

ULRIKE BUCHHOLZ  
SUSANNE KNORRE

# Interne Unternehmens- kommunikation in resilienten Organisationen

 Springer Gabler

---

# Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen

---

Ulrike Buchholz • Susanne Knorre

# Interne Unternehmens- kommunikation in resilienten Organisationen

Prof. Dr. Ulrike Buchholz  
Hochschule Hannover  
ulrike.buchholz@hs-hannover.de

Prof. Dr. Susanne Knorre  
Unternehmensberatung  
Hannover  
s.knorre@knorre-consulting.com

ISBN 978-3-642-30723-2  
DOI 10.1007/978-3-642-30724-9

ISBN 978-3-642-30724-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.

Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einführung

1	Das wachsame Unternehmen: Interne Unternehmenskommunikation und resiliente Organisation .....	3
---	---	---

## Teil II Kulturmerkmale resilienter Organisationen: Der Beitrag der Internen Unternehmenskommunikation zum Aufbau von Erfolgspotenzialen

2	Vulnerabilität managen: Agilität als Konzept der Internen Unternehmenskommunikation .....	13
---	---	----

3	Orientierung statt Bindung: Der zentrale Wertschöpfungsfaktor der Internen Unternehmenskommunikation .....	25
---	--	----

4	Strategieentwicklung in unsicheren Zeiten: Interne Unternehmenskommunikation zwischen verlässlicher Orientierung und kontinuierlichem Wandel .....	33
---	--	----

5	Veränderung als Prinzip: Die Funktion der Internen Unternehmenskommunikation im Dauerprozess der Transformation .....	41
---	---	----

6	Nach der Krise ist vor der Krise: Handlungsfähigkeit als Ziel der internen Krisenkommunikation .....	53
---	--	----

## Teil III Kommunikationsstrukturen und -prozesse in resilienten Organisationen: Der Beitrag der Internen Unternehmenskommunikation zur Realisierung des ökonomischen Erfolgs

7	Die vernachlässigte Perspektive: Outside-in-Kommunikation als Umwelt- und Selbstbeobachtung .....	65
---	---	----

8	Zwischen Hierarchie und Heterarchie: Grundsätze der vertikalen und horizontalen Kommunikation in komplexen Unternehmen .....	73
---	--	----

<b>9</b>	<b>Eine eigenständige Managementfunktion: Organisationsfragen der Internen Unternehmenskommunikation</b> .....	81
<b>10</b>	<b>Enterprise 2.0: Kollaborative Technologien und internes Kommunikationsmanagement</b> .....	91
<b>11</b>	<b>Jenseits von Return on Investment: Interne Unternehmenskommunikation als Gegenstand und Bedingung des strategischen Controllings</b> .....	99
<b>12</b>	<b>Handlungsfähigkeit durch Bezugsgruppenmanagement: Die Verortung der internen Kommunikation im Qualitätsmanagement</b> .....	107
<b>Teil IV Handlungsfelder zur Verbesserung individueller Resilienz: Der Beitrag der Internen Unternehmenskommunikation zur Adaptionsfähigkeit von Organisationsmitgliedern</b>		
<b>13</b>	<b>Zielgruppe Mitarbeiter: Die Auflösung des Rezipientenparadoxons durch Informationsmanagement</b> .....	119
	Die Informationssuchenden (Innovatoren) .....	125
	Die Informierten (Frühe Umsetzer) .....	126
	Die Interessierten (Frühe Mehrheit) .....	127
	Die Beobachter (Späte Mehrheit) .....	128
	Die Desinteressierten (Nachzügler) .....	129
<b>14</b>	<b>Führungskräftekommunikation: Neue Dringlichkeit für ein altes Thema</b> .....	131
<b>15</b>	<b>Social Media in der Unternehmenskommunikation: Zwischen Kontingenz und Konsistenz</b> .....	143
<b>16</b>	<b>Diversity Management: Vielfalt als Ressource für die Bewältigung von Komplexität</b> .....	151
<b>17</b>	<b>Einen Schritt weiter gehen: Die Mobilisierung von Mitarbeitern für die Interessen des Unternehmens gegenüber externen Bezugsgruppen</b> .....	159
<b>Teil V Ausblick</b>		
<b>18</b>	<b>Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen: Das Konzept für Agilität als Navigationshilfe durch unsichere Zeiten</b> .....	167
	<b>Literatur</b> .....	175
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	183

