Die Rolle der internen Kommunikation und deren Einflussmöglichkeiten bei einer agilen Transformation von Organisationen

Melanie Bächler[1]

Abstract: Der Fokus dieses Beitrags liegt auf Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Kommunikation zur Unterstützung einer agilen Transformation. Diese basieren auf zwölf qualitativen Experteninterviews und der Auswertung aktueller Literatur. Die interne Kommunikation als Organisationseinheit kann demnach eine wichtige unterstützende Rolle in einer agilen Transformation einnehmen, wird bisher jedoch nur von drei befragten Experten eingesetzt. Um die Transformation zu einer agil vorgehenden Organisation positiv zu beeinflussen, bedarf es häufig einem neuen Rollenverständnis der internen Kommunikationseinheit. Es wird eine Kommunikation benötigt, die über das reine Informieren hinausgeht und die Transformation aktiv unterstützt, indem sie die Bedürfnisse ihrer internen Stakeholder kennt und bedient. Organisationen binden die Mitarbeiter insbesondere durch interaktive Kanäle und Veranstaltungsformate mit Dialog-, Beteiligungs- und Feedbackmöglichkeiten ein. Für den Umgang mit Emotionen wird das persönliche Gespräch genutzt und der Austausch zwischen Mitarbeitern gefördert. Da jede Organisation mit ihrer Kultur und jede agile Transformation individuell ist, muss auch der Einsatz von Kommunikation individuell gestaltet werden.

Keywords: Kommunikation bei agiler Transformation, Einflussmöglichkeiten der internen Kommunikation, Mitarbeitereinbindung, Umgang mit Emotionen, Einsatz von Medien, Kanälen und Formaten

1 Einleitung

Die Digitalisierung, VUCA-Welt und veränderte Erwartungshaltung von Menschen zeigt die Notwendigkeit, Organisationen agiler zu gestalten. Denn Reaktionsgeschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenverständnis und Lernfähigkeit entscheiden über das Überleben von Organisationen [Ed17]. Eigenschaften, welche sich in der Agilität wiederfinden [Sa17]. Agiles Management ermöglicht es nicht nur schnell auf Veränderungen zu reagieren, sondern auch Nutzen aus diesen zu generieren [We16].

Für solch eine Transformation von Organisationen ist die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte, diese umzusetzen und zu unterstützen entscheidend [KK17]. Hierfür ist es wichtig, dass die betroffenen Menschen eingebunden und emotional berührt werden. Dies bedeutet die Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften in die agile Transformation sowie die Berücksichtigung ihrer Emotionen. Hier kann die interne Kommunikation eine wichtige Rolle einnehmen und die agile Transformation erfolgreich unterstützen.

[1] Hochschule der Medien Stuttgart, Masterthesis im Studiengang: Crossmedia Publishing and Management, melanie.baechler@gmx.de

Für die Erforschung der Rolle der internen Kommunikation und deren Vorgehen bei agilen Transformationen wurden zwölf qualitative Interviews mit Experten geführt, welche eine agile Transformation einer bereits bestehenden Organisation begleiten. Bei den Experten handelt es sich überwiegend um Führungskräfte, welche die agile Transformation gezielt unterstützen. Die Experten wurden durch Literaturrecherche und Bewertung von veröffentlichen Fachbeiträgen und Artikeln identifiziert und ausgewählt. Für die Auswertung der Experteninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eingesetzt. Die befragten Organisationen sind in unterschiedlichen Branchen tätig, was verdeutlicht, dass sich die Auswirkungen der Digitalisierung und VUCA-Welt nicht auf bestimmte Branchen beschränken. Der Schwerpunkt der Interviews lag auf der Rolle, den Einflussmöglichkeiten und dem Vorgehen der internen Kommunikation zur Unterstützung einer agilen Transformation.

