

HORN & COMPANY

Seniorität | Erfahrung | Wirkung



AGILES MANAGEMENT: ZUKUNFT SICHERN DURCH MEHR GESCHWINDIGKEIT

.....

Erfolgsfaktoren für die agile Transformation
im Management

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

Inhalt

Das agile Managementmodell	4
Die Veränderung der Management-Spielregeln	6
Success Faster: Die Prinzipien der Agilität	8
1. „Customer Journey“ statt „Eigenfokus“	8
2. „Minimum Viable Product“ statt 110-Prozent-Lösung	9
3. „Start Finishing“ statt Überlast-Situation	10
4. Offene Teams statt geschlossener Silos	11
Die Weichenstellung zur agilen Transformation	12
1. Schaffen Sie einen Anlass mit „Dringlichkeit“	14
2. Stellen Sie ein interdisziplinäres Team zusammen	14
3. Formulieren Sie eine Vision	15
4. Schaffen Sie Transparenz	16
5. Leisten Sie Unterstützung	16
6. Beachten Sie die Geschwindigkeit	17
7. Feiern Sie Erfolge und skalieren Sie	17
Das Beste aus zwei Welten	18
Agilität in der Zusammenarbeit mit Management-Beratern	20
Fazit: Agilität ist der Schlüssel zu höherer Geschwindigkeit	22

Autoren



Dr. Christian Horn ist Gründer und geschäftsführender Partner der 2009 gegründeten Top-Management-Beratung Horn & Company. Horn & Company agiert heute mit über 80 Mitarbeitern – davon über 20 Partner und Associate Partner. Er betreut Finanzdienstleister und Industrieunternehmen bei komplexen Veränderungsprojekten zur strategischen Neuausrichtung, Reorganisation und Ergebnisverbesserung.



Dr. Alexander Bethke-Jaenicke ist Gründungspartner bei Horn & Company. Er verantwortet mit seinen Kollegen das Competence Center Financial Services und berät in dieser Funktion primär Banken und Versicherungen sowohl in ihren strategischen und operativen Fragestellungen als auch bei der Gestaltung und Umsetzung von Digitalisierungsprogrammen.



Dr. Oliver Laitenberger ist Partner bei Horn & Company. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Digitalisierung, im IT-Management sowie in der agilen Transformation. Er berät Unternehmen bei der strategischen und operativen Gestaltung und Umsetzung von Agilisierungs- und Digitalisierungsprogrammen.

In vielen Unternehmen rumort es. Die digitale Transformation rüttelt an den Grundfesten, wie Unternehmen funktionieren. Die Maxime „Erst planen, dann handeln“ hat dabei oftmals an Gültigkeit verloren. Märkte und Kunden fordern mit einer nie dagewesenen Geschwindigkeit Ergebnisse. Mehr denn je sind deshalb Managementkonzepte gefragt, die als Katalysator dienen, die gesamte Organisation in den Unternehmen zu transformieren und eine neue Kultur oft parallel zum Bisherigen zu etablieren.

Noch vor einem Jahrzehnt haben viele Führungskräfte etablierte Konzepte nicht in Frage gestellt. An bewährten Erfolgsmustern wurde eisern festgehalten, um den „Status Quo“ zu erhalten. Digitalisierung zeigt mehr denn je, dass die einzige Konstante in der heutigen Wirtschaftswelt die Veränderung darstellt. Unternehmen wie Amazon, Google, ING DiBa oder Spotify werden oft als Paradebeispiele hierfür zitiert.

Als neuer Schlüssel für Erfolg und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wird das agile Management gefeiert (lateinisch „agilis“ für flink oder beweglich). Interdisziplinarität, Austausch, Gleichberechtigung und Transparenz stehen dabei im Fokus. Früher allenfalls etwas für IT-Nerds, gilt es heute neidlos anzuerkennen, dass agile Methoden die Software-Industrie in den letzten 30 Jahren weitgehend transformiert haben. Entsprechend wird bereits in vielen Unternehmen mit allen möglichen Formen agilen Arbeitens experimentiert: Wo Menschen Computer programmieren, heißt die Methode SCRUM. Werden Geschäftsmodelle oder Produkte entwickelt, gewinnen neue Methoden, wie zum Beispiel Lean Start-up und Design Thinking, an Popularität. Allen gemein ist der Wille zu experimentieren, Fehler zu machen, daraus zu lernen und immer wieder neue Dinge auszuprobieren.

Studie um Studie belegt die Vorteilhaftigkeit von agilen Vorgehensweisen. Etwa ein Drittel der Führungskräfte in Deutschland lehnt bereits jetzt klassische Linienhierarchien ab, weil diese Kooperation und Kollaboration verhindern. Dies zeigt, dass Agilität mittlerweile auch in der Geschäftswelt angekommen ist. Angesichts dieser Erfolgsstory verwundert es nicht, dass der Begriff „Agilität“ Eingang in die höchsten Managementbereiche der Unternehmen gefunden hat.

Allerdings muss die Frage erlaubt sein, ob „Agilität“ und „Agilisierung“ nur neue Modebegriffe im Dschungel der Veränderungsansätze sind oder ob sich dahinter wirklich neue Methoden und Vorgehensweisen verbergen. **Was bedeutet Agilität, wie verändert Agilität die Spielregeln des Managements und wie treiben Unternehmen die agile Transformation voran, um ihre Geschwindigkeit zu steigern?** Diese Fragen stehen im Zentrum dieser Publikation.

Das agile Managementmodell

Agile Vorgehensweisen haben ihren Ursprung in der Informationstechnologie - genauer gesagt in der Softwareentwicklung. Sie sind als Alternative zu einer Hörigkeit in „dokumentationsgetriebene“ und „wasserfallartige“ Lösungsentwicklungsmethoden entstanden.

Das so genannte Wasserfallmodell folgt ganz der Logik einer pyramidenförmigen Organisation mit einem detailliert beschriebenen und dokumentierten Ziel, Teilprojekten und einem minutiösen Zeit- und Aufgabenplan. Der Kunde oder Auftraggeber hat bei diesem Vorgehen die Rolle des weisen Propheten, der heute schon genau sagen kann, was er in zwei Jahren braucht. Dies wird in Form von Anforderungen genau in einem Pflichtenheft dokumentiert. Der Preis sind Hunderte Seiten und Tausende Euro für ausführliche Konzepte, eine Time-to-Market, die in Jahren statt Monaten gerechnet wird, und eine Organisation, die Verantwortung auf alle verteilt, so dass am Ende niemand mehr verantwortlich ist. Gerade dort, wo das Umfeld einer schwer vorhersehbaren Veränderung ausgesetzt ist, was heute ja zunehmend der Fall ist, erweist sich dies oft als fatal. Denn bei Abnahme haben sich die Märkte und Kundenerwartungen meist so verändert, dass nun andere Dinge gefragt sind.

