

AGILITÄT UND FLEXIBILITÄT IN DER KOMMUNIKATION

Herausforderungen für Führung und Personalmanagement

TEXT: Lisa Dühring*

1 Einleitung

Digitale Transformation, Agilität, New Work – seit einigen Jahren sind diese Schlagwörter aus den Büroetagen nicht mehr wegzudenken. Ein Ende der Diskussion ist nicht abzusehen. Die technologischen, ökonomischen und sozialen Disruptionen der vergangenen Jahre haben dazu geführt, dass jahrzehnte- oder sogar jahrhundertealte Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand stehen. Die zuneh-

mende Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -feldern, der Versuch, eine gewisse Start-up-Mentalität zu etablieren, gepaart mit der Notwendigkeit, entsprechendes Personal auf einem stark kompetitiven Arbeitsmarkt zu akquirieren – all das vermischt sich zu einem Konglomerat, das letztlich den Diskurs um das Konzept der Agilität antreibt.

In diesem Konzept vereinen sich verschiedenste Ansprüche an die Organisation und Struktur von Unternehmen und Arbeit. Es umfasst neue Formen von Planung (Design Thinking, Scrum), Organisation (Holokratie, Projekt-/Teamorganisation), Management (Demokratisierung, Servant Leadership, Empowerment) und Stakeholder-Beziehungen (Kundenzentrierung; vgl. Dühring 2020). Agilität ist dabei kein losgelöstes Konzept, sondern eingebettet in parallel geführte Diskurse über neue Arbeitskonzepte, die im deutschen Sprachraum derzeit unter dem Begriff New Work oder Arbeit

4.0 geführt werden (vgl. Hofmann et al. 2019).

Als Funktion, die schon immer an der Schnittstelle zwischen interner und externer Umwelt von Unternehmen fungiert und Transformations- und Adaptionsprozesse begleitet hat, gehört die Unternehmenskommunikation neben der IT zu den Unternehmensbereichen, die am frühesten und teilweise auch am stärksten mit dem Thema Agilität in Berührung gekommen sind. Dabei ist sie einerseits kommunikativer Treiber und Begleiter des Themas, andererseits ist sie aber, wie jede andere Funktion auch, selbst getrieben von den Agilitätsbestrebungen der Gesamtorganisation.

Die Fragen, wie Kommunikationsabteilungen sich in agilen Unternehmen heute und in Zukunft aufstellen müssen und welche Anforderungen bei der Begleitung der Gesamtorganisation hin zu mehr Agilität auf die Kommunikation zukommen, gehören derzeit zu den wich-

* **Dr. Lisa Dühring** leitet das Forschungsprojekt „Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen“ am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation von Prof. Dr. Ansgar Zerfaß an der Universität Leipzig. Sie hat international umfangreich zu Themen der Unternehmens-, Marketing- und Organisationskommunikation publiziert.

tigsten Themen für Kommunikationsmanager (vgl. Dühring 2020; Zerfass et al. 2018).

Agilität bezeichnet die grundsätzliche Fähigkeit eines Unternehmens, auf den Wandel im internen und externen Umfeld zu reagieren, schnell strategisch relevante Entwicklungen zu identifizieren, proaktiv damit umzugehen und dabei Ressourcen effektiv und effizient, unabhängig von bestehenden Strukturen, flexibel einzusetzen.

In Deutschland haben sich bereits viele Kommunikationsabteilungen dieser Herausforderung gestellt. Sie haben Strukturen und Prozesse umgestellt, Hierarchien abgebaut und neue Wege der Kollaboration ausprobiert. Beispiele sind die Deutsche Telekom, B. Braun Melsungen, die Otto Group oder die ING. Die Diskussion drehte sich dabei vorwiegend um die Einführung alternativer Organisationsstrukturen sowie um neue Tools und Methoden (Scrum, Kanban, Trello, Jira etc.).

Nachdem nun die ersten Hochs und Tiefs der agilen Transformation überstanden sind, tritt ein anderes Thema auf die Agenda, welches vielfach unterschätzt wurde: die Frage, wie Führung und Personalmanagement in agilen Strukturen gestaltet werden kann – und muss.

Der Wunsch nach mehr Agilität resultierte in vielen Kommunikationsabteilungen in dem Abbau von Hierarchieebenen. Damit werden aber automatisch klassische Aufstiegschancen für Nachwuchskräfte versperrt. Gleichzeitig brauchen Mitarbeiter in zunehmend projektbasierten, dynamischen Arbeitskontexten, die ihnen eine hohe Flexibilität und Varianz abverlangen, andere Kompetenzen und Skills. Auch die Themen Incentivierung und Performance Management müssen neu gedacht werden.

