



DIE ZUKUNFT DER BERATUNG IST **AGIL**

In der modernen Welt wird Ihr Unternehmen nur dann überleben und gedeihen, wenn Sie hervorragende Leistungen für Ihre Kunden und Mitarbeiter erbringen. Eine agile Organisation konzentriert sich auf diese **komplementären Ziele**. Während der Begriff seinen Ursprung in der Welt der Softwareentwicklung hat, wird er heute als Schlagwort für eine besondere Denkweise verwendet.

In einem gedrängten Markt, in dem ständig neue, disruptive Wettbewerber auftauchen, ist es schwieriger denn je, Kunden zu gewinnen und zu halten. Die Erwartungen sind gestiegen. Unter Führungskräften von Beratungsunternehmen, die an einer für Kimble durchgeführten Umfrage teilgenommen haben, bestand Einigkeit darüber, dass sie sich unter Druck gesetzt fühlen, den gestiegenen Anforderungen des Kundenbestands gerecht zu werden. Fast vier von fünf der Befragten berichten, dass Kunden neue Anforderungen an ihre Beratungsleistungen stellen, wobei von der gleichen Anzahl die digitale Transformation als Treiber dieser Anforderungen genannt wird.

Auch die Erwartungen der Mitarbeiter sind gestiegen. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter verlangt heute mehr Mitsprache bei der Entscheidungsfindung und mehr Verantwortung für ihre Arbeit. Hochqualifizierte Fachleute wollen nicht nur auf der Arbeit erscheinen und sich sagen lassen, was sie tun sollen. Um ihre Talente und Erfahrungen optimal zu nutzen, muss ihnen mehr Spielraum für Führungstätigkeiten gewährt werden. Das ist ansprechender für sie und produktiver für das Unternehmen.

Kurz gesagt, agile Unternehmen legen eine gut kommunizierte Reihe von Ergebnissen fest, vereinbaren geeignete Messzahlen zur Erfolgsmessung und leiten die Mitarbeiter an, Entscheidungen auf der Grundlage der gemeinsamen Sichtbarkeit dieser Messzahlen zu treffen. Das erleichtert es, Top-Talente einzustellen und zu binden, sich 'auf den Markt einzustellen' und erfolgreich Innovationen einzuführen.

Agile – ein Kimble- Standpunkt

Kimble Applications ist der führende Anbieter von Professional Services Automation Software. Kimble ist vollständig auf den Dienstleistungssektor fokussiert und zählt viele Marktführer zu seinen Kunden – von Beratungsunternehmen bis hin zu den Integrierten Service Zweigen von Produktunternehmen. Einige unserer dynamischsten Kunden und Partner setzen mittlerweile agile Techniken bei der Führung ihrer Unternehmen ein.

Viele professionelle Dienstleistungsunternehmen aller Art und Größe arbeiten nach den Prinzipien dieses kundenorientierten Ansatzes. Es liegt in der DNA der meisten Beratungsunternehmen, sich auf den Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit zu konzentrieren. Mit zunehmendem Wachstum kann es jedoch schwieriger werden, dieser Vision treu zu bleiben. Die Integration von agilen Methoden ist im Wesentlichen eine Möglichkeit, diese Verantwortung zu festigen.

Bestandteil von Kimbles Markt- und Kundenfokus sind häufige Untersuchungen zu aktuellen und zukünftigen Trends. Wir bieten auch Thought Leadership-Inhalte an, die einen wesentlichen Beitrag bei der Debatte über wichtige Themen leisten sollen. Dieses eBook beschreibt, wie agile Methoden und Prinzipien Dienstleistungsunternehmen dabei helfen können, ihre Ziele zu erreichen.



Agile Methoden an laufende Beratungsunternehmen anpassen

Agile Praktiken erschienen erstmals im Zusammenhang mit der Softwareentwicklung (siehe Anhang). Seither findet man sie jedoch in vielen anderen Bereichen. Es gibt viele verschiedene Interpretationen der gängigen Praktiken. Es gibt jedoch keine festen Regeln – wirklich agile Organisationen sind eher durch ihre Ergebnisse bekannt, die sie erzielen, als durch ihre Fähigkeit, Post-it Zettel durch die Gegend zu schieben.

