



UNIVERSITÄT
LEIPZIG



Ergebnisbericht

Fallstricke und Erfolgsfaktoren bei der Einführung digitaler Technologien in Kommunikationsabteilungen

Eine qualitative Studie zu den CommTech-Erfahrungen von Kommunikationsverantwortlichen, Beratungen und Softwareanbietern in Deutschland

Lina Blenninger, Jana Brockhaus, Katharina Cremers, Agapi Giagozidou, Laura Goyn, Chantal Herrmann, Nick Hoffmann, Jule Klausmeyer, Fabian Saxinger, Catherine D. Winkel & Ansgar Zerfaß / Universität Leipzig, Juni 2023

Digitale Technologien verändern die Kommunikationsarbeit

KOM MAGAZIN FÜR KOMMUNIKATION

Newsrooms remote



PRREPORT
KI wird PR-Profis nicht ersetzen, aber ...

Ist Chat GPT die Lösung für den Fachkräftemangel? Braucht es künftig gar keine Fachkräfte mehr? Oder braucht es neue Fachkräfte? Zwei Prognosen von Daniel Neuen, Chefredakteur des PR Reports.

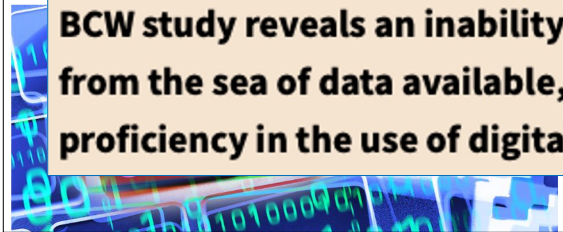
MartechMap an initiative by **CM/martec** & **MartechTribes** 2022 Marketing Technology Landscape May 2022

Advertising & Promotion	Content & Experience	Social & Relationships	Commerce & Sales	Data	Management
Newsroom					

Nützlich für Hacker
"ChatGPT bringt große Sicherheitsprobleme"
07.04.2023, 12:58 Uhr

BCW study reveals an inability to draw meaningful insights from the sea of data available, even if communicators claim proficiency in the use of digital tools.

PRovoke Media



The Expectations and Realities Gap of CommTech

October 21, 2022, **Mark Weiner**

page
ARTHUR W. PAGE SOCIETY

Why do investments in communications technology fail?
Sometimes the fault lies with the technology (...)
In other cases, the decision-makers erred (...)
CCOs must assess and support the organizational behaviors that lead to CommTech adoption success or failure.

PR Journal
Das Online-Portal für PR und Kommunikation

KI in der Kommunikation: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt



AUGMENTED WORKFLOWS
PREPARING FOR A FUTURE OF WORK IN WHICH HUMANS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE COLLABORATE

visit martechmap.com to search, sort & filter

... doch die Nutzung gelingt nicht immer

Begriffsklärung: Um was geht es?

BACKBONE

CommTech

“Digital technologies provided or used by communications functions or departments to manage and perform

- **primary activities**, particularly stakeholder communications and internal advising, or
- **functional support activities** such as managing internal workflows for monitoring, content planning, or evaluation.“

(Zerfass & Brockhaus, 2023b, S. 243)