Aus diesem eher tradierten IT-Anwendungsgebiet heraus begann mit der Veröffentlichung des agilen Manifests im Jahr 2001 durch 17 Protagonisten der damaligen Software-Szene der Siegeszug des agilen Managementmodells. Das agile Leitbild beginnt mit vier Wertaussagen:

- > Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Tools
- > Laufende Software ist wichtiger als ausführliche Dokumentation
- > Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
- > Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als Planbefolgung

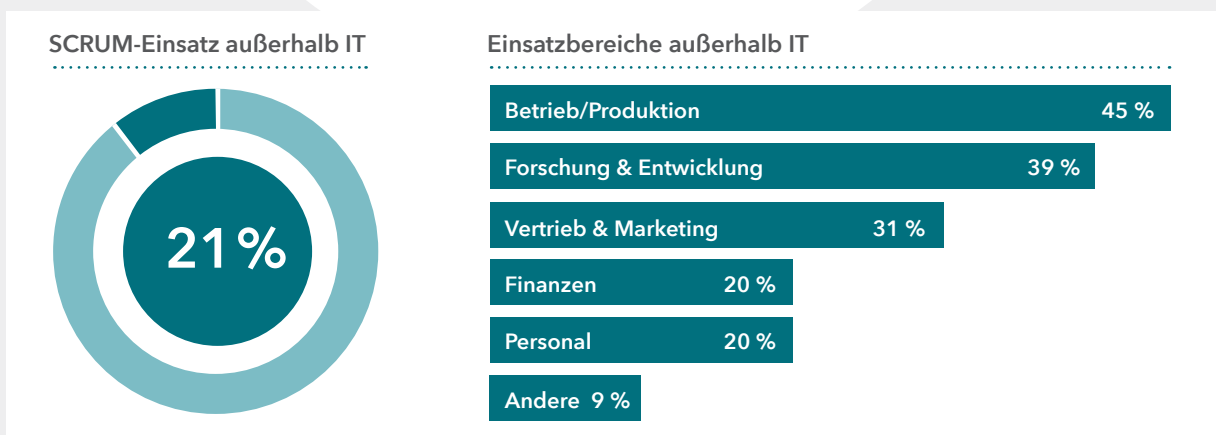
Aus heutiger Betrachtung ist diese Entwicklung nicht mehr aufzuhalten. Eine Lawine ist ins Rollen gekommen und hat längst nicht nur die IT-Branche, sondern die gesamte Wirtschaft erfasst. Der Begriff „Agilität“ verbindet kurze Entwicklungs- und Auslieferungszyklen, hohen Interaktionsgrad von Beteiligten unterschiedlicher Disziplinen sowie schnelles und direktes Feedback von Kunden und Geschäftspartnern. Agil wird häufig mit „wiederholend“ und „aufeinander aufbauend“ gleich gesetzt.

In der agilen Welt treibt ein autonomes, selbstorganisiertes Team eigenständig ein Veränderungs- oder Transformationsprojekt voran. Das Team verantwortet die Ergebnisse im Sinne einer End-to-End-Verantwortung. Die Teammitglieder agieren als „Gleiche unter Gleichen“ auf Augenhöhe. Eine „klassische“ Projektmanagerrolle ist deshalb darin konzeptuell so nicht mehr vorgesehen.

Der Kunde oder Auftraggeber ist als sogenannter „Product Owner“ integraler und dauerhafter Bestandteil des Teams. Der Product Owner verantwortet die inhaltliche Gestaltung. Das Team bricht im Austausch mit dem Product Owner die Inhalte in kleinere Einheiten herunter, priorisiert diese, entscheidet, wer wie viel Arbeit übernimmt, und startet mit der Entwicklung von Ergebnissen in kurzen Zyklen. Die Zyklen werden als „Sprints“ bezeichnet und dauern typischerweise 14 Tage. Danach werden die Ergebnisse mit dem Product Owner besprochen, die Zusammenarbeit im Team reflektiert und neue Arbeitsziele gesteckt.

Der Prozess ist für alle transparent. Teammitglieder halten kurze tägliche Stand-up-Meetings (sog. Dailies) ab, um Fortschritte zu überprüfen und Hindernisse zu identifizieren. In diesen kurzen Gruppentreffen, die im Stehen abgehalten werden, legt jedes Teammitglied dar, wie es mit der Arbeit vorankommt, woran heute gearbeitet wird und welche Hindernisse es dabei geben könnte. Das Team löst Unstimmigkeiten mit experimentellen Rückkopplungsschleifen und nicht durch endlose Debatten oder Appell an Autorität. Sie testen die Ergebnisse kleiner Arbeitsschritte mit Gruppen potenzieller Kunden. Wenn Kunden diese für gut befinden, können sie diese sofort nutzen, auch wenn andere der Meinung sind, dass „mehr“ Inhalte erforderlich sind.

Die vorgestellte agile Arbeitsweise gewinnt in Unternehmen zunehmend an Bedeutung. In Summe steigt die Verbreitung von agilen Ansätzen (Graphik am Beispiel SCRUM). Studien sagen, dass sich der Einsatz von Agilität außerhalb der IT irgendwo zwischen 20 und 30 Prozent bewegt - Tendenz steigend. Vor allem in Betrieb /Produktion sowie Forschung und Entwicklung (Produktentwicklung) wird zunehmend auf Agilität gesetzt.



Einsatz agiler Vorgehensweisen außerhalb IT am Beispiel SCRUM

Die Veränderung der Management-Spielregeln

Eine Veränderung in Richtung Agilität erfordert Unterstützung „von oben“. Das Management muss an allen Entscheidungen zur Agilisierung beteiligt sein. Mehr noch: Das Management ist quasi dazu verdammt, die Veränderungen vorzuleben.

In der bisherigen Management-Praxis verlassen sich Entscheider in Unternehmen viel zu sehr auf die bewährten Management-Spielregeln: Sie setzen Strategieprogramme auf, deren Entwicklung viele Monate in Anspruch nehmen. Wesentliche Schlüsselressourcen der Organisation sind mit der Abarbeitung dieser Programme beschäftigt und schlimmstenfalls für andere Veränderungsvorhaben blockiert. Unbefriedigend ist häufig auch das Ergebnis dieser Programme. Die Verantwortlichen wissen oft nicht, wo sie anfangen sollen. Statt Veränderung ist Stillstand die Folge. Den neuen Herausforderungen mit einem Ausbau alter Methoden zu begegnen, funktioniert nicht. Das Unternehmen läuft Gefahr, sich irgendwann nur noch mit sich selbst zu beschäftigen. Die Kulturveränderung muss „top-down“ verlaufen.



Gegenüberstellung bisheriger und agiler Management-Spielregeln

Im agilen Managementmodell stehen das (unmittelbare) Ergebnis und der Nutzen für den Kunden im Vordergrund. Deshalb bildet eine „Customer Journey“ in einer End-to-End-Betrachtung oft den Ausgangspunkt und stellt eine Richtung für die Veränderung dar. Große Investitionen werden erst einmal mit einem kleineren Schritt begonnen, der in einem kürzeren Zeitraum durchgeführt werden kann und an dessen Ende ein konkretes Ergebnis steht. Die Dokumentation einer Vorab-Planung und Beschreibung wird dadurch auf das Notwendigste reduziert. Verlässlichkeit wird also nicht über Dokumentationen hergestellt, sondern über Ergebnisse.

Konkretes Aufzeigen spricht Menschen besser an als abstraktes Beschreiben. Statt theoretischer Empfehlungen am Ende einer Machbarkeitsstudie zeigt ein erfolgreicher Prototyp das Grundgerüst für den fachlichen Ausbau. Dazu gehört ein wenig Mut zur Lücke: Ein Prototyp zeigt die Leistungsfähigkeit einer Idee, dekliniert aber nicht systematisch jede potenzielle Problemkonstellation durch. Prototypen erfüllen andere Bedürfnisse, die in frühen Phasen von Projekten eine wichtige Rolle spielen: Sie begeistern Menschen und geben Sicherheit.

