

Kompakt

Wer gegenwärtig dem zeitgemäßen Anspruch an eine exzellente Interne Unternehmenskommunikation folgen will, richtet sie konsequent auf den Gesamterfolg des Unternehmens aus und generiert Mehrwert durch die aktive Teilhabe am Wertschöpfungsprozess. Dies manifestiert sich idealerweise in Kommunikationsmaßnahmen, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärken, ihre Motivation fördern und, vor allem mit Blick auf das Change Management, ihre Leistungsreserven mobilisieren. Indem die Interne Unternehmenskommunikation dabei gezielt auf Wissen, Einstellung und Verhalten einwirkt, sorgt sie für eine Ausrichtung der Mitarbeiter an der Zielsetzung des Unternehmens und dafür, dass sie stets eine Verbindung von ihrem individuellen Arbeitsplatz zum großen Ganzen herstellen können und so das Gefühl haben, ein organischer Teil dieses Ganzen zu sein.

In Unternehmen, deren Geschäfte mit dem Prinzip der Resilienz geführt werden, weil sie den gezielten Umgang mit Unsicherheit als den entscheidenden Faktor für das Fortbestehen und die Fortentwicklung betrachten, entsteht ein neuer, weiter führender Anspruch an die Kommunikationsleistung, nämlich das Erzeugen und Erhalten von Agilität.

Jetzt gilt es, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, organisationale Verformungen auszuhalten und sich ihnen immer wieder selbständig anzupassen, ohne dass die organisationale Identität aufgegeben wird. Will sie unter diesen geänderten Vorzeichen weiterhin wertschöpfend sein, heißt das für die Interne Unternehmenskommunikation konkret vor allem, Vielfalt zu fördern (Diversity Management), eine kooperative organisationale Selbstbeobachtung zu gestalten (erweitertes Issues Management) und dabei für eine intelligente und durchaus auch eigenständig verlaufende Vernetzung zu sorgen (u. a. Social Media, Enterprise 2.0), die Mitarbeiter

laufend und immer wieder neu in das Unternehmensgeschehen einzubinden (u. a. Gegenstromprinzip) und sie für ein Engagement über das normale Maß hinaus zu begeistern (Advocacy Management) sowie auf Basis eines intelligenten Informationstypen-Managements das Verstehen von Zusammenhängen über ein gezieltes Themenmanagement zu erleichtern und insgesamt Resilienzwissen aufzubauen.

Unternehmen sehen sich inzwischen vermehrt mit einer deutlich höheren Frequenz und Stärke an Umbrüchen und Krisen konfrontiert, insbesondere wenn sie in einem wettbewerbsintensiven Umfeld agieren. Resiliente Organisationen sind in der Lage, ihre Geschäftsziele auch in solchen turbulenten Zeiten mit ihren unerwarteten Wendungen und Einflüssen verfolgen und erreichen zu können, indem sie sich den Gegebenheiten stets flexibel anpassen und sich von möglichen negativen Begleitumständen immer wieder rasch erholen (vgl. Stephenson 2010, S. 3; Dalziell und McManus 2004, S. 7; Starr et al. 2003, S. 3; Ungericht und Wiesner 2011, S. 192; Heitger und Serfaß 2011, S. 20).

Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit solcher Organisationen stehen dabei drei Faktoren, die das Planen und Handeln bestimmen:

- die Kenntnis und Handhabung der *Störanfälligkeit* (Vulnerabilität) ihrer strategischen, operativen und finanziellen Prozesse (Sheffi 2005; Dalziell und McManus 2004, S. 4 f.; MacManus et al. 2007, S. 2; Stephenson 2010, S. 66, 86 f.; Heitger und Serfaß 2011, S. 25),
- die in diesem Zusammenhang notwendige *Wachsamkeit* gegenüber äußeren Einflüssen sowie gegenüber internen Ressourcen und Abläufen (McManus et al. 2007, S. 2; Starr et al. 2003, S. 3 f.; Stephenson 2010, S. 64, 73 f.; Heitger und Serfaß, S. 25),
- sowie vor allem ihre *Agilität* („Adaptive Capacity“, vgl. Dalziell und McManus 2004, S. 5 f.; MacManus et al. 2007, S. 2; Stephenson 2010, S. 66, 99 f.; Starr et al. 2003, S. 3 f.; Heitger und Serfaß 2011, S. 22).