VISION

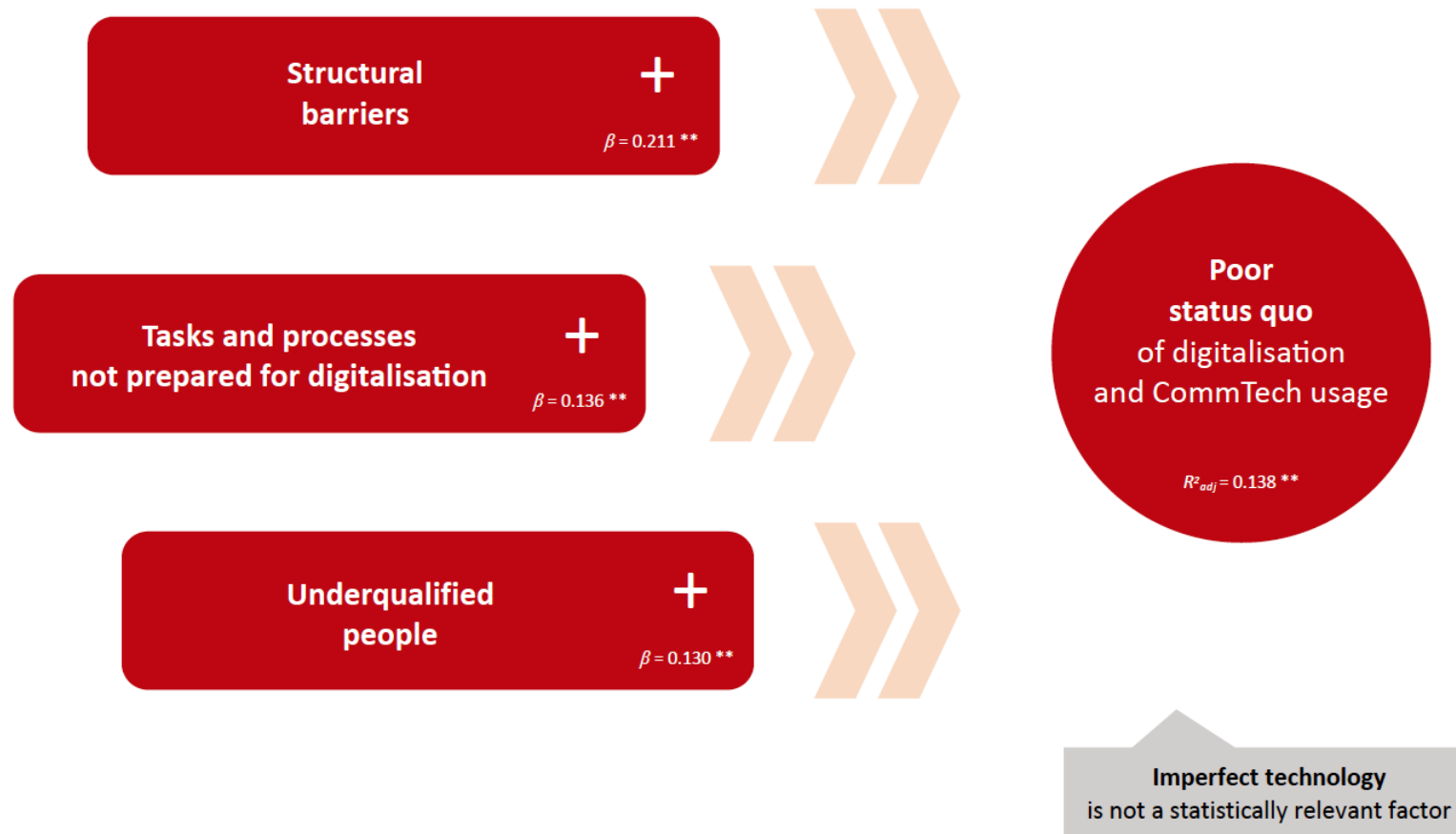
Digital corporate communications

“An organization’s **strategic management of digital technologies, digital infrastructures and digitalization processes to improve communication** with internal and external stakeholders and more broadly within society for the maintenance of organizational tangible and intangible assets.”

(Badham & Luoma-aho, 2023, S. 9)



