

VI Agenda
Volume 3

Digital Footprint Management

Eine Gebrauchsanweisung
für die (post)digitale
Unternehmenskommunikation

VI Agenda
Volume 3



Digital Footprint Management

Eine Gebrauchsanweisung
für die (post)digitale
Unternehmenskommunikation

Nadja Parpart



Vorwort

Digitalisierung ist ein Megatrend, der unser privates, politisches und professionelles Leben verändert. Wir wissen, dass auch die Unternehmenskommunikation sich dem stellen muss. Unternehmen sind ein Teil der digitalen Welt und müssen Strategien entwickeln, um dort eine digitale Spur zu hinterlassen – in Auseinandersetzung mit vielen anderen Akteuren, die ebenfalls um Geltung ringen. Digitale Unternehmenskommunikation ist das Gebot der Stunde und eine Wette auf die Zukunft.

In der Praxis konfrontiert dies Unternehmen mit einer Vielzahl von Ambivalenzen. Die digitale Welt steckt voller Energie, Dynamik und Kreativität; sie begeistert und überrascht uns mit immer neuen Innovationen. Gleichzeitig überfordert sie uns auch hoffnungslos: Wir schwelgen in einem großen Reichtum an digitalen Plattformen, Anwendungen und Inhalten – und drohen darin die Orientierung zu verlieren. Neue Kommunikationstechnologien bieten großartige Möglichkeiten – und produzieren schwer einschätzbare Risiken. Das Digitale verspricht eine radikale Demokratisierung – und schafft neue soziale Spaltungen. Hypes und Shitstorms in immer kürzerer Taktung berauschen uns und machen uns Angst – aber wir vergessen sie auch schnell und lassen uns von den nächsten Innovationen mitreißen.

Wie können Unternehmen unter diesen Bedingungen erfolgreich kommunizieren? Wie kann es gelingen, in unserer komplexen, in sich widersprüchlichen und sich rasend schnell verändernden Welt echte Spuren zu hinterlassen und nachhaltige Wirkungen zu erzeugen? Die digitale Kommunikation konfrontiert uns mit Herausforderungen, auf die die etablierten Routinen des Kommunikationsmanagements keine Antwort mehr bieten.

In diesem Büchlein gehen wir der Frage nach, was dies für die Zukunft der Kommunikation bedeutet. In Projekten, Lektüren und Gesprächen haben wir den Eindruck gewonnen, dass wir, um in der digitalen Welt zu bestehen, vor allem eines brauchen: eine klare Sicht und Haltung, die es uns erlaubt, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Entscheidungen zu treffen und uns laufend neu zu erfinden. Dazu versuchen wir einige kühne Gedanken zu fassen – als Gebrauchsanweisung und Glaubensbekenntnis für Kommunikatoren auf dem Weg in ihre digitale Zukunft.

Das Grauen
Wirtschaft, Gesellschaft
und Medien heute:
Komplexität auf hohem
Niveau.



Wir verstehen die Welt nicht mehr

Die Welt um uns herum: Sie scheint uns immer mehr zu entgleiten. Wir agieren unter den Bedingungen einer globalisierten Wirtschaft mit dynamischen Märkten und tiefgreifenden ökonomischen Krisen. Wir sind Zeugen fundamentaler Verschiebungen in der politischen Weltordnung. Wir sind mit einer dramatischen Bedrohung unserer natürlichen Lebensgrundlagen konfrontiert. Wir sehen faszinierende Innovationsschübe auf dem Gebiet der Kommunikation, der Bio-, Nano- oder Neutechnologien. Wir sind Zeugen eines tiefgreifenden demographischen Wandels. Wir erleben neue Dimensionen individueller Freiheit, aber auch den Verlust sozialer Verbindlichkeit.

Dies ist die Welt, in der wir uns bewegen – und die auch die Handlungsmöglichkeiten und Erfolgchancen unserer Kommunikation bestimmt. Heute befinden wir uns allerdings in der Situation, diese Umfelder kaum mehr durchdringen zu können. De facto ist unsere Welt von sich permanent wandelnden Prozessen gezeichnet, die langfristige Planungen nahezu unmöglich machen. In einer zunehmend vernetzten, globalisierten Welt sehen wir uns in eine Zuschauerrolle gedrängt – ohne den eigentlichen Kern der Veränderung wirklich zu verstehen.

In diesem dichten Beziehungsgeflecht hängt alles mit allem zusammen – verändert sich aber auch ständig und ist prinzipiell anders möglich. Die Komplexität zwingt uns dazu, inhaltliche Schwerpunkte zu setzen und das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen. Gleichzeitig drängt sie uns aber auch zu immer schnelleren Entscheidungen. Dabei müssen wir uns mit partiellen Sicherheiten zufrieden geben, denn ein tiefes Verständnis vom großen Bild der Zusammenhänge können wir nicht mehr herstellen. In der Kommunikation wissen wir immer weniger, wie wir angesichts der wachsenden Komplexität in allen Lebensbereichen noch belastbare Aussagen treffen können. Wir stehen unter großem Handlungsdruck, agieren dabei aber auf schwankendem Grund.

Beschleunigtes Leben

Ein Aspekt der Komplexität prägt in besonderem Maße unser Leben: Dass sich die Veränderungen um uns herum in einem immer höheren Tempo vollziehen.