2 Die Rolle und Einflussmöglichkeiten der internen Kommunikation bei einer agilen Transformation

Die agile Transformation von Organisationen bedeutet tiefgreifende Veränderungen, welche mehr umfassen als die reine Einführung von agilen Arbeitsmethoden wie z.B. Scrum [WFE18]. Eine agile Transformation beeinflusst Struktur, Organisationsaufbau und Kultur. Zudem wird oftmals ein anderes Mindset und ein anderer Führungsstil als in traditionellen Organisationsformen benötigt. Allgemeingültige Aussagen zu notwendigen Veränderungen können nicht getroffen werden, da jede Organisation individuell ist und sich dementsprechend die agile Transformation und daraus resultierende Veränderungen individuell gestalten. Diese Individualität spiegelt sich auch in dem Einsatz von Kommunikation und dem Umgang mit Emotionen der befragten Organisationen wider.

Im Rahmen dieser empirischen Forschung, wurde der Fokus auf die Organisationsmitglieder gelegt, um mit Hilfe von Kommunikation Unterstützer für die agile Transformation zu gewinnen. Dies bedeutet nicht, dass den anderen Aspekten, welche ebenfalls von einer agilen Transformation betroffen sind und ebenfalls Erfolgsfaktoren darstellen, weniger Wichtigkeit beigemessen wird. In puncto der Mitarbeitereinbindung, Abbau von emotionalen Hindernissen und der Stärkung von Motivation und Engagement, kann die Kommunikation jedoch besonders viel bewirken.

In der Literatur heben Autoren hervor, dass die Kommunikation ein wichtiger und ausschlaggebender Erfolgsfaktor für eine agile Transformation ist [Ma16; WJ14; Ga17; DL08; FT17; Ko18; Ro18, We16]. Bei einer Organisationstransformation ist es die Aufgabe der internen Kommunikation, eine geeignete Kommunikationslandschaft bereitzustellen, mit der die übergeordneten Ziele erreicht werden können. Dies bedeutet die richtigen Medien und Kanäle auszuwählen, zu gestalten und Dialog- und Beteiligungsformate anzubieten. Durch ihre Kommunikationslandschaft muss sie mehr erreichen als das reine Informieren, sie muss die internen Stakeholder einbinden und mobilisieren, damit diese die Transformation unterstützen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich bei der Zielgruppe nicht nur um die Mitarbeiter, sondern auch um die Führungskräfte und Betriebsräte handelt, welche ebenfalls von einem Wandel betroffen sind. Die Kommunikation sensibilisiert die Zielgruppe für den Wandel und begleitet sie während der Transformation. Sie soll Orientierung bieten, vermitteln, reflektieren und nachhaltig

die Kultur beeinflussen. Um diese vielfältigen Aufgaben erfolgreich umsetzen zu können, müssen Kommunikationseinheiten häufig ein neues Verständnis ihrer Rolle entwickeln. Sie müssen weg von dem reinen informieren über Kaskaden und aktiv Kommunikation gestalten und fördern sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte kennen und bedienen. [Ma17; Ma16]

In einer agilen Transformation kann auch die Befähigung der Führungskräfte ins Aufgabengebiet der internen Kommunikation fallen, denn persönliche Gespräche mit Führungskräften sind oftmals entscheidend, ob Mitarbeiter eine Transformation unterstützen oder nicht. Zudem sind Führungskräfte ein zentraler Multiplikator bei der Kommunikation mit Mitarbeitern. Führungskräfte sollten neben ihrer Kommunikationskompetenz in aktivem Zuhören und dem Erkennen sowie Umgang mit Emotionen geschult werden. Zusätzlich bedeutet dieser Austausch einen hohen Organisationsaufwand für die interne Kommunikation, da Formate geschaffen und organisiert werden müssen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter zusammentreffen und Dialoge stattfinden können. [Ma16]

Nur drei der befragten Organisationen werden bei der agilen Transformation durch eine Kommunikationseinheit unterstützt, bei diesen handelt es sich um die größten betrachteten Organisationen. Aus den Mitarbeiterzahlen und dem Einsatz von Kommunikationseinheiten kann geschlossen werden, dass vor allem bei großen Organisationen eine Kommunikationseinheit eingesetzt wird, da der persönliche Austausch zur Informationsversorgung aufgrund der Mitarbeiteranzahl nicht ausreichend möglich ist. Acht der zwölf befragten Experten gaben zudem an, dass die interne Kommunikation als Organisationseinheit ihrer Einschätzung nach eine sehr wichtige Rolle bei der agilen Transformation einnehmen und diese positiv beeinflussen kann. Dies setzt jedoch voraus, dass die interne Kommunikation ihre unterstützende Rolle annimmt und die Transformation aktiv unterstützt.