Vulnerabilität wird hier verstanden als die Verknüpfung der Wahrscheinlichkeit für den Eintritt einer Störung mit deren Konsequenzen für ein Unternehmen (Sheffi 2005, S. 20; Dalziell und McManus 2004, S. 5; vgl. auch Stephenson 2010, S. 87). Die Störanfälligkeit ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und steht, wie Abb. 2.1 zeigt, unter einem vielfältigen, je nach Unternehmen unterschiedlich zu bewertenden internen und externen Einfluss. Es gibt viele ablaufbezogene und strukturelle Faktoren, die ein Unternehmen berücksichtigen muss, wenn es seine Störanfälligkeit in den Griff bekommen will (vgl. Sheffi 2005, S. 17–34; McManus et al. 2007, S. 12–15; Starr et al. 2003, S. 4 f.). Insbesondere muss die Unternehmensleitung sich über die internen und externen Interdependenzen und Verbindungen bewusst und sich über die Belastbarkeit dieser Beziehungen im Falle einer Krise im Klaren sein („Connectivity Awareness“, vgl. Stephenson 2010, S. 79–81; ebenso S. 96 f.). Hier ist also ein ausgeprägtes Bezugsgruppenmanagement

die diesem System zugrunde liegende Unternehmenskultur. In resilienten Organisationen ist die (interne) Kommunikation also von zentraler Bedeutung, was der Internen Unternehmenskommunikation als der ausführenden Dachfunktion unmittelbar eine Position im General Management zuweist.

Diese Positionierung ist in der wissenschaftlichen und praxisgeleiteten Diskussion neu. Tatsächlich stellt sich der gesamtunternehmerische Wertschöpfungsbeitrag der hier zu betrachtenden Disziplin inzwischen völlig anders dar als bisher üblich. Vor 30 oder 40 Jahren, als die Unternehmenslenker unter zunehmendem Wettbewerbsdruck begannen, ihr überhaupt strategische Relevanz beizumessen, wurde ihre Wertschöpfung vor allem unter Kostenaspekten betrachtet, statt mit konsequentem Blick auf ihr Unterstützungspotenzial für die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Ein entsprechendes Umdenken ist zwar im Verlauf der letzten rund 10 Jahre zu beobachten. Dies ist aber heute noch keineswegs die übliche Betrachtungsweise, und eine konsequente Anwendung ist schon gar nicht zu bemerken. Zu einer organisationalen Resilienz gehört aber genau dieser gesamtstrategische Blickwinkel.

Nun muss man natürlich einräumen, dass die Umsetzung der Unternehmensstrategie in den vergangenen Jahrzehnten weniger komplexen und anfälligen Herausforderungen unterlag als heutzutage im anspruchsvollen volatilen globalen Wettbewerb. Dementsprechend musste die Unternehmensführung lange Jahre auch weniger im Unternehmen organisieren, um die Mitarbeiter zu aktivieren.

In den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts war das Geschäftsleben noch überschaubarer als heute. In dieser Zeit wurde die interne Kommunikation überwiegend zur Erzeugung und zum Erhalt von Mitarbeiterzufriedenheit genutzt. Die Unterstützung der Unternehmensführung bestand darin, eine feste Bindung an das Unternehmen zu erreichen sowie eine Steigerung der grundsätzlichen Leistungsbereitschaft herbeizuführen. In diesem Kommunikationskonzept für Zufriedenheit gestaltete die Interne Unternehmenskommunikation die Faktoren Motivation, Identifikation und Integration, indem sie den Mitarbeitern zum ersten Mal auf einer grundsätzlichen Basis von sozialer Wertschätzung Unternehmensziele vermittelte und Hintergründe zu Entscheidungen erläuterte. Dies allerdings erst, nachdem sie endgültig abgesichert und unumstößlich waren. In diesem Zusammenhang wurde auch gezielt der Aufbau eines klassischen Wir-Gefühls gefördert. Insgesamt wurde die organisierte Interne Kommunikation dazu eingesetzt, „oben“ und „unten“ gezielt zu verbinden, wobei letztlich alles dem grundsätzlichen Ziel diente, das Verständnis der Mitarbeiter für Ziele und Entscheidungen der Leitung zu wecken und sie darauf auszurichten. Durch – aus heutiger Sicht geringstmögliche – Transparenz sollte die Motivation zur Erfüllung der gestellten Aufgaben aufrecht erhalten und mögliche Zweifel und Missverständnisse ausgeräumt werden. Angriffen von außen wurde durch die Beantwortung strittiger Fragen intern ein Gegengewicht entgegengesetzt (Buchholz 2010, S. 6–7).

