



## DEN PASSENDEN BERATER FINDEN

### EXPERTEN- UND PROZESSBERATER BEGLEITEN DEN AGILEN TRANSFORMATIONSPROZESS AUF UNTERSCHIEDLICHE WEISE

Möchte die Unternehmenskommunikation einen grundlegenden Transformationsprozess hin zu mehr Agilität auf- und umsetzen, können Berater eine wertvolle, vermittelnde Rolle in dem anspruchsvollen Prozess übernehmen. Idealtypisch kann dabei zwischen einer Expertenberatung und einer Prozessberatung unterschieden werden. Welche Beratung die passende ist, hängt vor allem von dem Input ab, den das Unternehmen leisten kann und möchte. Um die Entscheidung zu erleichtern, wurde ein Set an Leitfragen zusammengestellt.

#### Expertenberatung oder Prozessberatung

Dienstleister verfolgen unterschiedliche Ansätze bei ihrer Beratung hin zu mehr Agilität in der Unternehmenskommunikation. Die Analyse der geführten Experteninterviews verdeutlicht, dass sich zwei Typen unterscheiden lassen: Die Expertenberatung und die Prozessberatung. **Expertenberater** vermitteln ihre Expertise, während **Prozessberater** zur Selbsthilfe motivieren (siehe Abbildung Seite 11).

Im Bereich Agilität ist die **systemische Beratung** als spezifische Form der Prozessberatung ein weit verbreiteter Ansatz. Systemische Berater berufen sich u. a. auf die Erkenntnisse der Systemtheorie und des Konstruktivismus. Mitarbeiter und Teams werden im Kontext ihrer Abteilung und des Unternehmens als soziale Systeme gesehen und beraten.

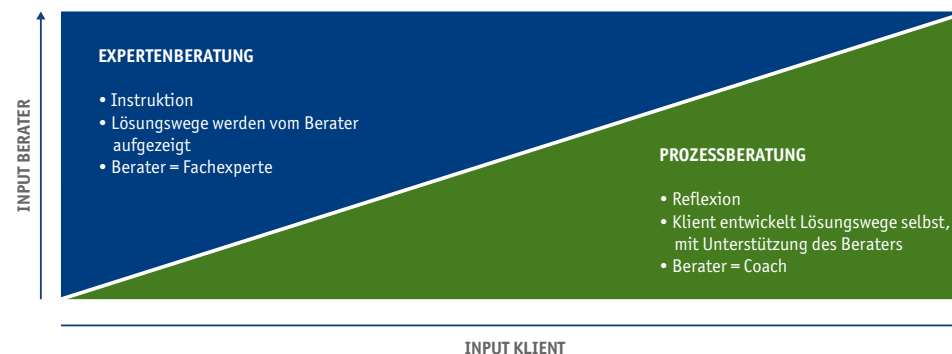
An dieser Stelle muss betont werden, dass die Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung idealtypisch ist. Die meisten Berater können auf einer Skala zwischen diesen beiden Typen eingeordnet werden. In der Praxis nehmen Kommunikations-

berater Prinzipien der Prozessberatung in ihre Beratung auf, wenn dies für den Auftrag nötig ist. Umgekehrt geben Prozessberater auch in einigen Fällen Lösungswege vor, wenn es die Situation erfordert.

#### Die Aufgaben der Berater im Transformationsprozess

Insbesondere die Prozessberater unterstützen ihre Klienten bei der **Identifizierung von blinden Flecken**. Dazu gehören eigene Stärken und Schwächen, Potenziale und Risiken, divergierende Perspektiven der Mitarbeiter sowie funktionale und dysfunktionale Zusammenhänge, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen. Als externe Beobachter helfen sie der Kommunikationsabteilung dabei, eine intersubjektive Selbstwahrnehmung zu ermitteln, z. B. wenn das Empowerment durch die Führungskräfte aufgrund von Verlustängsten nicht funktioniert oder Mitarbeiter überfordert sind. Hans-Werner Bormann von der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden und Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Change Management im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) stellt

#### Fokus einer Expertenberatung vs. einer Prozessberatung



fest: „Jede Veränderung dieser organisationalen Identität ist ein Kraftakt, den man nur bewältigen kann, wenn die Organisation sich dazu entscheidet, genau darüber zu reflektieren.“

archieebene vermitteln, ohne unterschiedliche Perspektiven und Positionen zu bewerten.