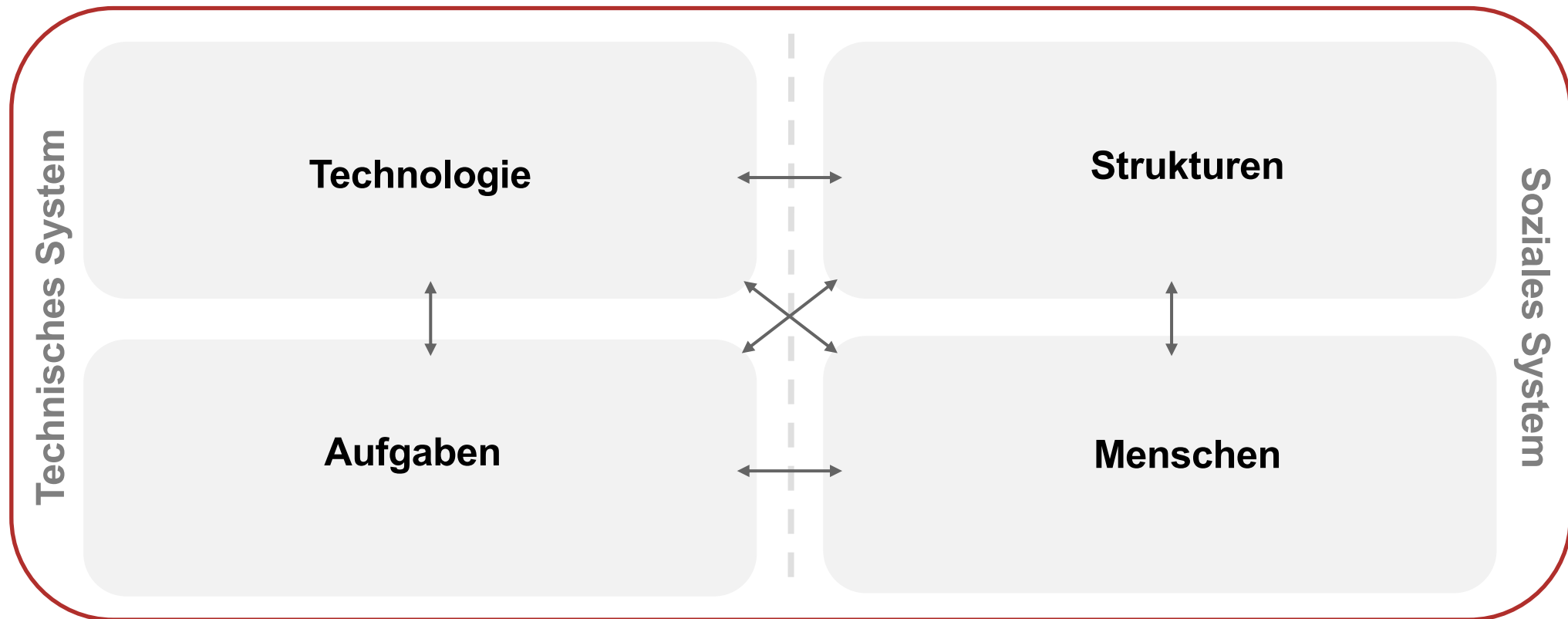
Forschungsstand: CommTech-Nutzung wird durch verschiedene Faktoren erschwert – am wenigsten durch die Technologien selbst



STUDIENDESIGN



Theoretischer Hintergrund: Kommunikationsabteilungen als sozio-technische Systeme



Einführung von Technologien ist ein komplexer soziotechnischer Innovationsprozess

Forschungsfrage

Wie können Kommunikationsabteilungen ein Arbeitsumfeld schaffen, das eine erfolgreiche Einführung von CommTech ermöglicht?



- Was erschwert die Einführung von CommTech?
- Was sind förderliche Voraussetzungen?



- Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es zur Überwindung der Hürden?
- Wie können förderliche Voraussetzungen geschaffen werden?

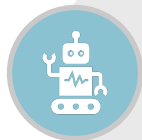
Empirische Methode: 40 qualitative leitfadengestützte Interviews



