

Agilisierung bei ibo

Gescheitert ans Ziel

Auf dem Weg zum selbst organisierten Arbeiten musste die ibo Beratung und Training GmbH erst in eine Sackgasse geraten, um die richtige Route zu finden. Das Beispiel zeigt: Fehler und Kurskorrekturen sind in Agilisierungsprozessen unvermeidlich – und ungemein lehrreich, wenn die richtigen Konsequenzen gezogen werden.

Preview

► Erste Schritte Richtung

Selbstorganisation: Wie ein Weiterbildner auf Scrum umstellt

► Neue Formate, alte

Probleme: Wenn das agile Betriebssystem nicht an die Kernprobleme heranreicht

► Agil in die Sackgasse:

Wie ein schnelles Betriebssystem dazu führt, dass alles langsamer geht

Guter Fehler: Warum die Agilisierung bei ibo erst scheitern musste, um erfolgreich zu sein

► Holacracy plus Scrum:

Wie ein Mix agiler Methoden unterschiedliche Bedarfe adressieren kann

Es gab keinen Schlüsselmoment, keinen großen Knall, kein spektakuläres Scheitern. Es reichte einfach nur irgendwann. Im Frühjahr 2017 konnten selbst die größten Optimisten bei der ibo Beratung und Training GmbH nicht mehr bestreiten, dass ihr Experiment mit Scrum gescheitert war: Gerade war wieder einmal ein Meeting zäh im Sande verlaufen, ohne Ergebnis. So etwas war oft passiert in den vergangenen zweieinhalb Jahren, seit das Beratungsunternehmen die agile Methode als „Betriebssystem“ für alle Bereiche eingeführt hat. Eigentlich hätte dadurch alles schneller und effizienter werden sollen, doch das Gegenteil war der Fall: Entscheidungen wurden nur sehr langsam getroffen, wenn überhaupt. Der Abspracheprozess in den Teams war aufwendig, die Ergebnisse oft nur mit so viel Mühe erzielt, dass für nachträgliche Korrekturen kaum noch jemand die Kraft aufbrachte.

Im Herbst 2014 sah das noch alles anders aus. Damals begann das Trainings- und Beratungsunternehmen aus Wettenberg seinen ersten Versuch, sich von einer klassisch aufgestellten Organisation in ein agiles Unternehmen zu wandeln. Ein Schritt, den ibo früher gegangen ist als die meisten in der Branche, der angesichts der Strukturen bei ibo aber eigentlich längst überfällig war: „Wir arbeiten als Berater und Entwickler schon immer

dezentral, wir haben auch seit jeher nur zwei Hierarchieebenen. Und doch war die Geschäftsführung immer ein Nadelöhr“, beschreibt Guido Fischermanns, selbst Teil dieser Geschäftsführung, die damalige Ausgangslage. Vieles blieb an der zentralen Stelle hängen, was dazu führte, dass Dinge nicht schnell genug vorangingen und das Unternehmen nicht mehr wachsen konnte. Auch aus dem Team gab es einen starken Veränderungsdruck, der Markt wandelte sich rasant und man musste Schritt halten.

Erster Anlauf Scrum

Als der zweite Geschäftsführer und Kollege von Guido Fischermanns sein Ausscheiden ankündigte, war ein Weitermachen nach dem alten Muster keine Option mehr. Fischermanns wäre die alleinige Führungsverantwortung für zwei Abteilungen und mehr als 30 Mitarbeiter zugefallen, die ganz unterschiedliche Erwartungen bezüglich seiner Führungsrolle und viele neue Entscheidungsthemen mit sich gebracht hätten. Fischermanns wollte aber nicht mehr, sondern weniger operative Entscheidungen treffen und sich mehr um die Entwicklung der „Leitplanken“ für das Unternehmen kümmern. Etwas Neues musste also her. Die Wahl fiel auf einen Managementansatz, der bei ibo zu der Zeit als Kundenthema

Wer arbeitet am purpose?

Struktur von Dokumentation

Teamwork

Methodik

Wie beschreiben wir Spannungsgang?

Trainingsmeeting?

Entscheidungen vorgehen machen für Vertrieb/Marketing

Was hilft nicht dar was denken wir an?

