

I have a dream

Unternehmen müssen sich schneller verändern denn je. Aber wie? Inspiration, ein Bereich, der sich noch nicht automatisieren lässt, könnte dabei Wunder wirken. Doch dafür müsste sich vieles ändern. Vor allem die Führung. Von Heiner Sieger

Welche Wirkung Inspiration entfalten kann, lässt sich gerade aktuell und über die drei nächsten Jahre gut bei Kasper Rorsted verfolgen. Der Mann aus Aarhus in Dänemark arbeitete erst in der Computerindustrie und war danach acht Jahre lang erfolgreicher Chef des Düsseldorfer Konsumgüterherstellers Henkel. Seit September 2016 ist der eingefleischte FC-Bayern-Fan bei Adidas Nachfolger von Herbert Hainer, der den Sportartikelhersteller mehr als 15 Jahre führte. Schon bei der Bekanntgabe des Wechsels war die Adidas-Aktie deutlich nach oben geschneilt. Nachdem

Rorsted Anfang März im Stil von Steve Jobs – locker in Turnschuhen, Jeans, Pullover und mit Dreitagebart – den Adidas-Jahresbericht präsentiert hatte, legte die Aktie noch mal deutlich zu: Der Unternehmenswert stieg binnen weniger Stunden um mehr als drei Milliarden Euro.

Auch die Mitarbeiter setzen auf den Neuen, versprechen sich viel von ihm. Und umgekehrt genauso. „Creating the new“: So lautet der strategische Fünf-Jahres-Plan der Adidas AG, den der neue CEO bei der Präsentation der Bilanz Anfang März bekräftigte. „Wir möchten die Menschen jeden



E



Es
Ins
Ge
wi
der

Tag aufs Neue inspirieren und befähigen, bestmöglich von der Kraft des Sports zu profitieren. Dazu hat die Adidas Gruppe drei strategische Säulen definiert, auf die wir uns fokussieren wollen. Unsere Mitarbeiter werden diese mit Leben füllen“, lautet Rorstedts Versprechen. Und nicht nur das: Ihre Kreativität soll auch dazu beitragen, den Umsatz von heute rund 19 Milliarden Euro bis 2020 auf bis zu 27 Milliarden zu steigern. Ein hehrer Traum? Bei seinem Vorgänger lautete die Messlatte noch 22.

Digitale Umbrüche in Branchen und Geschäften, disruptive Veränderungen in Technologie und Gesellschaft, anhaltend hohe Volatilität: Die aktuellen Entwicklungen führen dazu, dass Unternehmen sich in immer schnellerer Folge veränderten Perspektiven, Risiken, Chancen und Zielen gegenübersehen und mit innovativen Geschäftsmodellen wachsen müssen. Um den Anforderungen von Märkten und Aktionären Rechnung zu tragen, müssen sie sich dabei schneller



verändern denn je. Aber wie? Überwiegend setzen die Verantwortlichen auf Bewährtes: Prozessoptimierung und KPIs, unterstützt durch Big Data, künstliche Intelligenz und digitale Technologien. Außen vor bleibt meist eine zentrale Ressource, die eine höchst belebende Quelle der für Veränderungsprozesse so wichtigen Kreativität sein kann: Inspiration – mithin eine Disziplin, die sich nicht automatisieren lässt.

„Inspiration weckt in uns Menschen neue Möglichkeiten, sodass wir Beschränkungen und Herausforderungen überwinden können. Sie hat bedeutenden Einfluss auf wichtige Lebens- und Geschäftsentscheidungen“, sagt Susan Krauss Whitbourne, Professorin für Psychologie an der University of Massachusetts Amherst und Autorin des Buches „The Search for Fulfillment“. „Inspiration hilft uns, begeistert zu bleiben und aktiv auf die Erreichung unserer Ziele zu setzen, was natürlich für die Weiterentwicklung eines Unternehmens, aber auch für das Arbeitsumfeld und das persönliche Wohlbefinden entscheidend ist.“