Wir haben einige der wichtigsten Eigenschaften agiler Unternehmen aufgenommen und sie auf die spezifischen Probleme von Dienstleistungsunternehmen angewandt.

Eine der deutlichsten Unterschiede zwischen agilen Unternehmen und dem Rest liegt in der autonomen Entscheidungsfindung. Statt Informationen in der Hierarchie nach oben und Entscheidungen nach unten zu schieben, wird in agilen Organisationen die Verantwortung unternehmensweit geteilt. Ein anderer Unterschied besteht in der Art und Weise, wie gemessen wird, was wirklich wichtig ist, und zwar anhand klar definierter Messzahlen, nicht als Ziele an sich, sondern um das Unternehmen dazu zu bringen, für die Kunden einen Mehrwert zu erzielen. Ein dritter Aspekt ist die Fähigkeit zur Innovation. Diese Unternehmen sind so aufgestellt, dass sie in einem sich schnell verändernden Markt vorwärts kommen und die neuen Angebote und Pakete auswählen, die sich am stärksten auf die Kunden auswirken.

Mitarbeitern wollen für agile Unternehmen arbeiten

Eine kürzlich im Auftrag von Kimble Applications durchgeführte Umfrage – Der Chef Check – zeigte, dass Mitarbeiter begeistert sind, wenn es darum geht, agiler zu arbeiten.

Die überwältigende Mehrheit sagt, dass sie mehr in die Entscheidungsfindung einbezogen werden wollen und dass sie sehr daran interessiert sind, in einer stärker gemeinschaftlichen, kollegialen Umgebung zu arbeiten. Die meisten Mitarbeiter wollen nicht mehr in von Hierarchie geprägten Organisationen arbeiten. Die wichtigste Eigenschaft, die sie an ihrem Manager schätzen, ist nicht die Fähigkeit Entscheidungen für sie zu treffen, sondern die Fähigkeit sie zu inspirieren und zu motivieren.

Chefs hinken hinter der Entwicklung her

Die Umfrage zeigt, dass viele Manager möglicherweise hinter der Entwicklung herhinken. Mehr als vier von fünf US-Arbeitern – 83 Prozent – würden sich wünschen, dass ihr Chef öfter nach ihrer Meinung oder ihrem Input fragt. Zwei von drei – 66 Prozent – gaben an, dass sie ohne den Input ihres Chefs genauso gut arbeiten würden, und fast jeder Vierte – 22 Prozent – sagte, dass er oder sie sogar bessere Arbeit leisten würden.

Wie agile Unternehmen die häufigen Herausforderungen von Dienstleistungsunternehmen meistern

Problem 1:

Engpässe in der Entscheidungsfindung

Anfangs sind viele professionelle Dienstleistungsorganisationen organisch agil. In dieser Phase tendieren sie dazu, in Strukturen zu operieren, die Wirtschaftsautor Geoffrey Moore als „High-Trust-Netzwerke“ (hohes Vertrauen) definiert. Diese setzen sich aus Menschen zusammen, die die Unternehmenskultur verstehen und die Ziele des Unternehmens teilen. Tritt das Unternehmen in eine Wachstumsphase ein, wird diese Kultur jedoch infrage gestellt.

Schnelles Wachstum kann dazu führen, dass sich die Kultur in Richtung eines „Low-Trust-Netzwerks“ (geringes Vertrauen) verschiebt, in dem es viel mehr Aufsicht gibt und die Kontrolle zunehmend an die Spitze des Unternehmens geht.

Der Wunsch, in einem expandierenden Unternehmen die Kontrolle zu behalten, kann zu einer Machtkonzentration in einigen wenigen Händen führen. Das kann als Folgen haben, dass sich ein bisher dynamisches Unternehmen verlangsamt und Engpässe entstehen. Und so kann es dazu kommen, dass hochqualifizierte Fachkräfte in der Bürokratie stecken bleiben und nicht mehr die Unterstützung bekommen, welche sie eigentlich benötigen, um ihre Arbeit bestmöglich zu leisten. Für den Aufbau oder die Aufrechterhaltung leistungsfähiger Teams ist das sicherlich nicht zielführend.