Wenn wir über Beschleunigung sprechen, so bezieht sich dies zum einen auf die – im weitesten Sinne – technischen Prozesse unserer Umwelt, sei es im Bereich der ökonomischen Produktion, des Verkehrs oder der Kommunikation. Ob kürzere Innovationszyklen der Wirtschaft, globaler Gütertransfer oder 24/7- Chats mit Geschäftspartnern – angetrieben durch den globalen Wettbewerb werden immer neue Grenzen des Machbaren durchbrochen. Beschleunigung führt zu Wachstum wie auch zu Zusammenbruch und Erneuerung. Sie ist der Motor unserer Welt; nichts kann sich dem unerbittlichen Rhythmus der Veränderung entziehen.

Auf der anderen Seite greift die Beschleunigung auch in unser soziales Leben ein. Die Instabilität und Kurzlebigkeit sozialer Beziehungen begleiten uns. Wir empfinden es als normal, dass Freundschaften, Partnerschaften, Familien oder Arbeitsverhältnisse nach kürzerer oder längerer Dauer zu Ende gehen und durch neue Beziehungen ersetzt werden. Wir haben Lebensabschnittspartner, eine Patchworkfamilie, können unsere sexuellen Präferenzen wechseln, sammeln Hunderte von Facebookfreunden und sind notorische Jobnomaden – immer auf der Suche nach der nächsten Herausforderung, egal in welchem Lebensbereich.

Das Ausschöpfen von Möglichkeiten ist die leitende Maxime unseres Lebens, ein unablässiges Streben nach Realisierung möglichst vieler Optionen im Hier und Jetzt. Das Mehr an Möglichkeiten kann dabei auch zu Übersättigung und Überforderung führen. Mit der Vielfalt der Optionen wächst der Orientierungsverlust, und die Verlässlichkeit von Erfahrungen und Erwartungen nimmt ab. Weil wir zu viel von allem haben, droht uns der Blick für das Wesentliche verloren zu gehen.

Krise ist Normalzustand

Wie sehr wir Getriebene der Beschleunigung sind, lässt sich an unserem Verhältnis zur Zeit ablesen: Obwohl die technische Rationalisierung uns mehr Zeit beschert, haben wir subjektiv immer weniger davon. Dies führt zu paradoxen Effekten. Durch neue Kommunikationswerkzeuge wie der E-Mail oder den sozialen Netzwerken fühlen wir uns nicht entlastet, sondern im Gegenteil eher belastet. In der Arbeitssituation werden wir produktiver – doch stehen wir auch unter dem Druck, immer schon den nächsten Optimierungsschritt zu reflektieren. Für das Unternehmen im Ganzen ist kontinuierliche Innovation die Bedingung dafür, in hart umkämpften Märkten überleben zu können. Alle gesellschaftlichen Akteure sind in einem Zirkel von Optionen und Optimierungsstrategien gefangen und müssen sich der wachsenden Geschwindigkeit anpassen.

Der Druck zur Veränderung führt dazu, dass unsere Lebensverhältnisse einen Zustand der strukturellen Instabilität annehmen. Wir befinden uns in einer permanenten Krise, insofern wir laufend damit konfrontiert sind, Altes hinter uns zu lassen und Neues zu beginnen. Veränderung erleben wir nicht mehr als einen Ausnahmezustand, den es schnell zu überwinden gilt, sondern als Normalzustand, mit dem wir uns langfristig arrangieren müssen. Sie ist eine Art Nebenwirkung oder Grundbedingung unseres Lebens. Jede Krise birgt dabei neue Chancen und nährt Hoffnungen. An ihrer Rückseite begegnet uns aber auch die Gefahr der Erstarrung. Beschleunigung kann zur Ermüdung kreativer Energien führen und in kultureller Verarmung enden. Inmitten all der Optionen kann es uns passieren, dass wir keinen Sinn mehr in unserem Tun erkennen und uns in der Beschleunigung verlieren.

Schauplätze und
Spektakel

Die Rolle der Medien:
Reduzieren Komplexität.
Produzieren Wahrheiten.



Medien sind Krisenverstärker

Worin besteht die Macht der Medien? In der Macht über unsere Wahrnehmung der Dinge. Medien helfen uns, die Komplexität der uns umgebenden Welt zu reduzieren, indem sie Perspektiven und Deutungen anbieten, die die Dinge um uns herum verständlich machen. Sie sind aber auch ein Schauplatz, auf dem verschiedene Wahrnehmungen konkurrieren und Akteure um Geltung streiten. An diesem Kampf um die Wahrheit nehmen heute immer mehr Medien teil. Neben den etablierten Massenmedien, die wir heute auch digital konsumieren (Spiegel wird Spiegel *Online*), hat sich mit sozialen Netzwerken, Videoplattformen und Blogs ein völlig neuer Medientypus verbreitet, massenhaft genutzte Individualmedien, in denen sich einzelne Individuen zu Wort melden, miteinander vernetzen und so zu aktiven Gestaltern der Mediensphäre werden. Als digitale Meinungsführer und Multiplikatoren können sie potentiell große Gefolgschaften (*Follower, Fans, Kommentatoren*) hinter sich versammeln und erheblichen Einfluss auf den öffentlichen Diskurs nehmen.

Blogger lehren die Mächtigen das Fürchten: Zu dieser Umkehrung der Machtverhältnisse gibt es heute viele Geschichten. Sie demonstrieren den Schrecken des jähen Machtverlusts, beim Sturz von Wirtschaftsbossen oder dem Rücktritt von Politikern, die mit ihrem Dokortitel auch ihre Reputation verlieren. Digitale Medien und Meinungsführer, wie wir sie heute kennen, wirken als Beschleuniger und Verstärker von Krisen. Beobachtbar ist dies im inflationären Anstieg kommunikativer Eskalationen (*Shitstorms*). Interessant ist daran, dass eine neue Machtdimension entstanden ist, die sich von der Meinungsmacht klassischer Massenmedien signifikant unterscheidet. Stand letztere für eine zentrale Kontrollgewalt über die *herrschende Meinung*, so löst sich diese Meinungsmacht heute in den unübersichtlichen Netzwerken der individuellen Medienteilnehmer auf – und dennoch kann deren Macht situativ drastisch spürbar werden. Die Macht verteilt sich und hat kein festes Zentrum mehr; sie wird dadurch unberechenbar. Jedes Thema hat das Potential, eine Krise zu erzeugen.