So weit, so gut. Nur: In der Praxis deutscher Unternehmen ist es mit der Inspiration offenbar nicht weit her. Thomas Sattelberger, früher Personalchef bei der Deutschen Telekom und Continental, heute Vorsitzender des Vorstands der Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft, wird deutlich: „Die Inspirationsfähigkeit deutscher Unternehmensführer geht leider gegen null: Statt Sinnstiftung nur ökonomische Leitplanken. Mitarbeiter fühlen sich oft nur noch als Galeerensklaven in der Umsetzung von Zahlenvorgaben. Das gilt für große Konzerne wie bei mittelständischen Zulieferern. Bei den Hidden Champions ist das anders. Da gibt es noch richtige Inspirationsquellen, die Innovationen fördern. Warum? Eine wesentliche Ingredienz ist dort die Inspiration durch einen visionären Chef oder den glasklaren Kundennutzen.“

In der Tat geht es mit der Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen seit einigen Jahren dramatisch bergab. Ob ZEW-Bericht Innovation oder Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI): Die maßgebenden Innovationsbarometer messen einen starken Rückgang der Innovationsaktivität in Deutschland. Die Innovatorenquote im Mittelstand befindet sich laut European Innovation Scoreboard im Sinkflug. Auch der Anteil der Mittelständler, die Innovationen hervorbringen, sackte von mehr als 50 Prozent in den 1990er-Jahren auf aktuell 35 Prozent ab. Der KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2016 konstatiert: „Innovationen konzentrieren sich auf immer weniger Unternehmen. Die Innovatorenquote ist aktuell um knapp 7 Prozentpunkte auf 22 Prozent eingebrochen.“ Im EU-Ranking zur Innovationskraft rutschte Deutschland von 2012 bis 2016 von Platz 2 ab und belegt heute Rang 4 hinter Schweden, Dänemark und Finnland.

Wer nach den Ursachen sucht, wird schnell fündig: Glaubt man den Zahlen, verstehen zahlreiche Unternehmen immer weniger, was ihre Mitarbeiter ▷



antreibt, geschweige denn, wie sie ein Umfeld generieren, das inspirierend, ja kreativitätsfördernd ist und zu Innovationen führt. Laut der Studie „Jobzufriedenheit 2017“ der ManpowerGroup will fast jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschland seinen Job in den nächsten zwölf Monaten wechseln – und das nicht nur wegen zu schlechter Bezahlung: 17 Prozent haben das Gefühl, dass ihre Arbeit nicht anerkannt wird. 14 Prozent beklagen ein schlechtes Arbeitsklima. „Das ist ein Circulus vitiosus: Wenn ich Menschen immer nur an Themen kette, die von oben nach unten durchkaskadiert sind, ist klar, dass kluge Köpfe dann entweder beginnen, in der Garage an ihren eigenen Themen zu arbeiten, oder sie flüchten innerlich“, beobachtet Thomas Sattelberger. „In Deutschland ist

eher die innere Immigration zu beobachten. Je mehr geflüchtet wird, desto mehr versuchen die Firmen zu kontrollieren, aber desto mehr wird geflüchtet.“

Möglicherweise erleben viele deutsche Unternehmen alsbald eher ein folgenreiches Kulturbeben als die Umsetzung ihrer Innovations- und Umsatzträume. Ein Seismograf dafür ist auch der im März veröffentlichte Gallup Engagement Index. Demnach sind nur 15 Prozent der Mitarbeiter sehr mit ihrem Unternehmen identifiziert und hochmotiviert. 70 Prozent fühlen sich mäßig emotional mit dem Arbeitgeber verbunden. 15 Prozent stehen ihm eher ablehnend gegenüber. „Dabei ist den Mitarbeitern die Möglichkeit, das zu tun, was man richtig gut kann, fünfmal wichtiger als das Gehalt“, sagt Marco Nink, Senior Practice Consultant bei Gallup und Mitautor der Studie.



Fast wie ein Hilfeschrei klingen die Kernaussagen der aktuellen Studie „Der Ruf nach Freiheit“, durchgeführt vom Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TU München im Auftrag der Zukunftsallianz Arbeit & Gesellschaft, der Gesellschaft für Wissensmanagement und der Hay Group: 39 Prozent der darin befragten Arbeitnehmer finden, dass die Führungskräfte in ihrer Firma Veränderungen blockieren. 38 Prozent erklären neue Ideen würden an ihren Vorgesetzten abprallen. Mehr Gestaltungsspielräume und Autonomie sind für die Befragten dagegen entscheidende Faktoren, um inspirierter und damit auch innovativer zu sein. Zwei Drittel wünschen sich mehr Freiheit und Souveränität bei ihrer Arbeit. Drei Viertel würden ihr Engagement erhöhen, dürften sie über neue Produkte mitentscheiden. Vier von fünf sind gar überzeugt, dass mit einer stärkeren Teilhabe an firmenrelevanten Entscheidungen die Produktivität ihres Unternehmens steigt.

