

# „Hört auf, es ‚virtuell‘ zu nennen!“

Zur coronabedingten Evolution in der Kommunikation

Von Ralf Weinen

virtuell

virgituel

virguell

**W**as lehrt uns Corona, und wie gestalten wir die neue Normalität? Als Kommunikationsagentur sind wir bei A&B One überzeugt: Aus dieser Krise können und müssen wir lernen. Dazu führt die Agentur seit Mai Experteninterviews zur Krisenerfahrung und Krisenbewältigung durch, mit Kommunikationsverantwortlichen aus mittlerweile 40 Unternehmen und Organisationen, vorwiegend aus systemrelevanten Bereichen, im Kundenauftrag und auf Eigeninitiative.

Das krisenbegleitende Forschungsprojekt zeigt Chancen auf, die auch in dieser Krise stecken. Drei Aspekte sollen hervorgehoben werden: erstens, die ermutigenden Erfahrungen der Krisenbewältigung – konstruktive Solidarität, Entschlossenheit und Pragmatismus. Es haben sich zweitens neue Maßstäbe entwickelt für Glaubwürdigkeit und Reputation, und es ist Zeit für eine neue Offenheit in der Kommunikation. Und drittens: Die vielbeschworene digitale Evolution findet statt – oft aber erst jetzt. Die im Krisenmodus entwickelten Lösun-

gen müssen nun in nachhaltige digitale Formate transformiert werden.

## Prozesse: Das konstruktive Momentum mitnehmen

Der Blick zurück zeigt zunächst: Der Shutdown war auch eine Disruption im Sozialen. Die handelnden Kommunikatoren berichten, dass vieles möglich war, was vorher ausgebremsst wurde. Improvisationskunst kompensierte den Wegfall etablierter Strukturen. Die Arbeit gestaltete sich pragmatisch und ergebnisorientiert, mit ungeahntem Produktivitätszuwachs und einer (endlich!) gelebten Fehlerkultur. An die Stelle der üblichen Eitelkeiten trat eine neue Durchlässigkeit zwischen Silos und Hierarchien.

Konstruktiv-kritisch veränderte sich oft auch das Verhältnis zu den Medien, die enorm viele Fragen, aber auch Verständnis für noch fehlende Antworten hatten. Schon im Shutdown kam es also zu einer Lockerung: von Perfektionszwängen, Absicherungskulturen und Vorbehalten.

Konstruktive Solidarität überbrückte die soziale Distanz.

„Wir haben die Klinik auf links gestrickt. Das ist gelungen“, stellt der Geschäftsführer eines Klinikums im Interview fest. Man kann es auch so sagen: Im Ausnahmezustand gelang eine kaum für möglich gehaltene Transformation. Das macht auch stolz und kann Mut machen für weiter anstehende Veränderungen. In vielen Unternehmen wurde dabei eine neue Kultur der Transparenz und Beteiligung entwickelt, die nun neue Standards setzt. Interne Kommunikation erfährt eine neue Bedeutung und muss neuen Erwartungen gerecht werden.

## Inhalte: Mut für eine neue Offenheit in der Kommunikation

Auch die Kommunikationsabteilungen haben in den Unternehmen und Organisationen oft eine neue Wertschätzung erfahren. Ein eingeübtes Krisenmanagement zahlte sich aus, auch wenn es

# Integriert digital dirguall

nicht für diesen globalen Krisenfall konzipiert war. Die Krisenerfahrung muss nun genutzt werden, um Schwachpunkte zu identifizieren und die Bedeutung von Kommunikation zu bilanzieren. „Jetzt erst hat die Chefetage verstanden,

warum Kommunikation wichtig ist“, lautet ein häufiges Fazit aus den Expertengesprächen.

In der Krise hat sich gezeigt, was produktiv und systemrelevant ist. Die Bilanz unserer Gesprächspartner fällt oft positiv

aus. Bei aller Kritik ist festzuhalten, dass in Deutschland etwas gelungen ist: das öffentliche und private Leben so zu gestalten, dass das Virus gebremst wurde, zentrale Strukturen funktionsfähig blieben und die (meisten) Menschen mitgenom-

