

Vertrieb bei it-agile

CAL-II, Stefan Roock, stefan.roock@it-agile.de

März 2020 bis März 2021

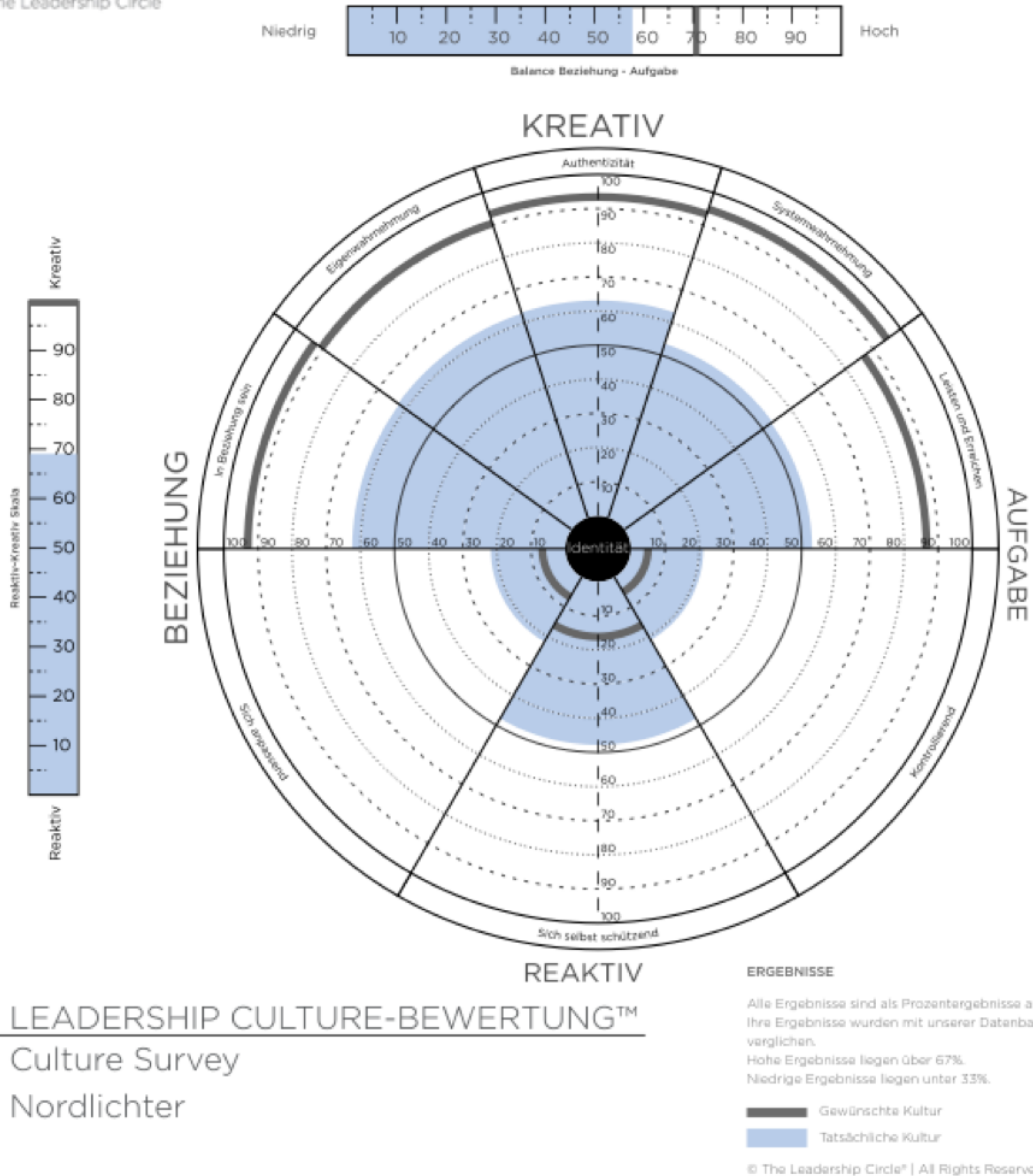
CAL Educator: Henning Wolf

Verwendete Agile Leadership-Konzepte

- Leadership Cycle
- Leadership Circle Profile
- Collective Leadership Assessment (ex Leadership Culture Survey)
- Iterative Organisationsentwicklung mit Safe-To-Fail-Experimenten
- Assigned Task vs. Clear Goal
- Team vs. professionelle Arbeitsgruppe
- Soziokratie 3.0 (S3): Treiber, Domänen, Konsent
- Kulturänderung
- Unternehmenssteuerung mit KPIs/Metriken

Vorgeschichte

Wir haben im März 2019 mit einem Teil der Kollegen bei it-agile das Leadership Culture Survey durchgeführt (heißt inzwischen Collective Leadership Assessment). Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung:



Die Abbildung visualisiert über die blauen Bereiche, wie stark die kreativen und reaktiven Tendenzen ausgeprägt sind. Die Balken zeigen den Wunsch-Zustand.