Der vorliegende Beitrag beschreibt diese Herausforderungen und stellt verschiedene Ansätze vor, wie ausgewählte Unternehmen und ihre Kommunikationsabteilungen diese Themen angegangen sind. >

DAS FORSCHUNGSPROJEKT

Das Forschungsprojekt **Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen** (2017-2020) wurde von den Universitäten Leipzig (Prof. Dr. Ansgar Zerfass), Münster (Prof. Dr. Ulrike Röttger) und Wien (Prof. Dr. Sabine Einwiller) unter dem Dach der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation (www.akademische-gesellschaft.com) durchgeführt. Der in Leipzig angesiedelte Projektteil unter Leitung von Dr. Lisa Dühring untersucht die Rolle von Kommunikationsabteilungen in agilen Organisationen sowie die agile Transformation der Kommunikationsabteilungen selbst. Dazu wurden 38 Kommunikationschefs großer Konzerne mit Sitz in Deutschland befragt (siehe **Abbildung 1**). In zehn dieser Unternehmen wurden vertiefende Fallstudien durchgeführt. Hierzu wurden die Kommunikationsabteilungen der Unternehmen über mehrere Tage oder sogar Wochen begleitet. Es fanden mehr als 100 Gespräche mit Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen und Bereiche statt: Kommunikation, Marketing, Human Resources, Strategie, Organisationsentwicklung und Agile Coaches. Das Interviewmaterial umfasste insgesamt 6.250 Minuten. Darüber hinaus wurden zwei Experten-Workshops mit jeweils mehr als 30 Unternehmenskommunikatoren durchgeführt. So entstand ein vielschichtiges Bild der aktuellen Herausforderungen und verschiedenen Lösungsansätze.

Zum Weiterlesen:

- ▶ Zerfass, Ansgar/Dühring, Lisa/Berger, Karen/Brockhaus, Jana (2018): Fast and flexible. Corporate communications in agile organizations (Communication Insights, Issue 5). Leipzig. URL: bit.ly/ComInsights5 [zuletzt abgerufen am 16.07.2020].
- ▶ Dühring, Lisa/Zerfass, Ansgar/Berger, Karen (2020): Redesigning communications. Five steps towards an agile communications department (Communication Insights, Issue 8). Leipzig. URL: bit.ly/ComInsights8.

Abbildung 1



2

Kultur, Struktur, Führung

Agile Organisationen brauchen eine andere Unternehmenskultur als traditionelle, eher hierarchisch-bürokratisch organisierte Unternehmen. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass die Unternehmenskultur die größte Herausforderung beim Thema Agilität darstellt (vgl. De Smet 2018a; CGI 2016). Nicht umsonst haben in den vergangenen Jahren viele Unternehmen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation große Kulturwandelinitiativen aufgesetzt (vgl. Rigby et al. 2019; Hamel/Zanini 2019; Birken et al. 2019).

Wie genau eine agile Unternehmenskultur aussieht, ist nicht klar definiert. Es finden sich aber in der Literatur einige Kernbestandteile, wie

- ein Fokus auf Kollaboration und Teamarbeit,
- eine Enthierarchisierung von und demokratische Beteiligung an Entscheidungsprozessen,
- ein Fokus auf Selbstmanagement und Empowerment,
- die damit verbundene Abgabe von Kontrolle durch Führungskräfte,
- eine Offenheit für Ausprobieren und Fehler und
- eine kontinuierliche Lernbereitschaft (vgl. Baltes/Freyth 2017).

Der in den Unternehmen angestoßene Kulturwandel soll Freiräume schaffen sowie Kreativität und Innovation fördern. Die agile Kultur ist grundsätzlich an eine Start-up-Kultur angelehnt und hat entsprechende Vorteile – aber auch Grenzen (vgl. Kühl 2015). Ein solcher Kulturwandel stellt sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen: Führungskräfte sollen die Rolle des Coaches, des Enablers einnehmen, die ihren Mitarbeitern größtmögliche Freiräume einräumen, aber jeder-

zeit als Berater zur Seite stehen (vgl. De Smet 2018b; Lawler/Worley 2015).

Hierarchien werden zwar nicht komplett abgeschafft, müssen aber anders gelebt werden. Führungskräfte dürfen nicht zum Informationsnadelöhr werden. Diese Rolle klar zu definieren und von den Führungskräften ausfüllen zu lassen, stellt eine große Herausforderung dar, insbesondere im mittleren Management. Führungskräfte müssen in der Lage sein, andere zu coachen und zu unterstützen (Empowerment, Servant Leadership), ohne alles zu kontrollieren. Dabei spielt Vertrauen in das Team eine wichtige Rolle.

Das klingt selbstverständlich, ist aber nicht immer einfach. Denn nicht selten bildet das mittlere Management eine Lehmschicht, die schwer zu überwinden ist. Ein Weg, den hier manche Kommunikationsabteilungen gegangen sind, ist die komplette Neuausschreibung und Besetzung von Führungspositionen. Ausgewählt wurde dann nicht unbedingt nach Dauer der Betriebszugehörigkeit und Erfahrung, sondern vor allem anhand des Kriteriums, wie viel Commitment und Enthusiasmus die Personen für die neue Arbeitskultur mitbringen.