#### Beratung auf Augenhöhe

Ein solch grundlegender Transformationsprozess hin zu mehr Agilität verläuft nicht ohne Probleme, Turbulenzen oder Meinungsverschiedenheiten. Experten- und Prozessberater betonen daher die Notwendigkeit und Bedeutung einer **unabhängigen, überparteilichen Instanz**. Diese soll sicherstellen, dass sämtliche Ideen, Einstellungen und Ängste gehört und möglichst alle Mitarbeiter bei dem Transformationsprozess mitgenommen werden. Als externe, neutrale Instanz können Berater in Konfliktsituationen moderierend top-down, bottom-up oder auf der gleichen Hier-

Erfolgskritisch für eine gute Berater-Klienten-Beziehung sind gemeinsame Ziele sowie Vertrauen und Partnerschaftlichkeit, zu der sich beide Seiten verpflichten. Dies erlaubt es den Beratern, als selbstbewusste, unabhängige Instanz aufzutreten. Selbstbewusstsein ist erforderlich, um kontroverse Argumente, Meinungen und Stimmungen der Mitarbeiter stellvertretend in die Diskussion aufnehmen zu können, insbesondere wenn das Management divergierende Meinungen hat.

#### Input der Unternehmen und Berater bei der agilen Transformation



## Leitfragen für die Auswahl des passenden Beraters

Die Frage nach dem richtigen Berater – ob Experten- oder Prozessberatung – hängt vor allem von den eigenen Erwartungen, Wünschen und der Vision der Unternehmenskommunikation ab. Folgende Leitfragen helfen, die passende Beratung für sich zu finden:

	PROZESSBERATUNG	EXPERTENBERATUNG
Wollen Sie, dass Ihnen spezifisches Wissen zu einzelnen Verfahren, Tools und Techniken vermittelt wird?		✓
Sind Sie an einer fachkundigen, neutralen Außenperspektive interessiert, die Ihnen den Spiegel vorhält und Ihnen hilft, Ihren aktuellen Status quo in Bezug auf Agilität zu evaluieren?	✓	
Suchen Sie einen Berater, der Ihnen dabei hilft, den gewünschten Veränderungsprozess zu mehr Agilität zu strukturieren und zu moderieren?	✓	
Suchen Sie einen Berater, der Sie dabei unterstützt, die für das Unternehmen und Ihre Abteilung passenden Entscheidungen im Kontext der agilen Transformation zu treffen?	✓	
Suchen Sie einen Berater, der Verantwortung für den Transformationsprozess übernimmt?		✓
Suchen Sie einen Dienstleister, der Sie mit zusätzlichen personellen Ressourcen bei der Einführung neuer agiler Prozesse und Strukturen unterstützt?		✓
Suchen Sie einen Berater, der Sie oder Ihre Mitarbeiter im agilen Transformationsprozess unterstützend begleitet (Coaching)?	✓	
Suchen Sie einen Berater, der Führungskräften Wissen und Kompetenzen in agiler Führung vermittelt?	✓	✓
Suchen Sie einen Berater, der Ihnen konkrete Vorschläge und Konzepte zur Lösung von Agilitätsproblemen unterbreitet?		✓