## Stufen der coronabedingten digitalen Evolution

virtuell	digital	hybrid
<p><b>Shutdown</b></p>	<p><b>New Normal</b></p>	<p><b>Post Corona</b></p>
<p>Improvisierend gelang es, den Kommunikationsbedarf zu decken und Präsenzformate zu kompensieren. Die physische Realität bleibt Vorbild und wird „virtuell“ kopiert oder zitiert.</p>	<p>Behelfslösungen müssen überprüft und als <b>Innovation</b> implementiert werden. Eine <b>Transformation</b> gemäß den Regeln, Chancen und Grenzen der digitalen Realität.</p>	<p>Auch die analogen Formate erhalten eine neue Funktion. <b>Synergien</b> entstehen durch die zielgruppenspezifische, hybride <b>Integration</b> von physischer und digitaler Kommunikation.</p>

Quelle: Qualitative Expertenbefragung „Kommunikation und Corona“ (August 2020), [www.a-b-one.de](http://www.a-b-one.de)

# virtuell $\neq$ digital

men wurden. Eine offene Kommunikation, die Risiken und Unsicherheit nicht verschweigt, hat viel dazu beigetragen.

Die Reputation der neuen Experten (Christian Drosten ist nur einer davon) zeigt das Potential einer neuen Tonalität, die dem Ernst der Lage gerecht wird, die Komplexität klar benennt, die hierarchieübergreifend Problemlösungen fördert und dabei sachlich fundiert und dennoch menschlich bleibt. Sie macht sich angreifbar und bleibt nicht ohne Widerspruch. Viele Kommunikatoren berichten aber, wie gut Offenheit und Transparenz angekommen sind: in der Belegschaft, im Dialog mit den Kunden, auch im Kontakt mit Journalisten. Durch die Verbindung von Expertise und Empathie, von Dynamik und Fehlerkultur lässt sich Vertrauen aufbauen.

Diese Qualitäten werden auch künftig gefragt sein bei den schwierigen Transformationen, die ja weiter anstehen: vom Klimawandel bis zur digitalen Disruption. Der lange Weg zu mehr „Sustainability“ wird sich durch die Inszenierung von „Purpose“ und eine CSR-Leistungsschau allein kaum vermitteln lassen. Vertrauen entsteht nicht durch große Versprechen, sondern durch einen glaubwürdigen Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen. Kommuni-

kation kann deutlich machen, dass man noch nicht für jedes Problem eine Lösung hat, sich aber auf den Weg macht. Konflikte dürfen nicht verschwiegen werden, zum Beispiel zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung, zwischen Bestandsgeschäft und Zukunftsinvestitionen. Wer offen auch mit Widersprüchen umgeht, kann nachhaltig beeindruckend sein. Er baut Vertrauenskapital auf, das nicht bei der ersten Attacke zusammenfällt, da er keine unrealistischen Erwartungen geweckt hat.

## Instrumente: Die digitale Transformation jetzt (menschlich) gestalten

„Wir brauchen mehr eigene Kanäle. Direkt und in Echtzeit.“ So lautet durchweg ein „Learning“ der Krise. Wer neue Botschaften in einer neuen Tonalität vermitteln will, braucht dafür auch Instrumente. Und es ist ja ganz offensichtlich, wie sehr Corona die Digitalisierung beschleunigt hat: in den Arbeitsprozessen, in der zwischenmenschlichen und in der professionell vermittelten Kommunikation. Dieses Rad wird sich nicht mehr zurückdrehen (lassen). „Die Zahnpasta ist endlich raus aus der Tube“, so ein Manager für digitale Kommunikation.

Ist das neue digitale Normal in der Kommunikation schon erreicht? Hier lohnt ein Blick in Bereiche, die auch künftig vor besonderen Herausforderungen stehen. In Krankenhäusern wird der coronabedingte Ausnahmezustand noch weit bis ins nächste Jahr anhalten. Weil der Infektionsschutz Priorität hat, sind Besuche und Informationsveranstaltungen nur sehr eingeschränkt möglich. Hochschulen stellen sich auf ein weiteres digitales oder hybrides Semester ein. Sie erreichen auch im Marketing ihre Zielgruppen kaum noch präsentisch, also auf Messen, in den Schulen, an Hochschultagen und in der Beratung.

In beiden Bereichen setzten die Kommunikationsverantwortlichen folgerichtig auf umfassende Digitalisierung: durch virtuelle Hochschultage, Campus-Touren oder Kreißsaal-Führungen, durch Vorträge im Webinar, durch Video-Sprechstunden oder -Visiten für Angehörige. Parallel wurde der Video-Content massiv ausgebaut, auf Websites oder Landingpages eingestellt und auf den Social-Media-Kanälen weiterverwertet.

Die Bilanz unserer Gesprächspartner fällt eher durchwachsen aus. Die Klickraten waren manchmal erfreulich, manchmal ernüchternd, in Ausnahmen desaströs. Unsere Befragungen der

Das Beispiel verweist auf grundsätzliche Herausforderungen und eine typische Schrittfolge der digitalen Evolution. Im Shutdown gelang es den Kommunikationsabteilungen kurzfristig und mit viel Improvisationstalent, den akuten Bedarf zu decken und Präsenzformate digital zu kompensieren. Die physische Realität blieb das Vorbild: Sie wurde „virtuell“ kopiert oder zitiert. Dies machte Sinn, um in der Krise ein Signal zu setzen: Wir sind (weiterhin) für euch da.

In der (neuen) Normalität müssen diese Behelfslösungen nun reflektiert, überarbeitet und als dauerhafte Innovation implementiert werden. Dabei gelten die eigenen Regeln, Chancen und Grenzen der digitalen Realität. Post Corona verändern sich auch die bisherigen Instrumente, weil sie eine neue Funktion in der Customer Journey erhalten. Physische und digitale Angebote ergänzen sich und erzeugen Synergien.

Die Transformation von der „virtuellen“ zur „digitalen“ Realität ist ein ganz grundsätzlicher Schritt der Medienentwicklung. Wir bemerken ihn täglich, wenn die gestern noch exotische „virtuelle Konferenz“ ganz schlicht ein „Web-Meeting“ ist, so real wie ein Telefonat. Und wer käme schon auf die Idee, dieses als „virtuelles Gespräch“ zu bezeichnen? Angekommen ist auch, dass der digitale Gesprächsraum eigene Regeln (aussprechen lassen!) spezifische Chancen (z.B. Abstimmungen), aber auch Grenzen (zum Beispiel kreative Prozesse) hat.

Das Virtuelle ist, auch in seiner Wortbedeutung laut Duden, nur „als Möglichkeit vorhanden“: „Nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt er-

scheinend“. Es bleibt dem Newcomer vorbehalten: aufregend und visionär, aber oft noch defizitär und mit dem Charakter eines „als ob“. Manchmal wirkt das Label auch einfach entlarvend, wenn zum Beispiel die „virtuelle Lehre“ letztlich „virtuell“ bleibt, weil der reale Lerneffekt ausbleibt. Hört also auf, es virtuell zu nennen! Unsere zunehmend digitale Realität müssen wir in eigenen, neuen Formaten gestalten, nicht nach dem physischen Vorbild oder Pendant. Dann kann es gelingen, die soziale Distanz digital zu überbrücken und Qualitäten zu vermitteln, die in einer „VUCA“-Welt, also in einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, besonders gefragt sind: Nahbarkeit, Menschlichkeit, Bindung, Vertrauen und neue Offenheit.

---

Diplom-Psychologe Ralf Weinen leitet den Leistungsbereich Research bei der Kommunikationsagentur A&B One, Berlin

Endzielgruppen zeigen, dass nicht alle Maßnahmen ihr Ziel auch erreichen. Beim „virtuellen Hochschultag“ fragen sich beispielsweise die Abiturienten, warum Informationsangebote (Videos, Talks, Campus-Führungen, Vorträge) künstlich auf einen Tag verknappt werden, wenn sie ohnehin im Netz bereitgestellt werden können. Mehr Sinn als „fünf Stunden Streaming“ macht es aus ihrer Sicht, den Content nicht live, sondern sorgfältig zu produzieren, und parallel die Beratung zu intensivieren. Das Präsenzformat Hochschultag wird dann durch neue digitale Formate ersetzt: viel Bewegtbild, Campus-Touren im Street-View-Format, Chat-Funktion auf der Website, Online-Workshops mit Anmeldefunktion.

---

## IMPRESSUM

### kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

**HERAUSGEBER** Dr. Gero Kalt / Dr. Rainer Mathes

**REDAKTION** Dr. Thomas Hartmann (verantwortlich) / redaktion@kommunikationsmanager.com

**ART DIRECTOR** Rodolfo Fischer Lückert / art@kommunikationsmanager.com

**LEKTORAT** Anna-Luise Knetsch / F.A.Z.-Institut GmbH

**VERLAG** F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankenallee 71–81 / 60327 Frankfurt am Main  
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

## PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

Barbara Schulik (Manager Marketing / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@kommunikationsmanager.com

**DRUCK / VERARBEITUNG** Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main / www.boschendruck.de

**LITHOS** SatzKontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de

**INTERNET** www.kommunikationsmanager.com

**ABONNEMENT** Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,- Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@kommunikationsmanager.com

**ISSN 2512-0271**