

IMPULS

# Das Operating Model für eine neue Kommunikationswelt

*Kommunikationsabteilungen kennen heute keinen Mangel an Themen. Sie sind herausgefordert durch ein Übermaß an Dynamik. Märkte schwanken, politische Konflikte wirken bis in Geschäftsmodelle hinein, gesellschaftliche Debatten polarisieren sich, und neue Technologien wie Künstliche Intelligenz beschleunigen Informationsflüsse. In dieser Lage reicht es nicht, „noch etwas schneller“ zu werden oder am Organigramm herumzubasteln. Gefragt ist ein Operating Model, das zur neuen Welt passt – damit Unternehmenskommunikation unter Druck nicht improvisiert, sondern verlässlich die Strategie unterstützt.*

Von Christoph Lautenbach und Dr. Jan Sass

# Warum jetzt?

## Die Spielregeln für Unternehmenskommunikation haben sich grundlegend verändert

*Disruptive politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen haben die Spielregeln für Kommunikationsabteilungen verändert. Vier Trends machen deutlich, vor welchen Herausforderungen die Unternehmenskommunikation heute steht:*

### **Unsicherheit ist der Normalzustand.**

Geopolitik, Regulierung, Energie- und Sicherheitsfragen erzwingen kurzfristige Entscheidungen. Kommunikation muss intern wie extern schneller Orientierung liefern. Das gelingt nur, wenn Rollen, Freigaben und Zuständigkeiten klar sind und im Alltag wirklich funktionieren. Das bedeutet Governance und Steuerung sind neu zu definieren und Partnerschaften und Netzwerke neu zu entwickeln.

### **Vertrauen erodiert.**

Stakeholder erwarten Transparenz und Konsistenz, zugleich wächst die Skepsis gegenüber Institutionen und Organisationen. Widersprüche werden schneller entdeckt und härter sanktioniert. Damit steigen die Anforderungen an belastbare Fakten, transparente Standards und nachvollziehbare Entscheidungen. Das adressiert die Weiterentwicklung von Informationen und Wissen. Wenn Vertrauen zur neuen Währung wird, hat dies auch Folgen für die Prozesse und Methoden einer Kommunikationsabteilung.

### **Digitale Öffentlichkeiten sind fragmentiert.**

Themen entstehen, kippen und eskalieren in kurzen Zyklen. Interne und externe Räume überschneiden sich: Mitarbeitende sind Sender, Kunden sind Kommentatoren, Medienlogiken wirken in die Organisation hinein. Kommunikation braucht daher bessere Frühwarnsignale und Dialogfähigkeit. Das reine Senden schöner Botschaften reicht dafür nicht. Die Prozesse und Methoden sowie Strukturen und Koordination sind daraufhin auszurichten.

### **Technologie verändert die Arbeitsteilung.**

KI beschleunigt Recherchen, Texterstellung und das Ausspielen von Kommunikationsprodukten. Gleichzeitig skalieren Fehler schneller und Fragen von Datenschutz, Rechten und Qualität werden kritischer. Wert entsteht nur, wenn Tools, Daten, Regeln und Verantwortlichkeiten zusammenpassen. Deshalb sind Technologie, Governance und Kompetenzen gemeinsam weiterzuentwickeln. Das lenkt den Blick auf Kompetenzen & Kultur sowie Technologie & Assets.

Darüber hinaus sind Kommunikationsabteilungen mehr denn je einem massiven Kostendruck ausgesetzt. Während bereits in den vergangenen Jahren Budgets und Personalressourcen schrittweise abgebaut wurden, müssen Kommunikationsabteilungen heute neue Vorgaben durch konzernweite Einsparprogramme oder Restrukturierungsprojekte erfüllen. Dazu kommen allgemeine Erwartungen an deutlich mehr Effizienz durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz.

Dass das Operating Model einer Kommunikationsabteilung nicht mehr passt, ist an wiederkehrenden Mustern zu erkennen:

- viele Abstimmungen und Freigaben bei geringem Tempo und Doppelarbeit,
- hohe Arbeitslast, aber unklare Prioritäten („alles ist wichtig“),
- Tool-Wildwuchs, Datenbrüche, fehlende Transparenz über Inhalte und Assets,
- parallele Kommunikationsarbeit ohne gemeinsame Leitplanken und mit wenig Konsistenz,
- steter Krisenmodus ohne eingespielte Routinen, Verantwortlichkeiten und Lagebild,
- Lücken bei Daten- und Technologieverständnis,
- eine Kultur, die Fehler nicht zulässt und Kompetenzentwicklung nicht priorisiert.

Genau hier setzt das Operating Model an. Der Veränderungsbedarf in der Kommunikationsabteilung kann auf einzelne Dimensionen beschränkt sein, am besten ist es aber, die unterschiedlichen Anforderungen miteinander zu verbinden.