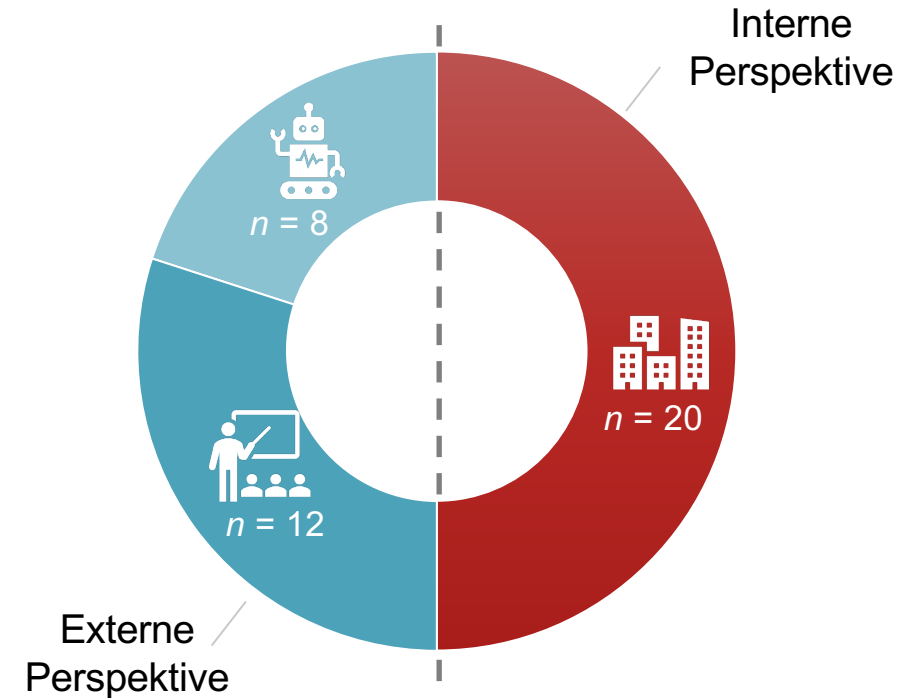
20 Interviews mit **Kommunikationsverantwortlichen** deutscher Unternehmen



12 Interviews mit deutschen **Kommunikationsagenturen und -beratungen**



8 Interviews mit deutschen **Technologieanbietern**



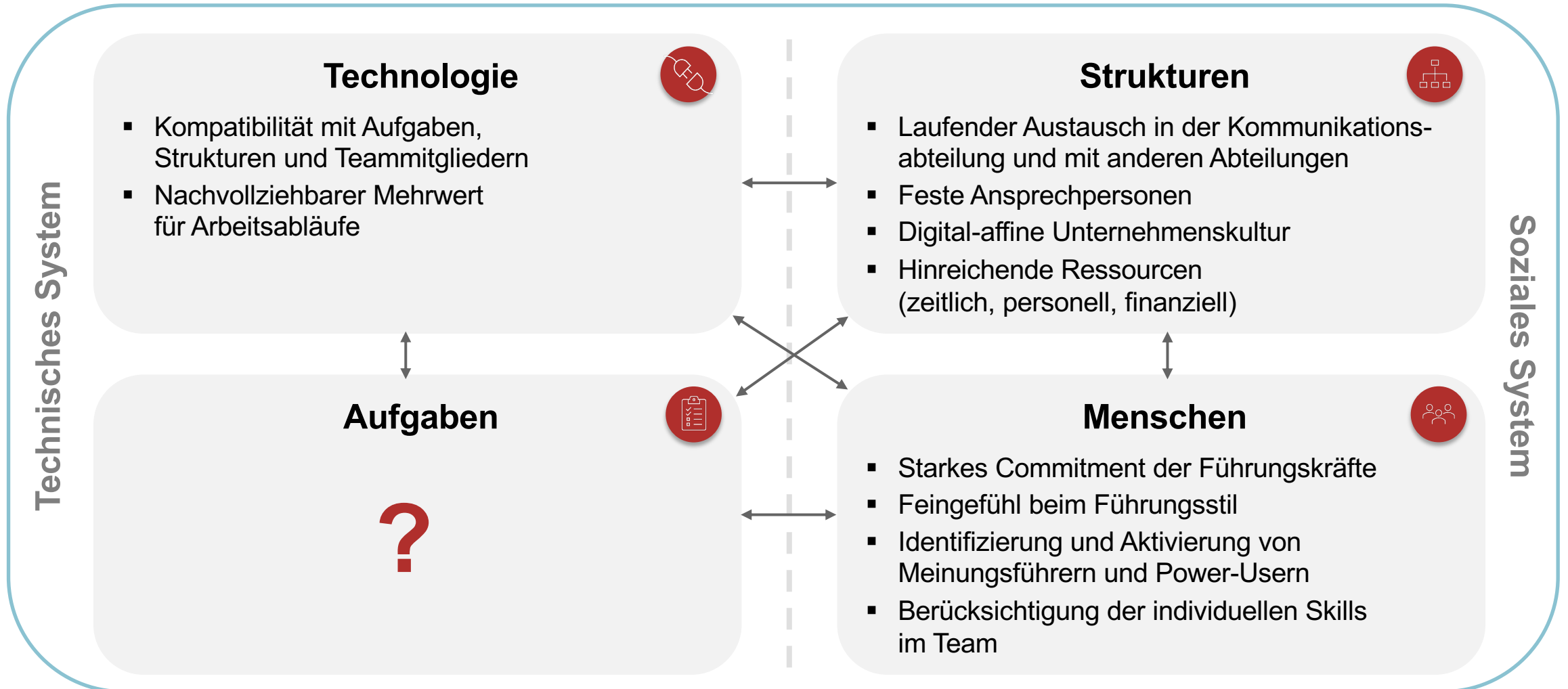
- Entwicklung des Interview-Leitfadens auf Basis der *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* von Venkatesh et al. (2003)
- Feldphase: Dezember 2022 bis Januar 2023