Die Frage des „richtigen Mindsets“ bewegt viele Unternehmen und ihre Kommunikationsabteilungen und ist nur sehr vage zu beantworten. Klischeehaft kann man den Graben zwischen den eher jüngeren, motivierten, engagierten Mitarbeitern ziehen, die die Vergrößerung ihres Arbeits- und Verantwortungsradius begrüßen, und den eher älteren, unflexiblen, überforderten Mitarbeitern, die nichts so wenig wollen wie „empowered“ zu werden. Selbstmanagement und Eigenverantwortung werden hier nicht als Chance, sondern als Bedrohung empfunden.

Die Ergebnisse aus unserem Projekt zeigen jedoch, dass dieses Klischee in den Organisationen nur selten zutrifft. Am

Ende ist es keine Frage des Alters, sondern der individuellen Persönlichkeit. Manche blühen auf in den neuen Arbeitsstrukturen, manche sind überfordert und unzufrieden und wünschen sich die schöne alte Welt zurück.

Viele Kommunikationsmanager beschreiben die Aufgabe, beiden Seiten gerecht zu werden und einen sehr individualisierten, adaptiven Führungsstil zu pflegen, als eine ihrer größten Herausforderungen. Agile Arbeitsstrukturen funktionieren nicht ohne ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und die Fähigkeit zum Selbst- und Fremdmanagement – Fähigkeiten, die nicht jeder Mitarbeiter mitbringt.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie diesem Problem begegnet werden kann. Eine Grundhaltung, die wir in vielen Unternehmen vorgefunden haben, ist: „Die Zeit wird es schon bringen“. Diese Strategie kann man in vielen Unternehmen derzeit beobachten. Nachdem viel Zeit – und Geld – in einen meist diffus formulierten und gestalteten „Kulturwandel“ investiert wurde, soll nun die Zeit die eigentliche Veränderung bringen. Die Dinge „müssen sich erst einspielen“, Führungskräfte und Mitarbeiter sollen sich langsam an den Wandel „gewöhnen“, und man setzt auf die relativ automatische Durchsetzung agiler Strukturen und Prozesse, weil man sie für attraktiver und besser hält.

Wirkliche Erfahrungen, ob sich diese Hoffnung erfüllt, hat jedoch kaum eine Kommunikationsabteilung, da die meisten noch am Anfang des Wegs stehen. Blickt man aus organisationstheoretischer Perspektive auf das Thema, so findet sich die Erkenntnis, dass das grundlegende Problem des Managements von Unternehmen vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität und Unvorhersehbarkeit kein neues ist, sondern die Forschung schon seit vielen Jahrzehnten beschäftigt (vgl. Kühl 2015). Nicht um-

sonst haben langjährige Mitarbeiter vieler Großkonzerne schon diverse Transformationswellen mit dem Ziel der Enthierarchisierung und Dezentralisierung von Entscheidungswegen mitgemacht und inzwischen eine gewisse „Veränderungsresistenz“ erworben. Anstelle von „Die Zeit wird es schon bringen“ herrscht hier eher das Mantra „Das wird auch vorübergehen“.

Der größte Fehler, der derzeit in den Unternehmen gemacht wird, ist, sich blind dem Agilitätsenthusiasmus hinzugeben, statt sich rechtzeitig der Probleme bewusst zu werden, die damit verbunden sein werden – und diese proaktiv zu bearbeiten. Hier hat die Erfahrung einiger Unternehmen in unserem Sample gezeigt,

dass es sinnvoll ist, sich einiger grundlegender Hürden und Herausforderungen von Anfang an bewusster zu sein und auch die „Schwarzbrot-Arbeit“ des Kulturwandels anzugehen. Damit sind jene bürokratischen Regelungen und Rahmenbedingungen gemeint, die mit der agilen Transformation eigentlich überwunden werden sollten, sie nun aber bereits im Vorfeld in ein so enges Korsett zwingen, dass sich die Transformation gar nicht erst entfalten kann.

In den vielen Interviews zu den Themen Kulturwandel, Führungswandel und agile Transformation kam immer wieder die Sprache auf die Rolle des Personalmanagements. Ein Kommunikationschef bezeichnete HR sogar als „den größten

Verhinderer der agilen Transformation“. Spricht man jedoch mit Personalmanagern, was wir im Rahmen des Projekts getan haben, sieht es ganz anders aus. Hier ist die Rede von vielen, sehr innovativen Ansätzen zur modernen – agilen – Mitarbeiterführung.