---

## Über die Autoren

**Prof. Dr. Ulrike Buchholz** lehrt seit 2001 an der Hochschule Hannover das Fach Unternehmenskommunikation. Ihre Arbeitsgebiete sind Interne Kommunikation, Kommunikation in Veränderungsprozessen, Strategisches Kommunikationsmanagement und Unternehmenskommunikation in der Managementlehre. Sie studierte Linguistik, Germanistik und Indogermanischen Sprachwissenschaft in Münster und promovierte über die Sprachphilosophie Wilhelm von Humboldts. Bis zur Berufung leitete sie die weltweite interne Kommunikation der Infineon Technologies AG, München. Davor war sie in der Unternehmenskommunikation der Siemens AG verantwortlich für Projekte vor allem im Bereich der Führungskräftekommunikation und des Change Managements.

**Prof. Dr. Susanne Knorre** arbeitet als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Kommunikation und Management sowie Strategie- und Organisationsentwicklung. Nach Studium der Politischen Wissenschaften und Volkswirtschaftslehre sowie dem Staatsexamen für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst war sie im Wirtschaftsministerium in Rheinland-Pfalz u.a. als Leiterin des Ministerbüros tätig. Sie promovierte in der Zeit über die Entwicklung der deutschen Tarifautonomie. Danach wechselte sie zur Preussag AG und übernahm 1998 die Leitung der Konzernkommunikation. Von 2000 bis 2003 war sie Wirtschaftsministerin in Niedersachsen.

Susanne Knorre ist seit 2007 nebenberufliche Professorin für Unternehmenskommunikation am Institut für Kommunikationsmanagement der Hochschule Osnabrück.

---

**Teil I**  
**Einführung**



---

# Das wachsame Unternehmen: Interne Unternehmenskommunikation und resiliente Organisation

# 1

Das finanz-, wirtschafts- und gesellschaftspolitische Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, ist in bisher nicht bekanntem Maße komplex und risikoreich. Es ist vor allem geprägt von der höheren Frequenz und Stärke, mit der sich potenzielle Risiken in reale, existenzbedrohende Krisen und Umbrüche für Unternehmen, Branchen oder Standorte entladen. Um in einem solchen risikobehafteten, sich schnell wandelnden Umfeld die Zukunft des Unternehmens zu sichern und damit zugleich weiterhin Werte für seine Bezugsgruppen schaffen zu können, müssen Unternehmen ihr Führungshandeln verstärkt darauf ausrichten, ihre Organisation widerstandsfähiger zu machen.

Insbesondere in der angelsächsischen Fachdiskussion wird deshalb seit einigen Jahren ausführlich über die Frage diskutiert, wie sich Unternehmen in einem solchen Umfeld als resilient erweisen können (vgl. Stephenson 2010). Dieser in den Sozialwissenschaften sowie in der Psychologie verwendete Begriff bezeichnet die Fähigkeit, Krisen unbeschadet zu überstehen und wird von der individuellen Ebene zunehmend auf die Ebene der Organisationen übertragen. Diesem Gedankengang wird auch in diesem Buch gefolgt. Die Forschungsfragen sind dabei nahezu identisch: Welche Merkmale muss ein Individuum oder eine Organisation haben, damit sie sich als resilient erweisen? Wie bzw. unter welchen Bedingungen lassen sich diese Merkmale herstellen, um die Widerstandskraft zu erhöhen? Resilienz und Widerstandsfähigkeit werden als Begriffe im Folgenden synonym verwendet, Adaptionfähigkeit und Agilität bezeichnen hier die wichtigsten Qualitäten von Organisationen, die Resilienz ermöglichen.

