

*COMMUNICATION INSIGHTS*

---

# ERFOLGSFAKTOR BERATUNG

Wie Berater und Dienstleister  
den Weg zu einer agilen  
Unternehmenskommunikation  
unterstützen



**AKADEMISCHE GESELLSCHAFT**  
FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Zentrale Ergebnisse</b> .....	04
Wie Berater und Dienstleister den Weg zu einer agilen Unternehmenskommunikation unterstützen	
<b>Alles agil oder was?</b> .....	08
Die sechs Dimensionen von Agilität und wie Dienstleister darauf einzahlen	
<b>Den passenden Berater finden</b> .....	10
Experten- und Prozessberater begleiten den agilen Transformationsprozess auf unterschiedliche Weise	
<b>Die Rolle und das Vorgehen der Berater</b> .....	13
Fünf Phasen der Transformation zu mehr Agilität	
<b>Beratung von Führungskräften</b> .....	18
Die Verantwortung und neue Rolle von Führungskräften in agilen Organisationen	
<b>Case Study: Die Beratung von B. Braun Melsungen durch TheDive</b> .....	23
Ein Best-Practice-Beispiel, wie Berater und Unternehmen die agile Transformation gemeinsam gemeistert haben	
<b>Tools, Methoden und Technologien</b> .....	29
Dienstleister bieten spezifische Bausteine für mehr Agilität	
<b>Agil zusammenarbeiten</b> .....	34
Agile Kooperationen mit Kommunikationsagenturen bei der Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen	
<b>Schlussbetrachtung und Ausblick</b> .....	38
<b>Lesetipps</b> .....	40
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	41
<b>Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung &amp; Kommunikation</b> .....	42

## Impressum

**Herausgeber:** Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation - Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung für Kommunikation & Management

Nikolaistraße 27-29, 04109 Leipzig  
info@akademische-gesellschaft.com | www.akademische-gesellschaft.com

**Autoren:** Dr. Christian Wiencierz, Prof. Dr. Ulrike Röttger, Karen Berger

**Zitation (APA):** Wiencierz, C., Roettger, U., & Berger, K. (2020): Erfolgsfaktor Beratung. Wie Berater und Dienstleister den Weg zu einer agilen Unternehmenskommunikation unterstützen (Communication Insights, Issue 7). Leipzig, Deutschland: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.

**Bilder:** Adobe Stock: S. 8 (Asya), S. 34 (apinan), S. 33 (freebird 7977); B. Braun Melsungen AG: S. 23, 24; Colourbox: S. 4, 10, 13, 18, 29, 38 - 39; DB AG/Castagnola: S. 23 (Foto Franziska Hentschke);Launchlabs: S. 30; Tandemploy: S. 31, 32; TheDive: S. 23, 27

**Layout, Grafiken:** Zitronengrau GbR, Leipzig; Daniele Ziegele

**Druck:** MERKUR Druck- und Kopierzentrum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. © Mai 2020

**Anmerkung:** Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben immer auf alle Geschlechtsidentitäten.



*» Berater und Dienstleister können wichtige Partner sein, um den extrem komplexen und langwierigen Prozess hin zu einer agilen Unternehmenskommunikation gemeinsam zu initiieren, zu reflektieren und zu justieren. «*

## EDITORIAL

Die Mehrheit der Unternehmen, die sich zu einer grundlegenden agilen Transformation entschließt, profitiert sehr von der unvoreingenommenen Perspektive von außen. Berater und Dienstleister vermitteln Wissen zu Restrukturierungsprozessen und Methoden, begleiten Mitarbeiter, agieren als Coach und Sparringspartner für Führungskräfte und unterstützen die konkrete Implementierung von agilen Strukturen, Prozessen oder Maßnahmen.

Um den Beitrag und die Rolle der Berater und Dienstleister besser zu verstehen, hat ein Forscherteam an der Universität Münster über zweieinhalb Jahre zahlreiche Interviews mit Kommunikations- und Organisationsberatungen, aber auch mit Kommunikationsagenturen und Unternehmen geführt. Die vorliegende COMMUNICATION INSIGHTS fasst die wichtigsten Forschungsergebnisse zusammen und vermittelt einen fundierten Überblick über die verschiedenen Dienstleistungen, die Agilität fördern. Zugleich geht sie darauf ein, wie sich die Zusammenarbeit mit externen Partnern verändert, wenn beide Seiten nach agilen Methoden zusammenarbeiten wollen.

In dieser Ausgabe werden keine Patentrezepte vorgestellt, wie Sie von heute auf morgen agiler werden können. Stattdessen finden Sie eine Analyse unterschiedlicher Ansätze und Elemente von Agilität aus der Perspektive der Dienstleister und daraus abgeleitet praxisnahe Konzepte für eine agilere Unternehmenskommunikation. Wir geben Orientierung, wie Sie geeignete Dienstleister auswählen können, um Ihre Abteilung agiler und flexibler aufzustellen und welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren beachtet werden sollten, um mit externen Partnern erfolgreich zusammenzuarbeiten. Zudem stellen wir mit B. Braun Melsungen und der Beratung TheDive ein Best-Practice-Beispiel vor, wie Agilität im Unternehmen mit Hilfe einer Prozessberatung erfolgreich eingeführt wurde.

Die vorliegende Studie ist ein Teilmodul des Forschungsprojekts „Die Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen“, das von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation gefördert wird. Seit 2017 arbeiten die Universitäten Leipzig, Münster und Wien eng zusammen, um verschiedene Aspekte einer agilen Transformation der Kommunikationsabteilung zu untersuchen. Zwei weitere Ausgaben der COMMUNICATION INSIGHTS (Issue 5: Fast and flexible sowie Issue 6: It's all about content) sind dazu bereits erschienen.

Wir bedanken uns bei den Kolleginnen und Kollegen der Akademischen Gesellschaft und insbesondere bei allen Expertinnen und Experten, die an den verschiedenen Studien teilgenommen und dieses Forschungsprojekt somit erst möglich gemacht haben.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffen, dass diese Ausgabe Sie sowohl informiert als auch inspiriert.

**Prof. Dr. Ulrike Röttger**

Universitätsprofessorin für Public-Relations-Forschung  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

# ZENTRALE ERGEBNISSE

## WIE BERATER UND DIENSTLEISTER DEN WEG ZU EINER AGILEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UNTERSTÜTZEN



### Welche Beratungen und Dienstleistungen gibt es im Bereich Agilität? (S. 8-9)

- ▶ Agilität ist ein umfassender, komplexer Ansatz, der Auswirkungen auf Strukturen und Prozesse eines Unternehmens, auf das Team und die Unternehmenskultur, aber auch auf eingesetzte Technologien und Tools hat. Häufig können Unternehmen diese Transformation nicht von innen heraus bewältigen, sondern benötigen Unterstützung durch externe Berater bzw. Dienstleister.
- ▶ Dienstleister beraten hinsichtlich des **umfassenden Transformationsprozesses für mehr Agilität in der Unternehmenskommunikation**. Darüber hinaus bieten sie **Services für eine punktuelle agile Weiterentwicklung** an, z. B. in Form von Aus- und Weiterbildungen der Mitarbeiter in agilen Methoden, Führungskräfte-Coachings oder IT-Tools für eine bessere Vernetzung. Ebenso bringen sie ihre Expertise ein, um gemeinsam **Kommunikationsmaßnahmen nach agilen Methoden umzusetzen**.

### Wie finde ich den richtigen Berater? (S. 10-12)

- ▶ Idealtypisch kann zwischen einer **Expertenberatung** und **einer Prozessberatung** unterschieden werden. Expertenberater unterstützen die Unternehmenskommunikation durch Wissensvermittlung, d. h. sie geben Lösungskonzepte vor. Prozessberater hingegen bieten Hilfe zur Selbsthilfe an, indem sie Klienten dabei unterstützen, Lösungswege selbst zu entwickeln.
- ▶ Berater helfen ihren Klienten, deren individuellen Agilitätsbedarf unter Berücksichtigung der eigenen Unternehmensumwelt zu erkennen und somit blinde Flecken zu verdeutlichen. Das bedeutet konkret, die eigenen Stärken und Schwächen, Potenziale und Risiken, die sich der eigenen Wahrnehmung entziehen, systematisch aufzuarbeiten und so im Transformationsprozess zu berücksichtigen.
- ▶ Zudem nehmen Berater eine wichtige, da neutrale und externe, Schnittstellenfunktion in Konfliktsituationen ein, um top-down bzw. bottom-up oder auf der gleichen Hierarchieebene zu vermitteln.

## Welche Rollen übernehmen Berater und wie gehen sie vor? (S. 13-17)

- ▶ Der Weg zu mehr **Agilität ist ein langer, stetiger Lernprozess**. Erfolgsfaktoren sind vor allem die Unterstützung der Unternehmensführung; das frühzeitige Einbinden aller betroffenen Mitarbeiter in den Prozess; ein gemeinsam mit Mitarbeitern gebildetes Projektteam, welches als Ansprechpartner bei allen Prozessfragen agiert und eine enge Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation, um bei Mitarbeitern Akzeptanz für den Transformationsprozess zu schaffen.
- ▶ Berater und Dienstleister setzen insbesondere auf eine **Prozessberatung** (d. h. Hilfe durch Selbsthilfe), um die Unternehmen auf diesem Weg zu begleiten.
- ▶ **Zentrale Instrumente sind Workshops**, die in allen Phasen des Transformationsprozesses zum Einsatz kommen. Die Berater analysieren zu Beginn den Status quo und erarbeiten gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern die Ziele und die Strategie.
- ▶ In diesen Workshops werden die **Mitarbeiter** befähigt, mit den neuen agilen Strukturen und Prozessen umzugehen. Berater schaffen Raum für Feedback und Supervisionen, um Ängste, Unsicherheiten und Rückschläge zu besprechen. Bei Bedarf passen sie mit ihren Klienten die Strategie und Umsetzung an.
- ▶ Die Berater gestalten einen **iterativen Transformationsprozess**, d. h. einen Prozess mit vielen Feedbackschleifen, in dem einzelne Schritte ausprobiert und wenn nötig wiederholt werden.

## Wie werden Führungskräfte auf den Wandel vorbereitet und unterstützt? (S. 18-22)

- ▶ Agilitätsprobleme sind häufig Führungsprobleme. Führungskräfte müssen den Transformationsprozess unterstützen und Agilität vorleben. Doch die neue Rolle ist für viele nicht einfach. Entsprechend ist die **Beratung und das Coaching von Führungskräften** ein zentraler Aspekt in der Begleitung des Transformationsprozesses.
- ▶ Berater verstehen sich dabei als **Sparringspartner**, die das Coaching von Führungskräften auf deren spezifische Situation im Unternehmen, auf ihre Gefühle, Erwartungen und Herausforderungen ausrichten.
- ▶ Zentral ist auch konstruktives Feedback. Deshalb üben Berater mit Führungskräften, wie **kontinuierliche Feedbackschleifen** eingebaut werden können. Zu Beginn

eines Projekts werden gemeinsame Ziele und Meilensteine besprochen, die in den Feedbackrunden immer wieder reflektiert werden. Führungskräfte sollten sich dabei auf das Coaching ihres Teams anstatt auf die Kontrolle der Ergebnisse konzentrieren.

## Best-Practice-Beispiel: Die agile Transformation von B. Braun mit Unterstützung von TheDive (S. 23-28)

- ▶ Die B. Braun Melsungen AG, ein führender Hersteller von Medizintechnik und Pharmaprodukten, startete 2017 den Umbau der Abteilungen Corporate Communications und Corporate HR, um mehr Agilität und Selbstorganisation zu ermöglichen. Begleitet wurde das Unternehmen dabei von TheDive – einem Dienstleister, der auf organisationale Transformationen spezialisiert ist.
- ▶ Im Rahmen der durch TheDive geleiteten Prozessberatung entwickelten Mitarbeiter in regelmäßigen Workshops ein individuelles, zur eigenen Unternehmenskultur passendes Agilitätskonzept.
- ▶ Gleichzeitig war TheDive auch als Expertenberater für B. Braun tätig. Beispielsweise wurden zu Beginn Grundlagen der Selbstorganisation vermittelt. Durch diesen Prozess mit vielen, regelmäßigen Evaluationen konnten beide Abteilungen zu agilen Leuchttürmen aufgebaut werden, die Vorbild für weitere Unternehmensbereiche sind.

## Welche Methoden und Tools bieten Dienstleister für eine agile Unternehmenskommunikation? (S. 29-33)

- ▶ Faktoren wie die **Selbstorganisation** der Mitarbeiter, eine enge Vernetzung und ein permanentes **Lernen** sind zentrale Voraussetzungen für eine agilere Unternehmenskommunikation, für die Dienstleister Angebote entwickelt haben.
- ▶ Neben den gängigen agilen Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking bieten Dienstleister auch **digitale Tools** wie Trello, Slack oder Microsoft Teams an. Auch gibt es zahlreiche **Raum- und Bürokonzepte oder spezifische Lernmethoden für eine agile Weiterentwicklung**.
- ▶ Die Smart-Matching-Software von Tandemploy ist ein Beispiel dafür, wie sich Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und Bedürfnisse leicht und niederschwellig für verschiedene Formen der Zusammenarbeit vernetzen können. **Smarte HR-Maßnahmen**, wie Job-Sharing, Job-Rotation oder das selbstständige Bilden von Arbeitskreisen, ermöglichen Interdisziplinarität und Selbstorganisation. Ebenso werden die Arbeit sowie die Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter so messbar.

## Wie funktioniert eine agile Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kommunikationsagenturen? (S. 34-37)

- ▶ Die Zusammenarbeit mit Kommunikations- bzw. Public-Relations-Agenturen oder Werbeagenturen verändert sich, wenn agiles Arbeiten auf beiden Seiten Einzug hält. Unternehmen und Agenturen müssen ihre Arbeitsprozesse, die Denkweisen ihrer Mitarbeiter sowie ihre Methoden und Tools neu aufeinander abstimmen.
- ▶ Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass durch eine agile Kollaboration die typischen Probleme zwischen Unternehmen und Agenturen verringert werden können, wie z. B. das unzureichende Wissen über den Geschäftspartner und dessen Absichten.

### METHODE

Diese Ausgabe der Communication Insights fasst die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Wie Berater und Dienstleister den Weg zu einer agilen Unternehmenskommunikation unterstützen“ zusammen. Die Universität Münster unter Leitung von Prof. Dr. Ulrike Röttger und Dr. Christian Wiencierz führte von Oktober 2017 bis März 2020 zahlreiche Experteninterviews mit Beratern und Dienstleistern im Bereich Agilität durch. Die Studie ist ein Modul der Forschungsinitiative „Die Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen“, welche von der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation gefördert wird.

#### 1 Literature Review

Zunächst wurde eine systematische Analyse der bestehenden Literatur zur Zusammenarbeit von Unternehmen mit Kommunikationsdienstleistern vorgenommen. Hier werden zwei Typen von Dienstleistern unterschieden: Diejenigen, die hinsichtlich agiler Kommunikationsprozesse beraten und jene, die Kommunikationsmaßnahmen nach agilen Prinzipien umsetzen (Schöller, 2018; Röttger & Preusse, 2013; Fuhrberg, 2010). In der Kommunikationspraxis schwimmen häufig beide Aufgabenbereiche. Die idealtypische Unterscheidung hilft jedoch, die unterschiedlichen Kernfunktionen von Kommunikationsdienstleistern in der agilen Transformation besser analysieren und verstehen zu können.

