

KOMMUNIKATIONS- ABTEILUNGEN IN DER COMMTECH- TRANSFORMATION

Hürden und Erfolgsfaktoren bei der Einführung digitaler Technologien

TEXT: Fabian Saxinger, Jana Brockhaus und Ansgar Zerfaß*

1 Einleitung

Digitale Technologien verändern die Kommunikationsarbeit in Unternehmen in einem erheblichen Maß (vgl. Luoma-aho/Badham 2023). Von vernetzten Newsrooms über cloud-basierte Anwendungen bis hin zum Einsatz Künstlicher Intelligenz: Die zunehmende Digitalisierung macht auch vor der Unternehmenskommunikation nicht halt und lässt die Einführung digitaler Technolo-

gien über alle Branchen hinweg zu einem „Dauerbrenner“ werden (vgl. Mickleit/Forthmann 2023). Die viel diskutierte Nutzung Künstlicher Intelligenz und Automatisierung (vgl. Smith/Waddington 2023) zeigt, wohin die Reise geht.

Um im Wettbewerbsumfeld den Anschluss nicht zu verlieren, ist für Kommunikationsabteilungen eine stetige Reflexion und Anpassung von Workflows erforderlich. Bei diesem digitalen Transformationsprozess geht es im Kern darum, welche Rolle digitale Technologien – heute und in Zukunft – im Arbeitsalltag von Kommunikationsverantwortlichen einnehmen können.

Der European Communication Monitor zeigt, dass Kommunikationsverantwortliche in Europa durchaus die Notwendigkeit des digitalen Wandels verstanden haben, es jedoch an Strategien zur Implementierung und Nutzung von

digitalen Technologien fehlt (vgl. Zerfass et al. 2021). Die Transformation erfolgt bislang zumeist nach dem Trial-and-Error-Prinzip, durch vorsichtiges Herantasten an die Widerstände der Belegschaft sowie sukzessives Anpassen der Technologie an die Bedürfnisse der Abteilung. Eine strategische Planung mit begleitender Erfolgsmessung ist der Ausnahmefall (vgl. Brockhaus et al. 2023).

Was alle Digitalisierungsprojekte eint, ist das unweigerliche Zusammenspiel von Mitarbeitenden und Technologie, das Kommunikationsabteilungen vor soziotechnische Herausforderungen stellt. Wie können diese gelöst und welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um digitale Technologien erfolgreich in die Kommunikationsarbeit zu implementieren?

Dieser Frage wurde in einem Forschungsprojekt der Universität Leipzig

* **Fabian Saxinger** absolviert den Masterstudiengang Communication Management an der Universität Leipzig.

Jana Brockhaus ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig.

Ansgar Zerfaß ist Professor für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig.

mit der AG CommTech nachgegangen. Befragt wurden 20 Kommunikationsverantwortliche in deutschen Unternehmen sowie 20 Berater und Dienstleister, die solche Implementierungsprozesse begleiten.

2 CommTech und die digitale Transformation in Kommunikationsabteilungen

Digitale Transformation ist heutzutage ein weit verbreiteter und häufig euphemistisch genutzter Begriff. Doch was genau ist eigentlich damit gemeint? Wenn sich Unternehmen digital wandeln, geht es allgemein um organisatorische Veränderungen, bei denen die Nutzung digitaler Technologien im Fokus steht. Morakanyane et al. (2017) sprechen dabei von einem evolutionären Prozess, bei dem digitale Fähigkeiten und Technologien genutzt werden, um Geschäftsmodelle, betriebliche Prozesse und Kundenerfahrungen so zu verändern, dass Unternehmen von diesen Auswirkungen profitieren.

Das drückt sich insbesondere durch Umsatz und Produktivitätssteigerungen, Innovationen in der Wertschöpfung sowie durch neuartige Interaktionsformen mit Stakeholdern aus (vgl. Matt et al. 2015). Empirisch belegt wird das beispielsweise durch eine weltweite Studie zu Vertrauen in Technologien, bei der die Mehrheit der Befragten (79 Prozent) zustimmte, dass Technologien die eigene Arbeit verbessern können (vgl. Edelman 2022).

Zu den zentralen Treibern für digitale Transformationsprozesse zählen


zweifelsohne die digitalen Technologien selbst. Sie sind weit mehr als Kanäle, um mit internen und externen Stakeholdern zu kommunizieren. Sie können die Steuerung und Umsetzung von Kommunikationsaufgaben unterstützen. Dabei handelt es sich sowohl um Kernaufgaben wie Messaging und Listening und die Beratung des Topmanagements oder interner Klienten als auch um unterstützende Aufgaben, die erst die Durchführung der Kernaufgaben ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise interne Workflows für Monitoring und Evaluation sowie das Digital-Asset-Management.

