



AGIL ZUSAMMENARBEITEN

AGILE KOOPERATIONEN MIT KOMMUNIKATIONSAGENTUREN BEI DER UMSETZUNG VON KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der Fokus auf der Beratung bzw. auf spezifischen Dienstleistungen für mehr Agilität in der Unternehmenskommunikation lag, wird abschließend die agile Kooperation von Unternehmen mit Kommunikationsagenturen diskutiert. Auch hier verändert sich die Zusammenarbeit, wenn auf beiden Seiten agile Arbeitsweisen und Strukturen Einzug halten. Zudem können PR- und Werbeagenturen die Agilitätsbemühungen von Unternehmen unterstützen, indem sie gemeinsame Projekte oder Aktivitäten agil durchführen. Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse der Befragung von Kommunikationsagenturen zu den Chancen und Herausforderungen einer agilen Zusammenarbeit zusammen.

Unternehmen und Kommunikationsagenturen – Wie organisiert man eine agile Zusammenarbeit mit Dienstleistern?

Seit über 50 Jahren wird das Verhältnis zwischen Unternehmenskommunikation und Kommunikationsagenturen in der Wissenschaft erforscht (z. B. Verčič et al., 2018; Zeffass et al., 2015) – eine Beziehung, die durchaus konfliktbehaftet ist. Grund sind die typischen Probleme, die im Prinzipal-Agent-Ansatz beschrieben werden: Es fehlt an Transparenz zwischen Auftraggebern und Agenturen zu den Absichten und Zielen ihrer Zusammenarbeit, aber auch an Wissen über die Fähigkeiten und Ressourcen der anderen Seite (z. B. Eagle et al., 2015).

Unternehmen und Agenturen sollten zu Beginn besprechen, ob eine agile Zusammenarbeit erforderlich und sinnvoll ist und ob beide Seiten bereit für eine agile Kooperation sind. Manche Klienten wollen keine agile Zusammenarbeit, weil diese austausch- und arbeitsintensiv ist. „Es gibt Kunden, die uns engagieren, weil sie Arbeit abgeben wollen, und es gibt Kunden, denen es nichts ausmacht, in einem intensiven Austausch zu stehen. Die Herausforderung besteht darin zu erkennen, welcher Kunde welcher ist und in welchem Ausmaß der Austausch zu viel sein kann“, berichtet der Geschäftsführer einer Werbeagentur.

Gerade in Bereichen der Online-Kommunikation, wie z. B. Social Media Analytics, wird eine agile Zusammenarbeit als notwendig erachtet.

Wenn sich beide Seiten auf eine agile Zusammenarbeit einigen, sollten sie:

- 1 Strukturen angleichen:** Eine agile Kooperation funktioniert besser, wenn beide Vertragspartner mit interdisziplinären Teams arbeiten, die sich selbst organisieren und in der Lage sind, gemeinsam schnelle Entscheidungen in dem Projekt zu treffen.
- 2 Iterative Prozesse etablieren:** Das heißt, Arbeitsprozesse werden so lange wiederholt und verschiedene Wege ausprobiert, bis das Ergebnis den eigenen Ansprüchen entspricht.
- 3 Agile Denkweisen und Experimentierfreudigkeit leben:** Beide Seiten sollten ein agiles Mindset mitbringen, d. h. den Mut andere Lösungswege auszuprobieren, kleine Projektschritte zu gehen, Dinge schnell zu verwerfen, die nicht funktionieren, und offen sein für einen intensiven Austausch miteinander.
- 4 Methoden angleichen:** Um eine agile Arbeitsweise zu ermöglichen, sollten das Unternehmen und die Kommunikationsagentur nach Möglichkeit dieselbe agile Methode anwenden und die gleichen Kommunikations- und Kollaborationstools nutzen.

Herausforderungen einer agilen Kooperation

In den Interviews wurden verschiedene Herausforderungen genannt, die sich in strukturelle und kommunikative Probleme unterteilen lassen:

Strukturelle Herausforderungen

- Eine **unterschiedliche agile Reife** der beiden Vertragspartner führt oft zu Missverständnissen. Wenn beispielsweise bei einem Akteur keine funktionierende Fehlerkultur etabliert ist, fühlen sich dessen Mitarbeiter durch die Präsentation unfertiger, rudimentärer Konzepte unsicher und verletzlich.
- Unternehmen und Agenturen verfügen häufig **über unterschiedliche Kommunikations- und Kollaborationstools**, die eine Vernetzung und Flexibilität behindern. Gründe sind bestehende, langjährige Verträge mit Anbietern und dass es sich nicht lohnt, für jede Kooperation die Kommunikationstools anzupassen.
- Der wahrgenommene **Arbeitsdruck** kann durch agiles Arbeiten zunehmen: „Wir müssen viel schneller arbeiten. Wir haben manchmal auch kürzere, ungeplante Briefings von Unternehmen. Dann müssen wir schnell reagieren und gemeinsam einen Weg

ausarbeiten. Wenn wir gemeinsam agil sein wollen, müssen wir darauf achten, dass die Qualität gut bleibt.“ (Anonymer Partner einer PR-Agentur)

