



Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen Koordination und Kooperation in flexiblen Strukturen

“Agility is a successful exploration of competitive bases (speed, flexibility, innovation proactivity, quality and profitability) through the integration of reconfigurable resources and best practices in a knowledge-rich environment to provide customer-driven products and services in a fast changing market environment.” (International Journal of Production Economics)

Projektbeschreibung

Seit einigen Jahren experimentieren immer mehr Unternehmen mit flexiblen und dynamischen (= agilen) Organisationsstrukturen und -prozessen. Einige stehen hier noch ganz am Anfang, andere haben schon entsprechende Strukturen und Instrumente implementiert. Beispielsweise ist bereichsübergreifende Projektarbeit in interdisziplinären Teams bei vielen Unternehmen bereits gelebte Praxis. Ganz egal wo ein Unternehmen heute steht: Perspektivisch werden sich alle Führungskräfte in der Unternehmenskommunikation dieser Herausforderung stellen müssen. Deshalb ist es wichtig, heute die Weichen für Morgen zu stellen, die Herausforderungen für Kommunikationsabteilungen in agilen Strukturen zu verstehen und künftige Profile durchzudenken.

Ohne Frage wird die **Kooperation zwischen der Kommunikationsabteilung und anderen Fachbereichen** bzw. Geschäftseinheiten wichtiger. Dies betrifft auch, aber nicht nur, das Verhältnis zum Marketing. Wenn hierarchische Strukturen und Bereichsgrenzen in agilen Unternehmen im täglichen Handeln an Relevanz verlieren, dann müssen Einflussbereiche und Kompetenzprofile intern neu verhandelt werden. Aktuelle Debatten um die Ansiedlung von Big-Data-Wissen und Datenanalysten sind nur Vorboten dieser Debatte. Das betrifft auch die **Kooperation mit externen Agenturen und Dienstleistern**. Beispielsweise ist zu klären, wie man Agenturen in agile interne Prozesse einbinden oder wie man selbst mit agil aufgestellten Dienstleistern zusammenarbeiten kann – oder ob diese Kooperation durch starre Verträge behindert wird. Zudem liefern externe Dienstleister viele Tools und Informationen, ohne die ein flexibles Themenmanagement nicht denkbar wäre. Damit kann sich in einer agilen Arbeitsumwelt das Macht- und Kompetenzgefüge zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern verschieben und die Zusammenarbeit muss neu justiert werden.

Ein Trend wird dabei überall sichtbar: Die Unternehmenskommunikation rückt **näher an das Kerngeschäft** heran und liefert einen echten Wertbeitrag. Das verschärft möglicherweise die **Konkurrenz zu anderen Einheiten**; das organisationale Spiel um Ressourcen und Macht gewinnt an Bedeutung. Sich in diesem Wettbewerb zu positionieren, Kompetenzen und Reputation aufzubauen und zu verteidigen und gleichzeitig eine Vertrauensbasis zu relevanten Partnern zu finden, wird für Kommunikationsleiter/innen eine der wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahre sein.

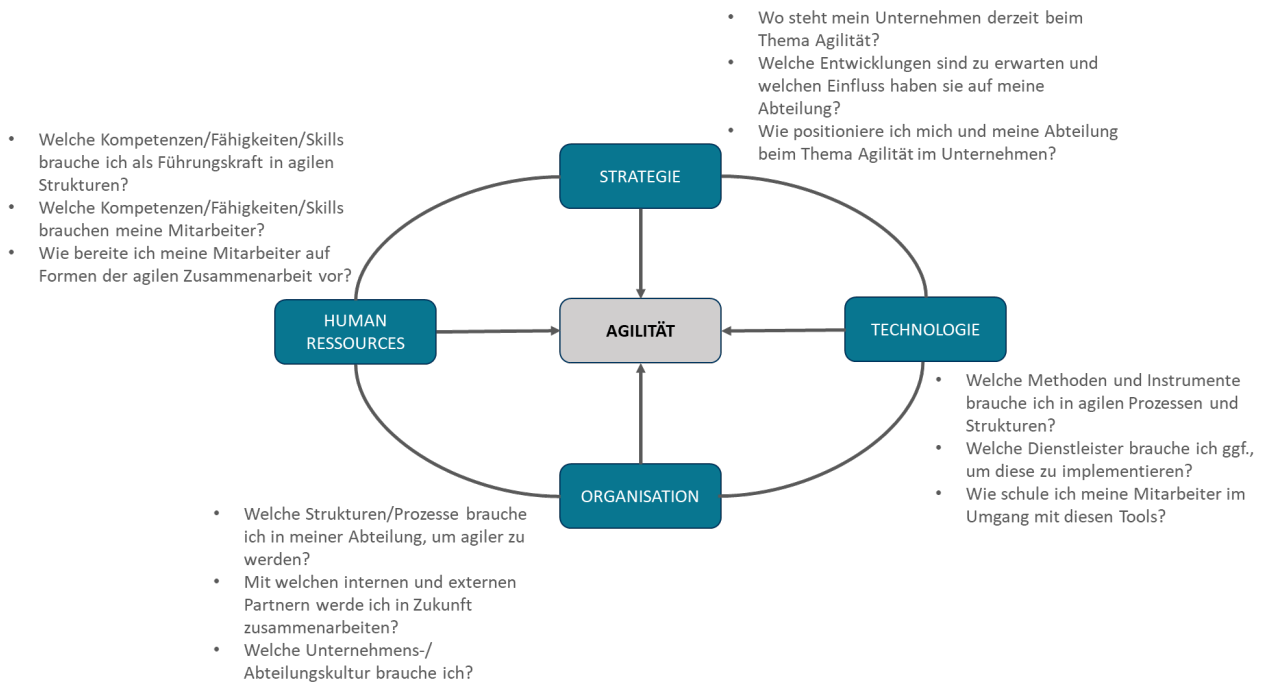
Dazu braucht es ein **neues Rollen- und Selbstverständnis** auf allen Ebenen. Es kommt nicht ausschließlich auf monetäre und personelle Ressourcen an, sondern darauf, sich als Abteilung frühzeitig strategisch zu positionieren und Handlungsfelder zu besetzen. In agilen Strukturen und Prozessen kann weniger hierarchisch und nur bedingt über Regeln und Anweisungen gesteuert werden. Stattdessen greifen hier andere, oft informelle Regeln und Ressourcen der Einflussnahme und Interessendurchsetzung. Diese zu erkennen und an den richtigen Stellen zu investieren, kann perspektivisch zu einem Vorsprung gegenüber anderen Bereichen führen.