Der Erzeugung von Mitarbeiterzufriedenheit folgte in den 90er Jahren eine Periode, in welcher die Mitarbeiter als am Unternehmenserfolg maßgeblich mitverantwortliche Mitglieder der Organisation identifiziert wurden und man ein entsprechendes Engagement (ein)forderte. Der immer häufiger schon international geführte Wettbewerb verlangte

in dieser Zeit zum ersten Mal massive Verbesserungen von Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit – vielfach Themen, die nur über ein großes Engagement der Mitarbeiter bewerkstelligt werden konnten. Diese waren derartige Anforderungen aber bislang nicht gewohnt und verstanden sie oft schlicht nicht. So wurden zum Teil massive Widerstände aufgebaut. Die Unterstützung der Unternehmensführung durch die Interne Kommunikation bestand nun darin, den Mitarbeitern verständlich zu machen, dass von ihnen die Mitgestaltung einer permanenten Prozessoptimierung erwartet wurde und sie dazu im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung eigenverantwortlich und selbstorganisiert handeln durften und sollten. Zur Gestaltung von Motivation, Identifikation und Integration sorgte die Interne Unternehmenskommunikation als Konzept für Engagement für eine kontinuierliche Darstellung der Hintergründe und Zusammenhänge und rückte die Demonstration der persönlichen Identifizierung mit dem Unternehmen, der eigenen Verantwortlichkeit in den thematischen Fokus. Dabei spielte im Gegensatz zu früher eine systematische, strategisch ausgerichtete persönliche Kommunikation auf allen Managementebenen, vor allem aber durch die direkten Vorgesetzten, eine wesentliche Rolle. (Buchholz 2010, S. 8–10)

In der ersten Dekade dieses Jahrhunderts, als die bislang erfolgreichen Unternehmensstrategien nicht mehr fruchteten und gleichzeitig das anfängliche Engagement der Mitarbeiter durch jahrelange zum Teil als widersprüchlich empfundene Unternehmensprogramme und dabei keineswegs immer erfolgreiche Veränderungsprojekte stagnierte, wurde und wird bis heute die Interne Kommunikation schließlich für die (Re)Mobilisierung eingesetzt. In den Unternehmen wechseln Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen entsprechend eines immer dynamischeren Wettbewerbs rasch und nicht selten nachhaltig. Der Nutzen der Internen Kommunikation für die Unternehmensführung wird unter diesen Umständen offensichtlich, wenn es ihr gelingt, die Mitarbeiter aus ihrer Stagnation zu holen und eine Steigerung ihrer Leistungsbereitschaft zu forcieren. Dabei kommt es vor allem darauf an, eine wettbewerbsfähige Einstellung zu generieren, die sich in eine leistungsfähige Flexibilität der Mitarbeiter bei immer wieder fluktuierenden Unternehmensstrukturen niederschlägt. Die Gestaltung von Motivation, Identifikation und Integration ist insbesondere durch eine professionelle, konsequente Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erreichen sowie, abseits von einem traditionellen Wir-Gefühl, durch die Formung eines zeitgemäßen Gemeinschafts sinns (Buchholz 2010, S. 11–17).

Inzwischen sehen sich die Unternehmen zunehmend mit Umbrüchen und Krisen konfrontiert, die eine deutlich höhere Frequenz und Intensität aufweisen, insbesondere, wenn sie in einem wettbewerbsintensiven Umfeld agieren. Für die Interne Unternehmenskommunikation heißt das, ihren Wertschöpfungsbeitrag neu zu legitimieren und ihr Konzept auf die geänderten Anforderungen auszurichten: War es über die vergangenen Jahrzehnte, wie gezeigt, zunächst das Hervorrufen von Zufriedenheit der Mitarbeiter, dann das Bewirken von Mitarbeiterengagement und später das Erreichen ihrer (Re)Mobilisierung, ist die neue Herausforderung für die Interne Unternehmenskommunikation das Erzeugen und Erhalten von Agilität (Abb. 2.2).

