

Egbert Deekeling und Dirk Barghop

---

## Zusammenfassung

Die digitale Transformation ist ein strategisches Thema ersten Ranges und steht ganz oben auf der CEO-Agenda. Das verleiht auch der Kommunikation eine neue und besondere Relevanz. Für den Erfolg der digitalen Transformation hat sie eine wichtige gestaltende Rolle zu übernehmen. Die Beiträge dieses Buches zeigen, vor welchen Herausforderungen die Kommunikation steht und was ihre wichtigsten Aufgaben sind. Vertreter aus Unternehmen und Institutionen verschiedener Branchen sowie aus Beratungsgesellschaften beleuchten das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven und schildern ihre Erfahrungen und ‚Learnings‘. Das Buch will damit Impulse setzen und zum Austausch über ein erneuertes Selbstverständnis der Kommunikation anregen.

Digitale Transformation ist eines der bestimmenden Management-Themen unserer Zeit. Es vergeht keine Woche, in der nicht über Segen und Fluch der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen auf Branchen, Unternehmen und Kunden berichtet und leidenschaftlich gestritten wird – sei es in den Wirtschaftsmedien, in den großen Tageszeitungen oder auf Online-Plattformen. Unabhängig von Euphorie, Skepsis oder Angstmacherei ist unstrittig, dass Themen wie Industrie 4.0, digitale Vernetzung oder Big Data zu tief greifenden Einschnitten im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben führen. Disruption ist dafür das gängige Schlagwort.

---

E. Deekeling (✉) · D. Barghop

Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH, Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: [egbert.deekeling@deekeling-arndt.de](mailto:egbert.deekeling@deekeling-arndt.de)

D. Barghop

E-Mail: [dirk.barghop@deekeling-arndt.de](mailto:dirk.barghop@deekeling-arndt.de)

Das hat auch Auswirkungen auf die Management-Agenda von Unternehmen (fast) aller Branchen: Sie wird zunehmend von der Frage dominiert, wie auf diese Herausforderung zu antworten ist und wie die digitale Transformation im eigenen Unternehmen zu gestalten ist. Bisherige Geschäftsmodelle müssen überdacht und erneuert werden. Kleine Veränderungen am Bestehenden und Optimierung reichen dafür nicht aus. Inzwischen gibt es eine unüberschaubar gewordene Management-Literatur, die neue und kreative Verfahren anpreist, um Unternehmen fit für die digitale Zukunft zu machen. Es geht um Geschäftsmodellinnovationen, um agile Unternehmensstrukturen, um die Adaption einer ‚exponentiellen‘ Start-up-Geschäftskultur. Die Liste lässt sich beliebig verlängern.

Was dabei aber auffällig ist: Kommunikation kommt auf dieser Liste nicht vor. Die Kommunikation von digitaler Transformation führt bisher als Management-Thema ein Schattendasein mit marginaler Bedeutung. Ihre Aufgabe, so der Eindruck, erschöpft sich vor allem in eingeübten Routinen zur Vermittlung von Kernbotschaften. Während sich die Welt vor dem Hintergrund der digitalen Transformation radikal verändert, scheint in der Welt der Kommunikation alles beim Alten zu bleiben.

Ist dem wirklich so? Oder steht nicht auch die Kommunikation vor neuen Herausforderungen? Was ist ihre Bedeutung und Rolle in der digitalen Transformation? Wo und wie muss sie sich dabei selbst verändern?

In dem vorliegenden Sammelband wollen wir diesen Fragen nachgehen. Als Experten für Kommunikation in Veränderungsprozessen haben wir über 20 Jahre hinweg regelmäßig Bücher zur Entwicklung und zum Stand dieser Disziplin in Deutschland veröffentlicht. In den letzten Jahren haben wir aber im Rahmen von Mandaten oder Gesprächen mit unseren Klienten zunehmend beobachtet, dass die alten Gewissheiten der Change-Kommunikation und des Change-Managements nicht ohne Weiteres auch für die digitale Transformation gelten.