Schnee Team ibo Raller



Foto: ibo Beratung und Training GmbH

„Wir haben uns mit Scrum überfordert.“

Eleonora Weistroffer,
Beraterin, Trainerin und
Agile Coach bei ibo. Kontakt:
eleonora.weistroffer@ibo.de

auftauchte: Scrum (s. Kasten S. 39). Die agile Methode hat alle regelrecht fasziniert, erinnert sich Fischermanns: „Das Pull-Prinzip, mit dem Aufgaben übernommen statt verteilt werden, die Idee der T-shaped-People, die ein Spezialthema haben, das sie in die Tiefe verfolgen können, die aber auch in die Breite arbeiten können, und das Prinzip interdisziplinärer Teams, die alle Tätigkeiten übernehmen sollen – das alles hat uns gut gefallen.“

Der vielleicht größte Vorzug, den eine Aufstellung nach Scrum-Prinzipien für ibo mit sich brachte, betraf den Zuschnitt der Teams, ergänzt Elenora Weistroffer, die als Scrum Master früh in den Transformationsprozess involviert war. „Die Funktionsbereiche Training und Beratung waren bei uns bislang getrennt, was schon immer problematisch war, weil sie sich inhaltlich überschneiden.“ Für den Kunden war die Trennung daher nie nachvollziehbar: Wenn ibo etwa als Trainingsanbieter ein kundenspezifisches Design-Thinking-Seminar gestaltet und einführt, ist das von einer Beratungsleistung kaum zu unterscheiden. Umgekehrt sind auch die Beratungsleistungen immer eng mit Weiterbildung verknüpft, etwa wenn es gilt, Mitarbeiter für neue Methoden zu trainieren. „Für Kunden sind wir ibo, egal worum es geht“, bringt Fischermanns auf den Punkt, was eine organisatorische Aufstellung eigentlich abbilden muss – und was bei ibo bis dahin nicht der Fall gewe-

sen ist. Stattdessen gab es für verschiedene Anliegen verschiedene Ansprechpartner, der eine wusste häufig nichts vom anderen. Kurz: Die internen Strukturen waren nicht optimal auf Kunden ausgerichtet.

Neue Lösung für alte Probleme

Der erste Schritt der Scrum-Einführung bestand daher in der Neuordnung der Teams nach Kundenthemen, erklärt Christian Konz, der als sogenannter Agile Coach bei der Transformation eine koordinierende Rolle innehatte. Es gab nun Scrum-Teams für die Themen Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Prozessmanagement und alle anderen inhaltlichen Bereiche, für die ibo Beratungs- oder Weiterbildungsleistungen anbietet, von nun an aus einer Hand. Die Umstellung der Teams hatte auch weitreichende Auswirkungen auf die inneren Prozesse bei ibo: „Früher haben die Produktmanager aller Themenbereiche in einem Meeting gesessen, aber die Verkäufer wurden nicht informiert und den Entwicklern war nicht klar, was beschlossen wurde“, führt Konz aus. Nun waren die Thementeams multifunktional zusammengesetzt. In jedem Team war neben Produktentwicklung und -management auch jemand aus dem Vertrieb, dem Marketing, der Seminarorganisation, dem Service sowie Trainer und Berater anwesend. So wurden alle relevanten Bereiche abgedeckt und die Möglichkeiten, sich zu koordinieren, verbesserten sich schlagartig.

Damit wurde nebenbei ein Problem adressiert, das ibo bis dahin nie richtig losgeworden ist, mit welcher Aufstellung man es auch versucht hat. Im Jahr 2001 arbeitete man nach Abteilungen getrennt, dann nach Branchen, seit 2005 waren die Marktbereiche Training und Beratung unterteilt. Das Ergebnis war immer dasselbe: „Zwar entstanden dadurch jeweils einheitliche Teams, die aber immer nur auf sich selbst und die eigenen Prozesse geschaut haben. Auch Verbesserungen fanden nur im eigenen Bereich statt, nach außen schottete man sich ab“, so Fischermanns. Es gab das für klassisch-hierarchische Organisationen typische Silodenken, Bereichsegoismen und auseinanderdriftende Subkulturen – Zeichen, die häufig nicht nur ein organisatorisches, sondern auch ein kulturelles Defizit markieren.

