren die folgenden Organisationstypen:

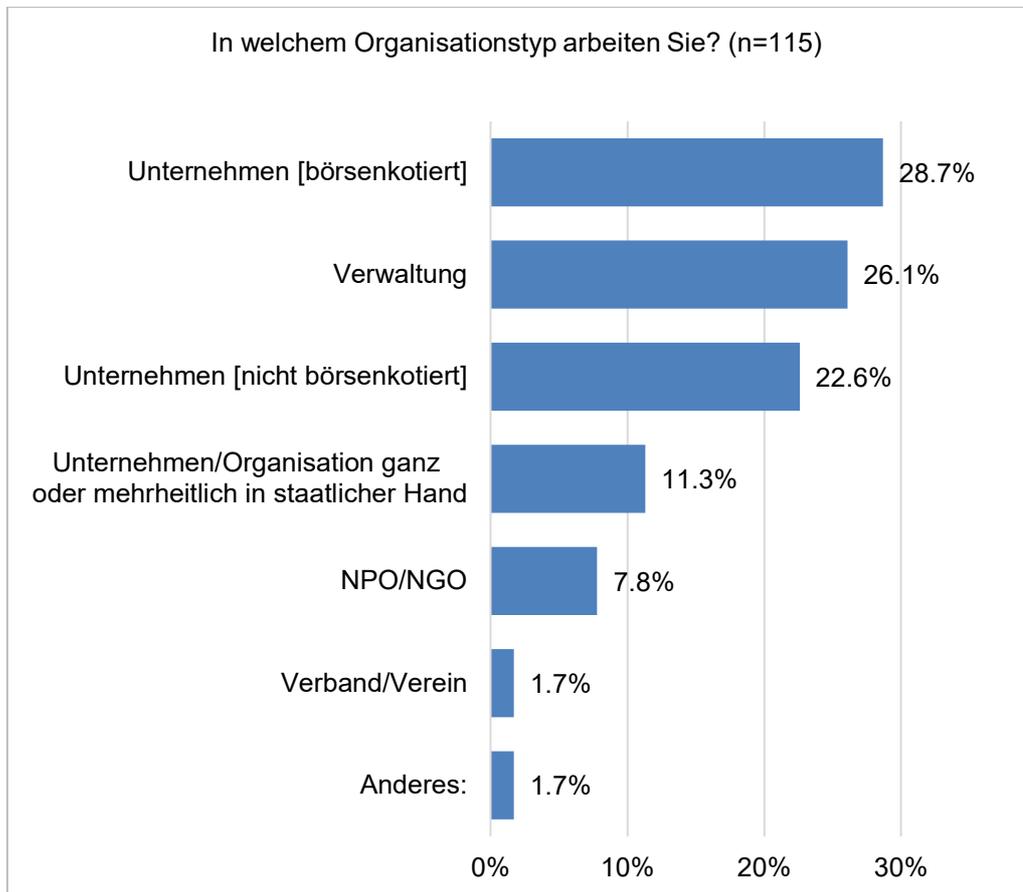


Abbildung 1: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationstyp. Online-Befragung CCOs 2024

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 17% der befragten CCOs arbeiten in einem Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden, 58% hingegen vertreten eine Organisation mit über 1000 Angestellten.

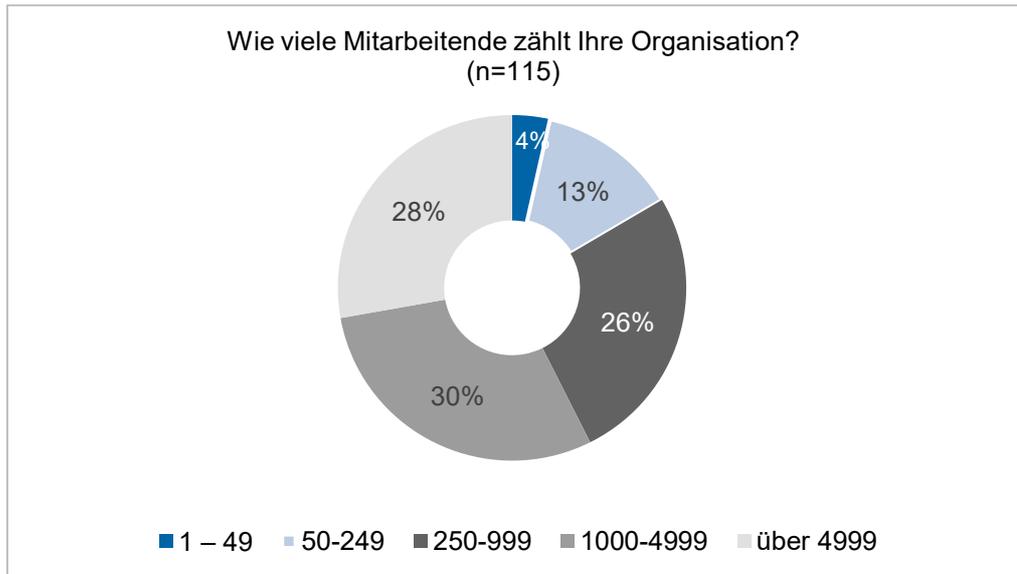


Abbildung 2: Fragebogen-Rücklauf nach Organisationsgrösse. Online-Befragung CCOs 2024

Zwei Drittel der befragten CCOs leiten ein Kommunikationsteam mit weniger als zehn FTE, rund ein Drittel verfügt über 10 oder mehr FTE-Ressourcen.

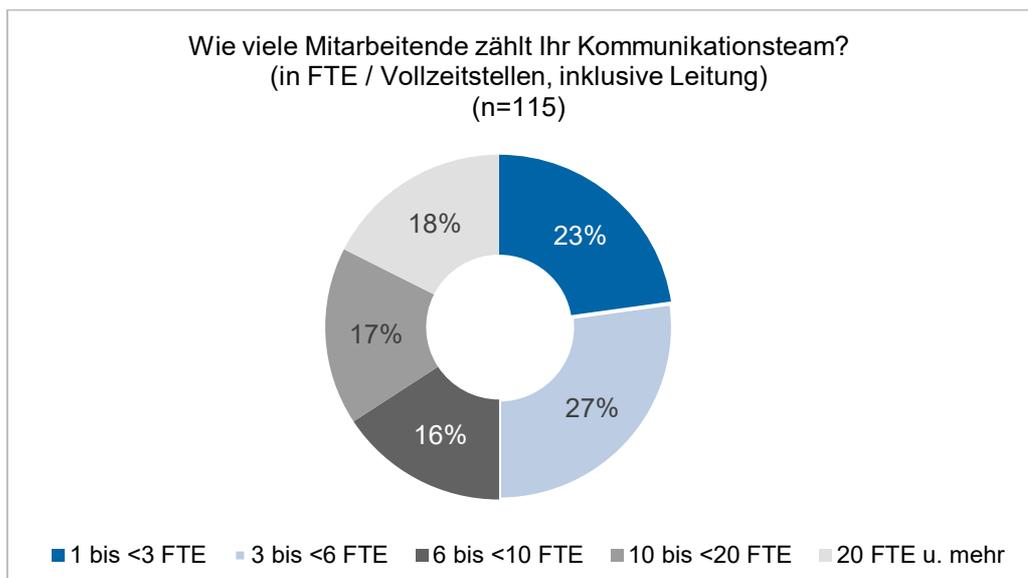


Abbildung 3: Fragebogen-Rücklauf nach Grösse Kommunikationsteam. Online-Befragung CCOs 2024

## 4.4 Die befragten Expert:innen

Die 15 befragten Expert:innen sind in alphabetischer Folge aufgeführt. Im Forschungsbericht finden sich markante Zitate aus den geführten Interviews.



**Markus Berger**  
Leiter Unternehmens-  
kommunikation,  
Schweiz Tourismus



**Thomas Mickleit**  
Kommunikationsberater  
Digitale Transformation,  
Gründer Kommunikati-  
onNeuDenken!



**Matthias Biebl**  
Gründer und Managing  
Partner, rlvnt GmbH



**Dr. Kai Rolker**  
Head of Group Communi-  
cations,  
Clariant International Ltd.



**Roland Bischofsberger**  
Leiter Unternehmens-  
kommunikation,  
Siemens Schweiz



**David Rosenthal**  
Partner,  
VISCHER



**Cornelia Diethelm**  
Expertin für Digitale Ethik  
und Unternehmerin



**Marie-Christine Schindler**  
Beraterin für Online-PR  
und strategische Kommuni-  
kation,  
mcschindler.com gmbh



**Marianna Fellmann**  
Group Communications  
Director,  
L'OCCITANE Group



**Michael Schlechtriem**  
Vice President Communi-  
cation Strategy & Develop-  
ment,  
Deutsche Telekom AG



**Tobias Fries**  
Leiter Kommunikation,  
Zuger Kantonalbank



**Olaf Schulze**  
Leiter Communication Stra-  
tegy,  
Swisscom



**Clarissa Haller**  
Senior Partner,  
Dynamics Group



**Martin Schweikert**  
Leiter Unternehmens-  
kommunikation,  
BKW AG



**Max Lederer**  
Chief Innovation Officer,  
Jung von Matt

## 4.5 Das Framework als Grundlage

Die digitale Transformation fordert von Organisationen, digitale Technologien effektiv einzusetzen und den daraus resultierenden Wandel intern aktiv zu gestalten. Dieser Wandel sollte sich sowohl an den Interessen und Bedürfnissen der Stakeholder als auch an den Werten und Zielen der Organisation orientieren. Das Kommunikationsmanagement ist davon in vielerlei Hinsicht betroffen. Diese Zusammenhänge bildet das Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» (siehe Abb. 4) ab, das auf der Basis von Experteninterviews, einer Online-Umfrage unter Kommunikationsverantwortlichen in der Deutschschweiz und zwei Fokusgruppen mit CCOs entwickelt worden ist (Niederhäuser & Rosenberger, 2018). Das Framework 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*, also innerhalb der Kommunikationsabteilung, geht es darum, die digitale Kommunikation so zu gestalten, dass sie die Transformation der gesamten Organisation ermöglicht. Dies erfordert, dass die Kommunikationsfunktion ihre eigene Transformation aktiv vorantreibt. Damit sind spezifische Aufgaben in den vier Bereichen Strategie, Organisation, Kultur und Technologie verbunden (Auszug aus Rosenberger, Niederhäuser & Krämer 2023, S. 59f.):

### 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**

Strukturen 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 weiterzubilden. 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

Auf der *Mesoebene* wird die gesamte Organisation in den Blick genommen. Hier hat Corporate Communications die Rolle, die digitale Transformation der Organisation mitzugestalten und zu begleiten. Die Beratung von Führungskräften, die kommunikative Befähigung aller Mitarbeitenden oder die Moderation interner Diskurse sind hierzu wichtige Ansatzpunkte. Die wichtigsten Aufgaben, die mit dieser Rolle einhergehen, sind nachstehend aufgeführt (Auszug aus Rosenberger, Niederhäuser & Krämer, 2023, S. 60):

- 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

Auf der dritten Ebene, der *Makroebene*, geht es um das Schaffen von Akzeptanz für die digitale Transformation der Organisation in Markt und Gesellschaft. In diesem Zusammenhang liegt der Schwerpunkt hauptsächlich auf der Erläuterung der Transformation sowie der Übernahme von Verantwortung. Hierzu sind von der Unternehmenskommunikation folgende Aufgaben zu erfüllen (Auszug aus Rosenberger, Niederhäuser & Krämer 2023, S. 61):

- 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

## 5 Fokusthema: Generative Künstliche Intelligenz

### 5.1 Einführung

«Die generative KI läutet eine neue Phase in der Kommunikationsarbeit ein. Sie wird das Verständnis unserer Arbeit verändern.» (Roland Bischofberger, Leiter Unternehmenskommunikation, Siemens Schweiz)

«Generative KI ist kein wirklicher Gamechanger. Es ist einfach ein neues Tool, welches die Geschwindigkeit und die Durchdringung erhöht.» (Markus Berger, Leiter Unternehmenskommunikation, Schweiz Tourismus)

Die breite Veröffentlichung der Generativen KI ChatGPT durch die Firma OpenAI hat die Digitale Transformation der Kommunikation um eine Dimension reicher gemacht. Die Auswirkungen der mittlerweile unzähligen Tools, die mit Generativer Künstlicher Intelligenz arbeiten, auf die Kommunikationsabteilungen und -agenturen werden immens sein, soviel ist bereits absehbar. Deshalb fokussierte die diesjährige Trendanalyse mit der Online-Befragung von CCOs in der Schweiz sowie mit 15 vertiefenden Interviews mit CCOs, Kommunikationsberater:innen sowie Rechts- und Ethik-Expert:innen stark auf den Stand der Generativen KI in den Schweizer Kommunikationsabteilungen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass immerhin ein Drittel der Kommunikationsabteilungen über die Experimentierphase hinaus ist und erste systematische Anwendungen mit Generativer KI praktiziert. Nicht überraschend sind Texterstellung und -bearbeitung Spitzenreiter, wobei auch mit Bildgeneratoren bereits eifrig gearbeitet wird. Betroffen ist aber der gesamte Wertschöpfungsprozess der Kommunikation: Von der Analyse und Recherche über Strategiefindung bis zur Massnahmenentwicklung lassen sich die Kommunikationsprofis in ihrer Arbeit von der Generativen KI unterstützen. Viele Unternehmen bauen an eigenen Lösungen, um ihre Daten zu schützen und um ihre Kommunikation besser auf ihre Markenwelten abzustimmen.

Stellt die Generative KI die Weichen für die Unternehmenskommunikation neu? Die befragten Expert:innen erkennen darin mehrheitlich ein grosses Transformationspotenzial. KI sei zwar nicht neu, aber sie sei jetzt auf eine neue Ebene gehoben worden. Betont wird insbesondere, dass die Einsatzmöglichkeiten den gesamten Wertschöpfungsprozess der Kommunikationsarbeit umfassen. Das werde die Arbeit in den Kommunikationsabteilungen dramatisch verändern.

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Studien- und Forschungslage zum Thema gegeben. Danach werden die Ergebnisse der Online-Befragung und der Experteninterviews entlang der drei Ebenen Kommunikationsabteilung (Mikroebene), Organisation (Mesoebene) und Markt und Gesellschaft (Makroebene) im Detail erläutert. Potenziale und Risiken sowie ein Blick in die Zukunft runden die Studienresultate zum Fokusthema Generative Künstliche Intelligenz ab.

## 5.2 Übersicht Studien / Forschungslage

«If 2023 was the year the world discovered generative AI (gen AI), 2024 is the year organizations truly began using – and deriving business value from – this new technology» (Quantum Black, AI by McKinsey, 2024). Was McKinsey in Bezug auf die Generative KI in der jüngsten Studie für die globale Business-Welt konstatiert, gilt auch für die Unternehmenskommunikation, wie verschiedene aktuelle Studien belegen. Generative Künstliche Intelligenz ist zwar keine neue Technologie, doch durch die öffentlichkeitswirksame Verbreitung von ChatGPT durch OpenAI und die im hohen Rhythmus verbesserten Tool-Versionen wird die Technologie in breiten Kreisen als neu wahrgenommen.

Was man unter Generativer Künstlicher Intelligenz überhaupt zu verstehen hat, darüber herrscht grossmehrheitlich Einigkeit. So wird Generative KI als ein Teilbereich der Künstlichen Intelligenz bezeichnet, der sich auf der Grundlage gelernter Daten auf die Erzeugung neuer Inhalte in Form von Text, Bild, Video, Audio oder Codes konzentriert (z.B. Bitcom, 2024, S. 9; Deloitte, 2023, S. 8; Seufert, 2023, S.20; Wecke, 2024, S. 2).

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Unternehmenskommunikation – oft auch im Zusammenhang mit Automatisierung oder unter dem Schlagwort CommTech erwähnt – wird in Studien und Fachartikeln seit einigen Jahren stark thematisiert. Im grösseren Kontext geht es dabei immer auch um die digitale Transformation von Unternehmen und ihrer Kommunikation (z.B. Adi, 2023; AG CommTech, 2023; Banholzer, Quest & Rosbach, 2023; Mickleit & Forthmann, 2023; Rosenberger, Niederhäuser & Krämer, 2023; USC Annenberg, 2023; Zerfass & Brockhaus, 2023).

Den Anwender:innen von Technologien, die auf Künstlicher Intelligenz beruhen, ist aber nicht immer klar, dass sie überhaupt mit KI arbeiten. Mit dem breiten Einzug einer spezifischen Anwendung von Künstlicher Intelligenz in die Unternehmen und in Kommunikationsabteilungen, nämlich der Generativen KI, wurde bei den Anwender:innen das Bewusstsein für die Technologie und deren Funktionsweise deutlich geschärft.

Seit dem «iPhone-Moment» der Künstlichen Intelligenz (Heckmann, 2023, S.22) im November 2022 wurden zahlreiche Studien zur generativen KI und deren Einsatz in Unternehmen, im Marketing oder in der Unternehmenskommunikation publiziert. Im vorliegenden Forschungszusammenhang interessieren vor allem Befunde, welche sich auf die Unternehmenskommunikation beziehen.

Eine Studie der Hochschule Luzern zeigte bereits wenige Monate nach der Veröffentlichung von ChatGPT, dass Kommunikations- und Marketingverantwortliche das Potenzial der Tools der Generativen KI rasch erkannt hatten. Sie experimentierten mit Anwendungen im Text- und Bildbereich, nutzten die Tools aber auch für Datenanalysen oder zur Inspiration. Effizienzgewinnen wurde das grösste Poten-

zial beigemessen, Fake News und rechtsfreie Räume als grösste Risiken eingeschätzt (Hochschule Luzern, 2023). Eine Studie der Universität Bern, welche die Auswirkungen von KI auf den Newsroom untersuchte, kommt zum Schluss, dass umfassende Richtlinien im Sinne einer KI-Governance von den Verantwortlichen als ein dringendes Unterfangen wahrgenommen werden (Rohrbach, 2024).

Das amerikanische Institute for Public Relations (IPR) interviewte von November 2023 bis Januar 2024 30 Führungskräfte aus der Kommunikationsbranche (McCorkindale, 2024). Die Studie zeigt, dass Generative KI als Werkzeug gesehen wird, das die Kommunikationsarbeit ergänzt und verbessert. Die Nutzung von Generativer KI bietet erhebliche Chancen für Effizienzsteigerungen und strategische Weiterentwicklungen der Kommunikation. Gleichzeitig bestehen erhebliche Bedenken hinsichtlich Sicherheit, Ethik und Transparenz, die durch Richtlinien und kontinuierliches Lernen adressiert werden müssen.

Die Chief Communication Officers (CCOs) spielen in der digitalen Transformation und bei der Einführung der Generativen KI in der Kommunikationsabteilung eine prägende Rolle. Dass CCOs während der Pandemie oft den kritischen strategischen Partner spielen konnten, hat in vielen Fällen den Boden für diese Entwicklung bereitet (Edelman, 2023, S. 2). Der Page Report des gleichnamigen Recruitment-Unternehmens stellt in globaler Perspektive fest, dass CCOs ihren strategischen Einfluss und ihr Aufgabengebiet in den letzten Jahren ausgeweitet haben – nicht zuletzt dank den Herausforderungen der digitalen Transformation. Die technologischen Entwicklungen – vor allem im Bereich Künstliche Intelligenz – stellten grosse Herausforderungen dar. CCOs mussten sich damit auseinandersetzen und ihr Team mitnehmen, investiert werden sollte sowohl ins Team als auch in die Technologie (Page, 2024, S. 4).

Stieglitz et al. (2024, S. 5) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass die CCOs über die eigene Kommunikationsabteilung hinaus aktiv werden müssten. Sie sollten die KI-Kompetenzen der internen und externen Stakeholder einschätzen und diese mit geeigneten Massnahmen auf ein höheres Kompetenzniveau bringen, z.B. über interne Schulungen oder über transparente Kommunikation und Bewusstseinsbildung gegen aussen. Dies ist besonders wichtig, da die Meinungen der Schweizer Bevölkerung gegenüber den Technologien, die auf Künstlicher Intelligenz beruhen, stark divergieren, wie neuste Umfragen zeigen. Die positiven Stimmen (35%) und die kritischen (34%) halten sich in etwa die Waage, 27% sind unentschieden (Risiko-Dialog, 2024, S. 20). Gleichzeitig zeigt eine Umfrage des Prüfungs- und Beratungsunternehmens Deloitte, dass bereits 61 % aller Befragten, die mit einem Computer arbeiten, Generative KI-Programme in ihrem beruflichen Alltag nutzen – teilweise ohne das Wissen der Vorgesetzten (Deloitte, 2023). Eine kritische Einstellung bezüglich neuen Tools schliesst deren gleichzeitige Nutzung offenbar nicht aus.

Ähnliche Umwälzungen durch Generative KI wie für die Unternehmenskommunikation werden auch im Bereich Marketing- und Kundenkommunikation erwartet (Wecke, 2023, S. 37; Drawehn & Pohl, 2023). Generell gilt, dass grosse Unternehmen

über einen Vorsprung verfügen, wenn es um die Adaption digitaler Technologien geht (AG CommTech, 2023).

### 5.3 Mikroebene: Situation in den Kommunikationsabteilungen

#### Auf einen Blick

Ein Drittel der befragten Unternehmen setzt Generative KI bereits systematisch ein. ▪ In der Verwaltung ist der Wert deutlich tiefer, da die technischen und rechtlichen Voraussetzungen noch zur Zurückhaltung mahnen.

«KI arbeitet ja mit dem bestehenden Fundus an Daten. Sie schafft damit nichts Neues, sondern reproduziert Bestehendes. Für Neues braucht es immer noch den Menschen.»  
(Tobias Fries, Leiter Kommunikation, Zuger Kantonalbank)

Die Online-Befragung der CCOs hat ergeben, dass sich zwar viele Kommunikationsabteilungen noch in der Experimentierphase befinden, wenn es um die Nutzung Generativer KI geht. Immerhin ein Drittel wendet die neuen Tools allerdings bereits systematisch an oder nutzt sie breit.