Einig ist sich die Literatur im Grundsätzlichen, nämlich dass sich resiliente Organisationen insgesamt als agil bzw. in ihrem Handeln als anpassungs- bzw. adaptionfähig in dem Sinne erweisen müssen, dass sie wachsam Bedrohungen vor allem für ihr Geschäftsmodell und die wesentlichen Ergebnistreiber erkennen und abfedern können. Resiliente Unternehmen zeichnen sich nicht durch besondere „Härte“ aus, sondern durch hohe Wachsamkeit und Flexibilität, sie können Niederlagen und Rückschläge verarbeiten, indem sie durch entsprechendes Handeln ihre Strukturen anpassen und ändern, ohne ihre organisatorische Einheit und kulturelle Identität zu verlieren. „A resilient organization ef-

fectively aligns its strategy, operations, management systems, governance structure and decision-support capabilities so that it can uncover and adjust to continually changing risks, endure disruptions to its primary earnings drivers, and create advantages over less adaptive competitors.“ (Starr et al. 2003, S. 3).

Es geht also in dieser Diskussion nicht um ein temporäres Krisenmanagement im klassischen Sinne, in dem lediglich einzelne Fehlerquellen für zeitlich begrenzte, außergewöhnliche Ereignisse abgestellt werden. Es geht desweiteren nicht um neue Entscheidungsregeln für den Fall von Unsicherheit und Risiko, wie sie die Betriebswirtschaftslehre entwickelt hat, um selbst unter Bedingungen mit unbekanntem Variablen noch rational entscheiden zu können. Beide Managementansätze sind in Anbetracht der immer geringeren Planbarkeit von zukünftigen Entwicklungen bereits jetzt an ihre Grenzen gestoßen.

Es geht nunmehr darum, dass Unternehmen und Management grundsätzlich in der Lage sind, das eingeübte plandeterminierte Entscheiden durch ein flexibleres, situationsgerechtes Agieren zu ergänzen, wenn nicht zu ersetzen. Ein resilientes Unternehmen ist agil, d. h. es registriert wachsam Veränderungen im wettbewerblichen, politischen oder sozialen Umfeld, es verarbeitet diese Beobachtungen intern im Sinne eines organisationalen Lernens und nutzt dann diese Lerneffekte dazu, die Geschäftsstrategie und das gesamte Geschäftsmodell zu überprüfen und wenn nötig neu zu erfinden – und dies alles als Teil ihrer alltäglichen Entscheidungsprozesse. Das Denkmodell der Widerstandsfähigkeit ist somit der ressourcenbasierte Sichtweise des Managements zuzuordnen, selbst dann wenn es ihren Ausgangspunkt in einer Veränderung der Marktstrukturen nimmt.

Abgesehen davon, dass die Resilienzdiskussion in der deutschen Literatur generell nur wenig Niederschlag gefunden hat, soll hier ein Gesichtspunkt beleuchtet werden, der bisher in der Resilienzforschung vor allem implizit eine Rolle gespielt hat, nämlich die Bedeutung der internen Kommunikation bzw. der Internen Unternehmenskommunikation, also dem von der Unternehmensführung gezielt eingesetzten internen Kommunikationsmanagement.

Wenn resiliente Unternehmen sich vor allem durch hohe Wachsamkeit gegenüber dem risikoreichen Umfeld einerseits, eine hohe Veränderungsfähigkeit und – bereitchaft andererseits auszeichnen, dann sind diese Eigenschaften nur dann zu erreichen, wenn die Organisationsmitglieder bzw. Mitarbeiter die neuen Bedingungen der Existenzsicherung nicht nur verstehen, sondern auch aktiv dazu beitragen, sie zu erfüllen. Wollen Unternehmen ihre Widerstandsfähigkeit erhöhen, indem sie ihre Agilität und Adaptionsfähigkeit verbessern, dann müssen sie notwendigerweise Intensität und Qualität der internen Kommunikation durch ein entsprechend ausgerichtetes Kommunikationsmanagement erhöhen.

