

**Organisation, Rollen und Kompetenzen im Wandel**  
Ergebnisse der Trendstudie  
„Kommunikation in der digitalen Transformation 2026“

IAM live, 17. Juni 2026

Prof. Dr. Nicole Rosenberger  
Katharina Krämer  
Markus Niederhäuser

# Trendstudie Kommunikation in der digitalen Transformation: Methodik

- Trendstudie mit bisher 5 Befragungen (2018/2020/2022/2024/2026)
- Aktuelle Onlinebefragung März/April 2026
- 517 CCOs von Organisationen in der Schweiz erfolgreich angeschrieben; 115 Teilnehmer:innen, Rücklauf 22%.
- Etwa die Hälfte der Befragten verantwortet Kommunikation in einem privaten Unternehmen, ein Viertel in der Verwaltung; weitere: Unternehmen in staatlicher Hand, NPO/NGO, Verband/Verein.
- Über die Hälfte der Befragten sind aus sehr grossen und grossen Unternehmen (32% haben über 4999 MA, 26% 1000 – 4'999); 42% aus mittelgrossen und KMUs
- Interviews im März/April 2026 mit 10 Expert:innen (7 CCOs, 3 Strategische Berater:innen)
- Publikation Working Paper im August 2026

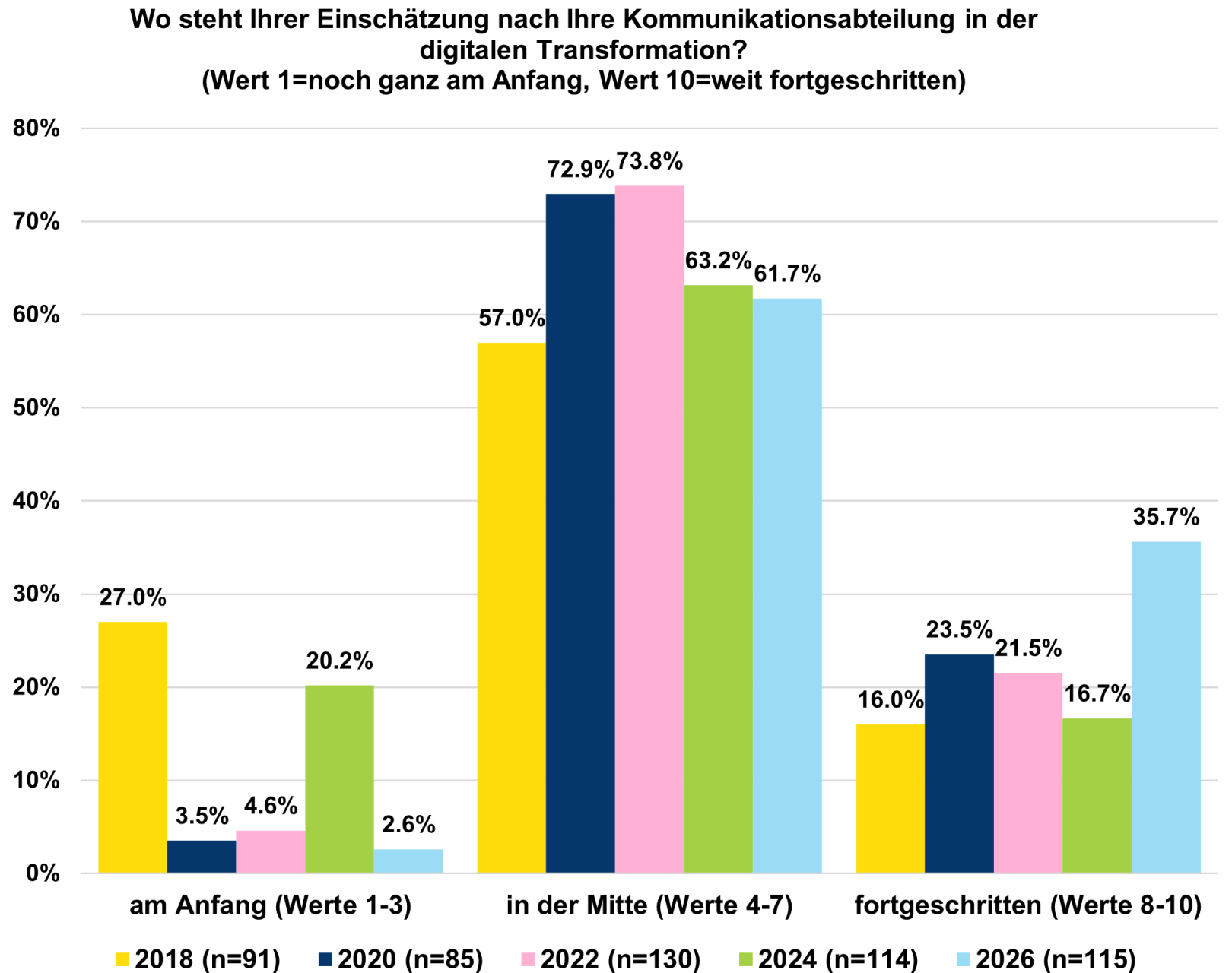
# Befund 1

## Digitaler Reifegrad

**Kommunikationsabteilungen  
2026:  
Klarer Aufwärtstrend beim  
digitalen Reifegrad**



# Digitaler Reifegrad Kommunikations- abteilung



# Befund 2

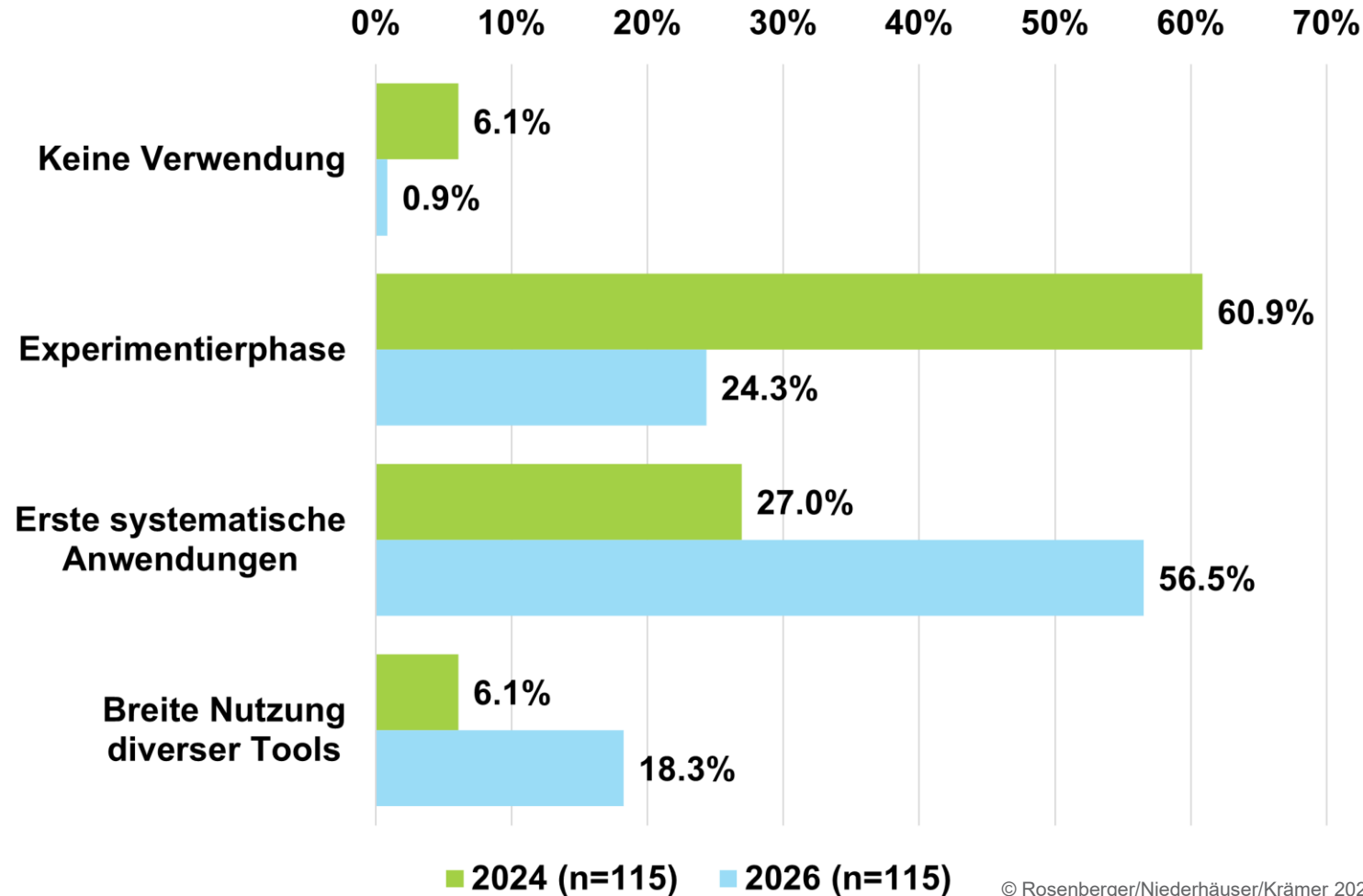
## Technologie

**KI wird zur zentralen  
Infrastruktur der  
Kommunikationsarbeit.  
Nicht mehr Pionier-  
Technologie, sondern  
Standard.**