Auf dem Weg in die Agilität

Agiles Denken braucht passende Strukturen

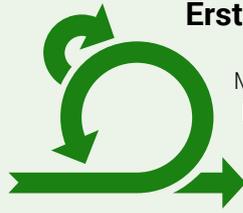
Der zweite Schritt der Agilisierung zielte folgerichtig auch weniger auf das Organigramm als auf die Köpfe. „Wir haben uns in Workshops zusammengesetzt, in denen wir uns erst einmal sortiert und Fähigkeiten zugeteilt haben“, berichtet Konz. Dabei haben er und seine Kollegen viel darüber nachgedacht, wie sie eigentlich arbeiten – und arbeiten wollen. Besonderes Augenmerk galt dem Ausfüllen der scrum-typischen Rollenkonzepte: was man bei ibo zum Beispiel unter einem Product Owner versteht, und wer dafür infrage kommt. Wie die Scrum Master wurden die Product Owner nach einem eigens definierten Anforderungskatalog gewählt: „Dabei war zum Beispiel wichtig, dass die betreffende Person eher eine Vertriebs- und Kundensicht mitbrachte als die für Entwickler typische Produktsicht“, berichtet Weistroffer. Darüber hinaus wurden zwei Agile Coaches installiert, die anders als die Scrum Master nicht nur in den einzelnen Teams tätig waren, sondern den gesamten Agilisierungsprozess begleiten sollten.

Bei den Selbstreflexionen wurde früh klar, dass die reine Scrum-Lehre für den spezifischen Bedarf bei ibo angepasst werden musste. „Scrum ist ja sehr formal. Eine feste Regel lautet zum Beispiel: Triff dich jeden Tag“, so Konz. „Das ging bei uns aber nicht, weil die Kollegen so selten vor Ort sind.“ Aus Dailys wurden Weeklys. Auch die Sprints, eigentlich maximal vier Wochen lang, wurden auf drei Monate verlängert. Die Anpassungen waren sinnvoll und notwendig – erwiesen sich letztlich aber als fatal für das Scrum-Experiment.

Agil in die Sackgasse

Wie sich nämlich zeigte, waren trotz der vielen Verbesserungen, die die Neuorganisation mit sich brachte, die alten Probleme nicht vollends verschwunden. Noch immer dauerte vieles zu lang, es wurde zum Teil sogar schlimmer, weil Entscheidungen per Konsens getroffen wurden – was bei

Erster Schritt: Scrum



Mit der aus der Softwareentwicklung stammenden Methode lassen sich Projekte schneller und flexibler durchführen. Ihr Erfolg macht sie auch für andere Bereiche interessant, viele Unternehmen nutzen Scrum als eine Art Betriebssystem für die gesamte Organisation. Für ibo war die Einführung der erste Schritt zum agilen Unternehmen. Wesentliche Elemente waren:

- ▶ **Multifunktionale Teams:** Anders als in herkömmlichen Abteilungsstrukturen sind Teams im Scrum multifunktional besetzt. Bei ibo haben sich zum Beispiel Produktmanager, Produktentwickler, Vertriebler und Servicemitarbeiter gemeinsam mit einem bestimmten Marktthema (z.B. Projektmanagement) befasst.
- ▶ **T-shaped-People:** Eine Grundannahme im Scrum ist, dass Mitarbeiter einen Spezialbereich haben (symbolisiert durch den senkrechten T-Strich), aber ein breites Spektrum von Aufgaben übernehmen können und sollen (waagerechter T-Strich). Arbeitsverteilung erfolgt in Scrum-Teams eigeninitiativ und selbst organisiert.
- ▶ **Rollen:** Im Scrum gibt es keine Hierarchien, nur funktionale Rollen: den Product Owner für die inhaltliche Führung eines Teams, und den Scrum Master, der die Prozesse optimiert. Bei ibo wurden außerdem noch zwei sogenannte Agile Coaches eingesetzt, die die gesamte agile Transformation begleiten sollten.
- ▶ **User Storys:** Kundenperspektive gehört zu den wichtigsten Scrum-Prinzipien. Um sie sicherzustellen helfen sogenannte User Storys, in denen die genauen Anforderungen an ein Produkt aus Kundensicht formuliert werden. Für ibo waren sie wichtig, um sich von der vorherrschenden Entwicklerperspektive zu lösen.

