

„Kommunikationsverantwortliche müssen beide Seiten, Exploitation und Exploration, verstehen.“

Das Corporate Communications Journal im Gespräch mit Gabriele Steeb, Senior Managerin Interne Unternehmenskommunikation bei der Hamburger Hochbahn AG und Absolventin des berufsbegleitenden Masterprogramms „Corporate Communications“.

Ihre Masterarbeit beschäftigt sich mit Organisationaler Ambidextrie als Herausforderung für die interne Kommunikation. Was hat Sie veranlasst, dieses Thema auszuwählen? War es die Beschäftigung mit der Theorie im Studium oder die Beobachtungen in der Praxis?

Im Studium haben mich bei der Theorie zu Unternehmensführung und Organisationskommunikation insbesondere die Veränderungen durch die Digitalisierung und die viel zitierte erforderliche Agilität interessiert. Organisationale Ambidextrie gilt hier als ein erfolgreiches Konzept. In meinem Unternehmen stellen wir uns entsprechend auf. Wie viele andere Unternehmen haben auch wir das Bestreben, in einem sich schneller verändernden Marktumfeld weiterhin eine wichtige Rolle zu spielen und den sich verändernden Kundenansprüchen gerecht zu werden. Wir wissen, dass sich unser Kerngeschäft stetig weiterentwickeln muss, sich aber darüber hinaus noch andere Kompetenzen entwickeln müssen, damit wir Gestalter öffentlicher Mobilität in Hamburg bleiben. Das bedeutet zum Beispiel, uns neue, innovative Geschäftsfelder zu erschließen.

Ambidextrie ist ja gerade ein viel beachtetes Konzept in der Managementlehre. Was ist Ihre Arbeitsdefinition?

Organisationale Ambidextrie ist die Gleichzeitigkeit von Exploitation und Exploration. Während Exploitation durch feste funktionale Strukturen, aufgabenorientierte Führung und effizienzorientierte Prozesse die vorhandenen Produkte und Dienstleistungen verbessern will, zielt Exploration auf die Entwicklung von gänzlich Neuem. Hierfür eignen sich informelle, offene Strukturen und ein Handeln, das von Partizipation und Selbstorganisation geprägt ist. Das Zitat von Julia Duwe beschreibt sehr gut, was den Erfolg ambidextrer Organisationen ausmacht: „Beidhändige Unternehmen treiben intensiv ihr Kerngeschäft voran und schaffen sich auf diese Weise den finanziellen Spielraum, um in Forschung und Entwicklung für die Zukunft zu investieren. [...] Ihr Geheimnis liegt darin, das Beste der Vergangenheit zu zelebrieren und zu nutzen, während gleichzeitig neue Innovations- und Geschäftsfelder erschlossen werden.“ (Duwe, 2020, S. 24f.¹).

1 **Duwe, J.** (2020): Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen. (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.

Haben Sie den Eindruck, dass dieses Konzept in Unternehmen, die Sie kennen, gezielt eingesetzt wird, um beispielsweise ein Change Projekt umzusetzen? Oder entsteht die „beidhändige Organisation“ einfach aufgrund der praktischen Notwendigkeiten? Was ist also geplant, was eher emergent?

So wie ich es bei uns erlebt habe - und bei anderen Unternehmen schätze ich es ähnlich ein - wird organisationale Ambidextrie nicht von Beginn an gezielt eingesetzt, sondern sie entwickelt sich. Unter der Überschrift Agilität hat das Thema New Work in den letzten Jahren enorme Popularität entwickelt und viele Unternehmen haben sich mit agilen Arbeitsmethoden auseinandergesetzt. Manche vielleicht auch nur, um dem allgemeinen Trend zu entsprechen. Aber im Wesentlichen geht es darum, im schnellen Wandel des komplexen Marktumfeldes flexibel zu sein, neue Wege zu gehen und radikale Innovationen zu entwickeln. Dabei helfen alternative Organisationsformen, die eher wie Netzwerke funktionieren. Sie setzen auf die Selbstorganisation von Personen und Teams, um deren schöpferischen Fähigkeiten zu steigern. Gestartet als Pilotprojekte kommt dann irgendwann eine Phase, in der man sich damit auseinandersetzen muss, wie die beiden Systeme in einem Unternehmen nebeneinander und zusammen funktionieren, damit sie gemeinsam auf den Unternehmenserfolg einzahlen.

Die Führungskräfte und ihre Kommunikation gelten unverändert als Schlüsselfaktor für gelingendes Management. Hat sich das in Ihrer Studie ebenfalls bestätigt?