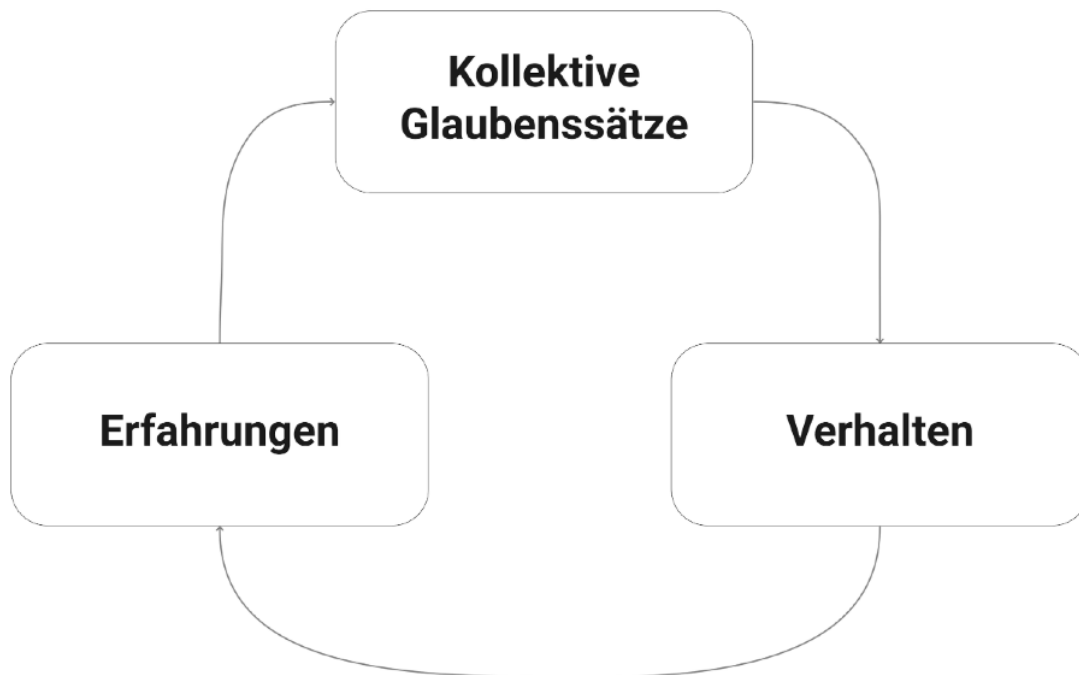
Uns war bei der Auswertung des Ergebnisses aufgefallen, dass Kundenorientierung (gehört zu Systemwahrnehmung) mit Abstand den geringsten Ist-Wert aller kreativer Kategorien hatte. Außerdem ist bei Kundenorientierung der Unterschied zwischen Ist- und Wunsch-Wert am Größten. Nach der Leadership Circle-Theorie halten reaktive Verhaltensweisen die kreativen Verhaltensweisen zurück. Vor diesem Hintergrund war Arroganz (zu viel Ego) und Kritisch (beides aus "sich selbst schützend") besonders auffällig - auch weil im Profil ein sehr starker Wunsch sichtbar wurde, beides zu reduzieren.

Analyse

Wir haben in der Gruppe, die sich mit dem Profil beschäftigt hat, diese Hypothese aufgestellt: Wir haben kulturell arrogante und Kritische Glaubenssätze, die uns in unserer Kundenorientierung zurückhalten. Wir sehen leicht die Defizite bei unseren Kunden, tun uns aber schwer, ihre Weisheiten zu erkennen. Folglich lassen wir sie auch nur selten interne Entscheidungen beeinflussen. Damit laufen wir Gefahr, uns nicht ausreichend an den Kunden und dem Markt auszurichten.

Wunsch-Zustand März 2019

Wir haben dann das Ziel definiert, arrogante und kritische Verhaltensweisen abzubauen und kundenorientierte Verhaltensweisen zu stärken. Dazu wollten wir neue Erfahrungen schaffen, damit diese auf die kollektiven Glaubenssätze einwirken und so das Verhalten ändern (siehe folgende Abbildung).



Um diese Erfahrungen zu schaffen, wollten wir aktiv Gespräche mit Kunden suchen, so dass die dort gewonnenen Erkenntnisse unsere internen Entscheidungen beeinflussen würden.

Experimente bis März 2020

Wir haben eine ganze Reihe von Experimenten durchgeführt, in denen Kunden interne Entscheidungen mit beeinflusst haben (bis hin zur Frage, ob wir unsere Vertriebssoftware austauschen sollten). Wir haben dabei gelernt, dass es viel mehr Punkte gibt, an denen wir von Kunden lernen können, als wir selbst gedacht hatten. Die Erfahrungen mit den Gesprächen waren durchweg positiv. Allerdings wurden sie immer wieder von denselben Kolleg:innen durchgeführt; einen echten Kulturwandel haben wir nicht gespürt.

Ist-Zustand März 2020

Anfang 2020 verbreitete sich das Corona-Virus zunächst langsam in Deutschland. Bereits vor dem Lockdown im März 2020 verzeichneten wir bei it-agile weniger Coaching-Anfragen und sinkende Teilnehmerzahlen in öffentlichen Schulungen. Eine Reihe unserer Kunden hatten bereits damit begonnen, keine Externen mehr in ihre Gebäude zu lassen und ihren Mitarbeitern Dienstreisen zu untersagen.