Bei Transformationen ohne Kommunikationseinheit übernehmen häufig die Mitarbeiter selbst die Organisation der Kommunikation (sieben Organisationen). In jeweils vier Organisationen kommuniziert das Team, welches die agile Transformation unterstützt oder die Führungskräfte sind verantwortlich für die Kommunikation. Auch die drei betrachteten Kommunikationseinheiten arbeiteten eng mit dem Transformationsteam oder anderen Unterstützern der agilen Transformation zusammen.

Wenn Mitarbeiter von Veränderungen betroffen sind, ist es oftmals ihr Wunsch sich in diese Veränderung einzubringen und sich mit ihr auseinanderzusetzen. Deswegen sollten laut betrachteter Literatur Beteiligungsformate eingesetzt werden. Insbesondere in emotionalen Situationen sollte die interne Kommunikation Möglichkeiten zum Dialog und Austausch bieten [DL08: 355, 280]. Diese fördern zusätzlich die Agilität in einer Organisation, da solche Formate den Hierarchieabbau, die Interdisziplinarität und den Austausch von Feedback unterstützen sowie Mitarbeiter befähigen [Ma17; HK18]. Die Kommunikation hat für die Einbindung der Mitarbeiter in die Transformation unterschiedliche Möglichkeiten. Sie kann z.B. über organisierte Communities den Austausch zwischen Mitarbeitern zu bestimmten Themen unterstützen, durch Workshops Mitarbeiter befähigen, Wissensaustausch bspw. durch Word Cafés und Brownbag Sessions ermöglichen oder durch FuckUp-Nights eine aktive Fehlerkultur fördern [WJ14; Ma17; Vo17].

Bei zehn der zwölf befragten Organisationen äußert sich die Einbindung der Mitarbeiter insbesondere dadurch, dass aktiv Feedback bei Veranstaltungen eingefordert wird. Bei sieben Transformationen, organisieren die Mitarbeiter die Kommunikation selbst z.B. durch die Organisation von Events oder indem sich Mitarbeiter zu Teams zusammenschließen, um Lösungen für Kommunikationsdefizite zu erarbeiten. Dies hat den Vorteil, dass Kommunikation insbesondere anhand der Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter gestaltet wird. Allerdings setzt dies das Engagement der Mitarbeiter voraus und die Bereitstellung von Ressourcen z.B. Arbeitszeit, welche dafür investiert werden können. Dies kann Auswirkungen auf die Qualität der Kommunikation haben. Um die agile Transformation durch Mitarbeitereinbindung zu unterstützen nutzen sieben Organisationen Beteiligungsformate wie z.B. Workshops und interaktive Veranstaltungen. Bei neun Organisationen haben Mitarbeiter die Möglichkeit Inhalte zur Kommunikation beizusteuern. In sieben von diesen, können Mitarbeiter ihre Erfahrungen auf Veranstaltungen oder über Kanäle kommunizieren. Dies zeigt, dass die betrachteten Organisationen die Mitarbeiter gezielt durch Kommunikation in die agile Transformation einbinden.

Vier Experten sagten, dass sich die Mitarbeiter mit der Ausnahme von kleineren Gruppen, eher passiv an der Transformation beteiligen. Sieben Experten haben jedoch die Erfahrung gemacht, dass sich die Mitarbeiter aktiv in Form von Kommunikation z.B. durch das Teilen von Erfahrungen oder das Organisieren von Events einbringen. Daraus lässt sich schließen, dass Mitarbeiter überwiegend motiviert sind und ihnen Möglichkeiten geboten werden sollten, sich einzubringen, um die agile Transformation positiv zu beeinflussen.

3 Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Kommunikation

Beim Einsatz von Kommunikation und Auswahl sowie Aufbereitung von Inhalten muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter einer Organisation keine homogene Zielgruppe sind. Oftmals arbeiten mehrere Generationen und Zielgruppen in einer Organisation, die jeweils unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse haben. Aufgabe der Kommunikation ist es, diese zu berücksichtigen und zu bedienen. [Ma16; Ma17]

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen basieren auf der ausgewerteten Literatur und auf den Erkenntnissen der zwölf Experteninterviews. Die Handlungsempfehlungen basierend auf Literatur sind mit einem Quellenverweis gekennzeichnet.

