

# HASE UND IGEL

**Unternehmen** kommen im Wettlauf mit der **Digitalisierung** meist zu spät. Ein Grund: Sie tun sich schwer, **Strukturen** und **Mitarbeiterrollen** schnell und immer wieder neu zu justieren. Das muss sich ändern, fordert **Christian Lawrence\***.

**D**er Einsatz digitaler Medien ist in so gut wie jedem Unternehmen etabliert. Soweit alles gut? Nein! Denn die Rahmenbedingungen guter digitaler Kommunikation verändern sich schneller, als die Kommunikationsbereiche fähig sind, sich anzupassen. Die Lage gleicht dem Märchen von Hase und Igel: Der Hase müht sich ab, und kommt doch stets zu spät.

Warum ist der Wettlauf so schwierig? Einmal, weil die Plattformvielfalt ständig zunimmt. Bewährtes wie Twitter, Facebook, LinkedIn bleibt, Neues wie Twitch, TikTok oder alles rund um „Social Audio“ kommt hinzu. Dann verändern sich auch die rechtlichen Anforderungen, siehe die jüngste BGH-Entscheidung („Cathy Hummels“), bei der es nicht nur um die Glaubwürdigkeit der Influencer geht, sondern auch um die ihrer Auftraggeber.

Und ständig verändern sich die Plattformalgorithmen. Seit Längerem priorisiert Facebook Content von „Familie und Freunden“ gegenüber dem von Unternehmen. Die neuesten Änderungen zielen darauf ab, die Sichtbarkeit „politischer“ Inhalte zu reduzieren. Dahinter steckt die Sorge um die Rolle der Plattform(en) bei der öffentlichen Meinungsbildung. Weil aber nicht klar ist, was mit „politisch“ konkret gemeint ist, könnten Unternehmen, die sich Klima- und sonstigen ESG-Themen widmen, in ihrer Reichweite im Netz stark beeinträchtigt sein.

**Bei der Performance-Messung geschieht ebenfalls einiges.** Stehen heute Tools wie Traackr, Talkwalker oder Brandwatch im Mittelpunkt, versprechen Anbieter wie NewsWhip auch „Predictive Analytics“ – datengestützte Vorhersagen, in welche Richtung sich ein Thema voraussichtlich „drehen“ wird.

Nicht alle, aber viele der Veränderungen erfordern es, die Aufgabenschwerpunkte der Mitarbeitenden zeitnah anzupassen. Das überfordert selbst personell gut ausgestattete Dax-



**Christian Lawrence**

ist Partner der Kommunikationsberatung Brunswick am Standort München. Davor war er zehn Jahre lang Kommunikationschef der Munich Re.

 [prmagazin@rommerskirchen.com](mailto:prmagazin@rommerskirchen.com)

Konzerne. Organisations- und HR-Abteilungen wünschen eine Ablauf- und Aufbauorganisation mit präzisen Zuständigkeits- und Aufgabenbeschreibungen.

Auch muss jede Stelle im Interesse „fairer“ Bezahlung bewertet werden. Weil es um Geld geht, schaltet sich spätestens hier der Betriebsrat ein. Die genannten Stakeholder verfügen in der Regel nicht über ein vertieftes Verständnis digitaler Kommunikation und verhalten sich oft strukturkonservativ. Wer als Kommunikationsverantwortlicher Aufgaben, Rollen und Strukturen „agil“ anpassen will, stößt schnell an bürokratische Hürden mit spürbarem Lästigkeitsfaktor.

**Dabei ist es gerade die Handlungsfähigkeit** innerhalb der crossmedialen Dynamik von Social Media, die darüber entscheidet, wie eine Marke digital wahrgenommen wird. Das gilt besonders in Krisen: Wer ohne Vorbereitung und passende Strukturen in einen Shitstorm gerät, verliert bei dem Tempo von Twitter und Co rasch die Kontrolle über die eigene Kommunikation.

Auch wenn es schwierig ist, müssen Unternehmen die Rollen in der Kommunikation weiter differenzieren und passende Strukturen schaffen. Die Zeit der Generalisten ist vorbei. Es braucht Designer, Strategen, Texter, Performance Manager, Spezialisten für Influencer Relations, SEO-Experten. Aber diese müssen sich untereinander optimieren können, sie brauchen Freiraum zur Selbstorganisation.

Es kommt also auf Führung an, die zur funktionsübergreifenden Zusammenarbeit ermutigt. Und auf eine möglichst am kommunikativen Gesamterfolg orientierte Incentivierung, die Zusammenarbeit belohnt. Nur wer das schafft, kann der Dynamik der digitalen Kommunikation standhalten. ◀

\* In Kooperation mit Max Mundhenke, Digitalstrategie bei Brunswick (Berlin).