Es geht also im Folgenden um den Beitrag, den die Interne Unternehmenskommunikation<sup>1</sup> leisten kann, um die Resilienz von Organisationen zu erhöhen. Die Gliederung der Kapitel folgt dazu den grundlegenden Wertschöpfungsbeiträgen, die von der Internen Unternehmenskommunikation geleistet werden können und sollen. Infolgedessen geht es

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird die Schreibweise „Interne Unternehmenskommunikation“ gewählt, wenn sich der Begriff auf die Organisationseinheit bezieht, die in Unternehmen die interne Kommunikation aus Sicht der Unternehmensführung verantwortet.

zunächst um die Schaffung immaterieller Werte, die zum ökonomischen Erfolg genauso beitragen wie zur Verbesserung der Resilienz. Danach geht es um die Beiträge, die die Interne Unternehmenskommunikation leistet, um einerseits die Kernprozesse des Unternehmens zu unterstützen, andererseits das Humankapital im Sinne der Resilienz weiter zu entwickeln.

Im ersten Kapitel werden dementsprechend die Kulturmerkmale resilienter Organisationen erörtert, sprich die Werte und Werthaltungen, die die Interne Unternehmenskommunikation schaffen muss, damit Unternehmen sich überhaupt als resilient erweisen können. Diese Kulturmerkmale beziehen sich vor allem auf die Haltung, mit der dem volatilen Unternehmensumfeld und den daraus resultierenden Unsicherheiten für die zukünftige Entwicklung begegnet wird. In diesem Kontext werden die zentralen Fragestellungen nach dem Wertschöpfungsbeitrag der Internen Unternehmenskommunikation neu, d. h. im Hinblick auf den Resilienzgedanken erörtert. So ergänzt die organisationale Eigenschaft der Agilität das bekannte Schema der Wertschöpfung. Orientierung – der zweite zentrale Wert den die Interne Unternehmenskommunikation sicherzustellen hat – wird im Kontext von Resilienz zu einer noch vielschichtigeren Herausforderung. Denn die höhere Frequenz von Adaptionen und damit Veränderungen im Unternehmen darf weder ziellos sein noch so wirken, wenn man die wertschöpfende Funktion eines zweck- und zielgerichteten Unternehmens weiter erhalten will.

Interne Kommunikation sorgt aus Sicht der Resilienzforschung zum einen für das strategische „Alignment“ sprich die strategische Orientierung, indem sie den internen Zielgruppen die strategischen Ziele ihres Unternehmens und die daraus resultierenden Entscheidungen sinnstiftend erklärt. Zum anderen aber übernimmt die Interne Unternehmenskommunikation zugleich die Aufgabe, diese strategische Orientierung immer wieder systematisch und kontrolliert zu hinterfragen bzw. dieses Hinterfragen möglich zu machen dadurch, dass Beobachtungen, Irritationen oder Impulse aus dem Unternehmensumfeld wachsam registriert und in den Entscheidungsfindungsprozess des Unternehmens eingebracht werden. Dieses ist der zusätzliche Gesichtspunkt, den das Denkmodell der Resilienz in die Betrachtung der internen Unternehmenskommunikation mit einbringt.