Denn: Die digitale Transformation ist – im Gegensatz zu den effizienzgetriebenen Veränderungsprozessen in den letzten beiden Dekaden – ein weitgehend ergebnisoffener Prozess, der das gesamte Geschäftsmodell betrifft. Sie umfasst gleichermaßen Strukturen, Prozesse, Leistungsangebote und Geschäftskultur und dient dem Ziel, neue Existenzgrundlagen des Unternehmens zu schaffen, die seine Wettbewerbsfähigkeit und seinen Markterfolg in der digitalen Welt sicherstellen sollen. Die digitale Transformation ist ein strategisches Thema ersten Ranges und steht an erster Stelle der CEO-Agenda.

Nach Jahren einer HR-getriebenen Routinisierung von Change-Management erhält damit auch die Kommunikation von Transformation wieder CEO-Beachtung und -Befassung. Für die Unternehmenskommunikation ist das eine ungeahnte Chance. Denn die Durchschlagskraft bei der kommunikativen Gestaltung und Steuerung von digitalen Transformationsprozessen erhöht sich dadurch signifikant. Dabei geht es vor allem darum, den Such- und Lernprozess des Unternehmens nachvollziehbar zu machen und damit Akzeptanz sicherzustellen. Und es geht darum, Denkblockaden zu durchbrechen, Denkanstöße zu geben, Widerspruch zuzulassen, Räume für Neues zu schaffen und Erneuerung erlebbar zu machen. Diese Aufgaben müssen übernommen werden, weil ihre Bewältigung über den Erfolg oder Misserfolg der digitalen Transformation entscheidet.

Nach unseren Beobachtungen nimmt die Unternehmenskommunikation ihre gestaltende Rolle aber nur zögerlich an; die Digitalisierung der Kommunikation allein reicht dafür nicht aus.

Es ist also an der Zeit, die Anforderungen an die Kommunikation unter den veränderten Vorzeichen der digitalen Transformation neu zu reflektieren – und zwar jenseits des allgemeinen Hypes auf der einen Seite und einer angstbesetzten Thematisierung digitaler Technologie auf der anderen Seite. Wir sind überzeugt, dass sich nur mit dieser Haltung relevante Schlussfolgerungen für eine pragmatische und realitätsbezogene Kommunikation ziehen lassen.

Genauso wichtig ist es uns, den Kommunikationsprozess klar vom eigentlichen Transformationsprozess zu unterscheiden. Bei vielen Innovations- und Transformationsberatungen werden beide Prozesse vermischt und nicht auseinandergehalten. Das verstellt aber den Blick auf die besondere Bedeutung und die gestaltende Rolle der Kommunikation. Kommunikation ist hier Teil von Design Thinking oder Ähnlichem; die großen Verständnis- und Verständigungsaufgaben, die unabhängig davon im Rahmen der digitalen Transformation zu bewältigen sind, bleiben davon völlig unberührt.

Unsere Beobachtungen und Thesen wollen wir in diesem Sammelband zur Diskussion stellen. Dabei war es uns ein wichtiges Anliegen, das Thema Kommunikation in der digitalen Transformation unter ganz unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Deswegen haben wir auch Vertreter aus Unternehmen und Institutionen verschiedener Branchen sowie aus Beratungsgesellschaften gebeten, ihre Erfahrungen zu schildern und in das Buch einzubringen.

In diesem Sinne ist unser Sammelband eine Art Statusbericht und ‚Lernstand‘. Wir verstehen ihn als Impulsgeber und nicht als wissenschaftliches Werk. Er soll eher essayhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit wichtige Denkanstöße geben sowie zur Reflexion und zum Austausch der eigenen Erfahrungen anregen. Daher richtet sich unser Buch gerade auch an diejenigen, die ihre Erfahrungen und ihren ‚Lernprozess‘ teilen wollen – egal, ob als Executive, als Verantwortlicher aus der Unternehmenskommunikation, Human Resources oder dem Innovationsmanagement.

Die einzelnen Beiträge haben wir in insgesamt fünf große Kapitel zusammengefasst, die die wichtigsten Eckpunkte für die Gestaltung von Kommunikation in der digitalen Transformation wiedergeben. Zunächst werden in einem einführenden Kapitel anhand des Schlagworts Disruption das neue Prozessmuster der digitalen Transformation und der Unterschied zu herkömmlichen Change-Prozessen beschrieben, um daraus die zentralen Anforderungen und Veränderungen an die Kommunikation abzuleiten. Die folgenden drei Kapitel umfassen dann die Anforderungen an die CEO-Kommunikation, die Rolle der Unternehmenskommunikation sowie den Beitrag der Kommunikation zur Transformation der Unternehmens- und Prozesskultur. Den Abschluss bilden Reflexionen zur Gestaltung der Unternehmensmarke, die durch den hohen Stellenwert der Kundenzentrierung eine neue Relevanz auch für die Kommunikation bekommt.