Für mehr Innovation erwarten die Befragten von Organisationen vor allem eine Stärkung der Experimentierkultur. „Fakt ist, dass die Führungskräfte in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Sozialpartner die Umsetzung freiheitlicher, partizipativer Konzepte zögerlich angehen und den Menschen wenig Eigen- und Mitverantwortung zutrauen. Stattdessen stellen sie die Sicherheitsfunktion im System Arbeit in den Vordergrund: Kontrolle und KPIs statt Kreativität und Produktivität“, kritisiert die Studie.

„Innovationen oder Veränderungen entstehen nur in einem Umfeld, in dem Menschen können, wollen und dürfen. Neben der nötigen Qualifikation und Motivation benötigen sie dazu auch den entsprechenden Umsetzungsfreiraum“, sagt Harald Kayser, Chief Digital Officer in der Geschäftsführung von PwC Deutschland. Dort gibt es ein eigenes „Experience Center“, das genau diesen Raum für Inspiration bietet. Dessen Räumlichkeiten, insbesondere im Frankfurter Headquarter, sind bewusst so eingerichtet, dass sie Kreativität, agile Arbeitsmethoden und Kollaboration beflügeln. Das fördert vor allem der BXT-Ansatz, den PwC hier lebt: eine perfekte Kombination aus langjähriger Business-Expertise mit Experience und neuen



„Als Erstes das Büro verlassen“

Futurist und Szenario-Denker Richard Watson über inspirierende Orte und das gefährliche Spannungsfeld für Manager zwischen zu viel Eiligem und weniger Zeit für wichtiges Denken.



Was inspiriert Sie zu Ihrer Arbeit als Autor und Futurist?

Die Neugier darüber, was gerade jetzt passiert und warum, und darauf, was als Nächstes passieren wird und warum. Darauf baut zum Teil mein Verlangen auf, Dinge zu verstehen, was wahr ist und was falsch. Dabei inspirieren mich neue Ideen, neue Menschen, intelligente Menschen. Ich fühle mich sehr von Menschen mit gegenteiliger Meinung angezogen, weil sie mein Denken herausfordern. Spannend finde ich die Überschneidung von Technologie und Menschen, weil die meisten nur die Technologie als solche betrachten und übersehen, dass man die Psychologie, Kultur, Bestimmungen und viele weitere Aspekte mit in Betracht ziehen muss.

Werden Menschen sich in der Zukunft zunehmend von Technologie inspirieren lassen?

Mein Instinkt sagt eher das Gegenteil, nämlich, dass sie keine Inspiration aus der Technik ziehen werden. Menschen, die Inspiration suchen, werden weiterhin Bücher lesen, mit anderen Menschen sprechen, die anders sind als sie selbst. Sie werden das Gleiche tun, was auch heute inspirierend wirkt.

Gibt es eine spezifische Inspirationsquelle für Sie oder einen Ort?

Natürlich – es gibt spezielle Denkplätze. Ich habe sogar ein Buch darüber geschrieben. Das Einfachste ist: Sie müssen als Erstes das Büro verlassen. Ich habe fast tausend Leute befragt, wo sie ihre beste Denkarbeit

leisten und nur ein einziger hat „bei der Arbeit“ gesagt. Das sagt doch alles. Für mich ist der beste Denkort ein Fensterplatz auf einem Langstreckenflug, besonders wenn ich einen bequemen Sitz habe. Dort kann ich am besten denken. Inspiration kann man auch frühmorgens oder abends im Bett finden, im Dämmerzustand oder unter der Dusche; im Urlaub; durch Musik oder Kunst. Eigentlich geht es nur darum, den Kopf ein Stück weit zu befreien und den Modus zu verändern.

Das Interview führte Sonny Klawitter.