Kommunikative Herausforderungen

- **Unsicherheit und Überforderungen** entstehen, wenn agile Prozesse für die Teammitglieder zu viele Fragen aufwerfen und die Verantwortlichkeiten in den neuen flachen Arbeitsstrukturen nicht geklärt sind.
- Fehlertoleranz und Experimentieren können zu **Desorientierung** führen, wenn die Ziele der Zusammenarbeit unklar bleiben oder sich Ziele und Erwartungen häufig ändern. Letzteres kommt nach Angaben der befragten Agenturvertreter in Unternehmen oft vor.
- Der intensive Informationsaustausch mit digitalen Tools kann zwar Transparenz in der Zusammenarbeit schaffen, aber auch als **Informationsflut** wahrgenommen werden.

Die idealtypische agile Kooperation

Agiles Arbeiten verändert die Art und Weise, wie Unternehmen und Agenturen gemeinsam Kommunikationsmaßnahmen umsetzen. Zu Beginn der Zusammenarbeit sollten sich beide Seiten Zeit nehmen, um ein gemeinsames Verständnis füreinander zu entwickeln. Eine Situationsanalyse macht Sinn, um mögliche Kommunikationsprobleme zu analysieren, aber auch um zu diskutieren, ob eine agile Zusammenarbeit zur Lösung der Probleme sinnvoll ist. Dies ist besonders bei bisher unbekanntem Geschäftspartnern wichtig.

Wenn sich beide Seiten zu einer agilen Zusammenarbeit entschließen, müssen klare Ziele, Strategie und Taktik definiert und in einem Project Backlog hinterlegt werden. Die befragten Dienstleister monieren jedoch, dass die Zielformulierung seitens der Unternehmen oft unspezifisch bleibt. Je konkreter die Ziele sind, desto geringer ist jedoch das Risiko, dass sich die agilen Teams in den folgenden Sprints und Feedbackschleifen verlieren.

Die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen erfolgt iterativ. Kommunikationsagenturen und Unternehmen arbeiten in kleinen Schritten mit mehrfachen Wiederholungen und einem gewissen Freiraum zum Ausprobieren. Für diese Art der Zusammenarbeit müssen sich Unternehmen und Kommunikationsagentur laufend über das Handeln, die Informationen und die Absichten des jeweils anderen austauschen.

Sobald ein Sprint beendet ist, werten beide Seiten diesen gemeinsam aus und passen, falls nötig, die Taktik oder sogar die Strategie an. Dieser Wechsel von Sprint und Auswertung wird bis zum Abschluss des Projekts fortgesetzt, bevor das Projekt als Ganzes ausgewertet wird.

Die agile Kooperation – die Lösung der Prinzipal-Agent-Probleme?

Agilität verwandelt Kooperationen in Kollaborationen. Das heißt, die agile Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen ist ein gemeinsames, gleichberechtigtes Projekt, das auf dem ständigen Austausch von Wissen und Informationen basiert. Dadurch lassen sich Informationsdefizite und Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer reduzieren.

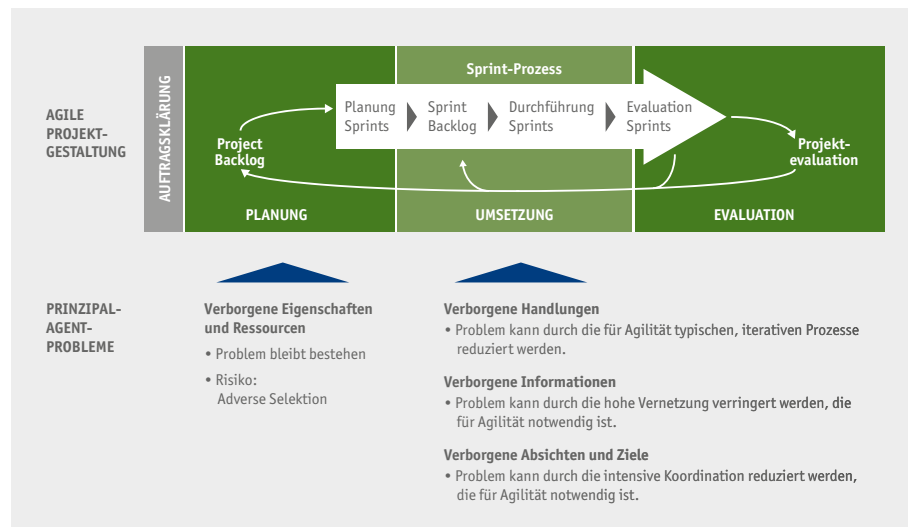
► **Gegen hidden characteristics:** Der umfassende Austausch zu Beginn der Zusammenarbeit führt zu einem gemeinsamen Verständnis voneinander. Dies trägt letztlich dazu bei, Fähigkeiten und Ressourcen des Dienstleisters besser einzuschätzen und verringert das Risiko einer adversen Selektion, d. h. der falschen Auswahl von Agenturen durch Unternehmen bzw. Klienten durch Agenturen aufgrund fehlender Information über den Vertragspartner.