Medien gestalten unsere Welt

Der Kontrollverlust über das Mediengeschehen macht uns Angst, insofern er uns in unserem Bedürfnis nach Sicherheit und Kohärenz bedroht. Wir können das, was in den Medien passiert, weder vollständig durchschauen noch in seinen Konsequenzen vorhersehen. Jede öffentliche Äußerung birgt unkalkulierbare Risiken. Auf der anderen Seite entstehen aber auch neue Chancen. Alle gesellschaftlichen Akteure – Bürger, Unternehmen wie Institutionen – sind Teil der Medienordnung. Heute kann sich auch die Meinung Einzelner viral verbreiten und potentiell an Einfluss gewinnen. Unternehmen haben die Chance, mit offener Kommunikation die Auflösung von Krisen zu beschleunigen. Wird im Ernstfall nicht nur Schadensbegrenzung betrieben, sondern ein transparenter Umgang mit der Krise gezeigt und der Dialog gesucht (wie im Fall BP und der Katastrophe der *Deepwater Horizon*), so kann dies am Ende auch zu Reputationsgewinnen führen. Alle Medienteilnehmer agieren innerhalb des komplexen Machtgefüges mit seinen dynamischen Frontlinien - und haben die Möglichkeit, die kommunikativen Machtverhältnisse zu ihren Gunsten zu verschieben.

Im Zeitalter der Digitalisierung wird die Macht der Medien erstmals als individuelle Gestaltungsmacht erlebbar. Medien sind mehr als Berichterstattung und mehr als ein Fenster zur Welt. Sie sind *unsere* Welt – eine zweite Welt des Möglichen, die wir uns selbst erschaffen. Dass Medien die Ordnung der Welt nicht nur abbilden, sondern erzeugen, und dass alle gesellschaftlichen Akteure daran mitwirken, war noch nie so spürbar wie heute. Dies impliziert auch eine große Verantwortung. Als Medienschaffende prägen wir unsere Welt – und damit auch die uns umgebende Komplexität.

Unternehmen sind Teilhaber

Auch Unternehmen sind Teil des Mediensystems. Dabei geht es längst nicht mehr nur um die Kommunikationspflichten börsennotierter Unternehmen. Alle Unternehmen sind *Medienunternehmen*, insofern sie mit ihren Themen und Positionen zur Konstruktion der Medienwirklichkeit beitragen.

Dies ist an der Geschichte der digitalen Unternehmensmedien direkt ablesbar: Galt die Corporate Website in den Anfängen digitaler Kommunikation noch als innovative Schwester der Unternehmensbroschüre, so hat sie sich in den letzten Jahren immer mehr zur hocheffizienten und technologisch hochgerüsteten Drehscheibe für Stakeholder-spezifische Informationen und Services entwickelt. Neben der reinen Unternehmensdarstellung geht es darum, das Unternehmen als Kommunikationspartner mit einer authentischen Stimme zu zeigen. Es ist nicht nur ein kommerzieller Akteur, der seinen Kommunikationspflichten nachkommt, sondern erscheint als Publizist, Gestalter und Moderator der digitalen Öffentlichkeit. Digitale Kommunikation wird heute zur Kunst, mit der Klaviatur des Möglichen zu spielen und sich im bewegten Mediengeschehen zu behaupten.

Als Teilhaber des Mediensystems stehen Unternehmen auch in der Verantwortung, in die Medienwirklichkeit gestaltend einzugreifen. In der Praxis dominiert heute noch die Vorsicht – und die Angst vor den unberechenbaren Ausschlägen der digitalen Öffentlichkeit. Debatten um digitale Kommunikation sind in der Regel von der Krisenhaftigkeit der Umfeldler geprägt; es geht darin vor allem um Risiken und weniger um Chancen – oder gar um die Verantwortung, eine Ordnungsfunktion einzunehmen. Hier liegt jedoch eine der großen Herausforderungen für die Zukunft. Die diffusen Machtverhältnisse im digitalen Raum und das unberechenbare Medienverhalten machen es notwendig, Krisen nicht nur dann zu bearbeiten, wenn sie auftauchen, sondern den öffentlichen Diskurs kontinuierlich mit zu gestalten. Die Position von Unternehmen spielt darin eine wichtige Rolle. Kommunikation wird zur Managementaufgabe mit hoher Dringlichkeit und strategischer Relevanz.

Strategie
Was will die
Kommunikation?



Richtungsverlust

Eine komplexe Welt, die wir nicht oder nur ansatzweise verstehen, macht uns hilflos. Wenn Entwicklungen prinzipiell in alle Richtungen möglich sind – in welche Richtung geht es dann? Der große Reichtum und Überfluss der digitalen Welt tendiert dazu uns zu lähmen: Welche Plattform ist die richtige? Was kann ich heute sagen, was morgen nicht schon überholt ist? Einmal Google hin und zurück zeigt uns, dass jeder Gedanke schon gedacht ist. Im Ideen-Discounter nebenan gibt es ihn für umsonst. Die Welt wird schneller und wir werden langsamer.