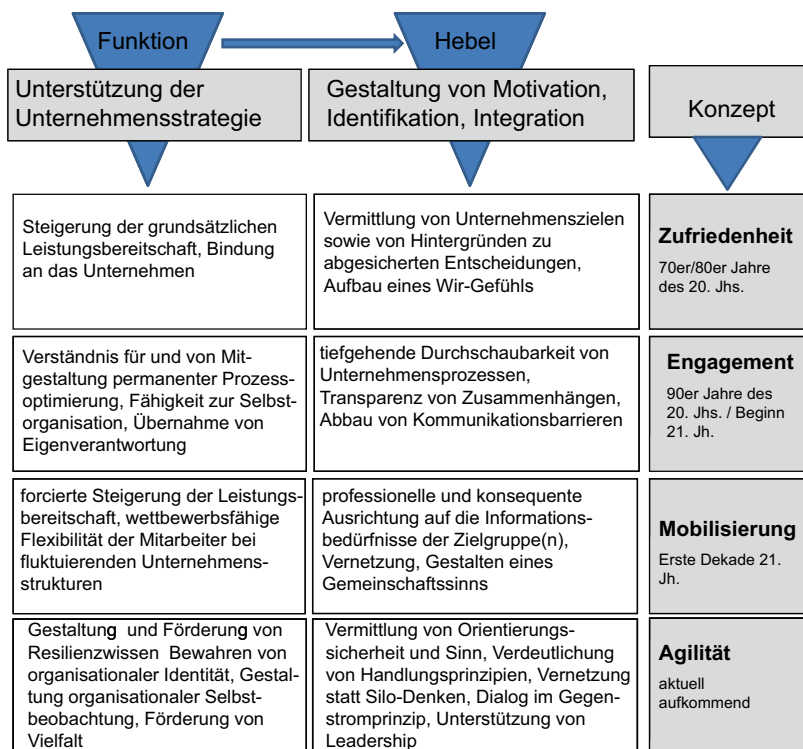


Abb. 2.2 Entwicklung der Internen Unternehmenskommunikation im Zeitverlauf

Agilität, mit deren Hilfe eine Organisation Veränderungen möglichst unbehindert, das heißt in Echtzeit bewältigen kann, ist dadurch gekennzeichnet, dass sie Unternehmensziele systematisch mit dynamischen, variablen Aktionsplänen koordiniert. Dieser Umstand unterscheidet sie von dem Konstrukt einer bloßen Reaktionsfähigkeit oder einer reaktiven Flexibilität, wie sie gut aufgestellte Unternehmen schon heute an den Tag legen. Agilität ist also im Wesen einer Organisation begründet und nicht so sehr in deren Aktivitäten. Daher macht sie eine spezifische Unternehmenskultur erforderlich, die insbesondere charakterisiert ist durch Resilienzwissen, Kreativität, Transparenz und Kommunikation (vgl. Stephenson 2010, S. 105, 245).

Was bedeutet das nun im Einzelnen für die Funktion und die Aufgaben der Internen Unternehmenskommunikation? Nach wie vor gilt, dass wirkungsvolle Kommunikation nach außen wie nach innen an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein und einen nachweislichen Beitrag zum Gesamtwertschöpfungsprozess des Unternehmens leisten muss. In Zeiten wo die Unternehmensstrategie im Resilienzprinzip großen Druck ausgleichen und dabei immer wieder Verformungen erleben und überwinden muss, hat die Interne Unternehmenskommunikation die Aufgabe, quasi als eine Konstante die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, sich solchen organisationalen Verformungen immer wieder anzupassen, ohne dabei die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens aus den Augen zu

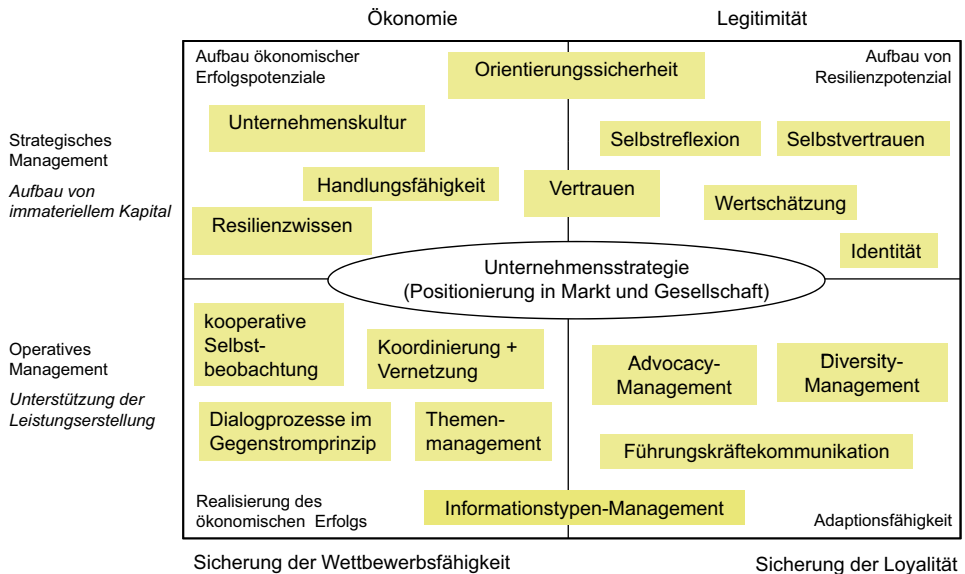


Abb. 2.3 Das Unterstützungspotenzial der Internen Unternehmenskommunikation im Wertschöpfungsprozess resilienter Organisationen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2007, S. 26)