Als Sammelbegriff für solche Technologien, Soft- und Hardware, hat sich der Begriff Communication Technology (CommTech) etabliert. Basierend auf den ausdifferenzierten Aktivitäten von Kommunikationsfunktionen und -abteilungen und ihrem jeweiligen Wertschöpfungsbeitrag haben Zerfaß und Brockhaus (2023) die folgende Definition entwickelt: „CommTech umfasst digitale Technologien zur Steuerung und Umsetzung primärer Aktivitäten von Kommunikationseinheiten, insbesondere von Stakeholder-Kommunikation und organisationsinterner Beratung, sowie von funktionsspezifischen unterstützenden Aktivitäten wie der Arbeitsprozesse für Monitoring, Content-Planung und Evaluation“ (S. 31).

Der Begriff CommTech wurde durch ähnliche Diskussionen im Marketing unter dem Begriff MarTech (Marketing Technology) inspiriert. Technologien, die nicht speziell für die Unternehmenskommunikation oder andere Funktionen entwickelt wurden, sondern von unterschiedlichen Funktionen und Abteilungen eingesetzt werden, werden als orga-

nizationwide technology (OrgTech) bezeichnet. Diese digitalen Technologien werden in der Regel von IT-Abteilungen bereitgestellt und fördern organisationsweit die Kollaboration (vgl. Brockhaus et al. 2023).

Neben digitalen Technologien gibt es weitere Hebel zur Gestaltung digitaler Transformationsprozesse. Diese werden seit Langem in der Wirtschaftsinformatik und IT-Forschung diskutiert, die sich mit der Einführung digitaler Technologien befassen.

Ein klassischer Ansatz ist der soziotechnische Systemansatz nach Bostrom und Heinen (1977). Demzufolge besteht ein soziotechnisches System, zum Beispiel eine Kommunikationsabteilung, aus Technologien und Aufgaben (technisches Teilsystem) sowie aus Strukturen und Menschen (soziales Teilsystem). Alle vier Dimensionen beeinflussen sich gegenseitig und sind gleichermaßen Hebel für Transformationsprozesse. Die Dimensionen der digitalen Transformation von Kommunikationsabteilungen illustriert  **Abbildung 1** (S. E3). Diesem Verständnis zufolge kann die Einführung von digitalen Technologien in Kommunikationsabteilungen als soziotechnischer Innovationsprozess gesehen werden.

3 Status quo im deutschsprachigen Raum

Auch wenn solch ein umfassendes und grundlegendes Verständnis der Einführung von CommTech auf den ersten Blick sinnvoll und naheliegend erscheint, findet sich dieses in der Praxis nur selten wieder. Eine quantitative Befragung im deutschsprachigen Raum zeigt, dass >