Dies ist nicht nur die Grundbefindlichkeit einzelner Menschen und Medienteilnehmer. Sie ist auch als großes Unbehagen in der Kommunikationskultur von Unternehmen erkennbar. Turbulenz und Chaos, nichtlineares Medienverhalten, allgegenwärtige Krisen und Katastrophen und eine daraus resultierende Ohnmacht werden als Beschreibungsmuster des allgemeinen Kommunikationszustandes akzeptiert. Die Welt der digitalen Kommunikation überfordert uns – und ein Ausweg ist nicht in Sicht.

Strategien als Komplexitätsbeschleuniger

Wie funktionieren Strategien in diesem Kontext? Per definitionem sollten sie uns helfen, die großen Ziele der Kommunikation zu definieren und den Weg ihrer Erreichung vorzudenken. In der Praxis arbeiten sich Strategien jedoch meist an einzelnen digitalen Kanälen ab und wirken auf die Optimierung bestehender Taktiken hin. Kommunikationsstrategien sind Partikularstrategien für Websites oder Social Media. Sie weisen in der Regel keine Tiefe und Detaillierung in der Definition von Zielen, Zielgruppen oder Themen auf, sondern bewegen sich auf der Oberfläche von Maßnahmen, die in die Optimierung der Infrastruktur einzahlen. Die strategische Aktivität bezieht sich vor allem auf das Konkrete und Messbare, während die Dimension des Abstrakten und Gemeinsamen, der übergeordnete Zielhorizont der digitalen Kommunikation, unscharf bleibt. Wir haben Ziele für unsere Kanäle, aber tun uns schwer, ihr gemeinsames Versprechen zu fassen.

Das Abarbeiten an den Kanälen lässt sich aus der Historie der digitalen Kommunikation heraus durchaus verstehen. Websites wurden in den Anfängen als Erweiterung der technischen und kommunikativen Infrastruktur entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmen gedacht. Auch Social Media haben wir lange Zeit vor allem als Plattformen behandelt – sozusagen als externe Erweiterung der Infrastruktur des Unternehmens. Mit zunehmender Komplexität der Infrastrukturen stößt diese Praxis der an Kanälen orientierten Partikularstrategien jedoch an Grenzen. Portal-Strategie, Website-Strategie, Facebook-Strategie, Twitter-Strategie, YouTube-Strategie, Mobile-Strategie – wir reproduzieren die Komplexität der Medienumgebung auf der Ebene der Strategiebildung. Anstatt Klarheit zu schaffen und eine Richtung aufzuzeigen, wirken Strategien als Komplexitätsbeschleuniger.

Management des Ungewissen

Was tun? Kommunikation ist heute ein Wettlauf mit der Beschleunigung – wir tun alles dafür, mit der neuesten Entwicklung digitaler Kanäle, Inhalte oder Darstellungsformen Schritt zu halten und unser Kanalportfolio kontinuierlich zu optimieren. Auf der Ebene der Taktiken sind wir dabei erweisenmaßen erfolgreich. Das Problem ist nicht der einzelne Kanal, sondern der Zusammenhang im Ganzen, die Frage, wie die einzelnen Teile zusammengehören und auf welche gemeinsame Richtung unsere Taktiken einzahlen. Das große Ganze bleibt verschwommen oder taucht als Fragestellung der Strategiebildung gar nicht erst auf. Die einzelnen Strategien nehmen wir zwar als in sich sinnhafte Bausteine wahr – mit ihren Zielen, Zielerreichungskriterien und Maßnahmen. Im Ganzen verfehlen sie aber das Ziel, Sicherheit im digitalen Handeln herzustellen. Die Planbarkeit unseres Erfolgs entpuppt sich als Illusion. Strategie ist nicht mehr und nicht weniger als ein Versuch, Komplexität zu bearbeiten – mit ungewissem Ausgang.

Was folgt daraus? Wir müssen uns auf die uns umgebende Komplexität einlassen – im Sinne eines Managements des Ungewissen. Bisher haben wir Beschleunigung und Komplexität nur in ihrer eigenen Logik reproduziert. Zukünftig wird es darauf ankommen, inmitten der Veränderungen widerständige Haltungen zu entwickeln und für Stabilität zu sorgen. Wir müssen eine Art dynamisches Gleichgewicht herstellen, das uns erlaubt, inmitten der Veränderung beweglich zu bleiben, ohne ihr willfährig zu folgen und dabei unsere eigene Agenda zu vergessen. *Resilienz* beschreibt die Fähigkeit eines Systems, mit Veränderungen, Druck und Krisen umgehen zu können, im Sinne einer Selbstregulation, die auf Veränderungen in der Systemumwelt reagiert. Strategie und Management der Kommunikation haben die Aufgabe, diese Art von Beweglichkeit zu ermöglichen.

Strategie als Hypothese

Strategisches Kommunikationsmanagement wird uns die verlorene Sicherheit nicht zurückbringen. Es kann aber dazu beitragen, Komplexität effektiv zu bearbeiten und kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. Strategien sind in diesem Sinne als Hypothesen zu verstehen. Sie treffen Annahmen über das Verhalten von Informationsmärkten und positionieren das Unternehmen mit seiner Agenda in diesem Kontext. Diese Annahmen beziehen sich auf das Ganze der Kommunikation; sie müssen den einzelnen Taktiken der digitalen Kommunikation einen gemeinsamen Rahmen und eine Richtung geben, eine Vision des Zukünftigen, eine Idee von Sinnhaftigkeit.