Ebenso zeigen Studien der vergangenen 50 Jahre grundlegende Probleme in der Kooperation zwischen Unternehmen und Kommunikationsdienstleistern auf – zum Beispiel die ungenügende Definition klarer Ziele oder der mangelnde Informationsaustausch zwischen beiden Seiten. Noch nicht erforscht wurde jedoch, welche Bedeutung Dienstleister für die Transformation der Kommunikationsabteilung hin zu einem agileren Arbeiten haben.

#### 2 Die Rolle von externen Beratern bei der agilen Transformation der Unternehmenskommunikation

Im zweiten Schritt wurden eine Expertenbefragung und eine Fallstudie durchgeführt, um die folgenden Aspekte zu untersuchen:

- ▶ Welche Beratungsangebote gibt es für eine Transformation hin zu einer agilen Unternehmenskommunikation?
- ▶ Wie wird der Transformationsprozess von den Beratern begleitet?
- ▶ Wie werden speziell Führungskräfte beraten?

In einer Expertenbefragung (12/2018-02/2019) wurden zunächst 27 Kommunikationsberater befragt. Diese wurden auf Basis der Mitgliederlisten des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA) und der Gesellschaft der führenden PR- und Kommunikationsagenturen in Deutschland (GPRA) ausgewählt. Im zweiten Schritt wurden zudem zwölf Organisationsberater und Coaches mit dem Schwerpunkt Agilität (01-03/2019) interviewt. Die Gesprächspartner waren Berater, aber auch Vorstände und Geschäftsführer der Beratungsdienstleister.

Die Fallstudie untersuchte, wie der Dienstleister TheDive das Unternehmen B. Braun Melsungen bei der Einführung agiler Strukturen und Prozesse begleitete. Hierzu wurden fünf Tiefeninterviews mit beteiligten Mitarbeitern von B. Braun (darunter die Leiterin der HR- und Kommunikationsabteilung) sowie mit zwei Beratern von TheDive durchgeführt. Die Fallstudie knüpft dabei an Erkenntnisse zur agilen Transformation von B. Braun an, die in der Communication Insights, Issue 5 „Fast and flexible“ (Zerfass et al., 2018, S. 25-28) beschrieben wurden.

#### 3 Methoden und Tools von Dienstleistern für eine agile Unternehmenskommunikation

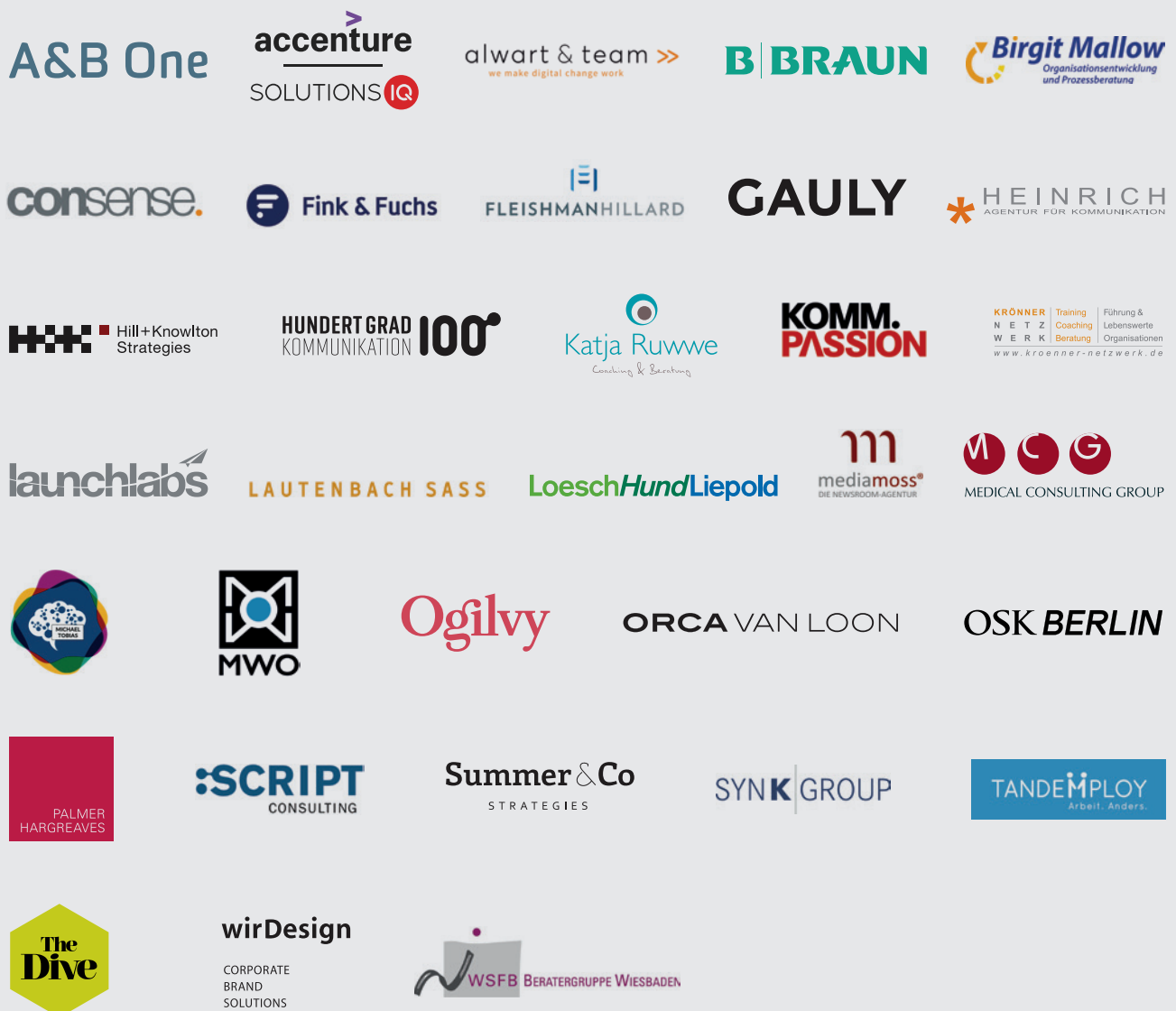
Viele Dienstleister spezialisieren sich auf agile Methoden und Tools, die es ermöglichen sollen, zentrale Elemente von Agilität (z. B. Vernetzung, ständiges Lernen, die Aneignung eines agilen Mindsets) umzusetzen. Ein Beispiel hierfür ist der mehrfach ausgezeichnete Dienstleister Tandemploy, der in einer weiteren Fallstudie vorgestellt wird. Das Unternehmen bietet eine Matching-Software an, mit der sich Mitarbeiter einfach vernetzen können. Im Juli 2019 wurden hierfür vier Leitfadeninterviews, u. a. mit den beiden Gründerinnen des Unternehmens geführt. Die Fallstudie verdeutlicht, wie innovative, smarte Tools von Dienstleistern die Agilitätsbemühungen der Unternehmenskommunikation unterstützen können.

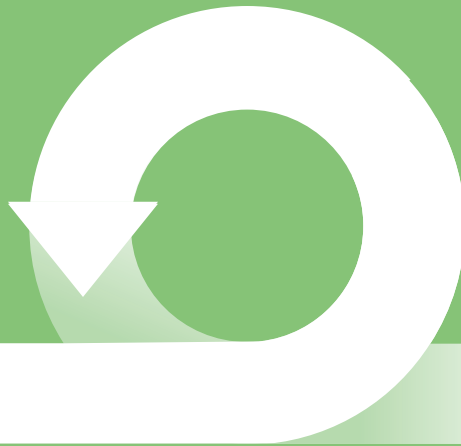
#### 4 Die Zusammenarbeit von Unternehmen und Agenturen bei der agilen Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen

Wenn immer mehr Kommunikationsabteilungen agil arbeiten, stellt sich die Frage, welche Konsequenzen dies für die Zusammenarbeit mit Dienstleistern hat und wie diese Zusammenarbeit selbst agil gestaltet werden kann. Von Juni bis Oktober 2018 wurden dazu 16 anonymisierte Leitfadenterviews mit Account Executives, (Senior) Account Managern und (Senior) Project Managern führender Agenturen

geführt. Sie berichteten, wie Kommunikationsmaßnahmen agil umgesetzt werden können und wie sich die Kooperation mit den Auftraggebern in Zeiten von Agilität verändern wird. Die Interviewpartner wurden anhand der Mitgliederlisten der führenden deutschen Verbände für Kommunikationsagenturen GPRA und GWA sowie dem PR-Ranking und dem Horizont-Ranking für Kreativagenturen ausgewählt.

#### Teilnehmer der Studie - eine Auswahl





# AGILE

## ALLES AGIL ODER WAS?

### DIE SECHS DIMENSIONEN VON AGILITÄT UND WIE DIENSTLEISTER DARAUF EINZAHLEN

#### Agilität ist mehr als nur eine Methode

„Der Begriff agil wird sehr häufig auf Methoden wie Scrum oder Kanban reduziert“, berichtet Lena Schneider, ehemals Consultant bei Lautenbach Sass. Dabei handelt es sich bei Agilität um einen umfassenden, komplexen Ansatz und eine spezifische Denkweise. Die Erfahrung der Dienstleister zeigt, dass die spezifische Denkweise gerade in den Unternehmen oft nicht berücksichtigt wird: „Viele Projekte, bei denen die Einführung agiler Methoden versucht wird, scheitern an einer falschen Herangehensweise. Es wird versucht, die Methode einzuführen, aber nicht eine Veränderung herbeizuführen“, schildert Rouven Schirmer, Partner von Summer&Co.

*» 80 Prozent von Agilität ist Mindset, 20 Prozent sind Methoden und Tools. «*

*Sebastian Olbert, Partner bei L.E.K. Consulting*

#### ! Begriffsverständnis Agilität

*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.*

#### Worauf Dienstleister und Berater einwirken können

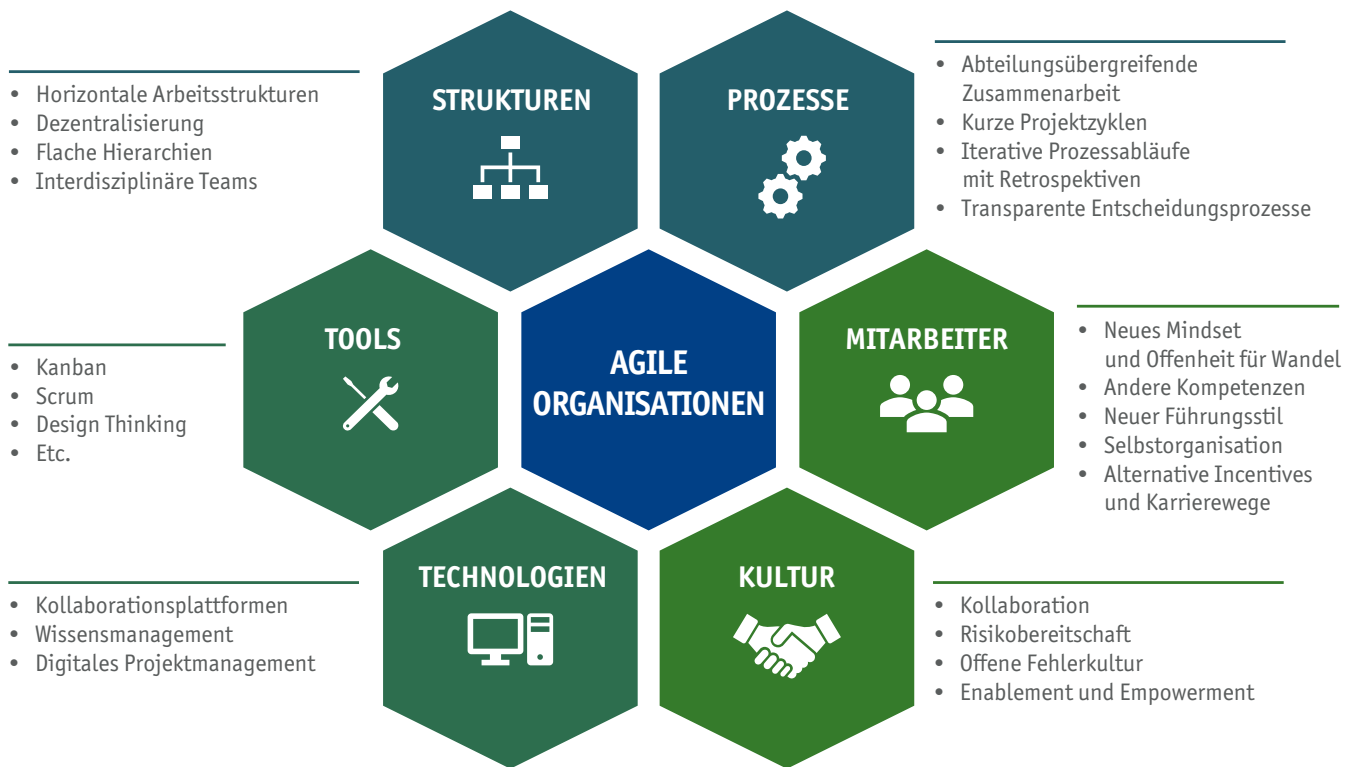
Dienstleister und Berater können die Unternehmen und die Kommunikationsabteilung durch verschiedene Dienstleistungen auf ihrem Weg zu mehr Agilität begleiten:

- ▶ Dienstleister unterstützen ihre Klienten bei einem umfassenden Transformationsprozess hin zu mehr Agilität in allen sechs dargestellten Dimensionen.
- ▶ Sie bieten spezifische Dienstleistungen für eine punktuelle agile Weiterentwicklung in vereinzelt Dimensionen an, wie z. B. Software für ein digitales Projektmanagement und ein selbstorganisiertes Arbeiten.
- ▶ Zudem können Agenturen Kommunikationsmaßnahmen mit Unternehmen nach agilen Prinzipien durchführen.

Flache Hierarchien, Experimentieren mit Prozessen oder mehr Risikobereitschaft und Fehlertoleranz sind allerdings nicht für jeden Kommunikationsbereich zielführend: „In Bereichen wie der Kapitalmarktkommunikation, in denen Kommunikationsprozesse der Regulierung unterliegen, ist Trial & Error keine Option. In anderen Bereichen aber durchaus“, betont Prof. Dr. Christopher Storck, Partner im Geschäftsbereich Tech & Transformation von Hering Schuppener.



## Die sechs Dimensionen agiler Organisationen und Abteilungen



Um die Komplexität von Agilität abzubilden, wurde von der Akademischen Gesellschaft ein Modell mit sechs Agilitäts-Dimensionen entwickelt: Strukturen & Prozesse, Mitarbeiter & Kultur, Technologie & Tools (Zerfaß et al., 2018).

### **i AUF EINEN BLICK**

- Agilität ist ein umfassender, komplexer Ansatz, der sechs verschiedene Dimensionen – Strukturen & Prozesse, Mitarbeiter & Kultur sowie Tools & Technologien – umfasst.
- Zentrales Erfolgskriterium für eine erfolgreiche Implementierung von Agilität ist das Mindset der Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Welche Maßnahmen und Dienstleistungen für die eigene Kommunikationsabteilung sinnvoll sind, hängt davon ab, ob eher eine punktuelle agile Weiterentwicklung in bestimmten Kommunikationsbereichen oder eine grundlegende Transformation der gesamten Abteilung angestrebt wird.