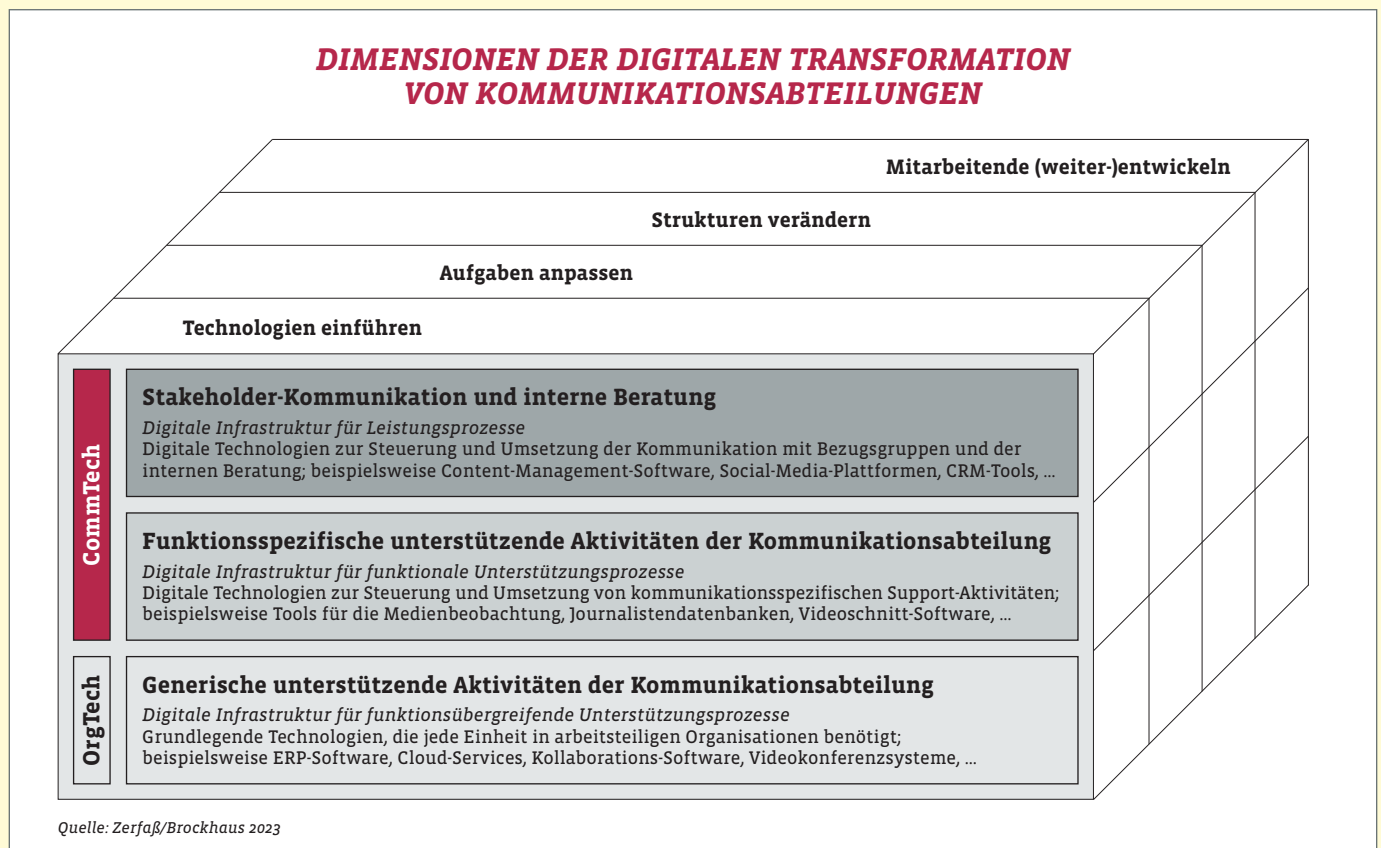


Abbildung 1

die befragten Kommunikationseinheiten strategisch am besten in der Dimension Technologie aufgestellt sind (46,3 Prozent). Darauf folgen die Dimensionen Strukturen (40,4 Prozent) und Menschen (39,8 Prozent).

Dahingegen fällt die Entwicklung von Strategien für die Anpassung von Aufgaben mit 29,1 Prozent deutlich ab. Eine Regressionsanalyse der Daten bestätigt die Bedeutung von Strategien: Sie sind Katalysator für die Weiterentwicklung von Technologien, Strukturen, Aufgaben und Mitarbeitenden (vgl. Zerfass et al. 2021).

Die Einführung von CommTech läuft in der Regel alles andere als glatt und stellt Kommunikationsabteilungen vor Herausforderungen technologischer und menschlicher Natur. Als Ursachen dafür gelten vor allem strukturelle Hürden (48,3 Prozent), ungeeignete Aufgaben/Prozesse (40,5 Prozent) sowie nicht ausreichend qualifizierte Kommunikatorinnen und Kommunikatoren (35,2 Prozent). Demnach erschweren verschiedene Faktoren den Einsatz von CommTech – laut quantitativer Befragung am wenigsten jedoch die Technologien selbst (27,6 Prozent; vgl. Zerfass et al. 2022).

Diese Ergebnisse bescheinigen der Kommunikationsbranche einen deutlich ausbaufähigen Status quo bei der digitalen Transformation und dem Einsatz von CommTech bei der täglichen Kommunikationsarbeit. Daher war das Ziel dieser Studie, den kommunikationsspezifischen Hürden näher auf die Spur zu kommen und gleichzeitig Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von CommTech zu identifizieren. Denn eine intensive Auseinandersetzung mit erfolgreichen sowie gescheiterten CommTech-Projekten aus verschiedenen Perspektiven fehlte bislang.