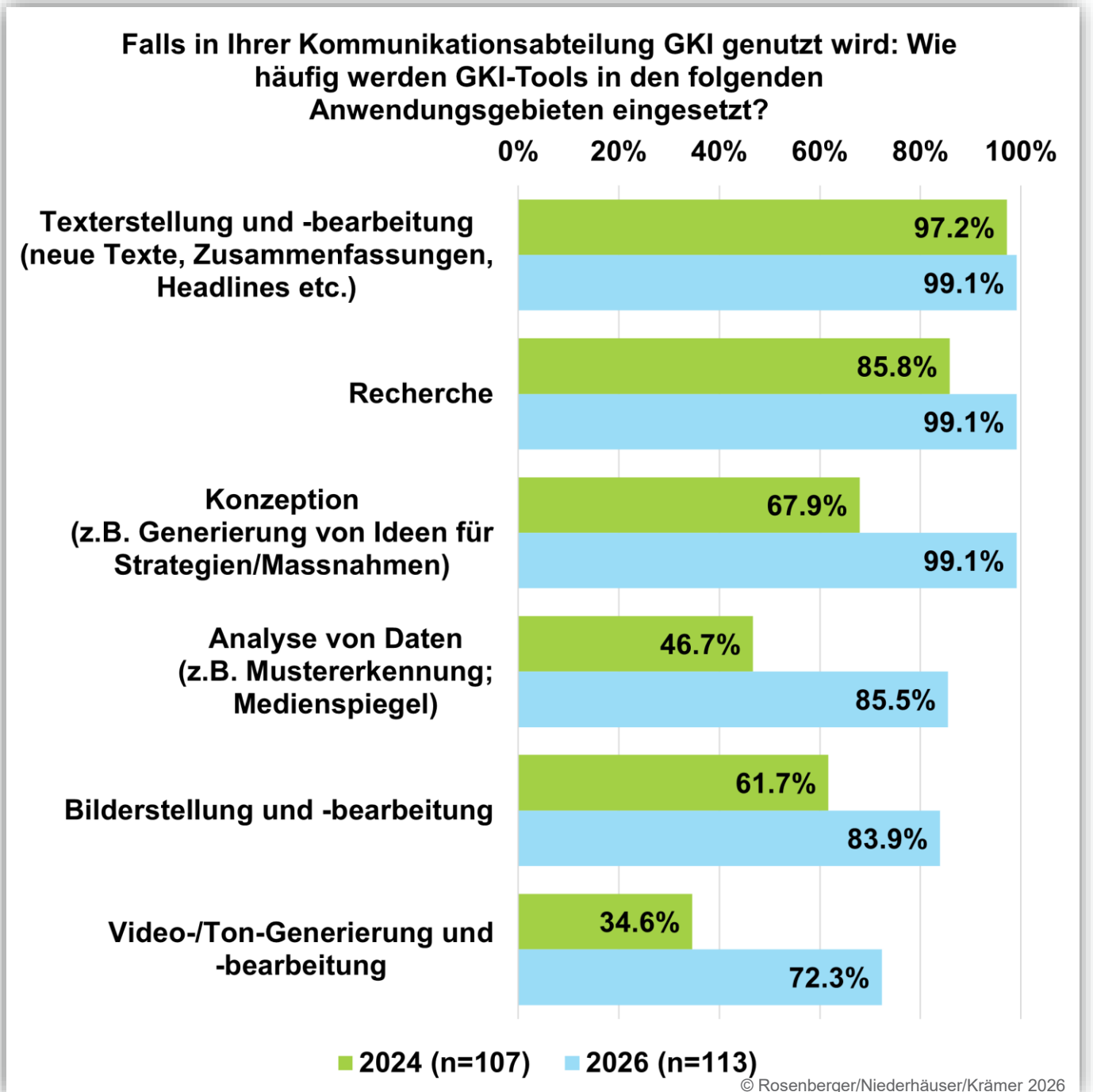
# GKI: Vom Experimentieren zur systematischen Nutzung

Wie würden Sie den derzeitigen Stand des Einbezugs der GKI (ChatGPT, Midjourney etc.) in die Arbeit Ihrer Kommunikationsabteilung beschreiben? (nach Befragungsjahr)



- Nicht mehr am Anfang, aber noch kaum Wertschöpfung
- Omnipräsent, aber wenig systematisch
- Von Tests und einzelnen Initiativen bis hin zu KI-Toolboxen
- Use Cases, Workflows, einheitliche Interfaces