In der Konsequenz sinken auch die wirtschaftlichen Konsequenzen, wenn Ergebnisse oder Lösungen die Ansprüche nicht erfüllen und verworfen werden. Nur dann macht es auch Sinn, das Null-Fehler-Toleranz-Prinzip auf Management-Ebene durch das nun vielgepriesene Fail-Faster-Prinzip zu ersetzen.

Ein Kulturwandel im Unternehmen lässt sich vom Management nicht verordnen. Dieser Wandel will gelebt und vor allem vorgelebt werden. Dass das agile Managementmodell einen Verlust an Planbarkeit und Kontrolle auf der Mikro-Ebene fordert, ist besonders für Führungskräfte schwer zu verstehen. Auf Grundlage ihrer Erfahrungen sind sie es gewohnt, auf detailliertester Ebene zu moderieren, zu steuern und zu entscheiden. Diese Aufgaben fallen nicht weg - im Gegenteil. Sie werden auf einer Makro-Ebene dringend benötigt, um Richtung vorzugeben und die erforderlichen Leitplanken zu fixieren. Je schneller es gelingt, das lang geübte Rollenverständnis des Managements zu verändern, desto leichter fällt der Wandel zur offenen, an den Bedarfen des Kunden ausgerichteten Kultur.

Success Faster: Die Prinzipien der Agilität

Agilität braucht nicht den einen großen Wurf. Agilität besteht aus wenigen elementaren Bausteinen, die einzeln oder in Summe die bekannten Barrieren für die große Veränderung drastisch senken.

1. Ganzheitliche Kundenorientierung („Customer Journey“) statt lokales Optimum

Kundenzentrierung, -bindung und -gewinnung sind für viele Unternehmen keine neuen Begriffe, die im Zuge der digitalen Transformation entstanden sind. Sie erfahren durch die Digitalisierung jedoch eine neue Aufladung, denn die „Customer Journey“ wird nicht mehr nur von Marketing oder Produktentwicklung gestaltet. Sie zieht sich über den gesamten Kundenlebenszyklus. Dabei entscheidet der Kunde, wie schnell es geht, welche Informationen relevant für ihn sind, auf welchen Kanälen er mit dem Unternehmen in Kontakt tritt und welche Services oder Produkte er kauft und benutzt. Das Kundenerlebnis muss deshalb jenseits der aktuell herrschenden Silos ganzheitlich in einer End-to-End-Logik betrachtet und bearbeitet werden. Damit geht einher, dass der Kundennutzen eine Aufwertung erfährt.

In vielen Unternehmen dominiert die Kultur der Kostenkontrolle und -steuerung. Die jährlich stattfindenden Planungszyklen sind ein Indiz dafür. So konzentriert sich der Großteil der Investitionen nach innen auf die Bereiche Buchhaltung, Verringerung der Vertriebskosten und effiziente Fertigung. Eine Ausrichtung am Nutzen für den oder die Kunden findet, wenn überhaupt, nur in seltenen Fällen statt. So ist es auch nicht verwunderlich, dass viele Unternehmen zwar die exakten Kosten eines Veränderungsprojekts bis auf den Cent genau ermitteln können. Sie sind allerdings selten in der Lage, den Wert oder Nutzen des Veränderungsprojekts anzugeben, geschweige denn zu quantifizieren. Unglücklicherweise verwenden viele Organisationen ihr Veränderungspotenzial für Aktivitäten, die nicht oder selten Werte für Kunden schaffen.

Ein weiteres Problem mit kostengesteuerten Kulturen, vor allem in der heutigen volatilen Welt, ist, dass sie tendenziell langsam zu ändern sind. Planänderungen sind auf kleine „Anpassungen“ beschränkt. Auf der anderen Seite sind wert- oder nutzengetriebene Kulturen so konzipiert, dass sie schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren können. Das Dogma in einer kostengesteuerten

Kultur lautet: „Planen Sie die Arbeit und arbeiten Sie nach Plan.“ In einer wertgetriebenen Kultur wird dagegen ständig nach der Werthaltigkeit gefragt. Die Konsequenz: ein „magisches“ Dreieck: Anstelle der Ausrichtung von Kosten und Zeit der Veränderung am definierten Inhalt, werden im agilen Umfeld Kosten und Zeit fixiert und die Inhalte bzgl. der Wertorientierung maximiert.

2. Schnelles Ergebnis („Minimum Viable Product“) statt 110-Prozent-Lösung

Bisherige Veränderungs- und Transformationsprojekte sind in der Regel auf einen langen Zeitraum ausgelegt. Grund dafür ist der große Umfang der Veränderung oder die Komplexität des angestrebten Produkts. Der typisch deutschen Ingenieurs-Mentalität entsprechend besteht der Anspruch häufig in einer rundum perfekten Lösung und damit in der Lieferung eines 110-Prozent-Produkts. Doch Perfektion kostet Zeit und der Erfolg eines perfekten Produkts in den Zielmärkten ist am Ende ungewiss.

Das neue Credo in der agilen Welt heißt deshalb, sich auf Veränderungen mit dem höchsten Kundennutzen zu konzentrieren – auf neudeutsch geht es darum, das „Minimum Viable Product“ (MVP) zu entwickeln und damit zwei Ziele zu erreichen:

1. Schnelles Durchlaufen einer Lernkurve, die erfahrungsgemäß am Anfang immer am größten ist.
2. Feedback vom Kunden, um auf Basis eines minimalen Investments Erfahrungen mit konkreten Inhalten zu sammeln.

Das Feedback der Kunden zeigt, ob die Lösung oder das Produkt Aussicht auf Erfolg hat und weiterentwickelt werden soll. Der Vorteil dieser MVP-Philosophie: Ladenhüter werden sehr schnell erkannt, Fehlentwicklungen werden verhindert, Fehlinvestitionen vermieden.

Der MVP-Ansatz bringt eine signifikante Verkürzung der Zeit bis zum Marktauftritt, der „Time to Market“. Durch die Fokussierung auf wesentliche Produktbestandteile und -merkmale anstelle einer 110-Prozent-Lösung wird wertvolle Zeit gespart. Schon nach wenigen Wochen ist erkennbar, ob ein Produkt oder ein Produktbestandteil am Markt erfolgreich sein wird.

Gleichgültig, ob es um die neue Oberfläche eines mobilen Endgeräts geht oder um den neuen Tarif für ein Versicherungsprodukt im Smart-Home-Umfeld: Ein schnelles Feedback erlaubt kurze Lernzyklen und verhindert monate- oder sogar jahrelange Fehlentwicklungen – was den veränderten Herausforderungen der Märkte mit einem hohen Fokus auf Geschwindigkeit Rechnung trägt. Darüber hinaus kann die Anzahl an erprobten Ideen gesteigert werden, weil jedes Experiment nur wenige Wochen in Anspruch nimmt und das erforderliche Budget überschaubar bleibt.

Dieses Vorgehen funktioniert aber nur, wenn es mit einer Umkehr im Denken einhergeht: Misserfolge gelten nicht mehr als Versagen, sondern werden als Lernchance bewertet – „Fail Fast – Fail Often“. In manchen Fällen ist die bei Fehlversuchen gewonnene Erfahrung wertvoller als das Erzielen von Teilerfolgen.

3. „Start Finishing“ statt Überlast-Situation

In großen Unternehmen gehört es zur Praxis, dass an vielen Projekten gleichzeitig gearbeitet wird. Wenn allerdings mehr Projekte gestartet als beendet werden, führt dies unweigerlich dazu, dass das Volumen unfertiger Arbeit wächst. Genau wie bei einem Verkehrsstau auf der Straße, ist der Projektstau im Unternehmen ein Symptom überlasteter Kapazitäten.