verlieren. Im Kommunikationskonzept für Agilität gestaltet sie die Faktoren Motivation, Identifikation und Integration vor allem, indem sie den Mitarbeitern eine Orientierungssicherheit verschafft, mit deren Hilfe sie die Navigation durch unwegsames, unsicheres oder unbekanntes Gelände leichter bewerkstelligen können. Dazu muss sie vor allem dafür sorgen, dass sich die Mitglieder der Organisation vielfältig miteinander vernetzen und sich so kontinuierlich direkt und gegebenenfalls schnell austauschen können, ohne ausschließlich über hinderliche hierarchisch vorgegebene oder auch nur so angelegte Kommunikationsstrukturen gehen zu müssen. Über diese selbständigen Interaktionen hinweg muss die Interne Unternehmenskommunikation bei den Mitarbeitern aber zusätzlich auch ein grundsätzliches breites Wissen über die Resilienzstrategien und –Ansatzpunkte ihres Unternehmens generieren.

Zur Erklärung des Wirkungsmechanismus im Rahmen des organisationalen Wertschöpfungsprozesses kann man ein Modell von Ansgar Zerfaß adaptieren, in welchem er die Kommunikation mit einer wertorientierten Unternehmensführung in Zusammenhang bringt (Zerfaß 2007, S. 26).

Die Darstellung in Abb. 2.3 zeigt das Unterstützungspotential der Internen Unternehmenskommunikation im Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens mit organisationaler Resilienz. Grundsätzlich agieren Unternehmen auch unter Resilienzbedingungen nach wie vor mit Blick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Profitabilität, um so den Unternehmenswert kontinuierlich steigern zu können. Dafür gelten unverändert die Grundsätze der Ökonomie, nämlich die Maximierung des Outputs bei einem möglichst geringen Mitteleinsatz. Mit Blick auf die Ressource „Mitarbeiter“ als wesentliche organisa-

tionsinterne Komponente geht es hier um die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese ökonomische Betrachtung kennzeichnet die linke Spalte der Abbildung.

Doch für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln reicht eine einseitige Ausrichtung an ökonomischen Werten bekanntermaßen nicht aus. Für die Aufrechterhaltung seiner Handlungsfähigkeit benötigt ein Unternehmen vielmehr hinreichende Unterstützung aller Bezugsgruppen, mithin auch seiner Mitarbeiter, die diese Entscheidungen und daraus resultierende Handlungen autorisieren und legitimieren. Die Zuweisung von Legitimität durch die Bezugsgruppe der Mitarbeiter (ausgewiesen in der rechten Spalte der Abbildung) ist also wie die Ausrichtung an ökonomischen Grundsätzen eine ebenso wirkungsvolle Einflussgröße auf das Kommunikationsmanagement. Mit Blick auf die Ressource „Mitarbeiter“ geht es hier nun um die Sicherung ihrer Loyalität. Vor allem in unsicheren oder turbulenten Zeiten müssen Mitarbeiter Kontingenz aushalten können, die Richtungswechsel ihrer Unternehmensleitung mittragen, auch wenn sie sie nicht sofort nachvollziehen könnten, und dabei unbeirrt eigeninitiativ und in weiten Teilen eigenverantwortlich agieren und interagieren. Das kennzeichnet Loyalität im Modell einer wertorientierten Unternehmensführung resilienter Organisationen.