Watsons Einschätzung des Internet of Things und seine Empfehlung für inspirierende Bücher lesen Sie in *next.digital*.

Zukunftstechnologien. „Hier kommen Experten aus verschiedenen Bereichen an einen Tisch. So sitzen etwa ein Data Scientist, Cyber-Specialists, Entwickler mit einem Berater, der Markt und Kunden kennt, und dem Experience-Center-Team zusammen. So ergeben sich Synergien und neue Inspirationsquellen, um mit gebündeltem Know-how innerhalb kürzester Zeit die gewünschte Lösung zu entwerfen“, so Navid Larijani, Creative Director im Experience Center. „Ob interne Problemstellungen oder Lösungen für Kunden – unser Ziel ist nicht, ähnlich einer Agentur auf Anhieb ein fertiges Konzept zu basteln. Wir arbeiten vielmehr in iterativen Sprints an Teillösungen, erstellen Prototypen, testen, bessern nach, und wiederholen den Prozess – bis ein sogenanntes MVP, also ein minimales überlebensfähiges Produkt, herauskommt, das in die finale Ausarbeitung gebracht werden kann. So arbeiten wir schnell und effizient – um immer einen Schritt voraus zu sein.“

Einen bemerkenswerten Inspirationsprozess hat die Schaeffler AG, in Herzogenaurach direkter Nachbar von Adidas, installiert. „Die Technologieführerschaft eines Unternehmens beginnt im Kopf eines jeden Mitarbeiters“, sagt Professor Peter Gutzmer, Vorstand Forschung und Entwicklung der Schaeffler AG. Bereits seit 2006 kommen dort Ingenieure, Techniker und Externe im „Forum of Inspiration“ zusammen. Alle Fachabteilungen aus In- und Ausland können hier ihre Ideen und Produkte

präsentieren und regen so den Austausch über Standorte und Bereichsgrenzen hinweg an. In der „Arena of Inspiration“ werden neue Ideen erarbeitet und bewertet. Der beste Einfall gewinnt den „Inspiration Award“. Beim Event-Format „Open Inspiration“ präsentieren externe Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen bei Schaeffler ihre neuesten Entwicklungen und Forschungsaktivitäten.

Für eine Inspirationsquelle ersten Grades hält Philipp Medrow, Leiter des PwC-Start-up-Teams Next Level, zudem die Zusammenarbeit etablierter Unternehmen mit Start-ups. So kooperiert PwC Deutschland mit der Crowdfunding-Plattform Companisto, ist Partner führender Start-up-Events – wie beispielsweise Slush, Pioneers und Fast Growth Icons – und unterstützt mit seinem „NextLevel“-Team Start-ups und Scale-ups auf ihrem Weg zum Erfolg. „Gestandene Firmen können zwar innovativ sein, jedoch dauert dieser Prozess oft sehr lange. Viele große Player schaffen es nicht, von innen heraus Innovation so schnell genug voranzutreiben, um die Zukunft ihrer Branche aktiv mitzugestalten. Start-ups wirken zudem durch ihre Kultur sehr viel inspirierender und innovativer auf Mitarbeiter als etablierte Firmen“, sagt Medrow. „Sie erlauben einen Blick in die Zukunft und optimieren mit ihren disruptiven, innovativen Geschäftsmodellen antiquierte Prozesse. Die Gründer sind risikofreudig, sie verzeihen Fehler und sie stürzen sich mit enormem Tempo und Aggressivität in neue Märkte.“ ▶





Eine Chance, die offenbar leichtfertig verspielt wird. Christian Miele, Principal des Hamburger Start-up-Investors e.ventures und Vorstandsmitglied im Bundesverband Deutsche Start-ups, sieht als Risikokapitalgeber mit seinem Investmentfonds rund 10.000 Start-ups. Anders in den Chefetagen vieler deutscher Unternehmen: „Dort zeichnet sich ein erschreckendes Bild ab. Die CXOs beschäftigen sich nur schleichend mit jungen Unternehmen und versperren sich dadurch den Blick in die Zukunft“, sagt Christian Miele. „Dabei könnten sie dort so viel lernen: Risikofreude, Leichtigkeit im Handeln, Kreativität. Aber dafür müssten die Chefs sich auch selber vor Ort begeben, Zeit investieren, Gründern zuhören und sich mit ihnen so unterhalten wie mit ihren Söhnen und Töchtern.“