Zweiter Schritt: Holacracy



Holacracy ist neben Scrum der bekannteste agile Ansatz – und der zweite, den ibo eingeführt hat. Wichtigstes Strukturelement sind die sogenannten Circles, eine Art von Teams, in denen Teilnehmer genau definierte Rollen annehmen. Das System ist formalisierter als Scrum. Die wichtigsten Elemente für ibo:

- ▶ **Trennung von Person und Rolle:** Holokratie ist recht hierarchisch, wobei die Befugnisse nicht an die Person, sondern an die Rolle geknüpft sind, die von verschiedenen Personen ausgefüllt werden kann. Eine wichtige Rolle ist die des Lead Links, der bei ibo gewählt wird, und der die übrigen Rollen besetzt.
- ▶ **Transparenz:** Der für ibo entscheidende Vorteil der Holokratie im Vergleich zu Scrum ist die Klarheit über Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse. Die werden, wie die Rollen der einzelnen Mitglieder, in sogenannten Governance Meetings (im Gegensatz zu den Tactical Meetings für operative Fragen) definiert.
- ▶ **Übernahme und Durchsetzung von Führung:** Aufgabe der Lead Links ist es, das Thema ihres Kreises voranzubringen – ein Maß an Führung, das mit Scrum nicht ohne Weiteres erreicht werden kann. Durch die Möglichkeit, Rollen umzubesetzen, kann der Lead Link die Führung auch durchsetzen.
- ▶ **Purpose:** Ein holokratisches Element ist die Definition des Purpose – also des erklärten Nutzens, den das Unternehmen für den Kunden erbringen will, und der von jedem Kreis für die eigene Zuständigkeit ausformuliert werden muss. Dadurch sind allen ibo-Mitarbeitern Richtung und Ziel ihres Handelns klar.



Foto: ibo Beratung und Training GmbH

„Durch das Scrum-Experiment haben wir viel über uns gelernt und darüber, wie genau wir eigentlich arbeiten – und wie nicht.“

Guido Fischermanns,
Geschäftsführer bei ibo.
Kontakt: guido.fischermanns@ibo.de

Beratern, die die meiste Zeit beim Kunden verbringen, hieß, dass es sehr lange gedauert hat, bis alle ins Boot geholt waren. Die verlängerten Scrum-Zyklen verschärften das Problem zusätzlich. „Dadurch sind viele Dinge liegen geblieben, wir haben oft von verschiedenen Enden gearbeitet“, erinnert sich Weistroffer. Es gab auch den Effekt, dass Lösungen nicht mehr geändert werden konnten, weil es so mühsam war, sie überhaupt zu finden, dass man sich später nicht mehr davon lösen konnte. Die Kollegen standen sich zunehmend gegenseitig auf den Füßen.

Symptomatisch war zum Beispiel die Diskussion um eine geplante Veranstaltung, die nicht genügend Teilnehmer hatte. „Es gab einen Konflikt zwischen dem Product Owner und den Teammitgliedern, ob man sie absagen soll oder nicht“, erzählt Weistroffer. Der Konflikt konnte, wie so viele zuvor, nicht gelöst werden. Immer deutlicher setzte sich die Erkenntnis durch: Es liegt am System. Scrum funktionierte bei ibo nicht, es passte einfach nicht richtig. Nach zweieinhalb Jahren steckte die Agilisierung bei ibo in einer Sackgasse.

Erfolgreich gescheitert

Allerdings war es genau dieses Scheitern, das letztlich die Lösung herbeigeführt hat: „Ich möchte die Phase nicht missen, wir haben uns weiterentwickelt und viel über uns gelernt und darüber, wie genau wir eigentlich arbeiten – und wie nicht“, sagt

Fischermanns rückblickend. Zwei Dinge wurden damals allen Beteiligten klar. Erstens: Agilität gibt es nicht von der Stange, man kann eine Methode wie Scrum nicht einfach einer Organisation überstülpen und alle Abläufe danach ausrichten, auch wenn es erst einmal gut klingt. „So faszinierend Scrum ist, es hat seine Stärken in der Projektarbeit, bei einmaligen Aufgaben. Wir arbeiten so aber nicht. Wir machen in der Woche zig Seminare, da gibt es viele Standardprozesse“, so Fischermanns. Auch die Idee von den T-shaped-People war nicht für alle Bereiche zielführend, in der Buchhaltung zum Beispiel geht es nicht ohne Spezialisierung.

Die zweite Erkenntnis war, dass man sich in der agilen Transformation vorantasten muss – auch wenn das heißt, Neuerungen, die mühsam eingeführt wurden, wieder abzuschaffen. Die passende agile Form findet man nicht per Rezept, sondern durch Ausprobieren, was bedeutet, dass man etwas riskieren und aus den Fehlern lernen muss. Was falsch lief, weiß Weistroffer heute genau: „Wir haben uns mit Scrum überfordert“, so die Beraterin. Der Stress durch ein System, in dem die Standardprozesse nicht integriert waren, war zu groß. Auch das Entscheidenmüssen war für viele Kollegen ungewohnt und anstrengend, das Durchsetzen der Beschlüsse funktionierte ebenfalls nicht gut. „Es gab einen regelrechten Schrei nach Führung, die alles wieder klar und einfach machen würde“, erinnert sich Fischermanns. Letztlich war Selbstorganisation à la Scrum, wie sie bei ibo erprobt wurde, für alle Beteiligten mehr Last als Befreiung. Aber was sollte daraus folgen? Weitermachen ging nicht, zurück zum alten System wollte niemand.