Hypothesen bedürfen der Überprüfung. Strategie ist in diesem Sinne auch Bewegung, ein agiler Prozess, in dem wir unsere Annahmen kontinuierlich mit der empirischen Realität abgleichen. Wir messen den Grad der Stabilität unserer Annahmen und loten ihr Gleichgewicht immer wieder neu aus. Strategische Arbeit ist ständiges Nachbessern, Modifizieren und Revidieren. Es ist lebenswichtig für Strategien, flexibel zu sein und Kurskorrekturen zuzulassen. Strategien müssen so dynamisch sein wie die Umfelder, in denen sie agieren und an deren Veränderung sie mitwirken.

Agenten
Kommunikations-
manager sind
Komplexitätsmanager.



Aufgabe

Was tun Kommunikatoren?

In Zeiten der permanenten Krise sind auch die Aufgaben eines Kommunikators der Veränderung unterworfen. In der Vergangenheit waren diese Aufgaben stark von der Betreuung von Kanälen im Sinne der Instandhaltung und Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur geprägt. Heute muss ein Website-Verantwortlicher über den Horizont seines Kanals hinausdenken und die Verbindung zu anderen *Owned, Sponsored, Earned, Paid Channels* gestalten, das große Ganze in seine Überlegungen miteinbeziehen.

Die Verantwortung des Kommunikators verschiebt sich damit von den operativen Aufgaben des Kanalmanagements auf die strategische Ebene. Der störungsfreie Betrieb eines Kanals wird vorausgesetzt; die eigentliche Herausforderung aber liegt darin, inmitten der Komplexität von Themen, Ereignissen und Akteuren die Kommunikationsopportunitäten für das Unternehmen zu erkennen und zu nutzen. Anstelle der Administration von Kanälen tritt die kreative Aufgabe, Potenziale zu realisieren, die jenseits der Planbarkeit und Routinen der reinen Betriebsaufgaben liegen.

Kompetenz

Was können Kommunikatoren?

Erfolgreiche Kommunikationsarbeit wird zukünftig immer weniger an der operativen Abwicklung von Aufgaben zu messen sein. Wenn sich die Aufgaben des Kommunikators hin zu gestaltenden und im weitesten Sinne strategischen Aktivitäten verschieben und seine Verantwortung darin besteht, kreative Lösungen für unterschiedlichste Kommunikationssituationen zu entwickeln, so hat dies gravierende Auswirkungen auf sein Anforderungsprofil. Anstelle von Aufgaben wird darin vor allem von Kompetenzen die Rede sein müssen. Anstatt seine Aufgaben genau zu kennen und nach einem Plan abzuarbeiten, muss sich der Kommunikator seiner spezifischen Kompetenzen bewusst sein und diese situativ zum Einsatz bringen.

Angesprochen ist die *Persönlichkeit* der handelnden Akteure – in verschiedenen Facetten. Der Kommunikator ist weniger Funktionär als vielmehr Visionär: Er ist analytisch und kreativ, ist in der Lage komplexe Zusammenhänge zu durchdringen und den Transfer der Erkenntnis auf die eigene Kommunikationsaufgabe zu leisten; er entwickelt Ideen und Initiativen, denen andere folgen. Der Kommunikator ist weniger Verwalter als vielmehr Manager: Er trifft Entscheidungen und Absprachen mit Halt, verfügt über ein starkes Netzwerk und behält den Überblick über das systematische Ganze und die inneren Zusammenhänge der von ihm angestoßenen Prozesse. Der Kommunikator ist kein reiner Fachexperte für Marketing, PR oder Design, sondern ein Generalist, der verschiedene Handlungsfelder bearbeitet und in der Lage ist, diese miteinander zu verknüpfen.

Kollaboration

Wie agieren Kommunikatoren im Umfeld der Unternehmensorganisation?

Um seinen strategischen Auftrag im Alltag umsetzen zu können, braucht der Kommunikator die entsprechenden Handlungsspielräume. Er muss ein Umfeld vorfinden, das nach Gestaltung und nicht nach Regulierung verlangt. Organisationen werden Kommunikatoren zukünftig zur Freiheit zwingen müssen – im Sinne schwach definierter Vorgaben und Rahmenbedingungen. Bei der Einführung des Community Managements in Social Media haben wir eine erste Ahnung davon bekommen, was dies bedeuten kann: Dass Kommunikatoren ganz nah an ihrer Zielgruppe arbeiten und sich situativ auf deren Anforderungen einlassen. Dass sie dabei Kreativität zeigen und – Hand in Hand mit Kollegen aus verschiedenen Fachabteilungen – spontane Lösungen entwickeln.

Die heutige Realität der Organisationen steht dem oft noch entgegen: Sie lebt von einer starken CC und IT, die zentrale Web Services betreiben, entlang der digitalen Infrastruktur, in Web-Teams, Social-Media-Teams oder Mobile-Teams. Die CC operiert heute nah am digitalen Kanal, aber fern der Fachabteilungen und ihrer spezifischen Zielgruppen, und wirkt als Flaschenhals im Zugang zum Nutzer. Offener Austausch und Kreativität bei der Gestaltung der Kommunikationsaufgabe wird organisatorisch eher behindert denn ermöglicht. Hier müssen neue organisatorische Lösungen gefunden werden, die die Selbstorganisation der Akteure ermöglichen – weg vom Silo-Denken, hin zur flexiblen Organisation.

Digital Footprint
Management

Kommunikation führen:
im Rhythmus von Thema,
Inszenierung und
Wirkung.