### ① AUF EINEN BLICK

- Expertenberater entwerfen ein unternehmensspezifisches Agilitätskonzept für ihre Kunden. Konkrete Lösungswege werden von außen vorgegeben. In der Berater-Klienten-Beziehung haben die Berater eine aktive Rolle.
- Prozessberater zeigen ihren Klienten Defizite bei der agilen Transformation auf. In einem co-kreativen Prozess begleiten sie ihre Klienten dabei, Lösungen selbst zu entwickeln. Konkrete Lösungsansätze entstehen von innen heraus. Klienten übernehmen in der Beziehung eine aktive Rolle.
- Insbesondere Prozessberater als eine neutrale Instanz bei der agilen Transformation können den Kommunikationsabteilungen einen Spiegel bezüglich der eigenen Stärken und Schwächen vorhalten. Dies schafft die Basis für die notwendigen Veränderungen.
- Für die Auswahl des richtigen Beraters muss die Kommunikationsleitung zunächst klären, wo der Schwerpunkt in der Beratung liegen soll. Die grundlegende Frage lautet: Wie groß ist die Bereitschaft selbst Lösungskonzepte zu entwickeln oder soll die Strategie eher von den Expertenberatern vorgegeben werden?



## DIE ROLLE UND DAS VORGEHEN DER BERATER FÜNF PHASEN DER TRANSFORMATION ZU MEHR AGILITÄT

Der Weg zu einer agilen Kommunikationsabteilung ist ein langer, herausfordernder Prozess, der vielfach von Beratern systematisch begleitet wird. Dieser Beitrag zeichnet den Transformationsprozess nach, durch den die Berater ihre Klienten führen. Zudem stellen wir zentrale Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Beratung vor.

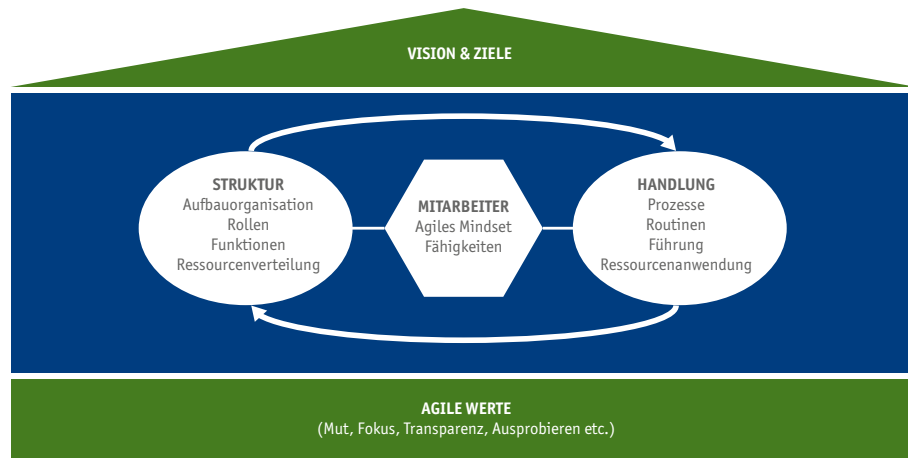
### Der Mensch im Fokus der Beratung

Bei der Umsetzung der Vision einer agilen Unternehmenskommunikation sind sich die befragten Experten einig: „Der Mensch steht im Mittelpunkt“, sagt Katja Ruwwe, Inhaberin der gleichnamigen Coaching- und Beratungsagentur. Berater befähigen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter innerhalb agiler Strukturen nach agilen Werten wie Mut, Fokus, Kommunikation, Feedback, Transparenz oder Ausprobieren zu handeln und zu denken (siehe Abbildung Seite 14). Strukturen geben dabei die Rahmenbedingungen für das Handeln und die Interaktionen der Mitarbeiter vor. Wenn es Beratern gelingt, ein agiles Mindset bei den Mitarbeitern, eine neue Kultur in der Kommunikationsabteilung und agiles Handeln zu etablieren, dann festigen die Mitarbeiter durch ihr tägliches Handeln diese Strukturen.