Mit dem Lockdown im März 2020 verschärfte sich die Situation nochmal deutlich. Wir mussten fast alle öffentlichen Schulungen absagen und unsere Kunden stornierten Coachings und Inhouse-Schulungen. Dadurch entstanden finanzielle Probleme bei it-agile und wir mussten Kurzarbeitsgeld in Anspruch nehmen.

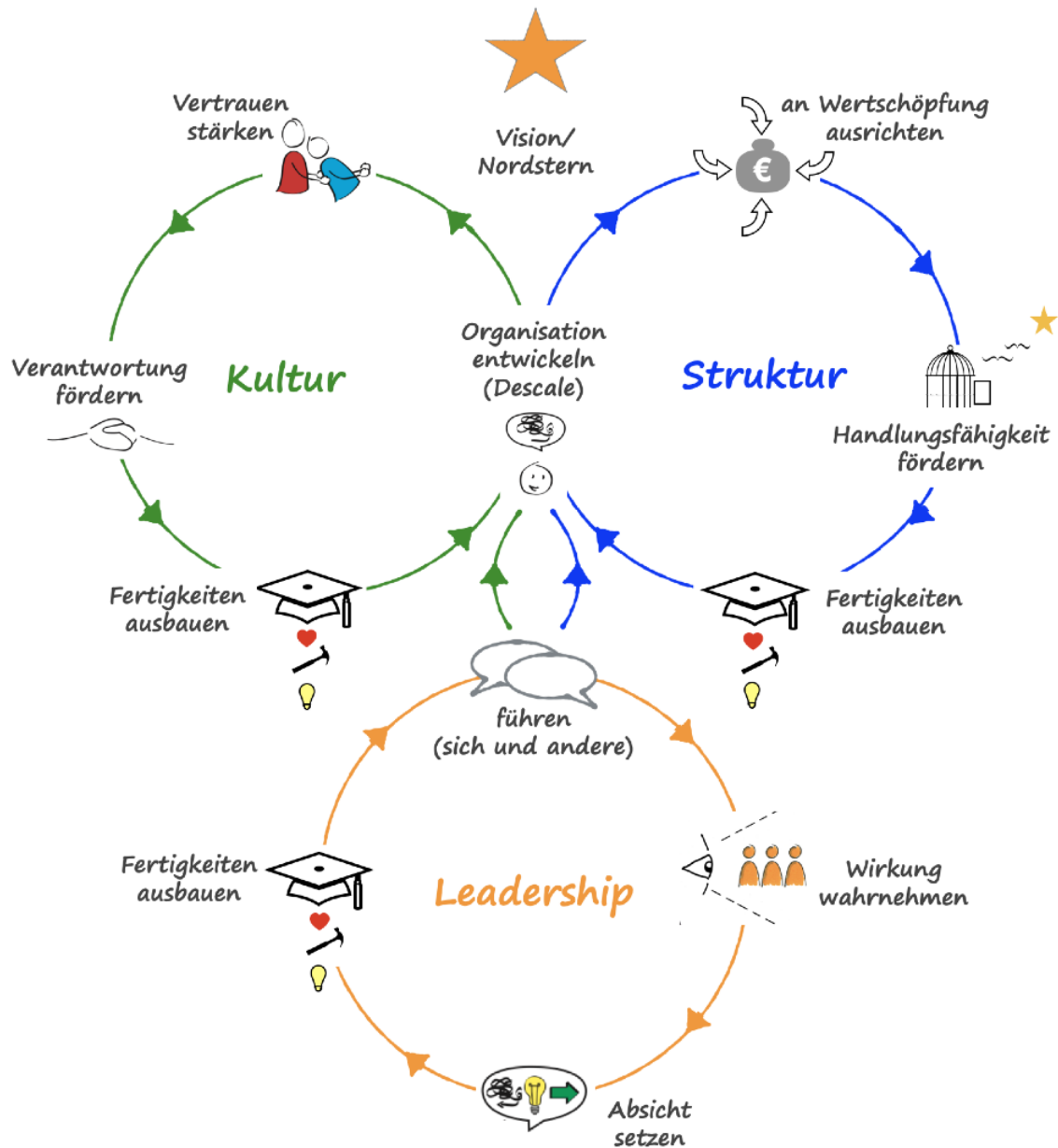
Bis dahin hatten wir eine Regionalstruktur mit sehr autonom und dezentral handelnde Regionen: Norden&Osten, Westen, Süden. Wir hatten diese Struktur gewählt, um unseren Kunden möglichst nah zu sein. Durch die Umstellung auf Remote-Arbeit spielte die physikalische Nähe plötzlich keine Rolle mehr.

Zweitens schien die breite Verteilung von Vertriebstätigkeiten auf Berater nicht mehr besonders effektiv. Es hatte bereits vorher Diskussionen dazu gegeben, ob der Vertrieb nicht auf wenige Berater konzentriert werden sollte.