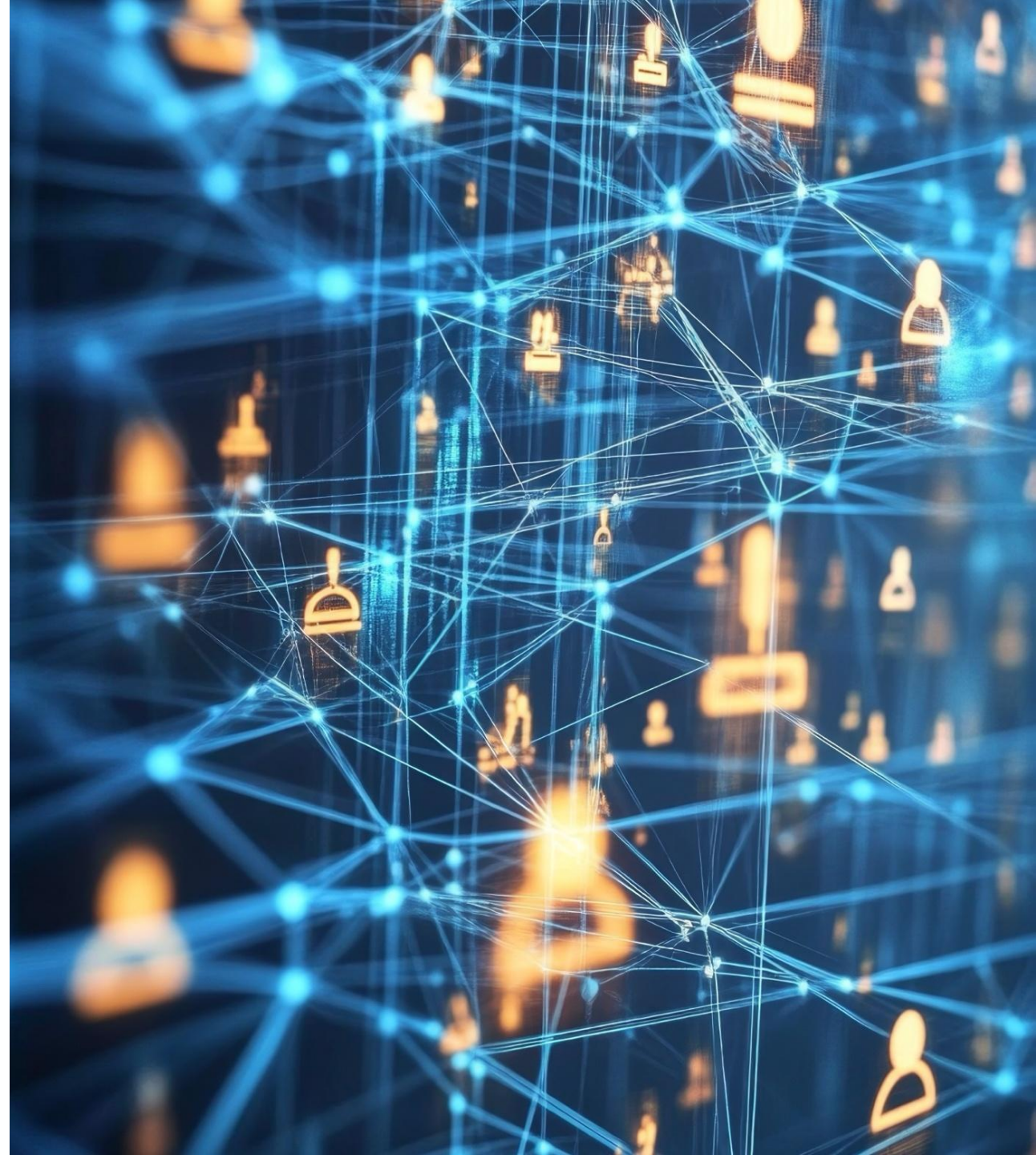
# GKI-Verwendung im ganzen Wertschöpfungsprozess