## 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.

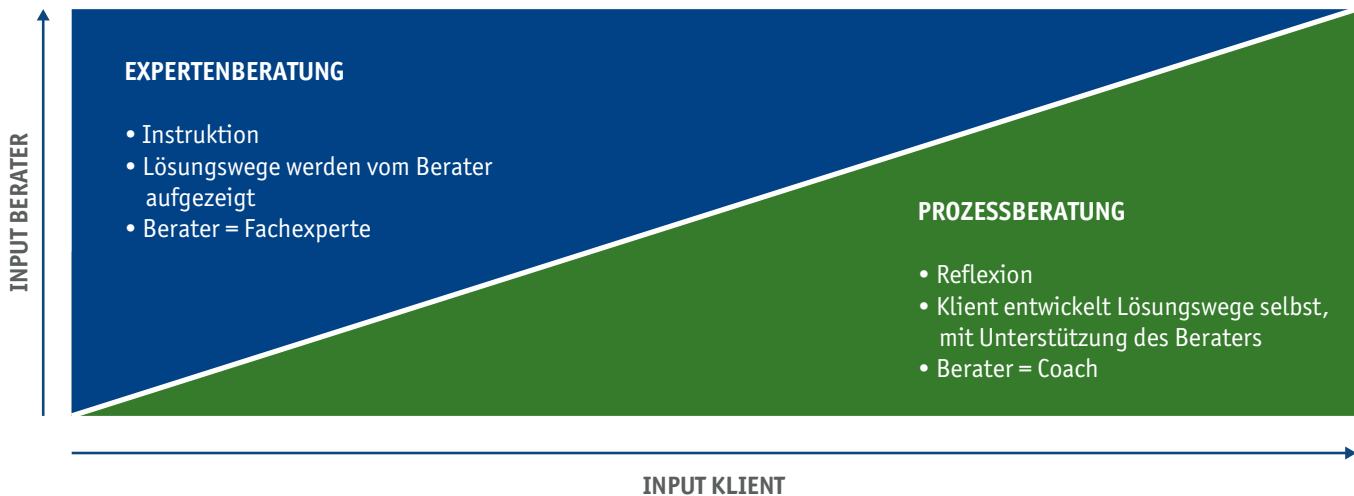
An dieser Stelle muss betont werden, dass die Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung idealtypisch ist. Die meisten Berater können auf einer Skala zwischen diesen beiden Typen eingeordnet werden. In der Praxis nehmen Kommunikations-

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.“

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 Hierarchie-

ebene vermitteln, ohne unterschiedliche Perspektiven und Positionen zu bewerten.

### Beratung auf Augenhöhe

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

### Das Unternehmen bringt ein...

- die nötigen Informationen für die Durchführung einer effektiven Beratung
- Offenheit für andere Sichtweisen und neue Ideen
- Interesse und Neugierde
- Engagement
- Selbstkritik

### Vom Berater wird verlangt...

- Lösungs- und Zielorientierung
- Selbstbewusstsein
- Ressourcenorientierung und Wirtschaftlichkeit
- Transparenz über Zusammenhänge, Erkenntnisprozesse und alle Schritte des Beratungsprozesses
- die Beachtung der Unternehmensziele und des Wertesystems des Unternehmens

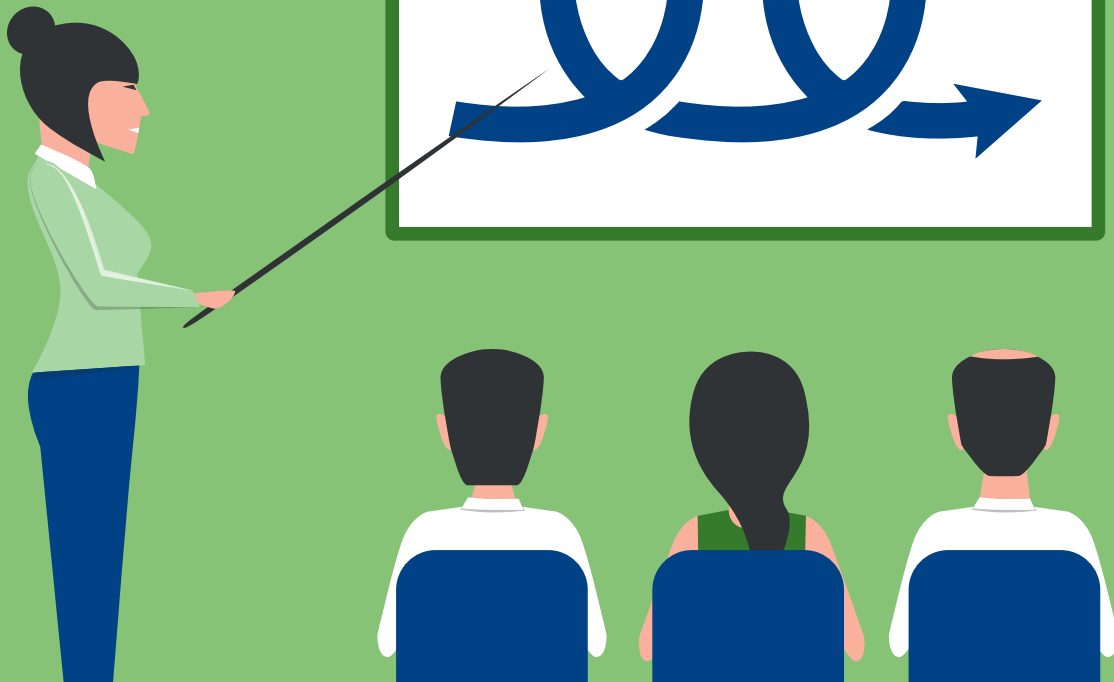
## Leitfragen für die Auswahl des passenden Beraters

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?		✓

### **i** 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.*

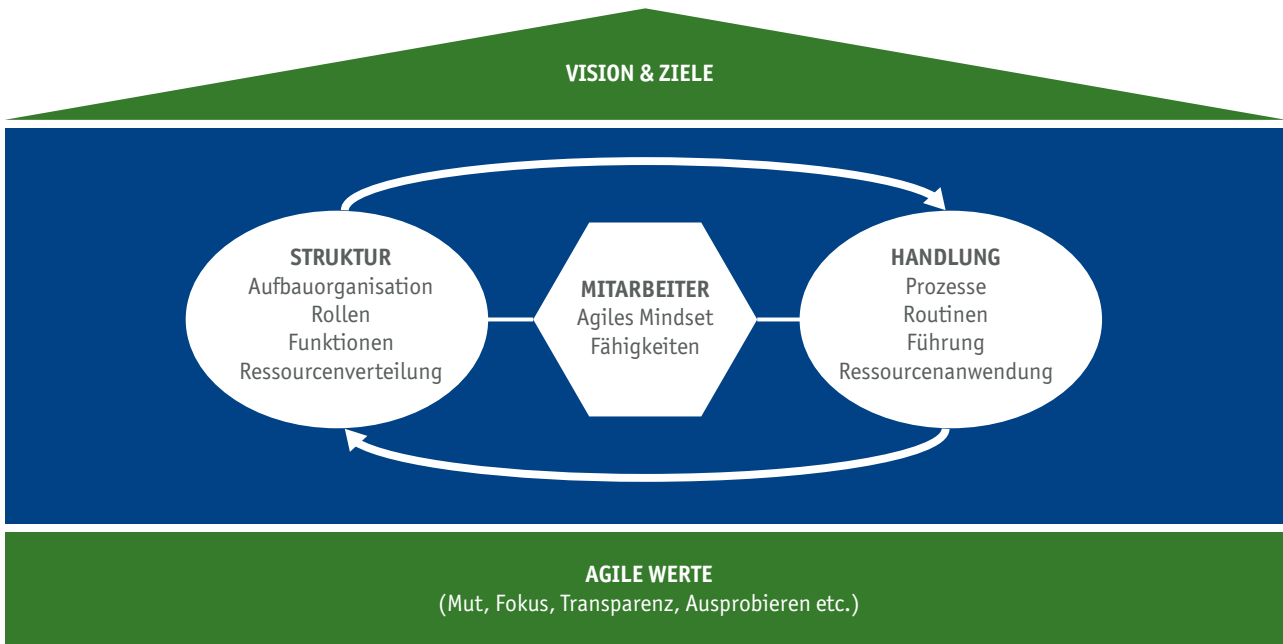
### Der Mensch im Fokus der Beratung

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

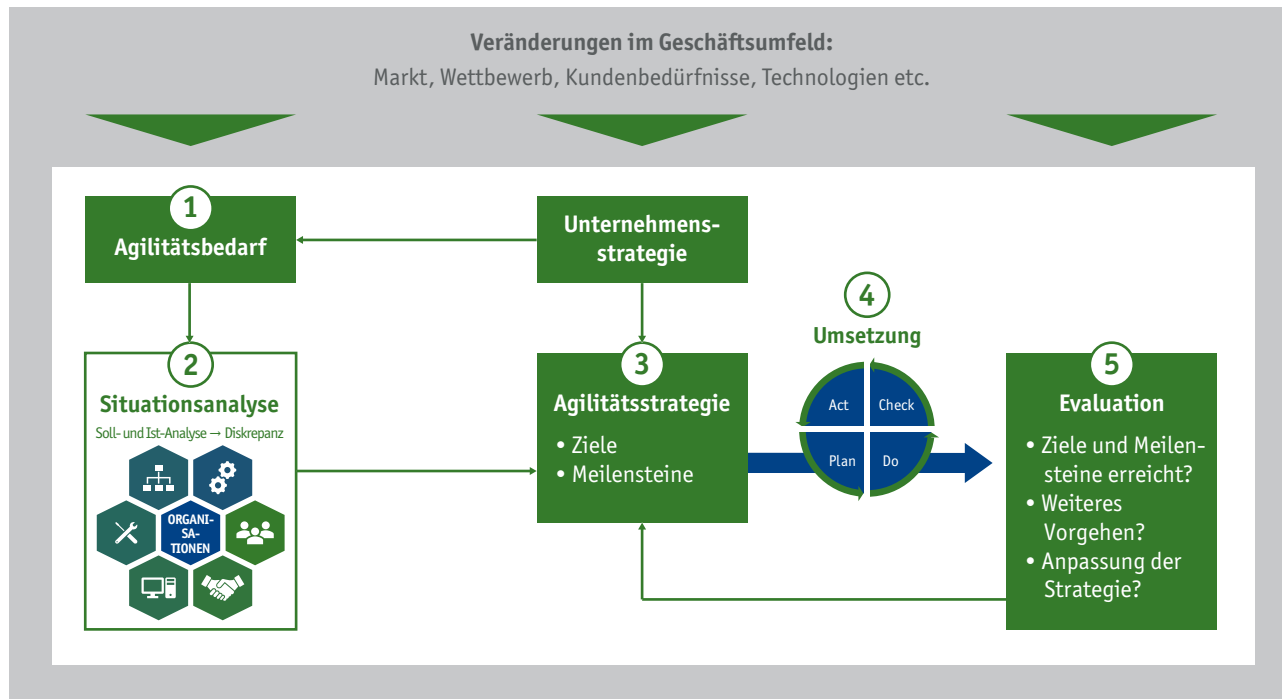
Der Bedarf an Agilität kann sich von Unternehmen zu Unternehmen, von Abteilung zu Abteilung unterscheiden. Während für eine Kommunikationsabteilung lediglich agile Substrukturen zielführend sein können, z. B. für die

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.

### 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.

### 4 Umsetzung

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

**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, Synk 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?

## i 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 Krönner, 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, Abteilungssilos 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

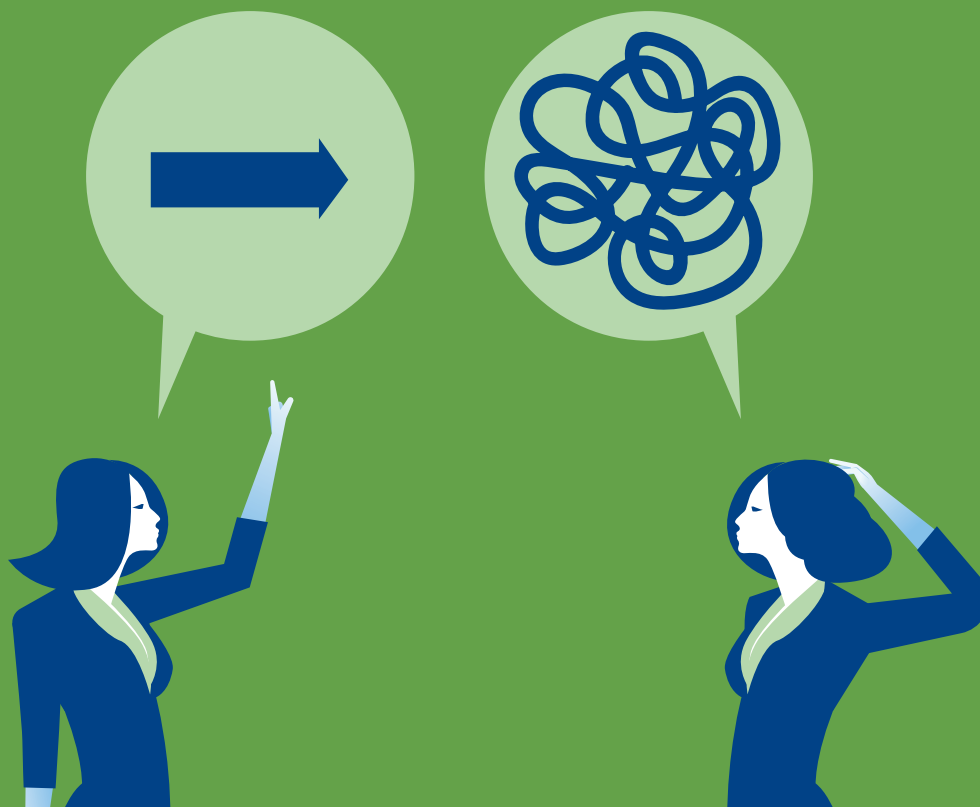
Die Berater versuchen alle betroffenen Mitarbeiter von Beginn an mitzunehmen. Die Idee für eine Veränderung wird in der Regel in einem Kick-off-Event verkündet, erklärt und diskutiert. In diesem Rahmen kann auch das neue Projektteam vorgestellt werden, in dem Berater oft gemeinsam mit Führungskräften 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.



# BERATUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

## DIE VERANTWORTUNG UND NEUE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN AGILEN ORGANISATIONEN

Agilität bedeutet für Führungskräfte anders zu führen. Sie sind mehr Coach und Berater ihres Teams als Entscheider. Diese neue Art der Führung stellt Führungskräfte vor große Herausforderungen, denn sie müssen Verantwortung an ihre Mitarbeiter abgeben und Ressourcen mit ihnen teilen. Um die neue Rolle auszufüllen, benötigen Führungskräfte zumeist Coaching von außen. Im Folgenden werden die neuen Anforderungen an Führungskräfte beschrieben und skizziert, wie externe Berater dabei unterstützen können.

### Agilitätsprobleme sind oft Führungsprobleme

Ein neues Verständnis von Führung ist zentral für die erfolgreiche Implementierung von Agilität. Doch die Erfahrung der Berater zeigt, dass viele Schwierigkeiten mit agilem Arbeiten ihre Ursachen auf der Führungsebene haben. Dazu zählen:

- ▶ Die Führung unterstützt den Transformationsprozess nicht genug bzw. einige Führungskräfte sträuben sich dagegen. „Die Befürchtung von Führungskräften ist häufig, dass sie ihres Statusbereichs beraubt werden und entbehrlich sind“, erklärt Susanne Alwart, Inhaberin von Alwart & Team.
- ▶ Die Führung leitet zwar einen Transformationsprozess hin zu mehr Agilität ein, passt sich selbst und ihren Führungsstil aber nicht im notwendigen Maße an.