3.1 Vorgehen der internen Kommunikation

Für die Unterstützung einer agilen Transformation durch eine Organisationseinheit für interne Kommunikation empfiehlt sich ein agiles Vorgehen, da dies die Glaubwürdigkeit der Kommunikation fördert und Einflussmöglichkeiten erhöht. Nur wenn Kommunikatoren, dies schließt Führungskräfte und andere Multiplikatoren mit ein, ein gemeinsames Verständnis von Agilität, ein übereinstimmendes Zielbild und eine breite Wissensbasis besitzen, können sie die agile Transformation glaubhaft, überzeugend und erfolgreich unterstützen. Bei den befragten Experten schätzen sieben ein agiles Vorgehen von unterstützenden Einheiten wie z.B. der internen Kommunikation als erforderlich ein.

Zur Schaffung von Transparenz, Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Orientierung kann empfohlen werden, regelmäßig und frühzeitig zu kommunizieren, dies kann auch einer starken Gerüchtebildung entgegenwirken. Hierbei muss die interne Kommunikation jedoch darauf achten, dass sie nicht zu viel kommuniziert, da eine Informationsflut Mitarbeiter überfordern, aber auch dazu führen kann, dass Mitarbeiter anfangen, die Kommunikation auszublenden. [Ma16; Ro17; DL08] Obwohl es bei den befragten Organisationen häufig keine Kommunikationseinheit gab, fand eine regelmäßige Kommunikation statt.

Für den erfolgreichen Einsatz von Kommunikation sollte eine Erfolgsmessung stattfinden, anhand derer die Kommunikation kontinuierlich optimiert werden kann [Ma17]. Hierfür können z.B. Kennzahlen für Online-Kommunikation genutzt aber auch Stimmungsbarometer eingesetzt werden [Ma17; Re18]. Die befragten Experten nutzen Mitarbeiterumfragen, persönlichen Kontakt und Feedbackmöglichkeiten auf Veranstaltungen für die Evaluation ihrer Maßnahmen. Häufig gaben die Experten jedoch an, nicht gezielt die Kommunikation zu messen, sondern den Fokus der Erfolgsmessung auf die agile Transformation zu legen.

3.2 Einsatz von Kanälen, Medien und Formaten

Zehn Organisationen setzen Veranstaltungsformate mit Feedback-, Beteiligungs- und Dialogmöglichkeiten für die agile Transformation ein. Somit kann geschlussfolgert werden, dass der Einsatz von Veranstaltungsformaten mit Feedback-, Beteiligungs- und Dialogmöglichkeiten besonders erfolgsversprechend ist. Ebenso wichtig ist der Einsatz von persönlichen Gesprächen, welche ebenfalls von zehn Organisationen gezielt eingesetzt und als sehr wichtig eingeschätzt werden. Sieben Organisationen nutzen ein Intranet mit interaktiven Social-Media-Anwendungen zur Begleitung der agilen Transformation, zusätzlich werden vereinzelt interne Wissensplattformen verwendet.

Auch Kanäle und Medien ohne Interaktionsmöglichkeiten werden eingesetzt, jedoch deutlich seltener als interaktive Kanäle und Medien. Sieben Experten setzen Newsletter oder E-Mail-Verteiler ein, fünf Experten nutzen gedruckte Plakate und ein Experte nutzt das schwarze Brett für Aushänge, wenn Mitarbeiter keinen Monitor am Arbeitsplatz haben. Bei der Kombination von Medien und Kanälen ist zu empfehlen mehr Kanäle, Medien und Beteiligungsformate mit Interaktionsmöglichkeiten einzusetzen, da dadurch die Einbindung der Mitarbeiter ermöglicht wird. Kanäle und Medien ohne Interaktionspotential eignen sich für das Informieren z.B. über den aktuellen Stand der agilen Transformation.