Etwa so wie Fabian Kienbaum und Max Viessmann das für ihn vorbildlich tun. „Diese beiden Unternehmer putzen Klinken, arbeiten sich in Geschäftsmodelle ein, schauen rechts und links von ihrem Kerngeschäft. Dabei sind sie bodenständig und demütig, setzen sich mit Start-ups zusammen, trinken Bier, zeigen Interesse und werden ein Teil davon. Genau darauf kommt es an: Start-ups nicht als Streichelzoo zu sehen, sondern authentisch und aufrichtig darauf zuzugehen“, ist Christian Miele überzeugt.

Ein weiteres Defizit bescheinigt deutschen Chefs Joseph R. Folkman, Koautor des Buchs „The Inspiring Leader“: „Es fehlt das Vertrauen. Manager mit der Fähigkeit zu inspirieren, haben in der Regel großes Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Sie glauben daran, dass

sie Erfolge erzielen, trauen ihnen etwas zu. Diese positive Haltung gegenüber anderen führt dazu, dass diese Führungskräfte weniger kontrollieren als andere. Vielmehr ermutigen sie dazu, dass jeder sein Bestes gibt.“ Den Studien von Folkman und seinem Partner Jack Zenger zufolge ist die Kompetenz, andere zu Höchstleistungen zu inspirieren, für hervorragende Führung quasi unabdingbar. In den USA wird diese Kompetenz als wichtigste Fähigkeit bewertet, die eine Führungskraft haben sollte. Mehrere Verhaltensweisen sind demnach für die Inspirationskompetenz entscheidend: Inspirierende Führungskräfte akzeptieren, dass sie eine Vorbildfunktion haben. Sie sind bereit, Veränderungen aktiv mitzugestalten und die Initiative zu ergreifen. Sie verstehen, dass menschliches Verhalten zu einem Großteil von Gefühlen geprägt ist, und gehen bewusst und entspannt mit Emotionen um. Ihnen ist zudem klar, dass sich Gefühle übertragen und dass sie somit auch in ihrer Position in der Lage sind, die Laune ihrer Mitarbeiter bis zur Euphorie zu heben. Das schaffen sie unter anderem durch die Vorgabe ehrgeiziger Ziele, die Vermittlung einer klaren Vision und Richtung, die Entwicklung ihrer Mitarbeiter, die Förderung von Teamarbeit und Kooperation sowie die Unterstützung kreativer Ideen durch Risikobereitschaft.

„Wohin Inspiration führen kann, zeigen uns viele US-amerikanische Gründer“, sagt Thomas Sattelberger. „Die folgen einer naiven kalifornischen Erlösungs-idee, das Inspirationelle ist dort jedoch ein Schlüsselthema des Erfolgs. Und der ist kein Wunder: Denn

Inspiration hat eine zutiefst seelische Dimension: Es geht um den inneren Antrieb, auf etwas hinzuwirken.“ In Deutschland dagegen werde Inspiration häufig mit Motivation verwechselt. „Inspiration hat mit Zukunftsidealen und Sinnhaftigkeit zu tun, die durch Führende gelebt wird“, so Sattelberger. „Motivation dagegen mit der Behandlung der Menschen. Motivation ist die Karotte vor der Nase. Mit anderen Worten: Motivieren ist vorantreiben statt vorangehen. Die meisten Manager bei uns wissen besser, wie sie Mitarbeiter antreiben können, als wohin sie sie führen.“ Inspirierte Menschen dagegen werden im wahrsten Wortsinn „begeistert“, sie werden vom Geist, vom Göttlichen, erfasst. Im englischen Sprachraum wird das durch das Wort „Enthusiasmus“ ausgedrückt. „Enthused“ stammt von den griechischen Wörtern „en“ und „theos“ ab und bedeutet: „eins mit der Energie Gottes sein“. „Inspiration“ drückt das Gleiche aus. Das Wort stammt vom lateinischen „spirare“, das „Geist, atmen“, „Leben geben“ bedeutet.

„Inspiration und Be-Geisterung sind Zustände, die wir uns alle wünschen. Menschen und Teams, die inspiriert und begeistert sind, bewegen sich auf einer anderen Ebene als der Rest. Sie wissen und schätzen das“, sagt Lance Secretan, Autor des Buchs „Inspire!“.