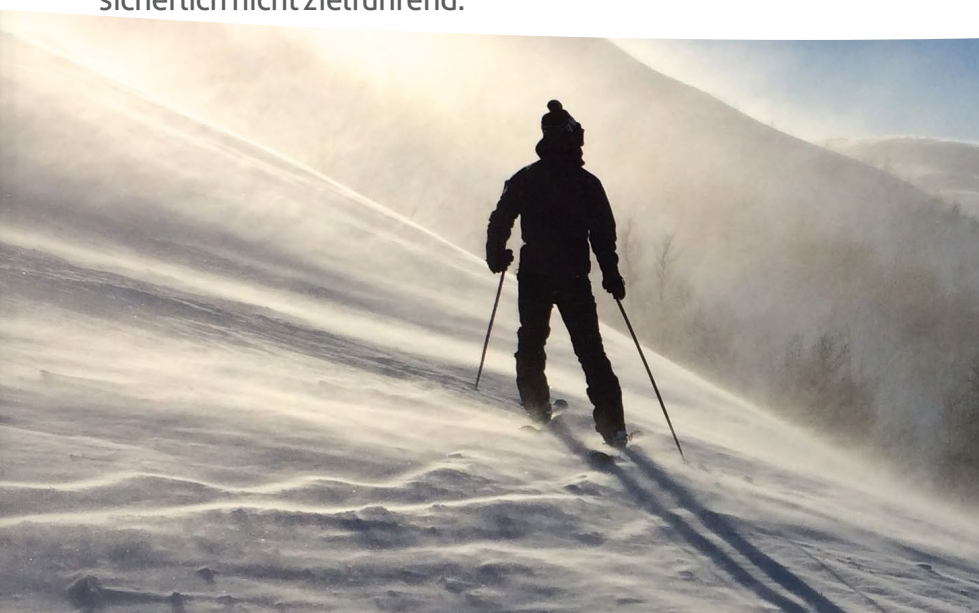
Die Lösung:

Kontrolle unternehmensweit abgeben

Menschen vor Ort sind oft am besten in der Lage auf das Geschehene zu reagieren, schnell Entscheidungen zu treffen und so erfolgreiche Ergebnisse zu liefern.

Projektleiter können die Verantwortung dafür übernehmen, dass ihre Projekte mit hoher Kundenzufriedenheit durchgeführt werden, ohne Beeinträchtigung der ursprünglich anvisierten Gewinnmarge. Dafür benötigen sie allerdings Informationen über die Verfügbarkeit von Ressourcen, die Standardkosten und die Ausgangswerte, zu denen sie verkauft wurden.

Durch eine gemeinschaftlich genutzte Arbeitsplattform sind Mitarbeiter nicht nur in der Lage selbst mehr Entscheidungen zu treffen, sondern auch dadurch ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen umfassend auszubauen. So kann beispielsweise ein Nachwuchsmitarbeiter die Kontrolle über das Budget eines bestimmten Bereiches erhalten und für dessen Verwaltung verantwortlich gemacht werden.



Problem 2:

Mangel an vereinbarten Messzahlen

Beratungsunternehmen nutzen manchmal Systeme zur Datenerfassung, welche sich im Laufe der Zeit entwickelt haben. Leider bleiben viele dieser Daten oft im Dunkeln verborgen – niemand schaut sie jemals an. Die daraus gezogenen Finanzinformationen sind auf die Vergangenheit gerichtet, oft veraltet und werden als Eigentum der Buchhaltung angesehen.

Es kann auch passieren, dass nur die Finanzabteilung die ‚harten‘ Daten zur Verfügung hat – und diese Daten sind es, die dann zur Beurteilung des Erfolgs verschiedener Unternehmensteile herangezogen werden. Ein weiteres prägendes Merkmal agiler Unternehmen ist jedoch ihre Besessenheit, für den Kunden Mehrwert zu schaffen. Daher sind Kennzahlen, die dies bewerten, von zentraler Bedeutung.

Bei der Messung geht es nicht darum, Mitarbeitern die Schuld dafür zu geben, dass sie hinter ihren Zielen zurückbleiben; es geht vielmehr darum, alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen.

Die Lösung:

Messen, was zählt

Zuallererst muss man sich auf die Vision einigen. Diese kann dann in eine Reihe von Schritten unterteilt werden. Durch einen Abgleich muss dann gemessen werden, ob die entsprechenden Ergebnisse erzielt werden.