Die Wahrheit liegt insofern wohl irgendwo dazwischen. In vielen Unternehmen hat sich gezeigt, dass die schon bestehenden Angebote des Personalmanagements sehr divers sind und einige Kommunikationsabteilungen bereits eng mit ihren HR-Kollegen zusammenarbeiten, um an verschiedenen Stellen agiles Arbeiten zu fördern beziehungsweise überhaupt erst zu ermöglichen.

Im Folgenden werden vier Baustellen aufgezeigt, die früher oder später vermutlich in jeder Kommunikationsabteilung auftreten werden, die sich um agile(re)s Arbeiten bemüht (siehe **Abbildung 2**). Zudem werden Ideen skizziert, wie diese Herausforderungen angegangen werden können.

Abbildung 2



3 Personalmanagement in agilen Unternehmensstrukturen

3.1 Karriere und Incentivierung

Agilere Strukturen bringen oft den Abbau von Hierarchieebenen mit sich. Was sich zunächst positiv anhört, wird in der Praxis oft – speziell von jüngeren Mitarbeitern – als Problem angesehen. Denn damit werden auch Aufstiegschancen versperrt. Karriere und Weiterentwicklung müssen in agilen Strukturen neu gedacht werden, sonst verliert man schnell diejenigen, die man halten möchte und ohne die die Transformation gar nicht erst möglich ist: motivierte, engagierte Mitarbeiter, die sich nicht scheuen, „die extra Meile“ zu gehen.

Wie oben bereits angerissen, bringt der Kulturwandel idealerweise auch >

einen Führungswandel mit sich. Neben der Betrachtung kultureller Faktoren, wie etwa der Art des Führungsstils, macht es aber auch Sinn, sich frühzeitig Gedanken darüber zu machen, ob durch die Trennung von disziplinarischer und fachlicher Führung neue Entwicklungswege geboten werden können. Führungspositionen und Vergütungssysteme dürfen nicht länger nur an der Zahl der „geführten“ Mitarbeiter festgemacht werden.

Die Kommunikationsabteilung der Deutschen Telekom ist einen entsprechenden Weg gegangen und hat damit gute Erfahrungen gemacht (vgl. Hardt/Schmitt-Jones 2019; Schlechtriem 2016). Agiles, projektbezogenes Arbeiten heißt ohnehin, dass Mitarbeiter zunehmend in unterschiedlichen Kontexten verschiedene Rollen und Verantwortlichkeiten übernehmen und auch teilweise Führungsrollen einnehmen.

Viele Unternehmen tun sich nach wie vor schwer, agilen Strukturen entsprechende Incentivierungs-Modelle zu entwickeln. Oftmals sind ihnen durch feste Tarifverträge oder Vorgaben des Betriebsrats die Hände gebunden. Agilität kann daher nur in enger Kooperation mit dem Personalmanagement gedacht werden. Erste Ideen und Alternativen zur klassischen Karriere können Spot-Boni für besondere Leistungen in agilen Projekten, Sabbaticals, MBA/Leadership-Programme oder Freizeitausgleich und crossfunktionale Karriereperspektiven sein.

Incentivierungs-Systeme müssen generell individueller und flexibler werden, angepasst an die aktuelle Lebensphase des Mitarbeiters. Und sie müssen transparent und auch für Externe nachvollziehbar sein. Denn obwohl ich den Mitarbeiter halten möchte, muss ich damit rechnen, dass er sich anderweitig orientiert und dann eine entsprechende Entwicklung in seinem Lebenslauf darstellen möchte.

Interessant sind auch Ansätze, mit denen zum Beispiel das Stuttgarter Unternehmen Bosch experimentiert. Diese Ansätze ziehen das Thema Incentivierung auf die Teamebene. Erstens indem kurzfristig Boni für konkrete Erfolge durch Teamkollegen direkt vergeben werden können. Zweitens indem Boni generell nur auf Teamebene vergeben werden können. Letzteres erhöht gleichzeitig die Motivation, Projekte wirklich als Team zu bearbeiten und nicht nur das individuelle Vorwärtskommen im Blick zu haben. Grundvoraussetzung dafür sind transparente und kollaborative Ziel-Managementsysteme (siehe Kapitel 3.4).

Incentivierungs-Modelle sind letzten Endes wieder integraler Bestandteil des Kulturwandels. Wie soll Weiterentwicklung in meiner Abteilung, in meiner Organisation aussehen? Hier hat in den vergangenen Jahren ein Umdenken stattgefunden. Es geht nicht länger nur darum, wer am längsten auf einer Position gewesen ist oder sich in eine Richtung spezialisiert hat, sondern darum, wer ein Team, einen Bereich, eine Abteilung am besten führen kann.