Für Transparenz und Orientierung empfiehlt es sich ein Hauptmedium oder -kanal für die agile Transformation einzusetzen, damit Mitarbeiter jederzeit alle relevanten Informationen abrufen können. Sieben der befragten Experten nutzen hierfür das Intranet mit interaktiven Social-Media-Anwendungen.

3.3 Einsatz und Aufbereitung von Inhalten

Grundsätzlich müssen Inhalte relevant und qualitativ hochwertig sein, da Mitarbeiter sehr genau entscheiden, welche Inhalte sie konsumieren [Ma16]. Insbesondere die Grün-

de und die Notwendigkeit einer agilen Transformation sollten überzeugend und klar kommuniziert werden, denn diese sind ausschlaggebend dafür, ob Mitarbeiter und Führungskräfte einen Wandel unterstützten [BS16]. Hierfür können unterstützend auch Beteiligungsformate eingesetzt werden, in welchen die Mitarbeiter die Gründe und Notwendigkeiten selbst erarbeiten, da dies oft eine überzeugendere Wirkung hat.

Für die Vermittlung von Hintergründen und Begründung von Entscheidungen eigenen sich insbesondere harte Fakten wie z.B. Kennzahlen, da diese jedoch die Gefühlsebene der Menschen meist nicht erreichen, sollten sie in lebendige Storys überführt werden [Ma16]. Sowohl die Literatur wie auch die befragten Experten empfehlen Inhalte mit der Methode von Storytelling aufzubereiten und die Mitarbeiter in die Entwicklung der Geschichten einzubeziehen. Denn Geschichten erreichen die kognitive wie auch emotionale Ebene der Mitarbeiter, bleiben häufig besser in Erinnerung und erleichtern den Austausch von Erfahrungen [We16; Ma16]. Die Hälfte der befragten Experten nutzten die Methode Storytelling, um Erfahrungsberichte zu kommunizieren und bestätigen, dass diese Form der Aufbereitung erfolgreich ist.

In neun Organisationen beteiligen sich Mitarbeiter mit eigenen Inhalten, überwiegend in Form von Erfahrungsberichten, an der Kommunikation. Erfahrungsberichte gehören zu der häufigsten Art von Inhalt, welche in einer agilen Transformation kommuniziert wird. Zudem wird häufig über den aktuellen Stand der agilen Transformation und Erklärungen des agilen Vorgehens kommuniziert.

3.4 Umgang mit Emotionen

Ausschlaggebend dafür ob und in welchem Maße, welche Emotionen bei einer Veränderung auftreten, ist die gelebte Organisationskultur, welche bei jeder Organisation individuell ist. Hier spielen vor allem Vertrauen, Kritikfähigkeit, gemeinsame Ziele, Verantwortungsbewusstsein, Teilen des Wissens mit Kollegen, Teamfähigkeit, Reflexion, interne Kommunikation und die Bereitschaft etwas zu verändern eine wichtige Rolle. [Le16]

Emotionale Hindernisse wie Angst, Wut und Widerstand sollten kanalisiert und positive Emotionen wie Freude, Motivation und Engagement durch Kommunikation gestärkt werden. Für das Managen von Emotionen eignen sich insbesondere interaktive Kanäle, welche Feedback und Beteiligung ermöglichen. Um Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren, sollte den Betroffenen Sicherheit kommuniziert werden. Umso kritischer eine emotionale Lage ist, umso wichtiger ist es zu informieren und zu kommunizieren, so dass Betroffene die Veränderungen nachvollziehen und verstehen können. In emotional kritischen Lagen empfiehlt es sich zudem, dass die Führungsebene persönlich mit den Mitarbeitern spricht. Zudem sollte durch transparente, frühzeitige und eindeutige Kommunikation den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit gegeben werden, welche sie durch einen Wandel häufig verloren haben. [Ma16]

In der Literatur gibt es unterschiedliche Phasenmodelle wie Menschen auf Veränderungen reagieren, nachfolgend wird das 7-Phasen-Modell von Richard Streich verwendet, um den Einsatz von Kommunikation anhand von Reaktionsphasen zu empfehlen. Bevor auf die unterschiedlichen Phasen eingegangen wird, muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass jeder Mensch und auch jede Organisation einzigartig ist und somit Pha-

senmodelle nur eine begrenzte Aussagekraft besitzen. Trotz allem sind sie eine nützliche Hilfe für den Einsatz von Kommunikation.