- ▶ Führungskräfte überschätzen Fortschritte bei der Einführung von Agilität. Dieser Eindruck wird durch Studien von Beratungsdienstleistern empirisch belegt (siehe Infobox).

*» Aus unserer Perspektive ist die Veränderung zu mehr Agilität zu 100 Prozent Führungsaufgabe. «*

*Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer,  
WSFB-Beratergruppe Wiesbaden*

Berater setzen bei diesen Problemen an und unterstützen das Management bei den zum Erlernen eines agilen Führungsstils notwendigen Musterwechseln im Denken, Verhalten und Entscheiden.

## Agiles Führen trainieren

Agilität muss als Haltung bei den Führungskräften etabliert werden, sonst sind jegliche Agilitätsbemühungen vergeblich. Flexibilität, Mentoring und Empowerment sind dabei zentrale Fähigkeiten, die Führungskräfte im Sinne einer „dienenden Führung“, so Rouven Schirmer, Partner bei Summer&Co, erwerben sollten. Berater bzw. Coaches können sie auf diesem, nicht immer leichten Weg unterstützen: „Führungskräfte wollen gestalten. Jetzt nimmt man ihnen ein Stück weit Gestaltungsspielraum weg und fordert von ihnen, dass sie nur die Richtung aufzeigen und Orientierung geben. Sie müssen die Rahmenbedingungen für das Team schaffen und dafür Sorge tragen, dass die Teammitglieder in der Lage sind, Ziele selber zu erreichen. Das kann ein sehr

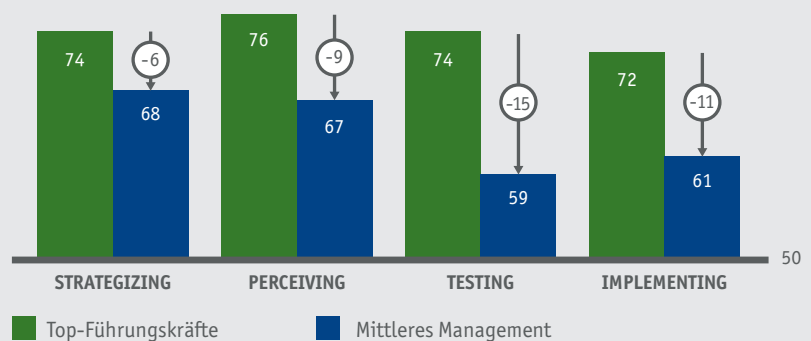
schmerzhafter Prozess sein, wenn eine Führungskraft eigentlich lieber selbst aktiv gestalten will“, berichtet Birgit Mallow, selbstständige Expertin für Organisationsentwicklung.

Die befragten Experten betonen, dass sich nicht jede Führungskraft zu einer idealtypischen, agilen Führungskraft entwickeln kann oder entwickeln soll. Insbesondere Manager, die bisher einen ausgeprägten hierarchisch-autoritären Stil gepflegt haben, sind oft nicht in der Lage oder nicht willens, agile Führungskräfte zu werden. Darüber hinaus sind einige Manager aufgrund ihrer Persönlichkeit ungeeignet. So können Coaches nur bedingt Sensibilität oder Empathie vermitteln.

## Wie agil sind Unternehmen wirklich?

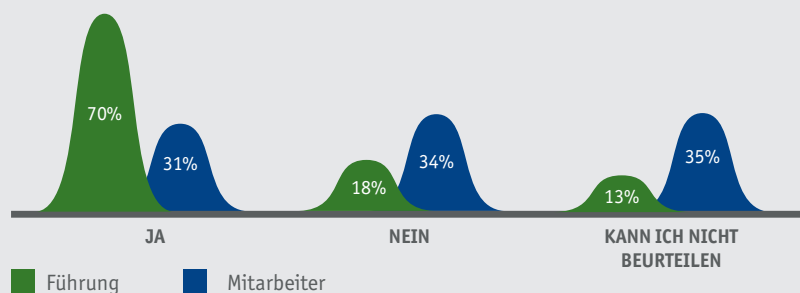
Es gibt verschiedene Studien, die zeigen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter den Grad an Agilität im eigenen Unternehmen sehr unterschiedlich bewerten. Selbst zwischen Führungsebenen gibt es Wahrnehmungsdifferenzen.

- Die Ergebnisse des *Agile Performer Index* von Olbert & Prodoehl zeigen, dass Top-Führungskräfte die Umsetzung der Agilitätsstrategie (strategizing), die Vernetzung nach innen und außen (perceiving), die Experimentier- und Innovationsfähigkeit (testing) und die Fähigkeit Veränderungen umzusetzen (implementing) höher einschätzen als das mittlere Management.



Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Führungsebenen auf einer Skala von 0 bis 100 (Olbert & Prodoehl, 2019, S. 109)

- Die Studie des Dienstleisters Haufe zeigt deutliche Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf. Demnach gaben 70 Prozent der Führungskräfte, aber nur ein Drittel der Mitarbeiter an, dass die Strukturen und Führungsmodelle im Unternehmen ausreichend agil sind.



Frage: Verfügen Sie in Ihrem Unternehmen über Strukturen und Führungsmodelle, um sich bei Bedarf schnell auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen einstellen zu können?  
Basis: Mitarbeiter n=800, Führungskräfte n=400 (Haufe, 2016)

## Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften in agilen Organisationen



### Berater als Sparringspartner

Im Tagesgeschäft erhalten Führungskräfte nur selten Feedback zu ihren Handlungen und deren Auswirkungen. Die Berater können die Rolle als Sparringspartner übernehmen. In persönlichen, intensiven Gesprächen und Schulungen vermitteln sie Fähigkeiten wie laterale Führung, Empowerment von Mitarbeitern oder Mentoring. In dieser geschützten Atmosphäre werden reale oder fiktive Führungssituationen durchgespielt, analysiert und mögliche Lösungen diskutiert.

Sparringspartner der Führungskräfte sind zumeist Berater auf einer ähnlichen Hierarchieebene. „Das Coaching der jeweiligen Führungskraft oder des Abteilungsleiters wird von unseren beiden Partnern und Geschäftsführern übernommen. Durch ihre Erfahrung und ihre Seniorität können sie den Kommunikationsleitern auf Augenhöhe begegnen“, berichtet Lena Schneider, zum Zeitpunkt des Interviews Consultant bei Lautenbach Sass.

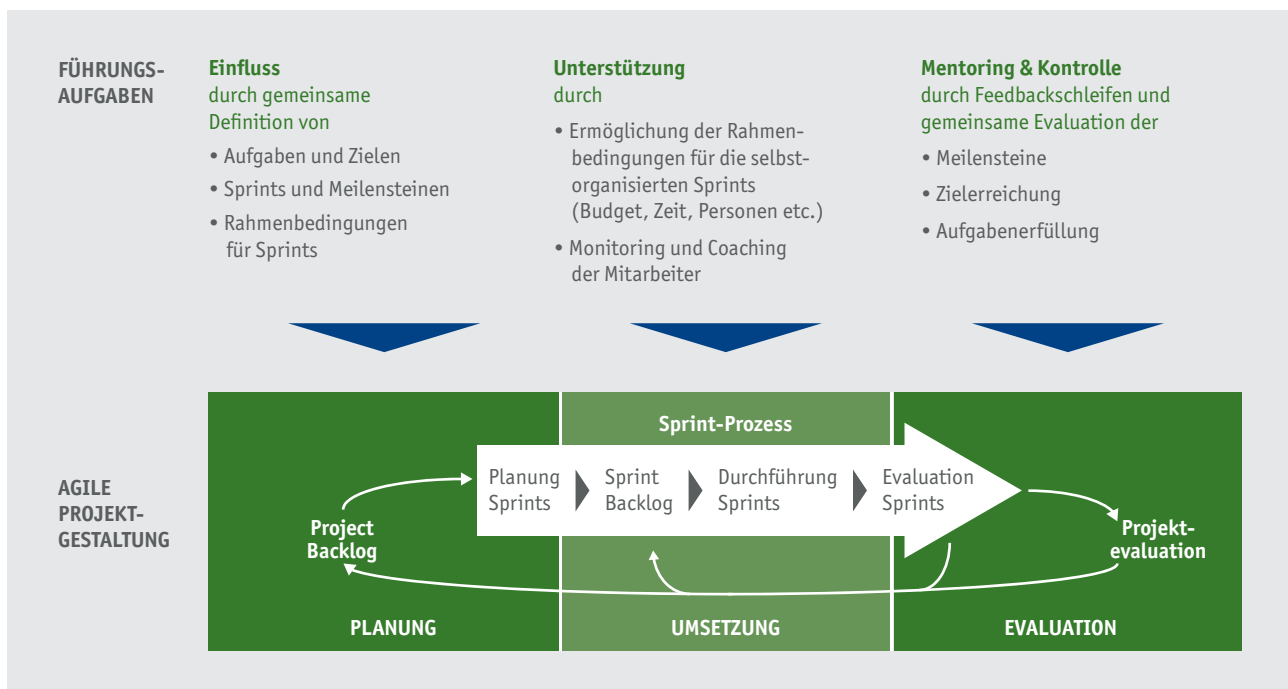
Eine Idee der Berliner Firma launchlabs sind Community-Events, bei denen Entscheidungsträger aus verschiedenen Unternehmen für einen Austausch zusammengebracht werden. „Sie stellen schnell fest, dass andere ähnliche Probleme haben. Im Austausch findet man zusammen vielleicht Lösungen auf dieser Metaebene“, schildert Dr. Simon Springmann, Managing Partner bei launchlabs.

### Laterale Führung von Projektteams

Führungskräfte müssen die neue Arbeits- und Denkweise vorleben, damit die Transformation gelingt. „Jede Führungskraft sieht das Verhalten, das sie fördert“, stellt Prof. Dr. Christopher Storck von Hering Schuppener klar. Doch wie können Führungskräfte agile Prinzipien konkret in der Projektarbeit vorleben und ihr Team agil führen? Das Agile Manifesto, ein Manifest der Entwickler des Agilitätsansatzes (Beck et al., 2019), empfiehlt vor allem eines: Empowerment. „Vertraue deinen Leuten, dass sie ihren Job gut machen werden. Und baue deine Projekte auch genau um diese motivierten Menschen“, so die Organisationsentwicklerin Judith Andresen.

Sollen Kommunikationsmaßnahmen agil geplant und durchgeführt werden, muss die Führungskraft die Rahmenbedingungen für die Projektarbeit ermöglichen, um die im sogenannten Project Backlog festgehaltenen Ziele zu erreichen. Zentral für agiles Führen ist das regelmäßige Feedback an das Team (siehe Abbildung Seite 21).

## Aufgaben und Einfluss von Führungskräften in agilen Projekten



Einfluss und Kontrolle auf das Projektteam sollten Führungskräfte nur in der Planungs- und Evaluationsphase ausüben. Während der Umsetzung nehmen Führungskräfte die Rolle von Coaches ein, die ihr Team unterstützen und die Rahmenbedingungen für die Durchführung der Projekte ermöglichen.

## Aufgaben und Einfluss von Führungskräften

### 1. Einrichten eines Project Backlogs

Die Führungskraft und das agile Projektteam verständigen sich zu Beginn des Projekts auf gemeinsame Ziele. In dieser ersten Phase besteht noch die Möglichkeit als Vorgesetzter Einfluss zu nehmen.

Im Idealfall werden neben den Projektzielen auch die Sprints sowie deren Länge und Meilensteine im Project Backlog zusammengefasst. Die Führung kann das Team auch bei der Definition der Regeln unterstützen, nach denen es zusammenarbeiten will. Die Regeln der Zusammenarbeit sollten dabei klar abgesteckt sein,

um zu verhindern, dass jeder das tut, was er will. Gleichzeitig muss es aber genügend Raum für Ideen und Spontaneität geben, um Innovationen zu ermöglichen.

*» Auf Agilität umzustellen heißt nicht, in die Führungslosigkeit zu gehen, sondern neue Formen der Führung auszuprobieren. Agilität bedeutet eine flexible und flache Organisation, aber immer noch sehr strukturiert und definitiv mit Führung. «*

*Sandra Kröner, Gesellschafterin Kröner Netzwerk*

### 2. Moderieren und Coachen während der Sprints

Während der Sprints und Iterationen sollte die Führung keine ständige Kontrolle ausüben. Die Rollenverteilung wird intern vom Team entschieden, ebenso die konkrete Planung der einzelnen Sprints. Die

Führung muss einen Überblick über die Rollen und Verantwortlichkeiten im Team behalten und die Rahmenbedingungen für die Sprints schaffen. Die Führungskraft ist in erster Linie Ansprechpartner für das Team – insbesondere während der Transformationsphase, in der sich die Mitarbeiter noch finden müssen. „Meistens sind die

Mitarbeiter von so einem aktiven Engagement in einem Veränderungsprozess ein Stück weit überfordert. Das liest man selten in der Literatur, entspricht aber der Realität“, berichtet Alexandra Groß,

Vorstandsvorsitzende der Fink & Fuchs AG. Entsprechend sollte die Führung im Falle eines Problems Konflikt- und Stressmanagement betreiben können und ihre Mitarbeiter mit Rat und Tat unterstützen.

### 3. Feedback als Kontrollinstrument

Eine Feedbackkultur und die Arbeit mit regelmäßigen Feedbackschleifen sind für eine erfolgreiche, agile Arbeit entscheidend. Daher ist das Geben von Feedback (persönlich, inhaltlich etc.) ein wesentlicher Bestandteil der Beratung der Führungskräfte, aber auch der Mitarbeiter. Nur wenn die Mitarbeiter in der Lage sind, ihr eigenes Verhalten und das Verhalten im Team mit Feedback-Methoden zu reflektieren, können sie gemeinsam wachsen und die Zusammenarbeit verbessern.

Für Führungskräfte ist Feedback das zentrale Führungsinstrument. Die kontinuierlichen Feedbackschleifen dienen dazu, die gemeinsam definierten Ziele und Meilensteine zu bewerten. Es kann auch diskutiert werden, ob die Ressourcen ausreichend sind oder ob die Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, um die Ziele zu erreichen.

## Die (fehlende) Bereitschaft für ein Empowerment

Nach den Erfahrungen von Beratern wie Prof. Dr. Alexander Güttler, geschäftsführender Partner von komm:passion, möchte nicht jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter diese Art der Führung und Projektarbeit mitgehen: „Wenn Sie mehr Partizipation wollen, müssen die Menschen daran Spaß haben. Ein Teil wird befreit explodieren, ein enormes Empowerment erfahren und die Möglichkeiten nutzen. Ein anderer Teil wird erst innerlich schreien und dann das Unternehmen irgendwann verlassen.“ Entsprechend berichteten die befragten Interviewpartner auch von Trennungen von Führungskräften, die Verantwortung nicht teilen konnten, oder von Mitarbeitern, die in agilen Strukturen nicht arbeiten wollten. „Es kann durchaus sein, dass wir uns in einem halben oder in einem Jahr in einer anderen Teamkonstellation wiederfinden. Das Spannende hieran ist die zu beobachtende Entwicklung. Solche Teams ziehen nämlich weitere Bewerber an, die genauso agil und eigenverantwortlich arbeiten wollen, wodurch sie noch performanter werden“, so Katja Ruwwe, Agile Coach & Teamcoach.