► **Gegen hidden actions:** Die iterative Projektarbeit mit gemeinsamen Sprints, aufgeteilten Arbeitspaketen und regelmäßigen Evaluationen macht das Handeln der Akteure transparenter. Entsprechend kann so das Problem der verborgenen Handlungen reduziert werden.

► **Gegen hidden information:** Die für eine agile Projektarbeit notwendige Vernetzung mit iterativen Prozessen kann dem Problem der verborgenen Informationen entgegenwirken. D. h. die jeweiligen Informationen werden dem anderen Vertragspartner transparenter.

► **Gegen hidden intentions:** Agilität kann das Problem der verborgenen Absichten und Ziele reduzieren, weil der kleinschrittige, intensive Abstimmungsprozess eine Artikulation der jeweiligen Absichten und Ziele erzwingt, sodass geplant und schließlich ausgewertet werden können.

Agile Kooperation zwischen Kommunikationsagenturen und Unternehmen



Die Planung, Umsetzung und Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen führen Unternehmen und Kommunikationsagenturen gemeinsam nach agilen Prinzipien durch. Das Risiko der falschen Auswahl der Agentur bzw. des Klienten besteht immer (adverse Selektion). Durch die kleinschrittige, austauschintensive, agile Projektausführung können jedoch Handlungen, Informationen und Absichten transparenter gemacht werden.

Die Prinzipal-Agent-Probleme werden jedoch nicht ganz verschwinden, denn Agenturen und Unternehmen sind zwei autonome, soziale Systeme mit eigenen Interessen. Die Herausforderung besteht darin, gemeinsame Strukturen und Prozesse zu entwickeln, damit beide Seiten gut kooperieren können.

Die Zukunft der Zusammenarbeit

Die befragten Agenturvertreter sind sich einig, dass sich der Trend zur agilen Zusammenarbeit mit Unternehmen in Zukunft noch verstärken wird, um in der zunehmend volatilen Welt flexibel reagieren zu können. Die Befragten betonen aber auch, dass Agilität in der Unternehmenskommunikation stark vom Tätigkeitsfeld abhängig ist und nicht alle Kooperationen zwischen Unternehmen und Kommunikationsagenturen agil sein müssen. Für die Erstellung klassischer Pressemitteilungen ist

beispielsweise keine iterative Projektarbeit notwendig. Auch in Kommunikationsbereichen wie Finanzen oder Gesundheit ist Agilität nur bedingt sinnvoll, da es oft strenge Gesetze gibt, was und wie kommuniziert werden darf. Prädestiniert ist hingegen die digitale Kommunikation. Social Media (Analytics) oder Online-PR erfordern Flexibilität und schnelle Reaktionen. „Je digitaler das Produkt, desto agiler die Prozesse - einfach aus der Notwendigkeit heraus, in noch kürzeren Abstimmungsschleifen zu arbeiten“, betont Heidi Bohrer, Account Manager bei

» Agilität macht vieles transparenter und ich glaube, dies führt zu Vertrauen. «

Lucas Florian, Head of Strategy, OSK Berlin

wirDesign communication AG. Schließlich bleibt auch die langfristige Zusammenarbeit sehr wichtig, wenn die Kunden Kontinuität wünschen – obwohl auch langfristige Beziehungen agiler gestaltet werden sollten.

ⓘ AUF EINEN BLICK

- Möchten Unternehmen mit Kommunikationsagenturen agil zusammenarbeiten, sollten sich beide Vertragspartner auf gemeinsame Strukturen, iterative Arbeitsprozesse und agile Methoden für die Projektarbeit einigen. Für eine agile Kooperation sind Mitarbeiter geeignet, die eine agile Denkweise haben und den Mut mitbringen, neue Lösungswege auszuprobieren.
- Agile Kooperationen können die typischen Prinzipal-Agent-Probleme mindern. Durch den intensiven Austausch und das iterative Vorgehen steigt die Transparenz bezüglich der Fähigkeiten und Ressourcen des anderen Vertragspartners, welche Handlungen dieser ausführt und welche Informationen, Absichten und Ziele dieser hat.
- Eine agile Kooperation ist vor allem im Bereich der digitalen Kommunikation zielführend, in der iterativ Social-Media-Analysen erstellt oder datenbasiert ein Content Marketing durchgeführt wird.