Themen als Treiber

Was ist der Schlüssel für ein strategisches Management der digitalen Kommunikation? Es sind die Themen – und nicht die Kanäle. Wir müssen unseren Blick von der Administration der Kanäle auf die Profilierung von Themen lenken, mit denen wir Stellung beziehen und unser Profil als Themenführer schärfen. Die Themen sind es, die bei unseren Nutzern räsonnieren und hängen bleiben. Themen können unterschiedliche inhaltliche und formale Ausprägungen finden, an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Anlässen zur Geltung kommen – mit ihren Aussagen schaffen sie aber eine kanalübergreifende Verbindung, die in unseren *Digital Footprint* einzahlt. Die Themen und Aussagen sind das, was der fragmentierten Kommunikation den inneren Zusammenhang und die Richtung gibt. Sie sind der Kern der dynamischen Stabilität, die wir in Zeiten der Komplexität erreichen können.

Digital Footprint Management impliziert eine Veränderung in der Art und Weise, wie wir Kommunikation führen. Es findet eine Verschiebung der Perspektive statt, von den Kanälen und der Publikation von Inhalten hin zu den Wirkungen der Inhalte. Wir betrachten nicht mehr nur Partikularstrategien und singuläre Taktiken der Kommunikation, sondern führen sie in einem übergreifenden Bild zusammen. Der Schlüssel dazu sind die Themen und der Führungsanspruch, den wir mit ihnen in der digitalen Öffentlichkeit verfolgen. *Content Strategy* statt *Channel Strategy*.

Situative Inszenierung

Wie konkretisiert sich die Bearbeitung von Themen in der Kommunikationspraxis? Die Bedeutung der strategischen Arbeit wächst. Wir dürfen Themen nicht nur oberflächlich markieren, sondern müssen uns mit ihren Kommunikationspotentialen eingehend auseinandersetzen. Was wollen und können wir mit einem Thema erreichen – und wo begegnen wir den Zielen unserer Nutzer? Durch die Reflexion von Zielen entlang der Schnittstelle von Unternehmen und Nutzer schaffen wir einen starken Bezugspunkt für die Umsetzung von Kommunikationsprodukten über verschiedene Kanäle hinweg. Dieser hilft uns, mit der Kurzlebigkeit, Komplexität und Beschleunigung der Kommunikation umzugehen. Das strategische Rückgrat ist die Bedingung dafür, dass wir uns auf die Komplexität einlassen und sie aktiv bearbeiten können.

Zukünftige Kommunikationsprodukte sind in diesem Sinne

... kreativ statt regelbasiert: Sie schöpfen aus einem großen Spektrum inhaltlicher und formaler Möglichkeiten, vom CMS-konformen Bericht bis zur interaktiven Geschichte.

... mobil statt stationär: Sie erschließen Kommunikationspotentiale entlang plattform- und gerätespezifischer Kontexte.

... diskursiv statt proprietär: Sie schotten geistiges Eigentum nicht ab, sondern stellen Verbindungen her und ermöglichen gemeinsame Entwicklungen, bis hin zur Ko-Kreation mit dem Nutzer.

... improvisiert statt fixiert: Sie folgen keinem starren Plan, sondern erforschen Opportunitäten der Kommunikation und setzen sie situativ um.

Digital Footprint Management impliziert einen veränderten Umgang mit unseren Kommunikationsprodukten. Sie sind keine Kathedralen mehr und keine Monumente der Kreativität. Der Schlüssel ihres Erfolges ist der größtmögliche Kommunikationsgewinn eines Themas im jeweiligen Kontext. Sie stellen sich der Frage: Was können wir unter den gegebenen Umständen daraus machen? Kommunikation erfährt sich neu als Improvisationstheater.

Resonanz und Handeln

Wie können wir wissen, dass unsere Kommunikationsprodukte funktionieren und wir auf dem richtigen Weg sind? Indem wir uns nicht in die Elfenbeintürme des Kommunikationsmanagements zurückziehen, sondern die Nähe zu den empirischen Informationsmärkten suchen. Wir müssen den Spagat schaffen, Themen strategisch zu führen und autonome Entscheidungen zu treffen, aber auch dort zu sein, wo sie wirken. *Successful content is content that works.* Unsere Themen erzeugen Schwingungen und führen zu Resonanz an vielen Stellen, in verschiedenen Situationen, bei individuellen Nutzern. Diesen Spuren müssen wir folgen.

Das zukünftige Kommunikationsmanagement

... nutzt alle Datenpunkte, die aufschlussreiche Rückmeldungen versprechen: Durch Messen und Erforschen der Nutzeraktivität wie durch gezielte Ansprache von Nutzern, mit quantitativen und qualitativen Methoden.

... bewertet Daten im Zusammenhang der übergreifenden Ziele der Kommunikation: Als kontinuierliche Formulierung und Überprüfung von Wirkungshypothesen.

... verbindet das Messen und Interpretieren der Wirkung mit konkretem Handeln: Nicht im Sinne einfacher Ableitungen oder Kausalentscheidungen, sondern aus einer Gesamtschätzung des Machbaren und Sinnvollen heraus.

Digital Footprint Management impliziert ein neues Verständnis von Führung und Erfolg der Kommunikation. In dem Maße, wie verlässliche Planung schwieriger wird und wir uns auf die grundlegende Unbestimmtheit unserer Umfeldler einlassen müssen, setzen wir Führungsimpulse situativ und intuitiv. Wir treffen laufend Bauchentscheidungen, die wir wiederum an Daten überprüfen. Wir praktizieren ein responsives Kommunikationsmanagement im Rhythmus des Marktes.

Digital Footprints
Anforderungen
an Kommunikations-
produkte. Das neue ABC
der Wirksamkeit.