Damit ist einerseits ein neuer Führungsstil gemeint (siehe oben), aber auch eine andere Zukunftsorientierung. Wenn Karriere und Incentivierung an relativ statische, absehbare Parameter geknüpft sind, dann orientieren sich Mitarbeiter automatisch daran. Ziel muss es aber sein, solche statischen Parameter zu überwinden und in adaptive, dynamische umzuwandeln (siehe Kapitel 3.4). Mitarbeiter müssen am Ende genau dahin entwickelt werden und dafür incentiviert werden, dass sie Lösungen, Ideen, Initiativen jenseits der vorgegebenen Zielvereinbarungen entwickeln.

3.2 Job-Rotation und Rollentausch

Die zweite Baustelle, die es in der agilen Transformation rechtzeitig zu beachten gilt, sind die Probleme, welche ein Arbei-

ten in sehr flexiblen, dynamischen und projektorientierten Strukturen mit sich bringen kann. Mitarbeiter in agilen Strukturen übernehmen oft unterschiedliche Rollen und Aufgaben: In einem Projekt sind sie Product Owner, in einem anderen Scrum Master, im nächsten Fachexperte und wieder in einem anderen „normales“ Teammitglied. Dies geschieht in der Regel parallel, das heißt, viele Mitarbeiter sind konstant in drei bis sechs Projekte eingebunden – es sei denn, sie übernehmen eine Führungsposition in einem Großprojekt.

Somit gibt es immer wieder Konstellationen, in denen sich Kollegen in der einen Situation als gleichberechtigte Teammitglieder begegnen, im nächsten Projekt der eine dem anderen aber weisungsbefugt ist. Hier kann es schnell zu Führungs- und Rollenkonflikten kommen. Das trifft auch zu, wenn die eigentliche disziplinarische Führung, welche sich traditionell an der alten Abteilungslogik orientiert, ausgehebelt wird durch eine fachliche Führungsposition in den Projekten. Insbesondere wenn Mitarbeiter parallel in Projekt- und Linienstrukturen arbeiten, können verschiedene Funktionen gegeneinander ausgespielt werden beziehungsweise den Mitarbeitern fällt es schwer, allen Anforderungen gerecht zu werden.

Hier wird es automatisch zu Loyalitätskonflikten kommen. Durch den Rollenwechsel können auch Informationslücken entstehen und langfristig aufgebaute Beziehungen zu Stakeholdern aufgebrochen werden. Insbesondere in solchen Situationen, in denen über Jahre eine Vertrauensbasis zu bestimmten Stakeholdern, zum Beispiel Journalisten, geschaffen wurde, erscheint eine Rotation eher kontraproduktiv.

Die Flexibilisierung von Rollen und Funktionen steht auch der lange in der Branche propagierten Spezialisierung entgegen. Inzwischen sind viele Kom-

munikationsabteilungen dazu übergegangen, eher Generalisten zu suchen, die flexibel einsetzbar sind (siehe Kapitel 3.3). Das mag in manchen Bereichen sinnvoll sein und sich auch positiv auf den Aspekt der lateralen Karriereentwicklung auswirken, ist aber in anderen Fällen eher kontraproduktiv. Insbesondere Fachbeziehungsweise Spezialistenkarrieren sind so schwierig zu realisieren.

Problematisch an diesen dynamischen Strukturen ist am Ende auch, dass der disziplinarischen Führungskraft der Überblick über die Leistung des Mitarbeiters in den verschiedenen Rollen und Positionen fehlt. Hier braucht es mehr Transparenz und neue Ansätze im Performance Management (siehe Kapitel 4).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es wichtig, einen Rahmen zu setzen, in dem Rollenprofile und Aufgabenbeschreibungen klar festgehalten werden. Ziele und die Erwartungshaltung, die mit der jeweiligen Position verbunden sind, müssen klar definiert und kommuniziert werden. Da solch eine Rotation nicht reibungslos verlaufen kann, ist es wichtig, dass die Strukturen von einer positiven Fehlerkultur unterstützt werden und klar ist, dass sich alle Teammitglieder konstant in einer Lernzone befinden.

3.3 Kompetenzmanagement und Weiterbildung

Das Thema „konstante Lernzone“ ist für alle eine Herausforderung. Wie oben skizziert, kommen mitunter nicht nur langjährige Führungskräfte, sondern auch jüngere Mitarbeiter in Projektorganisationen selbst in die Rolle einer Führungskraft, etwa indem sie als Product Owner oder Project Owner agieren, ohne aber durch lange Weiterbildungsprogramme darauf vorbereitet worden zu sein.

Die Fähigkeit zur Selbst- und Fremdführung wird in Zukunft für alle Mitarbeiter zur Kernkompetenz. Das heißt

aber auch, dass die Möglichkeit, sich die Kompetenz anzueignen, nicht wie bisher nur einem ausgewählten Kreis an heutigen und künftigen Führungskräften vorbehalten sein darf, sondern allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen muss.