Wir danken allen, die am Zustandekommen des Buches beteiligt waren. Unser Dank gilt in erster Linie dem Engagement aller Autorinnen und Autoren, die uns einen Beitrag

für diesen Sammelband zur Verfügung gestellt haben. Es war sicherlich nicht immer einfach, quasi mitten im Erfahrungsprozess stehend einen Beitrag zu verfassen. Zum Buchteam bei Deekeling Arndt Advisors gehörten zwei Kolleginnen, die uns Herausgeber auf vielfältige Weise unterstützt haben: Wir danken unserer Kollegin Dr. Christina Afting für viele Impulse, die sie gegeben hat; sie hat nicht nur Kontakte zu verschiedenen Autorinnen und Autoren hergestellt und deren Beiträge redaktionell betreut, sondern auch bei der inhaltlichen Konzeption des Bandes und bei zahlreichen Buchmeetings mitgewirkt. Unser besonderer Dank gilt unserer Kollegin Dr. Bärbel Götz-Barghop, die – wie schon bei vielen anderen Büchern, die wir verfasst oder herausgegeben haben – den Band als Projektleiterin mit großer Leidenschaft und Professionalität vorangetrieben hat. Sie hat uns von der inhaltlichen Konzeption über die Autorenbetreuung bis hin zu den Verlagsverhandlungen unterstützt und war verantwortlich für die Erstellung des Gesamtmanuskripts, die Schlussredaktion und das Lektorat.

Uns war es ein wichtiges Anliegen, dass wir die Beiträge zur Kommunikation in der digitalen Transformation in Buchform herausgeben können. Wir freuen uns, dass wir mit Springer Gabler einen Verlag gewinnen konnten, der sofort begeistert davon war, dieses Buch mit uns zu realisieren. Besonders freut uns, dass der Verlag die Inhalte des Sammelbandes – dem Thema angemessen – gleichzeitig auch über verschiedene Online-Kanäle in der digitalen Welt zur Verfügung stellt. Wir danken unseren beiden Lektorinnen, Eva-Maria Fürst und Ann-Kristin Wiegmann, für all ihre Unterstützung und die Begleitung des Buchprojektes in den verschiedenen Phasen des Entstehungsprozesses.

---

## Über die Autoren

**Egbert Deekeling, Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH**, gilt in Deutschland als einer der führenden Experten für Transformations- und Erneuerungsprozesse. Der Gründer und Senior Partner der international tätigen strategischen Kommunikationsberatung ([www.deekeling-arndt.de](http://www.deekeling-arndt.de)) ist heute vor allem gefragt bei der persönlichen Unterstützung und Beratung von (Top-) Executives und Kommunikationsverantwortlichen. Er ist Autor und Mitherausgeber zahlreicher Bücher und Beiträge zu den Themen CEO- und Veränderungskommunikation. Der Diplom-Soziologe spricht zu diesen Themen an Hochschulen, auf Führungskräfteveranstaltungen und vor Aufsichtsratsgremien.

**Dr. Dirk Barghop, Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH**, ist Senior Partner der Kommunikationsberatung ([www.deekeling-arndt.de](http://www.deekeling-arndt.de)), die zu den führenden in Deutschland zählt. Er berät Unternehmen in hochkomplexen (digitalen) Transformations- und Erneuerungsprozessen. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Strategievermittlung und in der Gestaltung von Führungskommunikation. Dirk Barghop promovierte in Historischer Anthropologie mit einer Arbeit über die Kommunikation der Führungseliten im antiken Rom. Er ist Mitherausgeber des Buches *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis* (Gabler 2009).

Kommunikation in der digitalen Transformation

Deekeling, E.; Barghop, D. (Hrsg.)

2017, VI, 134 S. 12 Abb., 11 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-17629-7