» Bei dem Transformationsprozess muss man die Mitarbeiter mitnehmen. Man darf sie nicht überreden, sondern man muss sie überzeugen. Und man muss sie von Betroffenen zu Beteiligten machen. «

*Dietrich Schulze van Loon, Geschäftsführender Partner,  
ORCA van Loon Communications*

### Drei Kernaspekte der Beratung in einem agilen Transformationsprozess



Die Arbeit der Berater zielt darauf ab, bei den Mitarbeitern ein agiles Mindset und entsprechende Fähigkeiten aufzubauen, die mit den agilen Werten übereinstimmen. Parallel dazu unterstützen Berater ihre Klienten dabei, agile Strukturen zu schaffen, in denen Mitarbeiter agil handeln können. Auf diesem Wege sollen die Ziele und die Vision eines agilen Unternehmens bzw. einer agilen Kommunikationsabteilung erreicht werden.

### Die fünf Phasen der Transformation und wie Berater diese begleiten

Einige Berater haben für die Restrukturierung zu einer agilen Organisation eigene formalisierte Ansätze entwickelt, wie z. B. TheDive mit The Loop Approach (Klein & Hughes, 2019 - Lesetipp S. 40). Andere gestalten den Prozess völlig offen.

Fasst man die Aussagen der befragten Experten zusammen, so werden zumeist fünf Phasen unterschieden. Dabei muss betont werden, dass der Transformationsprozess bei jedem Klienten individuell verläuft – in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie und äußeren Umweltfaktoren wie den Marktbedingungen oder technologischen Entwicklungen (siehe auch Zhang & Sharifi, 1999).

#### 1 Bedarf an Agilität

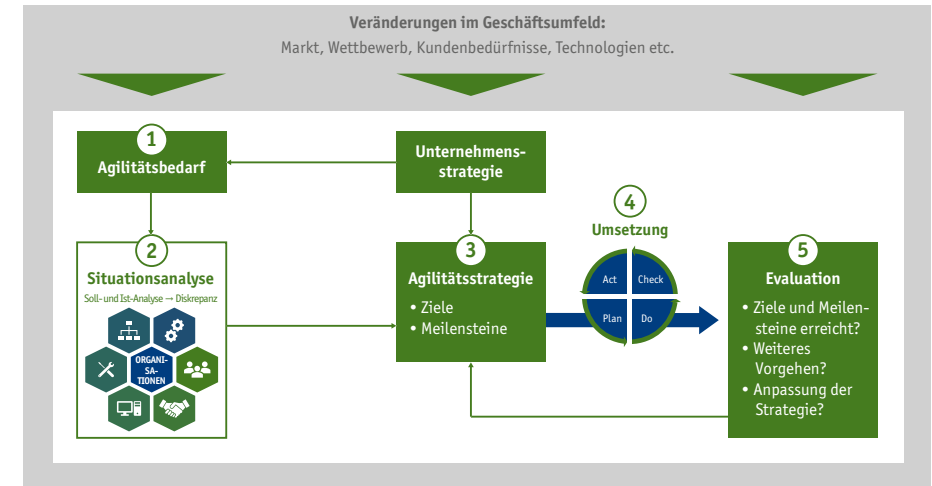
Der Bedarf an Agilität kann sich von Unternehmen zu Unternehmen, von Abteilung zu Abteilung unterscheiden. Während für eine Kommunikationsabteilung lediglich agile Substrukturen zielführend sein können, z. B. für die

Implementierung eines digitalen Hubs, ist für eine andere Abteilung möglicherweise eine umfassende Restrukturierung der ganzen Unternehmenskommunikation sinnvoll. Entscheidend ist die Frage, warum die Unternehmenskommunikation agil(er) werden will. „Ich versuche zunächst zu verstehen, was der Kunde mit Agilität erreichen will. Was ist das Ziel und welches Problem will er lösen? Es gibt tatsächlich Firmen, die mir diese Frage nicht beantworten können“, berichtet die selbstständige Organizational Development Specialist Birgit Mallow. Die Aufgabe der Berater sei es, ihre Klienten bei der Formulierung bzw. Konkretisierung von Zielen für die Restrukturierung zu unterstützen.