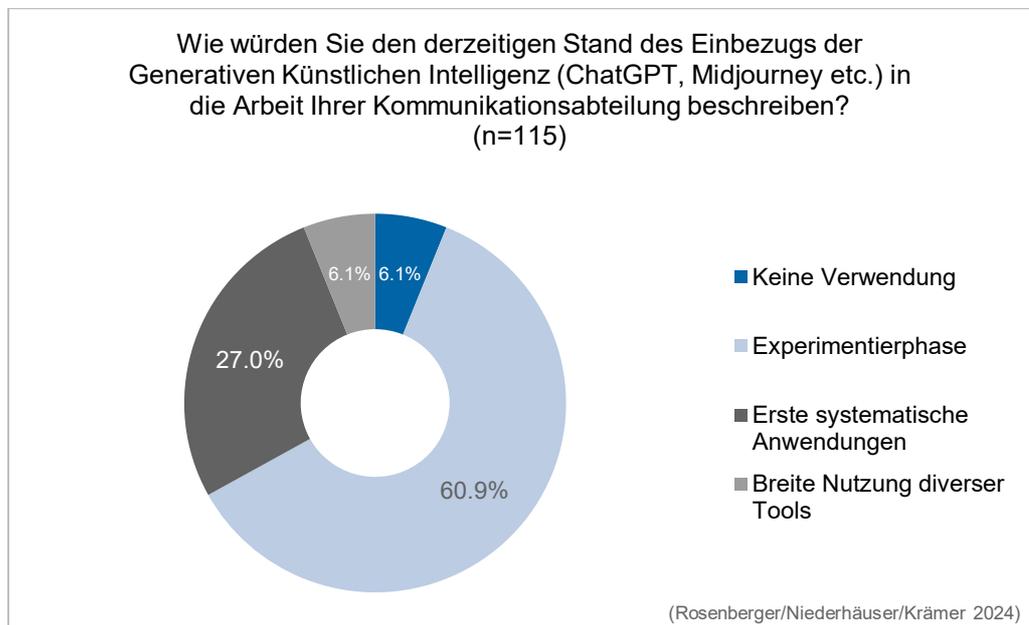


Abbildung 5: Stand der Generativen Künstlichen Intelligenz in den Kommunikationsabteilungen. Online-Befragung CCOs 2024

Nicht ganz überraschend zeigt sich ein erheblicher Unterschied zwischen Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen. In nur gerade jeder achten Kommunikationsabteilung in der Verwaltung wird systematisch mit Generativer KI gearbeitet,

während dies bereits in jedem dritten Wirtschaftsunternehmen der Fall ist. Die Studienautor:innen führten bei der Suche nach möglichen Interviewpartner:innen etliche informelle Gespräche mit Kommunikator:innen aus der Verwaltung. Dabei zeigte sich, dass neben fehlenden Ressourcen vor allem Governance-Gründe eine Rolle für die Zurückhaltung spielen. Produkte wie Microsoft 365 oder Copilot sind noch nicht breit eingeführt, in Bezug auf Datenschutz ist man sehr vorsichtig und will keine Risiken eingehen.

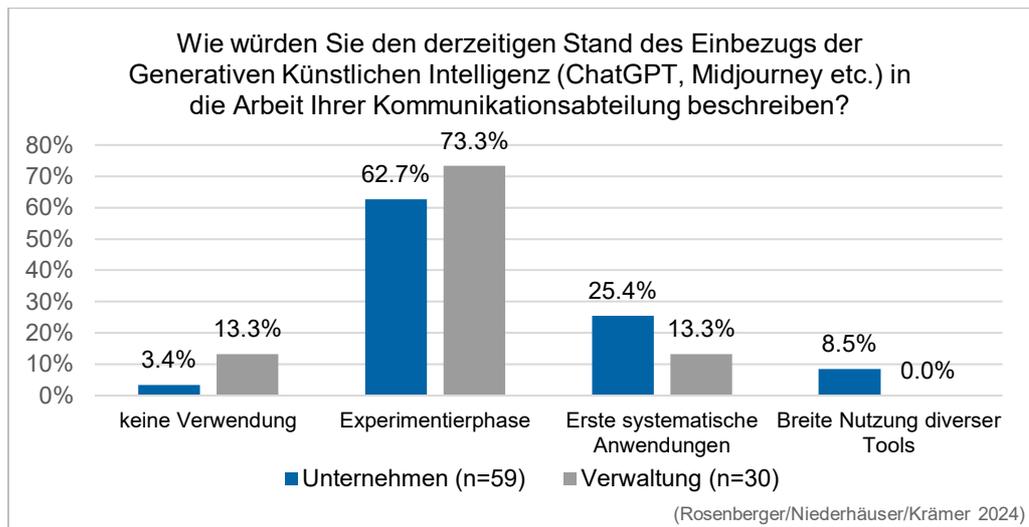


Abbildung 6: Stand der Generativen Künstlichen Intelligenz, Unternehmen & Verwaltung. Online-Befragung CCOs 2024

## 5.4 Mikroebene: Anwendungsfelder

### Auf einen Blick

Die Texterstellung ist Spitzenreiterin in der Anwendung der Generativen KI. Bildgeneratoren werden noch zurückhaltend genutzt. ▪ In den Fokus rückt die gesamte Wertschöpfungskette der Kommunikation. Analyse, Kreation, Produktion und Distribution lassen sich mit KI automatisieren.

«KI kommt auf der gesamten Wertschöpfungskette der Kommunikation zum Einsatz, also von der Planung über die Produktion, Distribution und Evaluation.» (Thomas Mücke, Kommunikationsberater Digitale Transformation)

«Viele glauben nach wie vor, es gehe nur um Texte und Bildchen. Das Thema KI muss aber in jedem Punkt der Wertschöpfung eingebaut werden.» (Max Lederer, Chief Innovation Officer, Jung von Matt)

Wie wird die Generative KI in den Kommunikationsabteilungen nun konkret eingesetzt? Nicht überraschend sind Texterstellung und -bearbeitung die Spitzenreiter,

wobei auch mit Bildgeneratoren bereits eifrig gearbeitet wird. Betroffen ist aber die gesamte Wertschöpfungskette der Kommunikation: Von der Analyse und Recherche über Strategiefindung bis hin zur Massnahmenentwicklung lassen sich die Kommunikationsprofis in ihrer Arbeit von Generativer KI unterstützen.

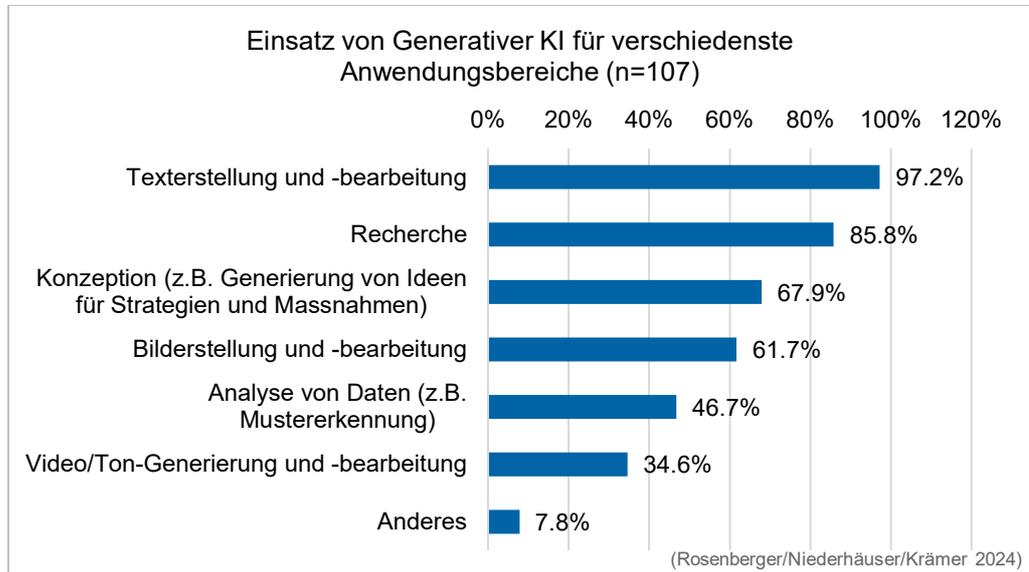


Abbildung 7: Einsatz von Generativer KI für verschiedenste Anwendungsbereiche. Online-Befragung von CCOs 2024

Die Breite der Anwendungsfälle wird aber erst in den Experteninterviews augenfällig. Der Nutzen der *automatisierten Texterstellung und -bearbeitung* liegt auf der Hand. Man erhofft sich dabei neben Effizienzgewinnen vor allem auch eine Steigerung der Textqualität. Für herausragende Texte, zum Beispiel eine spannende Reportage, brauche es aber immer noch Mitarbeitende mit einer guten Schreibe. Textgeneratoren werden eingesetzt für das Erstellen von neuen Texten, Zusammenfassungen, Q&As etc. Einen grossen Nutzen sehen die Expert:innen im künstlich generierten Umwandeln von Basis-Texten. So können aus dem gleichen Ausgangsmaterial auf Knopfdruck Texte für unterschiedliche Kanäle und Zielgruppen generiert werden. Gleichzeitig ermöglicht die KI, unterschiedliche Texte mit der Unternehmenssprache abzugleichen und so den richtigen «Tone of Voice» zu treffen.

«Unser wichtigstes Gut sind die echten Bildwelten der Schweiz. Da brauchen wir keine Bildgeneratoren. Die KI kann uns aber beispielsweise einen Artikel zu den zehn schönsten Bergwanderungen zusammenstellen.» (Markus Berger, Leiter Unternehmenskommunikation, Schweiz Tourismus)

Bei der *künstlichen Bildgenerierung* sind die Expert:innen noch eher zurückhaltend. Die Möglichkeiten sind zwar beeindruckend, es wird aber vielfach darauf verwiesen, dass man authentisches Bildmaterial benutzen wolle, gerade wenn es um Personenbilder geht. Oft wird zwischen internem und externem Einsatz von KI-Bildern unterschieden. Kommen intern KI-Anwendungen zunehmend zum Einsatz (z.B. in der internen Schulung), so gelten in der externen Kommunikation oft strenge Regeln, bis hin zu Verboten.

Der Einsatz der Generativen KI im Bereich *Video bzw. Bewegtbild* wird noch als Zukunftsmusik beurteilt. Auch wenn erste vielversprechende Videogeneratoren auf dem Markt erhältlich sind, wird bisher kaum damit gearbeitet. Einzig im Tonbereich wird KI zunehmend eingesetzt: So kann beispielsweise das CEO-Video im gesamten Unternehmen in den unterschiedlichen Landessprachen verbreitet werden, dank künstlich imitierter Stimme des CEO.

Die *Produktion* von Kommunikationsinhalten in Text-, Audio- oder Bildform ist aber nur ein Element des Wertschöpfungsprozesses der Unternehmenskommunikation, welches durch Generative KI unterstützt wird. Die der Produktion vorlaufende *Kreation* sowie insbesondere nachgelagert die *Distribution* werden von der KI stark profitieren. Die befragten Expert:innen betrachten die passgenaue Ansprache der Zielgruppen nicht nur fürs Marketing, sondern auch für die Unternehmenskommunikation als ein Muss, um im Aufmerksamkeitswettbewerb überhaupt noch gehört zu werden:

«Heute hat man bereits sehr fein zisierte Zielgruppen, bespielt sie dann aber mit einem Standard-Content. Die Generative KI hat hier grosses Potenzial, den Content zielgruppenspezifisch aufzubereiten und auszuspielen.» (Roland Bischofberger, Leiter Unternehmenskommunikation, Siemens Schweiz)

Im klassischen Konzeptionskreislauf von Analyse, Strategieentwicklung, Massnahmenplanung sowie Evaluation lassen sich Tools der Generativen KI überall gewinnbringend einsetzen. Wenn auch, wie eine Expertin bemerkt, das Entwickeln einer Kommunikationsstrategie noch fest in menschlicher Hand sei. Die Generative KI verspricht auch, bisherige Ansätze der Automatisierung des gesamten Kommunikationsprozesses zu beschleunigen.

## 5.5 Mikroebene: Tools

### Auf einen Blick

ChatGPT von OpenAI dominiert den Anwender-Markt. Die Integration in Copilot von Microsoft verschafft dem Tool von OpenAI eine grosse Dominanz. ▪ Im Bildbereich hat Midjourney eine starke Position. ▪ Die Unternehmen setzen zunehmend auf Business-Lösungen mit eigenen Applikationen, um ihre Daten zu schützen.

«ChatGPT ist dabei oft mein wichtigster Mitarbeiter. Er hilft mir sehr bei der Effizienz – bei der Recherche, beim Monitoring, der Auswertung von Studien, bei wiederkehrenden administrativen Tätigkeiten. Meine Arbeit als strategische Beraterin kann die KI noch nicht übernehmen.» (Clarissa Haller, Senior Partner, Dynamics Group)

ChatGPT von OpenAI hat im November 2022 als First Mover die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit erobert und damit die erst unter Insidern bekannte Generative KI zu einem Massenphänomen gemacht. So überrascht es nicht, dass dieses Tool auch eineinhalb Jahre nach dem Launch die mit Abstand meistverbreitete Anwendung in den Schweizer Kommunikationsabteilungen ist. Der Copilot von Microsoft, der bereits bei vielen Unternehmen im Einsatz steht, arbeitet ebenfalls mit ChatGPT und verstärkt damit dessen Dominanz. Im Bildbereich werden in der Online-Befragung von CCOs Midjourney, DallE und Adobe Firefly ähnlich häufig genannt. Dass etwa 22% der Befragten mit weiteren Tools arbeitet, zeigt die mittlerweile grosse Vielfalt an Generativen KI-Anwendungen.

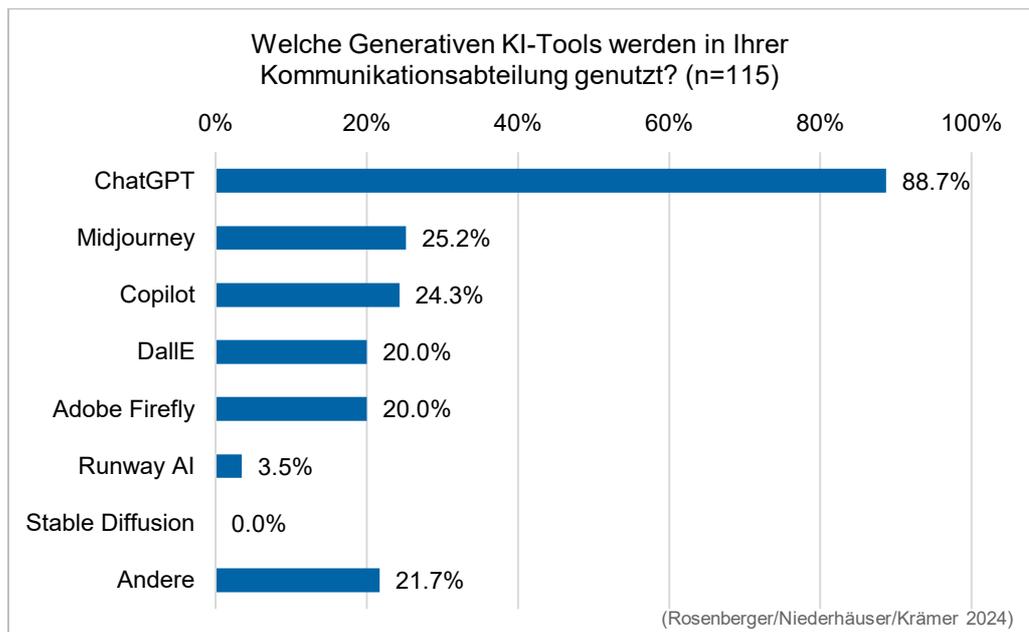


Abbildung 8: Nutzung Generativer KI-Tools. Online-Befragung von CCOs 2024

Die Expert:innen weisen auf die unglaubliche Vielzahl an Tools hin. Den Überblick zu behalten, sei schwierig. Auf globaler Ebene zeichne sich allerdings ein Zweikampf zwischen Microsoft (mit den Tools von OpenAI) und Google (mit Gemini) ab. Die wichtigste Entwicklung ist aber eine andere: Um die unternehmenseigenen Daten besser zu nutzen, aber eben auch zu schützen, setzen immer mehr Unternehmen auf Business-Lösungen externer Anbieter, vornehmlich auf das marktbeherrschende Unternehmen Microsoft mit der Anbindung an die Tools von OpenAI. Einzelne Firmen entwickeln und trainieren unternehmenseigene KI-Applikationen, um die eigenen Bedürfnisse besser abdecken zu können. So setzt die BKW auf ihren KommGPT, der mit Dokumenten wie Medienmitteilungen, Q&A, Sprachregelungen und Blogbeiträgen gefüttert wird, aber auch Schnittstellen zu externen Anbietern besitzt.

## 5.6 Mikroebene: Strategie und Organisation

### Auf einen Blick

Die Generative KI stellt die Kommunikation vor neue strategische Aufgaben in der Stakeholder-Kommunikation. ▪ Auch die klassische Newsroom-Organisation wird sich anpassen müssen: Das Bespielen der Kanäle wird automatisiert, mit Auswirkungen auf das Zusammenspiel von Themen- und Kanalmanagement. ▪ Die Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten, v.a. zu HR und IT, werden noch wichtiger.

«Das Thema KI sollte genutzt werden, um den strategischen Stellenwert der Kommunikationsabteilung zu erhöhen.» (Matthias Biebl, Gründer und Managing Partner, rlvt GmbH)

«Die KI wird weder die Kreation noch das Entwickeln und Umsetzen von Strategien beherrschen, zumindest nicht kurz- und mittelfristig.» (Olaf Schulze, Leiter Communication Strategy, Swisscom)

Verändert der Einsatz der Generativen KI auch Strategie und Organisation der Kommunikationsabteilungen? In den Interviews zeigt sich hier ein heterogenes Bild. *Strategisch* stellen sich den Kommunikationsverantwortlichen viele Fragen und Herausforderungen: Wie werde ich von meiner Zielgruppe weiterhin wahrgenommen, wenn der produzierte Content noch einmal dramatisch zunimmt? Wie überzeuge ich die Unternehmensspitze, dass die durch die KI eingesparten Ressourcen nicht weggespart werden, sondern in die Weiterentwicklung der Kommunikation investiert werden sollten? Einig ist man sich, dass die grossen strategischen Fragen zumindest kurz- und mittelfristig nicht von der KI gelöst werden können.

*Organisatorisch* zeichnen sich Veränderungen ab. Insbesondere das in vielen Organisationen etablierte Newsroom-Konzept könnte vor einem Umbruch stehen:

«Die Ersten überwinden die Newsroom-Aufteilung von Themen- und Kanalverantwortlichen bereits wieder. Durch KI und die Möglichkeit, Content auf Knopfdruck zu produzieren, verliert die Kerntätigkeit der Kanalverantwortlichen, nämlich genau diese Adaption von Inhalten vorzunehmen, an Bedeutung. Der Themenverantwortliche macht das mit KI selbst. Diese erstellt den Intranet-Text, den LinkedIn-Post oder das Q&A.» (Thomas Mickleit, Kommunikationsberater Digitale Transformation)

Die Aussagen der Expert:innen sind in diesem Punkt allerdings widersprüchlich. So meint ein anderer Experte, dass die Generative KI das klassische Newsroom-Konzept nicht in Frage stelle, sondern einfach den Prozess deutlich effizienter mache. Einig ist man sich, dass die Schnittstellen zu anderen Abteilungen noch wichtiger werden und intensiviert werden müssen. Eine weitere Expertin ist überzeugt, dass

es heute wie auch in Zukunft eine verantwortliche Person für die interne Kommunikation braucht. Die Frage, wie man die Mitarbeitenden ans Unternehmen bindet, könne die KI nicht beantworten.

## 5.7 Mikroebene: Kompetenzen CCOs und Mitarbeitende

### Auf einen Blick

Die CCO-Funktion wird noch strategischer. ▪ Die Kommunikationsleitung muss neue Technologien fördern, implementieren und adaptieren, aber auch beispielhaft vorangehen. ▪ Bei den Mitarbeitenden wird eine offene Grundhaltung gegenüber neuen Tools gefordert. ▪ Selbst Ausprobieren, Schulungen und organisierter Erfahrungsaustausch sind die Mittel erster Wahl, um die Mitarbeitenden für die Generative KI fit zu machen.

«Generative KI ist der Game Changer für uns Kommunikatoren. Wer auf diesen Zug nicht aufspringt, wird nicht mehr in der Kommunikation arbeiten können. AI Literacy wird zu einer Grundkompetenz.» (Marianna Fellmann, Group Communications Director, L'OCCITANE Group)

«Kommunikation wandelt sich immer mehr von einer ausführenden zu einer beratenden Funktion. Das kann die KI nicht leisten. Deshalb mache ich mir keine Sorgen, dass die Kommunikationsleute überflüssig werden.» (Tobias Fries, Leiter Kommunikation, Zuger Kantonalbank)

Keine Funktion im Unternehmen ist von der Generativen KI stärker betroffen als die Kommunikation. Die damit einhergehenden Umbrüche stellen besondere Anforderungen an die Kommunikationsleitung und die Kommunikationsmitarbeitenden.

In den Expertengesprächen wurde die Frage nach den von CCOs geforderten Kompetenzen vielschichtig, aber recht konsensual beantwortet. Die Kommunikationsleitung wird noch stärker strategisch denken und handeln müssen, zum Beispiel in der Frage, welche Themen des Unternehmens besetzt werden sollen. Die CCOs müssen nicht jede neue Generative KI-Anwendung kennen oder wissen, wie für spezifische Anwendungen gepromptet werden muss, aber sie sollten die Offenheit für neue Technologien fördern und diese schnell implementieren und adaptieren. Der/die CCO muss die Entwicklung gestalten und steuern, die Leute mitnehmen und mit gutem Beispiel vorangehen.