Die Kommunikationsabteilung der Deutschen Telekom, die als eine der ersten großen Kommunikationsabteilungen in Deutschland ihre Strukturen auf eine Pool-Organisation umgestellt hat (vgl. Hardt/Schmitt-Jones 2019), hat das schnell erkannt. Gemeinsam mit dem internen HR-Business-Partner wurde ein neues Weiterbildungsprogramm entwickelt, das besonders die Themen Selbst- und Fremdführung sowie Rollenwechsel in den Blick nimmt.

Die Fähigkeit, reibungslos in verschiedene Rollen zu schlüpfen und als gestandene Führungskraft auch mal Führung von anderer Stelle anzunehmen, stellt alle Mitarbeiter vor Herausforderungen. Diese Spannungsfelder müssen durch viel Kommunikation bearbeitet und vonseiten des Personalmanagements begleitet werden.

Neben Führungskompetenz braucht es auch eine hohe Diversität in Bezug auf die Kanal- und Themenkompetenz bei allen Mitarbeitern. Diese sollen in der Lage sein, schnell und flexibel unterschiedliche Rollen und Aufgaben in unterschiedlichen Projekten, Kontexten und Themenfeldern zu übernehmen. Das entspricht dem T-Shape-Modell (vgl. Barile et al. 2015).

T-Shaped-Mitarbeiter vereinen die Stärken des Generalisten mit denen des Spezialisten. Statt auf einem einzigen Gebiet Experte zu sein oder viele Dinge halbwegs zu beherrschen, besitzen sie diverse Fähigkeiten und sind zusätzlich Experte auf mindestens einem Gebiet.

Das T soll das Tiefen- und Breitenwissen symbolisieren. Breitenwissen ist in agilen, crossfunktionalen Projekten notwendig, um in der Lage zu sein, inter-

disziplinär zusammenzuarbeiten, weil man die Bedeutung verschiedener Disziplinen für die Lösung von Aufgaben erkennt und akzeptiert. Durch diese Kollaboration entstehen für das Unternehmen innovative Ansätze, und der Mitarbeiter bildet sich bereichsübergreifend weiter.

Heute werden diese Skills oftmals intern über Reverse Mentoring beziehungsweise Peer-to-Peer-Learning-Formate abgedeckt. Immer mehr große Unternehmen – die ohnehin schon die elaboriertesten Weiterbildungsprogramme in der Unternehmenskommunikation anbieten – gehen heute dazu über, ihr internes Weiterbildungsangebot zu überdenken. Insbesondere handwerkliche Fähigkeiten, wie zum Beispiel die Erstellung eines Videos, die früher durch Experten eingekauft oder geschult wurden, werden heute intern im Team weitergegeben.

Siemens etwa hat die CommsLearningWorld entwickelt. Es handelt sich um ein internes Weiterbildungskonzept für die Kommunikationsabteilung, welches hauptsächlich über den Erfahrungsaustausch mit internen Experten funktioniert. Anstelle von kosten- und zeitintensiver, aber oftmals wenig unternehmensspezifischer Weiterbildung durch externe Anbieter nutzt die Kommunikationsabteilung die vielfältigen internen Ressourcen – auch solche außerhalb der Kommunikationsabteilung, wenn es beispielsweise um komplexe Themen wie KI geht. So werden gleichzeitig Skills und Kanalkompetenzen im Team weitergegeben und fachlich-relevante Kompetenz erworben.

Grundvoraussetzung dafür ist jedoch, dass alle Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Wissen wird in vielen Organisationen nach wie vor als Machtinstrument begriffen und ungern geteilt. Alte Beförderungsstrukturen und Silodenken befördern diese Haltung. Eine >

Kommunikationsmanagerin betont: „Es ist essential für den Erfolg solcher Programme, dass knowledge sharing Teil der Job Description wird. Mitarbeitern muss ein bestimmter Anteil ihrer Arbeitszeit für die Aufgabe zur Verfügung gestellt werden beziehungsweise diese muss auch aktiv seitens der Abteilung eingefordert werden. Sonst verlaufen solche Initiativen im Sand.“

Hier hilft eine Verankerung im Performance-Management-Prozess (siehe Kapitel 3.4). Unterstützt werden kann die interne Wissensvermittlung auch durch eine unternehmensweite, ständig aktualisierte Datenbank, in der die Kompetenzen der Mitarbeiter festgehalten werden.

Um die richtigen Mitarbeiter für die jeweiligen Projekte schnell und effizient zu identifizieren, benötigt die Kommunikationsabteilung eine dynamische Ressourcensteuerung und eine Skill-Datenbank. Sinn macht es beispielweise, verschiedene Profile – wie Texter, Projektleiter, Projektmanager, Eventmanager, AV-Redakteur oder Fotoredakteur – zu entwickeln und in einer Datenbank anzulegen. Hinter jedem Profil liegen diverse Kompetenzen, wie redaktionelles Schreiben, Interviews oder Storytelling. Das kann einen besseren Überblick über die vorhandenen und benötigten Skills sowie über einen eventuellen Qualifizierungsbedarf bieten.