Und wie im Straßenverkehr besteht die Lösung für das Problem nicht immer im Bau noch breiterer Straßen. Spätestens seit den Forschungen des Computerwissenschaftlers Fred Brooks wissen wir, dass das Aufstocken von Ressourcen das jeweilige Projekt immer weiter verzögert. Trotz dieser Erkenntnisse neigen Organisationen aber dazu, ständig neue Projekte zu starten, obwohl die alten noch nicht abgeschlossen sind. Besser und effektiver wäre es aber, Projekte zu priorisieren: solche mit geringerer Priorität sollten gestoppt und die freiwerdenden Ressourcen auf die Beendigung der Projekte mit höherer Priorität konzentriert werden.

Im Fachjargon heißt dieses Prinzip den „Work in Progress“ (WIP) zu reduzieren – also die Anzahl an offenen Tätigkeiten zu limitieren. Die Begrenzung des Arbeitsvolumens hat sich vor allem als probates Mittel zur Verkürzung von Rüstzeiten bewährt. Wenn an jedem Arbeitsplatz nur eine begrenzte Anzahl an Aufgaben „offen“ ist, steigert das nicht nur die Effektivität; diese Regel sorgt auch dafür, dass am Ende etwas herauskommt.

Wo das jeweilige Limit an Arbeitsaufträgen liegt, muss dabei unternehmensspezifisch auf Basis von Kennzahlen ermittelt werden: Es geht im Grundsatz vor allem darum, die Umsetzung des Prinzips im Management zu verankern, denn dort wird über das Ausmaß der Arbeitsbelastung entschieden. Häufig wird dort aber nach dem Prinzip des geringsten Widerstands entschieden. Um den guten Willen zu beweisen, wird mit einem Projekt schon begonnen, obwohl wesentliche Erfolgsfaktoren wie zum Beispiel die Verfügbarkeit von Ressourcen nicht gewährleistet sind. Der erste Schritt zu mehr erfolgreichen Projekten und einem Vermeiden von Überlastungssituationen besteht darin, diese Praxis zu stoppen.

4. Offene Teams statt geschlossener Silos

Wo jede Abteilung nur vor sich hin wurstelt, bleibt der Erfolg ein Zufallsprodukt. Agilität verlangt nach neuen Strukturen, historisch gewachsene Struktur-Silos müssen durch autonome Netzwerkstrukturen ersetzt werden. Trotz des Zugewinns an Effizienz ist mit der Einführung von Fließbandfertigung und arbeitsteiliger Organisationmodelle ein großer Nachteil verbunden: End-to-End-Wertschöpfungsketten haben sich zergliedert, Wertströme verlaufen wasserfall-orientiert. Die Definition von Eingangs- und Ausgangskriterien – ursprünglich gedacht, um ein nahtloses Zusammenspiel zwischen den einzelnen Arbeitsvorgängen zu gewährleisten – hat in der Praxis häufig dazu geführt, dass immer höhere Barrieren entstanden sind. Schlimmstenfalls geht es am Ende nur noch darum, das eigene Terrain abzusichern. Hohe Reibungsverluste und lange Wartezeiten sind die Folge, niemand übernimmt mehr Verantwortung für den Gesamtprozess.

Dagegen setzt agiles Arbeiten auf interdisziplinäre Teams, in denen Kollegen unterschiedlicher Disziplinen eng zusammenarbeiten. In kurzer Zeit, häufig nur in ein oder zwei Wochen, entwickeln sie gemeinsam Lösungen. In den Sprints geht es an erster Stelle darum, einfache Lösungen für ein Kundenproblem zu entwickeln. Die Lösung soll die wichtigsten Kundenbedürfnisse erfüllen, muss aber nicht alle denkbaren Anforderungen befriedigen. Wünscht sich der Kunde zum Beispiel Mobilität, dann steht beim agilen Arbeiten eher die Entwicklung eines Rollers im Fokus statt eines Bentley's.

Interdisziplinäre Teams sind das Instrument, um in über Jahre gewachsenen Organisationsstrukturen wieder Verantwortlichkeiten zu schaffen – Verantwortung für Ergebnisse, jenseits von Verzögerungen, die aufgrund von Missverständnissen, Redundanzen, Zuständigkeitsgerangel und ähnlichen Problemen entstehen. Ein interdisziplinäres Team ist ein Team mit verschiedenen Spezialisierungen, das gemeinsam an einem Ergebnis arbeitet.

Wie schafft man solche Teams? Interessanterweise bedürfen der Umbau und die Schaffung von mehr Autonomie mehr von dem, was starre Strukturen ohnehin schon haben: klare Regelungen. Denn auch in einer Netzwerkorganisation muss die Zusammenarbeit funktionieren.

Mit anderen Worten: Interdisziplinäre Teams erfordern Regelungen zur Kollaboration. Was auf den ersten Blick widersprüchlich anmutet, weil die Forderung nach mehr Regelung als Fortsetzung hierarchischer Strukturen mit anderen Mitteln missdeutet werden könnte. Doch das ist nicht der Fall: In interdisziplinären Teams werden die Regelwerke selbstorganisiert entworfen und nicht von oben aufoktroiert. Am Ende des Tages unterliegen agile Transformationsvorhaben deshalb einem rigideren Regelwerk als in klassischen Strukturen. Erst diese Einsicht ebnet den Weg zum agilen Erfolg.

Die Weichenstellung zur agilen Transformation

Viele Unternehmen haben Erfahrungen in einzelnen agilen Projekten gesammelt, stehen aber vor der Aufgabe, Agilität auch auf Unternehmensebene zu skalieren. Das stellt sie vor große Herausforderungen, die tief greifende Veränderungen mit sich bringen. Nicht jedes Unternehmen ist dabei erfolgreich und das Thema ist auch schnell „verbrannt“. Misserfolge bei der agilen Transformation lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen:

1. Mangelnde Managementunterstützung

Die Unterstützung durch das obere Management überwiegt weitere Erfolgsfaktoren bei weitem. Das Management muss für eine erfolgreiche Transformation dem Anspruch an Führung und Leitung gerecht werden sowie die Veränderungen vorleben. Dies beginnt bei entsprechenden Leitlinien und endet bei profanen Dingen, wie z.B. die Bereitstellung von Räumlichkeiten zur Ermöglichung von interdisziplinärer Teamarbeit. Agile Methoden funktionieren nur dann, wenn das Management dahintersteht und den Teams einen geschützten Rahmen garantiert. Glaubhafte und wirksame Unterstützung wird allerdings oft durch die Angst vor Machtverlust sowie von Sicherheitsdenken konterkariert.

2. Unpassendes Fallbeispiel

Obwohl sich der Einsatz agiler Modelle in einem wachsenden Anwendungsspektrum als überlegen erweist und an viele Situationen angepasst werden kann, ist das volle Spektrum an agilen Verfahren auch nicht in jedem Fall geeignet und anwendbar. Agilität muss der Organisation dienen und nicht umgekehrt. In funktionalen Unternehmenseinheiten, wie z. B. Instandhaltung, Einkauf oder Buchhaltung, werden herkömmlichere Strukturen und Prozesse wahrscheinlich reproduzierbare Ergebnisse mit geringerem Aufwand erzielen. Daher gehört zum agilen Handeln die Abschätzung, in welchem Umfang agile Methoden eingesetzt werden sollen oder ob eher „wie bisher“ vorzugehen ist.