«Der CCO muss den Anstoss geben, der Enabler, die Steuerfrau, der Steuermann, sein. Er/Sie muss nicht alles wissen, aber er/sie muss die Leute bewegen, mitzumachen und zu gestalten. Und dies nicht nur innerhalb der Kommunikationsabteilung, sondern im ganzen Unternehmen.» (Martin Schweikert, Leiter Unternehmenskommunikation, BKW AG)

Welche Kompetenzen die Mitarbeitenden in den Kommunikationsabteilungen haben müssen, wird von den Expert:innen unterschiedlich gewichtet. Einig ist man sich, dass die Haltung wichtig ist:

«Kommunikationsmitarbeitende müssen eine Grundhaltung entwickeln, sich schnell auf neue Technologien einzulassen. Sie sollten sich freuen, wenn sie ein geniales neues Tool im Büro vorfinden.» (Michael Schlechtriem, Vice President Communication Strategy & Development, Deutsche Telekom AG)

Zu den Basiskompetenzen, die alle Mitarbeitenden haben sollten, gehören nach wie vor ein strategisches Grundverständnis, Textkompetenz und auch Empathie. Die KI erfordert neu von den Mitarbeitenden aber auch verstärkt technologische Kompetenzen, das Verständnis für Daten sowie Prompting-Fähigkeiten. Die Expert:innen rechnen mit einer gewissen Spezialisierung bei diesen Themen (z.B. bei der Bild- oder Videogenerierung), halten aber Basis-Kompetenzen bei allen Kommunikationsmitarbeitenden für unabdingbar. Uneinig ist man sich bezüglich der Zukunft des Promptings. Wird es durch die immer intelligentere KI zum Kinderspiel oder bleibt es eine neue Kompetenz, die erlernt werden muss?

«Was aber beim Menschen bleibt, ist das Verständnis für Kommunikation, für die Zielgruppen sowie für das Unternehmen und seine Haltung. Und natürlich Empathie.» (Marie-Christine Schindler, Beraterin für Online-PR und strategische Kommunikation)

In der Online-Befragung wurde ermittelt, wie die Mitarbeitenden auf die Arbeit mit den KI-Tools vorbereitet beziehungsweise geschult werden. «Selber ausprobieren» liegt mit Abstand vorne in der Rangliste. Es werden aber auch interne und externe Schulungen eingesetzt sowie ein regelmässiger Erfahrungsaustausch organisiert. Schriftliche Guidelines existieren erst bei einem Drittel der befragten Unternehmen.



Abbildung 9: Schulung von Mitarbeitenden für Generative KI. Online-Befragung von CCOs 2024

## 5.8 Mesoebene: Rolle der Kommunikationsabteilung im Unternehmen

### Auf einen Blick

Die Kommunikationsabteilung sollte leuchtendes Beispiel im Unternehmen sein.

- Sie sollte – im Zusammenspiel mit HR und IT – bei der Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeitenden eine Rolle spielen.
- Nur in einem Drittel der befragten Unternehmen spielt die Kommunikation dabei allerdings bereits heute eine wichtige Rolle. In einem Drittel eine geringe, in einem weiteren Drittel keine Rolle.

«Die Rolle der Kommunikationsabteilung: Leading by Example.» (Roland Bischofberger, Leiter Unternehmenskommunikation, Siemens Schweiz)

«HR, IT und Kommunikation müssen bei der Generativen KI Hand in Hand zusammenarbeiten und die Mitarbeitenden entlang der Kaskade mit auf die Reise nehmen. Wichtig ist aber auch, Bottom-Up-Initiativen zuzulassen und zu fördern.» (Marianna Fellmann, Group Communications Director, L'OCCITANE Group)

Welche Rolle die Kommunikationsabteilung in Bezug auf die Sensibilisierung und Schulung aller Mitarbeitenden der Organisation spielen sollte, wird unterschiedlich beurteilt. Einig sind sich die Expert:innen, dass die Kommunikation in der Nutzung der Generativen KI als leuchtendes Beispiel vorangehen muss. Hervorgehoben wird zudem, dass es das Zusammenspiel von Kommunikation, IT und allenfalls HR/Organisationsentwicklung braucht, um die Mitarbeitenden mit den neuen Technologien vertraut zu machen, sie aber auch für die Risiken der Generativen KI zu sensibilisieren. Es ist die Rede von Lunchveranstaltungen bis hin zu Masterclasses. Wichtig scheint aber auch ein anderer Punkt, den ein Experte hervorhebt und der die wichtige Rolle der Kommunikation betont:

«Die Kommunikation muss intern erklären, wie sich das Unternehmen gegenüber der generativen KI positioniert und was dies für die Arbeitsplätze bedeutet.» (Matthias Biebl, Gründer und Managing Partner, rivnt GmbH)

In der Online-Befragung wurde deutlich, dass die Kommunikationsabteilung bei der Sensibilisierung und Befähigung der Mitarbeitenden für die Nutzung Generativer KI in je einem Drittel der Unternehmen eine grosse, eine geringe oder gar keine Rolle spielt. Diese Realität kontrastiert doch deutlich mit der (normativen) Vorstellung der Expert:innen, dass der Kommunikation bei der Befähigung der Mitarbeitenden eine hohe Bedeutung zukommen sollte. Folgende spezifische Rollen werden in der Online-Befragung der Kommunikationsabteilung zugeschrieben (von den Studienautorinnen geclustert):

- *Kommunikator-Rolle*  
(«Wir informieren intern über die neuesten Tools und Richtlinien.»)

- *Supporter- und Berater-Rolle* anderer Abteilungen  
(«Wir unterstützen Corporate IT beim Roll-out von KI.»)
- *Vorreiter- und Tester-Rolle*  
(«Die Kommunikationsabteilung geht mit gutem Beispiel voran.» / «Erste Erfahrungen sammeln und diese intern teilen. Dabei geht es um Inspiration und Motivation, damit die Mitarbeitenden nicht abgehängt werden.»)
- *Schulungsleiter-Rolle*  
(«Wir (...) machen bei internen Weiterbildungen auf die Risiken aufmerksam.»)
- *Sensibilisierer-Rolle*  
(«Wichtige Rolle der Kommunikationsabteilung, Themen wie Ethik und Fake News in die Organisation zu bringen.»)

## 5.9 Makroebene: Generative KI als Positionierungselement

### Auf einen Blick

Die Expert:innen sind eher zurückhaltend, Generative KI als Positionierungselement einzusetzen. Man redet lieber über Produkte und Marken des Unternehmens. ▪ Für das Employer Branding im Kommunikationsmarkt könnte KI-Führerschaft ein Argument sein.

«Wir kommunizieren Innovationen gerne nach aussen. Sind uns aber bewusst, dass wir dann auch liefern müssen.» (Markus Berger, Leiter Unternehmenskommunikation, Schweiz Tourismus)

Technologieführerschaft gegen aussen zu kommunizieren, ist bei vielen Unternehmen weit oben auf der Agenda. Die Erwähnung von Künstlicher Intelligenz in Bezug auf das Geschäftsmodell wird zunehmend zu einem zumindest börsenmässigen Werttreiber. Was halten die Expert:innen davon, den Einsatz von Generativer KI gegen aussen im Kontext von Technologieführerschaft in der Kommunikation zu vermarkten und damit Innovationsfähigkeit zu zeigen?

Die Expert:innen sind in diesem Punkt eher zurückhaltend. Es wird zwar anerkannt, dass der Einsatz Generativer KI durchaus ein Profilierungsmerkmal sein könnte, man redet aber lieber über die Produkte und Marken des Unternehmens. Beratungsunternehmen wie beispielsweise PR-Agenturen, welche die Beratung rund um Fragen der Generativen KI im Leistungsangebot führen, gehen dementsprechend sehr viel offensiver mit dem Thema um.

«Um in der Aufmerksamkeitsökonomie zu bestehen, ist es legitim, ein Thema wie Generative KI zu besetzen. Man kann damit eine Innovations-Wahrnehmung erreichen. Natürlich nur dann, wenn man wirklich innovativ unterwegs ist. Nur zu sagen, wir haben jetzt einen Chatbot, reicht nicht.» (Max Lederer, Chief Innovation Officer, Jung von Matt)

Ein Experte mahnt bezüglich einer offensiven KI-Profilierung zur Vorsicht, weil damit sofort Themen wie Datenschutz ins Blickfeld gerieten. So würden sich die Kund:innen bei einem Chatbot auf der Website unter Umständen fragen, wie mit ihren Daten umgegangen wird. Eine glaubwürdige Kommunikation gegen aussen, so eine weitere Expertin, sollte offen und transparent zeigen, wenn die Kommunikationsprodukte mit KI produziert wurden.

Einen Nutzen einer aktiven Kommunikation gegen aussen erkennt ein Experte im Employer Branding. Wer Kommunikationsmitarbeitende in einem Markt des Fachkräftemangels rekrutieren muss, erhält allenfalls mehr und vor allem die besseren Bewerbungen.

## 5.10 Potenziale und Risiken

### Auf einen Blick

Gewonnene Ressourcen aus Effizienz- und Produktivitätssteigerungen müssen sinnvoll genutzt werden, ansonsten werden sie weggespart. ▪ Generative KI steigert die Qualität der Produkte nur, wenn sie vom Menschen kritisch überprüft wird. ▪ Die Risiken sind vielfältig, aber durch interne Richtlinien und Schulung der Mitarbeitenden beherrschbar. ▪ Gesellschaftliche Risiken sind grösser als die rechtlichen.

«Wir sind technologische Optimisten. Wir glauben, dass die Vorteile der KI überwiegen, ohne dass wir die Risiken ausblenden.» (Michael Schleichriem, Vice President Communication Strategy & Development, Deutsche Telekom AG)

«Wir erleben gerade die komplette Demokratisierung der Kommunikation – Content und Distribution for free.» (Clarissa Haller, Senior Partner, Dynamics Group)

In den Interviews mit Kommunikationsexpert:innen wurde deutlich, dass man sich der Risiken der Generativen KI zwar durchaus bewusst ist, dass sie aber gerade für die Kommunikationsabteilungen auch immense Chancen eröffnet. In den Experteninterviews wie auch in der Online-Befragung ist unbestritten, dass Generative KI zu deutlichen Effizienz- und Produktivitätssteigerungen führen wird, verbunden mit Kostenersparnissen. Ob die gewonnene Zeit für die Nutzung weiterer Chancen verwendet werden kann, zum Beispiel für das Erarbeiten von kreativeren Lösungen, für besseres Targeting oder für Qualitätssteigerungen, hängt massgeblich davon ab, ob die durch die Effizienzsteigerung gewonnenen Ressourcen wirklich genutzt werden dürfen und nicht einfach weggespart werden. Die Qualitätsfrage wird von den Expert:innen als Chance und auch als Risiko diskutiert. Generative KI ermöglicht es zweifellos, Qualitätsstandards automatisiert zu überprüfen und sicherzustellen. Auf der anderen Seite müssen künstlich generierte Textprodukte immer

von einem Menschen kritisch begutachtet werden. Fantasierende Maschinen liefern mitunter plausible Antworten, die aber schlichtweg falsch sind.

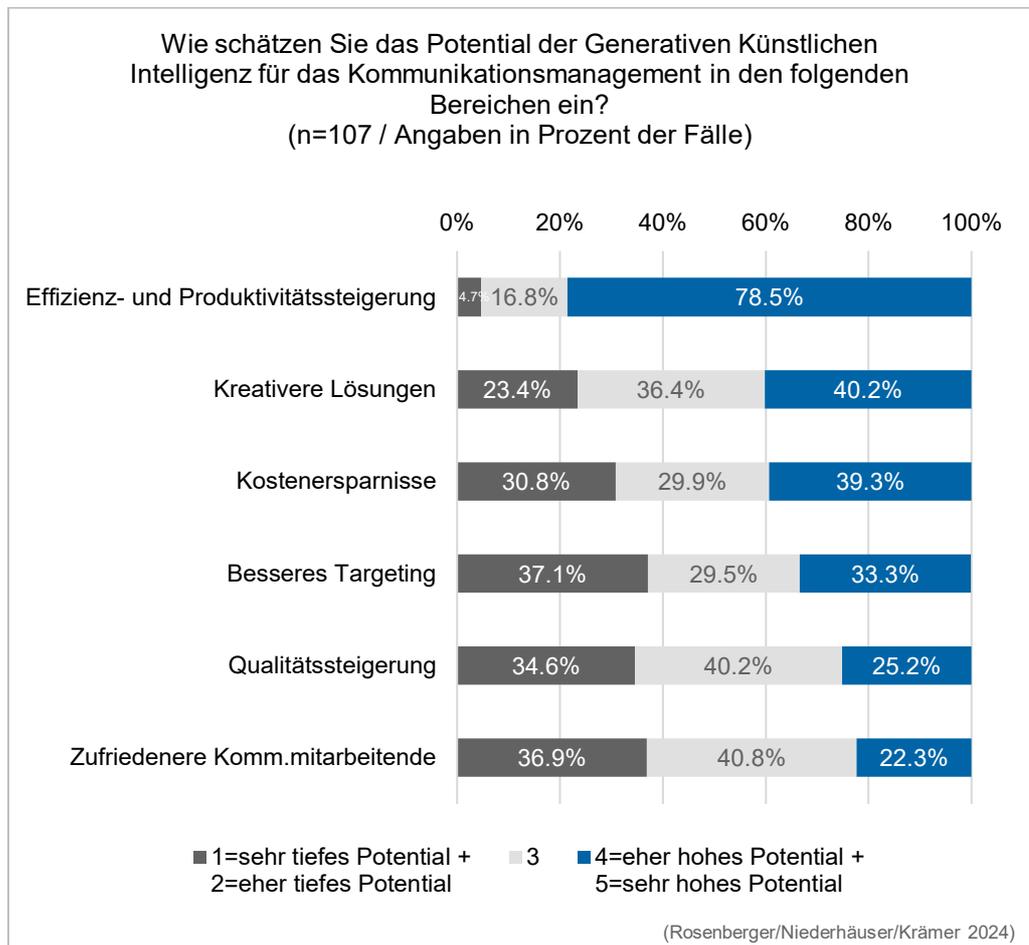


Abbildung 10: Potential von Generativer KI für das Kommunikationsmanagement. Online-Befragung von CCOs 2024

Ein Experte sieht in der Generativen KI eine Chance für die Kommunikationsabteilung, sich intern bei diesem Thema als Kompetenzzentrum zu positionieren. Damit sei die Möglichkeit verbunden, tiefer in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens einbezogen zu werden.

Die Expert:innen und die online befragten CCOs sind sich aber auch der vielfältigen Risiken der Generativen KI bewusst. Die in der Gesellschaft breit geführte Diskussion um Fake News, die durch die neuen Technologien vervielfacht werden könnten, bereitet auch den Kommunikationsabteilungen Sorgen. So könnten Shitstorms gegen einzelne Unternehmen in bisher unbekanntem Ausmass ausgelöst werden, zum Beispiel mit gefälschten Bildern oder Videos:

«Die Risiken rund um Deepfakes müssen unbedingt im Auge behalten werden. Es ist mittlerweile so einfach, ein Fake-Video eines CEOs zu erstellen.» (Marie-Christine Schindler, Beraterin für Online-PR und strategische Kommunikation)

Rechtliche und ethische Fragen stehen ebenfalls weit oben auf der Sorgenliste der Kommunikationsprofis. Risiken in Bezug auf Urheberrechtsfragen und Datenschutz beschäftigen die Unternehmen sehr und sind auch vielfach der Grund für einen eher zurückhaltenden Einsatz Generativer KI. Eine Expertin bezeichnet es als ungelöstes Problem, sicherzustellen, dass Mitarbeitende des Unternehmens und von beauftragten Agenturen keine vertraulichen Informationen nach aussen tragen. Die Ethikexpertin weist darauf hin, dass die Inhalte der Sprachmodelle auch in verbesserten Versionen nie ganz zuverlässig sein werden, da die Generative KI eben mit Wahrscheinlichkeiten arbeite. Ihre grösste Sorge ist aber eine, die über die Unternehmen hinaus eine gesellschaftliche Dimension hat:

«Die Stereotypen sind in den Sprachmodellen stärker vorhanden als in der Realität. Dies führt zu potenziellen Diskriminierungen.» (Cornelia Diethelm, Expertin für Digitale Ethik und Unternehmerin)

Der befragte Rechtsexperte sieht diverse rechtliche Risiken, glaubt aber nicht, dass es allzu viele Regulierungen braucht. Viele Fragen seien eher gesellschaftlicher als rechtlicher Natur. Die Erwartung der Menschen an die totale Transparenz – sowohl auf Seite der Anbieter von Sprachmodellen als auch auf Seite der Unternehmen und Nutzer:innen – sei übertrieben. Man könne und müsse nicht alles transparent machen.

«Die totale Transparenz betreffend Einsatz von KI ist eine übertriebene Erwartung. Jeder von uns setzte schon unbemerkt KI im rechtlichen Sinne ein, ob beim Diktieren ins Handy, der Texterkennung von einem Scan oder der Übersetzung eines Textes. Wer verlangt ernsthaft, dass solche Alltagsnutzungen deklariert werden?» (David Rosenthal, Partner, VISCHER)

Die Angst vieler Kommunikationsprofis vor Klagen wegen Urheberrechtsverletzungen, wenn sie Generative KI einsetzen, sind seiner Ansicht nach übertrieben. Wenn man gewisse Schutzvorkehrungen treffe, dann sei das kein Problem. Für eine Urheberrechtsverletzung müsse beispielsweise bei einem automatisiert generierten Bild das für das KI-Training benutzte Bild originär erkennbar sein.

Der Rechtsexperte sieht den Menschen, nicht die Technik nach wie vor im Zentrum:

«Für die Ergebnisse Generativer KI und den sorgsamen Umgang damit sind wir Menschen, nicht die Technik verantwortlich. Das umfasst ebenso das Trainingsmaterial wie die Prüfung der Richtigkeit und Tauglichkeit des KI-Outputs für den jeweiligen Zweck.» (David Rosenthal, Partner, VISCHER)

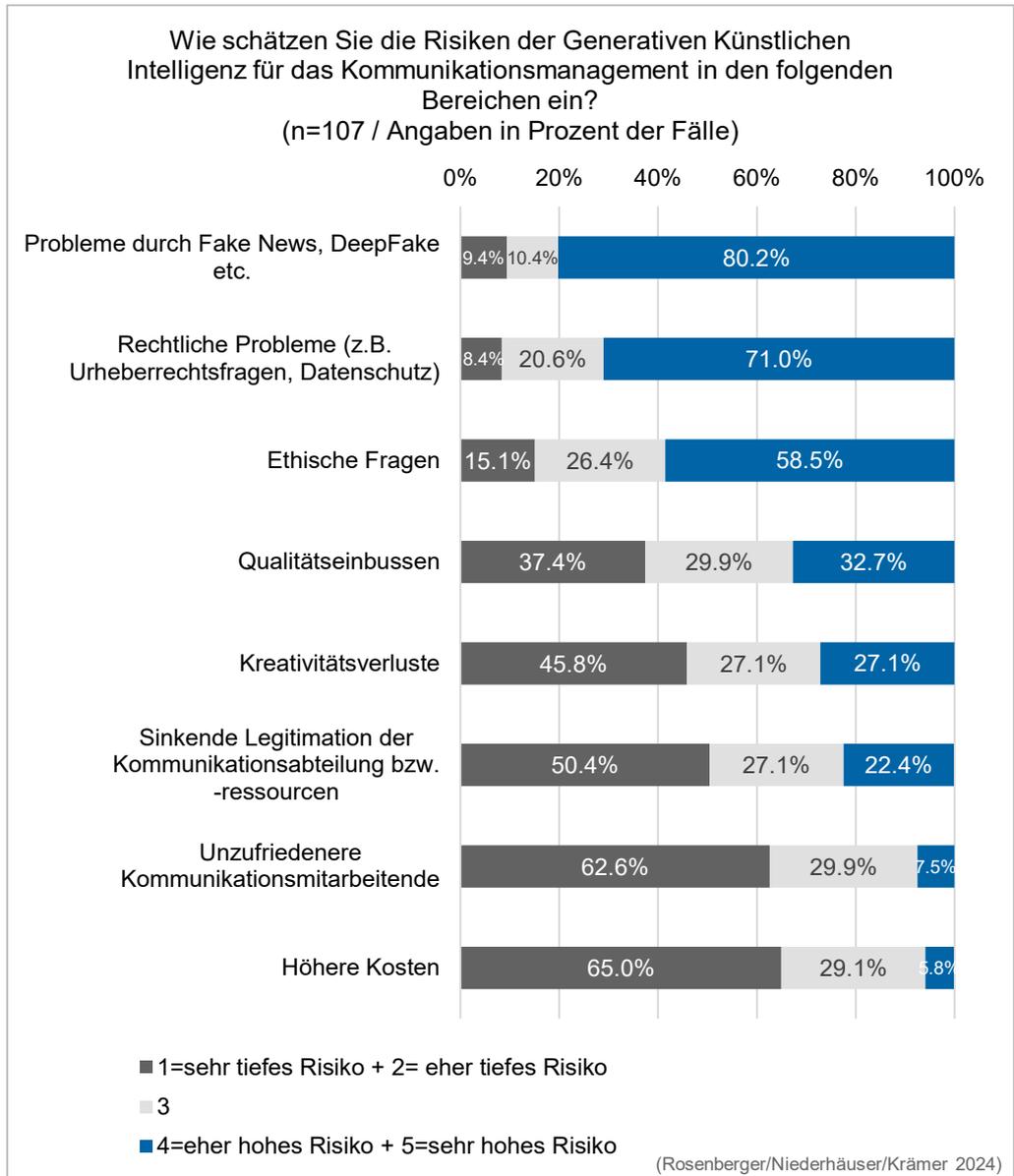


Abbildung 11: Risiken von Generativer KI für das Kommunikationsmanagement. Online-Befragung CCOs 2024

## 5.11 Entwicklung der Generativen KI

### Auf einen Blick

Generative KI wird Teil des beruflichen Alltags. ▪ Weitere Durchbrüche werden erwartet. ▪ KI-Nutzung setzt breite Digitalisierung der Kommunikationsabteilung voraus. ▪ Adaptionfähigkeit wird eine Schlüsselrolle spielen. ▪ Grosse Chancen ergeben sich für das Wissensmanagement.