4 Studiendesign

Um Erkenntnisse für eine erfolgreiche Implementierung digitaler Technologien im Arbeitsalltag von Kommunikationsabteilungen zu gewinnen, wurde eine umfangreiche qualitative Befragung zu Hürden und Erfolgsfaktoren aus verschiedenen Blickwinkeln durchgeführt. In einem großen Sample wurden 40 Unternehmen, Beratungen und Technologieanbieter zu ihren Erfahrungen mit CommTech-Projekten in Kommunikationsabteilungen befragt.

Alle Befragten haben bereits konkrete Digitalisierungsprojekte in Kommunika-

tionsabteilungen geleitet oder begleitet und konnten diese kritisch reflektieren. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

Wie gelingt die erfolgreiche Einführung von digitalen Technologien in Kommunikationsabteilungen?

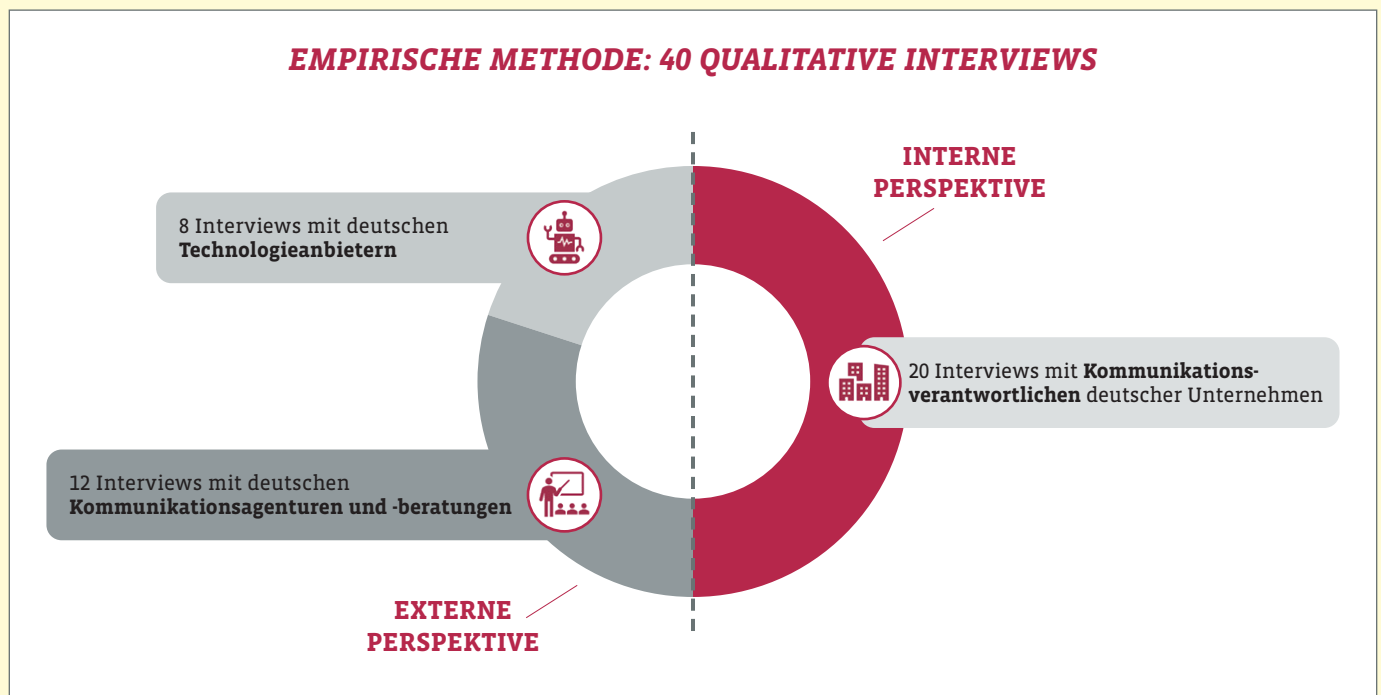
Die Forschungsfragen gehen jeweils der Rolle von Technologien, Aufgaben, Strukturen und Menschen in einem Digitalisierungsprojekt der Kommunikationsabteilung nach. Ein neunköpfiges Studierendenteam der Universität Leipzig führte dazu im Zeitraum von Dezember 2022 bis Januar 2023 insgesamt 40

qualitative leitfadengestützte Interviews durch, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. 📌 **Abbildung 2** zeigt das Sample auf einen Blick.