#### 2 Situationsanalyse

Im zweiten Schritt ermitteln die Berater den *agilen Reifegrad* einer Abteilung bzw. eines Unternehmens: Inwiefern existieren bereits Ansätze von agilen Strukturen und Handlungen? Dazu verwenden einige Berater eigene Analysetools in Form von Einfluss- und Wichtigkeitsmatrizen und analysieren die sechs Dimensionen von Agilität: Strukturen & Prozesse, Mitarbeiter

### Der Transformationsprozess hin zu mehr Agilität



Experten- und Prozessberater beschreiben einen fünfstufigen Prozess für die agile Transformation der Kommunikationsabteilung. Zentral ist das iterative Vorgehen bei der Implementierung der Agilitätsmaßnahmen (Schritt 3 bis 5). Das heißt, die geplanten Maßnahmen werden ausprobiert, evaluiert und bei Bedarf angepasst.

& Kultur, Tools & Technologien. Die Berater führen hierzu Gespräche insbesondere mit dem Management aber auch mit Mitarbeitern, bewerten Dokumente (z. B. Leitlinien für die Mitarbeiter) und führen zum Teil quantitative Befragungen oder teilnehmende Beobachtungen der Unternehmensangehörigen durch.

#### 4 Umsetzung

Zentrales Instrument der Berater während der Umsetzungsphase sind Workshops. Hier befähigen sie Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend des entwickelten Regelwerks agil zu handeln.

#### 3 Strategieformulierung

Im dritten Schritt wird die Strategie für den Transformationsprozess definiert und auf die sechs Agilitätsdimensionen heruntergebrochen. Expertenberater geben dabei die Strategie vor, während systemische Prozessberater diese gemeinsam mit ihren Klienten erarbeiten. Für die gemeinsame Erarbeitung einer Strategie nutzen die befragten Prozessberater u. a. Change-Landkarten. Mit dieser Methode können z. B. Unternehmens- bzw. Abteilungsbereiche mit Veränderungsbedarf auf Landkarten in Kombination mit der Veränderungsbereitschaft visualisiert werden, die dann als Diskussionsgrundlage dienen.

**1. Plan:** In der Regel starten die Berater mit einem größeren Workshop für alle Führungskräfte und Mitarbeiter, in dem das Vorhaben sowie die damit verbundene Vision und Ziele vorgestellt werden. In weiteren regelmäßigen Workshops stellen sie das Regelwerk und Leitlinien für die agile Zusammenarbeit vor bzw. entwickeln diese gemeinsam mit den Mitarbeitern. Dazu kann z. B. die Zusammenarbeit in selbstorganisierten, interdisziplinären, agilen Projektteams gehören oder spezifischer der Aufbau eines agilen, digitalen Hubs in der Unternehmenskommunikation.

**2. Do:** Berater üben in weiteren Workshops mit den Mitarbeitern die selbstständige Koordination und Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter lernen, wie sie ihre gewonnenen Freiheiten durch

das Empowerment umsetzen und nutzen können. Mit Rollenspielen, Fallbeispielen und in intensiven Gesprächen üben sie, wie sie sich als Team eigenständig zusammenfinden, Rollen vergeben und die Regeln ihrer Zusammenarbeit in den Projekten festlegen.

**3. Check:** Bestandteil der weiteren Workshops ist immer eine Reflexion der agilen Regeln und Leitlinien, die Mitarbeiter und Führungskräfte nach den Workshops im Unternehmensalltag erprobt und geübt haben. Probleme im Arbeitsalltag werden aufgearbeitet und die Konzepte im Laufe des Prozesses stetig weiterentwickelt.

**4. Act:** Ist ein Meilenstein erreicht und fühlen sich die Mitarbeiter beispielsweise sicher im Umgang mit iterativen Arbeitsprozessen, wird diese Form der Arbeit als Vorgabe verbindlich eingeführt. Die agile Arbeitsweise muss zur Routine werden.