Die Forschungen zur organisationalen Ambidextrie zeigen deutlich, dass die Kommunikation der Führungskräfte entscheidend ist. Exploitation und Exploration sind kon-

träre Systeme. Sie basieren auf Organisationsformen, die sich in zentralen Punkten unterscheiden, beispielsweise im Aufbau der Struktur, in der Art der Führung und Steuerung, in der Kommunikation und im Wertesystem. Bei der Integration von Exploration in ein exploitativ agierendes Unternehmen führen die widersprüchlichen Verhaltensweisen und konträren Managementlogiken zu Spannungen und Konflikten. Unterschiedliche Strukturen, Prozesse, Anreiz- und Führungssysteme sorgen zudem für administrativen Aufwand, viel Abstimmung und Koordination. **Führungsteams müssen daher in der Lage sein, nicht nur selbst mit den Widersprüchlichkeiten im Unternehmen zurechtzukommen, sondern die beiden Welten zu verbinden und zwischen beiden zu vermitteln.** Sie müssen ihren Mitarbeitenden den Sinn einer organisationalen Ambidextrie vermitteln und ihnen trotz der Widersprüchlichkeiten Orientierung geben. Meine explorative Studie bestätigte, dass der Mangel an Kommunikation und das Fehlen eines klaren Bekenntnisses zur Beidhändigkeit bereits auf der Managementebene zu Verunsicherung und Abgrenzungsverhalten führen.

Welche Rolle spielt die Managementfunktion bzw. die Abteilung Interne Kommunikation? Welche Unterstützung muss sie leisten, damit die Potenziale der Ambidextrie wirklich zum Tragen kommen können?

Interne Kommunikation als Managementfunktion wird von der Unternehmensleitung eingesetzt, um die unternehmerischen Ziele zu unterstützen. Ein wesentlicher Auftrag ist daher, die Funktionen und Chancen der Exploration, im Zusammenspiel mit der Exploitation als existenzsichernde Basis des Unternehmens, aufzuzeigen und die Mitarbeitenden zu motivieren, sich auf den Wandel einzulassen. Hierbei insbesondere

Mitarbeitenden in der klassischen Organisation Orientierung zu geben, ist weiterhin eine zentrale Aufgabe. Explorative Organisationseinheiten als neue zusätzliche Zielgruppe der Abteilung Interne Kommunikation sind dagegen Unsicherheit gewohnt. Ihre Arbeit ist geprägt von Interaktion und vernetzter Kommunikation, intern und vor allem auch extern zur Erschließung von Neuem. Hier ist die Aufgabe, diese sozialen Prozesse zu fördern, auch für den Wissensaustausch mit der klassischen Organisation. Dazu gehört es, die Autonomie der Netzwerke zu schützen und zu unterstützen, dass ihre Ergebnisse ins Unternehmen fließen.

Haben Sie abschließend eine konkrete Handlungsempfehlung für Kommunikationsverantwortliche, die eine solche Aufgabe übernehmen?

Die Beidhändigkeit muss Teil des Rollenverständnisses der Abteilung Interne Kommunikation werden. ***Kommunikationsverantwortliche müssen beide Seiten, Exploitation und Exploration, verstehen, um Mitarbeitende beider Systeme kommunikativ zu erreichen und in Interaktion miteinander bringen.*** Durch bedürfnisorientiertes Informieren und das Angebot von verschiedenen Dialogformaten kann die Abteilung Interne Kommunikation Akzeptanz dafür schaffen, dass das Unternehmen als ambidextre Organisation arbeitet. Sie muss aufkommende Unsicherheiten „besprechbar“ machen, auch wenn sie zum Teil nicht aufzulösen sind. Zwischen Exploitation und Exploration wird es in der operativen Praxis stets zu Spannungen oder Störungen kommen. Dieser stetige Diskurs im Inneren aufgrund der sich verändernden Anforderungen von außen wird Teil der Unternehmenspraxis bleiben.

Vita

Gabriele Steeb ist Senior Managerin Interne Unternehmenskommunikation bei der Hamburger Hochbahn AG, dem zweitgrößten Nachverkehrsunternehmen in Deutschland. Während und nach ihrem Magisterstudium der Angewandten Kulturwissenschaften an der Universität Lüneburg war sie als Kulturarbeiterin in der darstellenden und bildenden Kunst tätig. Bei ihrem Wechsel in die Unternehmenskommunikation lag ihr Fokus anfangs auf externer Kommunikation, bevor sie sich auf interne Kommunikation spezialisierte.

Info-Kasten

Wer seine berufliche Praxis reflektieren und zugleich „im Job“ einen Masterabschluss erwerben will, findet die Lösung oft in einem berufs begleitenden oder -integrierenden Studiengang. Die weiterbildenden Master-Studiengänge „Corporate Communications“ und „Führung und Organisation“ am Campus Lingen wurden 2020 zusammengeführt. Berufstätige, die sich für ein Weiterbildungsstudium im Bereich Corporate Communications interessieren, finden „ihr“ Angebot im Studiengang „Führung und Organisation“, Studienrichtung „Unternehmenskommunikation“.

<https://www.hs-osnabrueck.de/studium/studienangebot/master/fuehrung-und-organisation-ma-dual-standort-lingen-ems/studienrichtungen/#c4970417>