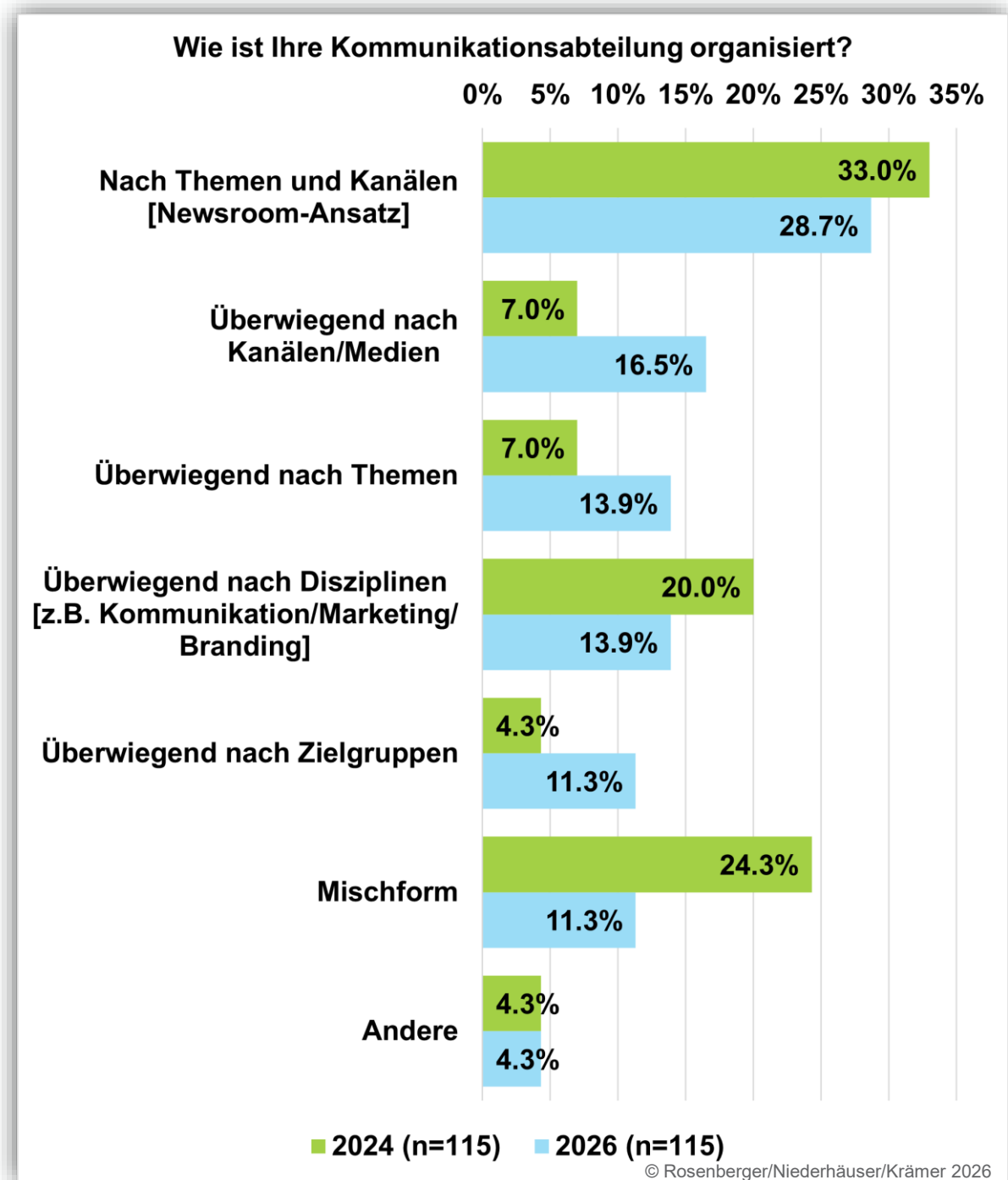
# Befund 3

## Organisation & Strategie

**Der Newsroom-Ansatz  
bleibt relevant, aber nicht als  
Leitmodell.**



# Organisation der Komm.abteilung



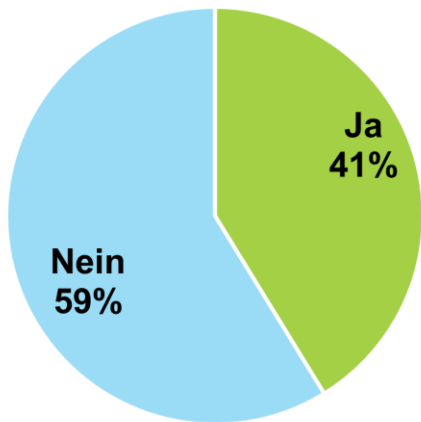
# Strukturelle Veränderungen in der Komm.abteilung

seit 2024

2026

bis 2028

Hat sich die organisatorische Struktur Ihrer Kommunikationsabteilung in den **letzten zwei Jahren** verändert?  
(n=114)

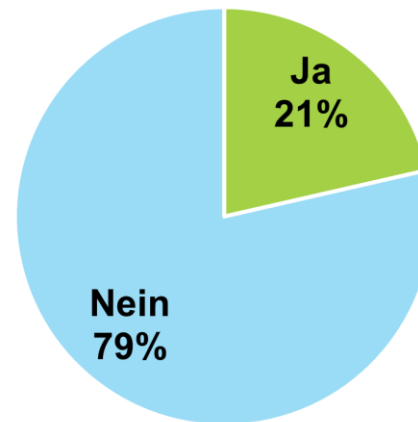


## Top3-Gründe

1. Strategische Neuausrichtung
2. Wechsel in der Leitung
3. Digitalisierung & technologische Entwicklung

...


Sind in den **kommenden zwei Jahren** strukturelle Veränderungen in der Kommunikationsabteilung geplant? (n=98)