Wie wir kommunizieren

Was macht Kommunikationsprodukte in einer komplexen Welt erfolgreich? Wir wissen, dass sie sich in einem anspruchsvollen, facettenreichen, kreativen Umfeld behaupten müssen und um knappe Aufmerksamkeitsressourcen der Adressaten konkurrieren. Dazu kommt die hohe Innovationsgeschwindigkeit der Kommunikation und die abnehmende Halbwertszeit dessen, was als *State-of-the-Art* gelten kann. In der Konsequenz wird es unmöglich, Anforderungen an Kommunikationsprodukte erschöpfend zu beschreiben und formal zu fassen, im Sinne eines vollumfänglichen Katalogs von Regeln. Wenn wir versuchen, Komplexität formal abzubilden, laufen wir Gefahr, im großen Stil neue Komplexität zu erzeugen.

Es genügt also nicht, das Portfolio unserer Richtlinien um immer neue Plattformen oder Themen zu erweitern. Wir müssen den Charakter der Anforderungen selbst überdenken. Wie die Strategien sind auch die Richtlinien der Kommunikation als Beitrag zur Bearbeitung von Komplexität zu verstehen. Auch zukünftig werden wir Richtlinien haben – denn Kommunikationsprodukte brauchen ein gewisses Maß an formaler Verbindlichkeit, um als Aufgabe bearbeitet werden zu können. Was aber neben den formalen Regeln immer wichtiger wird, ist das Bild dessen, was ein gutes und erfolgreiches Kommunikationsprodukt ausmacht. Wir müssen in der Lage sein, das Kommunikationsprodukt von seiner gewünschten Qualität und Wirkung her zu denken.

Einfach

Wir wollen einfache Antworten. Gerade in Zeiten hoher Komplexität.

In der Kommunikation sprechen wir unsere User möglichst direkt an, mit einem klaren Anliegen. Wir überfordern sie nicht mit komplizierten Sachverhalten und abstrakten, mehrdeutigen Botschaften, sondern bieten einfache Aussagen, die dadurch bestechen, dass sie ein Thema klar auf den Punkt bringen, seinen Kern treffen.

Relevant

Wenn wir etwas wirklich brauchen können, hat es einen hohen Wert für uns.

In der Kommunikation setzen wir uns intensiv mit der Situation und den Anliegen unserer Adressaten wie auch mit unseren eigenen Zielen auseinander. Relevanz entsteht an der Schnittstelle beider Stränge: Kommunikation wird dann gelingen, wenn alle Teilnehmer ihre Interessen geltend machen können. Dies erfordert hohe Investitionen in Inhalte. Relevante Inhalte entstehen nicht als Produkt einer effizienzgetriebenen Mehrfachverwertung. Sie entstehen in der kreativen Reflexion auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Kommunikationsteilnehmer.

Ereignisorientiert

Alles hat mit dem echten Leben zu tun.

Erfolgreiche Kommunikation setzt das 1x1 von Botschaften und Zielen in einen Zusammenhang zu konkreten Ereignissen unserer Zeit. Wie stehen unsere Themen in Kontakt zu den Dingen, die um uns herum passieren, den Menschen und Meinungen, dem Strom der Neuigkeiten, den Zufällen im Hier und Jetzt? Das echte Leben findet außerhalb der Kommunikationspläne statt. Wir müssen dafür sorgen, dass unsere Inhalte mit dem Zeitgeist reden, ihn aufgreifen, verstärken oder sich von ihm abgrenzen.

Berührend

Wir wollen als Menschen angesprochen werden.

Wenn wir mit unserer Kommunikation etwas bewegen wollen, brauchen wir nicht nur Fakten, sondern auch Geschichten. Das Faktische, Rationale spricht unseren Verstand an und kann uns mit Argumenten überzeugen. Geschichten handeln von Menschen, Beziehungen und Konflikten; sie wecken Emotionen und prägen sich unseren Herzen ein. Wir richten die Tonalität unserer Kommunikation so aus, dass wir als Unternehmen authentisch sind und unsere Nutzer mit unserer Sprache wirklich erreichen können.

Gemeinsam

Wir haben etwas zu sagen, hören aber auch zu und fragen nach.

Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Wir machen unseren Nutzern Angebote und laden sie zur Auseinandersetzung ein. Auch ein Unternehmen kann verschiedene Rollen einnehmen: als Sprecher, Zuhörer, Moderator, bis hin zur gemeinsamen Ko-Kreation mit dem Nutzer. Dort, wo die digitale Unternehmenskommunikation noch als anonymisierte Massenkommunikation agiert, schärfen wir unseren Blick dafür, wie wir Nähe zu den Nutzern herstellen und sie zu Partnern machen können.

Verbunden

Kommunikation ist überall.

Digitale Kommunikation lebt von der Vielfalt der Kanäle und Inhalte. Diese stehen in einem lebendigen Zusammenhang und verweisen aufeinander – sie ergänzen sich, konkurrieren, wagen Neues, gewinnen und scheitern, kommen und gehen. Die Kanäle bilden keine statische Ordnung oder Architektur, sondern ein dynamisches Feld, in dem sie verschiedene Rollen spielen, Beziehungen zueinander eingehen und Entwicklungen durchlaufen. Sie sind Teil einer digitalen Kommunikationsumgebung, die wir strategisch planen, aber auch vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen immer wieder neu gestalten.

Anschlussfähig

Durch Weitererzählen entsteht Dynamik.