5 Wie die CommTech-Transformation gelingt

Durch die empirische Studie konnten zwölf Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von CommTech identifiziert werden, die in 📌 **Abbildung 3** (S. E5) veranschaulicht und im Folgenden näher erläutert werden. Diese verdeutlichen, dass bei der Implementierung digitaler Technologien vor allem die >

Abbildung 2



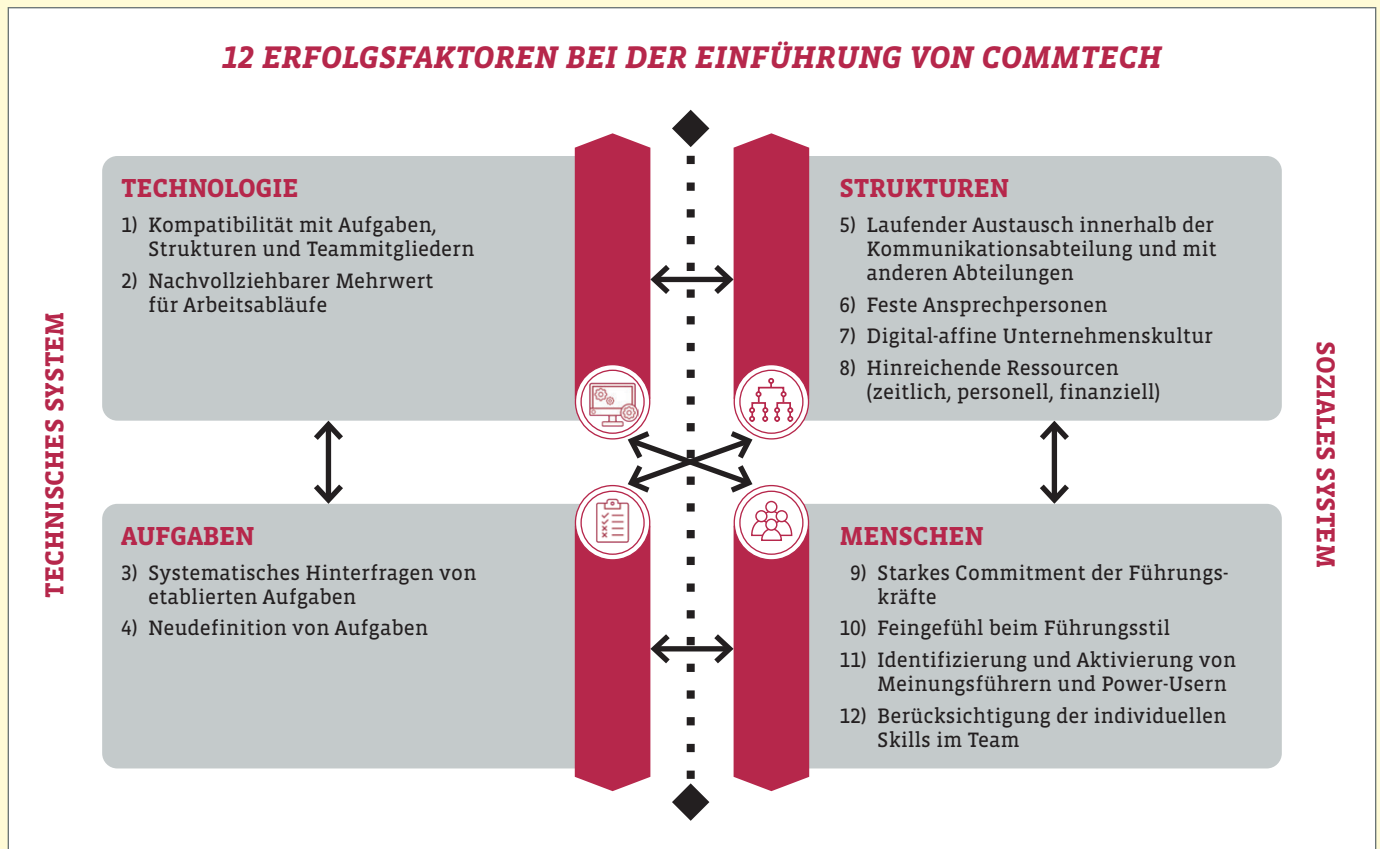


Abbildung 3

sozialen Dimensionen eine bedeutende Rolle in Kommunikationsabteilungen spielen. Zudem wurde anhand der Interviews bestätigt, dass eine Anpassung von Aufgaben in der Praxis bisher eine untergeordnete Rolle spielt.