«Meine einzige Prognose mit Sicht auf drei Jahre ist, dass diejenigen im Wettbewerb gewinnen werden, die Neues rasch implementieren und adaptieren können.» (Michael Schlechtriem, Vice President Communication Strategy & Development, Deutsche Telekom AG)

«Was passiert, wissen wir nicht. Wir versuchen primär, uns adaptiver zu machen, nicht einfach KI-fähiger. Denn nach der Generativen KI wird wieder etwas Neues kommen.» (Max Lederer, Chief Innovation Officer, Jung von Matt)

Von den Expert:innen eine Prognose zu erhalten, welchen Stellenwert die Generative KI in der Kommunikationsarbeit in drei Jahren haben wird, erweist sich als schwierig. So sind sich die Expert:innen uneinig, ob nach der ersten Euphorie rund um die Generative KI eine Phase der Ernüchterung kommen wird. Einig sind sich alle, dass die Technologie in drei Jahren mit Sicherheit im Alltag angekommen sein und der Einsatz von Generativer KI als völlig normal angesehen werde. Man geht allerdings auch von weiteren Um- und Durchbrüchen aus, zum Beispiel bei der Videogenerierung durch KI, die noch am Anfang steht. Die Adaptionfähigkeit der Kommunikationsabteilung und ihrer Mitarbeitenden wird zum wichtigsten Erfolgsfaktor.

Ein Experte weist darauf hin, dass die sinnvolle Nutzung von KI eng mit der generellen Digitalisierung des Kommunikationsmanagements verknüpft ist:

«Das Interesse der Kommunikationsabteilungen, sich mit KI an die Spitze zu setzen, ist riesengross. Aber KI ohne Daten macht nun mal keinen Sinn. Das heisst, man wird nicht darum herumkommen, die Digitalisierung der Kommunikationsabteilung voranzutreiben.» (Thomas Mickeleit, Kommunikationsberater Digitale Transformation)

Die Expert:innen sind sich einig, dass die Modelle leistungsfähiger sein werden, dass die Unternehmen standardisierte Business-Lösungen implementieren werden (wohl die meisten Microsoft-basiert) und dass sich im Unternehmen die Art der Zusammenarbeit verändern wird. Was bleiben wird, ist der menschliche Mehrwert, der immer dort zu finden ist, wo die Maschine nicht übernehmen kann. Dem Wissensmanagement wird eine grosse Zukunft vorhergesagt: Durch die Integration interner Datenbanken auf einer einzigen Plattform wird das Wissen im Unternehmen endlich für alle zugänglich.

Dass die Maschine den Menschen ersetzen wird, befürchtet niemand:

«Die Angst, ersetzt zu werden, habe ich wirklich gar nicht. Wir müssen uns einfach mit der neuen Technologie auseinandersetzen, wie mit jeder neuen Technik. In drei Jahren wird Generative KI zum Alltag gehören und vielleicht wird man es gar nicht mehr KI nennen.» (Kai Rolker, Head of Group Communications, Clariant International Ltd.)

## 6 Kommunikation in der digitalen Transformation

Neben Fragen zum Fokusthema Generative Künstliche Intelligenz wurden den CCOs auch 2024 wieder weitere Fragen zur Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation gestellt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Umfrage 2024 beschrieben und, wo aussagekräftig, mit Angaben zu den Entwicklungen im Zeitverlauf (Befragung 2020-2022-2024) ergänzt.

Die Struktur folgt dabei dem in Kapitel [4.5](#) beschriebenen Framework zur Rolle der Kommunikation in der digitalen Transformation. Nach den Erkenntnissen zur Selbsteinschätzung bezüglich des digitalen Transformationsgrades wird auf die Mikroebene (Kommunikationsabteilung), dann die Mesoebene (Organisation) und schliesslich die Makroebene (Stakeholder) eingegangen. Zudem werden die zentralen Kompetenzen sowie Herausforderungen für CCOs beleuchtet.

### 6.1 Selbsteinschätzung bezüglich digitaler Transformation

#### Auf einen Blick

Die Mehrheit der CCOs gibt für die digitale Transformation der eigenen Organisation und der Kommunikationsabteilung einen mittleren Wert an. Im Vergleich zu den Vorjahren ist der Anteil der Organisationen, die weiter fortgeschritten sind, wieder gesunken. Markant mehr Organisationen sehen sich wieder am Anfang der Entwicklung.

In der Online-Befragung 2024 wurde zum vierten Mal in Folge erhoben, wie die Befragten den Entwicklungsstand ihres Unternehmens und ihrer Kommunikationsabteilung bezüglich der digitalen Transformation beurteilen. Hierzu wurde um eine Selbsteinschätzung auf einer zehnstufigen Skala von (1=noch ganz am Anfang bis 10=weit fortgeschritten) gebeten.

In der Studie 2022 beurteilten die Kommunikationsverantwortlichen ihre eigene Kommunikationsabteilung auf dem Weg zur digitalen Transformation etwas weiter fortgeschritten als das ganze Unternehmen. Ein derartig klares Bild ergibt sich 2024 nicht. Zwar ist der Wert für eine fortgeschrittene Beurteilung für die Kommunikationsabteilungen leicht höher (16.7%) als die für das Unternehmen (12.2%), gleichzeitig ist aber auch der Wert für die am Anfang stehenden Kommunikationsabteilungen höher (20.2%) als bei den Unternehmen (15.7%). Klar ist allerdings, dass die Mehrheit der CCOs sowohl den digitalen Transformationsgrad der Kommunikationsabteilung als auch jenen des Unternehmens mit einem mittleren Wert (4 bis 7) beurteilt. Bei der Betrachtung unterschiedlicher Abteilungs- und Organisationsgrößen sowie Organisationstypen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung.

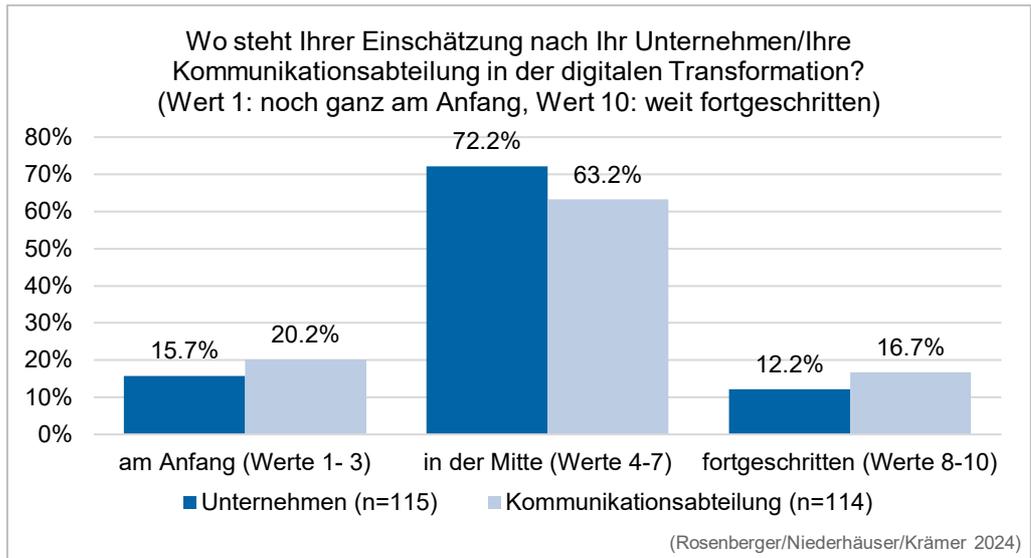


Abbildung 12: Kommunikationsabteilungen und Unternehmen in der digitalen Transformation im Vergleich. Online-Befragung CCOs 2024

Spannend ist allerdings der Blick auf die Entwicklung in den letzten vier Jahren. Während im Jahr 2020 noch 23.5% der CCOs angaben, dass ihre Kommunikationsabteilung einen fortgeschrittenen Transformationsgrad hat (Werte 8-10), sind es im Jahr 2024 nur noch 16.7%. Auch in der Mitte sehen sich mit 63.2% weniger als noch in den Studien 2022 (73.8%) und 2020 (72.9%). Dass die Beurteilung sich hier klar verändert hat, wird aber insbesondere beim Blick auf die CCOs deutlich, die angeben, dass ihre Kommunikationsabteilung noch am Anfang steht (Werte 1-3). Waren es hier 2020 und 2022 weniger als 5%, kommen im Jahr 2024 ein Fünftel der CCOs zu diesem Fazit.

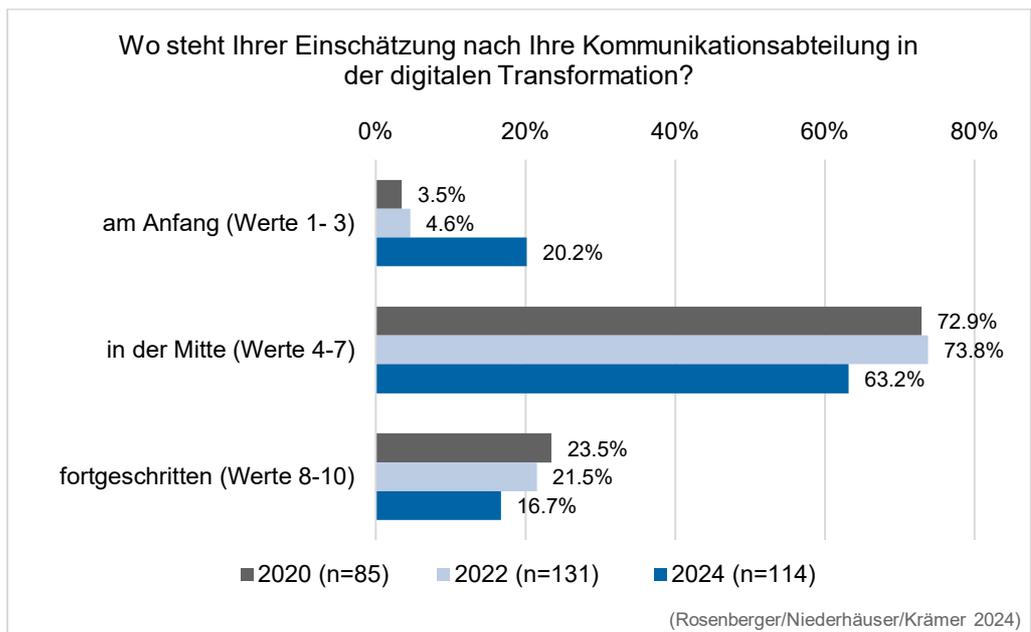


Abbildung 13: Kommunikationsabteilung in der digitalen Transformation im Zeitverlauf. Online-Befragung von CCOs 2020, 2022, 2024

Während sich von 2020 bis 2022 diese Tendenz schon leicht abzeichnete, wird mit der aktuellen Befragung noch einmal klar, dass die digitale Transformation eben kein Zustand, sondern ein kontinuierlicher Prozess für Organisationen und deren Kommunikationsabteilungen ist. Es ist zu vermuten, dass sich die Massstäbe hier nicht zuletzt durch die rasanten Entwicklungen im Bereich von KI-Technologien verschoben haben. Das, was vor vier Jahren noch als fortgeschritten galt, ist heute überholt bzw. Status-quo.

Ein ähnliches Bild zeigt sich für die Beurteilung der Unternehmenstransformation. Der Prozentsatz der Organisationen, die sich in der Transformation fortgeschritten sehen, hat von 2020 bis 2024 abgenommen: von 28.2% im Jahr 2020 zu 12.2% in der Befragung 2024. Auch hier sieht sich die Mehrheit 2024 bei einem mittleren Wert von 4 bis 7 (72.2%).

## 6.2 Mikroebene: die Kommunikationsabteilung

### Auf einen Blick

Das Corporate-Newsroom-Modell ist weiterhin die häufigste Organisationsform von Kommunikationsabteilungen. ▪ Web- und Social Media Analytics sowie Medienanalysen werden flächendeckend eingesetzt. Die systematische Nutzung dieser Daten, um Stakeholderverhalten zu antizipieren oder für ein mögliches Micro-Targeting, nimmt allerdings weiter ab. ▪ Automatisierung wird vor allem im Rahmen von Analytics und Content-Übersetzungen genutzt. Content-Erstellung und -Bearbeitung gewinnen an Stellenwert.

Im Verständnis des in Kapitel [4.5](#) 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 vier zentralen 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 Themen wie Influencer-Engagement sollten hier Berücksichtigung finden.

Auf *technologischer* Ebene stehen die Evaluation, Einführung und Etablierung von digitalen Technologien und Tools im Fokus.

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).

Und 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 2020 und 2022 der Newsroom-Ansatz. Ein Drittel der CCOs geben an, dass sie ihre Ressourcen nach Themen und Kanälen planen. An zweiter Stelle folgen Mischformen (24.3%). Bei einem Fünftel der Befragten ist die Abteilung nach Disziplinen organisiert (20%). Im Zeitverlauf von 2020 bis 2024 zeigt sich Folgendes: 1. Der Anteil an Kommunikationsabteilungen, die nach dem Newsroom-Ansatz aufgestellt sind, hält sich konstant bei einem Drittel. 2. Mischformen haben seit 2020 zugenommen, von 16.6% auf 24.3%. 3. Der Anteil der Abteilungen, die nach Zielgruppen strukturiert sind, nimmt immer weiter ab und ist mittlerweile verschwindend gering (2020: 9.4% und 2024: 4.3%).



Abbildung 14: Organisationsform der Kommunikationsabteilungen. Online-Befragung CCOs 2024

Bei der Verteilung der Organisationsform kann dabei kein signifikanter Unterschied zwischen den Organisationstypen ausgemacht werden. Wie zwei Jahre zuvor spielt – wenig überraschend – allerdings die Anzahl der Kommunikationsmitarbeitenden eine Rolle. Während 45.6% der Abteilungen mit 6 und mehr Mitarbeitenden nach dem Newsroom-Ansatz funktionieren, sind es bei den kleinen Kommunikationsabteilungen mit unter 6 Mitarbeitenden nur 21.2%. Hier dominieren Mischformen (35.1%).

Eine wichtige Schnittstelle im Hinblick auf die Gestaltung der digitalen Transformation kann für die Kommunikationsabteilung die Funktion des Chief Digital Officer (CDO) sein. Knapp 43% der befragten Organisationen haben eine solche Stelle eingerichtet. 14.3% mit der Bezeichnung CDO. In den anderen 28.6% wird diese Stelle anders betitelt bzw. von anderen Funktionen wahrgenommen. Genannt wurde hier u.a. Leitung IT oder Chief Information Officer.

Bezüglich der Ausgestaltung der Kommunikationsarbeit wurden die CCOs auch danach gefragt, wie in der Kommunikationsabteilung mit digitalen *Technologien* umgegangen wird. Bei einem Blick auf die eingesetzten Analytics-Tools zeigt sich, dass Web- und Social-Media-Analytics am häufigsten verwendet werden (87% und 83.5%). Darauf folgen mit 70% die Medienanalysen. Während die ersten beiden Analytics-Formen im Vergleich zu 2022 in etwa gleichgeblieben sind, hat die Verbreitung von klassischen Medienanalysen abgenommen. Im Jahr 2022 lag der Wert noch bei 90.2% und damit an erster Stelle. Nur 4.3% der Organisationen setzen Analytics-Tools im Jahr 2024 überhaupt nicht regelmässig ein.

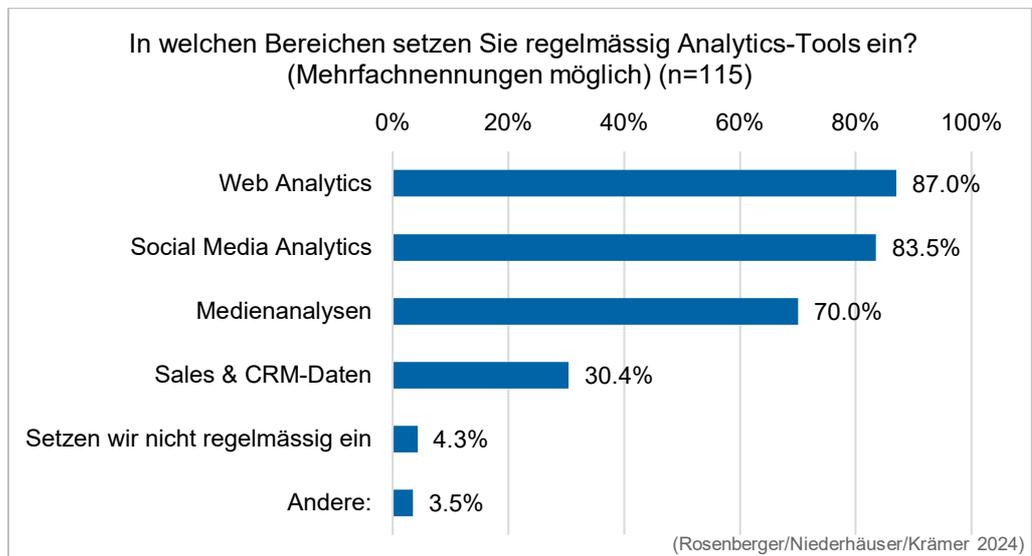


Abbildung 15: Eingesetzte Analytics-Tools. Online-Befragung von CCOs 2024

Ein Vorteil der gesammelten Daten ist es, Stakeholderverhalten antizipieren zu können. Im Hinblick auf eine stark individualisierte Ansprache von heterogenen Zielgruppen (Targeting) also ein vermeintlicher Vorteil im Hinblick auf die Effektivität von Massnahmen. Im Vergleich der Befragungen 2020, 2022 und 2024 zeigt sich allerdings, dass der Anteil an Kommunikationsabteilungen abgenommen hat, die Predictive Analytics systematisch nutzen: von 16.5% (2020) auf 7.1% (2024). Dementsprechend hat sich auch der Anteil der Organisationen erhöht, die Daten gar nicht zum Antizipieren von Stakeholderverhalten nutzen. In der aktuellen Studie geben 37.2% der CCOs an, dass dieses Vorgehen in ihrer Kommunikationsabteilung keine Rolle spielt.

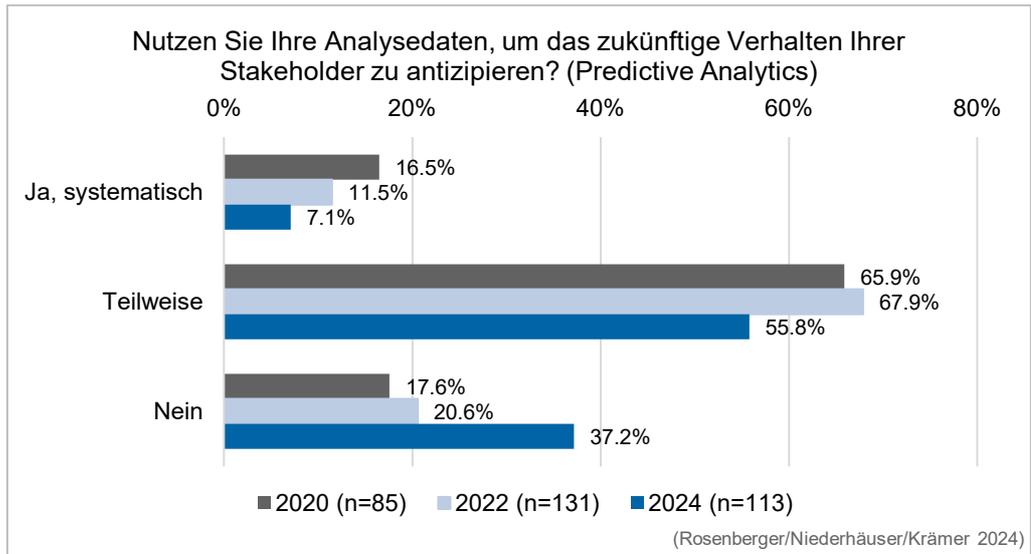


Abbildung 16: Nutzung von Analysedaten, um Stakeholderverhalten zu antizipieren (Predictive Analytics). Online-Befragung CCOs 2024

Mittlerweile ist in vielen Bereichen eine Automation der Kommunikation möglich. Die Zahl der Technologien und Tools nimmt stetig zu. Daher stellt sich die Frage, welchen Stellenwert die Automation in den Kommunikationsabteilungen hat.