ERGEBNISSE

G.287

10 Voraussetzungen zur erfolgreichen Einführung von CommTech





Förderliche Voraussetzungen in der Dimension **Technologie**

Technisches System

Technologie

- Kompatibilität mit Aufgaben, Strukturen und Teammitgliedern
- Nachvollziehbarer Mehrwert für Arbeitsabläufe

1

Kompatibilität: CommTech-Lösungen müssen a) zu den jeweiligen Anforderungen und Aufgaben, b) zu den Strukturen und dem Ökosystem der Kommunikationsabteilung, und c) zu den spezifischen Fähigkeiten der Nutzer im Team passen.

2

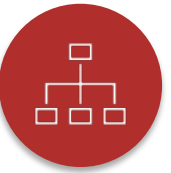
Nachvollziehbarer Mehrwert: Nutzen und Mehrwert der CommTech-Lösungen müssen für Nutzer und andere Beteiligte verständlich sein.

*Den meisten Unternehmen sage ich in einem der Erstgespräche:
Ihr habt zu viel Software im Einsatz. Was meine ich damit? Es gibt einen Zoo
irgendwelcher Applikationen und Insellösungen, die für digitale Silos sorgen.*

Geschäftsführender Gesellschafter, Softwareanbieter

*Also, ich kann mich hinstellen und wie Rumpelstilzchen sagen: „Ich will aber, dass ihr das jetzt nutzt.“
Oder ich kann hingehen und sagen: „Guck mal, das sind die Gründe, warum wir das einführen, das
wollen wir damit erreichen. Und jetzt zeigen wir euch mal, warum es euer Leben einfacher macht.“*

Senior Vice President Corporate Communications, DAX-Konzern



Förderliche Voraussetzungen in der Dimension **Strukturen**

Soziales System

Strukturen

- Laufender Austausch in der Kommunikationsabteilung und mit anderen Abteilungen
- Feste Ansprechpersonen

3

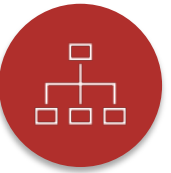
Austausch: Etablierte Kommunikations- und Koordinationsformate innerhalb der Kommunikationsabteilung sowie mit anderen Einheiten (IT, Marketing, etc.) erleichtern die CommTech-Einführung.

4

Feste Ansprechpersonen: Digitalisierungsprozesse laufen schneller und reibungsloser, wenn Verantwortliche für alle Aspekte benannt werden und intern sowie extern bekannt sind.

Und gerade das ist glaube ich eine große Herausforderung, auch für uns jetzt ... zu verstehen, wie die Kommunikationsabteilungen in dem jeweiligen Unternehmen aufgebaut sind und welche Ansprechpartner es gibt, und auch wie untereinander die unterschiedlichsten Abteilungen miteinander agieren, oder auch kommunizieren, oder vielleicht auch gar nicht kommunizieren.