*»Das Ziel muss sein, die agile Arbeitsweise wie Zähneputzen in den Alltag der Mitarbeiter zu integrieren.«*

*Udo Krauß, Geschäftsführender Gesellschafter, Synt Group*

## 5 Evaluation

Der Beratungsprozess ist ein kommunikationsintensiver Prozess mit vielen Feedbackschleifen, bei dem die einzelnen Sprints hinsichtlich der Zielerreichung der jeweiligen Projektabschnitte evaluiert werden. Im Idealfall bestimmen Berater und Klient spezifische Meilensteine für die Erfolgsmessung. Dies wird in der Praxis jedoch häufig vernachlässigt. Realistische Meilensteine sind u. a. eine bestimmte Anzahl an agilen Projektteams oder die Zahl der Mitarbeiter, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums eine Methode wie Scrum erlernt haben.

Insbesondere die Prozessberater beschreiben die agile Transformation als einen **iterativen Prozess**, bei dem Konzepte ausprobiert und bei Bedarf wiederholt und angepasst werden: „Die systemische Organisationsentwicklung arbeitet grundsätzlich in Iterationen und Schleifen und ist damit sehr nah an den agilen Methoden. Wir sammeln Informationen und bilden daraus Hypothesen. Wir definieren Stoßrichtungen, erproben diese, lernen daraus und gehen in die nächste Schleife“, erklärt Kilian Frühauf, Partner bei Summer&Co.

Nach einer sehr intensiven Anfangsphase zur Einführung agiler Arbeitsweisen werden die Zeitspannen zwischen den Workshops größer und haben eher einen evaluierenden Charakter: Wurden die erarbeiteten und eingeführten Maßnahmen auch nachhaltig umgesetzt?

## 1 AUF EINEN BLICK

- Im Mittelpunkt der Beratungen stehen die Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese werden befähigt, innerhalb der agilen Strukturen agil zu handeln und zu führen.
- Der Transformationsprozess hin zu mehr Agilität wird von den Beratern strukturiert geführt. Idealtypisch wird zunächst ermittelt, warum die Unternehmenskommunikation agil werden möchte und wie agil sie derzeit schon ist. Im Anschluss wird gemeinsam die Strategie entwickelt und iterativ, das heißt mit vielen Feedbackschleifen, umgesetzt. Der Prozess ist bei jedem Klienten individuell verschieden und hängt vom Unternehmensbereich, den Umweltfaktoren sowie den Bedarfen und Bedürfnissen ab.
- Zentral für die Befähigung der Mitarbeiter sind Workshops, in denen die entwickelten agilen Strukturen und Prozesse eingeübt werden. Anschließend werden sie im Unternehmensalltag ausprobiert.
- Die wichtigsten Erfolgskriterien für eine Transformation hin zu einer agilen Unternehmenskommunikation aus Sicht der Berater sind Zeit und Durchhaltevermögen.

# VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

Die befragten Experten aus den Kommunikations- und Organisationsberatungen verrieten uns ihre wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Einführung von Agilität:

## 1 Durchhaltevermögen

Der wahrscheinlich wichtigste Erfolgsfaktor ist ein langer Atem. Sandra Kröner, Gesellschafterin des Könnert Netzwerks, betont: „Eine Veränderung hin zu mehr Agilität braucht Geduld und Zeit. Der Prozess wird meist zwischen ein und drei Jahren und darüber hinaus begleitet, um wirklich etwas zu verändern. Veränderungen sorgen immer für Opportunitätskosten. Manches wird zunächst schief laufen, bevor sich das Neue wirklich gefunden hat und eine gute Performance möglich ist. Es dauert nicht nur, neue Prozesse zu implementieren, es dauert v. a. auch bis die Menschen in der Organisation in ihren Fähigkeiten und Verhaltensweisen gewachsen sind.“ Gute Berater überfordern die Organisation und die Mitarbeiter nicht, indem zu viel auf einmal verändert wird. Es bedarf der richtigen Dosis und einer langen, kontinuierlichen Arbeit.