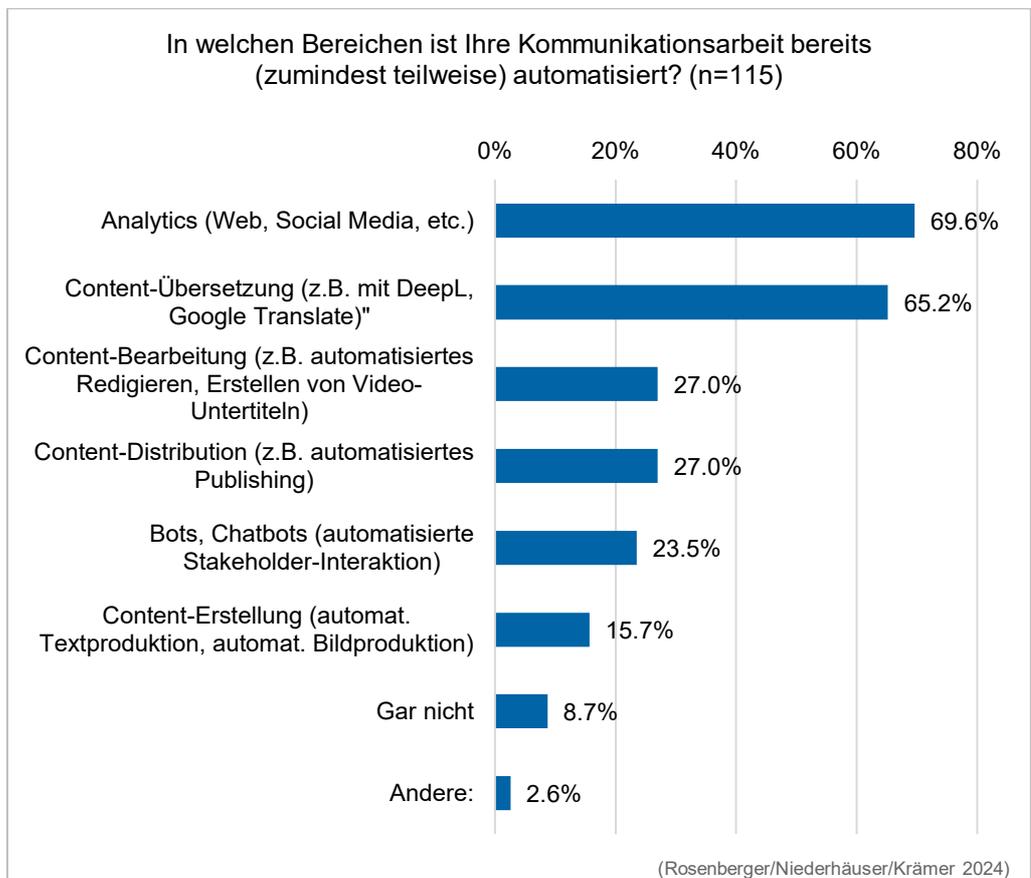


Abbildung 17: Automatisierung Kommunikationsarbeit. Online-Befragung von CCOs 2024

Für das Jahr 2024 zeigt sich, dass Automation vor allem für die bereits zuvor genannten Analytics (69.6%) sowie Content-Übersetzungen (65.2%) verwendet wird. Etwas weniger als ein Drittel der Befragten setzt automatisierte Content-Bearbeitung und Content-Distribution ein (je 27%). Fast ein Zehntel der Kommunikationsabteilungen arbeitet gar nicht mit Automatisierung.

Im Hinblick auf die Zeitachse von 2020 bis 2024 hat sich Einiges getan. Insbesondere Content-Übersetzungen haben gewonnen: von 37.6% im Jahr 2020 zu 65.2% im Jahr 2024. Ebenfalls zugenommen hat die Content-Bearbeitung (von 12.9% auf 27%) und die Content-Erstellung (von 1.2% auf 15.7%). Dafür nutzen im Jahr 2024 weniger Kommunikationsabteilungen die Möglichkeit der automatisierten Content-Distribution als noch 4 Jahre zuvor (27% statt 38.3%).

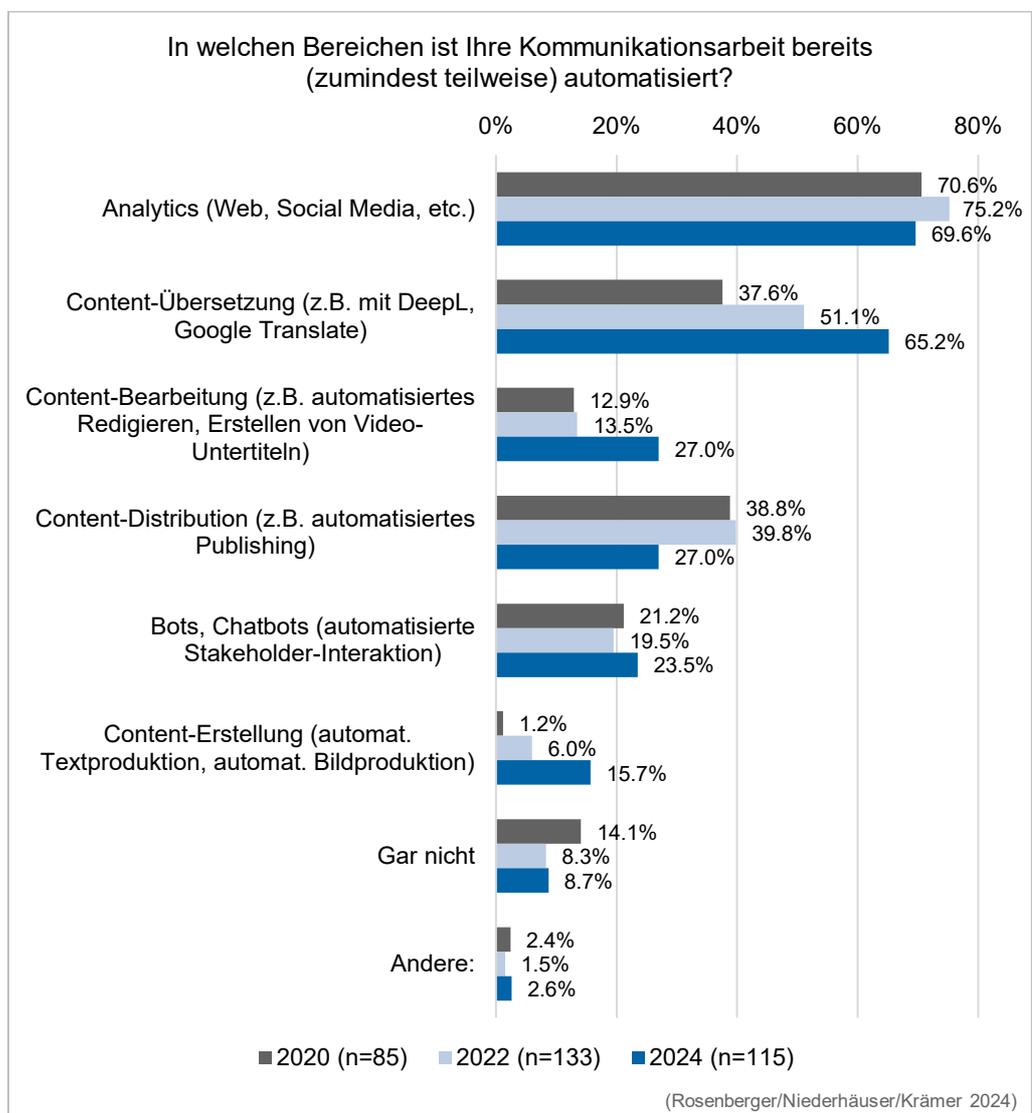


Abbildung 18: Automatisierung Kommunikationsarbeit im Vergleich. Online-Befragungen von CCOs 2020, 2022, 2024

### 6.3 Mesoebene: Unternehmen

#### Auf einen Blick

Der Anteil der Organisationen, die ihre Mitarbeitenden aktiv für den Umgang mit Social Media befähigen, hat weiter zugenommen. Am häufigsten kommen dabei schriftliche Richtlinien zum Einsatz. ▪ Als Kommunikations- und Kollaborationstool dominiert weiterhin Microsoft Teams. Social Intranets werden wichtiger. Der Trend geht hin zur systematischen und umfangreichen Befähigung der Mitarbeitenden für diese Plattformen. ▪ Bei dem Einsatz von Mitarbeitenden als Botschafter:innen gibt es keine grosse Veränderung: Blogger:innen spielen kaum eine Rolle, etwas mehr als 50% der Organisationen setzt Mitarbeitende als Botschafter:innen auf Social Media ein.

Auf der Mesoebene kann Kommunikation die digitale Transformation der Organisation mitgestalten und begleiten. Zentrale Aufgaben umfassen die Beratung von Führungskräften, die Förderung der Kommunikationsfähigkeiten aller Mitarbeitenden sowie die Moderation interner Diskurse.

Im Hinblick auf die Befähigung der Mitarbeitenden für den Umgang mit sozialen Medien zeigt sich, dass schriftliche Richtlinien weiterhin am häufigsten eingesetzt werden. Etwas mehr als zwei Drittel der befragten Organisationen arbeitet damit (71.3%). An zweiter und dritter Stelle stehen die Förderung des Austauschs mit sehr aktiven Mitarbeitenden (40%) sowie Online-Schulungen (38.3%).

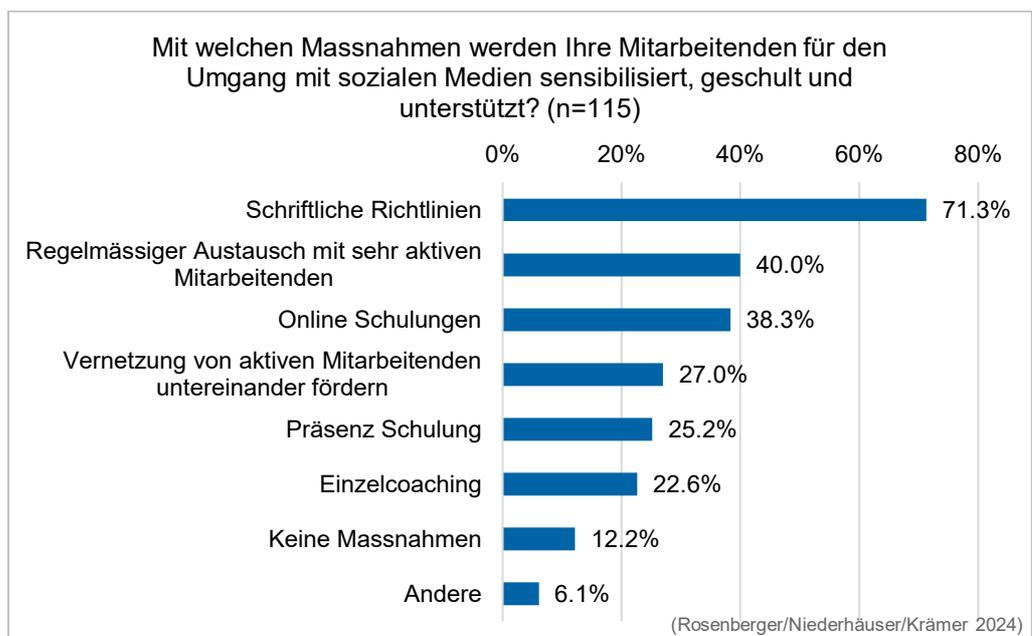


Abbildung 19: Interne Unterstützungsmassnahmen für den Umgang mit sozialen Medien. Online-Befragung von CCOs 2024

Auch bei der Studie 2022 belegten diese drei Möglichkeiten die ersten drei Plätze. Verändert hat sich allerdings der Anteil der Organisation, die angeben, gar keine Massnahmen durchzuführen. Waren es 2022 noch fast 20%, sind es jetzt nur noch knapp 12%.

Die geschulten Kommunikationsfähigkeiten werden aber nicht nur für externe Kommunikationskanäle gebraucht, auch intern kommen verschiedenste Kommunikations- und Kollaborationsplattformen zum Einsatz. Wie auch in der Studie 2022 arbeitet die Mehrheit der befragten Organisation im Jahr 2024 mit einer Microsoft-Teams-Lösung (85.2%). Während zwei Jahre zuvor nur 45.5% der Befragten über ein Social Intranet in ihrer Organisation verfügten, sind es nun fast zwei Drittel (63.5%). Weitere Video-Plattformen nutzen 42.6% der Befragten.

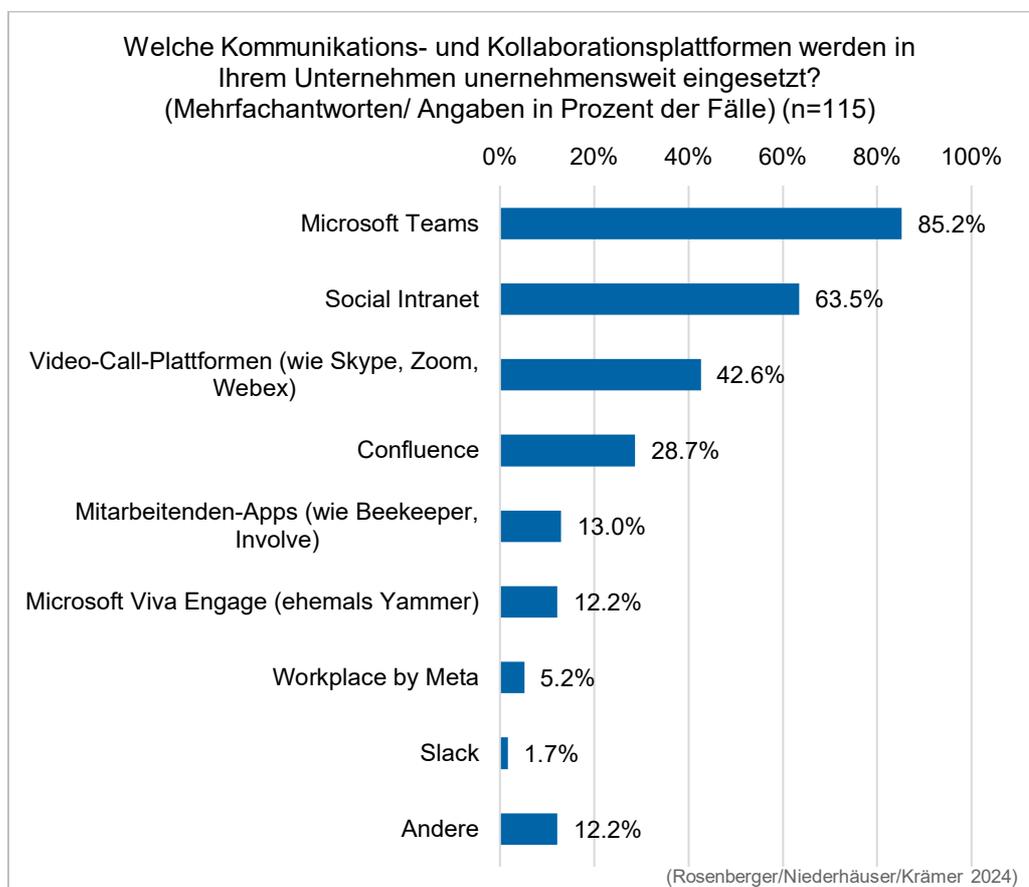


Abbildung 20: Interne Kommunikationsplattformen in Unternehmen. Online-Befragung von CCOs 2024

Unterschiede zeigen sich bezüglich Organisationsgrösse und -typ. Auch im Jahr 2024 haben eher grössere Organisationen mit plus 1000 Mitarbeitenden (n=66) ein Social Intranet (71.2%) als kleinere Organisationen mit bis zu 1000 Mitarbeitenden (n=49/ 53.1%). Allerdings liegen die Prozentzahlen bei beiden Gruppen weit über den Zahlen von 2022. Bei den grossen Organisationen ist der Anteil derer, die ein Social Intranet einsetzen, von 56% auf 71.2% und bei den kleineren Organisationen von 29.8% auf 53.1% gestiegen. Der Stellenwert von Social Intranets nimmt im Berufsfeld also weiter zu. Mitarbeitenden-Apps (wie Beekeeper, Involve) scheinen

eher ein Thema für grössere Organisationen zu sein. Hier liegt der Anteil bei 16.7%. Bei den Organisationen mit weniger als 1000 Mitarbeitenden nur bei 8.2%. Noch eindeutiger ist das Bild beim Einsatz von Microsoft Viva Engage (ehemals Yammer): Bei den kleineren Organisationen liegt der Anteil bei 2%. Demgegenüber setzen 19.7% der grösseren Organisationen diese Technologie-Lösung ein.

Bei einem Vergleich zwischen Unternehmen (n=59) und Verwaltungen (n=30) lässt sich Folgendes festhalten: 1. Microsoft Teams wird markant häufiger in Unternehmen eingesetzt (Unternehmen: 91.5%, Verwaltungen: 66.7%). 2. Beim Social Intranet geht die Schere noch weiter auseinander. Während 81.4% der Unternehmen ein Social Intranet haben, sind es bei den Verwaltungen nur 33.3%. 3. Einzelne Video-Call-Plattformen (wie Skype, Zoom, Webex) sind dafür eher ein Teil der Kommunikationspraxis in Verwaltungen (Unternehmen: 37.3%, Verwaltungen: 66.7%). Die Vermutung liegt nahe, dass hier ein Zusammenhang zur Nutzung von Microsoft Teams liegt. Während Unternehmen häufig die dort integrierte Video-Telefonie-Funktion nutzen, werden in Verwaltungen allenfalls eher Einzellösungen verwendet. 4. Microsoft Viva Engage (ehemals Yammer) wird von 20.3% der Unternehmen und nur von 3.3% der Verwaltungen genutzt.

Bezüglich der Befähigung für diese Plattformen zeigt sich, dass der Trend hin zur systematischen und umfangreichen Befähigung der Mitarbeitenden geht. So ist der Anteil der Organisationen, die keine Befähigungsmassnahmen durchführen, gesunken: von fast 10% im Jahr 2020 zu aktuell knapp 5%. Zudem geben mittlerweile über die Hälfte der CCOs an, dass die Mitarbeitenden mit einem breiten Rollout unterstützt und sensibilisiert werden. Im Jahr 2020 waren es nur 36% der Organisationen, die so agiert haben. Das lässt vermuten, dass das Verständnis dafür, dass die Einführung von digitalen Technologien (nicht nur kommunikativ) begleitet werden muss, weiter zugenommen hat.

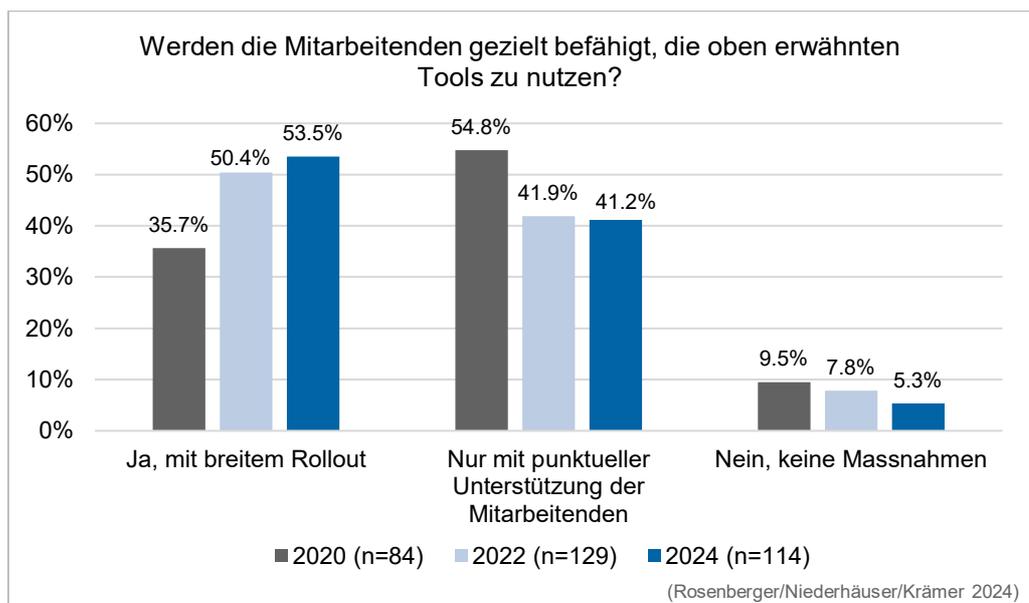


Abbildung 21: Befähigung der Mitarbeitenden für Plattformen. Online-Befragung CCOs 2020, 2022, 2024

Die Hälfte der Organisationen animiert ihre Mitarbeitenden, auf sozialen Medien für die Organisation aktiv zu sein. Mehrheitlich als soziale Botschafter:innen (52.2%), in wenigen Fällen als Blogger:innen (5.2%). Diese Zahlen sind von 2020 bis 2024 relativ konstant geblieben. Verwaltungen sind weiterhin etwas zurückhaltender als Unternehmen (börsenkotiert/nicht börsenkotiert). Während 61% der befragten Wirtschaftsunternehmen mit Mitarbeitenden als soziale Botschafter:innen arbeiten, sind es bei den Verwaltungsorganisationen im Jahr 2024 nur 26.7%.

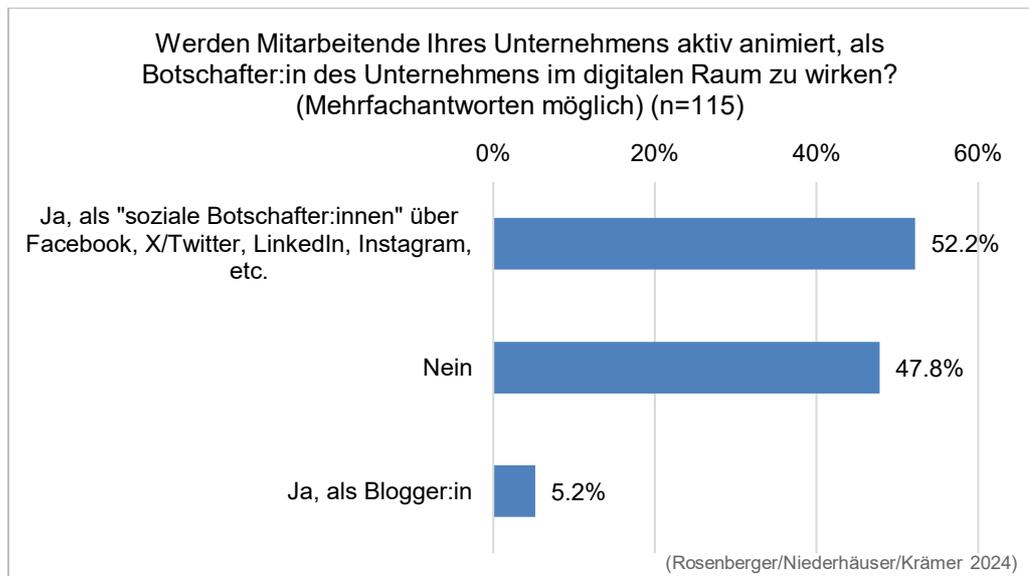


Abbildung 22: Mitarbeitende als soziale Botschafter:innen. Online-Befragung CCOs 2024

## 6.4 Makroebene: Akzeptanz in Markt und Gesellschaft

### Auf einen Blick

Intern sprechen fast alle Organisationen Themen der digitalen Transformation/der Digitalisierung an. Extern findet bei 13% keine Kommunikation hierzu statt. Intern steht das Thema Datensicherheit/Datenschutz an erster Stelle. Die weiteren Themen unterscheiden sich je nach Organisationstyp. Für Unternehmen ist das Thema Künstliche Intelligenz besonders relevant, für Verwaltungen die Einführung von neuen Organisations- und Zusammenarbeitsformen. In der externen Kommunikation stehen bei Unternehmen Digitale Initiativen an erster Stelle, bei Verwaltungen die Digitalstrategie der Organisation. Externe Social-Media-Influencer:innen haben bei der Mehrheit der Organisationen wenig bis keine Bedeutung.