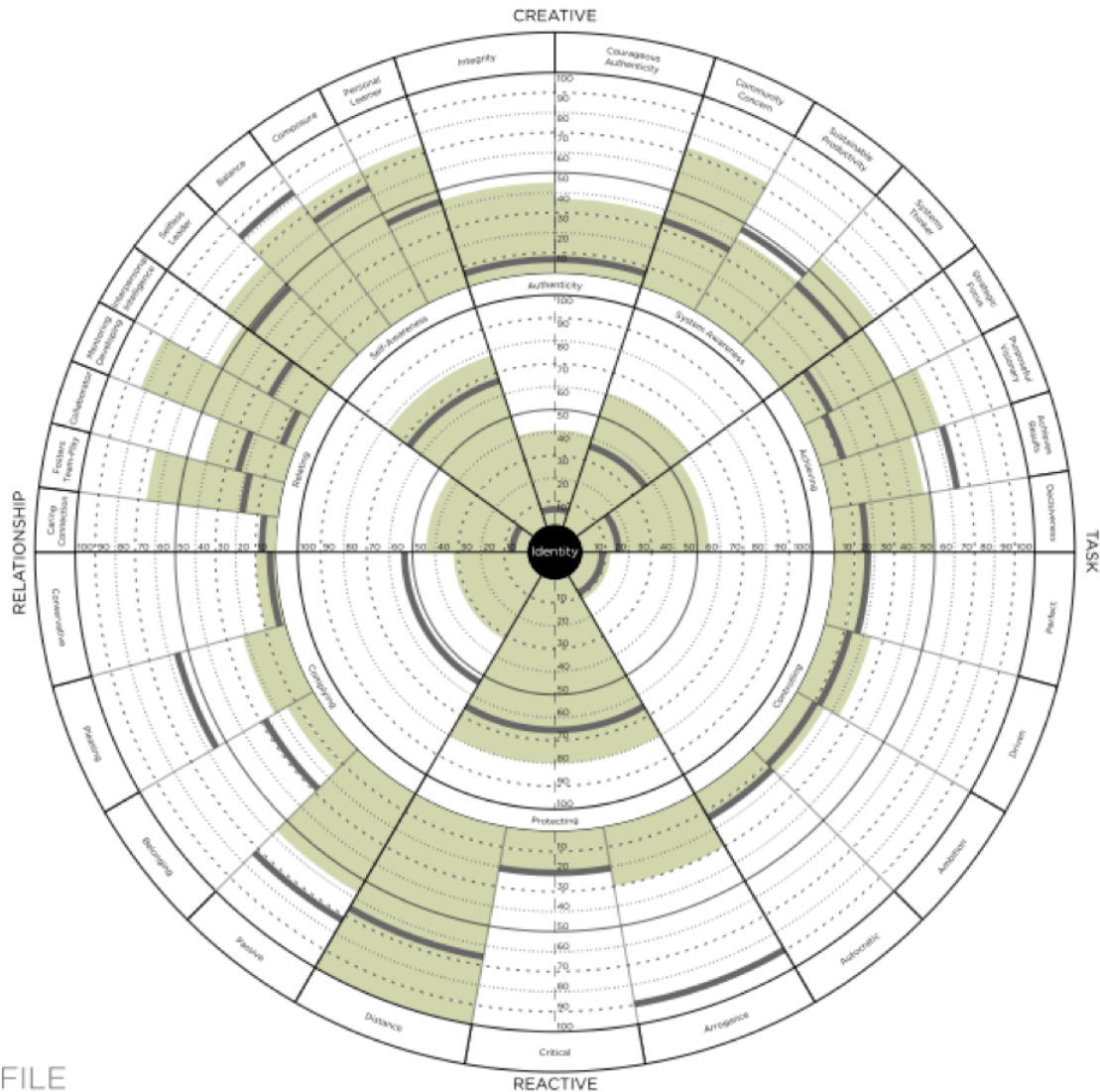
Drittens war auch die Besetzung von Aufträgen sehr dezentral organisiert. Berater/innen entschieden selbst, ob und welche Aufträge sie durchführten. Das führte zu Herausforderungen mit Aufträgen geringer Intensität. Viele Berater/innen waren in 2-Tage-Pro-Woche-Aufträgen und so konnten Aufträge nicht besetzt werden, obwohl die Kapazität rechnerisch vorhanden war. Hier war vor der Krise bereits diskutiert worden, dass das Besetzungsschema geändert werden sollte.

Mit der Corona-Krise wurde der Druck ausreichend groß, damit diese angedachten Änderungen Wirklichkeit wurden. Der Krisenstab setzte drei Vertriebskoordinatoren ein (einen je ehemaliger Region) und übertrug ihnen die Aufgabe, den Vertrieb zu organisieren. Ich war der Vertriebskoordinator für die ehemalige Region Norden&Osten.

Im Gegensatz zur oben beschriebenen Initiative auf Basis des Leadership Culture Survey lag der neue Fokus nicht mehr auf der Kultur, sondern der Struktur.



In die neue Initiative konnte ich drei meiner Stärken gut einbringen: Zielorientierung, Resilienz und Disziplin. Gleichzeitig war die Initiative für mich herausfordernd im Bereich gemeinsamer Führung: Es war Leadership zusammen mit den anderen Vertriebskoordinatoren wahrzunehmen. Dabei würde ich sicher an meinem reaktiven Verhaltensmuster Distanz arbeiten müssen:



FILE

Bei gesunkenem Engagement Andere habe ich die Tendenz, auf Distanz zu gehen und selbst mehr Engagement an den Tag zu legen. Daraus entwickelt sich dann oft eine Abwärtsspirale, in der sich Andere herausgedrängt fühlen und ich immer mehr Aufgaben übernehme. Ich musste daran arbeiten, statt Distanz die Nähe zu suchen und schwierige Dinge anzusprechen. Nur so lässt sich gemeinsame Führung im Sinne von 100/100% dauerhaft aufrecht erhalten.