## **i** AUF EINEN BLICK

- Führungskräfte sind eine wichtige Zielgruppe, um eine agile Transformation erfolgreich zu bewältigen. Sie müssen mit dem richtigen Mindset als Vorbild vorweg gehen.
  - Agil zu führen bedeutet, Mitarbeitern Verantwortung und Handlungsspielräume zu geben – nach dem Motto: Vertraue deinen Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich hierfür Eigenschaften und Fähigkeiten aneignen wie Flexibilität, Mentoring und Empowerment von Mitarbeitern. Dienstleister bieten dafür spezielle Coachings an.
- Nur wenn Führungskräfte selber agil führen und Agilität vorleben, kann der Transformationsprozess gelingen.
- Die Rolle der Führungskräfte fokussiert sich darauf, gemeinsam mit den Mitarbeitern zu Projektbeginn Ziele und Rahmenbedingungen zu definieren. In der Folge muss die Führungskraft die Rahmenbedingungen für das Team zur Zielerreichung schaffen und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Einfluss kann vor allem zu Beginn bei der Projektplanung und bei den Evaluationen geübt werden.

# CASE STUDY: DIE BERATUNG VON B. BRAUN MELSUNGEN DURCH THEDIVE

## EIN BEST-PRACTICE-BEISPIEL, WIE BERATER UND UNTERNEHMEN DIE AGILE TRANSFORMATION GEMEINSAM GEMEISTERT HABEN

Die Beratung der B. Braun Melsungen AG durch den Dienstleister TheDive ist ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Transformationsprozess hin zu mehr Agilität. Für die Fallstudie wurden zwei beteiligte Berater von TheDive und fünf Mitarbeiter von B. Braun zu ihrer Wahrnehmung der Beratungsbeziehung befragt. Der Fokus der Case Study liegt auf dem ersten Jahr des Transformationsprozesses, welches von den Befragten als die herausforderndste und erfolgskritischste Zeit beschrieben wurde.

### B | BRAUN

B. Braun ist einer der weltweit führenden Hersteller von Medizintechnik- und Pharma-Produkten sowie Pharma-Dienstleistungen mit Sitz in Melsungen. Das Unternehmen in Familienbesitz hat Tochtergesellschaften in 64 Ländern und beschäftigt mehr als 64.000 Mitarbeiter. Der Umsatz 2019 betrug 7,47 Milliarden Euro.



**Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf**  
Senior Vice President Corporate Communications und Corporate Human Resources



**Anna Stöber**  
Managerin Personal- und Organisationsentwicklung (zum Zeitpunkt des Interviews)



**Dr. Wolfgang Koller**  
Senior Project Manager



**Melanie Reis**  
Brand Project Managerin Corporate Communications



**Franziska Hentschke**  
Leiterin Media Relations (zum Zeitpunkt des Interviews)\*



**TheDive** ist ein auf organisationale Transformationen spezialisierter Dienstleister und berät mit einem systemisch-integralen Ansatz Unternehmen in puncto Selbstorganisation, Agilität und laterale Führung. Mit The Loop Approach hat TheDive ein Framework entwickelt, um Organisationen von innen heraus zu transformieren.



**Dr. Simon Berkler**  
Founding Partner



**Christian Fust**  
Organisationsberater und Coach

\*Copyright: DB AG/Castagnola

## Tasks & Teams – die neue agile Organisation von B. Braun

Seit 2017 etabliert B. Braun eine selbstorganisierte, agile Form der Zusammenarbeit. Wie in der Communication Insights #5 „Fast and Flexible“ (Zerfass et al., 2018) ausgeführt wurde, wird in dem Konzept **Tasks & Teams** die Zusammenarbeit nicht durch Hierarchien, sondern durch Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten bestimmt. (Mehr dazu im Buch von Große & Tillmanns-Estorf, 2018 – siehe Lesetipps Seite 40) Die Arbeit wird in sogenannten Kreisen organisiert. Ziel ist es, dass geeignete Teams sich für spezifische Aufgaben in diesen Kreisen zusammenfinden, unabhängig von funktionalen Silos. Die beiden Bereiche Corporate Communications (CC) und Corporate Human Resources (CHR) wurden Pilotprojekte auf dem Weg zur agilen Organisation bei B. Braun.

## Der Beratungs- und Transformationsprozess

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Tasks & Teams wurde B. Braun von dem Beratungsunternehmen TheDive unterstützt. Die vorliegende Fallstudie untersucht die Rolle des Dienstleisters TheDive bei der Umsetzung von Tasks & Teams und kombiniert dabei zwei Perspektiven:

- 1 Wie nimmt TheDive als Dienstleister den Transformationsprozess wahr? Hierzu wurden zwei Tiefeninterviews mit den beteiligten Beratern geführt.
- 2 Wie schätzt B. Braun die Beratertätigkeiten ein? Hierzu fanden fünf Tiefeninterviews mit beteiligten Mitarbeitern in den Bereichen CC und CHR statt.



## 1. AUFTRAGSKLÄRUNG (Dezember 2016 – Februar 2017)



Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf, Leiterin der Abteilung Corporate Communications und Corporate Human Resources, sah einen **Bedarf für flexiblere Formen der Zusammenarbeit** und wollte die alten Strukturen in ihren beiden Bereichen „sprengen“. Sie hatte das Gefühl, dass die Bereiche mit der bestehenden hierarchischen Struktur nicht zukunftsfähig waren. Den Eindruck teilte auch der federführende Berater Dr. Simon Berkler von TheDive: „Es gab eine nur eingeschränkt offene und transparente Kommunikationskultur, insbesondere wenn die Führungskräfte im Raum waren. Und das ist ein Zeichen von sehr hierarchischem Denken.“ Nach dem informellen Kennenlerngespräch im Dezember 2016 fand im Februar 2017 die Auftragsklärung statt. „Unsere allgemeinen **Ziele** waren: kulturelle Veränderung, mehr selbstbestimmtes Arbeiten, mehr Verantwortung und Entscheidungsfreiheit

für die Mitarbeiter und eine neue Form von Führung“, erklärt Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf.

Für Anna Stöber, damalige Managerin der Personal- und Organisationsentwicklung, war eine reine Expertenberatung nicht zielführend für die Entwicklung und Umsetzung von Tasks & Teams: „Wir brauchten nicht nur Fachberatung. Wir brauchten eine **systemische Begleitung** und die Möglichkeit für viel Partizipation.“

Mit TheDive wurde ein Rahmenvertrag mit festgeschriebenem Maximalbudget geschlossen. „Wir haben das Budget nach Bedarf abgerufen. Es war klar, dass ein Sprint die Summe X kostet, ein zweitägiger Workshop die Summe Y und eine Sprechstunde die Summe Z. Das hat gut funktioniert und war sehr transparent“, ergänzt Dr. Tillmanns-Estorf.



## 2. BEGINN DER RESTRUKTURIERUNG (Februar bis Dezember 2017)



### Situationsanalyse und Planung

Die von allen Befragten als schwierigste Phase des ganzen Prozesses beschriebene Einführung von Tasks & Teams im ersten Jahr begann zunächst mit einer **Analyse des agilen Reifegrads** der beiden Bereiche CC und CHR. Die drei beteiligten Berater von TheDive führten unter der Leitung von Dr. Berkler intensive Gespräche mit Dr. Tillmanns-Estorf sowie vertrauliche Interviews mit neun Führungskräften aus den Bereichen CC und CHR. Durch diese Gespräche und mittels einer Analyse von Dokumenten zur Ablauf- und Aufbauorganisation verschafften sich die Berater einen Eindruck über die Unternehmenskultur, über die wahrgenommene Dringlichkeit für Veränderungen im Unternehmen sowie über die Offenheit für eine Transformation hin zu mehr Selbstorganisation.

Eine konkrete Strategie mit messbaren Outcomes wurde nicht formuliert. Es wurde stattdessen ein Zielkorridor abgesteckt. Die Beteiligten ließen sich somit bewusst auf einen **„offenen und auch von Unsicherheit geprägten Prozess ein“**, so Anna Stöber.

### Umsetzung

Die Umsetzung begann mit einem **Kick-Off-Workshop** – einer halbtägigen Einführungsveranstaltung, zu der alle Mitarbeiter der beiden Abteilungen CC und CHR eingeladen waren. Die Berater skizzierten, wie selbstorganisiertes, agiles Arbeiten aussieht. Sie führten vor den Mitarbeitern ein Interview mit der Leiterin Dr. Tillmanns-Estorf, um ihnen möglichst viel von ihren Vorstellungen zu verdeutlichen. Im März 2017 führten die Berater weitere, knapp zweitägige Kick-Offs jeweils mit CC und CHR durch.

Im ersten Jahr fanden insgesamt sechs Workshops statt. In den ersten Treffen, die in kurzen Abständen angesetzt waren, wurden von den Beratern **Grundbegriffe vermittelt**, um eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Sie erläuterten **Grundlagen der Selbstorganisation**, z. B. den Sinn und Zweck eines Kanbanboards oder wie sich Mitarbeiter in Kreisen zusammenfinden.

Anschließend führte TheDive fünf sogenannte **Metakreise** ein. Jeder Kreis sollte ein Thema des Veränderungsprozesses bearbeiten. Der Metakreis Koordination sollte beispielsweise eine transparente Form der Aufgabenkoordination und Prozessdurchführung entwickeln. „Diese Metakreise sollten sicherstellen, dass sich Tasks & Teams an unsere Bereiche angepasst entwickeln konnte“, erklärt Dr. Wolfgang Koller, damaliges Mitglied im Metakreis Transformation. „Dieser Kreis sollte im Wesentlichen Gesamtbegleiter der Transformation hin zu Tasks & Teams sein. Er war ein Resonanzboden, der die Stimmung der Mitarbeiter aufnahm. Aber er war auch Sprachrohr, d. h. Ansprechpartner für die Mitarbeiter bei Fragen zum Prozess.“ Bei dem Konzept der Metakreise zeigte

sich ganz klar die systemische Prozessberatung. „Die Mitarbeiter haben die einzelnen Elemente des Agilitätskonzepts aufgegriffen und das Thema Tasks & Teams immer mehr mit Inhalt gefüllt“, erläutert Dr. Simon Berkler von TheDive.

Im zweiten Schritt wurden **Fachkreise** gebildet, um spezifische Aufgaben agil zu bearbeiten. Die Mitarbeiter sollten möglichst schnell das selbstorganisierte und agile Arbeiten üben – zunächst in Workshops und später in ihrem Arbeitsalltag. Mit jedem der drei Workshops, die in der zweiten Jahreshälfte mit ca. vierwöchigem Abstand abgehalten wurden, wurden weitere Teile des Agilitätskonzepts eingebracht, wie ein Rollenkonzept oder Entscheidungsprinzipien. In den halb- bis ganztägigen Workshops kreierten die Berater geschützte Lernräume, in denen auch Unsicherheiten und Ängste geteilt werden konnten. „Es gab Phasen von Frustration, wo die Mitarbeiter schnell in ihre alte Art und Weise zurückgefallen sind. Wir haben sie ermahnt, sich streng an unsere Vorgaben zu halten. Dann gab es Erfahrungen, die man als Durchbruch bezeichnen könnte. Im darauffolgenden Workshop sagte eine Gruppe, es sei unglaublich, was für ein Tempo sie jetzt hätten und wie viel mehr Spaß das machen würde. Das hat wiederum andere inspiriert“, erinnert sich Christian Fust von TheDive.

### Evaluation

Die Berater führten im vierten Workshop ein **Reifegradmodell für die Kreisentwicklung** ein und evaluierten in jedem weiteren Workshop die Entwicklung aller bestehenden Kreise. Die konkreten Zwischenevaluationen sind aus Sicht der Berater für eine agile Transformation erfolgsrelevant, weil sie Orientierung geben (Wo stehen wir gerade?), Hürden aufzeigen (Was steht der Weiterentwicklung aktuell im Weg?) und gleichzeitig auf die Anwendung des Gelernten fokussieren (Nutzen wir konsequent die Tools und Ideen, die wir bereits entwickelt haben?). Zentrales Instrument für die Evaluationen war eine kontinuierliche Abfrage unter Mitarbeitern, wie groß der Widerstand gegenüber dem jeweiligen Prozess auf einer Skala von 1 bis 10 ist. „Unsere Hauptbeschäftigung als Metakreis Transformation war sowohl die Durchführung regelmäßiger quantitativer als auch qualitativer Umfragen, um vor jedem Workshop ein Stimmungsbild zu bekommen“, beschreibt Dr. Wolfgang Koller von B. Braun seine Rolle.

### Der iterative Transformationsprozess

Bis zur Formulierung einer Art von Verfassung, in der die grundsätzlichen Regeln und Prozesse festgehalten sind, wurde

Tasks & Teams **iterativ weiterentwickelt und nach den Prinzipien der Prozessberatung umgesetzt**. Die Berater evaluierten gemeinsam mit den Mitarbeitern die Fortschritte, um dann die mehrwöchigen Sprints bis zum nächsten Workshop zu planen. Dabei wussten weder die Mitarbeiter noch die Berater immer genau, was als Nächstes kommen würde. „Mein größtes Learning in dem Prozess war, diese Unsicherheit als Teil des Beratungsprozesses zu akzeptieren“, bestätigt Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf.

Ein Hilfsmittel für die iterative Arbeit war ein Transformation Board mit einem Backlog-Prinzip. Dort hielten die Berater den neuesten Stand aus den Workshops und die Impulse für den nächsten Sprint fest. Auf einem weiteren Transformation Board waren die einzelnen Metakreise aufgeführt und wurden entsprechend ihres agilen Reifegrads positioniert. Die Berater dokumentierten im Backlog auch identifizierte Spannungen bezogen auf Tasks & Teams oder zwischenmenschliche Konflikte und arbeiteten diese nacheinander mit den dafür nötigen Methoden ab.

### 3. EVALUATION UND NACHJUSTIERUNG (Dezember 2017 bis März 2019)



Die dritte Phase nach dem herausfordernden ersten Jahr begann mit einem Workshop im Dezember 2017, in dem eine **dezidierte Evaluation der Kreisarbeit** vorgestellt wurde. Jeder Kreis musste eine Zwischenevaluation vornehmen und die Ergebnisse den Kollegen vorstellen. Laut der befragten Mitarbeiter von B. Braun war insbesondere in diesem Workshop der Durchbruch zu spüren, weil sie mehr Transparenz und Kommunikation in ihrem Arbeitsalltag wahrnahmen. Welche Beratung die Abteilungen weiterhin benötigten, entschied die Mitarbeiter selbst: „Selbstorganisation bedeutete, dass die Mitarbeiter selbst die Verantwortung übernahmen und entscheiden mussten“, erklärt Christian Fust.

Die Evaluation zeigte, dass die Mitarbeiter Kollegen brauchten, die sie im selbstorganisierten Arbeitsalltag unterstützen konnten. Deswegen wurden jeweils acht Mitarbeiter aus CC und CHR zu **Meeting-Piloten und Prozesslotsen** weiterqualifiziert. Die Meeting-Piloten moderieren Meetings mit unterschiedlichen Methoden und Tools. Sie setzen den Rahmen, helfen Ziele zu definieren und moderieren die Treffen nach engen Zeitvorgaben. Die Prozesslotsen absolvierten zusätzlich zur Ausbildung zum Meeting-Piloten eine Weiterbildung, um Mitarbeiter bei der Selbstorganisation zu unterstützen. Die Prozesslotsen lösten den ursprünglichen Metakreis Transformation ab und unterstützen nun gemeinsam mit den Meeting-Piloten auch andere Fachbereiche des Unternehmens.