3. Fehlende Kompetenz bezüglich agiler Veränderung

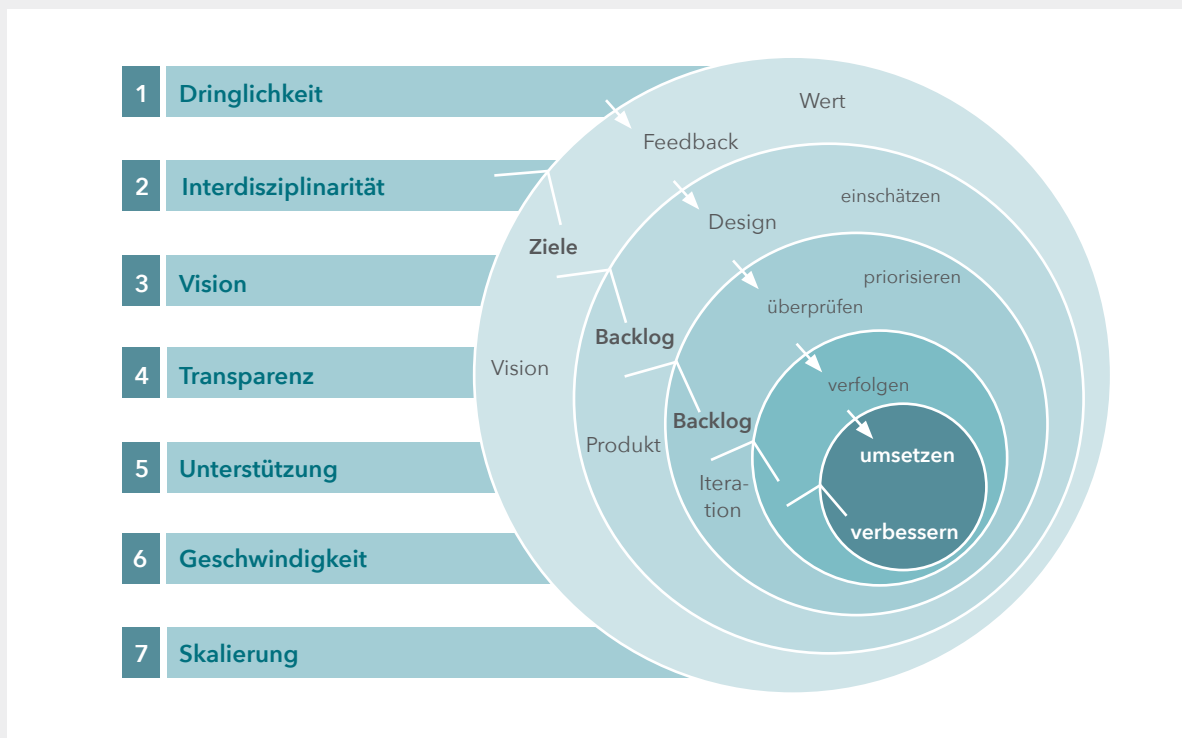
Der Einsatz agiler Verfahren stellt selbst eine Transformation dar. Optimalerweise folgt die Einführung selbst den agilen Prinzipien und Spielregeln. Ein Unternehmen ist selten in der Lage, die erforderlichen Voraussetzungen aus sich heraus zu erfüllen. Es hilft oft auch nicht einen externen SCRUM-Master zu engagieren, in der Hoffnung, dass sich dadurch Erfolge automatisch einstellen. So scheitern agile Versuche an einer methodischen Barriere.

4. Agilität als Generalabsolution für fehlende Disziplin, Systematik und Liefertreue

Agilität wird schnell als Entschuldigung für fehlende Disziplin, Systematik und Liefertreue herangezogen. „Warum Ergebnis, wir entwickeln doch agil?“ – kaum einer, der nicht schon eine Entschuldigung mit dem Deckmantel der Agilität gehört hat. Fakt ist: Ein funktionierendes agiles Team arbeitet mit hoher Systematik, Disziplin und Transparenz an der Erledigung der Aufgabe. Die Aufgabe kann ein Baustein einer Roadmap hin zur Vision darstellen.

Die Hindernisse lassen sich durch reflexive Anwendung der agilen Maxime überwinden. Kleine Schritte und überschaubare Investitionen, dafür aber mit hoher Geschwindigkeit. Fehler sind dabei nicht nur wahrscheinlich, sondern sogar erwünscht: Denn mit „Fail Fast – Fail Often“ sind schnelle Richtungskorrekturen möglich.

Als Hype-Thema steckt die Herausforderung sicher nicht in Erkenntnis und Konzeption. Beweglichkeit entsteht nicht durch Nachdenken, sondern durch konsequente Umsetzung der Prinzipien ins Handeln und ins tägliche Arbeitsumfeld im Sinne „Walk what you talk“. Das Geheimnisvolle über die Einführung von agilen Praktiken liegt deshalb in der praktischen Anwendung und Umsetzung auf allen Ebenen. Dies beginnt bei der Führungsmannschaft. Was braucht es, um ein Unternehmen so zu verändern, dass es flexibel genug ist, um schnell und effizient auf Marktänderungen zu reagieren? Im Folgenden sind einleitende Schritte aufgeführt, um sich in Richtung Agilität zu bewegen.



7 Erfolgsfaktoren agiler Transformation

1. Schaffen Sie einen Anlass mit „Dringlichkeit“

Was für den einen funktioniert, muss für den anderen nicht in der gleichen Form gelten. Jedes Unternehmen ist anders und erfordert daher eine unterschiedliche Art der Veränderung. Agilität um der Agilität Willen wird nicht erfolgreich sein.

Es muss eine Dringlichkeit zu einer Veränderung geben, die durch viele im Unternehmen geteilt wird. Dringlichkeit besteht aus einem Anlass und dem zugehörigen Zeitpunkt („Timing“). Bei dieser Art von Dringlichkeit geht es nicht um die Themen der letzten Woche. Es handelt sich vielmehr um Themenstellungen strategischer Natur, die sich ganz plötzlich und immer schneller ergeben. Im Zentrum der Dringlichkeit liegen Antworten auf die folgenden Fragen:

- > Was ist die Motivation für die Veränderung?
- > Was ist zu verändern?
- > Welcher Nutzen soll geschaffen werden?
- > Welche Werte- und Kulturveränderung ist hierfür erforderlich?
- > Welche Möglichkeiten ergeben sich aus der Veränderung?
- > Wie wirkt die Veränderung auf das aktuelle und zukünftige Geschäftsmodell?

Antworten auf diese Fragen sowie eine Veränderungsvision sind das Fundament und der Startpunkt für den Umbau des Unternehmens in Richtung Agilität. Sobald klarer ist, welche Änderungen das Unternehmen erreichen will, wird der Weg dahin transparenter.

2. Stellen Sie ein interdisziplinäres Team zusammen

Agile Transformation ist ein Kontinuum und durch Kooperation und Kollaboration gekennzeichnet. Das Top-Management ist wichtig, kann es allerdings alleine nicht schaffen. Agilität baut auf dem Teamgedanken auf – ein Team, das Willen, Fähigkeiten, Ressourcen sowie die Bereitschaft hat, Verantwortung für eine Veränderungsaufgabe zu übernehmen.