Wunsch-Zustand März 2020

Die Vertriebskoordinatoren sollten in der Krise dafür sorgen, dass it-agile in der Corona-Krise erfolgreich Vertrieb machte.

Unsere Idee für den Weg aus der Krise schloss sich nahtlos an die Überlegungen aus Basis des Leadership Culture Surveys an: Wir wollten möglichst viel Kundenkontakt suchen. Damit wollten wir nicht primär Aufträge generieren, sondern die Situationen unserer Kunden besser verstehen, um uns selbst anzupassen.

Experimente ab März 2020

Experiment: Vertriebler als professionelle Arbeitsgruppe

Die Vertriebskoordinatoren entschieden, selbst einen relevanten Anteil des Vertriebs zu übernehmen und wenige weitere Kollegen als Vertriebler hinzuzuziehen. So entstand eine Gruppe von Vertrieblern, die aus 4-6 Personen stand (die Zusammensetzung blieb nicht die ganze Zeit über konstant).

Wir vereinbarten, dass als Vertriebler Kollegen zählten, die mind. 50% ihrer Arbeitszeit in Vertrieb investieren. Es gab auch Kollegen, die in geringerem Umfang im Vertrieb unterstützten. Diese zählten allerdings nicht zur offiziellen Vertriebsgruppe, so dass die Koordination der Vertriebler in einem klar definierten Kreis mit geringem Aufwand möglich war.

Wir haben die Vertriebler nicht als *Team* definiert, sondern als *professionelle Arbeitsgruppe*. Ein Team hat ein gemeinsames Ziel und die Mitglieder sind gegenseitig voneinander abhängig. Eine professionelle Arbeitsgruppe verfolgt ein gemeinsames Ziel, aber die Abhängigkeiten zwischen den Mitgliedern sind nur schwach ausgeprägt. Und genau das war bei den Vertrieblern der Fall. Es gab ein gemeinsames Ziel (siehe unten), aber bei der Vertriebsarbeit gab es nur geringe gegenseitige Abhängigkeiten. Jede Vertriebler bearbeitete seine Anfragen selbstständig.

Die Organisationsform hat sich bewährt. Wir konnten so Abstimmungsmeetings auf das Notwendige beschränken und den Fokus nach außen auf unsere Kunden behalten. Dazu hat auch die Konzentration des Vertriebs auf wenige Personen beigetragen. Dazu war es viel einfacher als vorher, einen Gesamtüberblick zu bekommen.

Ich habe mich die ganze Zeit über erfolgreich dafür eingesetzt, einen kleinen Kreis von Vertrieblern zu haben und behalten und Verwaltungs-Overhead minimal zu halten.

Dabei lief die Abstimmung und die Zusammenarbeit nicht immer reibungslos. Es ist mir gelungen, Probleme früh und aktiv anzusprechen (und z.B. meine Vertriebskollegen accountable zu halten) und mein reaktives Verhaltensmuster Distanz weitestgehend zu vermeiden. Dabei hat mir eine Struktur geholfen, die ich nach dem letzten Coaching durch Ilja vor Corona entwickelt hatte: Ich habe mir eine wöchentliche Wiedervorlage mit der Frage eingerichtet, welcher Kollege gerade 10 Meter hinter mir geht, aber direkt auf meiner Höhe gehen sollte. Diese Frage hat mir geholfen, Probleme in der Zusammenarbeit früh zu erkennen und reaktives Verhalten meinerseits zu vermeiden.

Erkenntnisse

Es muss nicht alles ein Team sein.

Die Konzentration der Vertriebsarbeit auf wenige Köpfe reduzierte Abstimmungsaufwände enorm, erleichterte Alignment und führte zu einer Professionalisierung des Vertriebs deutlich über das bisher bei it-agile bekannte Maß hinaus.

Das Ansprechen schwieriger Themen hat die Beziehungen unter den Vertrieblern nicht beschädigt, sondern vertieft. So wurde es mit der Zeit immer leichter, schwierige Themen anzusprechen.

Experiment: Clear, Elevating Goal

Die Krisenstab hatte den Vertriebskoordinatoren die Aufgabe zugewiesen, sich um den Vertrieb bei it-agile zu kümmern. Es gab keine konkretere Zieldefinition, Metriken oder gar Zielwerte. Es handelte sich um eine zugewiesene Aufgabe (Assigned Task).

Die Vertriebskoordinatoren haben diese zugewiesene Aufgabe mit einem klaren, erhebenden Ziel (Clear Elevating Goal) ausgefüllt: Wir holen alle Kollegen aus der Kurzarbeit.

Meine Leadership-Beitrag war, die zugewiesene Aufgabe des Krisenstabes als solche zu erkennen und ein klares, erhebendes Ziel anzustreben. Ich innerhalb der Vertriebskoordinatoren für das konkrete Ziel "Wir holen Kollegen aus der Kurzarbeit" geworben und habe es geschafft, Alignment auf dieses Ziel herzustellen.