Eine solche Datenbank, gepaart mit einem guten abteilungsinternen Personalmanagement, ermöglicht eine effizientere Auslastung der einzelnen Mitarbeiter und eine deutlich transparentere und effizientere Projektbesetzung. Die Aktualisierung der Datenbank sollte fester Bestandteil der Performance-Beurteilung zwischen dem disziplinarischen Vorgesetzten und den einzelnen Mitarbeitern sein und als Basis für Fort- und Weiterentwicklungsmaßnahmen herangezogen werden (vgl. Hardt/Schmitt-Jones 2019).

3.4 Performance Management

Die letzte „Baustelle“, bei der vieles zusammenläuft, ist das Thema Performance Management. Wie oben skizziert, werden Rollen und Positionen immer dynamischer besetzt und ausgefüllt. Führungspositionen werden oft nur noch für ein gewisses Projekt oder einen klar abgegrenzten Zeitraum übernommen. Wie eben erläutert, ist hier eine entsprechende Incentivierung beziehungsweise Vergütung notwendig. Es bedarf also eines ganzheitlich neu gedachten agilen Ziel- und Performance-Managements, welches Mitarbeiter einbindet und sie dazu motiviert, zu autonomen, innovativen Leistungsträgern des Unternehmens zu werden.

Bisher übliche Performance-Management-Systeme verbinden Anreizsysteme mit jährlichen Leistungsbeurteilungen und Zielen. Dieses Modell wird einem agilen Arbeitsumfeld jedoch nicht mehr gerecht, insbesondere nicht im hoch dynamischen Kommunikationsumfeld. In Zukunft ist es wichtig, dass Mitarbeiter regelmäßiges Feedback zu ihren aktuellen Aufgaben erhalten. Kurzfristige Ziele schaffen einen Rahmen, der Mitarbeiter motiviert und aktiv mit einbindet. Ein auf einen Jahreshorizont ausgerichtetes Ziel- und Feedback-System kann dem nicht Rechnung tragen. Der Kulturwandel umfasst also nicht nur vermeintlich „weiche“ Faktoren, sondern auch ganz konkrete Managementsysteme.

Vor allem für Führungskräfte bedeutet das oft eine größere Veränderung. Nicht jeder ist zunächst bereit, das höhere Maß an tatsächlicher Führung und Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern zu übernehmen. In unserer Studie wurde vor allem das mittlere Management oft als „Lehmschicht“ bezeichnet, in der die agile Transformation zum Stillstand kommt oder sogar versickert.

Zwar wurden inzwischen in fast allen Unternehmen, mit denen wir gespro-

chen haben, 360-Grad Feedback-Modelle eingeführt, aber neben den „offiziellen Tools“ braucht es insbesondere eine Kultur des regelmäßigen Austauschs zwischen allen Mitarbeitern und nicht nur zwischen den disziplinarischen Vorgesetzten und ihren „Untergebenen“.

Führungskräfte sind in einer agilen Projektorganisation immer weniger in der Lage, die Performance ihrer Mitarbeiter einzuschätzen. Diese Einschätzung muss in Zukunft stärker im Rahmen der Projekte selbst und vor allem auch in einem Peer-Review-Verfahren erfolgen. Grundlage für Mitarbeitergespräche muss eine holistische Einschätzung der Mitarbeiter-Performance auf verschiedenen Ebenen, in verschiedenen Projekten und durch diverse Personen sein.

Außerdem werden Mitarbeiter in Zukunft immer weniger anhand ihrer Einzelleistung evaluiert und gemessen werden können. Der zunehmend kooperative, teamorientierte Charakter der Arbeit wird damit nicht abgedeckt. Unternehmen wie die Direktbank ING experimentieren mit ihrem HR-Programm „Step Up“ bereits mit einer Verlagerung des Performance Measurement auf Teamebene.

Sogenannte „Quarterly Business Reviews (QBR)“ dienen dazu, die Ergebnisse von Projektteams (Tribes) in einem Quartal zu evaluieren, die wichtigsten Learnings (positive wie negative) zu definieren und sich realistische und klar formulierte Ziele für das nächste Quartal zu setzen. Außerdem soll in den QBR klar formuliert werden, welche Zuarbeit oder Kooperation mit anderen Tribes gebraucht wird. Die Review-Dokumente sind öffentlich und für jeden einsehbar, was die Transparenz innerhalb der Abteilung fördert.

Die ING und andere Unternehmen gehen zunehmend dazu über, nicht den individuellen Zielerreichungsgrad, sondern den gesamtunternehmerischen Wertschöpfungsbeitrag in den Vorder-

grund zu stellen – also zu evaluieren, wie die Leistung des einzelnen Mitarbeiters zum Team- beziehungsweise letztlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Der Impact auf den Unternehmenserfolg wird zur Grundlage der Leistungsbewertung.