„Es ist die Realität unserer Zeit, dass Menschen in inspirierenden Unternehmen, für inspirierende

Führungskräfte, in inspirierenden Berufen arbeiten wollen und Dinge machen möchten, die Kunden und Lieferanten und sie selbst inspirieren. Alles darunter ist nur ein Job.“

Für sein Buch recherchierte er über die großen Inspiratoren der Geschichte, um etwas über ihre Charakterzüge zu erfahren und Hinweise auf ihre besonderen Gaben zu finden. Dabei fand er ein gemeinsames Thema: Die Menschen, die im Laufe der Geschichte am Inspirierendsten waren, besaßen ein inneres Wissen über ihre Bestimmung – warum ich hier auf der Erde bin, ihre Aufgabe – wie ich sein werde, während ich hier bin und wofür ich stehe sowie ihre Berufung – was ich tun werde und wie ich meine Talente und Gaben nutzen werde, um zu dienen. „Die Essenz ihrer Größe als Inspiratoren und Führungspersönlichkeiten hatte mit Sein ebenso wie mit Handeln zu tun – damit, wie sie ein inspirierendes Leben lebten und auf diese Weise andere und sich selbst inspirierten, statt eine Methode des Inspirierens zu lernen“, so Secretan. „Menschen wie Jesus, Buddha, Konfuzius, George Washington, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Mutter Theresa oder Steve Jobs.“

Auch Martin Luther King inspirierte eine halbe Nation nicht, indem er sagte: „Ich habe eine Strategie.“ Er rief den Menschen zu: „Ich habe einen Traum!“



„In kurzen Zyklen frei denken“

Harald Kayser, CDO in der Geschäftsführung von PwC Deutschland und COO der PwC Europe, über die Inspiration durch die Zusammenarbeit interdisziplinärer Experten.



Warum braucht ein Unternehmen wie PwC ein Experience Center?

Die jüngsten Technologiesprünge sind radikal. Das birgt für uns ein riesiges Beratungspotenzial. Das Experience Center bildet für PwC und für unsere Kunden ein System, das Innovation erlaubt und fördert. Wir beginnen mit Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche bei der Erarbeitung des Problemverständnisses: für ihre Kunden heute – und für zukünftige Kunden. Die Methodik ist auf den Nutzer ausgerichtet, mit dem Nutzer entwickelt. Ziel ist, in kurzen Zyklen frei zu denken und mehr auszuprobieren, als wir es bisher gemacht haben.

Wie sieht die Arbeit dort aus?

Die größten Herausforderungen heute haben drei wichtige Angelpunkte: Business, Experience und Technologie. Wir nennen diesen Ansatz „BXT-Modell“.

Fangen wir mit Business an: Wir haben Industrie-Know-how und kennen einen Großteil der deutschen Wirtschaft von innen. Zweitens Technologie: Wir haben weit entwickelte Technologieeinheiten und weltweit 185.000 Professionals, aus ganz unterschiedlichen Disziplinen. Jetzt bringen wir den „X-Faktor“ dazu: die Experience. Weg von angebotsgetriebenen Geschäftsmodellen, hin zu absoluter Nutzerzentrik und maximaler Agilität, sowohl in der Methodik als auch in der Lieferung von Technologie. Ich bin davon überzeugt: Anders kann man in diesen schnelllebigen Zeiten nicht mehr arbeiten. Und genau deshalb

stellen wir uns entsprechend auf und holen uns vor allem Kreative, Methodiker, Visionäre an Bord. Im Experience Center inspirieren sich alle gegenseitig zu neuen Lösungen.

Zu welchen Erfahrungen kann ein solches Experience Center inspirieren?

Wir haben bei PwC festgestellt, dass unser Wissen zu sehr in Silos verschlossen war. Für die Fragen der Digitalisierung benötigen wir das Know-how all unserer Bereiche. Daher haben wir dieses bereichsübergreifende Kompetenzzentrum gebildet. Der zunehmenden Komplexität heutiger Transformationsprojekte begegnen wir mit interdisziplinären Experten-Teams aus unserem weltweiten Netzwerk.