In einem Beratungsunternehmen können Messungen von Arbeitsaufwand, Kosten und Umsatz miteinander verknüpft werden, um ‚Time-to-Value‘ zu zeigen. Wenn sich die Time-to-Value verbessert, werden wahrscheinlich auch die Kundenzufriedenheit und die Rentabilität steigen.

Durch Messungen können ‚Sichtlinien‘ innerhalb des Unternehmens geschaffen werden, die es den Menschen vor Ort ermöglichen, leicht zu verstehen, wie sie zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen.

Bei Messungen, die auf agile Weise verwendet werden, geht es nicht darum, Menschen die Schuld dafür zu geben, dass sie hinter ihren Zielen zurückbleiben und so weiter. Stattdessen geht es darum, alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen. Nur so können wir uns darauf einigen, was funktioniert und was nicht.



Problem 3:

Fehlende Innovationsfähigkeit

Obwohl Führungskräfte in Beratungsunternehmen sich der Notwendigkeit bewusst sind, die Entwicklung des Marktes zu beobachten und neue Chancen auszumachen, sind sie oft zu sehr in den täglichen Aktivitäten des Unternehmens gefangen, um wirklich viel in diesem Bereich tun zu können.

Selbst dort, wo das Unternehmen sich zu Innovationen bereit erklärt hat, stehen Geld und Ressourcen möglicherweise nicht zur Verfügung, da sie in eine eventuell rückläufige „Cashcow“ gesteckt wurden statt in die Sektoren, die sich als die Leistungsträger von morgen erweisen werden. Statt zu innovieren, versucht das Unternehmen, so lange wie möglich an bestehenden Dienstleistungen festzuhalten.

Konzentrieren Sie sich darauf zu verstehen, wie das Geschäft des Kunden von Veränderungen in der Technologie beeinflusst wird und was er braucht, um seine Probleme zu lösen.

Die Lösung:

Neue Angebote priorisieren, die einen Mehrwert für Kunden schaffen

Statt an alten Dienstleistungen festzuhalten, konzentriert sich ein agiles Beratungsunternehmen darauf, bestehende Dienstleistungen schneller zu liefern, um Kapazitäten für neue Angebote zu schaffen.

In Bereichen, die von der digitalen Transformation betroffen sind, Dienstleistungen anzubieten, welche effizienter, kostengünstiger und schneller sind, wird dazu beitragen, den Wert für den Kunden zu maximieren und damit den Aufbau starker Kooperationsbeziehungen zu unterstützen.

Konzentrieren Sie sich darauf, zu verstehen, wie das Geschäft des Kunden von Veränderungen in der Technologie beeinflusst wird und was er braucht, um seine Probleme zu lösen. Das ist eine solide Grundlage für neue Angebote, die für Bestandskunden von Nutzen sein werden.



Abschließende Gedanken:

Willkommen im Zeitalter der Agilität

In „The Age of Agile“ weist Steve Denning darauf hin, dass es eine Grundvoraussetzung ist, die Möglichkeiten neuer Technologien nutzen zu können. Aber angesichts der Tatsache, dass jedes Unternehmen heutzutage Zugang zu den gleichen Arten von Technologie hat, ist es von entscheidender Bedeutung, wie das Unternehmen es schafft, diese zu nutzen, um Kunden zu behalten und zu gewinnen. Und hier kommt Agilität ins Spiel.

Der agile Ansatz bevorzugt kleine, weitgehend selbst geführte Teams, die in Netzwerken statt in einer stark ausgeprägten Hierarchie zusammengeschlossen sind und die sich auf die Wertschöpfung für den Kunden konzentrieren. In dieser agilen Welt ist der Kunde oder der Interessent der Chef, nicht die Aktionäre. Es werden zwar weiterhin Werte für die Aktionäre geschaffen – aber als Nebenprodukt davon, dass man andere Dinge richtig macht.

In einem agilen Unternehmen liegt die Verantwortung für den Erfolg bei jedem Einzelnen. Es ist kein Top-Down-Modell, bei dem die Vorstandsebene entscheidet und dann alle anderen nur noch zur Arbeit erscheinen und das tun, was ihnen gesagt wird. Stattdessen sind es die Menschen vor Ort, die den Umfang bestimmen, die Entscheidungen treffen, iterieren, umplanen und die Ergebnisse liefern. Führungskräfte spielen eine unterstützende Rolle, indem sie ihren Teams helfen, damit sie ihre bestmögliche Arbeit leisten können.