## 2 Klare Ziele

Erfolgsentscheidend ist auch die gemeinsame Bestimmung von Zielen für den Beratungsprozess. „Agilität ist kein Selbstzweck. Die Frage ‚Wozu wollen wir eigentlich agil werden?‘ wird aber selten gestellt. Dies fällt den Leuten im Laufe der agilen Transition auf die Füße“, berichtet die selbstständige Organisationsentwicklerin Judith Andresen. Gleichzeitig muss der Veränderungsprozess insbesondere bei der systemischen Prozessberatung noch so offen sein, dass die gemeinsam entwickelte Agilitätsstrategie in einem iterativen Vorgehen weiter angepasst werden kann.

## 3 Unterstützung von oben

Ohne die Unterstützung der Führung der Kommunikationsabteilung als starker interner Treiber sind Beratungsbemühungen in der Unternehmenskommunikation vergeblich. Für eine umfassende Agilität in der Gesamtorganisation, in der die Unternehmenskommunikation agil mit anderen Abteilungen wie dem Marketing oder der IT zusammenarbeiten kann, bedarf es die Unterstützung der obersten Organisationsführung. Nur dann können Berater dabei helfen, Abteilungsilos abzubauen und eine agile abteilungsübergreifende Zusammenarbeit umzusetzen. „Agile Transformationen machen nur dann Sinn, wenn ein Sponsor von sehr weit oben in der Organisation dahintersteht und die Transformation im notwendigen Maße voranbringen will“, schildert Alexander Birke, Business Agility Coach, Accenture | SolutionsIQ.

## 4 Agilität nach klaren Regeln

Agilität ist keineswegs struktur- und führungslos, selbst wenn etablierte Silos und Strukturen zunehmend aufgelöst werden. Aufgaben können nur gemeinsam bewältigt werden, wenn die Zusammenarbeit in einem einvernehmlichen Regelwerk festgehalten ist. Die meisten Berater empfehlen ihren Klienten, Positionen und Funktionen zugunsten eines Rollenkonzepts aufzugeben. Das heißt, inhaltliche Aufgaben werden bestimmten Rollen zugeordnet, die grundsätzlich jeder Mitarbeiter übernehmen kann und darf. Es muss klar sein, welche Rolle welche Aufgaben hat, was sie tun darf und was nicht.

## 5 Mitarbeiter von Beginn an einbeziehen

Die Berater versuchen alle betroffenen Mitarbeiter von Beginn an mitzunehmen. Die Idee für eine Veränderung wird in der Regel in einem Kick-off-Event verkündet, erklärt und diskutiert. In diesem Rahmen kann auch das neue Projektteam vorgestellt werden, in dem Berater oft gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern für das Change-Management verantwortlich sind. Das Team ist im weiteren Verlauf Ansprechpartner bei Fragen, Unsicherheiten oder Konflikten der Mitarbeiter.

## 6 Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation

Um innerhalb des Unternehmens oder der Abteilung die Akzeptanz für den Change-Prozess zu stärken, ist eine enge Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation sinnvoll. Häufig gibt es in Unternehmen bereits erste agile Projekte, in denen mit agilen Methoden, agilen Projektstrukturen oder -prozessen experimentiert wird. Diese Projekte werden häufig als agile Leuchttürme dargestellt, am Beispiel derer die Potenziale der agilen Zusammenarbeit sichtbar werden. Diese können als Vorbild und Blaupause für weitere agile Teams dienen und Agilität für Mitarbeiter erlebbar machen. Zusätzlich versuchen viele Berater, anerkannte Mitarbeiter als Mitstreiter und Multiplikatoren zu gewinnen.

## 7 Agilität als ständigen Lern- und Veränderungsprozess betrachten

Agilität muss als ein ständiger Lern- und Veränderungsprozess akzeptiert werden. „Die Grundhaltung bezüglich Agilität besteht darin, dass der Weg nie abgeschlossen ist. Dementsprechend wäre es eine falsche Herangehensweise, einen Endpunkt für einen solchen Transformationsprozess zu definieren“, berichtet Rouven Schirmer, Partner bei Summer&Co.