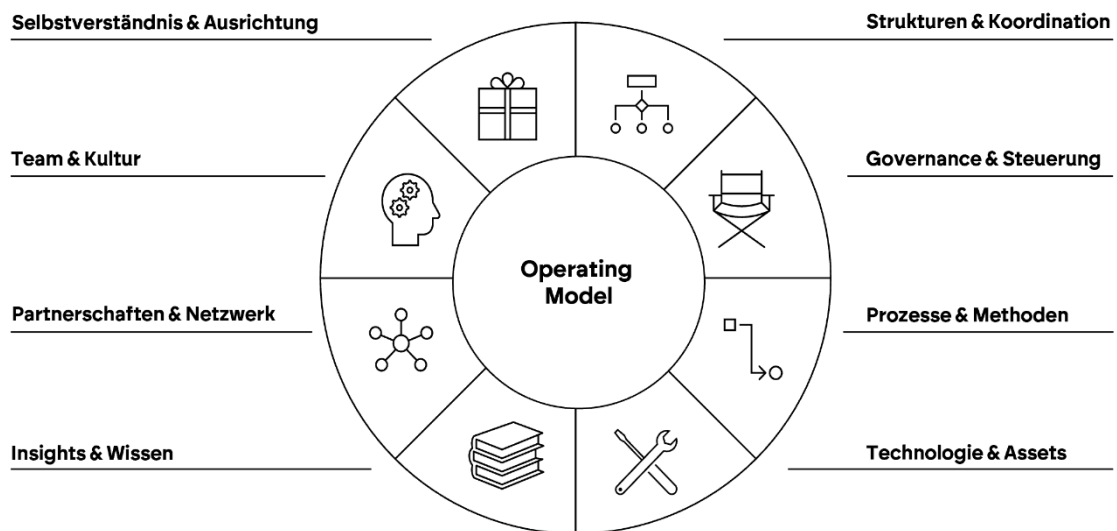
***„Die Frage ist nicht, ob Kommunikationsabteilungen ihr Operating Model überdenken sollten, sondern wie zielgerichtet sie es tun.“***

# Was ist ein Operating Model?

## Es übersetzt die Strategie in die Arbeitsweise der Kommunikationsabteilung.

Strategien allein bewirken nichts. Entscheidend ist, wie sie umgesetzt werden. Das Operating Model beschreibt die Funktions- und Arbeitsweise einer Kommunikationsabteilung. Es beantwortet die Frage, wie Zusammenarbeit organisiert wird, um Ziele zu erreichen. In der Praxis ist es das „Betriebssystem“ der Kommunikation: Es übersetzt Strategie in wiederholbare, wirksame Arbeit – in Rollen, Entscheidungen, Ressourcen, Prozesse und Routinen.

Wenn CCOs sich mit dem Operating Model beschäftigen, legen sie den Fokus fast immer auf das Organigramm. Ein Operating Model ist aber viel mehr als eine Organisationsstruktur. Es beschreibt, wie die interne Kooperation erfolgt, wie Schnittstellen funktionieren und wie Technologie die Arbeitsabläufe unterstützt. Die Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten zeigt: Der eigentliche Hebel liegt nicht in einer neuen Aufbauorganisation, sondern im verbesserten Zusammenspiel von Verantwortlichkeiten, Prozessen, Steuerung und Fähigkeiten.



Quelle: Universität Leipzig/LAUTENBACH SASS 2021

Ein Operating Model lässt sich in acht Dimensionen entwickeln und beschreiben. Idealerweise sind diese aufeinander abgestimmt:

1. **Selbstverständnis & Ausrichtung:** Das Selbstverständnis der Kommunikation, die Positionierung innerhalb der Organisation, die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie.
2. **Strukturen & Koordination:** Die Aufgabenverteilung über Rollen und Zuständigkeiten, die Berichtslinien sowie Koordinations- und Entscheidungsgremien.
3. **Governance & Steuerung:** Die Ressourcenallokation (Budgets, Personal), Policies, Richtlinien und Qualitätsmanagement, KPIs und Reportingformate.
4. **Prozesse & Methoden:** Die Kernprozesse der Stakeholder-Kommunikation, interne Beratungsprozesse sowie Arbeitsmethoden und Management-Tools.
5. **Technologie & Assets:** Die digitale Infrastruktur, Plattformen und Tools, digitale Services und Assets sowie Datenbanken und Inhalte.
6. **Insights & Wissen:** Die Informationsbeschaffung und Monitoring, Informationsnutzung und Datenanalyse, das Wissensmanagement.
7. **Partnerschaften & Netzwerk:** Das funktionale und technische Netzwerk, das Experten- und fachbezogene Netzwerk, das Legitimitäts- und Informationsnetzwerk.
8. **Team & Kultur:** Die Führungskultur und Werte, Kompetenzmanagement, Recruiting und Talentmanagement.