Das Team selbst muss die agilen Elemente erlernen und in seine Arbeitsweise integrieren. Dies gelingt meist nur durch Unterstützung und Impulse von außen. Einem Vogel, der bisher im Käfig gehalten wurde, wird nicht unvorbereitet das Überleben in der freien Natur gelingen. Doch es gibt Wege, solche Tiere gezielt und erfolgreich auszuwildern. Diese Metapher heißt übertragen: Teams, die bisher viele Weisungen erhielten, haben anfangs Schwierigkeiten, das Maß an Selbstorganisation und Selbstverantwortung zu finden, das agile Vorgehensweisen fordern.

Wichtig dabei ist besonders, dass die Lösung der Aufgabe durch das Team in kleine Liefereinheiten aufgebrochen wird, um die weitbekannten Marathons durch schnelle Sprints abzulösen. Die Verkürzung der Zeitspannen reduziert die Risiken von Fehlentwicklungen. Weiterhin lassen sich Planungen und Vorhersagen für die nächsten Wochen und Monate mit einer höheren Präzision anstellen als für die nächsten Jahre. Wer kann heute schon absehen, was demnächst auf Märkten passiert oder welche Produkte Wettbewerber auf den Markt bringen? Auch wenn sich nicht alle Langläufe sinnvoll zerlegen lassen: Schon eine Quote von 80 Prozent ist ein Riesenfortschritt.

3. Formulieren Sie eine Vision

Worauf arbeitet ein Team hin? Ein Team arbeitet auf eine Veränderungsvision oder ein Ziel hin. Ansonsten gibt es kein funktionierendes Team. Um die Arbeit in Gang zu halten und die Lieferung der Ergebnisse zu beschleunigen, ist das Team auf ein einziges Ergebnis anzusetzen.

Warum gelingen die in Unternehmen häufig anzutreffenden Task-Forces? Sie funktionieren, weil sich Task-Forces auf die Erledigung einer Aufgabe konzentrieren können. Ablenkungen werden vermieden. Ist das Ergebnis erreicht, nimmt sich das Team entlang der Prioritätenliste das nächste Projekt vor.

Wenn es kein greifbares Ziel gibt, hat ein Team keine klare Vorstellung davon, wie es zu erreichen ist. Und wenn es kein Gefühl der Dringlichkeit gibt, würde es nicht die erforderliche Zeit und Mühe aufwenden, um das Ziel zu erreichen. Deshalb ist es wichtig, Vision und Ziel mit dem Team zu erarbeiten und zu teilen.

Eine Vision ist am besten in eine Veränderungsgeschichte („Story“) zu kleiden, die von allen innerhalb und außerhalb des Teams verständlich erzählt werden kann. Eine solche wird benötigt, um zu kommunizieren, zu begeistern und zu beruhigen. Eine kraftvolle Story mit einer Veränderungsvision, warum die Transformation geschieht, wird die Menschen mehr mitnehmen als eine 100-seitige Folienpräsentation. Mit Hilfe einer guten Story gelingt es, die Verantwortung auf das Team zu übertragen.

4. Schaffen Sie Transparenz

Die erste große Veränderung in Richtung Agilität ist die konsequente Ausrichtung auf das Erzielen von konkreten Ergebnissen. Viele Unternehmen beschäftigten sich auf allen Ebenen viel zu lange mit Dingen, die lange unklar bleiben oder das Geschäft nicht wirklich voranbringen.

Solche Entwicklungen müssen gestoppt und bereits im Keim erstickt werden. Das Erste, um was sich ein Team deshalb typischerweise Gedanken machen muss, ist der Nutzen, den es schaffen will und wie er transparent gemacht werden kann. Deshalb sind das Messen und Analysieren der Arbeit und der erreichten Ergebnisse wichtige Aspekte. Auch die einfachste Nutzenanalyse hilft, Ideen zu verbessern und die Teamarbeit zu schärfen.

Anstelle eines antiquierten KPI-Reportings, das regelmäßig Arbeit produziert und den Speicher auf dem Active Directory füllt, werden die wesentlichen Kennzahlen des Teams für alle transparent „an die Wand gehängt“. Damit ist für alle zu jedem Zeitpunkt der Status der gemeinsamen Teamarbeit ersichtlich. Der Fokus wird automatisch auf die Frage gelenkt, welche Ursachen die Kennzahlen beeinflussen und wie der Prozess verändert werden muss, um die Zielsetzung zu erreichen. Meistens finden sich dort kundenorientierte Kennzahlen neben internen Kennzahlen eines Teams.

5. Leisten Sie Unterstützung

Im Allgemeinen scheitern sogar gut geplante Transformationen wegen offensichtlicher Hindernisse, wie z.B. Linienhierarchien, Einweg-Kommunikation, Mangel an benötigten Ressourcen, etc. Es können auch die bislang gelebten Kommunikations- und Genehmigungsprozesse selbst sein, die Entscheidungen verzögern.

Ein Projekt aus dem Boden zu stampfen, kostet Energie. Jede Verzögerung durch erforderliche Schleifen ist direkt proportional zum Verlust von kostbaren Stunden und Geld. Deshalb ist alles, was unmittelbar aus dem Weg geräumt werden kann und existierende Barrieren abbaut, hilfreich.

Der Schlüssel zur Beschleunigung des Prozesses ist die schnellstmögliche Beseitigung von Barrieren – nicht deren Aussitzen. Und sei es nur in der Bereitstellung entsprechender Räumlichkeiten, sodass das Team auch agil arbeiten kann.

6. Beachten Sie die Geschwindigkeit

Oft ist es einfacher, ein neues Veränderungsvorhaben zu starten, als ein laufendes abzuschließen oder für eine gewisse Zeit zu unterbrechen. Der Grund liegt in der menschlichen Natur: Wer etwas Neues anpackt, zeigt Entschlossenheit und Initiative; zwei Eigenschaften, die insbesondere auf Managementebene geschätzt werden, weil sie nervöse Führungskräfte beruhigen. Die Gefahr bei dieser Art von Aktivismus ist, einen Teufelskreis in Gang zu setzen, der in einer „Verstopfung“ endet.

Die Versuchung liegt deshalb nahe, im Sinne von „Viel hilft Viel“ eine möglichst große Zahl von Veränderungsinitiativen parallel zu starten. Der parallele Beginn vieler Veränderungen und ggf. noch die Verteilung der gleichen Ressourcen darauf sorgen in der Regel dafür, dass das System sich mehr und mehr mit sich selbst beschäftigt. Die Erarbeitung verzögert sich.

Genau von diesem Fehler rät die Kanban-Fluss-Philosophie ab: Parallele Tätigkeiten von einem Team oder von einer Person werden weitestgehend vermieden: Alle Veränderungen richten sich an den Kapazitäten aus. Die Engpässe entscheiden den Durchsatz. Daraus folgt, dass ein neues Vorhaben erst dann gestartet werden kann, wenn ein Team sein Thema beendet hat oder eine Re-Priorisierung stattgefunden hat. Die passenden Veränderungen sind „viral“ – sie breiten sich ohne Anordnung aus. Achten Sie deshalb auf die Geschwindigkeit – dauert es zu lange, ist es ein Zeichen, dass die Zeit vielleicht noch nicht reif ist.