5.1 Die Rolle der Technologie

👉 Erfolgsfaktor 1:

Kompatibilität mit Aufgaben, Strukturen und Teammitgliedern

Die Befragten berichteten, dass CommTech-Lösungen a) zu den jeweiligen Anforderungen und Aufgaben, b) zu den Strukturen und dem Ökosystem der Kom-

munikationsabteilung und c) zu den spezifischen Fähigkeiten der Nutzenden im Team passen müssen. Der geschäftsführende Gesellschafter eines Software-Anbieters äußerte dazu im Interview: „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.“ Kommunikationsabteilungen häufen sukzessive neue Tools und Technologien an, die häufig nicht aufeinander abgestimmt und verknüpft sind.

👉 Erfolgsfaktor 2:

Nachvollziehbarer Mehrwert für Arbeitsabläufe

Ein weiterer häufiger Grund für das Scheitern eines Digitalisierungsprojekts ist, dass die Mitarbeitenden den Mehrwert der neuen Technologie nicht verstehen. Wenn ein neues Tool in den Augen der Mitarbeitenden vor allem einen Mehraufwand (zum Beispiel in der Einarbeitung oder der Nutzung selbst) bringt, verfallen die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren schnell wieder in alte Arbeitsmuster zurück oder versuchen sogar, die Neueinführung zu umgehen,

wie mehrere Befragte von ihren Erfahrungen erzählten. Hilfreich ist eine klare Kommunikation des Nutzens und des Mehrwerts der CommTech-Lösung gegenüber den Nutzenden und anderen Beteiligten, um eine erfolgreiche Einführung zu fördern.

5.2 Die Rolle der Aufgaben

👉 *Erfolgsfaktor 3:*
Systematisches Hinterfragen von etablierten Aufgaben

Die Interviews haben offengelegt, dass es bisher kaum bis keine Erfahrungen mit der Anpassung von Aufgaben und Workflows gibt. Was bedeutet das in der Praxis? CommTech wird bislang offenkundig nur zur Optimierung etablierter Abläufe (zum Beispiel Content-Erstellung, Monitoring) eingesetzt. Das systematische Hinterfragen von etablierten Aufgaben und Prozessen erfordert zum einen den Überblick über die Kommunikationsaufgaben und -prozesse der Abteilung und zum anderen ein analytisches Prozessdenken.

👉 *Erfolgsfaktor 4:*
Neudefinition von Aufgaben

Die Modifikation von Aufgaben und deren Zuschnitt oder gar die Schaffung neuer Workflows spielte in den Interviews eine geringe oder keine Rolle. Das Zusammenspiel von Technologie (etwa AI-Anwendungen), großen Datenmengen und menschlicher Arbeit müssen künftig angepasst und neu definiert werden, um mit der digitalen Transformation Schritt zu halten. Das wird zwar im Fachdiskurs bereits unter dem Stichwort *Augmented Workflows* diskutiert (vgl. Zerk et al. 2023), scheint aber noch keine Resonanz in der Praxis zu finden.

5.3 Die Rolle der Strukturen

👉 *Erfolgsfaktor 5:*
Laufender Austausch innerhalb der Kommunikationsabteilung und mit anderen Abteilungen

Eine Hürde für die Einführung digitaler Technologien in der Kommunikationsarbeit von Unternehmen ist mangelnde Kollaboration. Die Befragten sehen große Vorteile in der Etablierung von Kommunikations- und Koordinationsformaten innerhalb der Kommunikationsabteilung sowie mit anderen Einheiten (beispielsweise IT, Marketing etc.), um sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten und voneinander zu lernen.

Gleiches gilt für die Transparenz der Unternehmens- und Abteilungsstrukturen gegenüber externen Dienstleistern wie Kommunikationsagenturen und -beratungen, die bei der Einführung der Technologien beraten, sowie den Software-Dienstleistern, welche die Technologie zur Verfügung stellen und an die Bedürfnisse anpassen.

👉 *Erfolgsfaktor 6:*
Feste Ansprechperson

Der Senior Client Success Specialist eines Software-as-a-Service-Anbieters sieht eine große Herausforderung darin „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.“

Aus den Interviews geht insgesamt hervor, dass Digitalisierungsprozesse schneller und reibungsloser laufen, wenn Verantwortliche für alle Aspekte benannt

und intern sowie extern bekannt gegeben werden.