### 4. AUFLÖSUNG DER HYBRIDSTRUKTUR (ab April 2019)



Die vierte Phase begann im April 2019 mit einer **weiteren großen Evaluation** des Transformationsprozesses mit allen Beteiligten in Form eines zweitägigen Review-Workshops. Mit einer Tandem-Moderation bestehend aus den ausgebildeten Prozesslotsen und den Beratern diskutierten die Beteiligten, wie das immer noch bestehende Hybrid-Modell bei B. Braun weiter aufgelöst werden kann. Restbestände an klassischer Führung und an Personen gekoppelte Führungsrollen bestehen nach wie vor, d. h. hierarchische Strukturen sind im Hintergrund weiterhin existent. Gleichwohl hat

B. Braun enorm an agiler Reife gewonnen. Aktuell sind weitere Workshops speziell für Führungskräfte hinzugekommen, um führungsbezogene Themen besser reflektieren zu können: „Ich möchte die Führungskräfte in ihrer neuen Rolle stärken. Führungskräfte sollen erkennen, welche Potenziale Mitarbeiter haben, was sie brauchen und sie als Coach unterstützen“, berichtet Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf. Ebenso sollen innerhalb des Konzepts Tasks & Teams Lösungen für die HR-Fragen der weiteren Entwicklungswege für Mitarbeiter, Karrierechancen und Gehaltserhöhungen entwickelt werden.

## Zwischenbilanz des Transformationsprozesses

Das bisherige Fazit zur Umsetzung von Tasks & Teams aller befragten Beteiligten fällt positiv aus. Mit Unterstützung von TheDive haben es die Bereiche CC und CHR geschafft, ein für sich passendes Konzept von Agilität zu entwickeln und zu implementieren. Was die Mitarbeiter im Nachhinein anders machen würden, wären vor allem zwei Dinge: Die Ausbildung von Meeting-Piloten und Prozesslotsen bereits zu Beginn des Transformationsprozesses anzusetzen sowie das Thema Führung und Selbstorganisation frühzeitig in den Prozess einzubringen und zu diskutieren.

## Die Rolle von TheDive

Die Bedeutung von TheDive als reflektierende, neutrale Instanz im Beratungsprozess wird in dieser Fallstudie deutlich. Beispielsweise wirkten die Berater der Vorstellung einiger Führungskräfte entgegen, dass Tasks & Teams top-down eingeführt werden kann. Ebenso kam den Beratern die wichtige Aufgabe zu, für Transparenz im Prozess zu sorgen und sicherzustellen, dass relevante Informationen alle

Mitarbeiter – und nicht nur die Führungskräfte – erreichen. Entsprechend haben die Berater ihre Eindrücke in den Workshops auf eine „wertschätzende, aber auch klare Art und Weise zurückgespiegelt“, so Dr. Simon Berkler. Beratungssituationen wurden von TheDive in der Regel als Tandem durchgeführt, u. a. auch damit sich die beiden Berater vor den anwesenden Mitarbeitern darüber austauschen konnten, was sie gerade wahrgenommen haben. „Wir führen ein ehrliches Gespräch vor den Mitarbeitern und zensieren uns nicht. Wenn wir Fragen haben, wie zum Beispiel ‚Ist die Führung gerade stark genug in dem Prozess involviert?‘, dann werden wir darüber reden müssen.“

TheDive setzte einen Rahmen für den Transformationsprozess, in dem die Mitarbeiter von B. Braun ihr eigenes Konzept einer agilen Abteilung entwickeln konnten. Bei Bedarf geben die Berater auch weiterhin ihren Experteninput: „TheDive ist immer noch ein Wissensvermittler, gerade auch für die Prozesslotsen. Sie werden Begleiter bleiben, weil wir uns weiterentwickeln wollen. Diese Supervision und Sparringspartner-Rolle von TheDive sind wichtig“, bestätigt Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf.



» Es braucht externe Experten, die die richtigen Impulse setzen. «

### DR. SIMON BERKLER

Founding Partner, TheDive

Simon Berkler ist Experte für Transformation und organisationale Innovation. 2015 hat er die Transformationsberatung TheDive mitgegründet. Zuvor war er in unterschiedlichen Rollen in der Strategieberatung mit einem Schwerpunkt im Bereich Markenführung tätig. Er ist Associate des Impact Hub Berlin sowie Co-Founder von B Corp in Deutschland.

### Wie sehen Sie den Beitrag von TheDive zum Erfolg von Tasks & Teams - der neuen agilen Struktur bei B. Braun?

*Als Prozessbegleiter waren wir vor allem verantwortlich für ein gutes Co-Design der Gesamtarchitektur und eine stetige Anpassung auf dem Weg zu mehr Agilität. Da B. Braun vorher noch nicht allzu viel Erfahrung mit iterativen und agilen Prozessen hatte, war es unsere Aufgabe, Vertrauen in einem unsicheren Umfeld aufzubauen und in unserer Rolle als Moderatoren diese Vertrauensräume zu halten. Daneben hatten wir eine Rolle als Trainer und Inputgeber. Es gab im Gesamtprozess immer wieder auch eine fachliche Weiterentwicklung mit Blick auf agile Arbeitsweisen, rollenbasiertes Arbeiten, Selbstorganisation etc.*

### Meist wird die Bedeutung des Mindsets der Mitarbeiter für eine funktionierende Agilität betont. Wie haben Sie das Mindset der Mitarbeiter von B. Braun verändert?

*Es bringt nicht viel, ständig über ein neues Mindset zu reden, denn eine echte Veränderung klappt nur aus dem Inneren heraus, wenn die Mitarbeiter die neuen Werte tatsächlich leben. Wir gehen dabei so vor, dass wir neue Gewohnheiten ausprägen. Das hat sehr viel mit neuen Prozessen, mit neuen Arbeitsweisen und mit neuem Handwerkszeug zu tun. Diese Methoden und Arbeitsweisen sind so gestaltet, dass sie mit dem älteren Mindset nicht sinnvoll bedient werden können. Auf diese Art und Weise entwickelt sich das neue Mindset implizit mit.*

**Insbesondere für introvertierte Mitarbeiter scheint das Modell Tasks & Teams oder Agilität allgemein eine Herausforderung zu sein. Mitarbeiter müssen aus sich herausgehen, die Initiative ergreifen und führende Rollen einnehmen. Wie sind Sie solchen Unsicherheiten begegnet?**

*Der Sprintprozess war das Rückgrat der Transformation. Diesen haben wir mit Maßnahmen, wie Coachings, Trainings und Qualifikationen flankiert. Wir haben z. B. Maßnahmen im Bereich Führungskräfteentwicklung durchgeführt, Meeting-Piloten und Prozesslotsen ausgebildet. Es ging nicht darum, uns als Berater unentbehrlich zu machen, sondern die Lösungskompetenzen im System zu stärken. Die Lotsen haben das Handwerkszeug erworben, um z. B. Einzelgespräche zur Reflexion zu führen und kollegiale Beratungsformate durchzuführen. In diesen Formaten können die Kollegen eigene Sorgen und Anliegen einbringen, um ein Feedback von ein, zwei, drei Kollegen zu bekommen. Es braucht immer ein System von Checks and Balances, damit keine Vorurteile entstehen und plötzlich nur noch die Extrovertierten in einem solchen System erfolgreich sind und die Introvertierten unter Wasser geraten.*

**Was sind die Erfolgsfaktoren für so einen Veränderungsprozess?**

*Es braucht generell eine Art von Unsicherheitskompetenz und ein Vertrauen, sich in diese Prozesse hineinzubegeben. In einem iterativen Prozess kann das Zielbild nicht klar beschrieben werden. Deswegen braucht es eine Art Prozessgeländer, an dem sich Mitarbeiter festhalten können. Mit Tasks & Teams haben beide Seiten zusammen einen guten Prozess entworfen und dessen*

*Ablauf deutlich gemacht. Außerdem braucht es natürlich über alle Ebenen hinweg Führung mit einer Offenheit, sich überhaupt in diesen Prozess zu begeben. Diese muss außerdem offen für eine prinzipielle Neuorganisation von Führung sein. Schließlich braucht es Bühnen und Plattformen, wo ein ständiger, kontinuierlicher Austausch stattfinden kann und wo Anliegen, Sorgen und Nöte besprochen werden können.*

**Was haben Sie aus dem Projekt mitgenommen, das auch für andere Unternehmen wichtig sein könnte?**

*Viele Organisationen sind in der Situation, dass sie sagen: „Die Umwelt um uns herum wird immer unsicherer, immer komplexer; es gibt ständige Wechselwirkungen, die gar nicht vorhersehbar sind. Gleichzeitig haben wir ein Organisationssystem, was aus der Zeit der industriellen Revolution stammt. Es ist nicht mehr responsiv genug, um darauf Antworten zu geben.“ Wir lernen hier natürlich auch aus den Beratungsprozessen, die wir in den letzten Jahren begleitet haben. Auf Basis dieser Erfahrungen haben wir mittlerweile mit The Loop Approach eine Art Framework für uns entwickelt. Soweit waren wir damals, als wir mit B. Braun gestartet sind, noch nicht. Deswegen haben wir das Framework in diesem Fall noch nicht angewendet. Mittlerweile haben wir festgestellt, dass sich bestimmte Muster in diesen Transformationsprozessen organisationsübergreifend wiederholen. Diese Prozesse gelingen leichter, wenn man ein bisschen mehr Orientierung gibt. Insofern arbeiten wir mittlerweile deutlich stärker mit diesem Framework, in dem auch Beratungsanteile von Tasks & Teams enthalten sind.*

## **i AUF EINEN BLICK**

- TheDive war als Prozessberater bei B. Braun involviert, damit Mitarbeiter das Konzept Tasks & Teams entsprechend ihrer Bedürfnisse und passend zur Unternehmenskultur selbst entwickeln konnten. Gleichzeitig sind auch Elemente einer Expertenberatung zu erkennen, z. B. bei der Vermittlung der Grundlagen selbstorganisierter Zusammenarbeit und der Ausbildung von Meeting-Piloten und Prozesslotsen.
- Der Transformationsprozess wurde durch kontinuierliche Evaluationen strukturiert, z. B. in Form von Mitarbeiterbefragungen. Gerade am Anfang waren Unsicherheiten und auch Ängste spürbar, bis die Mitarbeiter einen Durchbruch und den Mehrwert von Tasks & Teams erkannten.
- Zum Zeitpunkt des Interviews bestand eine Art Hybridstruktur bei B. Braun, in der Agilität in Form der Kreisstrukturen zur Routine geworden ist. Hierarchische Strukturen waren im Hintergrund noch existent. Die weiteren Bemühungen zielen darauf ab, diese Hybridstruktur weiter aufzulösen.
- Mit der Umsetzung von Tasks & Teams in den Bereichen CC und CHR hat B. Braun Leuchttürme im Unternehmen geschaffen. „Der Erfolg strahlt auch in andere Fachbereiche aus, mit denen CC und CHR zusammenarbeiten. Die anderen Bereiche bekunden Interesse an dem Konzept.“ (Anna Stöber, B. Braun)



## TOOLS, METHODEN UND TECHNOLOGIEN DIENSTLEISTER BIETEN SPEZIFISCHE ALS BAUSTEINE FÜR MEHR AGILITÄT

Dienstleister bieten nicht nur Beratungsleistungen für eine agile Transformation an, sondern entwickeln vielfach auch Tools, Methoden und Technologien, die die Agilitätsbemühungen der Unternehmen unterstützen. Einige setzen bei der räumlichen oder technischen Infrastruktur an, damit sich Mitarbeiter einfacher vernetzen können. Andere bieten Weiterbildungen zu agilen Methoden. Das mehrfach ausgezeichnete Start-up Tandemploy, das in einer Fallstudie vorgestellt wird, bietet eine Software, mittels derer sich Mitarbeiter in selbst-organisierten, interdisziplinären Teams für ein Projekt, einen Job oder ein Mentoring zusammenfinden können.

### Agile Dienstleistungen nach dem Baukastenprinzip

Dienstleister bieten spezifische Services an, die auf verschiedene Aspekte von Agilität abzielen. Eine Auswahl dieser Dienstleistungen wird im Folgenden beispielhaft vorgestellt. Sie können jeweils ein Baustein sein, mit dem sich Unternehmen eigene agile Strukturen und Prozesse aufbauen können.

#### Flexible Arbeitsumgebungen und Bürokonzepte

Agile Arbeitsumgebungen und Bürokonzepte ermöglichen flexible Lösungen für die Zusammenarbeit agiler Projektteams, die unter Begriffen wie **Flexible Office** oder **Desksharing** bekannt sind.

Sie unterstützen Abteilungen dabei, die neuen agilen Strukturen und Prozesse mit Leben zu füllen und einfacher umzusetzen. Mitarbeiter können in einer solchen räumlichen Infrastruktur flexibel zusammenarbeiten, wodurch der kreative Austausch und die Projektarbeit gefördert werden. Die Konzepte beinhalten meist auch Ruhezeiten für konzentriertes Arbeiten. Teilweise sind auch Büromöbel und Arbeitsmaterialien Teil der Dienstleistung. Der im Rahmen dieses Forschungsprojekts interviewte Dienstleister launchlabs bietet u. a. Design-Thinking-Möbel an. Das sind mobile Stehtische, Regale und Tribünen, die ein agiles Arbeiten in verschiedenen Set-ups ermöglichen.

## Agile Methoden

Mittlerweile gibt es zahlreiche Dienstleister, die agile Methoden wie **Kanban, Scrum oder Design Thinking** unterrichten. Dabei vermitteln sie die Prinzipien des agilen Projektmanagements mit kurzen Arbeitszyklen, routinemäßigen Feedbackschleifen und selbstorganisiertem Arbeiten (für eine ausführliche Beschreibung agiler Methoden siehe Communication Insights #5 „Fast and Flexible“; Zeffass et al., 2018). Teilweise werden auch nur einzelne Elemente dieser Methoden geübt, um z. B. eine Feedbackkultur zu etablieren. Ebenso werden auch selbstorganisierte Lernformen vermittelt, wie z. B. **Working Out Loud** – eine Methode, die u. a. von Bosch und Daimler praktiziert wird. Dabei finden sich Kleingruppen selbstorganisiert in der Regel wöchentlich über einen Zeitraum von zwölf Wochen in Kreisen zusammen. Die Mitglieder definieren eigene Ziele und machen ihre Arbeit in Form von wöchentlichen Übungen für alle Teilnehmer transparent.

## Kompetenztraining

Dienstleister bieten **zertifizierte Fort- und Weiterbildungen** für einzelne Mitarbeiter an. Bekannt ist vor allem die Ausbildung zum **Scrum-Master**. Inhalt dieser Ausbildung ist das Erlernen von Methoden und Ansätzen der agilen Projektarbeit und des situativen Führens, um Projekte nach den Prinzipien der Scrum-Methode verantwortlich zu leiten. Ebenso gibt es Weiterbildungen zum **Design-Thinking-Facilitator**, der unternehmens intern Projekte nach dieser Methode professionell begleitet und moderiert. Speziell für Führungskräfte bieten Dienstleister Fort- und Weiterbildungen im Bereich agiler Führung an. Hier werden Fähigkeiten für agiles Führen, eine agile Personalentwicklung oder Wissen über ein agiles HR-Management vermittelt.