Insgesamt wird also in der ökonomischen Dimension die Wettbewerbsfähigkeit gesichert, die ihrerseits – unter dem sie stützenden Aspekt der Legitimität – auf einer sicheren Basis von Loyalität begründet ist. Anders gesagt führt also Loyalität zu Wettbewerbsfähigkeit und damit zum Erreichen der Unternehmensziele im Rahmen der Unternehmensstrategie. Andererseits ist aber auch die Existenz vieler für die Wettbewerbsfähigkeit wirksamer Faktoren notwendig, um Loyalität zu erreichen oder zu erhalten. Das Kommunikationsmanagement der Internen Unternehmenskommunikation muss nun beide Dimensionen so miteinander in Beziehung setzen, dass ihre Maßnahmen sowohl das strategische Management im Aufbau von immateriellem Kapital, als auch das operative Management bei der konkreten Leistungserstellung unterstützen. (Vgl. dazu auch Zerfaß 2007, S. 25). Im Bereich des strategischen Managements geht es dabei mit Blick auf ökonomische Erfordernisse um den Aufbau von Erfolgspotenzialen. Mit Blick auf die Legitimierung des unternehmerischen Handelns durch die Mitarbeiter geht es im Gegensatz zu den Ansätzen vorhergehender Konzepte (Buchholz 2010, S. 17–21) nun in resilienten Organisationen um den gleichzeitigen Aufbau von Resilienzpotezial.

Oberste Zielsetzung im Rahmen des strategischen Managements ist nun aber für die Interne Unternehmenskommunikation nicht mehr die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (Buchholz 2010, S. 20), wie es jahrzehntelang in Kongruenz mit der Personalführung und -entwicklung ihre Aufgabe war. Einen Mehrwert liefert das Kommunikationsmanagement dann, wenn es den Mitarbeitern in Zeiten großer andauernder Veränderung bei oft fluktuierenden Strukturen eine Orientierungssicherheit gibt. Dies ist im Zusammenspiel mit den anderen Komponenten des Kommunikationsmanagements für die Interne Unternehmenskommunikation der einzige wirksame Weg, die Loyalität der Mitarbeiter zu sichern und darüber die Wettbewerbsfähigkeit positiv zu beeinflussen. (Siehe dazu auch Kap. 3.)

Für eine wirkungsvolle Adaptionsfähigkeit im Bereich des operativen Managements muss die Interne Unternehmenskommunikation im Rahmen des Aufbaus von Resilienz-

potenzial (strategisches Management) weiter dafür sorgen, dass die Mitarbeiter für die Bewältigung unsicherer Entscheidungsgrundlagen Selbstvertrauen entfalten können und zum Beispiel die für organisationale Resilienz überlebenswichtige Improvisationsfähigkeit zum Einsatz bringen. Dazu gehört aber auch, Vertrauen in die Führungspersonen und deren Strategien zu schaffen, was wiederum nicht zuletzt mit dem vermittelten Gefühl der Wertschätzung einhergeht. Gemeint ist eine respektvolle Grundhaltung gegenüber den Menschen, eine Wertschätzung von Individualität in der gesamten erlebbaren Vielfalt in und außerhalb der Organisation. Ebenso umfasst der Aufbau von Resilienzpotenzial die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die benötigt wird, um sich in unsicheren Zeiten dennoch sicher eigeninitiativ und selbstständig verhalten zu können. Hier muss die Interne Unternehmenskommunikation ein entsprechendes Bewusstsein schaffen und fördern. Vor allem jedoch muss sie im Rahmen des Aufbaus von Resilienzpotenzial die Identität ihrer Organisation als wertschöpfende Einheit bewahren und den Mitarbeitern gegenüber dokumentieren. Denn ein maßgebliches Kennzeichen zukünftiger Unternehmensformen wird – wie schon jetzt häufig zu beobachten – die Fluktuation bestehender Strukturen, die Organisation von Unternehmen in sich immer wieder verändernden Partialzentren sowie häufige, zum Teil große strategische Umbrüche sein (vgl. etwa Kap. 8). Hier muss die Interne Unternehmenskommunikation Sinn und inhaltliche Orientierung geben sowie immer wieder Identitätsmerkmale kommunizieren.