👉 *Erfolgsfaktor 7:*
Digitalaffine Unternehmenskultur
Geteilte Werte, Normen und eine offene Einstellung gegenüber dem unternehmerischen Wandel in Bezug auf Technologien und die digitale Transformation unterstützen die Einführung von CommTech. Eine Kultur, die die Digitalisierung befürwortet, aber gleichzeitig Kritik und Feedback zulässt, ist eine notwendige und förderliche Rahmenbedingung.

👉 *Erfolgsfaktor 8:*
Hinreichende Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell)
Die Einführung digitaler Technologien benötigt nicht nur finanzielle, sondern vor allem auch zeitliche und personelle Ressourcen – deren Ausmaß unterscheidet sich in Abhängigkeit von der Art der Technologie. Häufig ist es die Zeit, die Mitarbeitenden fehlt, um sich mit der neuen Technologie zu beschäftigen, oder es sind fehlende Möglichkeiten, Feedback an Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Hinreichende Ressourcen müssen für eine erfolgreiche Einführung über einen längeren Zeitraum eingeplant und bereitgestellt werden.

5.4 Die Rolle der Menschen

Die in den Interviews als am wichtigsten wahrgenommenen Voraussetzungen für CommTech betreffen die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren selbst.

👉 *Erfolgsfaktor 9:*
Starkes Commitment der Führungskräfte
Zum einen sind Führungskräfte ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Einfüh- ➤

Abteilungs- und Teamleitende sowie Projekt Leads – unabhängig ob qua Funktion oder informell – müssen bei digitalen Transformationsprozessen vorgehen und persönlich als glaubhafte Vorbilder wahrgenommen werden. Dieses starke Commitment hat wiederum positive Auswirkungen auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Ein geschäftsführender Gesellschafter einer Newsroom-Agentur äußerte das sehr deutlich: „Es scheitert nie an den Beteiligten. Die sind nicht das Entscheidende, sondern wenn es scheitert, dann scheitert es an den Vorgesetzten.“

👉 **Erfolgsfaktor 10:**

Feingefühl beim Führungsstil

Außerdem gilt für Führungskräfte, das nötige Feingefühl in der Führung ihrer Mitarbeitenden zu beweisen. Führungskräfte müssen auf die Bedürfnisse und Probleme der Kommunikatorinnen und Kommunikatoren eingehen, um mit ihnen gemeinsam an einem förderlichen Arbeitsumfeld zu arbeiten. Neben Empathie brauchen Führungskräfte ausreichend Durchsetzungskraft, wenn sich Mitarbeitende querstellen und die CommTech-Nutzung konterkarieren. Die richtige Balance ist essenziell.

👉 **Erfolgsfaktor 11:**

Identifizierung und Aktivierung von Meinungsführern und Power-Usern

Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kommunikationsabteilungen können zu Schlüsselpersonen der digitalen Transformation werden. Wer schon in frühen Projektphasen eingebunden ist, erlernt das entsprechende Know-how zur Technologie und versteht die Vorteile – solche Pioniere können als Meinungs-

führer oder sogenannte Power-User wirken. Im Transformationsprozess können sie bisweilen skeptische oder unsichere Teammitglieder vom Mehrwert der einzuführenden Technologie überzeugen, sie mitnehmen und bei Bedarf anlernen. „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“, erläuterte ein Communication-Performance-Manager in einem Dax-Konzern.

👉 **Erfolgsfaktor 12:**

Berücksichtigung der individuellen Skills im Team

Nicht zuletzt fördert auch die Berücksichtigung individueller Kompetenzen den Erfolg der Einführung von CommTech. Digitalisierungsprozesse werden erleichtert, wenn die avisierten Lösungen auf die Fähigkeiten der jeweils involvierten Teammitglieder sowie deren Wünsche und Bedürfnisse abgestimmt sind.

6 Fazit

CommTech ist mehr als ein einfaches Mittel zur Optimierung der Kommunikationsarbeit. Entsprechende Software und Services sind vielmehr die treibende Kraft für die digitale Transformation von Kommunikationsabteilungen. Die Einführung digitaler Technologien läuft dabei nur selten ohne Hürden ab. Die Interviews haben gezeigt, dass es zahlreiche

Fallstricke gibt. Dieser Beitrag hat zwölf Erfolgsfaktoren für die Einführung von CommTech präsentiert. Ein ganzheitlicher Ansatz für das Management der Einführung von CommTech und die Kenntnis soziotechnischer Herausforderungen sind ein gutes Rüstzeug. Insbesondere zu beachten gilt:

► Die Einführung von CommTech ist eine komplexe soziotechnische Herausforderung: Die Diskussion digitaler Technologien 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, um darauf aufbauend zugeschnittene Maßnahmen umzusetzen.