Dieses Ziel hat unter den Vertriebskoordinatoren zu Klarheit und Motivation geführt. So war darüber sofort klar, dass die höchste Priorität in Auftragsabschlüssen liegt und nicht darin, strukturell zu lernen, wie Vertrieb bei it-agile auf Dauer erfolgreich laufen kann. (Wir hatten allerdings die Hoffnung, dass das "nebenbei" mit abfallen würde,)

Dieses klare Ziel hätten wir rechnerisch im September 2020 erreicht. Allerdings war zu dem Zeitpunkt nicht klar, ob der Vertriebserfolg dauerhaft sein würde und daher entschied der Krisenstab, zunächst Kurzarbeit beizubehalten. Anfang 2021 wurde die Kurzarbeit dann komplett eingestellt.

Erkenntnisse

Dass der Krisenstab eine relativ unspezifische Aufgabe definiert und wir in der Vertriebsgruppe dieses selbst spezifiziert haben, hat unserer Motivation gut getan. Dass wir das Clear, Elevating Goal mit dem Krisenstab rückgekoppelt haben, hat beim Krisenstab und in der Vertriebsgruppe die Sicherheit geschaffen, dass wir uns gegenseitig verstanden haben.

Experiment: Bowling Chart

Um die Arbeit mit dem Clear, Elevating Goal zu unterstützen, haben wir Zielauslastungen auf die Zeitachse gelegt (in einem sogenannten Bowling Chart). Dabei ist der folgende Plan entstanden:

Monat	Plan-Auslastung	Ist-Auslastung
März 2020	32%	32%
April 2020	32%	33%

Mai 2020	36%	33%
Juni 2020	43%	32%
Juli 2020	50%	29%

Wie man an den Zahlen sieht, hat sich die Realität anders entwickelt als geplant. Mir war von vornherein klar, dass die Plan-Auslastung nur ein "Best Guess" sein konnte. Daher habe ich darauf geachtet, dass die Zahlen nicht als Versprechen interpretiert wurden und wir regelmäßig offen über Plan vs. Ist gesprochen haben. So gab es im Mai erste Anzeichen, dass der Plan nicht aufgehen könnte und im Juni war klar, dass wir einen neuen Plan brauchen.

Mit den bis dahin gesammelten Erkenntnissen haben wir einen neuen Plan aufgestellt. Bei diesem haben wir im Dialog mit dem Krisenstab auch berücksichtigt, wann das Kurzarbeitergeld auslaufen würde und bis wann wir welche Auslastung brauchen, um sicher zu sein, dass keine Entlassungen notwendig werden müssen. Der neue Plan passte für die nächsten Monate besser zur Realität und wurde letztlich von dieser im positiven Sinne überholt.

Monat	Plan-Auslastung	Ist-Auslastung
März 2020		32%
April 2020	32%	33%
Mai 2020	32%	33%
Juni 2020	33%	32%
Juli 2020	34%	29%
August 2020	35%	34%
September 2020	37%	51%
Oktober 2020	39%	55%
November 2020	41%	59%
Dezember 2020	43%	34%
Januar 2021	45%	52%
Februar 2021	47%	47%
März 2021	49%	43%

Erkenntnisse

Bei it-agile haben wir uns mit Metriken und Planwerten meist schwer getan. Dieses Experiment hat uns eine komplett neue Erfahrung beschert. Metriken müssen nicht zu Dysfunktionen führen. Wenn sie passend eingebettet und mit Leadership begleitet werden, können sie sehr hilfreich sein, um notwendige schwierige Dialoge zu führen.

Experiment: Aufwand / Kosten für Vertrieb

Wir hatten aus der Vergangenheit keine Daten darüber, wieviel Aufwand wir für Vertrieb investiert haben. Um die Gruppe der Vertriebler zu bestimmen, brauchten wir eine Vorstellung davon, wieviel Aufwand wir in Vertrieb investieren sollten.

Ich habe daraufhin recherchiert und eine Studie gefunden, die besagte, dass Top-Beratungsunternehmen 7% ihres Umsatzes in Vertrieb investieren. Da wir keine anderen Anhaltspunkte hatten, haben wir uns an dieser Zahl orientiert und auf dieser Basis als ersten Best Guess 60 Tage Vertriebsaufwand pro Monat als Soll-Wert festgelegt.

Wir haben dann monatlich die tatsächlichen Aufwände mit diesem Soll-Wert verglichen. Wir sind häufig leicht unter dem Soll-Aufwand geblieben. Diese etwas niedrigeren tatsächlichen Aufwände waren allerdings passend, um unser Ziel erreichen. Durch die monatliche Analyse der Vertriebsaufwände hielten wir die Aufmerksamkeit auf die Aufwände und konnten verhindern, dass wir kaum merklich immer weniger Aufwand in Vertrieb steckten. Schließlich wäre es durch die große Kundennähe für die Vertriebler sein einfach gewesen, sich selbst zuerst in Aufträge zu bringen.

Erkenntnisse

Zu meiner Überraschung hat der anfänglich "geratene" Wert für Vertriebsaufwand gut funktioniert. Er hat uns geholfen, das richtige Maß zu halten.

Experiment: Besetzung von Aufträgen durch Vertrieb

Bei der Besetzung von Aufträgen haben wir weniger auf "freiwillige Meldungen" gesetzt, sondern früh klar gemacht, dass die Vertriebler Aufträge mit Kollegen besetzen. Dadurch konnten wir Kunden viel schneller eine Rückmeldung geben, ob und wie wir Aufträge besetzen können. Dadurch wurde der ganze Vertriebsprozess schneller und effizienter.