Senior Client Success Specialist, Software-as-a-Service-Anbieter



Förderliche Voraussetzungen in der Dimension **Strukturen**

Soziales System

Strukturen

- Digital-affine Unternehmenskultur
- Hinreichende Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell)

5

Digital-affine Unternehmenskultur: Die Einführung und Nutzung von CommTech wird durch geteilte Werte, Normen und Einstellungen unterstützt, die Digitalisierung befürworten, aber gleichzeitig Kritik und Feedback zulassen.

6

Zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen: Kapazitäten und Mittel für CommTech müssen im notwendigen Umfang und vor allem nachhaltig bereitgestellt werden.

„Und das ist schon, ich sag mal, ein Setup, das Budget und Zeit etc. erfordert – einfach Ressourcen im Unternehmen, die glaube ich nicht viele so aufbringen können.“

Global Social Media Manager, DAX-Konzern



Förderliche Voraussetzungen in der Dimension **Menschen**

Soziales System

Menschen

- Starkes Commitment der Führungskräfte
- Feingefühl beim Führungsstil

7

Starkes Commitment der Führungskräfte:

Abteilungs- und Teamleiter/-innen müssen bei digitalen Transformationsprozessen vorangehen und persönlich als glaubhafte Vorbilder wahrgenommen werden.

8

Feingefühl beim Führungsstil: Neben Empathie brauchen Führungskräfte ausreichend Durchsetzungskraft, wenn sich Mitarbeiter quer stellen und die CommTech-Nutzung konterkarieren. Die richtige Balance ist essenziell.

Also grundsätzlich gilt: Es scheitert nie an den Beteiligten. Die sind nicht das Entscheidende, sondern wenn es scheitert, dann scheitert es an den Vorgesetzten.

Geschäftsführender Gesellschafter, Newsroom-Agentur



Förderliche Voraussetzungen in der Dimension **Menschen**

Soziales System

Menschen

- Identifizierung und Aktivierung von Meinungsführern und Power-Usern
- Berücksichtigung der individuellen Skills im Team

9

Meinungsführer und Power-User: CommTech-Protagonisten und Pioniernutzer können skeptische oder unsichere Teammitglieder vom Mehrwert digitaler Lösungen überzeugen und sie mitnehmen.

10

Berücksichtigung individueller Kompetenzen:

Digitalisierungsprozesse werden erleichtert, wenn die avisierten Lösungen auf die Fähigkeiten der jeweils involvierten Teammitglieder sowie deren Wünsche und Bedürfnisse abgestimmt sind.

Und zum anderen wurden sogenannte Power-User ausgebildet, die intensiv geschult und trainiert wurden im Einsatz dieses neuen Redaktionssystems und die dann ihr Wissen in die Teams reingetragen haben und dort auch als Ansprechpartner für Fragen zur Verfügung standen.

Communication Performance Manager, DAX-Konzern



Förderliche Voraussetzungen in der Dimension **Aufgaben**

Technisches System

Aufgaben



Fehlende Erfahrung mit der Anpassung von Aufgaben und Workflows:

- Die Modifikation von Aufgaben und deren Zuschnitt spielte in den Experteninterviews über Digitalisierungsprojekte in Kommunikationsabteilungen keine Rolle.
- CommTech wird offenkundig bislang nur zur Optimierung etablierter Abläufe (bspw. Content-Erstellung, Monitoring) eingesetzt.
- Grundlegende Anpassungen durch das Zusammenspiel von AI-Anwendungen, großen Datenbeständen und menschlicher Arbeit (Augmented Workflows) spielen noch keine Rolle.



ZUSAMMENFASSUNG



Zentrale Erkenntnisse der Studie



1) Technologieeinführung ist mehr als die Auswahl von CommTech-Tools

- Die Diskussion digitaler Tools ist Zeitverschwendung, wenn die Hürden und Voraussetzungen für den organisationsspezifischen Einsatz nicht geklärt werden.
- Kommunikationsabteilungen sollten Change-Projekte zur Digitalisierung initiieren, die mit einer soziotechnischen Systemanalyse beginnen und dann zugeschnittene Maßnahmen umsetzen.