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.

### Digitalisierung und digitale Transformation in der internen Kommunikation

Schaut man sich an, welche Themen zur Digitalisierung und/oder digitalen Transformation intern gegenüber den Mitarbeitenden in den letzten zwölf Monaten kommuniziert wurden, stehen Aspekte wie Datensicherheit/-Schutz (79.1%), die Digitalstrategie der Organisation (66.1%) und das Thema Künstliche Intelligenz (60.9%) weit vorne. Im Vergleich mit den Studien 2020 und 2022 haben diese Themen auch noch einmal an Relevanz gewonnen. Bei den Themen Datensicherheit und Digitalstrategie hat sich die Prozentzahl der Organisationen, die diese Aspekte in der internen Kommunikation behandeln, um etwa 20% seit 2020 erhöht. Der Aspekt Künstliche Intelligenz wurde in den vorhergehenden Studien zwar noch nicht abgefragt, aber auch hier kann davon ausgegangen werden, dass das Thema prozentual an Relevanz gewonnen hat.

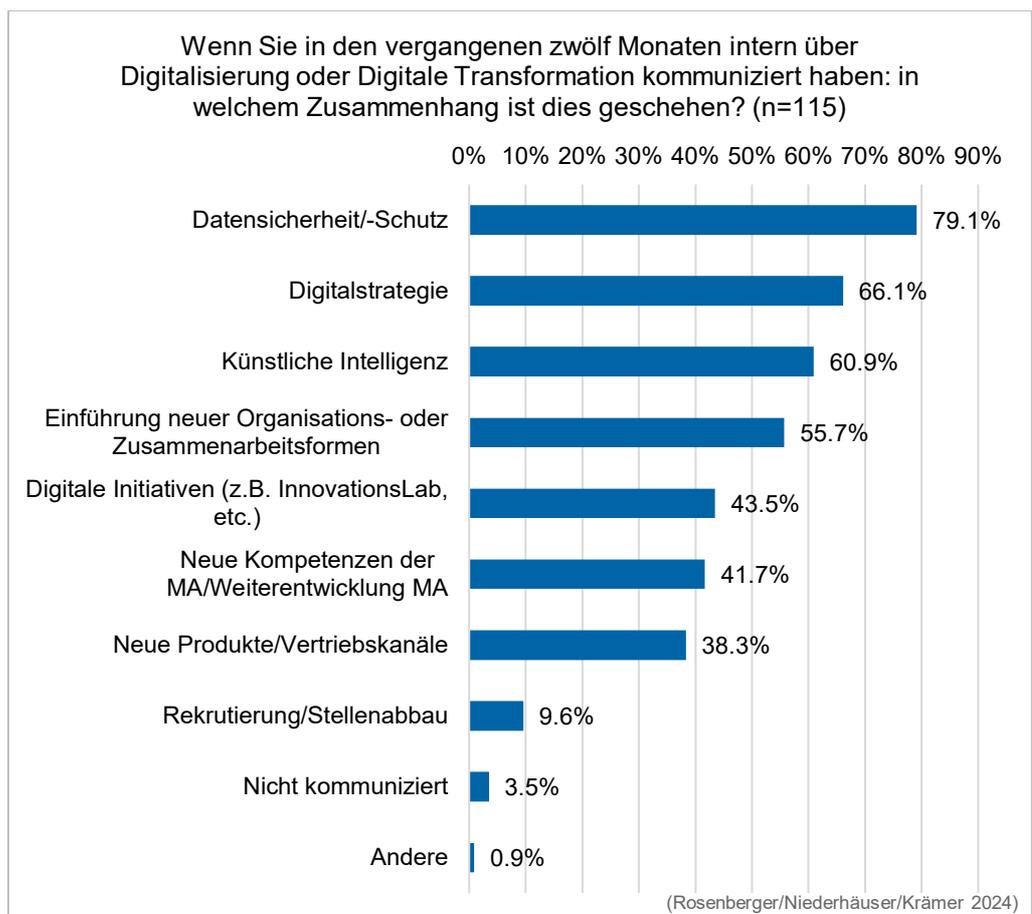


Abbildung 23: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (intern). Online-Befragung von CCOs 2024

Es gibt aber auch Themen, zu denen im Vergleich weniger kommuniziert wird: Einführung neuer Organisations- und Zusammenarbeitsformen (minus 13.7%), Digitale Initiativen (minus 17.7%), neue Kompetenzen der Mitarbeitenden/Weiterentwicklung (minus 8.9%), neue Produkte/Vertriebskanäle (minus 17%). Dass insbesondere die Themen Organisations- und Zusammenarbeitsformen sowie neue Produkte/Vertriebskanäle weniger kommuniziert werden, hängt vermutlich damit zusammen, dass hier nach dem damals zwingenden Wandel durch die Corona-Pandemie eine gewisse Konsolidierung eingetreten ist. So oder so scheinen Kommunikationsabteilungen aber ihre Aufgabe, die Mitarbeitenden im digitalen Wandel mitzunehmen, sehr ernst zu nehmen. Nur in 3.5% der Organisationen werden Digital-Themen gar nicht intern kommuniziert.

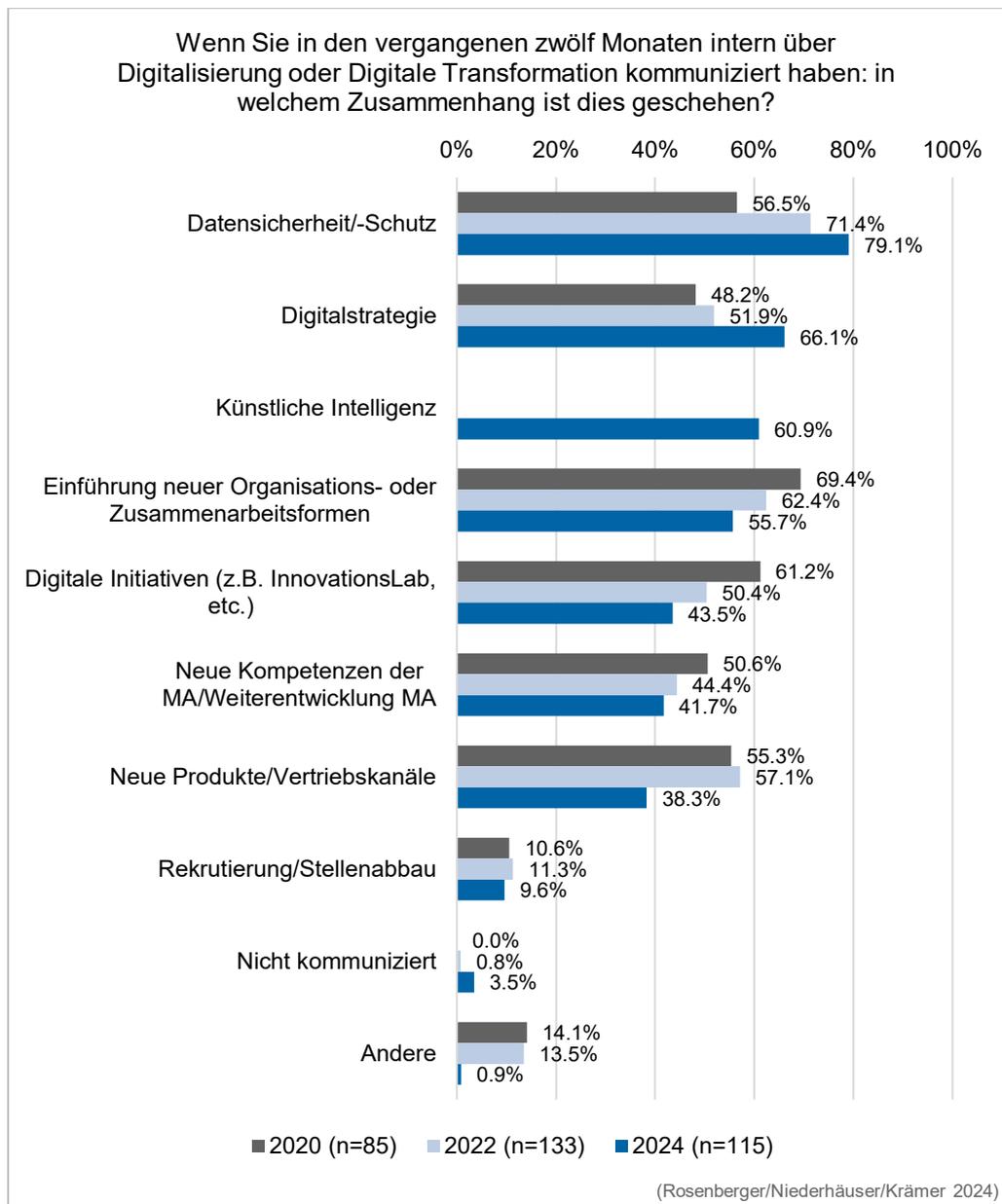


Abbildung 24: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (intern). Online-Befragung von CCOs 2020, 2022, 2024

Bei einem Vergleich von Verwaltungen (n=30) und Unternehmen (n=59) zeigt sich, dass bei beiden Organisationstypen intern am häufigsten über Datensicherheit/-schutz kommuniziert wird (Verw.: 80% / U.:74.6%). Während bei Verwaltungen danach die Themen Digitalstrategie (70%) und Einführung neuer Organisations- und Zusammenarbeitsformen (66.7%) folgen, steht bei Unternehmen die Thematisierung von Aspekten der Künstlichen Intelligenz (67.8%) noch vor dem Thema Digitalstrategie (64.4%). Insbesondere Kommunikation zum Thema KI findet in Verwaltungen markant weniger statt (40% statt 67.8% bei Unternehmen).

### Digitalisierung und digitale Transformation in der externen Kommunikation

Auch in der externen Kommunikation hat es im Vergleich zu den Jahren 2020 und 2022 Verschiebungen bei der Thematisierung von Aspekten der Digitalisierung und/oder der digitalen Transformation gegeben. Neu an erster Stelle steht die Digitalstrategie. 46.1% der befragten Organisationen behandeln dieses Thema in der Kommunikation mit ihren externen Stakeholdern. An zweiter und dritter Stelle finden sich neue Produkte/Vertriebskanäle (37.4%) sowie Digitale Initiativen (33.9%). Allerdings ist der Anteil der Organisationen, die über die letztgenannten Themen extern kommuniziert, stark gesunken (minus 21.4% und minus 10.8% seit 2020).

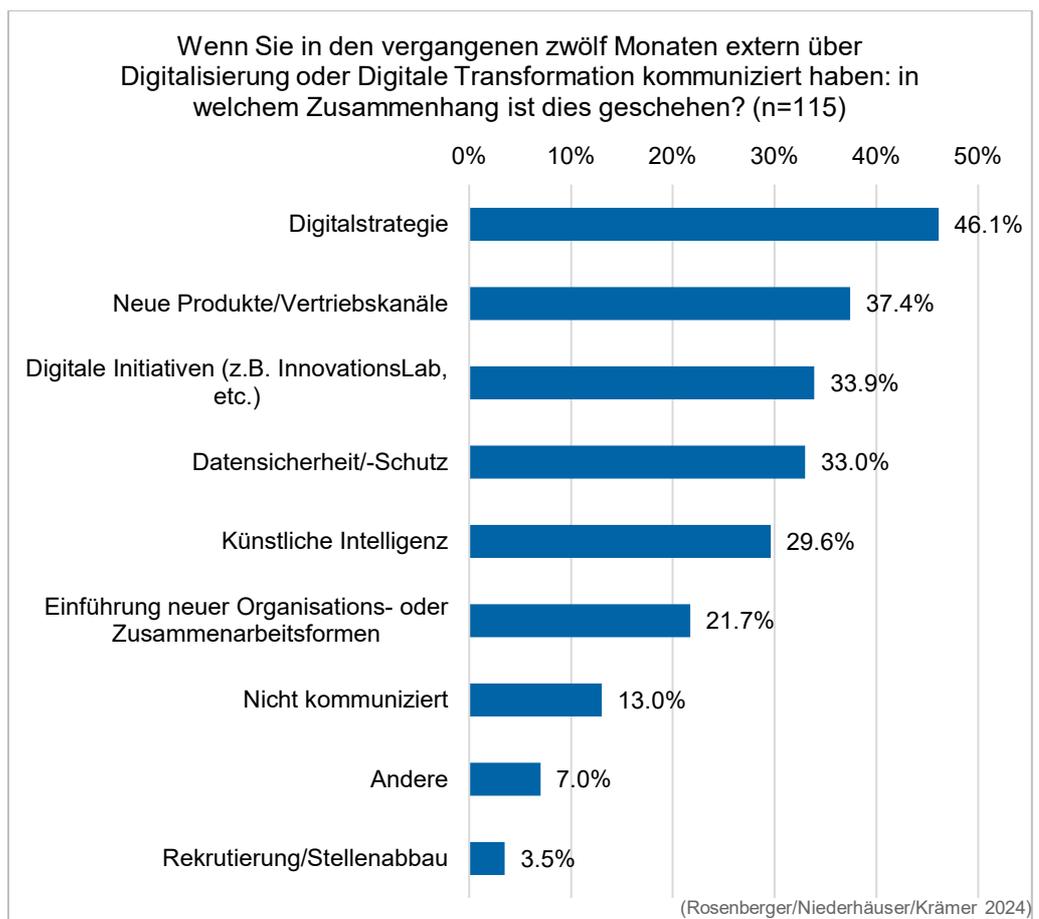


Abbildung 25: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (extern). Online-Befragung von CCOs 2024

Generell wird im Vergleich zur internen Kommunikation von einer grösseren Anzahl von Organisationen extern gar nicht über digitale Themenbereiche kommuniziert. 13% der CCOs geben das so an. Zudem wird kein Thema von mehr als 50% der Befragten als relevanter Zusammenhang in der externen Kommunikation genannt.

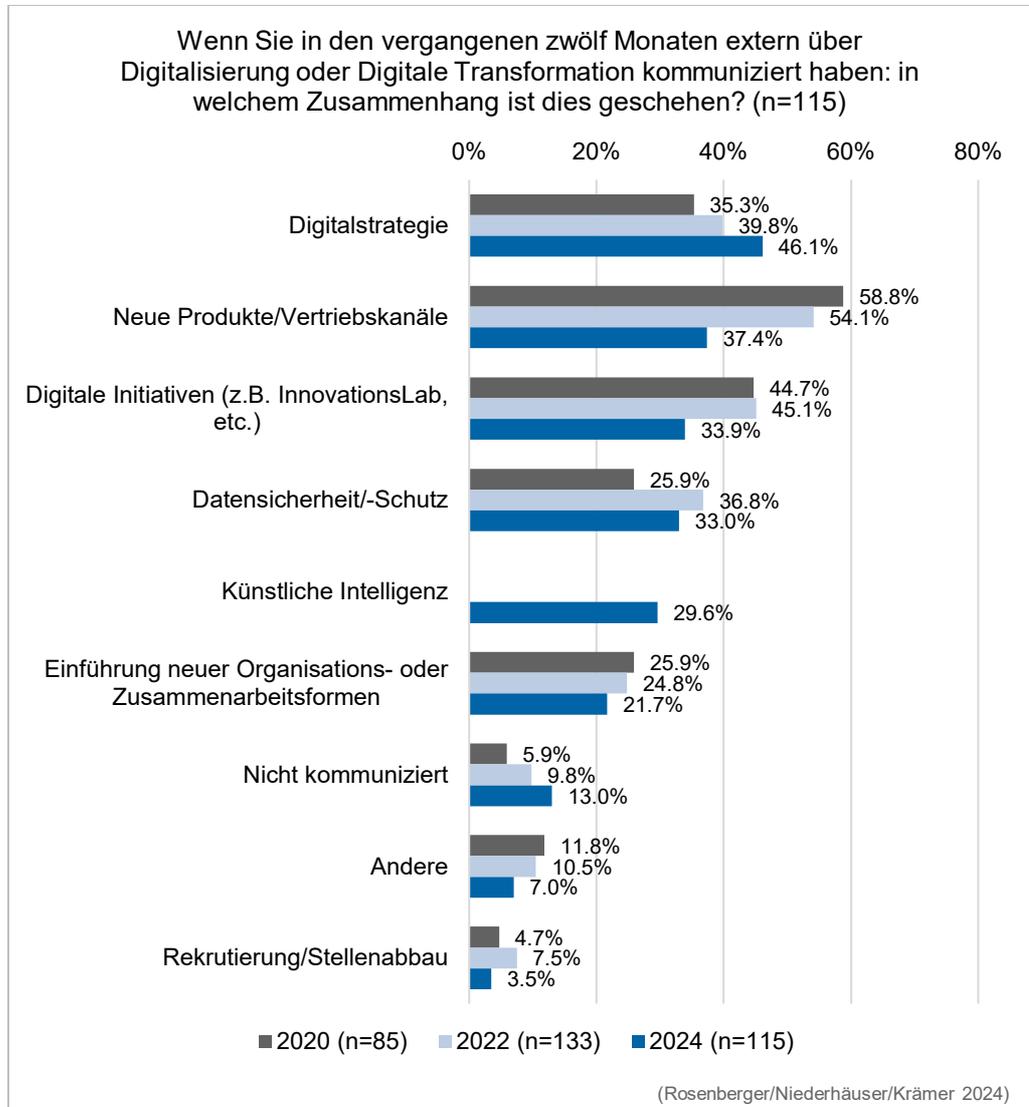


Abbildung 26: Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (extern). Online-Befragung von CCOs 2020, 2022, 2024

Bei einem Vergleich von Verwaltungen (n=30) und Unternehmen (n=59) zeigt sich, dass einzelne Themen in den Organisationstypen einen unterschiedlichen Stellenwert haben. Die externen Top3-Themen bei Verwaltungen sind die Digitalstrategie (56.7%), Datensicherheit/-schutz (40%) sowie neue Produkte/Vertriebskanäle (33.3%). Bei Unternehmen stehen Digitale Initiativen an erster Stelle (49.2%), gefolgt von neuen Produkten/Vertriebskanäle (45.8%) und der Digitalstrategie (42.2%). Das Thema künstliche Intelligenz wurde in den letzten 12 Monaten von 37.3% der Unternehmen in der externen Kommunikation bespielt, aber nur von 13.3% der Verwaltungen.

Und auch Digitale Initiativen scheinen ein unternehmerisches Thema zu sein. 49.2% der Unternehmen geben an, darüber kommuniziert zu haben und nur 10% der befragten Verwaltungen. Wichtiger für Verwaltungen ist dafür das Thema Einführung neue Organisations-/Zusammenarbeitsformen (30%). Bei Unternehmen haben nur 13.6% dazu kommuniziert. Allenfalls ein Hinweis, dass Unternehmen hier einen Schritt voraus sind und dieses Thema schon hinter sich gelassen haben.

Zusammenfassend zeigt sich, dass für die interne und externe Kommunikation unterschiedliche thematische Schwerpunkte gelegt werden. Im Hinblick auf die Künstliche Intelligenz zeigt sich, dass dieses Thema in der internen Kommunikation eine markant grössere Rolle spielt. Während es hier 60.9% der Organisationen thematisieren, sind es extern nur 29.6%. Das passt zum Befund, dass viele Organisationen noch in der Experimentierphase stecken (siehe Kapitel 5). Aus der damit verbundenen Unsicherheit heraus, aber auch im Hinblick auf Kritik, entscheidet man sich allenfalls dazu, noch nicht proaktiv zu diesem Thema extern zu kommunizieren.

Um Unternehmensbotschaften in den externen Diskurs einzubringen, können Organisationen auch mit Social Media-Influencer:innen zusammenarbeiten. 60% der Befragten geben allerdings an, dass dies wenig bis gar keine Bedeutung für die eigene Organisation hat. 26.1% empfinden das Thema als wichtig, bearbeiten das Feld aber noch nicht systematisch. Nur in 12.2% der Organisationen sind Influencer:innen ein wichtiger Teil der Kommunikationsstrategie. Im Vergleich zu 2022 zeigt sich, dass der Anteil derjenigen, für die das Thema wenig bis keine Bedeutung hat relativ konstant bei etwa 60% bleibt. Allerdings hat sich der Anteil derjenigen, die Influencer:innen als Teil der Kommunikationsstrategie ansehen, verdoppelt (von 6.8 auf 12.2%) – wenn auch nur im kleinstelligen Bereich. Vermutlich zeigt das, dass es sich bei dieser Frage um einen Grundsatzentscheid handelt und, dass diejenigen Organisationen, die sich für eine Bearbeitung entschieden haben, ihre Aktivitäten zunehmend systematisieren.



Abbildung 27: Bedeutung externer Influencer:innen für Corporate Communications. Online-Befragung von CCOs 2024

## 6.5 Kompetenzen

Wenn sich Aufgaben und Rollen der Kommunikation in der digitalen Transformation von Organisationen wandeln, liegt die Vermutung nahe, dass sich unweigerlich auch das Kompetenzprofil von Kommunikationsmitarbeitenden verändert. Daher wurde in der Online-Befragung auch thematisiert, welche Fach- (FK), Methoden- (MK), Sozial- (SK) und Selbstkompetenzen (SelbstK) für CCOs zentral sind.