In diesem Kontext wird ebenfalls erläutert, wie die Interne Unternehmenskommunikation die Strategiefindung im Unternehmen nicht nur unterstützen, sondern selbst mit gestalten kann. In resilienten Unternehmen erkennen Mitarbeiter und Führungskräfte einerseits die Sinnhaftigkeit der eingeschlagenen Unternehmensstrategie. Andererseits aber können Mitarbeiter zugleich akzeptieren, dass der erlebte Alltag widersprüchlich sein kann und dass es weiteren, oft unvorhergesehenen Wandel geben wird. Der wiederum führt dazu, dass Entscheidungen häufiger korrigiert werden und Verbindlichkeiten von Aussagen zeitlich begrenzt sind. Stärker als jemals zuvor ist deshalb die Kontingenz von Managemententscheidungen sichtbar zu machen und als Handlungsprinzip zu erklären, das an sich einen Sinn hat.

Daran anschließend wird jeweils ein neues Verständnis von Change Management und Krisenkommunikation erklärt. Change Management als Disziplin für den Ausnahmefall wird abgelöst durch ein permanentes Resilienzmanagement, denn die Veränderungs-

bzw. Lernfähigkeit einer Organisation ist grundsätzlich auf höherem Niveau und in viel schnellerer Projektfrequenz gefragt als noch vor wenigen Jahren. Veränderungsfähigkeit ist mehr denn je gleichbedeutend mit Existenzsicherung durch höhere Wachsamkeit und flexibleres Anpassen der Geschäftsstrategie an unvorhergesehene Umbrüche im Umfeld, kurz Agilität bzw. Adaptionsfähigkeit. Das gilt für die Krisenkommunikation erst recht. Als Ziel der Internen Unternehmenskommunikation kristallisiert sich deshalb der Erhalt der Handlungsfähigkeit selbst in Krisen und Umbruchsituationen heraus. Mehr noch: Gerade im Fall akuter Krisensituationen soll die interne Kommunikation dazu beitragen, dass das Unternehmen dadurch geradezu gestärkt aus der Krise hervorgeht, weil die gesamte Organisation in die Krisenbewältigung involviert wird.

Im zweiten Kapitel stehen die Strukturen und Prozesse der internen Kommunikation im Mittelpunkt, die darauf ausgerichtet sind, die operativen Geschäftsprozesse des Unternehmens im Sinne verbesserter Resilienz zu unterstützen. Resiliente Unternehmen sind in der Lage, ihre Fähigkeiten zur Abschätzung des politischen, ökonomischen und sozialen Umfeldes einzusetzen, um sowohl die internen Leistungsprozesse als auch das Management der Bezugsgruppen zu optimieren. Entscheidungen über Investitionen in Sach- und Humankapital können auf diese Weise in einer beherrschbaren Balance von erforderlichem Risiko und notwendiger Sicherheit fallen. Zentrale Herausforderung ist in diesem Zusammenhang eine dramatische Verbesserung der Selbstbeobachtung, die in das Aufgabenfeld der Internen Unternehmenskommunikation fällt und den Dreh- und Angelpunkt dieses Kapitels bildet.

Diese Selbstbeobachtung kann ein Unternehmen nur dann entwickeln, wenn möglichst viele Organisationsteile bzw. Mitglieder in vertikaler und horizontaler Hinsicht darin einbezogen sind und sich auch einbeziehen lassen. Die Möglichkeiten der Internen Unternehmenskommunikation, sowohl in vertikaler als auch horizontaler Perspektive zu agieren, werden deshalb in Bezug auf komplexe Unternehmensgruppen bzw. Konzerne sowohl mit hierarchischen als auch heterarchischen Strukturen dargestellt. Aus den intern kommunizierten Beobachtungen entspringt am Ende nicht nur die Formulierung von neuen Strategien in einem Gegenstromprinzip zwischen Führung und Mitarbeitern bzw. zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten, sondern auch die Akzeptanz von Veränderungen. Diese stärkere Involvierung der Mitarbeiter in die Umfeldbeobachtung und der aktive Beitrag zur Strategiefindung verlangen eine starke Abteilung der Internen Unternehmenskommunikation, die sich in der Unternehmenshierarchie im Führungskreis verankert. Organisationsfragen der Internen Unternehmenskommunikation werden deshalb an dieser Stelle beantwortet.