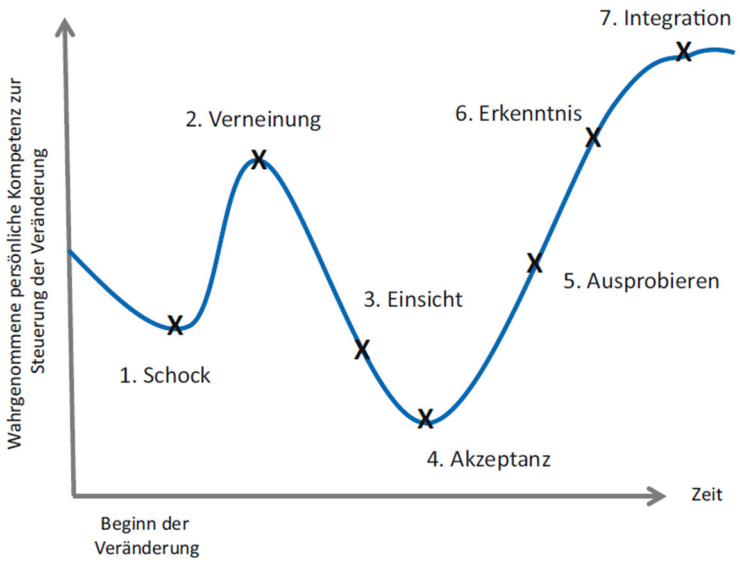

Abb. 1: 7-Phasen-Modell zur Reaktion auf Veränderungsprozesse nach Richard Streich [WJ14].

Die Hälfte der Experten haben die Erfahrung gemacht, dass Kommunikation in allen Phasen relevant ist, aber insbesondere in der Anfangsphase viel kommuniziert wurde. In den ersten beiden Phasen (Schock und Verneinung) sollten vor allem Informationen kommuniziert werden [WJ16]. Dies stimmt mit den Erfahrungen der Experten überein, zusätzlich kommunizierten sie in der Anfangsphase noch was eine agile Transformation für die Mitarbeiter bedeutet. Ein Experte erklärte, dass sie jedoch auch gute Erfahrungen damit gemacht haben, Mitarbeiter in diesen beiden Phasen nicht zu drängen und zu warten bis diese von sich aus bereit sind, sich auf die agile Transformation einzulassen. Dies geschieht vor allem dann, wenn diese Mitarbeiter von den positiven Erfahrungen und Erfolge ihrer Kollegen hören. In der Phase Einsicht und Akzeptanz ist der Einsatz von Dialog- und Austauschmöglichkeiten zu empfehlen [WJ16]. Zudem soll laut einem Experten ab der Akzeptanzphase regelmäßig aufgezeigt werden, welche Erfolge bereits erreicht wurden, um die Motivation aufrechtzuerhalten und zu stärken. Während den Phasen Ausprobieren und Erkenntnis sollten Mitarbeiter durch Workshops, Trainings und persönliches Coaching unterstützt werden [WJ16]. Zusätzlich sollte der Austausch zwischen Mitarbeitern gefördert werden. In der letzten Phase (Integration) sollten Monitoring-Maßnahmen eingesetzt werden [WJ16]. Wichtig bei diesem Phasen-Modell ist, dass sich die Mitarbeiter einer Organisation zeitgleich in unterschiedlichen Phasen befinden können. Aufgrund dessen kann der internen Kommunikation empfohlen werden, für alle Phasen zeitgleich Kommunikationsmöglichkeiten anzubieten, zu betreuen und passend für die Mitarbeiter anzubieten.

Sechs Experten nutzen persönliche Gespräche, um emotionale Hindernisse zu identifizieren und um mit diesen umzugehen. Bei vier Experten spielte der Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitern beim Umgang mit Emotionen eine wichtige Rolle. Aber auch Veranstaltungsformate werden genutzt, um Emotionen in Erfahrung zu bringen. Die Experten wiesen jedoch auch darauf hin, dass es bei überschaubaren Mitarbeiterzahlen auch durch das Betriebsklima möglich ist, auf Emotionen aufmerksam zu werden.