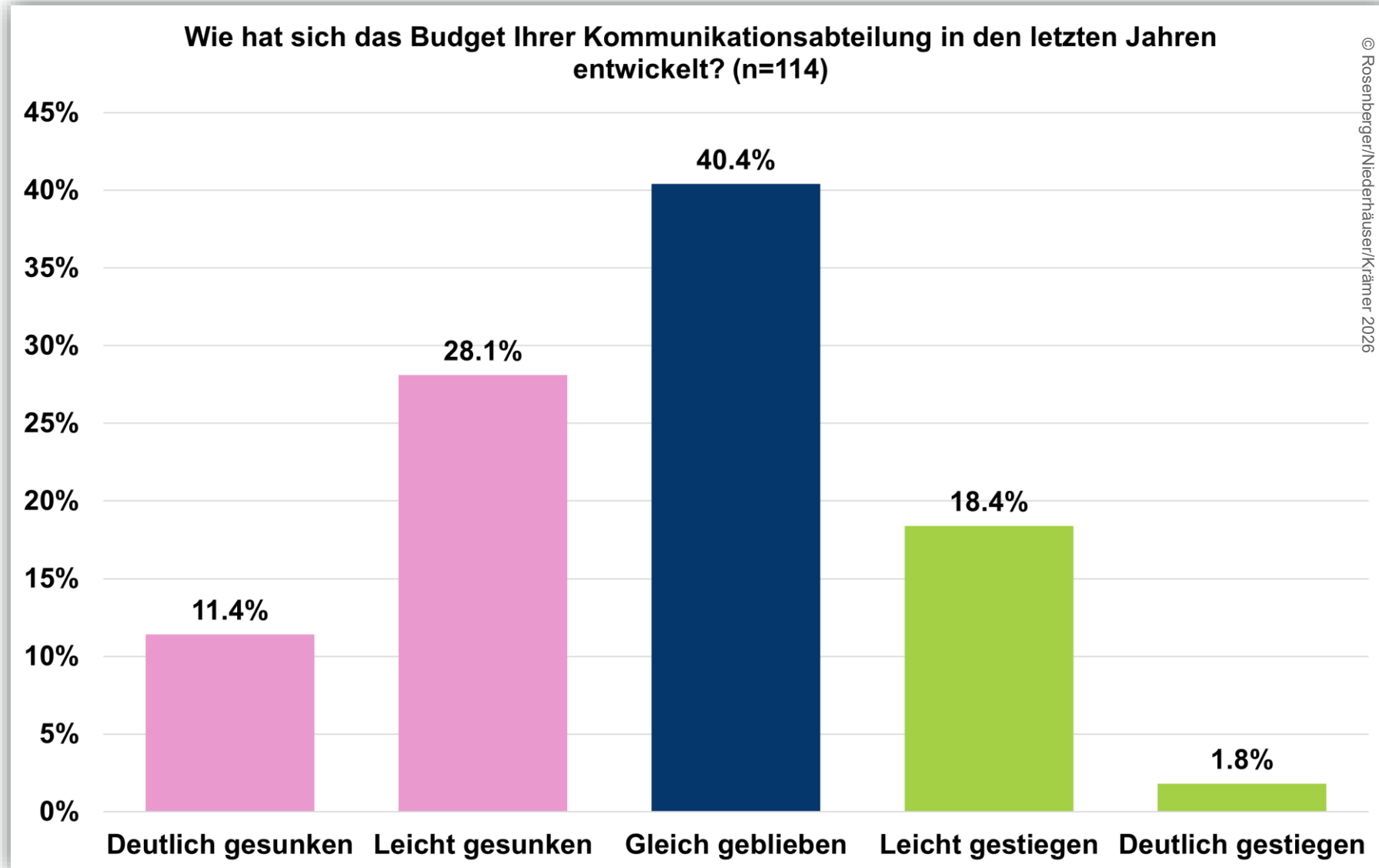
## Top3-Gründe

1. Strategische Neuausrichtung
2. Digitalisierung & technologische Entwicklung
3. Begrenzte Ressourcen & Kostendruck

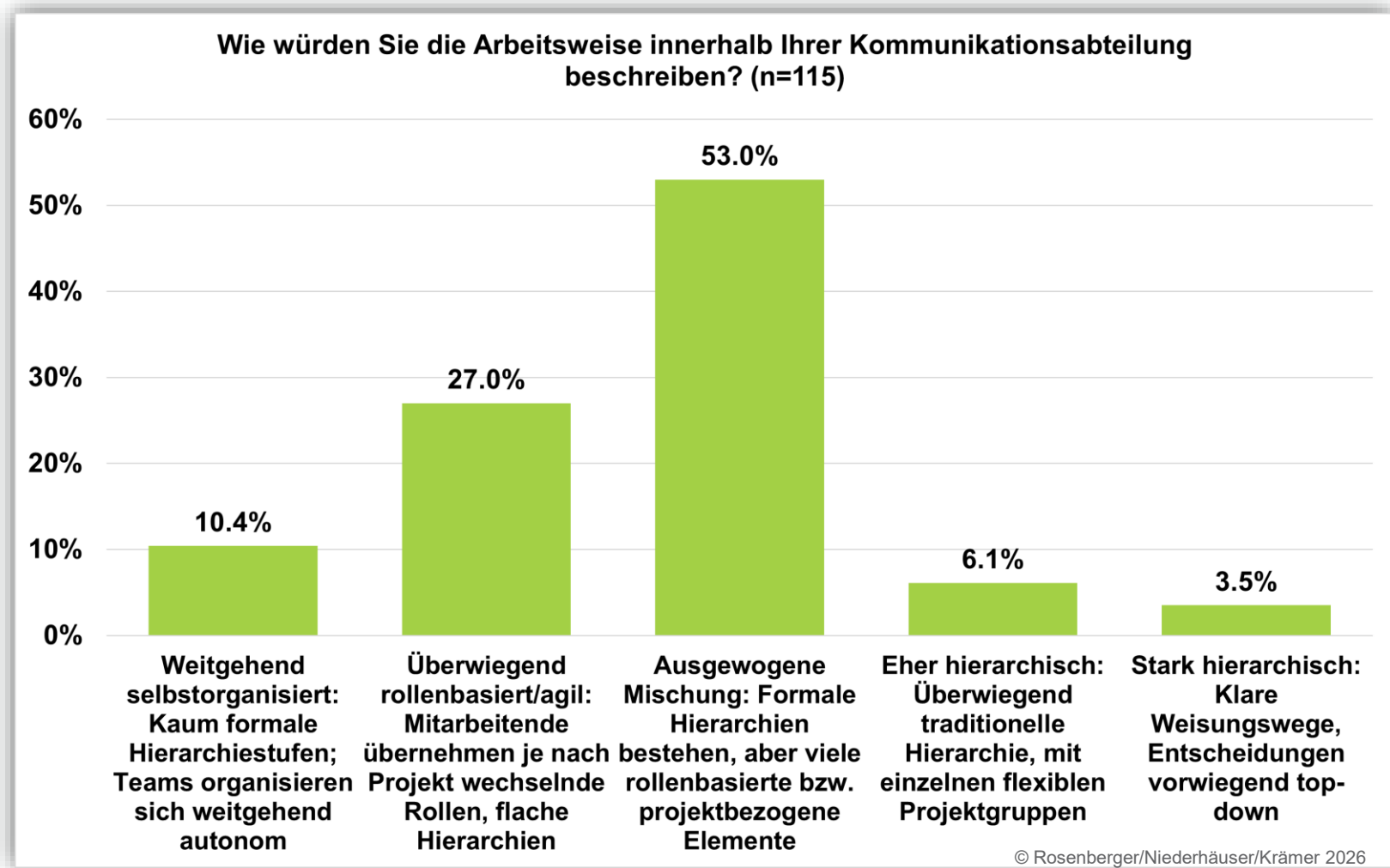
...