► Voneinander lernen ist der Hebel zum Erfolg: Die als am wichtigsten wahrgenommenen Hürden betreffen die Kommunikatorinnen und Kommunikatoren selbst. Individuelle Kompetenzen müssen berücksichtigt werden, während sogenannte Power-User die erfolgreiche Einführung zusätzlich vorantreiben können. CommTech-Protagonisten sollten Teammitglieder auf dem Weg zur CommTech-Transformation mitnehmen. Darüber hinaus ist der Erfahrungsaustausch mit anderen Abteilungen innerhalb des Unternehmens zielführend, um voneinander zu lernen.

► Über etablierte Aufgaben hinausdenken: Die Digitalisierung von Kommunikationsabteilungen fokussiert bislang die Optimierung etablierter Aufgaben und Workflows. Das greift jedoch zu kurz. Um das volle Potenzial digitaler Technologien auszuschöpfen, sind ein systematisches Hinterfragen von Bewährtem, bei

Bedarf die Modifikation von Aufgaben und eine Neudefinition des Zusammenspiels von Kommunikationsprofis, Software und Daten notwendig. Dabei sollten Kommunikationsabteilungen ebenso neue Rollen und Skills mitdenken.

Hintergrund der Studie

Die im Beitrag vorgestellten Erkenntnisse gehen aus einem Forschungs- und Transferprojekt des Masterstudiengangs Communication Management an der Universität Leipzig unter Leitung von Prof. Dr. Ansgar Zerfaß und Jana Brockhaus, M.A. und in Zusammenarbeit mit der AG CommTech unter Leitung von Thomas Mickeleit hervor. Im Studierendenteam wirkten mit: Lina Blenninger, Katharina Cremers, Agapi Giagozidou, Laura Goyn, Chantal Herrmann, Nick Hoffmann, Jule Klausmeyer, Fabian Saxinger und Catherine D. Winkel.

Literatur

Bostrom, Robert/Heinen, Stephen (1977): MIS problems and failures: A sociotechnical perspective. Part I: The causes. In: MIS Quarterly, Jg. 1, Nr. 3, S. 17-32.

Brockhaus, Jana/Buhmann, Alexander/Zerfass, Ansgar (2023): Digitalization in corporate communications: Understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. In: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 28, Nr. 2, S. 274-292.

Edelman (2022): Edelman Trust Barometer Special Report. Trust in tech-

nology. URL: <https://bit.ly/44l8irl> [zuletzt abgerufen am 07.08.2023].

Luoma-aho, Vilma/Badham, Mark (Hrsg.) (2023): Handbook of digital corporate communication. Cheltenham: Edward Elgar.

Matt, Christian/Hess, Thomas/Benlian, Alexander (2015): Digital transformation strategies. In: Business & Information Systems Engineering, Jg. 57, Nr. 5, S. 339-343.

Mickeleit, Thomas/Forthmann, Jörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor CommTech: Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Morakanyane, Resego/Grace, Audery/O'Reilly, Philip (2017): Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. BLED 2017 Proceedings.

Smith, Andrew Bruce/Waddington, Stephen (2023): Artificial Intelligence (AI) tools and the impact on public relations (PR) practice (CIPR Report). London: Chartered Institute of Public Relations.

Zerfaß, Ansgar/Brockhaus, Jana (2023): CommTech und die digitale Transformation von Kommunikationsabteilungen. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Erkenntnisse. In: Mickeleit, Thomas/Forthmann, Jörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor CommTech: Die digitale Transformation der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 25-43.

Zerfass, Ansgar/Buhmann, Alexander/Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Moreno, Angeles (2021): European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries. Brussels: EUPRERA/EACD.

Zerfass, Ansgar/Moreno, Angeles/Tench, Ralph/Verčič, Dejan/Buhmann, Alexander (2022): European Communication Monitor. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries. Brussels: EUPRERA/EACD.

Zerfass, Ansgar/Stieglitz, Stefan/Clausen, Sünje/Ziegele, Daniel/Berger, Karen (2023): Communications Trend Radar 2023. State revival, scarcity management, unimagination, augmented workflows & parallel worlds (Communication Insights, Issue 17). Leipzig: Academic Society for Management & Communication. ◀

Quelle:

prmagazin Jg. 53, Nr. 10, S. E1-E8
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-10-2023>