Damit Kommunikation etwas bewirken kann, muss sie über sich selbst hinauswachsen. Weitererzählen kann zunächst bedeuten, dass Inhalte mit anderen geteilt werden (*Share of Voice*). Es kann aber auch bedeuten, dass sie in anderen Kontexten auftauchen und dort eine neue Bedeutung bekommen. Teilen, Einbetten, Verknüpfen, Verfremden, Erweitern – es gibt viele Kunstgriffe, um unseren Inhalten den Anschluss an andere Kontexte zu ermöglichen. Wenn wir unsere Themen zum Teil lebendiger Diskurse machen, können sie sich weiterentwickeln – und wir uns mit ihnen.

Vorläufig

Die Karawane zieht weiter.

Digitale Kanäle und Inhalte haben immer kürzere Halbwertszeiten. Unsere Nutzer werden immer sprunghafter. Die Ungewissheit prägt nicht nur das Kommunikationsumfeld, sondern stellt auch unser eigenes Tun in das Licht der Vorläufigkeit. Morgen werden wir an einem anderen Ort spielen, mit veränderter Dramaturgie. Dies ist auch Anlass zur Freude. Die Unbestimmtheit wird uns nicht nur auferlegt, wir brauchen sie auch, um uns verändern zu können.

Hoffnung
Postdigitales
Glaubensbekenntnis.



Lob des Ungewissen

Wir räumen mit alten Vorstellungen auf. Kommunikation ist weder Routine noch Heldentat. Unsere Arbeit ist nicht damit getan, in schöner Regelmäßigkeit richtige Dinge zu publizieren. Wir sind auch keine Helden der Komplexität. Wir geben nicht vor, in jeder Situation die Kontrolle zu behalten und die richtige Antwort zu finden. In Bezug auf einzelne Inhalte, Kanäle oder Technologien können wir mit einiger Sicherheit Entscheidungen treffen; im Ganzen müssen wir uns jedoch auf die grundlegende Krisenhaftigkeit und Unbestimmtheit unserer Umwelt einlassen. Kommunikation funktioniert im offenen Bezug von Inhalten, Akteuren, Nutzern, Kanälen, Technologien und Märkten aufeinander. Da wir deren Komplexität nicht auflösen können, müssen wir unsere Entscheidungen situativ treffen – und sie in ihren Wirkungen kontinuierlich überprüfen. Dabei muss auch die Kommunikation selbst über so viel Unbestimmtheit verfügen, dass sie sich laufend verändern und neu erfinden kann.

Eine Frage der Haltung

Schon immer haben Haltung und Persönlichkeit geholfen, durchs Leben zu kommen. Dies gilt heute immer noch – und immer mehr. Inmitten der Unbestimmtheit kommt es darauf an, Haltung zu bewahren und Position zu beziehen. Es kommt darauf an, Veränderung nicht nur zu akzeptieren, sondern auch kreativ zu gestalten. Der Beschleunigung nicht nur zu folgen und neue Rekorde aufzustellen, sondern unsere Geschwindigkeit an die jeweilige Situation anzupassen.

Dabei geht es um Verantwortung und um Werte. Anhand unserer Werte filtern wir die uns umgebende Komplexität. Auch in der Unbestimmtheit sprechen wir über das Richtige und das Falsche und reklamieren ethische Grenzen, die nicht verhandelbar sind.

Willkommen im postdigitalen Zeitalter

Gegen Ende des letzten Jahrhunderts ging es in der Diskussion um postmodernes Denken darum, den Gedanken vom Menschen als Maß aller Dinge zu radikalisieren: Es ging um die vielfältigen Möglichkeiten des Menschseins, um Identitäten und Lebensformen – bis an die Grenze der Beliebigkeit. Es ging um die Frage, ob wir uns auf die Welt, wie wir sie kennen, verlassen können und sie in ihrer Entwicklung vernünftig und zielgerichtet sei. Im Ergebnis hat sich Wahrheit zur Konkurrenz von Perspektiven relativiert. Wir können nichts sicher wissen, aber wir müssen handeln. Unsere ganze Welt ist ein Entwurf und Projekt mit offenem Ende.

Im 21. Jahrhundert angekommen, stehen wir an einer anderen Schwelle, die mit den technischen Möglichkeiten der Weltgestaltung zu tun hat. Wie wollen wir unser digitales Leben führen? Wo liegen neue Chancen, und wo sind die Grenzen der neuen technisch – kommunikativen Lebensformen? Die digitale Kultur verspricht unser Leben radikal zu verändern – und wir müssen uns dazu verhalten. Das postdigitale Denken nimmt sich dieser Frage an und stellt sich der Unumkehrbarkeit der Situation. Unsere Zukunft ist digital und wir sind es auch, ob wir wollen oder nicht. Die Wahl und Verantwortung, die wir haben, ist das Beste daraus zu machen.

Impressum

www.virtual-identity.com

Virtual Identity gehört zu den führenden Digitalagenturen im deutschsprachigen Raum, mit einem wichtigen Arbeitsschwerpunkt im Bereich der digitalen Unternehmenskommunikation.

nadja.parpert@virtual-identity.com

Nadja Parpart ist Account Director bei Virtual Identity. Die Soziologin berät seit 1999 Unternehmen im Bereich der digitalen Markenführung und Kommunikation.

Herausgeber
Virtual Identity AG
Türkenstraße 55
80799 München

t +49 89 179 27 00
f +49 89 179 27 01

info@virtual-identity.com
www.virtual-identity.com

© 2013
Virtual Identity AG

Alle Rechte für Texte
liegen beim Herausgeber
und Autorin.

Der Text steht auf unserer
Website in deutscher und
englischer Sprache zum
Download bereit.

Gestaltung
www.lafleurdesign.info

Schrift
Georgia

Papier
LuxoSamt Offset
135 g/m²

Gmund Color 45
100–300 g/m²