Einige Fragen, die sich Kommunikationsteams stellen sollten, um ihr Operating Model weiterzuentwickeln:

<p><b>1. Selbstverständnis &amp; Ausrichtung</b></p> <p>Wie verstehen wir unseren Auftrag und wie gelingt der systematische Anschluss an Strategie und Management-Agenda?</p>	<p><b>2. Strukturen &amp; Koordination</b></p> <p>Wie lassen sich die Aufgaben so verteilen, dass Klarheit über die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten entsteht?</p>	<p><b>3. Governance &amp; Steuerung</b></p> <p>Wie treffen wir Entscheidungen und wo müssen wir Standards formulieren?</p>	<p><b>4. Prozesse &amp; Methoden</b></p> <p>Welche Prozesse und Workflows können wir vereinfachen, um mehr Tempo zu erzeugen?</p>
<p><b>5. Technologie &amp; Assets</b></p> <p>Welche technische Ausstattung und welche digitalen Tools sind wichtig, um die Prozesse und Workflows zu unterstützen?</p>	<p><b>6. Insights &amp; Wissen</b></p> <p>Welche Informationen brauchen wir für fundierte Entscheidungen und wie können wir Wissen besser teilen?</p>	<p><b>7. Partnerschaften &amp; Netzwerk</b></p> <p>Wie können wir externe Partner einbinden und unternehmensintern enger zusammenarbeiten?</p>	<p><b>8. Team &amp; Kultur</b></p> <p>Welche Kompetenzen und Fähigkeiten brauchen wir für neue Anforderungen und was zeichnet unsere Zusammenarbeit als Team aus?</p>

# Was ist jetzt zu tun?

## Drei Schritte für Kommunikationsabteilungen.

Ein neues Operating Model entsteht nicht auf dem Papier, sondern durch die gemeinsame Diskussion im (Leitungs-) Team. Die Entwicklung eines Operating Models ist kein Schnellschuss. Sie erfordert Zeit, Beteiligung und eine klare Zielperspektive. Drei Schritte haben sich bewährt:

### 1. **Erst das Zielbild, dann die Bestandsaufnahme.**

Es ist sinnvoll, nicht mit der Analyse, sondern mit dem Zielbild zu beginnen. Der Grund: Man spricht freier über die gewünschte Zukunft und verstellt den Blick nicht gleich mit Details. Das Zielbild – oft „Target Operating Model“ genannt – beschreibt die angestrebte Funktionsweise.

### 2. **Lücken erkennen, Prioritäten setzen.**

Aus der Lücke zwischen der Zielvorstellung und einer anschließenden Statusanalyse entsteht Handlungsbedarf. Nicht alle Dimensionen müssen gleichzeitig entwickelt werden. Welche sind am dringendsten? Wo liegt der größte Hebel für Verbesserungen? Eine pragmatische Priorisierung hilft, Veränderungen fokussiert anzugehen.

### 3. **Iterativ vorgehen, Team einbinden.**

Große Veränderungen sind selten auf einen Schlag erfolgreich. Besser ist ein iterativer Ansatz: Pilotprojekte starten, Erfahrungen sammeln, modifizieren, ausrollen. Das Wichtigste: Schnell in die Umsetzung kommen. Das Operating Model entwickelt sich kontinuierlich – es ist nie „fertig“, sondern passt sich laufend an.

Die größte Herausforderung beim Operating Model liegt meist nicht in der Konzeption, sondern in der Umsetzung. Deshalb ist die Beteiligung der wesentlichen Stakeholder so wichtig. Wer beim Entwickeln des Operating Model eingebunden ist, trägt die Veränderungen später mit.

Die Frage ist nicht, ob Kommunikationsabteilungen ihr Operating Model überdenken sollten, sondern wie schnell sie es tun. Denn die Konsequenzen von Untätigkeit werden spürbar. Organisationen, die ihr Operating Model nicht anpassen, geraten unter Druck. Sie sind zu langsam in der Reaktion, zu starr in der Ausrichtung, zu ineffizient im Ressourceneinsatz. Ihre Kommunikation verliert an Wirkung, weil sie nicht dort ankommt, wo Stakeholder sind, oder weil sie nicht die Form hat, die Stakeholder erwarten. Ein Operating Model ist kein einmaliges Projekt, sondern wie ein Muskel. Wer diesen trainiert, macht Kommunikation in einer unsicheren Welt verlässlicher und wirksamer: mit Orientierung, mit Geschwindigkeit und stabiler Qualität.