Anfänglich haben wir die Besetzungen häufig ohne Dialog durchgeführt. Das gab durchaus Verstimmungen bei den Kollegen und auch Situationen, in denen Kollegen sich überlastet fühlten.

Wir haben auf Basis des Feedbacks etabliert, dass wir vor dem finalen Commitment gegenüber dem Kunden mit dem Kollegen sprechen. Das hat die Missstimmungen deutlich reduziert und auch einige Probleme vermieden, die sonst auf Basis von Missverständnissen oder fehlenden Informationen entstanden wären.

Erkenntnisse

Wir haben gelernt, dass für viele Kollegen nicht so entscheidend ist, bei der Auswahl des Auftrags mitreden zu können. Sie wollen nicht das Gefühl haben, dass Vertrieb ohne Verständnis ihrer Situation und Randbedingungen ungünstige Entscheidungen fällt, die sie dann "ausbaden" müssen. So gab es beispielsweise die Befürchtung, dass der Vertrieb Kollegen zu mehr als 100% an verschiedene Kunden versprechen könnte und die Kolleg:innen dies dann managen müssten. Wir konnten dem entgegenwirken, indem wir in vielen Einzelgesprächen immer wieder deutlich gemacht haben, dass "Überbuchungen" das Problem des Vertriebs wären und wir dann die unangenehmen Gespräche mit den Kunden führen müssten.

Experiment: Zusammenführung mit Marketing

Marketing hat parallel zum Vertrieb daran gearbeitet, it-agile in der Wahrnehmung zu halten. Um nicht nur die Marke bekannt zu halten, hat Marketing Veranstaltungen, Vorträge und Webseiten benutzt, um Leads zu generieren. Diese sollte der Vertrieb dann weiter bearbeitet.

Dabei ist uns aufgefallen, dass es eine ganze Reihe von Friktionen gab: Die Leads wurden nicht zeitnah vom Vertrieb bearbeitet, weil sie in überraschend großer Menge plötzlich entstanden sind. Aus den nachverfolgten Leads wurde meist nichts, weil die Personen kein echtes Problem und/oder keinen Einfluss auf Budgetvergabe hatten.

Wir haben im Dialog mit Marketing erkannt, dass wir ein gemeinsames Ziel verfolgen (nämlich jetzt und in Zukunft ausreichend viele passende Aufträge für it-agile zu generieren) und daher engen zusammenarbeiten müssen.

Wir haben uns zunächst über wöchentliche Abstimmungsmeetings genähert und uns im Januar 2021 zu einer Gruppe namens Marketing-Vertriebs-Kreis zusammengeschlossen.

Erkenntnisse

Dass eine strikte Trennung zwischen Marketing und Vertrieb für it-agile nicht optimal ist, war wenig überraschend. Wie die Zusammenarbeit gut gelingen kann, haben wir schrittweise herausgefunden.

Aus Unternehmenssicht hat Marketing&Vertrieb eine gemeinsame Aufgabe, für die sie auch nur gemeinsam accountable gehalten werden kann. Wie sich der Marketing-Vertriebs-Kreis intern organisiert (und dort beispielsweise wieder zwischen Marketing und Vertrieb unterteilt), ist für it-agile vollkommen unerheblich.

Experiment: S3-Domänen

Um den Assigned Task und das Clear, Elevating Goal des Vertriebs festzuhalten und zu kommunizieren, habe ich das S3-Konzept der Domänen verwendet.

Erkenntnisse

Das Domänen-Konzept hat eine einfache, prägnante Form gegeben, die wichtigen Aspekte festzuhalten (inkl. Treiber). Dadurch, dass das Konzept Verantwortungen in den Vordergrund stellt und nicht Strukturen/Gruppen, hat es geholfen, die Friktionen in der Zusammenarbeit

zwischen Marketing und Vertrieb zu erkennen und zu erklären. Über das Domänen-Konzept war es dann relativ einfach, die gemeinsame Domäne Marketing&Vertrieb zu definieren.

Experiment: S3-Konsent

Während der ganzen Zeit waren Entscheidungen zu fällen. Viele dieser Entscheidungen waren relativ klein (z.B. Anpassungen an der Auslastungstabelle, Einführung des Besetzungs-Tetris). Es hätte einen großen Overhead erzeugt, wenn wir alle diese Entscheidungen in Meetings um Konsens gefällt hätten.

Ich habe daher die ganze Zeit über daran gearbeitet dass wir, Entscheidungen im Konsent nach S3 fällen: Berechtigte Einwände für einen Vorschlag liegen nur dann vor, wenn der Vorschlag schwerwiegende nicht-beabsichtigte Konsequenzen hat. Solche Einwände werden als Geschenk gesehen, den Vorschlag zu verbessern (und nicht als Hindernis für den Vorschlag an sich).

Diese Haltung habe ich für Entscheidungen in Meetings eingesetzt, aber auch für asynchron gefällt Entscheidungen (vor allem über Slack).

In beiden Fällen hat Konsent dazu geführt, dass Vorschläge effektiv verbessert und Entscheidungen schnell gefällt wurden.