Agile Formen der Kooperation erfordern zudem ein **anderes Führungsverhalten**. Mitarbeiter benötigen einerseits mehr Handlungs- und Gestaltungsfreiräume (Empowerment), müssen gleichzeitig aber auch mehr Eigeninitiative und Selbstmanagement einbringen. Wenn Mitarbeiter in interdisziplinäre Projekte entsendet werden, brauchen sie neben Fach- und Sachkompetenz vor allem Soft Skills, die zum Handeln in einem agilen Umfeld befähigen. Es ist Aufgabe der Kommunikationsleitung, die Mitarbeiter hierfür fit zu machen und ihnen so Perspektiven zu bieten.

Wir wollen uns dem skizzierten Thema in dem Forschungsprojekt in **drei Schritten** nähern:

1. Aufzeigen allgemeiner Strukturen und Handlungsfelder der Kooperation in agilen Organisation;
2. Analyse typischer Beziehungskonstellationen zwischen Kommunikationsabteilungen und ihren internen und externen Partnern, sowie beispielhaft beim Content-Management;
3. Identifikation der Einfluss- und Erfolgsfaktoren der Kooperation in einem agilen Umfeld auf den Ebenen von Führungskräften, Mitarbeitern und Abteilungen der Unternehmenskommunikation.

Folgende Fragestellungen sollen u. a. im Forschungsprojekt untersucht werden:



Teilprojekte und Forschungsteam

- Koordination und Kooperation der Kommunikationsabteilung mit internen Partnern (Universität Leipzig – Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Dr. Lisa Dühning)
- Koordination und Kooperation der Kommunikationsabteilung mit externen Dienstleistern (Universität Münster – Prof. Dr. Ulrike Röttger, Dr. Christian Wiencierz)
- Abteilungsübergreifendes Themenmanagement (Universität Wien – Prof. Dr. Sabine Einwiller, Dr. Jens Seiffert-Brockmann)

Wir benötigen Ihre Unterstützung!

Um einen besseren Einblick in den Status Quo der Kommunikationsabteilungen zu erhalten und das Forschungsprojekt zielgerichtet aufsetzen zu können, möchten wir gern Ihre Meinung einholen: Wo steht Ihre Abteilung derzeit beim Thema Agilität? Welche Herausforderungen sehen Sie heute und in Zukunft? Welche internen und externen Kooperationsbeziehungen gewinnen an Bedeutung und welche Strategien entwickeln Sie? Wie positionieren Sie Ihre Abteilung, Ihre Person und Ihre Mitarbeiter beim Thema bereichsübergreifende Zusammenarbeit? Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern verändern? Schließlich: Welche Aspekte interessieren Sie besonders, wo können Sie ggf. Erfahrungen, Best-Practices oder auch kritische Perspektiven einbringen?

Diese und andere Fragen möchten wir gerne in einem **kurzen Telefongespräch** (max. 30 Minuten) mit Ihnen klären. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich **im Januar/Februar 2018** dafür Zeit nehmen könnten.

Bitte kommen Sie für eine **Terminvereinbarung bis 15. Dezember 2017** auf Dr. Lisa Dühning (duehring@uni-leipzig.de) oder +49 341 97 35065) zu. Vielen Dank!