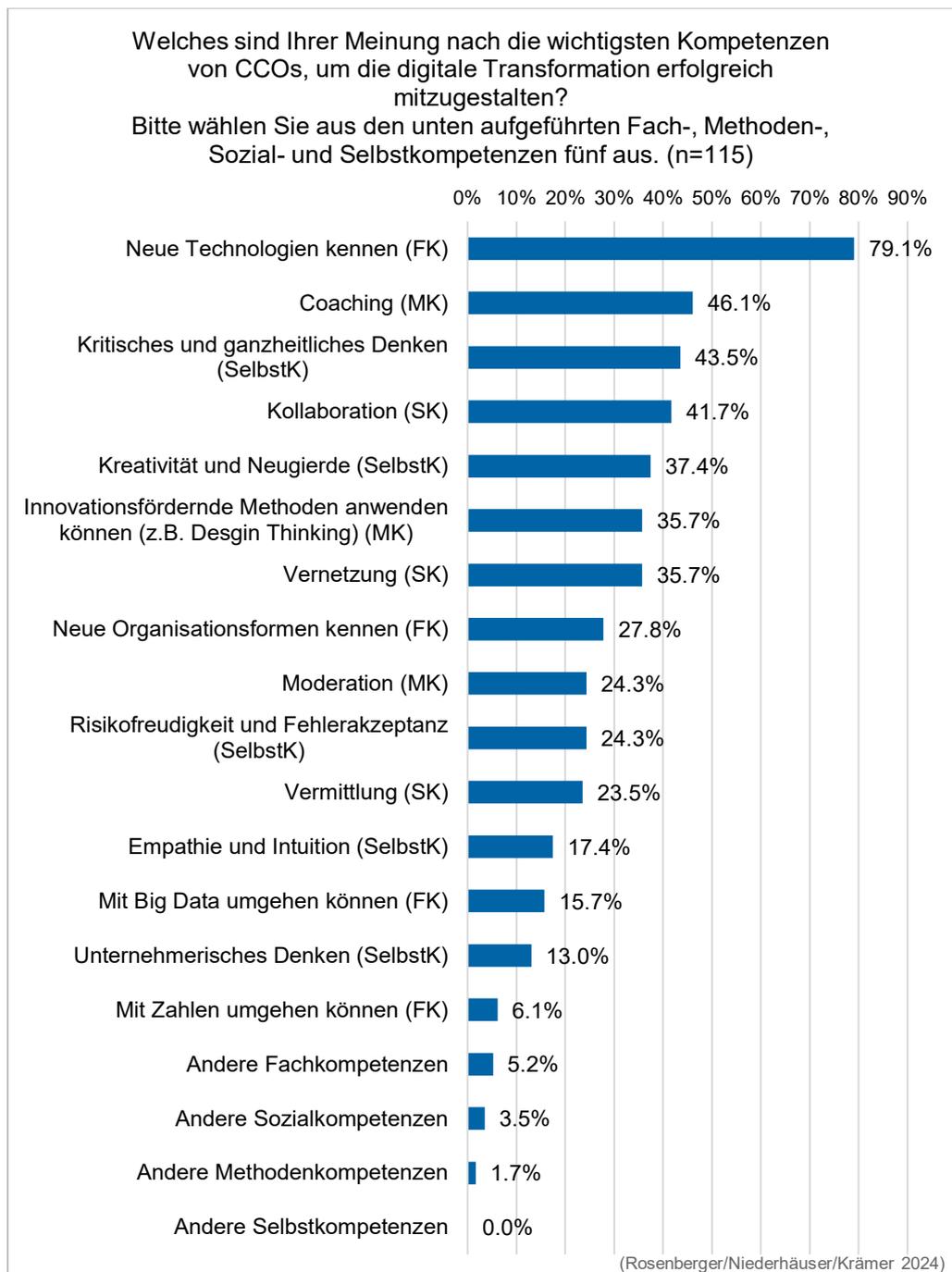


Abbildung 28: Kompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024

Bei einer Zusammenschau aller vier Kompetenzfelder zeigt sich, dass die Fachkompetenz, «neue Technologien zu kennen» unangefochten an erster Stelle steht (79.1%). Weitere Kernkompetenzen sind das «Coaching» (46.1%) als Methodenkompetenz, das «kritische und ganzheitliche Denken» (43.5%) als Selbstkompetenz sowie die Fähigkeit zur «Kollaboration» (41.7%) als Sozialkompetenz.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Online-Befragung der CCOs pro Kompetenzfeld dargestellt. Die Teilnehmenden nannten aus allen Feldern die jeweils fünf wichtigsten Kompetenzen für einen CCO, um die digitale Transformation erfolgreich mitzugestalten.

Im Bereich der Fachkompetenzen hat sich über die letzten vier Jahre nicht viel geändert. Auch im Jahr 2020 stand die Kompetenz «neue Technologien kennen» bereits an erster Stelle. Im Jahr 2024 sind es fast 80% der CCOs, die diese Kompetenz als besonders wichtig erachten. Frappant weniger Nennungen haben «Neue Organisationsformen kennen» (27.8%) sowie «mit Big Data umgehen können» (15.7%). Die Frage, wie sich neue Technologien auf die Kommunikation auswirken und der Druck, hier die eigenen Kompetenzen zu erweitern, scheint entsprechend ein Thema zu sein, dass viel Organisationen in der Breite beschäftigt.

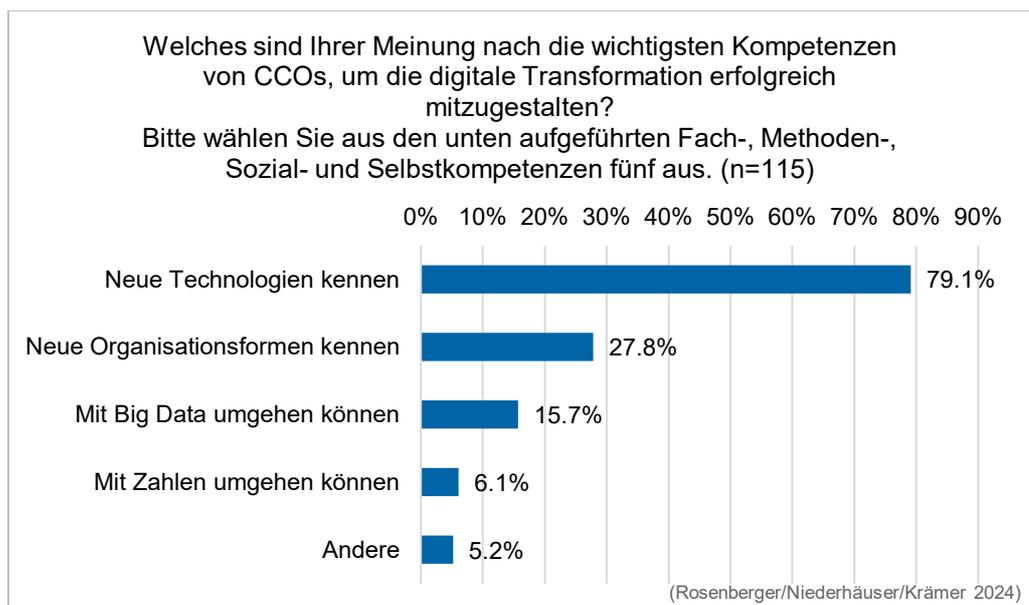


Abbildung 29: Fachkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024

Im Bereich der Methodenkompetenzen hat es seit 2020 eine Verschiebung gegeben. Damals stand noch die «Anwendung innovationsfördernder Methoden» an erster Stelle. Im Jahr 2024 ist die Fähigkeit, «Mitarbeitende und Vorgesetzte in Sachen Kommunikation zu coachen» nach vorne gerückt (46.1%).

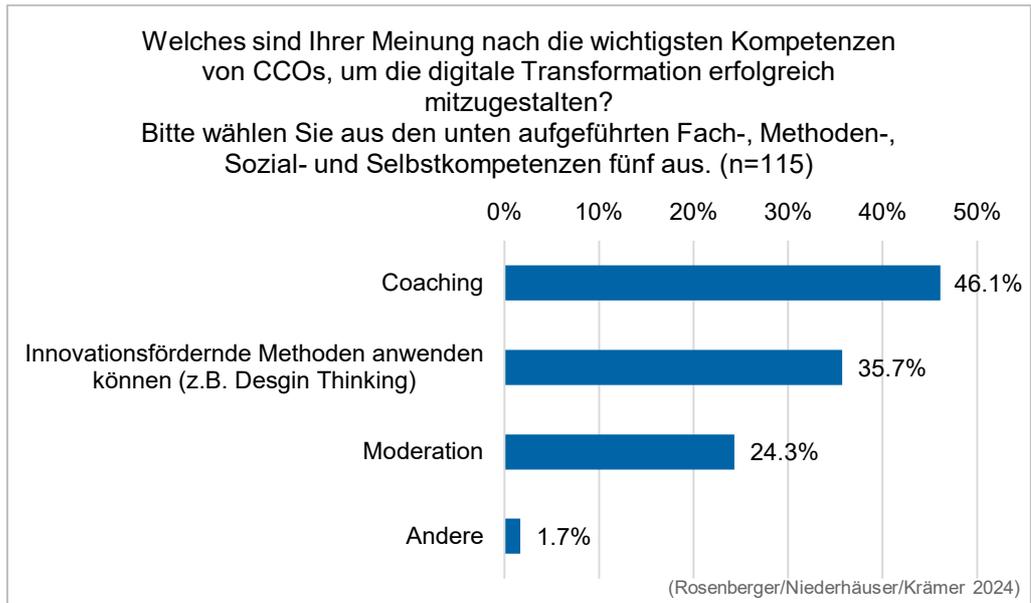


Abbildung 30: Methodenkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024

Bei den Selbstkompetenzen kommen CCOs an dem Thema «Kollaboration» nicht mehr vorbei. Etwas mehr als 40% sind der Meinung, dass es hier Kompetenzen braucht. An zweiter Stelle steht die «Vernetzung» (35.7%). Ein Viertel der CCOs ist der Meinung, dass Moderation ein wichtiger Teil des Kompetenzprofils ist.

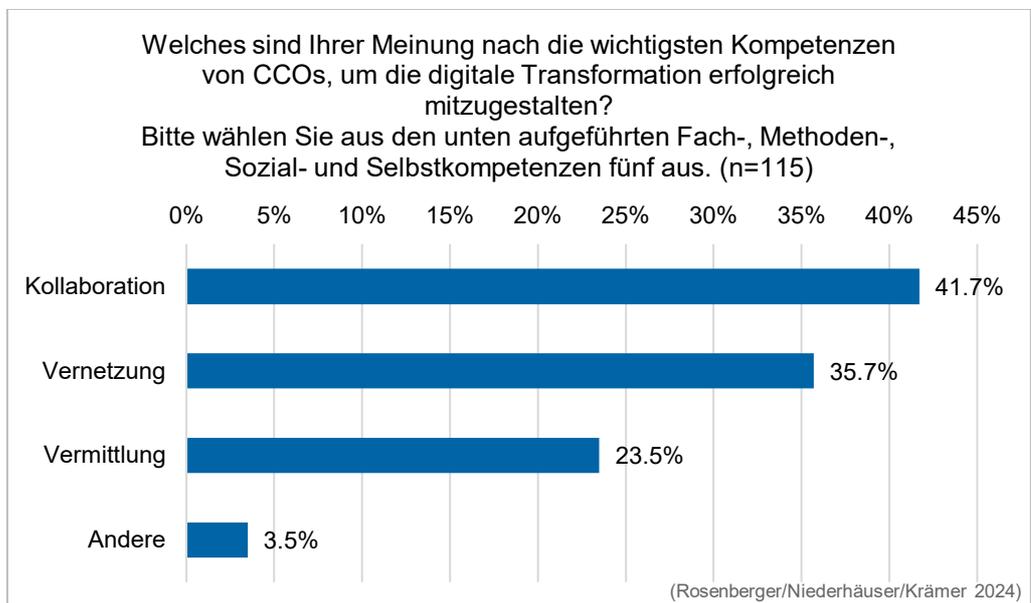


Abbildung 31: Sozialkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024

Spannend ist auch der Blick auf den Bereich der Sozialkompetenzen. Neu an erster Stelle ist hier das «kritische und ganzheitliche Denken» (43.5%), gefolgt von «Kreativität und Neugierde» (37.4%). Zwei traditionelle Werte für Kommunikationsverantwortliche, die also auch 2024 auf den vordersten Plätzen zu finden sind.

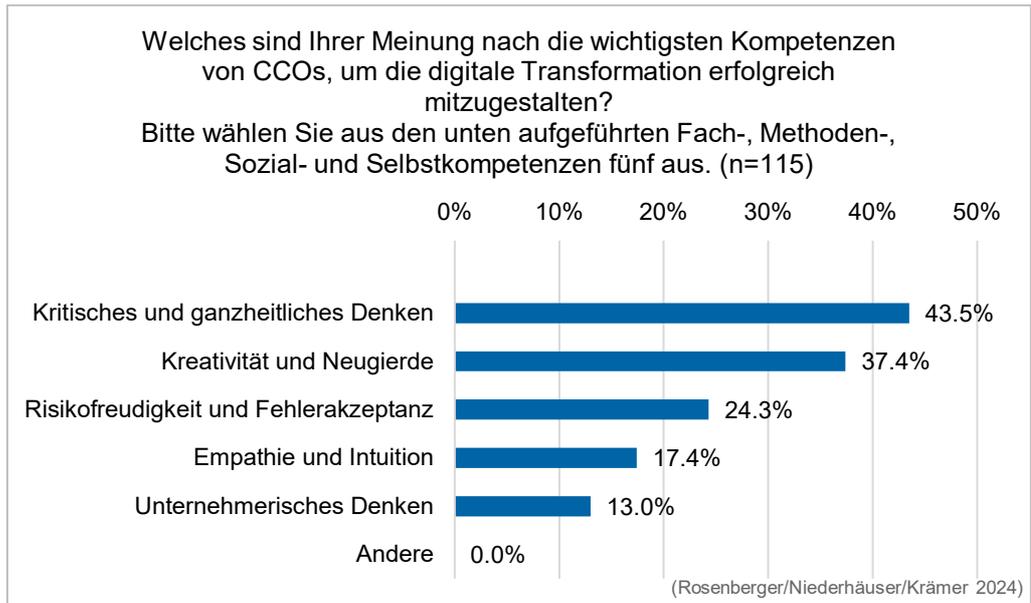


Abbildung 32: Selbstkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024

## 6.6 Herausforderungen

Wie geht es weiter für die Kommunikation in der digitalen Transformation? Welche Herausforderungen sehen die Kommunikationsverantwortlichen für die nächsten drei Jahre? Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass CCOs eine breite Palette an Herausforderungen für die Kommunikation sehen.

Mit Blick auf das Ranking der Themen zeigt sich auch hier die Dominanz des Technologie-Themas. Fast 50% der CCOs sind der Meinung, dass die Evaluation und Einführung neuer Technologien eine zentrale Herausforderung sein wird. Sicher eng damit verbunden ist die Befähigung der Mitarbeitenden für die digitale Kommunikation auf Platz 2 (39.1%). Darauf aufbauend geht es darum, Aufmerksamkeit im digitalen Raum für die Unternehmensbotschaften zu schaffen (34.8%). Die Kommunikationshoheit gegenüber anderen Organisationseinheiten behaupten zu müssen sowie der Erhalt von ausreichenden Budgets für die Kommunikationsarbeit wird nur von weniger als einem Zehntel der Organisationen als eine der drei wichtigsten Herausforderungen eingeschätzt.

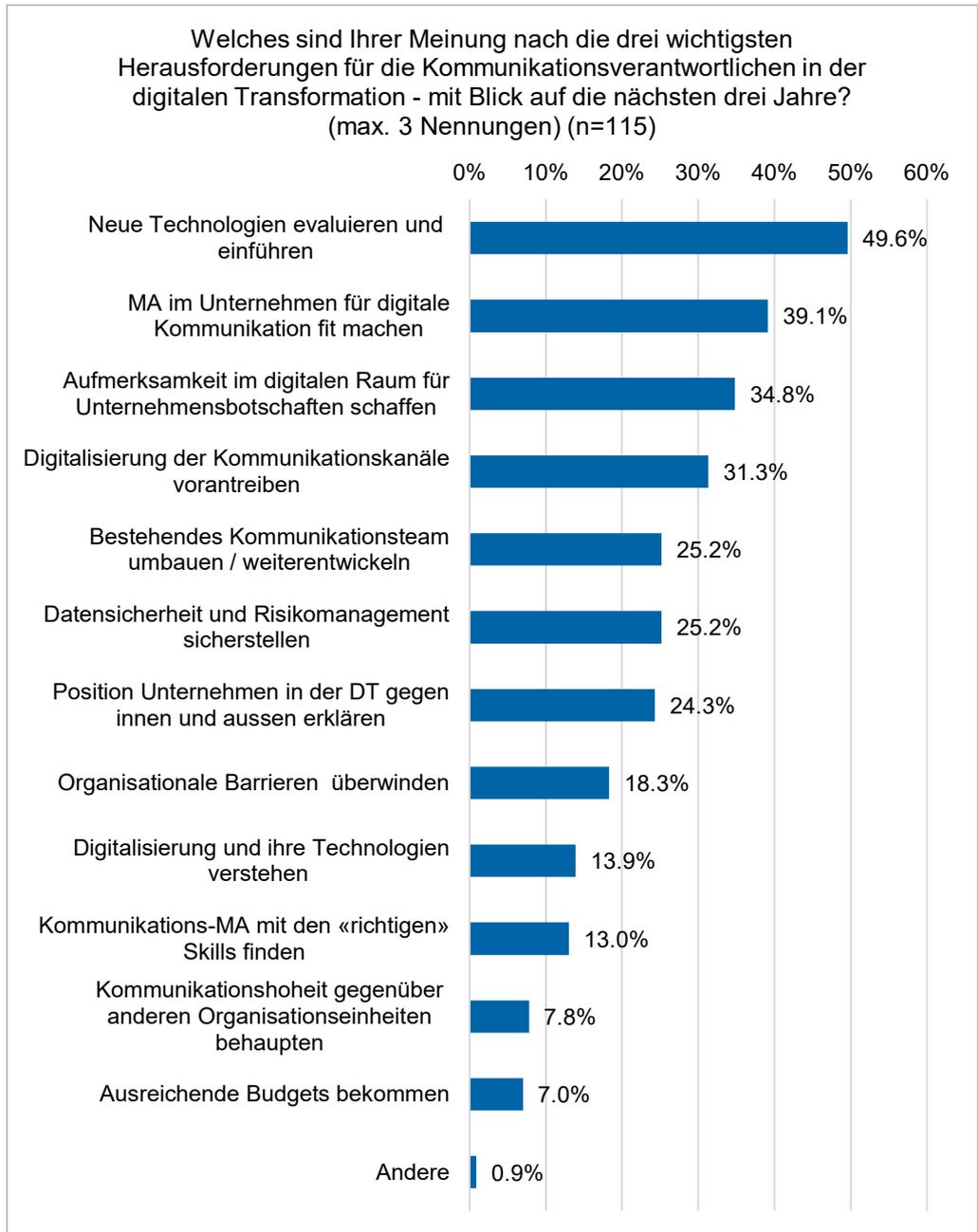


Abbildung 33: Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren. Online-Befragung von CCOs 2024.

Bei einem Vergleich der genannten Herausforderungen über die letzten vier Jahre wird deutlich, wie herausfordernd das Technologie-Thema geworden ist. Waren es im Jahr 2020 noch 16.5% der CCOs, die die «Evaluation und Einführung von neuen Technologien» als Herausforderung sahen, sind es 2024 mehr als doppelt so viele (49.6%). Ebenfalls zugenommen hat der Anteil der CCOs, die die Sicherstellung von Datensicherheit und Risikomanagement als wichtige Herausforderung sehen (2020: 12.9% / 2024: 25.2%). Die Schaffung von «Aufmerksamkeit im digitalen Raum für Unternehmensbotschaften» rangiert zwar in der Gesamtschau im Jahr 2024 nach wie vor auf Platz drei, dennoch haben dies weniger CCOs als bisher als

eine der wichtigsten drei Herausforderungen angegeben (von 43.5% im Jahr 2020 zu 34.8% 2024). Ebenfalls im Abwärtstrend: das bestehende Kommunikationsteam umbauen / weiterentwickeln (2020: 36.5% und 2024: 25.2%). Allenfalls ein Hinweis darauf, dass hier in den letzten Jahren schon stark investiert wurde.