Design Thinking Möbel: mobile Stehtische, Regale und Tribünen für agiles Arbeiten

## Digitale Tools

Digitale Kommunikationstools können den für Agilität nötigen direkten, niederschweligen **Informationsaustausch** unterstützen. Zu den bekanntesten Tools zählen Slack, Workplace by Facebook und Microsoft Teams. Mit diesen Tools können sich Mitarbeiter innerhalb sowie meist auch mit Personen außerhalb des Unternehmens austauschen. Häufig bieten die Tools (Gruppen-)Chats, Meeting-Funktionen in Form von Video- und Telefonkonferenzen und den gemeinsamen Zugriff auf Daten an, die in Echtzeit abgerufen, geteilt und bearbeitet werden können.

Software für die **Planung und Organisation** von Projekten und Aufgaben basiert meist auf der Kanban-Methode. Die Kommunikation geschieht dabei über Informationskarten, die auf virtuellen Boards und Tafeln angeordnet sind. Programme wie Asana, Trello, Basecamp oder factro unterstützen das agile Projektmanagement und auch die Verwaltung konkreter Aufgaben. Sie stellen ihren Nutzern einen gemeinsamen, digitalen Workspace zur Verfügung. Mitarbeiter können sich Aufgaben zuteilen, Deadlines definieren oder Anmerkungen und Kommentare machen. Prozesse können jederzeit angepasst werden und sind für alle einsehbar.

Eines wird deutlich: Flexible Bürokonzepte, Softwarelösungen und andere agile Dienstleistungen können das agile Arbeiten und eine neue Unternehmenskultur unterstützen. Sie ermöglichen selbstorganisierte Kooperationen, einen besseren Wissenstransfer und somit einen Abbau unternehmensinterner Silos. Spezifische Dienstleistungen können auch alternative Karriereewege unterstützen und zu einer für Agilität wichtigen Interdisziplinarität führen, wie die folgende Darstellung der Fallstudie zu dem Dienstleister Tandemploy verdeutlicht.



Effektive und flexible Arbeitsumgebungen für agile Teams © Launchlabs

## FALLSTUDIE TANDEMPLOY: VERNETZUNG LEICHT GEMACHT

TANDEMPLOY  
Arbeit. Anders.

Tandemploy GmbH wurde 2013 gegründet und im März 2015 in das Microsoft Accelerator Program aufgenommen. Das Start-up hat eine mehrfach ausgezeichnete Matching-Software entwickelt, mit der sich Mitarbeiter einer Organisation leicht intern vernetzen können, um sich für neue Arbeitsmodelle, Kollaborationsformen oder bestimmte Anlässe und Themen zusammenzufinden.



**Anna Kaiser**  
Founding Partner; Sales,  
Vertrieb und Finance



**Steffen Welsch**  
Head of Customer-Happiness



**Jana Tepe**  
Founding Partner; Marketing,  
Kommunikation und HR



**Marion Hellebrandt**  
Produktabteilung

Um zu verdeutlichen, wie eine Software-Lösung Unternehmen im konkreten Fall bei ihren Agilitätsvorhaben unterstützen kann und mit welchen Herausforderungen die Einführung verbunden ist, wurde eine Fallstudie mit dem Start-up Tandemploy durchgeführt. Die Matching-Software des Start-ups hilft Unternehmen, agile **HR-Strukturen** zu schaffen. Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit, sich selbstorganisiert für verschiedene Arten der Zusammenarbeit entsprechend ihrer Eigenschaften, Fähigkeiten und Bedürfnisse zusammenzufinden. Mit der Software ist auch die Idee verbunden, HR flexibler und dezentralisierter zu gestalten. Der Matching-Software wird ein großes Innovationspotenzial im Bereich New Work und der smarten Gestaltung der Arbeit von morgen von politischer sowie privatwirtschaftlicher Seite zugesprochen. Deshalb wurde dieses Unternehmen für eine Fallstudie ausgewählt.

*» Arbeitsformen wie das Jobsharing waren bisher rein zufällig, weil man jemanden kannte, der gerade in einer ähnlichen Situation war und seinen Job teilen wollte. Das Neue ist, dass sich passende Kollegen mit unserer Software selbstorganisiert und schnell zusammenfinden können. «*

*Jana Tepe, Founding Partner, Tandemploy*

### Nutzung der Matching-Software

Erfolgskritisch ist, dass die Mitarbeiter die Software tatsächlich nutzen. „Die Software wird von den Mitarbeitern selbst gesteuert, nicht vom Management oder von Führungskräften. Deswegen muss

man die Software erklären und was es dem Einzelnen bringt, sich auf der Plattform zu engagieren“, erklärt Jana Tepe. Bei der Registrierung durchlaufen die Mitarbeiter einen Anmeldeprozess, in dem sie ihre Kenntnisse, Fähigkeiten, gewünschte Kollaborationsformen etc. angeben können. Sind die Mitarbeiter z. B. an Jobrotation und Mentoring interessiert, können sie angeben, welche Fachbereiche sie gerne kennenlernen möchten und welche Fähigkeiten sie erlernen oder einbringen können. Der Algorithmus der Matching-Software zeigt passende Kollaborationspartner an. Über die Plattform können die Mitarbeiter direkt in Kontakt mit den passenden Kollegen treten.

*» Welche Herausforderung habe ich bei dem Projekt und welche Leute brauche ich dafür? Über die Software können Mitarbeiter die Experten im Unternehmen selbst suchen und finden, die sie vorher nicht im Blick hatten. «*

*Marion Hellebrandt, Produktabteilung, Tandemploy*

### Potenziale für mehr Agilität

Die Matching-Software von Tandemploy kann **agile Prozesse** erleichtern, indem sie Kollaborationsformen unterstützt und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht:

- ▶ Mitarbeiter können sich in **Arbeits- bzw. Projektkreisen** zusammenfinden, wie sie in der Fallstudie über das agile Arbeiten bei B. Braun im vorangegangenen Beitrag (S. 23-28) beschrieben wurden. Sie können sich selbst an Kollegen mit

der benötigten Expertise im Unternehmen wenden oder sich mit ihren Fähigkeiten dem Projektteam anbieten.

- ▶ Zwei oder mehrere Arbeitskräfte können sich über die Plattform für ein **Jobsharing** zusammenfinden, was beispielsweise für Eltern interessant sein kann. Sie teilen sich dabei eine Vollzeitstelle sowie die Verantwortung für die Erfüllung der (Führungs-)Aufgaben – sogenannte Co-Leadership-Modelle.
- ▶ Auf die gleiche Weise können mit der Software **Jobrotationen** und **Hospitationen** organisiert werden. Erfolgen diese Maßnahmen abteilungsübergreifend, werden die Interdisziplinarität der Mitarbeiter sowie die für Agilität wichtige Selbstverantwortung gestärkt.
- ▶ Verschiedene Formen des **Mentoring** können selbstständig initiiert werden. Bei einem *integrativen Mentoring* vermitteln z. B. erfahrene Mitarbeiter neuen Mitarbeitern organisationsspezifisches Wissen und beraten sie. Bei einem *interdisziplinären Mentoring* finden sich Mitarbeiter aus verschiedenen

Disziplinen und Fachbereichen für einen Erfahrungsaustausch zusammen.

» *Um agiler zu werden, muss man Mitarbeiter auch an neue Arbeitsformen wie Jobsharing, Jobrotation oder das Arbeiten in Projektkreisen gewöhnen.* «

*Anna Kaiser, Founding Partner, Tandemploy*

Für die Personalabteilung von Unternehmen bietet die smarte Vernetzung der Mitarbeiter mithilfe einer solchen Software die Möglichkeit, Arbeit sowie die Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter messbar zu machen. Administratoren können aggregierte und somit anonymisierte Datenanalysen durchführen. Auf diese Weise wird z. B. sichtbar, welche Fähigkeiten in welchem Unternehmensbereich vorhanden sind, welche Fähigkeiten gesucht werden oder für welche HR-Maßnahmen sich eine bestimmte Gruppe eines Alters an einem Standort interessiert.



Die beiden Gründerinnen Jana Tepe und Anna Kaiser in ihrem Berliner Büro



## Organisatorische und kulturelle Voraussetzungen

Die Software-Lösung bietet nur das technische Fundament. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Schaffung der geeigneten kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen. Deshalb beraten Dienstleister wie Tandemploy ihre Klienten sehr intensiv bei der Einführung zu Fragen wie:

- ▶ Dürfen Mitarbeiter der Abteilung Unternehmenskommunikation in ihrer Arbeitszeit für fachfremde Projekte arbeiten, z. B. in einem Projektkreis des Marketings oder bei einer Jobrotation?
- ▶ Wie lange dürfen Mitarbeiter Maßnahmen wie ein Mentoring durchführen und werden sie dafür von ihrer eigentlichen Arbeit freigestellt?



- ▶ Welche Abteilung übernimmt welche Kosten, wenn Mitarbeiter in einer fachfremden Abteilung arbeiten?
- ▶ Mit wem müssen die Personalmaßnahmen abgestimmt werden?
- ▶ Wie muss der Betriebsrat und der Datenschutzbeauftragte einbezogen werden, wenn es um die Erhebung sensibler Mitarbeiterdaten geht?

Das Potenzial einer solchen Software kann nur freigesetzt werden, wenn die Einführung und Nutzung eng mit allen beteiligten Stakeholdern abgestimmt wird. Es müssen interne Hürden abgebaut sowie kulturelle und organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden. Bei einer solchen Software, bei der sensible Mitarbeiterdaten erhoben werden, muss der Betriebsrat einbezogen werden ebenso wie Datenschutzbeauftragte. Teilweise müssen auch räumliche Strukturen verändert werden, wenn sich z. B. Mitarbeiter zu einem Jobsharing-Tandem zusammenfinden. In vielen traditionellen Unternehmen gibt es hingegen feste Arbeitsplätze mit Stand-Computern. Ein Jobsharing mit einer solchen Ausstattung des Arbeitsplatzes ist nur schwer möglich, weil so Überschneidungszeiten der Tandem-Partner problematisch werden.

*» Es wird sich nicht alles von heute auf morgen verändern, wenn unser Produkt eingeführt wird. Mit der Einführung einer solchen Software zeigt das Unternehmen aber klar, dass es seinen Mitarbeitern zuhört und sie nach ihren Potenzialen besser einsetzen möchte. «*

*Steffen Welsch, Head of Customer-Happiness, Tandemploy*

### **i** AUF EINEN BLICK

- Es gibt zahlreiche Dienstleistungen, die einen Beitrag für mehr Agilität in der Unternehmenskommunikation leisten können – angefangen von agilen Bürokonzepten bis hin zu Software-Lösungen und Fortbildungen für Mitarbeiter.
- Die beispielhaft genannten Tools, Methoden und Technologien reichen allein nicht aus, um eine agile Abteilung zu realisieren, können aber einen wertvollen Beitrag auf dem Weg dahin leisten.
- Spezifische Dienstleistungen können jeweils als Instrumente aufgefasst werden, deren Zusammenspiel orchestriert werden muss, um Agilität zu erreichen.
- Die Fallstudie über Tandemploy zeigt die Potenziale einer Matching-Software für eine agilere Personalentwicklung. Sie verdeutlicht gleichzeitig, mit welchen organisatorischen Herausforderungen die Einführung verbunden ist. Etablierte Personalstrukturen müssen überdacht und neu organisiert werden. Nur dann kann das Potenzial einer solchen Software genutzt werden.



# 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 – eine Beziehung mit Konflikten**

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).

### **Wie organisiert man eine agile Zusammenarbeit mit Dienstleistern?**

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 verletztlich.
- ▶ 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.“ (Anonymisierter 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.

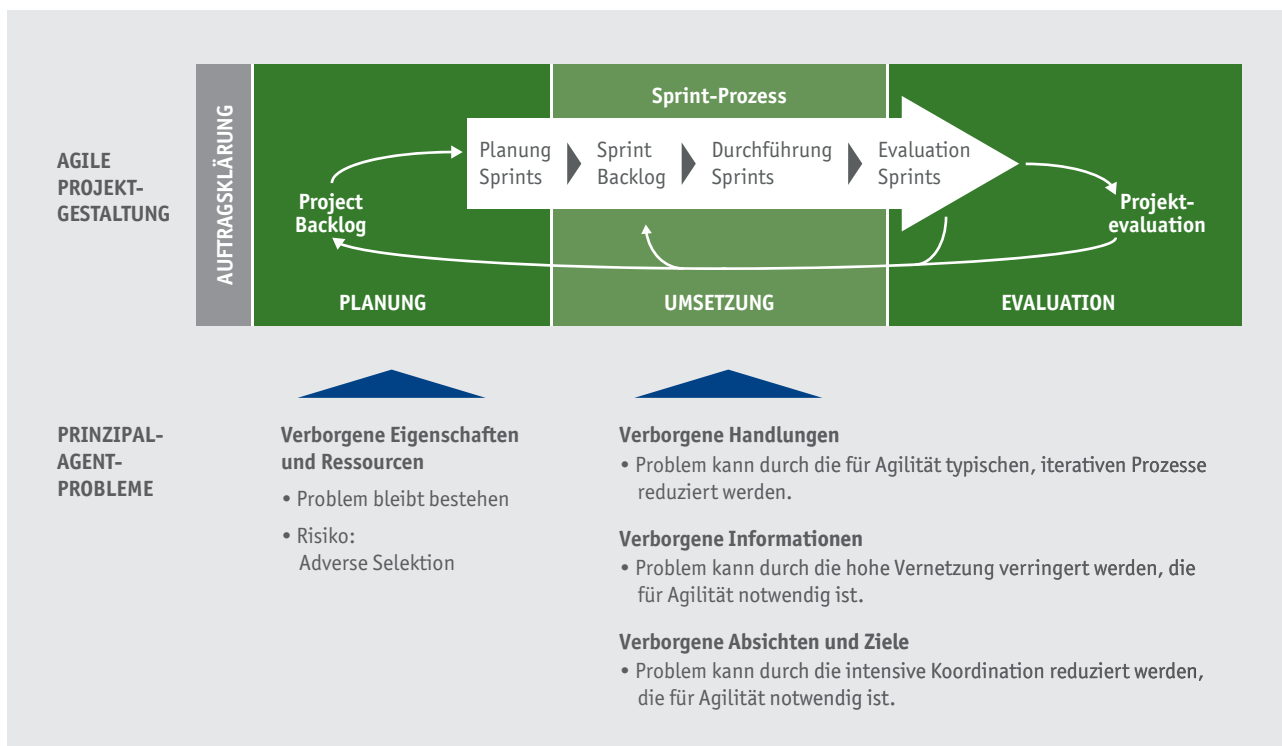
► **Gegen hidden characteristics:** Der umfassende Austausch zu Beginn der Zusammenarbeit führt zu einem gemeinsamen Verständnis voneinander. Dies trägt letztlich dazu bei, Fähigkeiten und Ressourcen des Dienstleisters besser einzuschätzen und verringert das Risiko einer adversen Selektion, d. h. der 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 Sprints 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, austausch-intensive, 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

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

*Lucas Florian, Head of Strategy, OSK Berlin*

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

## **i** 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.
- Eine falsch durchgeführte agile Kooperation kann Unsicherheit und Überforderung auslösen, weil sich die Mitarbeiter u. a. in den iterativen Prozessen verlieren und keine klaren Ziele mehr verfolgen. Ebenso kann der intensive Austausch auch zu einer wahrgenommenen Informationsflut führen.
- 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.

*» Je digitaler die  
Unternehmenskommunikation wird,  
umso wichtiger wird eine agile  
Zusammenarbeit - intern wie extern. «*

*Dr. Christian Wiencierz, Studienleiter, Universität Münster*

## SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK

Die vorliegende Studie hat bei der Erforschung des Themas Agilität in der Unternehmenskommunikation bewusst die Perspektive und den Beitrag von Dienstleistern und Beratern in den Mittelpunkt gerückt. Sie zeigt, wie diese die Agilitätsbemühungen der Unternehmen von außen wahrnehmen und welche Unterstützung sie leisten können.