Einige Unternehmen in unserem Sample haben in manchen Bereichen des Unternehmens angefangen, ihr Zielmanagement-System nach der „Objectives and Key Results (OKR)“-Methode aufzustellen (vgl. Doerr 2018; Niven/Lamorte 2016). Wo sich Strukturen und Prozesse der Leistungserstellung fundamental ändern, muss deren Evaluation sich anpassen. Die OKR-Methode ermöglicht einen strukturierten Zielvereinbarungsprozess und das Herunterbrechen globaler Ziele auf den individuellen Wertschöpfungsbeitrag jedes Teams und Mitarbeiters. Dieser Ansatz wird auch für Kommunikationsabteilungen und ihre Mitarbeiter immer wichtiger werden.

4 Fazit und Ausblick

Flexiblere, agile Strukturen der Kooperation und Enthierarchisierung von Entscheidungswegen werden auch die Arbeit in Kommunikationsabteilungen in Zukunft auszeichnen. In den vergangenen Jahren wurde viel über die eher weichen Faktoren des Kulturwandels diskutiert. Darüber wurde versäumt, sich rechtzeitig mit den praktischen Anforderungen der agilen Transformation auseinanderzusetzen.

Der Beitrag hat gezeigt, dass insbesondere das Personalmanagement ein starker Hebel, aber auch ein Stolperstein sein kann. Kommunikationsabteilungen sollten hier rechtzeitig die Weichen stellen und gemeinsam mit dem Personalbereich ihren neuen Strukturen und Prozessen entsprechende Konzepte erarbeiten. Diffuse Transformationsprozesse

werden in absehbarer Zeit auf den Prüfstand gestellt – sei es durch die Unternehmensführung oder durch die Mitarbeiter selbst. Dann ist es wichtig, eine konkrete Performance-Steigerung nachzuweisen und zu belegen, dass agile Konzepte wirklich auf Effektivität und Effizienz einzahlen.

Das gelingt nur, wenn einerseits die praktischen Voraussetzungen geschaffen wurden, also Mitarbeitern wirklich ermöglicht wurde, agiler zu arbeiten, und wenn sich andererseits deren nachhaltiger Wertschöpfungsbeitrag auch belegen lässt.

Literatur

- Baltes/A. Freyth (Hrsg.) (2017): Veränderungsintelligenz. Wiesbaden.
- Barile, Sergio/Saviano, Marialuisa/Simone, Cristina (2015): Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators. In: World Wide Web, Jg. 18, Nr. 4, S. 1177-1197.
- Domke, Britta/Wehmeier, Julia (2019): Die Alternative war die Insolvenz. Interview mit Otto-CEO Alexander Birken. In: Harvard Business Manager, Nr. 4, S. 28-33.
- CGI (2016): The agile cultural shift: Why agile isn't always agile. URL: <http://bit.ly/2wJjP8M> [zuletzt abgerufen am 17.07.2020].
- Rigby, Darrel K./Sutherland, Jeff/Noble, Andy (2019): Das agile Unternehmen. In: Harvard Business Manager, Nr. 1, S. 32-43.
- De Smet, Aaron (2018a): Culture can make or break agility. URL: <https://tinyurl.com/y52fhkvm> [zuletzt abgerufen am 17.07.2020].
- De Smet, Aaron (2018b): The agile manager. URL: <https://mck.co/2vgPspX> [zuletzt abgerufen am 17.07.2020].
- Doerr, John (2018): Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth. New York.
- Dühring, Lisa (2020): Agilität und Unternehmenskommunikation: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Hamel, Gary/Zanini, Michele (2019): Das Ende der Bürokratie. In: Harvard Business Manager, Nr. 1, S. 22-31.
- Hardt, Christoph/Schmitt-Jones, Elfriede (2019): Die Vision der Flash Organisation. In: Personalmagazin, Jg. 21, Nr. 3, S. 32-36.
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Stuttgart.
- Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt am Main.
- Lawler, Edward E./Worley, Christopher G. (2015): Organization agility and talent management. Los Angeles.
- Niven, Paul R./Lamorte, Ben (2016): Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. New Jersey.
- Schlechtriem, Michael (2016): Unternehmenskommunikation als Treiber der Digitalisierung. In Rolke, Lothar/Sass, Jan (Hrsg.): Kommunikationssteuerung. Wie Unternehmenskommunikation in der digitalen Gesellschaft ihre Ziele erreicht. Berlin, S. 245-254.
- Zerfass, Ansgar/Dühring, Lisa/Berger, Karen/Brockhaus, Jana (2018): Fast and flexible. Corporate communications in agile organizations (Communication Insights, Issue 5). Leipzig. URL: bit.ly/ComInsights5 [zuletzt abgerufen am 17.07.2020]. ◀