Diese Fähigkeit zur (Selbst-)beobachtung nicht zuletzt mittels kollaborativer Web 2.0 Technologien zu stärken, das Gegenstromprinzip in der internen Kommunikation zu organisieren und damit die notwendigen Strategiewechsel mit den verfügbaren internen Ressourcen zu versöhnen, werden als die zentrale Aufgaben der Internen Unternehmenskommunikation erläutert, auf die sich auch das strategische Controlling richtet. Es arbeitet sich in resilienten Organisationen weniger an der Problematik der monetären Bewertung des Kommunikationserfolges ab, sondern stellt den messbaren Beitrag zur Entwicklung flexibler unternehmerischer Überlebensstrategien in den Vordergrund.

Nach alledem sind auch die so genannten Exzellenzkriterien, mit denen die Qualität von Unternehmenskommunikation gemessen wird, aus neuer Perspektive zu betrachten. In resilienten Unternehmen wird der Beitrag der Internen Unternehmenskommunikation im Rahmen eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements gemessen, der die werttreibenden Beziehungen zwischen Kommunikation im Sinne eines umfassenden Bezugsgruppenmanagements und den Ergebniszielen des Unternehmens deutlich macht.

Im dritten Kapitel wird schließlich danach gefragt, welchen Beitrag die Interne Unternehmenskommunikation leisten kann, um die Resilienz der Mitarbeiter zu verbessern. Nach der hier vertretenen Auffassung wird organisationale Resilienz zwar nicht nur von der individuellen Resilienz seiner Mitglieder beeinflusst, sondern darüber hinaus von den organisationsinternen Regeln und Ressourcen. Dennoch bleibt die Resilienz der Organisationsmitglieder ein Merkmal resilienter Organisationen insgesamt, die es zu fördern gilt.

Widerstandsfähigkeit als individuelle Qualität setzt jedoch vor allem kommunikative Fähigkeiten von Mitarbeitern und Führungskräften voraus, die es einerseits ermöglichen, Unternehmenskrisen oder -umbrüche individuell zu verarbeiten, andererseits aber die Unternehmensziele gemeinsam weiter zu verfolgen oder neu zu definieren. In diesem Kontext werden sowohl Social Media als auch die klassische Führungskräftekommunikation neu erörtert. Dies hat nicht zuletzt Auswirkungen auf das Rollenverständnis der Internen Unternehmenskommunikation.

Während die Interne Unternehmenskommunikation in den beiden vorangegangenen Kapiteln mehr denn je als strategische Managementfunktion entwickelt wurde, die ihre speziellen Kenntnisse des Umfeldes bzw. seiner Bezugsgruppen als Input in die interne Entscheidungsprozesse mit einbringt, wird sie in diesem Kontext vor allem als Befähiger der internen Kommunikation gesehen, der die für resiliente Unternehmen und deren Mitarbeiter notwendigen Kommunikationsfähigkeiten und -umgebungen fördert. Dazu ist nicht zuletzt eine präzise Kenntnis der Kommunikationsgewohnheiten und Rezeptionsleistungen notwendig, die eine Überforderung der Mitarbeiter in einem Unternehmen mit deutlich erhöhter interner Kommunikation möglichst ausschließt. Die Renaissance der direkten Kommunikation einschließlich der Führungskräftekommunikation wie auch der Einsatz von Social Media verlangen eine Interne Unternehmenskommunikation, die sich zunehmend als Coach oder Facilitator versteht.

Das gilt ebenfalls für die Mobilisierung von Mitarbeitern, also die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Mitarbeiter als Fürsprecher im Interesse des Unternehmens auch außerhalb der eigentlich zugewiesenen Funktion zu aktivieren, die als neue Qualität in resilienten Unternehmen zu betrachten ist. Aber auch das Thema Diversity erhält als Merkmal resilienter Organisationen eine neue Bewertung, indem eine vielfältige Belegschaft mit heterogenem persönlichem Hintergrund vor allem als Beitrag zur Erhöhung der Agilität von Unternehmen gesehen wird.