Als externe Beobachter und Berater begleiten und moderieren Dienstleister den Transformationsprozess und helfen ihren Klienten, eigene Potenziale und Schwächen zu erkennen. Der neutrale Blick von außen ist essentiell für alle Organisationen, die einen grundlegenden Wandel anstreben: „Wir als Berater brauchen ebenfalls Berater“, erklärt Rouven Schirmer, Partner von Summer&Co. „Wir können uns selbst nicht beraten, weil wir den neutralen, externen Blick selbst nicht haben.“ Alexandra Groß, Vorstandsvorsitzende bei Fink & Fuchs, bestätigt dies: „Wir sind zwar selbst eine Kommunikationsagentur. Für das Realtime-Change-Management hatten wir jedoch einen Coach, der uns bei der internen Kommunikation unterstützt und andere Perspektiven aufgezeigt hat.“

Wenn sich die Kommunikationsabteilung für eine externe Beratung und Unterstützung entscheidet, sollte sie Dienstleister suchen, die zu ihnen und dem Unternehmen passen. Für Dienstleister wiederum ist jeder Auftrag und jeder Klient eine neue, individuelle Herausforderung. Gleichwohl gibt es immer wiederkehrende Muster und typische Erfolgsfaktoren, die es Beratern erlauben, Transformationsmodelle zu entwickeln.

Wichtig ist, dass alle Veränderungen für mehr Agilität an die bestehenden Strukturen, Prozesse und an die Unternehmenskultur anknüpfen. In der Vergangenheit war nicht zwangsläufig alles falsch und sollte jetzt über Bord geworfen werden. Es geht vielmehr darum zu überlegen, wie die Kommunikationsabteilung weiterentwickelt werden kann – mit Respekt vor der bestehenden Unternehmenskultur und den Leistungen der Mitarbeiter. „Ich habe einige Prozesse begleitet, bei denen zuvor ‚junge wilde Berater‘ agile Arbeitsmethoden eingeführt haben“, berichtet Susanne Alwart, Inhaberin von Alwart & Team. „Sie haben die Organisation damit so sehr überfordert, dass wir den Prozess übernommen haben, um eine Brücke zu schlagen. Es ist extrem wichtig, dass wir ein Vorgehen wählen, das an die alte Welt anknüpft, wenn etablierte, traditionelle Organisationen mit gewachsenen Strukturen agiler gemacht werden sollen. Wir müssen unsere Klienten in ihrer alten Welt abholen.“

Dienstleister können helfen, die passenden Bausteine für mehr Agilität mit den Kommunikationsverantwortlichen zu identifizieren, zu diskutieren und zu implementieren. Verschiedene Beratungen und Dienstleistungen zahlen auf unterschiedliche Dimensionen der Agilität ein. Die Studien zeigen, dass bei allen Maßnahmen die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen müssen. Menschen sind keine Roboter, die sich neu auf Agilität programmieren lassen. Egal ob neue Bürokonzepte eingeführt oder agile Methoden implementiert werden, alle Maßnahmen müssen auf die Mitarbeiter abzielen – unter Berücksichtigung ihrer individuellen Persönlichkeiten und ihrer vergangenen Leistungen.



## Ausblick

Mit diesem Forschungsprojekt wurde der Status Quo in puncto Beratung und Dienstleistungen für eine agilere Unternehmenskommunikation aufgearbeitet. Weitere Forschungsansätze für die Zukunft könnten sein:

- ▶ Je digitaler und datenbasierter die Unternehmenskommunikation wird, desto eher wird Agilität in diesem Bereich nötig. Für solche Bereiche wurde Agilität ursprünglich entwickelt. Dienstleister betonen, dass Kommunikationsanwendungen, die auf der Verarbeitung von großen Datenmengen basieren, bis hin zur Anwendung von Deep-Learning-Techniken und künstlicher Intelligenz (Social Bots, virtuelle Agenten, automatisiertes Issues Management etc.) nach agilen Prinzipien erstellt werden sollten. Dies zeigte auch das vorherige Forschungsprojekt über die Anwendung von Big Data in der Unternehmenskommunikation (Communication Insights #4 „Startklar für Big Data“, Wiencierz et al., 2017). Zukünftige Forschung muss das Thema Agilität deswegen weiter im Fokus behalten.
- ▶ Nicht alle Bereiche des Unternehmens und der Unternehmenskommunikation sind gleichermaßen von der Digitalisierung und einer volatilen, unsicheren Umwelt betroffen.

Es bedarf daher weiterer Forschung zu hybriden Organisationsformen in der Unternehmenskommunikation. Wie können Unternehmen gemeinsam mit Dienstleistern Inselösungen innerhalb eines Unternehmens etablieren oder auch innerhalb einer Abteilung? Nicht jeder Bereich der Unternehmenskommunikation kann und sollte ausschließlich agil arbeiten. Eine Koexistenz von agilen Elementen und etablierten Strukturen kann durchaus sinnvoll sein. Eine wichtige Forschungsfrage wäre daher, wie zwei Arbeitsmodi nebeneinander existieren können.

- ▶ Ein weiteres wichtiges Forschungsfeld ist, wie der Mehrwert agiler Strukturen und Prozesse gemessen werden kann. Es geht um die Frage, ob sich die Bemühungen hin zu mehr Agilität und die mit dem Transformationsprozess verbundenen Kosten auszahlen. Bereits etablierte KPIs könnten hierfür zwar herangezogen werden, werden aber sicherlich nicht ausreichen, um eindeutig den Erfolg zu messen. Insofern muss gemeinsam mit Dienstleistern diskutiert werden, welche weiteren KPIs sinnvoll sind. Hier können beispielsweise Richtwerte für die Befindlichkeiten der Mitarbeiter, die in der Prozessberatung häufig ermittelt werden, als KPIs etabliert werden.

# LESETIPPS

Für weitere Informationen zu dem Transformationsprozess bei B. Braun und dem Konzept Tasks & Teams:



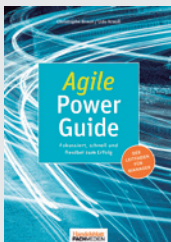
**Große, H.-W., & Tillmanns-Estorf, B. (2018).** Tasks & Teams. Die neue Formel für bessere Zusammenarbeit. Hamburg: Murmann Publishers.

Für weitere Informationen zum The Loop Approach:

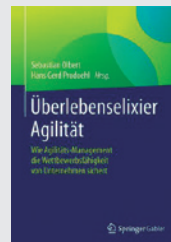


**Klein, S., & Hughes, B. (2019).** The Loop Approach. How to transform your organization from inside out. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

## Weitere Bücher:



**Braun, C., & Krauß, U. (2019).** Agile Power Guide. Fokussiert, schnell und flexibel zum Erfolg. Düsseldorf: Handelsblatt Fachmedien GmbH.



**Olbert, S., & Prodoehl, H.G. (2019).** Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert. Wiesbaden: Springer Gabler.



**Bormann, H.-W., Benfer, M., & Bormann, G. (2019).** Change durch Co-Creation. So verdoppeln Sie den Erfolg Ihrer Transformationsprojekte. Frankfurt/New York: Campus Verlag.



**Van Ruler, B. (2014).** Reflective Communication Scrum. Recipe for accountability. The Hague: Eleven International Publishing.



# QUELLENVERZEICHNIS

- Beck, et al. (2001).** Manifesto for agile software development. Abgerufen von <http://agilemanifesto.org>
- Eagle, L., Dahl, S., Czarnecka, B., & Lloyd, J. (2015).** Marketing communications. London: Routledge.
- Fuhrberg, R. (2010).** PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Große, H.-W., & Tillmanns-Estorf, B. (2018).** Tasks & Teams. Die neue Formel für bessere Zusammenarbeit. Hamburg: Murmann Publishers.
- Haufe (2016).** Agilität. Haufe Agilitätsbarometer. Abgerufen von [https://www.hannover.ihk.de/fileadmin/user\\_upload/16Haufe\\_Agilit%C3%A4tsbarometer2016\\_2017.pdf](https://www.hannover.ihk.de/fileadmin/user_upload/16Haufe_Agilit%C3%A4tsbarometer2016_2017.pdf)
- Klein, S., & Hughes, B. (2019).** The Loop Approach. How to transform your organization from inside out. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Olbert, S., Proedehl, H.G., & Worley, C. (2019).** Agilität als Wettbewerbsvorteil: Der Agile Performer Index. In S. Olbert, & H.G. Proedehl (Hrsg). Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert (S. 61-95). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Olbert, S., & Walbrach, T. (2019).** Realizing an agile transformation journey: How to start on Monday morning. In S. Olbert, & H.G. Proedehl (Hrsg). Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert (S. 97-120). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Röttger, U., & Preusse, J. (2013).** External consulting in strategic communication. Functions and roles within systems theory. International Journal of Strategic Communication, 7(2), 99–117.
- Schöller, C. (2018).** Berater-Klienten-Interaktion in der PR-Beratung. Theoretische Fundierung und empirische Analyse einer komplexen Dienstleistung. Wiesbaden: Springer VS.
- Shari, H., & Zhang, Z. (1999).** A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 7-22.
- Verčič, D., Tench, R., & Verčič, A.T. (2018).** Collaboration and conflict between agencies and clients. Public Relations Review, 44(1), 156-164.
- Wiencierz, C., Berger, K., Röttger, U. & Wietholt, C. (2017):** Startklar für Big Data. Chancen, Voraussetzungen und Anwendungen für die Unternehmenskommunikation. (Communication Insights, Issue 4) Leipzig, Deutschland: Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.
- Zerfass, A., Dühning, L., Berger, K., & Brockhaus, J. (2018).** Fast and flexible. Corporate communications in agile organizations (Communication Insights, Issue 5). Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015).** European Communication Monitor 2015: Excellence in strategic communication. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

# AKADEMISCHE GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG & KOMMUNIKATION

Die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation ist ein gemeinnütziger Think Tank im Bereich der Unternehmenskommunikation, der von fünf Universitäten und mehr als 40 führenden, internationalen Unternehmen getragen wird. Die Initiative wurde 2010 gegründet und ist in Europa bislang einzigartig.

Ziel der Akademischen Gesellschaft ist es, durch gemeinsame Forschungsprojekte und Erfahrungsaustausch die Kommunikation von Unternehmen weiter zu professionalisieren. Die Forschungsprojekte sind bewusst sehr praxisorientiert und interdisziplinär angelegt, um die Kommunikationsentscheider zu unterstützen.

Die Akademische Gesellschaft ist Teil der Günter Thiele Stiftung für Kommunikation & Management und im Stiferverband für die Deutsche Wissenschaft verankert.

## Value Creating Communication

Seit 2015 arbeitet die Akademische Gesellschaft an Value Creating Communication – dem weltweit umfassendsten Forschungsprogramm im Bereich der Unternehmenskommunikation. Wissenschaftler der Universitäten Leipzig, Münster, Duisburg-Essen und Wien arbeiteten eng mit den Kommunikationsverantwortlichen führender Unternehmen zusammen, um zentrale Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation zu untersuchen.

Folgende Forschungsprojekte wurden dazu durchgeführt:

**Modul I:** Wie verändern neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Megatrends die Unternehmenskommunikation – allen voran die Digitalisierung und Big Data? (2015-2017, Universität Münster)

- ▶ Communication Insights, Issue 2: Wohin geht die Reise?
- ▶ Communication Insights, Issue 4: Startklar für Big Data

**Modul II:** Wie trägt Kommunikation zum Unternehmenserfolg bei? Wie gelingt das Strategic Alignment von Kommunikations- und Unternehmensstrategie? (2015-2017, Universität Leipzig)

- ▶ Communication Insights, Issue 1: Was bringt das alles?
- ▶ Communication Insights, Issue 3: How to play the game

**Modul III:** Wie verändert Agilität die Unternehmenskommunikation und die Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern? Wie gelingt Content Management in Zeiten von Agilität? (2017-2020, Universitäten Leipzig, Münster, Wien)

- ▶ Communication Insights, Issue 5: Fast and flexible
- ▶ Communication Insights, Issue 6: It's all about content
- ▶ Communication Insights, Issue 7: Erfolgsfaktor Beratung

**Modul IV:** Welchen Einfluss haben Bots auf die Kommunikation von Unternehmen in den sozialen Medien? Wie kann die Unternehmenskommunikation Bots aktiv für eine effizientere Kommunikation nutzen? (2018-2020, Universität Duisburg-Essen)

## Von Agilität bis Wertschöpfung - die bislang erschienenen Ausgaben der Communication Insights



## Forschungsprojekt: Die Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen

In einer zunehmend volatilen Unternehmenswelt stehen Kommunikationsabteilungen immer häufiger vor der Herausforderung, flexibler und schneller auf Veränderungen zu reagieren. Dazu stellen sich viele Unternehmen agil auf. Die Kommunikationsabteilung steht dabei vor einer besonderen Herausforderung: Sie muss den Change-Prozess im Unternehmen kommunikativ begleiten und gleichzeitig die eigenen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen weiterentwickeln. Dabei gewinnt die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern an Bedeutung – beispielsweise beim Themenmanagement. Doch wissenschaftliche Untersuchungen, welche Strategien sich dabei bewährt haben, gibt es bislang kaum. Das aktuelle Forschungsprojekt „Die Unternehmenskommunikation in agilen Organisationen“ versucht diese Lücke zu schließen.

Aufgrund der Komplexität des Themas ist die Studie in drei Teilprojekte unterteilt:

**1 Agile Kommunikationsabteilungen:** Wie können agile Strukturen und Prozesse, aber auch Tools und Technologien eingeführt werden, um agiles Arbeiten zu ermöglichen? Wie müssen sich die Unternehmenskultur und die Kompetenzen und Aufgaben der

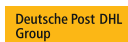
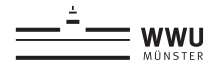
Führungskräfte und Mitarbeiter verändern? (Universität Leipzig: Prof. Dr. Ansgar Zerfaß, Dr. Lisa Dühning)

**2 Die Rolle von Beratern und Dienstleistern bei der agilen Transformation:** Wie können externe Partner Kommunikationsabteilungen dabei unterstützen, agiler zu arbeiten? Wie verändert sich die Beziehung und die Zusammenarbeit mit Dienstleistern? (Universität Münster: Prof. Dr. Ulrike Röttger, Dr. Christian Wiencierz)

**3 Strategisches Themenmanagement in agilen Organisationen:** Wie werden Themen bereichsübergreifend und integriert gemanagt? Wie wichtig ist hierfür die Einführung eines Newsrooms? (Universität Wien: Prof. Dr. Sabine Einwiller, Dr. Jens Seiffert-Brockmann)

Die Universitäten Leipzig, Münster und Wien arbeiten bei diesem Forschungsprojekt eng zusammen, um Chancen und Herausforderungen von Agilität für die Unternehmenskommunikation zu untersuchen. Unterstützt werden sie dabei von den Kommunikationsentscheidern renommierter, internationaler Unternehmen, die Einblicke in ihre Arbeit gewährt haben.

## Partner der Akademischen Gesellschaft





**Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation  
Eine Initiative der Günter Thiele Stiftung**

Nikolaistraße 27-29  
04109 Leipzig

Tel: +49 (0)341 97-35052  
[info@akademische-gesellschaft.com](mailto:info@akademische-gesellschaft.com)

[www.akademische-gesellschaft.com](http://www.akademische-gesellschaft.com)

© Mai 2020