7. Feiern Sie Erfolge und skalieren Sie

Stellen Sie sicher, dass die Erfolge des Teams oder der Teams für das ganze Unternehmen so sichtbar wie möglich sind und wenigstens mit kleinen Gesten gefeiert werden. Erfolgsgeschichten und das Feiern von Erfolgen hat bei der Veränderungsarbeit eine große psychologische Wirkung. Es generiert einen Pull-Effekt, in dem andere die agilen Veränderungen nachahmen. Jeder Erfolg scheint eine Gruppe leidenschaftlicher Evangelisten zu schaffen, die es kaum erwarten können, anderen in der Organisation zu erzählen, wie gut Agilität funktioniert.

Ein Erfolg kann auch sein, den aktuellen Fehlschlag zu feiern. Unternehmen wie Amazon oder Google führen zum Beispiel sogenannte Fuck-up-Nights durch. Darin berichten Teams über gescheiterte Projekte und ihre Erfahrungen. So können andere davon lernen und vermeiden weitere Fehlschläge.

Das Beste aus zwei Welten

Überraschungen sind in unserer dynamischen Wirtschaft mittlerweile der Normalfall und entstehen durch:

.....

> Entwicklungen außerhalb des Unternehmens (Gesetzgebung, neue Ideen des Auftraggebers, Interessen und Machtverhältnisse wichtiger externer Akteure, Verhalten von Mitbewerbern, Wettbewerbsprodukte, neue technische Möglichkeiten etc.)

.....

> Entwicklungen innerhalb des Unternehmens (neue Erkenntnisse über das zu entwickelnde Produkt, Zweifel, Ängste, Unsicherheiten zu bestimmten Aspekten oder Anforderungen, Fluktuation oder Ausfall wichtiger Zulieferer)

.....

Erfahrene Agilisten stellen zunehmend fest, dass ihre Methoden in einem wachsenden Spektrum an Aufgabenstellungen dem klassischen Vorgehen überlegen sind. Die Ursache liegt darin begründet, dass agile Verfahren situationsspezifisch angepasst werden können. Ein Punkt des agilen Manifests lautet z.B., übermäßige Dokumentation zu vermeiden. Wenn aber Dokumentation aus gesetzlichen Gründen erforderlich ist, kann diese auch im agilen Umfeld erstellt werden. Wenn komplexe Lösungen entwickelt werden sollen, bei denen sich die Anforderungen zu Beginn nicht oder nicht vollständig formulieren lassen, sind agile Vorgehensmodelle die richtige Wahl. Je nachdem, wie viel Planbarkeit in Abhängigkeit von den definierbaren Anforderungen erreicht werden soll, müssen agile Modelle um einige klassische Ansätze erweitert werden.

Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, auf ein agiles Managementmodell umzustellen, das Veränderung als integralen Bestandteil eines Projekts betrachtet, wirkt sich dies auch auf die Organisationsform und die Art, miteinander zu arbeiten, aus. Diese Anpassungen werden meist unterschätzt und führen bei der Methodenumstellung häufig zu großen Problemen. Ändert sich die Vorgehensweise auf eine kontinuierliche Bearbeitung, müssen die unterstützenden Aufbau- und Ablauforganisationen ebenfalls das „Fließen lernen“, d.h. Unterbrechungen werden vermieden und Aufgaben abschließend bearbeitet. Hierzu müssen Führungskräfte mit dem entsprechenden Instrumentarium ausgestattet werden, um die Veränderungen voranzutreiben.

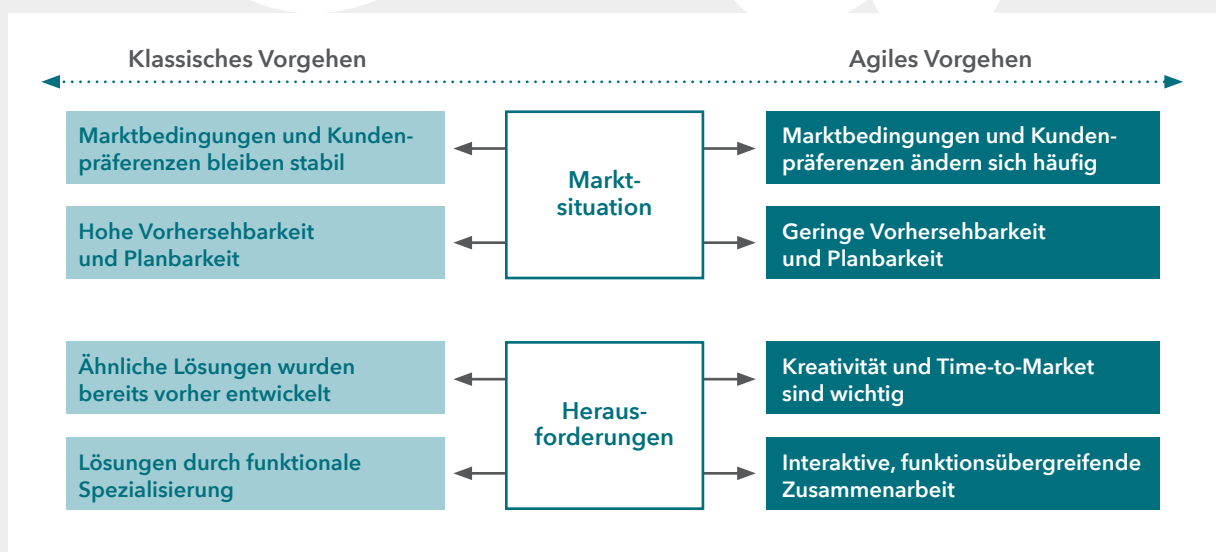
Es liegt in der Natur von Menschen und Organisationen, dass sie permanent miteinander kommunizieren, Informationen austauschen, Wissen und Ideen generieren und Entscheidungen (für neue Handlungen) treffen. Somit ist es durchaus gewünscht, dass in der aktiven Auseinandersetzung mit der Lösungsfindung neue Fragen erzeugt, Thesen gebildet, Ideen entwickelt und umgesetzt werden.

Zementierte Silostrukturen statt **Netzwerkorganisation**,
Arbeit nach Plan statt **flexibles Handeln** und
Fokussierung auf sich selbst statt den **Kunden in den Mittelpunkt** zu stellen.

Agilität ist das Zauberwort zur Beseitigung
dieser Hemmnisse im Unternehmen.

Agilität ist deshalb mehr als das nächste „Buzz-Word“.

Die Praxis zeigt, dass externe Unterstützung die hierfür erforderlichen Veränderungsprozesse signifikant beschleunigen kann. Mitarbeiter oder ganze Teams müssen Dinge ausprobieren dürfen, scheitern, Alternativen ausloten und lernen in kleinschrittigen, aber schnellen Verfahren zu denken. Dies unterstützt dabei, aus den eigenen Fehlern zu lernen und diese nicht zu wiederholen. Dies gelingt nur, wenn Erfolgsgeschichten geschaffen werden. Die Aufstellung interdisziplinärer Teams oder Strukturen, die Umgestaltung von Prozessen und die Befähigung des Unternehmens erfordern oft signifikante Veränderungen.



Anwendungsvoraussetzungen und -bereiche für agiles und klassisches Vorgehen

Agilität in der Zusammenarbeit mit Management-Beratern

„Probleme kann man nicht mit denselben Denkweisen lösen, durch die sie entstanden sind“.
Gemäß diesem Zitat von Albert Einstein stellt sich für viele Verantwortliche die Frage, woher neue, innovative Impulse ins Unternehmen kommen. Denn die beteiligten Personen im Unternehmen haben sich über Jahre an die Situation im Unternehmen gewöhnt und nehmen die Probleme kaum noch wahr. Es fällt ihnen schwer, Verbesserungspotenziale als solche zu identifizieren und den Blick auf das Ganze einzunehmen. Selbst, wenn die Probleme wahrgenommen werden, siegt häufig die Resignation. Glaubenssätze wie „Das war schon immer so“ und „Da könnte ja jeder kommen“ führen zu energieraubenden Diskussionen, die die Beteiligten schon zu oft geführt haben.