Diese hier umrissenen Anforderungen im Rahmen des Aufbaus von Resilienzpotenzial stehen in enger Verbindung mit der ökonomischen Dimension, in welcher, ebenfalls basierend auf Vertrauen in die Führungspersönlichkeiten und deren Handeln, durch die (Mit)Gestaltung einer Resilienz orientierten Unternehmenskultur sowie das Generieren von Resilienzwissen eine angemessene marktwirtschaftliche Orientierung der Mitarbeiter geschaffen wird. Wesentliche Aspekte der Unternehmenskultur sind die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und ihre Unterstützung durch die Führungsstrukturen, die Bereitschaft und Fähigkeit, eigeninitiativ und gleichzeitig kooperativ zu handeln und dabei vielfältige Positionen zu akzeptieren und zu nutzen, sowie sich im kontinuierlichen Status des Lernens und Veränderns zu bewegen und Kontingenzen als normal zu akzeptieren. Dies sind gleichzeitig wichtige Bestandteile eines organisationalen Resilienzwissens. Wenn die Mitarbeiter den grundsätzlichen Prozess der Strategiefindung verstehen und ein aus gegebenem Anlass resultierendes situativ orientiertes Handeln der Unternehmensführung durchschauen können, sind sie in der Lage, im Sinne eben dieser Strategie selbständig und schnell zu agieren. Wissen und Transparenz sichern die Akzeptanz von veränderten und veränderbaren Zwecken und Strategien. Starke Werte, basierend auf Fairness und Integrität, sowie ihre zuverlässige Realisierung im Unternehmensalltag durch alle Mitglieder (gestützt durch verständliche und sinnvolle Kommunikationsregeln) macht die notwendige Veränderung immer wieder möglich und erhöht letztlich die grundsätzliche Veränderungsfähigkeit einer Organisation. Beide Komponenten zusammen führen dazu, dass auch unter schwierigen Bedingungen die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt, welche in resilienten Organisationen zu einem Gutteil auf einer starken Fähigkeit zu improvisieren beruht, wodurch auch Unerwartetes gemeistert werden kann.

Diese mit Blick auf die Unterstützung des strategischen Managements beschriebenen grundsätzlichen strategisch ausgerichteten Komponenten des Kommunikationsmanagements zielen letztlich auf die konkrete Unterstützung der Leistungserstellung eines Unternehmens und dienen so dem operativen Management. Die Aufgabe der Internen Unternehmenskommunikation für die Realisierung des ökonomischen Erfolgs ist es vor allem, geeignete Kommunikationsstrukturen und -verfahren bereitzustellen und zu pflegen sowie die adäquaten Inhalte zum Aufbau von Resilienzwissen zu vermitteln.

Wie bereits erläutert, sind in resilienten Organisationen Mitarbeiter mit ausgeprägter Eigeninitiative, Flexibilität und Tatkraft sowie einer hohen Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit gefragt. Damit sie die ihnen übertragene Entscheidungskompetenz für schnelle und erfolgreiche Lösungen einsetzen können, müssen sie mit ausreichend organisationalem Wissen ausgerüstet sein, das sie sich in hohem Maße in der Interaktion mit anderen Mitarbeitern aneignen. Die Interne Unternehmenskommunikation muss deshalb dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter immer wieder neu miteinander vernetzen können. Sie muss einen beständigen Dialog ermöglichen, Interaktionsmöglichkeiten auf vertikal und horizontal wirksamen Plattformen schaffen, welche die Unternehmensrealität erlebbar und dadurch verständlich machen. Eine solche Vernetzung macht zudem auch erst eine weitere wesentliche Komponente resilienter Organisationen möglich, nämlich das organisationale Lernen in Form einer kooperativen Selbst- und Umweltbeobachtung, welche verbunden ist mit einem immer wachen Bewusstsein für Risiken und Verwundbarkeit. So werden die Mitarbeiter durch interne Kommunikation planmäßig in die Selbstbeobachtung mit einbezogen, nicht zuletzt durch eine systematisch organisierte Outside-in-Kommunikation (vgl. Kap. 7). Die Interne Unternehmenskommunikation betreibt und koordiniert dazu flexible Kommunikationsstrukturen, die adäquat auf einen schnell veränderten Kommunikationsbedarf reagieren können. Auf diese Weise wird eine instrumentelle, geplante Kommunikation gezielt mit einer informellen, alternierenden Kommunikation zusammengeführt.

Eine weitere Aufgabe der Internen Unternehmenskommunikation zur Unterstützung des operativen Managements ist die Gestaltung eines vertikal orientierten Dialogs im Gegenstromprinzip (vgl. Kap. 8 und 14). Organisationales Lernen beruht nicht nur auf der horizontalen Interaktion zwischen den Mitarbeitern, sondern auch auf einem kontinuierlichen vertikalen Gedankenaustausch zwischen den Organisationsebenen. Die Interne Unternehmenskommunikation muss dazu Verfahren und Instrumente entwickeln sowie konkrete Begegnungsmöglichkeiten schaffen. Auf diese Weise ist es möglich, voneinander zu lernen und das errungene Wissen in Lösungen und eine fortdauernde Weiterentwicklung der Strategie umzusetzen. Dieses Generieren von organisationalem Wissen wird von der Internen Unternehmenskommunikation unterstützt durch ein entsprechendes Themenmanagement, das sich in der Selektion organisationsrelevanter Kernfragen sowie der zielgruppengerechten Aufbereitung ihrer Inhalte niederschlägt (vgl. Kap. 13).