Die Experten waren mit unterschiedlichen und vielfältigen emotionalen Hindernissen konfrontiert u.a.

- mit dem Abbau von Silo-Denken,
- dem Schaffen eines Wir-Gefühls und
- mit der Überzeugung der Mitarbeiter und Führungskräfte von der Notwendigkeit einer agilen Transformation.

Auch bei dem Umgang mit emotionalen Herausforderungen haben die Experten unterschiedliche Vorgehensweisen. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass in jeder Organisation je nach Kultur und Mitarbeitern unterschiedliche Ansätze erfolgreich sind. Bei den befragten Organisationen wird bei emotionalen Hindernissen insbesondere das persönliche Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eingesetzt und der gezielte Austausch von Erfahrungen.

Das Erreichen und Kommunizieren von regelmäßigen Erfolgen steigert die Motivation der Mitarbeiter und kann Widerstände abbauen [Ko95]. Um Widerständen vorzubeugen oder abzubauen sollten die Mitarbeiter transparent mit relevanten Informationen versorgt werden, hierbei muss jedoch ebenfalls darauf geachtet werden, dass das richtige Maß an Informationen gewählt wird. Denn zu viel Informationen kann wiederum zu Unsicherheit und Überforderung führen [FWZ17].

Motivation und Engagement werden gestärkt indem den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, über ihre Erfolge und Erfahrungen zu sprechen, wodurch diese sich auch durch die Organisation wertgeschätzt fühlen. Allgemein ist Wertschätzung der Mitarbeiter auch in Form von Einbindung in die Gestaltung der zukünftigen Organisation wichtig für die Unterstützung der Mitarbeiter. Es ist zudem zu empfehlen in die agile Transformation kurzfristige Erfolge einzubauen und über diese auch zu kommunizieren, dies baut Widerstand ab und stärkt die Motivation und das Engagement [Ko95]. Zudem wirkt der Austausch von Erfahrungen deutlich überzeugender als die reine Kommunikation über Kanäle. Das Erleben von Agilität und agiles Arbeiten z.B. in Form von Eigenverantwortung und Gestaltungs- und Handlungsspielräumen wirkt, laut der Experten, ebenfalls motivierend auf Mitarbeiter.

4 Fazit

Agile Transformationen von Organisationen können nur erfolgreich durchgeführt werden, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte diese unterstützen. Dafür müssen sie eingebunden und ihre Emotionen berücksichtigt werden. Eine Aufgabe, die von einer Organisationseinheit für interne Kommunikation wahrgenommen werden sollte.

Obwohl die Literatur und auch die Experten der internen Kommunikation eine wichtige Rolle für den Erfolg einer agilen Transformation zusprechen, wird sie in den agilen Transformationen der befragten Experten überwiegend nicht als unterstützende Einheit eingesetzt. In den agilen Transformationen ohne Kommunikationseinheit, wird die Kommunikation von den Mitarbeitern selbst, von dem Transformationsteam oder den Führungskräften übernommen. Dies kann jedoch zu einem Qualitätsverlust führen, da Mitarbeiter zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft Ressourcen für die Organisation von Kommunikation bereitstellen müssen.

Der häufige Einsatz von Veranstaltungsformaten mit Beteiligungs- und Dialogmöglichkeiten, das aktive Einfordern von Feedback und das Kommunizieren von Inhalten, welche von Mitarbeitern stammen, zeigt, dass Organisationen die Mitarbeiter bewusst in die agile Transformation einbinden. Neben Veranstaltungsformaten wird in den befragten Organisationen das persönliche Gespräch als besonders wichtig eingeschätzt und häufig genutzt, insbesondere für den Umgang mit Emotionen. Auch der Austausch von Erfahrungen und die Kommunikation von Erfahrungsberichten ist zu empfehlen.

Beim Einsatz von Kanälen, Medien und Veranstaltungsformaten, Inhalten und dem Umgang mit Emotionen, muss berücksichtigt werden, dass jede Organisation und ihre agile Transformation individuell ist und der Einsatz von Kommunikation individuell gestaltet werden muss.