Ein externer Impuls kann – gestützt auf einen entsprechenden Erfahrungsschatz – besser überzeugen und ist darin ausgebildet, viele neue Optionen aufzuzeigen. Diese Rolle wird vermehrt durch Management-Berater eingenommen. Anders als z. B. die inflationär vorhandenen, externen SCRUM-Master stellen sie die ganzheitliche und nachhaltige Transformation auf allen Ebenen in den Mittelpunkt der Veränderung – nicht den Einsatz von agilen Techniken in einzelnen Teams. Selbstverständlich entsteht hierbei eine Fülle an Fragen:

-
- > Welche Vision, Mission und Werte sind erforderlich?
 - > Wie ist die agile Organisation aufgebaut?
 - > Wofür „Agilität“, wenn Softwareentwicklung nicht im Fokus steht?
 - > Was wird an Agilität und Innovationsfähigkeit in welchem Bereich benötigt?
 - > Welche Kompetenzen werden in einer agilen Organisation benötigt?
 - > Welche Prozesse und Strukturen müssen sich ändern?
 - > Wie muss die Architektur gestaltet werden?
-



Neben den inhaltlichen Aspekten wird auch die Zusammenarbeit mit Management-Beratern durch Agilität stark beeinflusst. Bislang lagen analytische und konzeptionelle Arbeiten im Zentrum des Leistungsspektrums. Obwohl diese Arbeiten nicht ganz wegfallen (insbesondere bei klassischen Themen wie Kostenoptimierung), wird sich zukünftig die Beratungsgewichtung in Richtung Pilotierung und Umsetzung verändern.

Ein solcher Angang wird auch die Rolle des Management-Beraters verändern. Zusätzlich zur Rolle des kreativen Problemlösers werden Management-Berater interaktiv in interdisziplinären Teams die Rolle des Beschleunigers, Moderators und Coaches übernehmen. Zusätzlich besteht die Herausforderung, das Team zu einem optimalen Ergebnis zu führen. Damit werden ein unmittelbarer Beitrag zur Wertschöpfung und ein hoher „Return-on-Consulting“ geschaffen.

Fazit: Agilität ist der Schlüssel zu höherer Geschwindigkeit

Viele Unternehmen leben in dem Glauben, sie hätten die Veränderungen von Kunden und Märkten sicher „im Griff“. Unsere Erfahrungen zeigen, dass sie in vielen Fällen falsch liegen. Die digitale Transformation hat gerade erst begonnen. Die einzige Sicherheit ist die zunehmende Geschwindigkeit, mit der diese Veränderungen ablaufen.

Agilität ist der moderne Werkzeugkasten, um sich den Entwicklungen zu stellen und deshalb viel mehr als das neue „Buzz-Word“ – es steht für Veränderung von Kulturen, Strukturen und Prozessen. Aus unserer Sicht können sich Unternehmen diesem nicht entziehen. Glücklicherweise haben viele Verantwortliche in Unternehmen diese Entwicklung für sich erkannt. Branche um Branche und Unternehmen um Unternehmen beginnt mit dem Umbau. Die am häufigsten gestellte Frage ist deshalb nicht (mehr), ob verändert werden muss. Vielmehr geht es um die Frage, wie die Umsetzung der Veränderung gelingt. Ein Gelingen erfordert andere Lösungsmuster als die bisher bekannten mit Impulsen von außen.

Einzelne Mitarbeiter wie ganze Teams müssen neue Dinge ausprobieren dürfen. Sie müssen scheitern können, ohne dafür gescholten zu werden, Alternativen ausloten und lernen, in kleinen aber schnellen statt in großen und langsamen Schritten zu denken. Dies gelingt nur, wenn Erfolgsgeschichten geschaffen werden. Viele Mitarbeiter sind erst einmal skeptisch ob der Veränderung. Insbesondere auf der mittleren Führungsebene findet sich oft Ablehnung gegenüber agilem Arbeiten, weil ein Verlust an Macht, Einfluss und Anerkennung befürchtet wird.

Unternehmen fahren bei der Einführung oft zweigleisig und nutzen Agilität in neuen, innovativen Geschäftsfeldern. Im Kontext einer geschützten Umgebung oder eines digitalen Labs ermöglichen solche Biotope außerhalb des Tagesgeschäfts z. B. die Simulation von Angriffen auf das bestehende Geschäftsmodell. Ideen müssen hier nicht durch bestehende Instanzen gehen. Kunden können direkt kontaktiert werden. Stellen sich dann Erfolge ein, erfolgt der Brückenschlag zum bestehenden Geschäft. So werden die Vorteile aus beiden Welten realisiert und durch ein Rotationsprinzip auf Mitarbeiterseite trotzdem ein kultureller Wandel eingeleitet. Unsere Erfahrungen zeigen, dass ein solcher Angang die erforderlichen Veränderungsprozesse deutlich beschleunigen kann.



Am Ende der Diskussion um Agilität muss man sich selbst immer den Spiegel vorhalten. Agiles Arbeiten beginnt bei sich selbst. **Der Einsatz von agilen Methoden setzt agile Verhaltensweisen in Führung und Leitung voraus.** Führungspersönlichkeiten mit der richtigen Einstellung und einem agilen Managementansatz können maximalen Nutzen aus den knappen Ressourcen an Zeit, Talent und Energie ihrer Mitarbeiter ziehen.

**Sich auf den Weg zu machen,
lohnt sich also.**

HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen spezialisierte Top-Management-Beratung, die im Jahr 2009 gegründet wurde. Die Berater von Horn & Company sind auf GuV-orientierte Performance-Verbesserung und digitale Transformation spezialisiert und decken als klassische Top-Management-Berater die gesamte Wertschöpfungskette ihrer Klienten ab. Geführt wird das Beratungshaus von 16 Partnern mit der Erfahrung aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Insgesamt sind bereits über 80 Berater bei Horn & Company aktiv.

Hidden Champion

Anfang 2018 erhielt Horn & Company die Auszeichnung HIDDEN CHAMPION im Bereich Banken & Versicherungen und konnte sich damit gegen die Branchenriesen Mc Kinsey, Boston Consulting Group und Bain & Company durchsetzen. Dies ist bereits der fünfte Preis in den vergangenen vier Jahren: Von der BrandEins wurde Horn & Company in den Jahren 2016, 2017 und 2018 als Top Berater ernannt. Im Jahr 2016 belegt Horn & Company in der Gesamtwertung des Beratervergleichs „TOP CONSULTANT“ den ersten Platz und erzielte in allen Kategorien unter 87 ausgezeichneten Beratern das beste Ergebnis. Die Bewertung basiert auf einer breit angelegten Kundenbefragung unter wissenschaftlicher Leitung der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.



Impressum:

© 2018

Horn & Company Financial Services GmbH
Kaistraße 20 | Medienhafen | 40221 Düsseldorf
www.horn-company.de

Bildnachweise: Titelabbildung: © fotolia/methaphum;
Seite 21: © fotolia/peshkov; Seite 23: © fotolia/vege

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | Fax +49 (0)211 30 27 26-25 | info@horn-company.de

www.horn-company.de