Die Aufgaben der Internen Unternehmenskommunikation zielen im Rahmen der Leistungserstellung des Unternehmens auf der operativen Managementebene aber nicht nur auf die Realisierung des ökonomischen Erfolgs. Gleichzeitig muss sie auch für eine Verbesserung individueller Resilienz sorgen, was zu einer Stärkung der Adaptionsfähigkeit

der Organisationsmitglieder führt. Hierzu bringt die Interne Unternehmenskommunikation ihr spezifisches Know-how aus ihren verschiedenen Handlungsfeldern ins Spiel. Dazu zählt zum Beispiel die Führungskräftekommunikation (vgl. Kap. 14), die in andauernden Veränderungsprozessen unter den Vorzeichen großer Umbrüche eine neue Dringlichkeit erhält. Auch das sogenannte Advocacy-Management zählt dazu, das darauf ausgerichtet ist, den Mitarbeitern ihre Multiplikatorenfunktion gegenüber externen Bezugsgruppen nahezubringen und sie entsprechend zu mobilisieren. Dieses derzeit noch keineswegs gängige Handlungsfeld gewinnt in resilienten Organisationen eine besondere Bedeutung (vgl. Kap. 17). Ebenso stellt die Akzeptanz, ja Wertschätzung von Widersprüchen, Spannungen und Unterschieden einen integralen Bestandteil der Unternehmenswerte resilienter Organisationen dar. In diesem Sinn setzt das Unternehmen auch seine Ziele im Einklang mit den Interessen seiner Bezugsgruppen um. Aufgabe der Internen Unternehmenskommunikation ist es daher, die Mitglieder der Organisation für die Thematik zu sensibilisieren und ihnen eine Anleitung zu geben, die Werte in ihre tägliche Arbeit zu integrieren. Der zentrale Aspekt eines solchen Diversity Managements ist das Aktivieren der Akzeptanz von und Offenheit gegenüber Widersprüchen und Vielfalt (vgl. Kap. 16).

Alle hier genannten Handlungsfelder verbindet schließlich ein differenziertes Informationstypen-Management, das gleichzeitig aber auch der Realisierung des ökonomischen Erfolgs dient, indem es mit der Schaffung geeigneter Kommunikationsstrukturen und -verfahren verknüpft ist. Dieses Informationstypen-Management greift das unterschiedliche Rezeptionsverhalten der Menschen in der Organisation auf und bedient es entsprechend (vgl. Kap. 13). Die Unterstützung der Leistungserstellung im operativen Management profitiert davon, indem sich die Mitarbeiter für ihre Arbeit das nötige übergeordnete organisationale Wissen aneignen, das für das sichere Führen volatiler Prozesse in unsicheren Zeiten nötig ist. Bei der eher noch zunehmenden Flut an Informationen, die zudem auch noch widersprüchlich sein können, ermöglicht das Management der Informationstypen eine rasche und effektive Informationsselektion. Somit wird gleichermaßen die individuelle Adaptionsfähigkeit wie die Fähigkeit zur zielgenauen Umsetzung von Arbeitsaufträgen unterstützt.

Wie zu Anfang dieses Kapitels erläutert, ist die Strategie resilienter Organisationen darauf ausgerichtet, die Vulnerabilität des Unternehmens zu managen, um so im Falle einer Störung oder Krise stets handlungsfähig bleiben und womöglich sogar gestärkt daraus hervorgehen zu können. Die Interne Unternehmenskommunikation muss dazu die Fähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder adressieren, situativ zu agieren. Ein solches situatives Agieren kann auch das Verlassen zuvor gefasster Strategien bedeuten und erfordert eine grundsätzliche Adaptionsfähigkeit. Wie gezeigt wurde, muss die Kommunikationsstrategie der Internen Unternehmenskommunikation vor dem Hintergrund dieser Anforderungen einem Konzept für Agilität folgen, will sie in solchen resilienten Organisationen einen effizienten Wertschöpfungsbeitrag erbringen. Das in diesem Kapitel entwickelte, an Zerfaß angelehnte Modell zur Verdeutlichung des Unterstützungspotenzials der Internen Unternehmenskommunikation ist eine geeignete Grundlage, das Kommunikationskonzept adäquat auszufüllen und umzusetzen.

Interne Unternehmenskommunikation in resilienten
Organisationen

Buchholz, U.; Knorre, S.

2012, VII, 186 S. 10 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-30723-2