In einem Abschlussbeitrag wird dieses neue, erweiterte Rollenverständnis der Internen Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen perspektivisch weiter entwickelt.

An dieser Stelle bleibt zunächst ein einfaches Fazit: Resiliente Organisationen zeichnen sich durch einige hervorragende Eigenschaften aus, die sich auf der Basis der vorliegenden Literatur wie folgt zusammenfassen lassen:

- Wachsamkeit für die Bedrohungen aus einem volatilen Umfeld
- Realistische Einschätzung der eigenen Vulnerabilität
- Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit aller Organisationsteile an veränderte Bedingungen
- Durchgehende Sinngebung des eigenen Tuns trotz häufiger Strategiewechsel
- Flexible Weiterentwicklung des Geschäftsmodells auch in Krisen
- Verwendung der Adaptionfähigkeit als Wettbewerbsvorteil

Jedes dieser Merkmale bedingt eine deutlich verbesserte interne Kommunikation. Die Interne Unternehmenskommunikation wird in resilienten Unternehmen viel stärker als die klassische externe Unternehmenskommunikation zu einem integralen Bestandteil des „General Managements“, in deren Mittelpunkt Fragen der effektiven Führung, der Organisationsentwicklung und der Steuerung von resilienten Organisationen stehen.

Die Managementfunktionen der Internen Unternehmenskommunikation, die darauf ausgerichtet ist, die Resilienz von Unternehmen zu verbessern, lauten zusammengefasst wie folgt:

- Die Veränderungsfähigkeit der Organisation erhöhen, indem rasche und einschneidende Strategiewechsel sowie deren Begleitumstände Akzeptanz bei den Mitgliedern finden können, weil sie in einem neuen Umfeld als sinnvoll und notwendig verstanden werden;
- Die Identität einer Organisation bewahren, indem stets eine Orientierung über den eingeschlagenen Weg sowie über gemeinsame Erfolge im Wandel gegeben wird, so dass die Wertschöpfungskompetenz trotz Risiken und tief greifender Veränderungen des Unternehmens erhalten bleibt;
- Kommunikationsstrukturen bereit stellen, die eine kooperative Selbstbeobachtung zum Zweck der Strategieentwicklung systematisch ermöglichen, indem die Mitglieder der Organisation für die Dynamik des Wandels sensibilisiert werden und ihr individuelles Wissen erweitert und kollektiv verarbeitet wird;
- Kommunikationsstrukturen bereit stellen, die kollektives Lernen unterstützen, indem sie den horizontalen, oft auch informellen Austausch in der Organisation fördern und Vernetzungen anregen;
- Einen systematischen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führung in Gang setzen und halten, indem beide Parteien sich im Sinne eines vertikalen Gegenstromprinzips gegenseitig über Themen austauschen und zugleich Orientierung über Ziele und Strategien herbeigeführt wird.

---

Eine auf diese Funktionen hin gesteuerte Interne Unternehmenskommunikation macht Unternehmen wachsam für Veränderungen und Bedrohungen, weil sie Führungskräfte und Mitarbeiter, ihr Wissen, ihre Beobachtungsfähigkeit und ihre Bewertungen mehr denn je in das Allgemeine Management mit einbezieht. Interne Unternehmenskommunikation betrachtet sie zunehmend weniger als Bezugs- und Zielgruppen im traditionellen Sinne, sondern eher als interne Ressourcen, die sich im Kontext eines strategischen Handelns durch interne Kommunikation entfalten lassen. Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Unternehmen bedeutet das Managen von Beziehungen zwischen Partnern mit gegenseitigen Rechten und Pflichten. Diese teilen eine gemeinsame Verantwortung, nämlich die Existenzsicherung des Unternehmens im volatilen Umfeld.