2) Teammitglieder sind zugleich Engpass und Hebel zum Erfolg

- Die wichtigsten Hürden und förderlichen Voraussetzungen für CommTech betreffen die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren.
- Individuelle Kompetenzen müssen berücksichtigt werden; Power-User können die Nutzung vorantreiben.



3) Etablierte Aufgaben werden nicht hinterfragt – doch das greift zu kurz

- Die Digitalisierung von Kommunikationsabteilungen fokussiert bislang nur die Optimierung etablierter Aufgaben und Workflows.
- Notwendig ist jedoch eine systematische Hinterfragung des Bewährten und eine Neudefinition des Zusammenspiels von Kommunikationsprofis, Software und Daten – inkl. neuer Rollen und Skills.

Das Projektteam



Universität Leipzig

Masterstudiengang Communication Management

www.communicationmanagement.de

Forschungs- und Transferprojekt WS 2022/23

Studentisches Team

Lina Blenninger

Katharina Cremers

Agapi Giagozidou

Laura Goyn

Chantal Herrmann

Nick Hoffmann

Jule Klausmeyer

Fabian Saxinger

Catherine D. Winkel

Projektleitung

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß

Jana Brockhaus, M.A.

Projektpartner – AG CommTech, Hamburg

<https://www.imwf.de/ag-commtech/>

Thomas Mickleit

Christof Schmid

Quellen

- Badham, M., & Luoma-aho, V. (2023). Introduction to the handbook on digital corporate communication. In V. Luoma-aho & M. Badham (Eds.), *Handbook of digital corporate communication* (S. 1–16). Edward Elgar.
- Blenninger, L., Cremers, K., Giagozidou, A., Goyn, L., Herrmann, C., Hoffmann, N., Klausmeyer, J., Saxinger, F., & Winkel, C. (2023). *Arbeitsumfeld CommTech – Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation in Kommunikationsabteilungen von Unternehmen* (unveröff. Projektbericht). IfKMW Universität Leipzig.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977a). MIS problems and failures: a socio-technical perspective. Part I: the causes. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32.
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977b). MIS problems and failures: a socio-technical perspective. Part II: the application of socio-technical theory. *MIS Quarterly*, 1(4), 11–28.
- Brockhaus, J., Buhmann, A., & Zerfass, A. (2023). Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. *Corporate Communications – An International Journal*, 28(2), 274–292.
- Fügener, A., Grahl, J., Gupta, A., & Ketter, W. (2021). Cognitive challenges in human–artificial intelligence collaboration: Investigating the path toward productive delegation. *Information Systems Research*, 33(2), 678–696.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Zerfaß, A. & Brockhaus, J. (2023a). CommTech und die digitale Transformation von Kommunikationsabteilungen: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Erkenntnisse. In T. Mickeleit & J. Forthmann (Hrsg.), *Erfolgsfaktor CommTech: Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler.
- Zerfass, A., & Brockhaus, J. (2023b). Digital corporate communication and the digital transformation of communication functions and organizations. In V. Luoma-aho & M. Badham (Eds.), *Handbook of digital corporate communication* (S. 238–252). Edward Elgar.
- Zerfaß, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. EUPRERA/EACD.

© Juni 2023 Universität Leipzig. Eine Veröffentlichung dieses Dokuments oder von Auszügen ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Urheber ist nicht zulässig. Zitation dieses Dokuments: Blenninger, L., Brockhaus, J., Cremers, K., Giagozidou, A., Goyn, L., Herrmann, C., Hoffmann, N., Klausmeyer, J., Saxinger, F., Winkel, C. D., & Zerfaß, A. (2023). *Fallstricke und Erfolgsfaktoren bei der Einführung digitaler Technologien in Kommunikationsabteilungen. Eine qualitative Studie zu den CommTech-Erfahrungen von Kommunikationsverantwortlichen, Beratungen und Softwareanbietern in Deutschland*. IfKMW Universität Leipzig.