Und in der VUCA-Welt – einer Welt, die volatil, unbeständig, komplex und mehrdeutig ist – suchen die Unternehmen nach Lösungen für digitale Disruption, die zunehmende Verfügbarkeit neuer Technologien und neue Ideen im Allgemeinen. Darin besteht an sich schon eine Chance. Der globale Markt für Beratungsdienste im Bereich der digitalen Transformation wird auf 44 Mrd. US\$ geschätzt. Klar ist aber, dass Beratungsdienstleister, die andere beraten wollen, agiler zu werden, das erst selbst erreichen müssen!



Anhang – Eine kurze Geschichte der Agilität und weitere Lektüre

Ein wichtiger Mitwirkender in der Debatte darüber, was agiles Management bedeutet, ist **Jeff Sutherland** von Scrum. Sutherland ist einer der Autoren des „**Agile Manifesto**“ aus dem Jahr 2001, das die Grundregeln für eine effektivere Entwicklung von Software in selbstorganisierenden, funktionsübergreifenden Teams festlegte. Zu seinen Schriften gehören „**Die Scrum-Revolution: Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen**“ sowie eine Reihe von Artikeln in der Harvard Business Review, beispielsweise „**Embracing Agile**“.

Menschen, die nach neuen Möglichkeiten suchten, Unternehmen besser funktionierend zu machen, fanden darin eine Reihe von Grundsätzen, die nicht nur auf die Entwicklung von Software, sondern auch auf die Unternehmensführung angewendet werden konnten. So hat sich Agilität allmählich auf andere Bereiche verbreitet.

Ein Buch konzentriert sich sehr stark darauf, wie Agilität zu einem besseren Mitarbeiterengagement führt: „**Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness**“, von Frederic Laloux. Als ihm klar wurde, dass er den Kontakt zu seiner Arbeit verloren hatte, gab der Unternehmensberater Laloux seinen Job auf und zog los, um Unternehmen zu finden, die seiner Meinung nach besser arbeiten und Möglichkeiten schaffen, wirklich erfüllende Arbeit zu leisten, um letztendlich damit die Welt zu verbessern. Er fand ein Dutzend solcher Unternehmen und beschreibt in diesem selbst veröffentlichten Bestseller-Werk wie sie es tun.

In einem Artikel mit dem Titel „**Putting the Soul Back Into Business**“ schrieb ein Rezensent der New York Times: „Laloux’s Quintessenz der gängigen Praktiken, die diese Unternehmen charakterisieren, bietet einen ausführlichen Fahrplan für organisatorische Neuerfindungen. Es sind aber seine Beschreibungen, wie diese Unternehmen tatsächlich arbeiten – einschließlich der Stimmen ihrer Mitarbeiter – die das Buch so unwiderstehlich und überzeugend machen.“

Die Harvard Business Review ist eine Fundgrube mit vielen wissenschaftlichen Artikeln über die Anwendung agiler Methoden in der Unternehmensführung. Einer der ersten und bekanntesten ist ein Artikel aus dem Jahr 2011 mit dem Titel „**First, Let’s Fire All the Managers**“ von **Gary Hamel**, der ausgiebig über dieses Thema geschrieben hat. In dem Artikel geht es um die Arbeitsweise eines Tomaten-verarbeitenden Betriebes in Kalifornien, wo die tägliche Betriebsführung von kleinen, sich selbst verwaltenden Teams ausgeführt wird.

In dem vor Kurzem veröffentlichten Werk „**The Age of Agile**“, stützt sich Managementberater Steve Denning auf seine Erfahrungen der letzten Jahre, als er einer Gruppe von Firmen einschließlich Barclays, Ericsson und Microsoft half, das SD Learning Consortium (SDLC) zu gründen. SDLC ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit dem Ziel, Fakten von Fiktion über agiles Management zu trennen. Denning schreibt auch eine wöchentliche Kolumne in Forbes, in der er sich oft mit Fragen der agilen Praxis beschäftigt, wie zum Beispiel in dieser vor Kurzem erschienenen Veröffentlichung mit dem Titel: „**Why Agile Often Fails: No Agreed Metrics**“.