Abschließend kann das Fazit gezogen werden, dass eine Organisationseinheit für interne Kommunikation gezielt und proaktiv für eine agile Transformation eingesetzt werden sollte. Denn Kommunikation kann Transparenz, Offenheit, Wertschätzung und Beteiligung ermöglichen, zudem Dialog und Austausch fördern sowie Emotionen identifizieren und berücksichtigen. Sie sensibilisiert Menschen für den Wandel, mobilisiert und überzeugt sie und gewinnt dadurch Unterstützer für die Transformation zu einer agil vorgehenden Organisation. Die interne Kommunikation als Organisationseinheit kann somit ausschlaggebende Erfolgsfaktoren beeinflussen und wird dadurch selbst zu einem Erfolgsfaktor von agilen Transformationen.

Danksagung

Die Autorin bedankt sich bei der P3 automotive GmbH, insbesondere bei Susan Kreter, für die wertvolle Unterstützung bei der Erstellung dieser Forschungsarbeit. Zudem bedankt sie sich bei den Experten für das entgegengebrachte Vertrauen, ihre Zeit und die äußerst hilfreichen Einblicke in die agilen Transformationen. Unterstützt wurde die Autorin z. B. von DB Vertrieb GmbH, Deutsche Telekom, TELE Haase, REWE digital und PTV Group. Sowie bei Prof. Christof Seeger und Prof. Dr. Martin Engstler für die Betreuung seitens der Hochschule der Medien in Stuttgart.

Literaturverzeichnis

[BS16] Bruch, H.; Schuler, A.: Mehr Energie für den Neustart. Harvard Business manager Sonderheft/16, S. 42–49, 2016.

[Ed17] Eder, M.: Digitale Evolution. Wie die digitalisierte Ökonomie unser Leben, Arbeiten und Miteinander verändern wird. Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, 2017.

[Ga17] Organisationsentwicklung. Geschichte – Konzepte – Praxis, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 2017.

[HK18] Häusling, A.; Kahl, M.: Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser. In (Häusling, A., Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg S. 47–95, 2018.

[KK17] Kozica, A.; Kaiser, S.: Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit – Eigenheiten als Fundament einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung. In (Roehl, H.; Asselmeyer, H., Hrsg.): Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 243–252, 2017.

[Ko95] Kotter, J: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 03;04/95, Vol. 73 Issue 2. S. 59–67, 1995.

[Le16] Leitl, M: Lost in Transformation. Agiles Arbeiten gilt als neues heißes Thema im Management. Doch in manchen Unternehmen knallt es beim Wandel gewaltig. Weil die Mitarbeiter nicht gut genug vorbereitet waren. Und das Modell nicht zu jeder Organisation passt. Harvard Business manager 05/16 S. 31–37, 2016.

[Ma16] Mast, C.: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz u.a., 2016.

[Ma17] Maloney, P.: Digitale Transformation als Chance zur Neupositionierung der Internen Kommunikation. In (Deekeling, E.; Barghop, D., Hrsg.): Kommunikation in der digitalen Transformation. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 51–67, 2017.

[Re18] Reitz, T.: TUI.com – die Erlebnisse auf der agilen Reise. In (Häusling, A., Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg S. 147–158, 2018.

[Ro18] Rolle, J: Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten. In (Häusling, A., Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 117–145, 2018.

[Sa17] Sassenrath, M.: Der Meta-Erfolgsfaktor Agilität., https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitale-transformation/agilitaet-als-meta-erfolgsfaktor_80_415700.html, Stand: 3.3.18.

[Vo17] Voigt, T.: Kalkulierter Traditionsbruch und lustvoller Kontrollverlust: Kommunikation im Prozess #Kulturwandel 4.0 der Otto Group. In (Deekeling, E.; Barghop, D., Hrsg.): Kommunikation in der digitalen Transformation. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 70–80, 2017.

[We16] Weinreich, U.: Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management. Springer Verlag, Berlin u.a., 2016.

[WFE18] Weber, I.; Fischer, S.; Eireiner, C.: Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In (Häusling, A., Hrsg.): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 27–47, 2018.

[WJ14] Werther, S.; Jacobs, C. Organisationsentwicklung – Freude am Change. Springer-Verlag, Berlin u.a., 2014.