Erkenntnisse

Mich hat es positiv überrascht, dass Konsent auch asynchron elektronisch gut funktioniert hat. Es brauchte aber Leadership von mir: Zum Einen musste ich immer wieder daran erinnern, was Einwände sind, um die Diskussionen nicht ausufernd zu lassen. Außerdem habe ich in Teilen selbst entschieden, ob eine Bemerkung ein Einwände oder ein Bedenken ist, um effizient zu einer Entscheidung zu kommen.

Es gab ein paar Situationen, in denen berechtigte Einwände vorgebracht wurden, die sich für mich zunächst zu lasen, dass sie den Vorschlag an sich in Frage stellen. Es brauchte Energie von meiner Seite, damit ich mich dadurch nicht entmutigen ließ und die Haltung aufbringen konnte, den Einwand als Geschenk zu akzeptieren. Mit dieser Haltung ist es mir dann auch gelungen, den Einwand zu nutzen, um den Vorschlag zu verbessern.

Insgesamt fühlte sich Konsent für mich total befreiend an, weil wir Entscheidungen effizient fällen konnten und Einwände nicht zu einer Lähmung führten.

Experiment: Feedback von Kollegen

Im Vertrieb hatten wir durch gewonnene Aufträge und steigende Auslastung direktes Feedback über unseren Vertriebs Erfolg. Dabei hatten wir die Wirkung auf unsere Kollegen nicht im Blick. Es gab einige Verstimmungen, weil sich Kollegen bei der Auftragsbesetzung nicht ausreichend informiert und eingebunden fühlten und großen Druck empfanden.

Also haben wir begonnen, regelmäßig mit den Kollegen halbstündige Feedbacks durchzuführen. Wir haben mit einer monatlichen Kadenz begonnen und diese situativ in Absprache mit den Kollegen auf bis zu 8 Wochen ausgedehnt.

Erkenntnisse

Über die Feedbackgespräche konnten wir die Bedürfnisse deutlich besser verstehen und schrittweise bessere Wege der Integration finden. Wir haben die Feedback-Meetings auch

benutzt, um unsere Besetzungsstrategie erneut zu erläutern (auch wenn wir diese bereits in unserem internen Newsletter veröffentlicht hatten). Diese Wiederholung hat sich als durchaus nützlich erwiesen.

Unabhängig davon, welche Auswirkungen das Feedback auf das Handeln des Vertriebs hatte, wirkten die Feedbackgespräche sehr positiv auf das System: die vorher wahrgenommene Isolation des Vertriebs von den Beratern reduzierte sich deutlich.

Zusammenfassung / One Pager

Wir haben eine neue **Struktur** für den Vertrieb bei it-agile gefunden. Wir haben gelernt, dass Vertrieb effektiver ist, wenn er auf wenige Köpfe konzentriert wird. Gleichzeitig hat sich bestätigt, dass persönliche Kontakte und Vertrauen essenziell für den Vertriebserfolg sind. Die Basis dafür legen wir bei Beratungen und Schulungen. Daher ist es nach wie vor sinnvoll, dass Berater den Vertrieb übernehmen und wir nicht auf "klassische" Vertrieber setzen.

Kulturell haben wir es geschafft, den Kundenfokus bei it-agile zu stärken und Kundenarbeit wieder stärker zu wertschätzen.

Die strukturellen und kulturellen Effekte wurden von Kollegen in Feedbackgesprächen bestätigt und gewertschätzt.

In meiner persönlichen **Leadership-Entwicklung** habe ich erfolgreich daran gearbeitet, weniger gefallen zu wollen. Das klare Ziel, alle Kollegen aus der Kurzarbeit zu holen, hat mir geholfen, über eine Reihe von Ängsten hinauszuwachsen. Die Zielerreichung war es wert, die zugehörigen Risiken einzugehen und mich mit den Ängsten zu konfrontieren. Ich habe gelernt, dass auch klare Ansagen akzeptiert wurden, die nicht jedem gefallen haben - vermutlich auch, weil wir das höhere Ziel immer wieder thematisiert haben.

Über Vertrieb hinaus bin ich davon überzeugt, dass it-agile für die eigene Organisation von den S3-Konzepten **Treibern**, **Domänen** und **Konsent** sehr profitieren kann. Sie adressieren Dinge, in denen it-agile traditionell suboptimal aufgestellt war:

- **Treiber:** Wir sind in der Vergangenheit oft mit Lösungen vorgeprescht, ohne Konsent über den Treiber (das Problem) hergestellt zu haben.
- **Domänen (Klarheit):** Wir haben in der Vergangenheit häufig an mangelnder Klarheit über Aufgaben und Verantwortungen gelitten, gepaart mit mangelnder Accountability.
- **Domänen (Entscheidungen):** Die Domänen schaffen außerdem Klarheit darüber, welche in welchem Bereich Entscheidungen fällen darf. In der Vergangenheit gab es bei vielen Entscheidungen das Gefühl, es müssten alle Kollegen mitentscheiden, was zur Trägheit und Lähmung bei Entscheidungsprozessen geführt hat.
- **Konsent:** Wir haben in der Vergangenheit Einwände als Blockaden behandelt und uns von denen lähmen lassen (statt sie als Geschenk zur Verbesserung von Vorschlägen anzunehmen).