Zweiter Anlauf Holokratie

Die Lösung, mit der sich die Dinge bei ibo wieder zum Guten wendeten, brachte ein zweiter agiler Ansatz, den die Berater wieder zunächst als Kundenthema kennenlernten: Holacracy (s. Kasten S. 39). „In unserer damaligen Situation erschien es uns als eine Art Offenbarung“, berichtet Weistroffer, die sich als eine der Ersten bei ibo mit der neuen Organisationsform beschäftigt hat. Holacracy, Anfang 2017 eingeführt, erlaubt genau das Maß an Selbstorganisation, das ibo braucht – und verkraftet. Gleichzeitig bietet sie ein ausreichendes formales Gerüst, um die Probleme zu vermeiden, die

mit Scrum zuvor in die Sackgasse geführt hatten. So ist zum Beispiel die Frage der Zuständigkeit, die in den wenig strukturierten Scrum-Teams nur mit viel Aufwand geklärt werden konnte, in der Holokratie klar geregelt. Statt Teams gibt es dort sogenannte Circles, in denen die Rolle jedes Teilnehmers genau definiert ist: wer welche Entscheidungskompetenzen hat und wer wann einzubeziehen ist. „Vorher hatten wir darüber nur implizite Annahmen, jetzt war alles explizit“, beschreibt Weistroffer den für ibo vielleicht wichtigsten Unterschied zwischen Scrum und Holacracy.

Zwei weitere Dinge fallen im neuen System – intern ibokratie genannt – nun leichter: Das eine ist die Übernahme und Durchsetzung von Führung: „Gerade die Rolle des Lead Links hat für uns vieles klarer gemacht“, führt Fischermans aus: Dessen Aufgabe in der holokratischen Organisation ist es, ein Thema in dem zuständigen Circle voranzutreiben – etwas, was es in der Form bei ibo zuvor nicht gab. „Das ist aber etwas anderes, als wenn man zehn Leute auf der Lohnliste hat und Anweisungen gibt“, betont der Geschäftsführer. In einem holokratischen Kreis macht niemand Ansagen, die andere ausführen müssen, sondern alle führen aus, ebenso wie alle Erwartungen an alle anderen Rollen innerhalb des Kreises formulieren. Allerdings besetzt der Lead Link diese Rollen so wie es am günstigsten für das Ziel erscheint. Dieses Ziel – oder auch „Purpose“ – ist seinerseits klar definiert und streng auf den Nutzen ausgerichtet, den das Unternehmen und seine Teilstrukturen für den Kunden erbringen wollen. Die Richtung des Handelns ist damit für die ibo-Mitarbeiter viel klarer geworden, als es im Scrum oder in der klassischen Organisation je der Fall war.

Mit Methoden-Mix ans Ziel

Ebenfalls leichter fällt nun die Bearbeitung von Konflikten. Ein Grundprinzip der Holacracy ist die Trennung von Person und Rolle, was dem Aussprechen von Kritik die Schärfe nimmt. „Jetzt kann man sagen, ‚In meiner Rolle X fühle ich mich von der Rolle Y nicht ausreichend unterstützt‘, ohne dass damit jemand demontiert wird“, erklärt Fischermans. Auch auf der kulturellen Ebene hat sich etwas getan: Entscheidungen werden nach dem „Safe enough to try“-Prinzip getroffen: Solange nichts dagegen spricht, wird es ausprobiert. „Dadurch werden

Stand: 12.10.2017, Änderung und Irrtum vorbehalten.

NEW WORK
NEW CULTURE
NEW LIFE

TREFFEN SIE NEW-WORK-VORDENKER WIE...



DR. ELKE FRANK

Leiterin Personalentwicklung, Aufgabe „Digital Learning bei der Telekom“



DR.-ING. LARS VOLLMER

Unternehmer, Netzwerk „Intrinsify.me“



DR. SABINE REMDISCH

Professorin, Projekt „Leadership Garage“

ZWEI TAGE NETZWERKEN, INSPIRIERENDE KEYNOTES ERLEBEN, 5-STERNE-KOST GENIEßEN, IN 24 SESSIONS ARBEITEN – DAS ALLES GIBT'S FÜR ABONNENTEN ...
... SCHON AB 418 EURO*!