- 
- Rollen und Prozesse geschärft
  - z.T. feste Teams wieder eingeführt
  - Neue Positionen notwendig
  - Schnittstellen integrieren
  - Bedarf noch stärkerer strategischer Steuerung

# Entwicklung der Kommunikationsbudgets




# Zusammenarbeit in Kommunikationsabteilungen



Selbstorganisation



Hierarchie

- 
- rollen- und prozessbasiert, aber nicht hierarchiefrei
  - Klare AKVs, definierte Entscheidungswege, Zielvorgaben
  - Mitarbeitende werden zu Führungskräften
  - Strategische Einordnung, Priorisierung und Befähigung zur Selbststeuerung

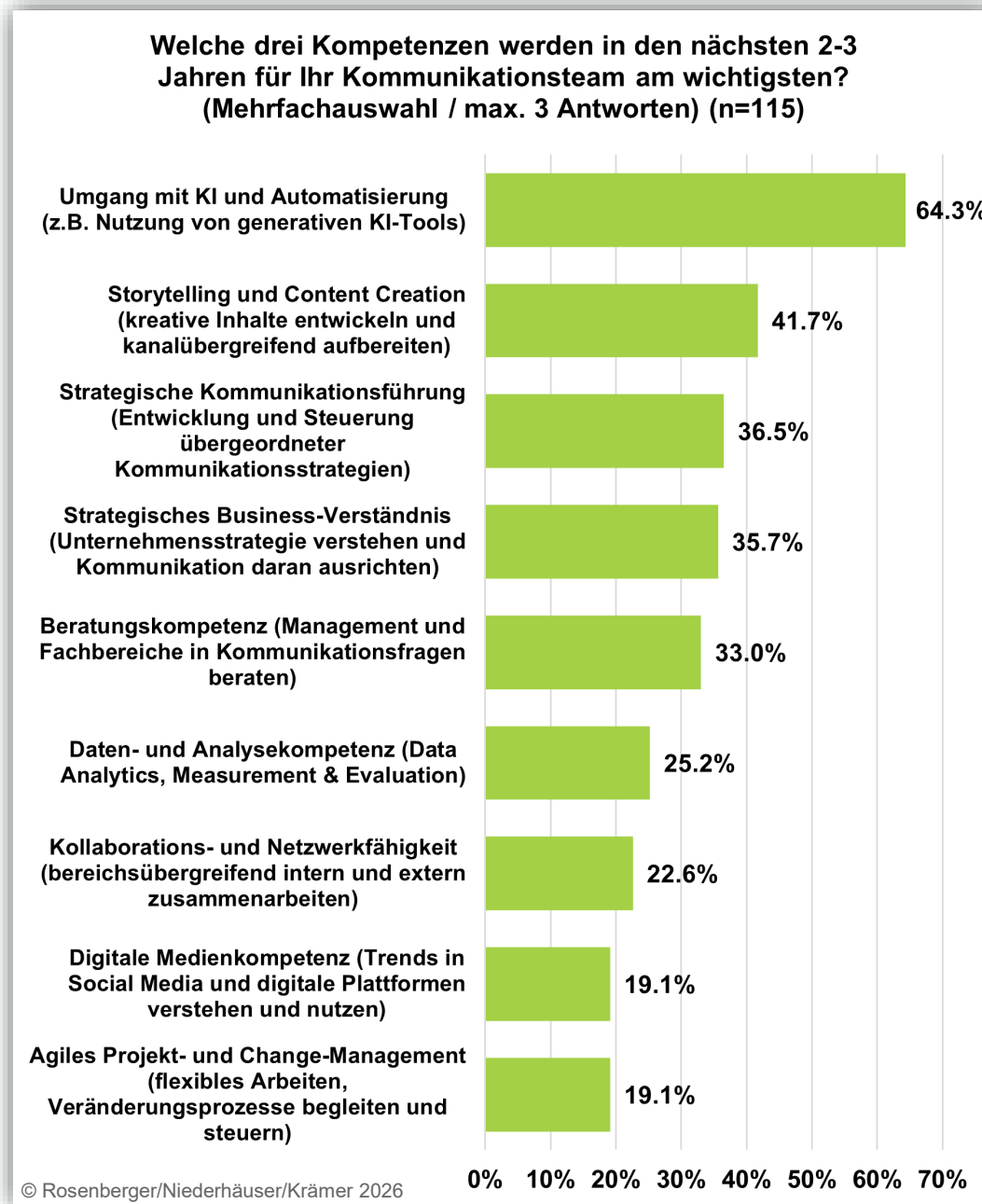
# Befund 4

## Kompetenzen

**Strategie- und  
Beratungskompetenz  
rückt noch stärker in den  
Fokus.**

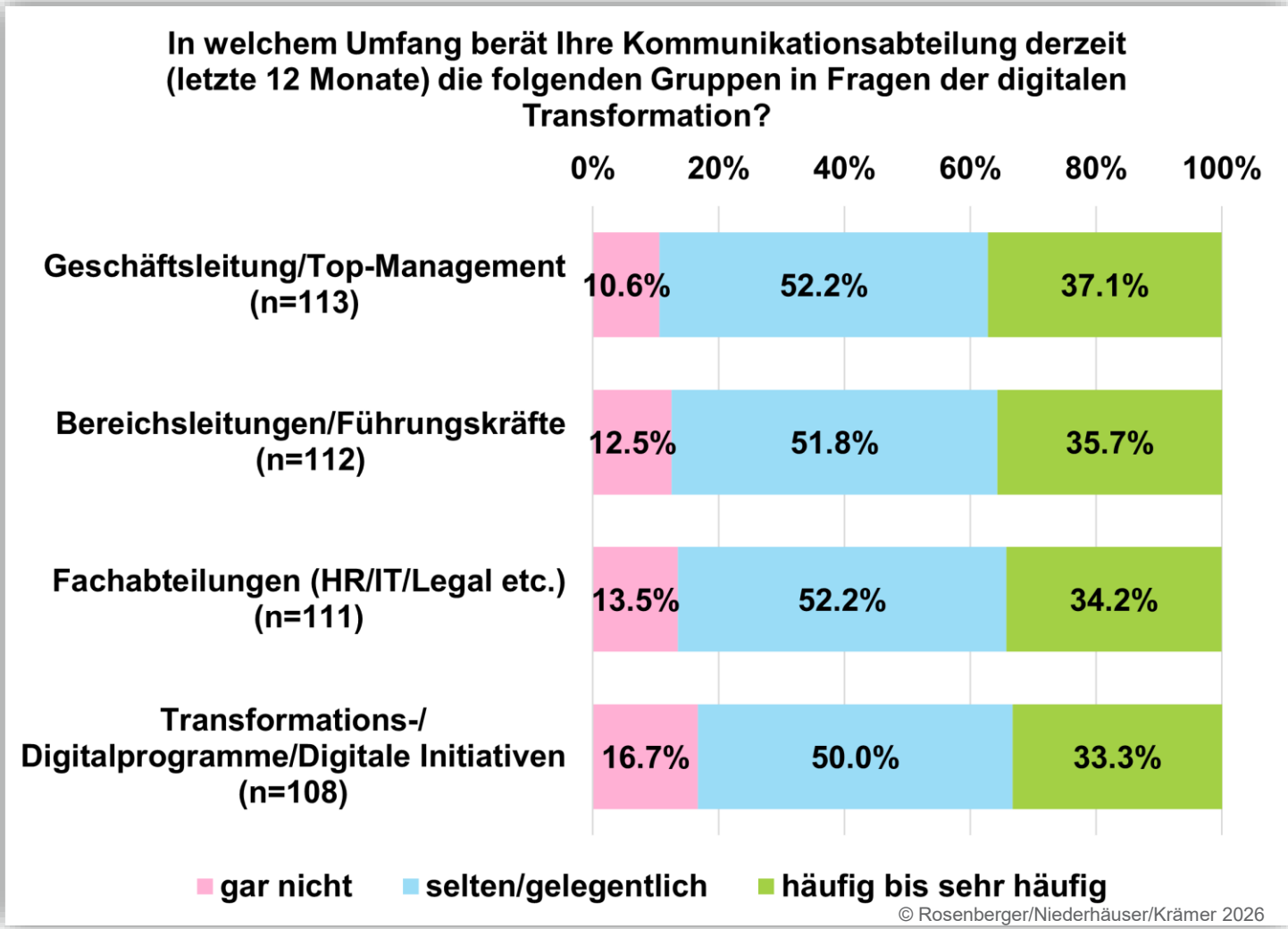


# Kompetenzen



- Verlust Monopolstellung für Content-Erstellung
- Beratungsrolle wird Kern der Kommunikationsfunktion
- Business-Partner-Modell wird wichtiger
- Neue Kompetenzfelder brauchen Spezialisierung

# Beratungsrolle der Komm.abteilung



**71%**  
 sagen, dass die Beratungsrolle der Komm. in den letzten 2 Jahren zugenommen hat

**78%**  
 sagen, dass die Beratungsrolle der Komm. in den nächsten 2 Jahren zunehmen wird

# Befund 5

## Herausforderungen

**Technologie ist der Treiber,  
die Positionierung der  
Kommunikationsabteilung  
die Herausforderung.**



# Herausforderungen in der digitalen Transformation

Welches sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Herausforderungen für die Kommunikationsverantwortlichen in der digitalen Transformation - mit Blick auf die nächsten drei Jahre (max. 3 Nennungen) (n=115)



# Fazit – 4 Thesen

1 KI ist nicht mehr primär eine Tool-, sondern eine Organisationsfrage.

2 Die Kommunikationsabteilung der Zukunft braucht mehr strategische Themenführung, verbindliche Rollen und Prozesse sowie eine klare Wirkungsorientierung.

3 Content-Produktion verliert als Kompetenz an Gewicht. Wichtiger werden künftig Beurteilungs-, Strategie- und Beratungskompetenz. Technologische Kompetenz muss in jeder Kommunikationsabteilung abgedeckt sein.

4 Die grösste Herausforderung für CCOs ist nicht die Technologie, sondern die Neupositionierung der Kommunikationsabteilung.

Vielen Dank!