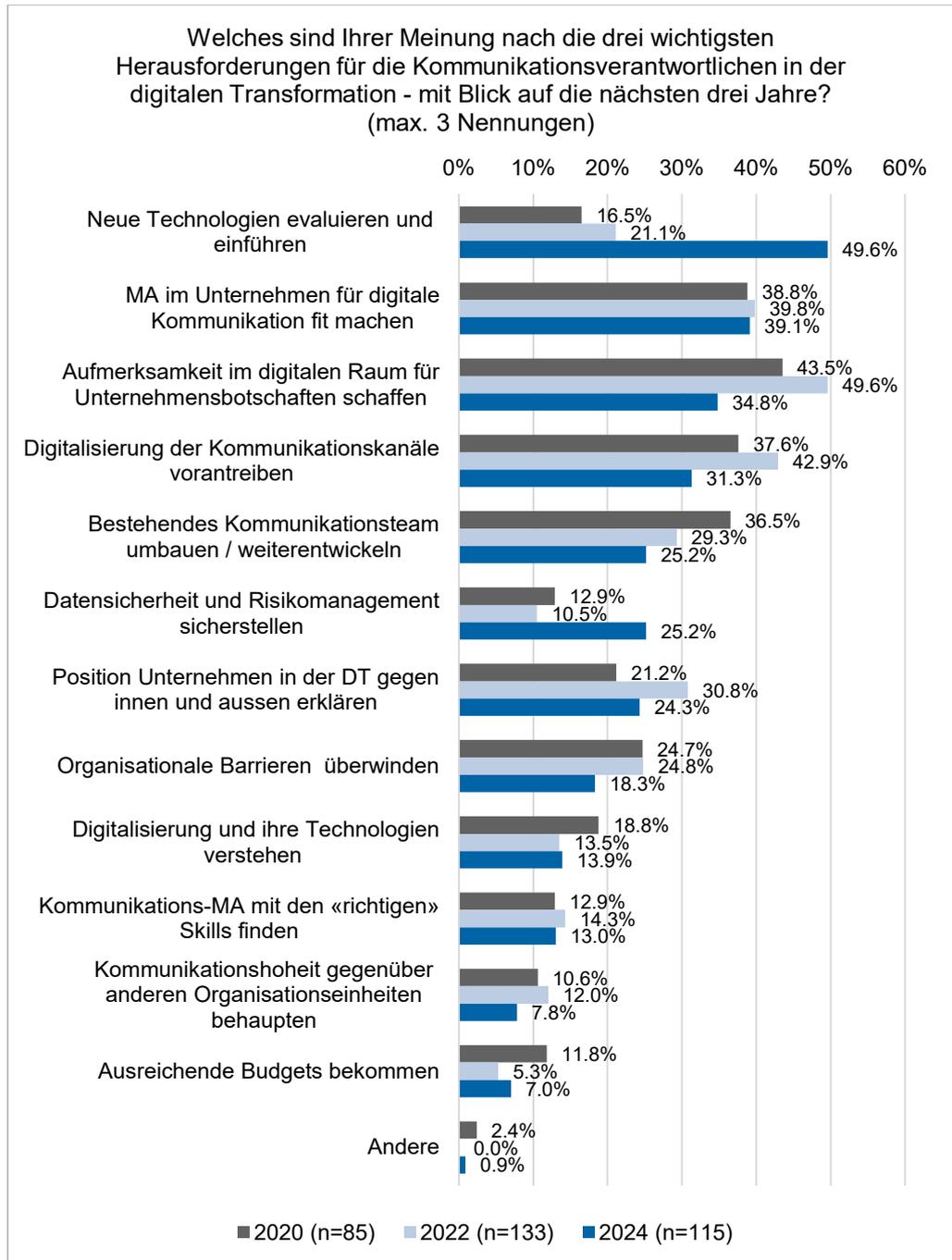


Abbildung 34: Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren. Online-Befragung von CCOs 2020, 2022, 2024

## 7 Zusammenfassung und Fazit

Das Forschungsprojekt «Kommunikation in der digitalen Transformation» untersucht seit 2018 alle zwei Jahre die Entwicklung der Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. Die Studie basiert auf einem Framework, das die Rolle der Corporate Communications auf drei Ebenen beschreibt: die Mikroebene (Transformation der Kommunikationsabteilung), die Mesoebene (Rolle der Unternehmenskommunikation im Transformationsprozess) und die Makroebene (Schaffung von Akzeptanz in Markt und Gesellschaft). Die Trendstudie 2024 basiert auf einer Online-Befragung von 115 Kommunikationsverantwortlichen und 15 vertiefenden Interviews mit Expert:innen. Die Gespräche fokussierten ausschliesslich auf das Fokusthema Generative Künstliche Intelligenz, um vertiefte Einsichten über den Einsatz von Generativer KI in den Kommunikationsabteilungen zu erhalten.

Die Online-Befragung zeigt, dass in einem Drittel der Schweizer Kommunikationsabteilungen Generative KI bereits systematisch genutzt wird, vor allem für die Texterstellung und -bearbeitung. ChatGPT von OpenAI ist dabei unangefochtener Spitzenreiter. Die Generative KI wird aber auch zunehmend in der gesamten Wertschöpfungskette der Kommunikation eingesetzt, von der Analyse und Recherche über die Strategieentwicklung bis hin zur Massnahmenumsetzung. Die Expert:innen empfehlen ein gezieltes Upskilling der Mitarbeitenden und die Förderung einer adaptiven Kultur. Effizienzgewinne durch Automatisierung sollten strategisch genutzt werden, um Akzeptanz und Ressourcen zu sichern. Den obersten Kommunikationsverantwortlichen (CCOs) kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Perspektivisch zeigt sich, dass Unternehmen zunehmend eigene Lösungen entwickeln, um ihre Daten zu schützen und ihre Markenwelten zu integrieren. Welchen Einfluss die Generative KI auf die Organisation der Kommunikationsabteilungen und die klassischen Newsrooms haben wird, ist noch weitgehend offen. Die Kommunikationsabteilung sollte im Umgang mit Generativer KI im ganzen Unternehmen als leuchtendes Beispiel vorangehen und – je nach Bedarf – das Thema für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden aktiv gegen aussen kommunizieren. Die Generative KI bietet grosse Chancen, birgt aber auch Risiken. Diese umfassen Fragen der Datensicherheit und des Missbrauchs der Technologie. Die Studie betont die Notwendigkeit, klare Richtlinien und Schulungen für den Umgang mit KI-Tools zu entwickeln.

In der Online-Befragung der CCOs zum generellen Entwicklungsstand der Kommunikation in der digitalen Transformation zeigte sich, dass der Transformationsgrad der eigenen Abteilung im Vergleich zu den letzten beiden Befragungen eher tiefer eingeschätzt wird. Dies wohl als Folge der rasanten Entwicklung im Bereich von KI-Technologien. Organisatorisch ist das Corporate-Newsroom-Modell weiterhin die beliebteste Form, während Automatisierung nicht nur in den bereits bewährten Anwendungsfeldern von Analytics und Content-Übersetzung, sondern zunehmend auch in Content-Erstellung und -Bearbeitung genutzt wird. Der Anteil der Organisationen, die ihre Mitarbeitenden aktiv für den Umgang mit Social Media befähigen,

hat weiter zugenommen. In der internen Kommunikation über die digitale Transformation hat das Thema Datenschutz weiter an Wichtigkeit gewonnen, während in der externen Kommunikation gerne über die Digitalstrategie geredet wird. Bei den wichtigsten Herausforderungen für die Kommunikationsverantwortlichen mit Blick auf die nächsten drei Jahre zeigt sich, dass im Vergleich zu den letzten beiden Studien der Fokus deutlich stärker auf die Evaluation und Einführung von neuen Technologien gelegt wird. Hier schliesst sich der Kreis zum Thema Generative KI, welches in dieser Trendstudie separat befragt wurde. Bei den Kompetenzen, welche die Kommunikationsleitung für ein erfolgreiches Mitgestalten der digitalen Transformation braucht, rangiert die Fachkompetenz «Die neuen Technologien kennen» zuoberst in der Rangliste. Als wichtig erachtet werden aber nach wie vor Methodenkompetenzen wie Coaching oder Moderation, Sozialkompetenzen wie Kollaboration oder Vernetzung und Selbstkompetenzen wie kritisches Denken und Kreativität.

Die Trendstudie 2024 zeigt, dass die digitale Transformation und der Einsatz von Generativer KI die Unternehmenskommunikation als Abteilung und auch ihre Rolle im Unternehmen stark verändern werden. Kommunikationsverantwortliche müssen strategisch vorgehen, um die Potenziale der neuen Technologien zu nutzen und die damit verbundenen Risiken zu managen. Die neu entwickelte Agenda 1.0 für das Fokusthema Generative KI (siehe S. 8) und die angepasste Agenda 4.0 für die Kommunikation in der digitalen Transformation (siehe S. 9) bieten Orientierung und Handlungsanweisung für Kommunikationsverantwortliche, um die Entwicklung der Unternehmenskommunikation aktiv voranzutreiben.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Fragebogen-Rücklauf nach Organisationstyp. Online-Befragung CCOs 2024 .....	19
Abb. 2:	Fragebogen-Rücklauf nach Organisationsgrösse. Online-Befragung CCOs 2024.....	20
Abb. 3:	Fragebogen-Rücklauf nach Grösse Kommunikationsteam. Online-Befragung. CCOs 2024 .....	20
Abb. 4:	Das Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» modelliert die Funktionen der Unternehmenskommunikation auf drei Ebenen.....	22
Abb. 5:	Stand der Generativen Künstlichen Intelligenz in den Kommunikationsabteilungen. Online-Befragung CCOs 2024.....	28
Abb. 6:	Stand der Generativen Künstlichen Intelligenz, Unternehmen & Verwaltung. Online-Befragung CCOs 2024 .....	29
Abb. 7:	Einsatz von Generativer KI für verschiedenste Anwendungsbereiche. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	30
Abb. 8:	Nutzung Generativer KI-Tools. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	32
Abb. 9:	Schulung von Mitarbeitenden für Generative KI. Online-Befragung von CCOs 2024 .	35
Abb. 10:	Potential von Generativer KI für das Kommunikationsmanagement. Online-Befragung von CCOs 2024.....	39
Abb. 11:	Risiken von Generativer KI für das Kommunikationsmanagement. Online-Befragung CCOs 2024 .....	41
Abb. 12:	Kommunikationsabteilungen und Unternehmen in der digitalen Transformation im Vergleich. Online-Befragung CCOs 2024 .....	44
Abb. 13:	Kommunikationsabteilung in der digitalen Transformation im Zeitverlauf. Online-Befragung von CCOs 2020, 2022, 2024 .....	44
Abb. 14:	Organisationsform der Kommunikationsabteilungen. Online-Befragung CCOs 2024 .	46
Abb. 15:	Eingesetzte Analytics-Tools. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	47
Abb. 16:	Nutzung von Analysedaten, um Stakeholderverhalten zu antizipieren (Predictive Analytics). Online-Befragung CCOs 2024 .....	48
Abb. 17:	Automatisierung Kommunikationsarbeit. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	48
Abb. 18:	Automatisierung Kommunikationsarbeit im Vergleich. Online-Befragungen von CCOs 2020, 2022, 2024.....	49
Abb. 19:	Interne Unterstützungsmassnahmen für den Umgang mit sozialen Medien. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	50
Abb. 20:	Interne Kommunikationsplattformen in Unternehmen. Online-Befragung von CCOs . 2024 .....	51
Abb. 21:	Befähigung der Mitarbeitenden für Plattformen. Online-Befragung CCOs 2020, ....., 2022, 2024 .....	52
Abb. 22:	Mitarbeitende als soziale Botschafter:innen. Online-Befragung CCOs 2024 .....	53
Abb. 23:	Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitaler Transformation in den letzten 12 Monaten (intern). Online-Befragung von CCOs 2024 .....	54
Abb. 24:	Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder Digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (intern). Online-Befragung von CCOs 2020, ....., 2022, 2024 .....	55
Abb. 25:	Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (extern). Online-Befragung von CCOs 2024 .....	56
Abb. 26:	Zusammenhänge Kommunikation über Digitalisierung und/oder digitale Transformation in den letzten 12 Monaten (extern). Online-Befragung von CCOs 2020, ....., 2022, 2024 .....	57
Abb. 27:	Bedeutung externer Influencer:innen für Corporate Communications. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	58
Abb. 28:	Kompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024.....	59
Abb. 29:	Fachkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	60
Abb. 30:	Methodenkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	61

Abb. 31:	Sozialkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	61
Abb. 32:	Selbstkompetenzen der Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation. Online-Befragung von CCOs 2024 .....	62
Abb. 33:	Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren. Online-Befragung von CCOs 2024. ....	63
Abb. 34:	Wichtigste Herausforderungen für die CCOs in den nächsten drei Jahren. Online-Befragung von CCOs 2020, 2022, 2024.....	64

## Bibliographie

- Adi, A. (Eds., 2023).** Artificial Intelligence in Public Relations and Communications: cases, reflections, and predictions. Quadriga University of Applied Sciences. Berlin.
- AG CommTech (2023).** CommTech Index Report 2023. So digital ist die Kommunikationsprofession in Deutschland. AG CommTech | DPRG. [https://www.researchgate.net/publication/375964037\\_CommTech\\_Index\\_Report\\_2023](https://www.researchgate.net/publication/375964037_CommTech_Index_Report_2023).
- Banholzer, V., Quest, A. & Rossbach, A. (2023).** Künstliche Intelligenz in der Unternehmenskommunikation. In T. Mickleit, & J. Forthmann (Hrsg.). Erfolgsfaktor CommTech. Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation. (S. 231-275). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bitkom (2024).** Generative KI im Unternehmen. Rechtliche Fragen zum Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz im Unternehmen. <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2024-02/Bitkom-Leitfaden-Generative-KI-im-Unternehmen.pdf>.
- Deloitte (2023).** Generative AI's fast and furious entry into Switzerland. Usage and attitudes of the Swiss workforce towards Generative AI. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/technology/deloitte-ch-en-generative-ai.pdf>.
- Drawehn, J. & Pohl, V. (2023).** Einsatz von KI mit Fokus Kundenkommunikation. Potenziale und Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Fraunhofer IAO. <https://doi.org/10.24406/publica-1704>.
- Edelman (2023).** The Future of Corporate Communications. <https://www.edelman.com/2023-future-of-corporate-comms>.
- Heckmann, D. (2023).** ChatGPT, XR und Co. vor Gericht. Plädoyer für einen Rechtskulturwandel bei digitalen Innovationen. Ifo Schnelldienst, 76(8), S.22-25. <https://www.proquest.com/docview/2854619289>.
- Hochschule Luzern (2023).** Generative künstliche Intelligenz – Befragung März 2023. Einsatz und Nutzung generativer künstlicher Intelligenz in Marketing- und Kommunikationsberufen. <https://hub.hslu.ch/ikm/2023/07/04/realitaetscheck-der-einsatz-von-generativer-ki-in-marketing-und-kommunikation>.
- Mayring, P. (2015).** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Weinheim: Beltz Pädagogik.
- McCorkindale, T. (2024).** Generative AI in Organizations. Insights and Strategies from Communication Leaders. Institute for Public Relations. <https://instituteforpr.org/ipr-generative-ai-organizations-2024>.
- McKinsey & Company (2023).** The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#>.
- Mickleit, T. & Forthmann, J. (Hrsg.) (2023).** Erfolgsfaktor CommTech. Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Niederhäuser, M. (2024).** Riesiges Potenzial der generativen KI für die Unternehmenskommunikation. In: Persönlich – Das Schweizer Kommunikationsmagazin für Entscheider/-innen und Meinungsführer/-innen 01/02/2024. (S.82-83).
- 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. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Working Papers in Applied Linguistics 15). <https://doi.org/10.21256/zhaw-3866>.
- Page (2024).** Beyond Communication. CCO Leadership in Navigating New Complexity. <https://page.org/knowledge-base/beyond-communication-cco-leadership-in-navigating-new-complexity>.
- Quantum Black, AI by McKinsey (2024).** The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.
- Ramp, D., Köng, A.-L., Holenstein, M. & Angst, L. (2024).** Mobilier DigitalBarometer 2024. Herausgegeben von der Stiftung Risikodialog. [www.digitalbarometer.ch](http://www.digitalbarometer.ch).
- Rohrbach, T. & Makhortykh, M. (2024).** Corporate Newsrooms in der Schweiz 5.0. Eine explorative Studie zur Newsroom-basierten Unternehmenskommunikation im Zeitalter künstlicher Intelligenz.

- IKMB der Universität Bern. [https://newsroom.co/wp-content/uploads/2024/06/CorporateNewsroom\\_Studie\\_2024\\_unibe.pdf](https://newsroom.co/wp-content/uploads/2024/06/CorporateNewsroom_Studie_2024_unibe.pdf).
- Rosenberger, N., Niederhäuser, M. & Krämer, K. (2023).** Kommunikation in der digitalen Transformation – Trendstudie Schweiz 2022. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Working Papers in Applied Linguistics 22). <https://doi.org/10.21256/zhaw-2808>.
- Rosenberger, N., Niederhäuser, M. & Krämer, K. (2024).** Generative KI: von der Experimentierphase zur etablierten Anwendung. In: *Persönlich – Das Schweizer Kommunikationsmagazin für Entscheider/-innen und Meinungsführer/-innen* 06/2024. (S.80-81).
- Seufert, S. & Handschuh, S. (Hrsg.) (2023).** Generative Künstliche Intelligenz. ChatGPT und Co für Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. Stuttgart: Schäfer Poeschel.
- Stieglitz, S., Zerfaß, A., Wloka, M., & Clausen, S. (2024).** Communications Trend Radar 2024. Information inflation, AI literacy, workforce shift, content integrity & decoding humans. (Communication Insights, Issue 20). Academic Society for Management & Communication. <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2024/02/CommTrendRadar2024-report.pdf>.
- USC Annenberg Center for Public Relations (2023).** Welcome to AI – The Relevance Report 2024. <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/relevance-report>.
- Wecke, B. (2024).** Generative KI als neues Teammitglied im Marketing. Ein Leitfaden für Marketingmanager:innen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Zerfaß, A. & Brockhaus, J. (2023).** CommTech und die digitale Transformation von Kommunikationsabteilungen. In T. Mickleit & J. Forthmann (Hrsg.). *Erfolgsfaktor CommTech. Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation*. (S. 25-43). Wiesbaden: Springer Gabler.
- 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). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22933-7_1)
- Zerfaß, A., Tench, R., Verčič, D., Moreno, A., Buhmann, A., & Hagelstein, J. (2023).** European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication. EUPRERA/EACD. <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2023/10/ECM2023-Report.pdf>.

## Anhang

### Anhang 1: Aufgaben der Kommunikation in der digitalen Transformation (aktualisiert)

Das Framework «Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation» (Niederhäuser & Rosenberger, 2018, S. 22) identifiziert drei Ebenen, auf denen die Kommunikationsfunktion einen entscheidenden Beitrag zur digitalen Transformation der ganzen Organisation zu leisten hat. Jede dieser Ebenen ist mit spezifischen Aufgaben der Kommunikation verbunden. Die nachfolgend beschriebenen Aufgaben sind aus der Trendstudie 2022 übernommen (siehe Kapitel [4.5](#)) und an die aktuellen Entwicklungen angepasst worden.

Auf der *Mikroebene*, also innerhalb der Kommunikationsabteilung, geht es darum, die digitale Kommunikation so zu gestalten, dass sie die Transformation der gesamten Organisation ermöglicht. Hierfür ist es notwendig, die Dimensionen Strategie, Struktur, Kultur und Technologie so auszurichten, dass die Transformation der ganzen Organisation effektiv unterstützt und beschleunigt wird. Dies erfordert, dass die Kommunikationsfunktion ihre eigene Transformation aktiv vorantreibt. Damit verbunden sind spezifische Aufgaben (aktualisierter Auszug von Rosenberger, Niederhäuser & Krämer, 2023, S. 59f.):

#### 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 Medien
- Engagement von Multiplikator:innen und Influencer:innen
- Content Strategie (Themenmanagement, visuelles und auditives Storytelling, Individualisierung der Botschaften)
- Technologien & Software für Kommunikationsmanagementprozesse (Comm-Tech)

#### 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 Know-how und Anwendungen im Bereich Analytics und Generativer KI
- zu IT: u.a. Zusammenarbeit bei Einführung neuer Technologien und Tools (z.B. Generative KI oder digital workplace) im Bereich Datensicherheit und Unterstützung bei kommunikations- und unternehmensspezifischen Entwicklungen im Bereich Analytics und Automatisierung von Kommunikationsmanagementprozessen
- 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 drei Punkte im Vordergrund:

- Mitarbeitende weiterbilden (Stichwort «Upskilling»)
- Neue Methoden einführen (Fokus auf Kundenorientierung, Agilität und Kollaboration)
- Adaptive Kultur und digitale Resilienz der Mitarbeitenden fördern

## 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, Generative KI)
- Daten-Visualisierung, VR/AR

Auf der *Mesoebene* wird die gesamte Organisation in den Blick genommen. Hier hat Corporate Communications die Rolle, die digitale Transformation der Organisation mitzugestalten und zu begleiten. Die Beratung von Führungskräften, die kommunikative Befähigung aller Mitarbeitenden oder die Moderation interner Diskurse sind hierzu wichtige Ansatzpunkte. Die wichtigsten Aufgaben, die mit dieser Rolle einhergehen, sind nachstehend aufgeführt (aktualisierter Auszug aus Rosenberger, Niederhäuser & Krämer, 2023, S. 60):

- 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
- Mitarbeitende befähigen, Generative KI-Tools kompetent zu nutzen
- Kommunikationsräume für Strategie- und Organisationsentwicklung mitgestalten
  - Kommunikationsplattformen (online und offline) für Austausch aufbauen und pflegen
  - Themen aufnehmen und einbringen
  - Dialoge moderieren

Auf der dritten Ebene, die *Makroebene*, geht es um das Schaffen von Akzeptanz für die digitale Transformation der Organisation in Markt und Gesellschaft. In diesem Zusammenhang liegt der Schwerpunkt hauptsächlich auf der Erläuterung der Transformation sowie der Übernahme von Verantwortung. Hierzu sind von der Unternehmenskommunikation speziell folgende Aufgaben zu erfüllen (aktualisierter Auszug aus Rosenberger, Niederhäuser & Krämer, 2023, S. 61):

- 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, Künstliche Intelligenz)
- Transparenz schaffen bezüglich Corporate Digital Responsibility
- Innovationsfähigkeit belegen

## Die Autorinnen und der Autor



**Nicole Rosenberger** ist Professorin und Leiterin der Professur Organisationskommunikation und Management am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

[www.zhaw.ch/=roni](http://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](http://www.zhaw.ch/=nima)



**Katharina Krämer** ist Dozentin, Forscherin und Beraterin an der Professur Organisationskommunikation und Management am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

[www.zhaw.ch/=urba](http://www.zhaw.ch/=urba)

Mit Unterstützung von:

Julia Grundisch, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Organisationskommunikation und Management am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW; ([www.zhaw.ch/=gruu](http://www.zhaw.ch/=gruu)).

Angelica Hüusser, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW; ([www.zhaw.ch/=husa](http://www.zhaw.ch/=husa))