*inkl. MwSt

JETZT TICKET SICHERN!

WWW.PETERSBERGER-TRAINERTAGE.DE

13.-14. APRIL 2018 ★ KAMEHA GRAND BONN



Foto: ibo Beratung und Training GmbH

„Jetzt haben wir zwei agile Systeme, ein holokratisches für den Alltag und Scrum für besondere Anlässe.“

Christian Konz, Produktmanager, Berater und agiler Coach bei ibo. Kontakt: christian.konz@ibo.de

schnellere Entscheidungen möglich, die zugleich, weil sie weniger Abstimmungsaufwand erfordern, nicht so aufgeladen sind und daher auch wieder geändert werden können“, erklärt Weistroffer.

Trotz der deutlichen Unterschiede ist Holokratie für ibo aber weniger eine Abkehr als eine Weiterführung dessen, was unter Scrum bereits begonnen wurde. Vieles war im ersten Schritt schon angelegt, zum Beispiel die thematischen Teams, die in die neue Kreisstruktur überführt wurden. Auch die Grundprinzipien der Selbstorganisation und der Kundenperspektive wurden in der Scrum-Phase eingeübt, sodass sie im holokratischen System auf Anhieb abrufbar waren. Scrum war so gesehen trotz des Scheiterns ein notwendiger Entwicklungs-

schritt für ibo, eine Übung in Sachen Fehlerkultur und nicht zuletzt eine Erfahrung, von der die Berater bei Kundenprojekten profitieren.

Geblieben ist auch die Erkenntnis, dass man ein System nicht auf alle Bereiche aufpfropft, sondern danach schaut, was am besten passt. In einem besonderen Bereich ist das auch bei ibo immer noch ein lupenreines Scrum: bei den Wettenberger Trainingstagen, zu denen einmal im Jahr für zwei Wochen alle Kollegen am Unternehmenssitz zusammenkommen. „Dann ist es möglich, dass alle in einem festen Zeitfenster zusammenarbeiten und die Aufgaben so bearbeitet werden, wie es im Scrum vorgesehen ist“, sagt Konz. In dieser Zeit werden User-Story-Projekte durchgeführt, zum Beispiel neue Weiterbildungsformate entwickelt, aber auch die interne Struktur weitergedacht. „Jetzt haben wir zwei agile Systeme, ein holokratisches für den Alltag und Scrum für besondere Anlässe“, bilanziert Konz. Damit ist die Transformation bei ibo nicht beendet, viele Kollegen müssen zum Beispiel noch lernen, wie sie ihre Kapazitäten auf ihre verschiedenen Rollen am besten verteilen. Die Organisation als Ganzes muss es noch schaffen, die Balance zwischen Dynamik und Stabilität zu finden. Allerdings: „Wir haben eine Basis gefunden, auf der wir weitermachen können, ein Hilfsmittel, unser System weiterzuentwickeln“, sagt Weistroffer. Und mit den Lösungen, die auf den Tisch kommen, wächst das Vertrauen, dass man etwas tun und zur Not wieder verändern kann.

Sascha Reimann



Lesetipps

► Andree Martens: Arbeiten à la sipgate – Einblick in einen agilen Way of Work .

www.managerseminare.de/MS235AR05
sipgate gehörte zu den ersten agilen Unternehmen in Deutschland – und hat entsprechend viele Erfahrungen gesammelt.

► managerSeminare-Dossier: Agile Führung

www.managerseminare.de/Dossiers/254942
Acht Fachartikel liefern Hinweise und Praxisbeispiele, wie Führung agil wird und sich in der Organisation eine agile Kultur etabliert.

► Svenja Gloger: Demokratisch, praktisch, gut – New Work bei Traum-Ferienwohnungen.

www.managerseminare.de/MS227AR03
Die Traum-Ferienwohnungen GmbH hat sich in eine Firma ohne Chefs verwandelt. Wie die Umstellung gelang.

► managerSeminare-Dossier: Unternehmensführung per Selbstorganisation

www.managerseminare.de/Dossiers/249505
Unternehmensführung ohne Führungskräfte – kann das funktionieren? Neun Fachartikel liefern Antworten und Beispiele.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über
3.000 Archivbeiträgen:
Artikel **kostenlos**
downloaden und als
Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen