



12. Hitchman Executive Panel – Expertenrunde 2023/2024

Wir müssen es ja nicht gleich «agil» nennen

Neue Führungsformen für eine neue Welt – Ein Expert:innengespräch

Bereits bei der Organisation des Roundtables war bei diversen Ansprechpartnern Widerstand zum Thema «Agiles Management» zu spüren: **Alles nur ein Riesenhype; ausschliesslich etwas für Software-Firmen und IT-Abteilungen; ist längst alles dazu gesagt; ist für viele C-Level-Führungsteams überhaupt kein Thema - dies nur ein paar der genannten Gründe.**

Ohne Genaueres preiszugeben, gaben mir verschiedene Expertinnen und Experten zu verstehen, dass sie von der Thematik lieber die Finger lassen möchten. Agilem Management hängt offenbar der Nimbus von etwas Undurchsichtigem, ja nach gerade Gefährlichem an.

Da droht Kontrollverlust, da werden in hierarchischen Führungsstrukturen verankerte Machtpositionen infrage gestellt und Begriffe wie Karriere, Berufserfolg, persönlicher Leistungsnachweis, Führungsrolle, Messbarkeit und Kontrolle verlieren plötzlich ihre verlässliche Bedeutung.

Die Vorbehalte, die auf vielen Teppichetagen gegen Veränderungsprozesse gehegt werden, ziehen weite Kreise: So spiegeln beispielsweise die Lehrpläne der meisten Wirtschaftshochschulen noch immer eine traditionelle Sichtweise von Management als eine Reihe von Prozessen, Methoden und Systemen wider; Dinge wie Mindset, Werte und Kultur hingegen werden als zweitrangig eingestuft. Doch die Zeit der Helden ist vorbei. Den Begriff der «heroischen Führung» prägten David

Bradford und Allan Cohen in ihrem Buch «Managing for Excellence» bereits 1997. Gemeint ist ein Verständnis von Führung in Form der zentralisierten Kontrolle und der Dominanz einer allwissenden, alle Entscheidungen treffenden und normative Ziel vorgebenden Führungsinstanz.

Unter einer «postheroischen Führung» hingegen werden die wichtigen Rollen und die Verantwortung im Unternehmen verteilt. Postheroische Führung ist, mit anderen Worten, agil. Das kommt nicht nur den (meisten) Mitarbeitenden entgegen, die in solchen Unternehmen motivierter sind als in traditionell hierarchisch geführten Organisationen. Es bringt weitere handfeste wirtschaftliche Vorteile mit sich. In einem digitalisierten Wettbewerbsumfeld erweist sich die Fähigkeit zur Anpassung an ein sich rapide veränderndes Umfeld als überlebenswichtig. Die Zahlen dazu lieferte das Wirtschaftsmagazin Forbes im Februar dieses Jahres: **Die rund 20 Prozent der Unternehmen weltweit, die sich ein agiles Mindset, eine agile Kultur und agile Prinzipien zu eigen gemacht haben, wachsen schneller als der S&P500. Die übrigen, die**

weiterhin einem Command-and-Control-Management unterstellt sind und sich auf die kurzfristige Gewinnmaximierung konzentrieren, wachsen in der Regel langsamer.

Das ist es, was den Widerstand, die Vorbehalte und Bedenken, gegen Transformationsprozesse und neue Führungsformen, die ich im Schweizer Unternehmensumfeld wahrnehme, bedenklich macht. Mir erschien es deshalb wichtig, sie mit erfahrenen Expertinnen und Experten für Change Management zu adressieren. Ihre Botschaft ist klar: Veränderung ist anstrengend und fixfertige «One-size-fits-all Rezepte» für ihr Gelingen gibt es nicht. Sicher hingegen ist: Wer sich nicht auf den Weg macht, bleibt zurück.



Claudia Nussberger

Die Ausgangslage

Ein streng hierarchisch organisiertes Unternehmen bringt nicht die besten Voraussetzungen dafür mit, in einer immer komplexeren, immer volatileren Welt zu bestehen und Marktveränderungen mit Bravour zu meistern.

Um nicht in starren Abläufen zu verharren, um effizienter zu arbeiten, flexibel, reaktionsfähig und nahe am Kunden, um die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen optimal ein- und innovative Ideen schneller umzusetzen, braucht es ein anderes Führungsverständnis, andere Management-Formen, einen anderen Umgang mit den Mitarbeitenden. Gefragt sind Anpassungsfähigkeit und Agilität.



Das Zauberwort ist gefallen: Agilität. Agile Prinzipien und Vorgehensweisen, ursprünglich aus der Software-Entwicklung, scheinen die idealen Tools, um der Unternehmenswelt auf die Sprünge zu helfen.

Also weg von Befehls-fokussierten, Macht-orientierten Hierarchien hin zu adaptiven Organisationen mit weitgehend selbstorganisierten Teams: Kreise statt Abteilungen! Interdisziplinäre Kooperation statt Silodenken! SCRUM, anstelle von klassischen Wasserfallmethoden! Transparenz, gemeinsam Ziele, mehr Sinnhaftigkeit! New Work! Holokratie! Die Erfolgsformeln sind gefunden, der Hype ist gross, die Management-Literatur bodenlos. Endlich steht, frei nach Voltaire, in der besten aller möglichen Welten, alles zum Besten.

Nur fragt sich dann: Warum bleiben in der Schweiz Erfolgsgeschichten von Unternehmen, die organisatorisch ganz neue Wege einschlagen, noch immer eher die Ausnahme? Warum gibt es zwar die kleinen, innovativen Unternehmen, die Start-ups in der Wachstumsphase oder auch die Teams in grösseren Organisationen, denen

die Transition gelingt, aber kaum agile@scale? Geht es nicht? Versteht man es nur nicht richtig, packt man es falsch an oder will man es im Grunde eigentlich gar nicht? Warum klaffen, zwischen Anspruch und Wirklichkeit, noch immer Welten?

[Das zeigt sich auch in einer kleinen Umfrage auf LinkedIn: Satt 82 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Auswirkungen agiler Organisationen auf die Produktivität und die Innovationskraft als hoch bewerten.](#)

Doch postwendend wird in den Kommentaren zur Umfrage bemerkt: «Die meisten Unternehmen, Angestellten und Manager verstehen gar nicht, was «agil» bedeutet. Sie sind verwirrt und würgen Produktivität und Innovation ab, entweder weil sie das Ganze nicht richtig aufgleisen (bzw. nur halbherzig) oder damit die Angestellten irremachen. Agilität funktioniert in den wenigsten Umgebungen.»

Diese Widersprüche und der Eindruck, dass das Thema Agilität nicht gleichgültig lässt und oft sogar erstaunliche Emotionen weckt, waren die Prämisse für den Experten

Roundtable, den dieser Bericht in seinen grossen Linien und Argumentationsketten zusammenfasst.

Geladen waren 12 Persönlichkeiten aus der Unternehmenswelt, Führungskräfte, Unternehmensberater:innen und Coaches, die tiefgreifende organisatorische Transformationsprozesse entschieden, initiiert und begleitet haben oder noch heute aktiv darin involviert sind. Sie diskutieren das Potenzial und die Grenzen agiler und selbstorganisierter Unternehmensformen, benennen Schwierigkeiten, Missverständnisse und Herausforderungen.

Die Moderatoren

Co-Moderator war **Thomas Juli**, Geschäftsführer der Human Business Labs GmbH, Spezialist für Agile Leadership und Transformation. Er hat zahlreiche Change-Programme in allen möglichen Branchen und Bereichen verantwortet, ist Autor, Gründer und Managing Director eines Ideen- und Projektinkubators und sieht es als seine Mission, Unternehmen auf dem Weg in eine bessere Zukunft zu beraten und zu begleiten.

Moderiert wurde der Roundtable durch **Claudia Nussberger**, Partner Roy C. Hitchman AG, Headhunterin mit langjähriger Management-Erfahrung in Vertriebs- und Geschäftsführungspositionen in der IT- und Telekommunikations-Branche. Dort hat sie bereits vor Jahren im Bereich Operations einer großen Telco sehr erfolgreich agile Strukturen eingeführt – von oben dafür damals aber wenig Dank erhalten.





Stefan Berg,

Head of Product Management Wireline bei Swisscom: Bewegt sich unternehmensintern in einer weitgehend agilen Prozesslandschaft und erlebt es als grosse Herausforderung, wenn die agile interne auf die nicht-agile externe Welt trifft.



Roman Huber,

Managing Partner Roy C. Hitchman AG: Langjährige Führungs- und Executive-Search-Erfahrung. Hat sich vor fünf Jahren vertieft mit «Agile at Scale» auseinandergesetzt und fragt sich, weshalb sich seither in der Schweizer Unternehmenswelt so wenig getan hat.



Katja Schönenberger,

ab März '24 Geschäftsführerin von SwissFoundations, zum Zeitpunkt des Gesprächs CEO Pro Juventute: Operativ erfahrene Transformations-Managerin, kennt die Herausforderung, eine traditionsreiche Institution umzubauen, aus erster Hand. Hat zuerst agile Projektmethoden und danach kollegiale Führungsstrukturen initiiert und begleitet. Erlebte den Prozess als emotional taxierend, ist aber unerschütterlich überzeugt, auf dem richtigen Weg zu sein.



Thomas Hickert,

Head HR a.i., Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG: Sein Fokus liegt auf Personal- und Organisationsentwicklung in einer grossen Schweizer Versicherung, in der vorerst nur die IT mit agilen Methoden arbeitet, was im Rest des Unternehmens skeptisch betrachtet wird. Kennt das schwierige Zusammenspiel zwischen klassischen und agilen Organisationsformen aus erster Hand.



Ivo Bättig,

Partner und Mitinhaber von Unic, einer komplett selbstorganisierten Digitalagentur: Hält als operativ erfahrener Transformationspezialist zahlreiche Impulsreferate und motiviert Führungskräfte sowie grosse und kleine Unternehmen, sich anders zu organisieren. Betont, dass es nicht reicht, die Chefs abzuschaffen, um wahrhaft agil zu werden.



Walter Stulzer,

VR-Präsident einer Creative Consultancy: Stützt sich als unabhängiger Berater auf seine operative Erfahrung, um erfolgreichen Kunden dabei zu helfen, erfolgreich zu bleiben. Was für ihn insbesondere bedeutet, Unternehmen näher an ihre Kunden zu bringen.

Die Teilnehmenden



Alexander Bockelmann,
Group CTO Baloise Gruppe: Ausgewiesener Experte für IT-, Digitalisierungs- und Transformationsthemen in einem international tätigen Konzern. Interessiert sich deshalb besonders dafür, wie Prinzipien agiler Steuerung unternehmensübergreifend und über Ländergrenzen hinweg verankert werden können.



Oliver Brunschwiler,
VR FREITAG (ehemals CEO), VRP Nikin, VR Hug Musikhaus: Der Mehrfachunternehmer hat als strategischer Leader ein bedeutendes Schweizer Unternehmen in verschiedenen Rollen entwickelt und transformiert und sich dabei am Ende zugunsten eines holokratischen Führungsmodells selbst abgeschafft.



Anna Paucher,
Executive Coach: Kommt aus der Strategieberatung, kennt sich sowohl bei den grossen und behäbigen Konzernen als auch bei flinken Jungunternehmen aus und arbeitet als Sparringpartnerin für A-Player, die mutige Entscheidungen treffen wollen.



Roman Timm,
CEO des Immobilienportals newhome.ch AG: Hat die Führung der Firma 2021 in einem operativ und finanziell kritischen Zustand übernommen und newhome wettbewerbsfähig gemacht, indem er insbesondere scheinbar «agile» Scrum-Strukturen durch Zielorientierung, operative Flinkheit und Co-Creation ersetzt hat.



Martin Wechsler,
Group CIO Migros Genossenschafts-Bund: Hat in den letzten Jahren in der Migros die agile Arbeitsweise für über 100 Teams eingeführt. Seine Leidenschaft gilt der Skalierung von Agilität und er fragt sich, warum agiles Arbeiten in anderen Unternehmensbereichen immer noch so viel Emotionen und Widerstand auslöst.



Felix Weiss,
Geschäftsleitungsmitglied bei Zollsoft, einem innovativen Software-Unternehmen in Deutschland und der Schweiz: Hat sein ganzes Berufsleben lang nur in einem agilen Umfeld gearbeitet und dabei das rasante Wachstum agiler Startup-Unternehmen miterlebt. Fragt sich nun, ob und wie Agilität auch auf bedeutend grössere Organisationsstrukturen übertragen werden kann.

Interview

Wolfgang Runge

Als Zusatz und Ergänzung zum Expertengespräch wurde ein Interview mit Wolfgang Runge durchgeführt, HR Director und Geschäftsführer bei Accenture Operations: Transformations-Spezialist mit grosser Erfahrung darin, ganze Teams und Firmenabteilungen zum Beispiel in ein Managed-Service-Modell zu überführen.

War dazu 12 Jahre bei der Marine, u.a. als Kapitän auf einem Kriegsschiff, und weiss somit aus erster Hand, dass agile Organisationsformen auch in stark hierarchischen Systemen ihren Platz haben können – denn wo es um Leben und Tod geht, müssen die Teams vor Ort selbstbestimmt und flexibel entscheiden können.



Agil, das wird im Lauf der Diskussion klar, ist gleichzeitig ein mit Bedeutung überladener Begriff und eine leere Ziffer für vieles. Bei allem Hype ist der inflationär verwendete Begriff aber vielleicht als Ausdruck dafür zu verstehen, dass der Leidensdruck gross ist und Wandel in der Unternehmenswelt vielerorts als notwendig erkannt wird: «Warum? Weil es heute zu viele grosse Probleme auf der Welt gibt, die wir in den Griff bekommen müssen.

Das macht es notwendig, Organisationen so zu gestalten, dass sie anpassungsfähig sind, wofür, was immer da kommt.», so Ivo Bättig. Auch Katja Schönenberger spricht lieber von einer «adaptiven» als von einer «agilen» Organisation: «Agil ist ein schwieriges Wort. Da werden oft Projektmethoden mit Organisationskultur vermischt.» Dass Veränderungen in der Geschäftswelt dringend sind, davon ist auch sie überzeugt: «Wenn 70 Prozent der Mitarbeitenden einfach Dienst nach Vorschrift leisten und nochmals 10 Prozent aktiv gegen das Unternehmen arbeiten, so wie das aus aktuellen Gallop-Umfragen resultiert, dann ist das kein Zustand. Was wir heute in Unternehmen tun, kann nicht funktionieren», sagt sie.

Bättig sieht es ebenfalls als «eines der grössten Probleme an, dass Mitarbeitende heute so unzufrieden sind. Und das in einem hiesigen Umfeld von purem Luxus.» Oliver Brun-

schwiler, der oft eingeladen ist, um über die Holocracy beim Taschenhersteller Freitag zu referieren, sagt allerdings: «Es ist ermüdend, immer wieder predigen zu müssen, dass es möglich ist, dass Menschen sinngeführt und erfüllt sind, dass sie glücklich und gerne arbeiten. Vielen Führungskräften scheint das allein noch kein genügender Grund für eine Geschäftsumfeld-Transformation. Hellhörig werden sie erst, wenn ich meine Success Cases hervorhebe und von wirtschaftlichem Erfolg und Megaprofiten erzähle.»

Ähnliches erlebt auch Thomas Hickert: «Als börsennotiertes Unternehmen haben wir unter anderem auch eine grosse Verantwortung gegenüber unseren Aktionären. Und da hat natürlich die Rendite einen besonderen Stellenwert. Insofern wollen die Anleger zuerst einmal bare Münze sehen. Wie wir uns organisieren, ist im Grunde nicht relevant. Und so gilt das auch für das Unternehmen.

Solange die Performance stimmt, verspüren die wenigsten Appetit darauf, etwas zu ändern und verlassen sich lieber auf Bekanntes und Bewährtes. Das ist nicht zukunftsfähig. Wer nicht bereit ist, sich zu entwickeln, wird eines Tages obsolet.»



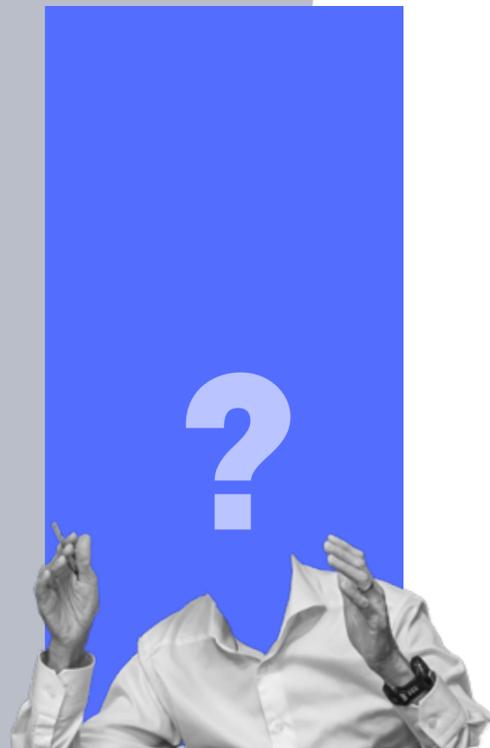
Müssen auch grosse Unternehmen, denen es in ihrem angestammten Business heute (noch) gut geht, sich überlegen, ob sie sich anders aufstellen und mehr Selbstorganisation zulassen sollten, um für plötzliche Veränderungen der Marktanforderungen gewappnet zu sein?

Unbedingt, meint Oliver Brunschwiler. Nicht nur, weil disruptive Änderungen sehr schnell eintreten können. Sondern auch, weil die immer gleiche Routine für Mitarbeitende alles andere als motivierend sei: «So findet man heute keine Talente mehr. Mehr beitragen zu können als das strikte Minimum ist ganz zentral geworden», sagt Brunschwiler.

Felix Weiss berichtet, wie ein Konkurrent Zollsoft den Bereich der medizinischen Software praktisch kampflos überlassen hat: «Die haben zwanzig Jahre lang geschlafen. Und das Schlimme daran ist nicht, dass sie nicht agil geworden sind, sondern dass sie generell den Fehler gemacht haben, sich nicht ständig selbst zu hinterfragen und den Markt neu zu bewerten.» Doch gerade bei «ganz grossen Tankern», bei Grossunternehmen, seit vielen Jahren auf dem Markt und mit einem «überalterten VR» unterwegs, passiere das kaum, meint die Runde: «Die sagen dann: 'Wir ha-

ben das schon immer so gemacht, das hat immer supergut geklappt.' Aber die Welt da draussen verändert sich mittlerweile viel schneller als früher und der Kipppunkt zeichnet sich nicht mehr über Jahrzehnte ab – plötzlich gerät man in Schiefelage», sagt Felix Weiss. Gleichzeitig scheint klar, dass bei Grossunternehmen gewisse Strukturen bestehen bleiben müssen und nicht alle Aufgaben mit agilen Methoden erledigt werden können.

Nichtsdestotrotz glaubt Martin Wechsler an grossflächiges agiles Arbeiten in Grossunternehmen und warnt gleichzeitig: «Wenn sich eine grosse Firma gesamtheitlich weiterhin zu langsam bewegt, dann wird es irgendwann existenziell. Ganz nach dem Motto 'Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit' – das gilt auch für Unternehmen.»



Agil passt also nicht immer und überall. Manchmal, so findet die Runde, greifen manche sogar ein bisschen zu schnell und unüberlegt in die agile Methodenkiste: «Nicht jedes Problem eignet sich dazu, agil gelöst zu werden», betont Walter Stulzer: «Ich muss nicht agil herausfinden, wie eine Erfolgsrechnung aufzustellen ist. Agil Schrauben zu produzieren, macht ebenfalls keinen Sinn.»

Auch für Alexander Bockelmann gilt es, die Sinnhaftigkeit von agilen Prozessen um jeden Preis zu hinterfragen: «Ziel sollte es sein, die beste Organisationsform für das zu behandelnde Problem zu finden. Wenn das eine agile Organisationsform ist, wunderbar. Wenn nicht, auch wunderbar. Das ist nicht schwarz oder weiss.»

Der schon fast dogmatische Umgang mit agilen Ansätzen und Methoden cacht unter Umständen bloss, dass die Notwendigkeit zum Wandel zwar vielleicht erkannt, der Wille dazu aber nicht wirklich vorhanden ist oder bestehende (Macht-)Strukturen nur sehr schwer aufzubrechen sind: «Ich erlebe viele endlose Diskussionen um Agilität und viele 'unechte', im Sinne von 'nicht wirklich etwas tiefgründig verändern wollende' Transformationen», sagt Ivo Bättig, «da sagen die Mitarbeitenden dann, sie seien jetzt scheinbar transformiert, aber geändert habe sich nicht wirklich etwas.»



Agil, flink (nimble), selbstorganisiert – was sprachlich so leicht und luftig daherkommt, ist in Wirklichkeit, so die Runde, «unheimlich schwierig».

Zum Ersten, weil nach agilen Prinzipien zu arbeiten nicht bedeutet, dass es keine Führung mehr gibt: «Es ist ein grosses Missverständnis, dass es in der Agilität keine klassische Führung gibt oder dass Führung per se etwas Schlechtes ist.

Ich würde sogar die steile Hypothese in den Raum stellen, dass es in einer agilen Organisation deutlich mehr Führung und Governance braucht als in einer hierarchisch geführten Organisation», sagt Alexander Bockelmann.

Stefan Berg doppelt nach: «Prozesse und Methoden können Leadership nicht ersetzen, das wird oft als Ausrede genutzt.» Der Irrglaube, dass Agilität keiner Führung bedarf und eine flache Hierarchie per se das Höchste ist, wird insbesondere bei grösseren Teams problematisch: «Es war der Mangel an Identifikation, der uns zu schaffen machte, als Zollsoft auf 70–80 Leute gewachsen war, mit nur einer einzigen Führungskraft», erzählt Felix Weiss: «Mitarbeitende brauchen eine Heimat, einen Kreis, eine Gruppe, wo sie sich wohlfühlen und wissen, dass sie für ein gemeinsames Ziel arbeiten. Jede und jeder braucht eine Ansprechperson, mit der er

oder sie über persönliche Probleme sprechen kann. Jemanden, der nah dran ist und auch mitbekommt, wenn sich jemand auf dem Absprung befindet. Und das funktioniert nur, wenn es im Unternehmen Rollen gibt, die eben auch ein Stück weit führen: Nicht, indem sie Vorschriften machen, sondern indem sie mit gutem Beispiel vorangehen und dem Team Steine aus dem Weg räumen.»

Ein weiteres Missverständnis ist, agil mit Laissezfaire gleichzusetzen. Agile Organisation – oder (vielleicht besser) der Freiraum für selbst gestaltetes Arbeiten – ist nicht mit der Absenz von Plänen oder Strukturen gleichzusetzen: «Darauf zu vertrauen, dass sich die Dinge von selbst regeln, das wäre Agilität falsch verstanden. Der Punkt ist, dass sie sich anders regeln lassen», sagt Wolfgang Runge. Auch ein agiles Team brauche Ziele und Regeln und je nach Produkt ein bindendes Korsett an Qualitätsansprüchen

oder regulatorischen Erfordernissen, erläutert Runge weiter: «Dazu benötigt es Kontext – und genau hier passiert der Wissenstransfer: Weg vom 'Wissen ist Macht' in der Hand von Führungspersonen, hin zum Sharing der wesentlichen Informationen mit allen Beteiligten. Da entsteht dann plötzlich dieser wunderbare Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen. Dann ist man plötzlich nicht mehr allein, sondern Teil eines Ganzen.»



Von allein regelt sich nichts. Damit etwas in Bewegung gerät, braucht es einen Anlass, eine Motivation, einen Purpose. Wobei Purpose als Begriff der Runde ähnlich überfrachtet scheint wie Agilität.

Treffender ist es vielleicht von Orientierung zu sprechen – Identifikation mit einer Aufgabe, einem Team, einem Ziel: Wo zuvor Chefs und Chefinnen Sicherheit und Orientierung gaben, geht es jetzt darum, «auch dem Team, das mit einer nicht sonderlich tollen Backup-Aufgabe betraut ist, zu vermitteln, dass das, was es fürs Unternehmen tut, absolut wesentlich ist», sagt Stefan Berg, «und dafür brauche ich jemanden, der hinsieht und Führung zeigt. Damit erreiche ich mehr als mit jedem noch so ausgefuchsten agilen Methoden-Framework.»

Umso mehr, als auch dieses Sich-mit-dem-Ganzen-Identifizieren «total easy ist, solange man sehr klein ist», wie Felix Weiss sich erinnert: «Da kennt jede und jeder das ganze Unternehmen, steht hinter der gesamten Idee und übernimmt auch mal eine undankbare Aufgabe. Wenn man wächst, fällt das weg.» Echte Transformationen brauchen

also «jemanden, der oder die hinsteht». Ivo Bättig spricht von «Raumhalter:innen, Menschen, die voll dafür einstehen, die das wirklich wollen» und bedauert, dass es davon noch viel zu wenige gebe.

Für Wolfgang Runge sind, insbesondere wenn ein Unternehmen hybrid unterwegs ist und neben agilen noch immer auch traditionelle Strukturen betreibt, «wirklich starke Kräfte an den Schnittstellen gefragt, die das aushalten können - zum Beispiel ein CEO, ein Finanzvorstand und ein CHRO oder die Abteilungsleiter, die ihren Leuten einerseits den Rücken freihalten und den Raum dafür schaffen, dass agile Prinzipien Fuss fassen können. Andererseits aber auch darauf achten, dass sich die Mitarbeitenden dann an Abteilungsgrenzen, wo plötzlich wieder hierarchische Regeln gelten, nicht wundlaufen.»



Im Kern sieht die Runde die grösste Herausforderung in solchen Transformationsprozessen, nicht in Strukturen, Modellen oder Methoden. Es sind Menschen und Haltungen, die im Zentrum stehen. «Prozesse können helfen», fasst Roman Timm zusammen, «aber das Einfachste und Billigste sind am Ende immer Verhaltensänderungen.»

Für Roman Huber können deshalb auch Patrons kleiner patriarchisch geführter Unternehmen agile Strukturen erfolgreich fördern: «Mit der richtigen Unternehmenskultur und Wertehaltung und wenn den Leuten der nötige Raum gegeben wird, um Neues schnell und angstfrei auszuprobieren.»

Mindshifts zu unterstützen ist anspruchsvoll. Auf Ebene der Mitarbeitenden fordern agile Organisationsformen die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, in wechselnd zusammengesetzten interdisziplinären Teams zu kooperieren, Feedback zu geben (und zu empfangen), Konflikte anzusprechen und auszuhalten.

Im Gegenzug schaffen agile Unternehmen ein Umfeld, in dem Experimentieren und Lernen gefördert, Risiken eingegangen und Fehler gemacht werden dürfen. Das

macht sie möglicherweise für eine neue Generation interessanter als hierarchische Organisationen. Es ist gleichzeitig aber ein Stück weit auch eine Zumutung: «Wenn ich in einem Unternehmen, das über Stabslinienfunktionen und genau definierte Rollen gross geworden ist, Agilität einführe, dann löse ich das Gerüst, das den Kollegen Halt und Sicherheit bietet, ein Stück weit auf, nehme sozusagen aus der Powerpoint-Box, in der sie unterwegs waren, zwei Kanten raus, und sage ihnen: Das ist jetzt eure neugewonnene Freiheit, nutzt sie! Nicht alle werden es gut finden, dass man ihnen ihr Kästchen kaputt gemacht hat und sie das erst noch toll finden sollen», sagt Runge.

Dass manche damit ganz einfach überfordert sind, ist für Alexander Bockelmann absolut nachvollziehbar: «Sie finden sich in einem kulturellen Kontext wieder, den sie nicht gewählt haben, möchten einfach

weiterhin ihren Job gut machen, aber weder mehr Verantwortung tragen noch in die Gestaltung agiler Abläufe einbezogen werden.» Für ältere Mitarbeitende kann das Arbeiten in agilen Strukturen ebenfalls zur Herausforderung werden: Das Senioritätsprinzip (mehr Lohn und höhere Positionen für Ältere) macht hier keinen Sinn mehr – damit besteht die Gefahr, dass sie sich zurückziehen, sodass ihre Fachkenntnis und Erfahrung fürs Unternehmen nicht mehr mobilisiert werden kann.

Und schliesslich können auch Veränderungen in Machtstrukturen und Wissenshierarchien zu Widerstand führen. Wolfgang Runge sagt sogar, dass in Unternehmen kein Platz für Agilität sei, solange in der Unternehmenswelt weiterhin der «veraltete Alphastil» vorherrsche: «Da braucht der eine oder andere zuerst eine neue Software im Kopf, ein neues Betriebssystem, das dann



nicht mehr 'Der Bestimmer' heisst, sondern 'Der Enabler'. Also der, der herausgeht und seinen Leuten charmant auf die Sprünge hilft.» Und, kann man hinzufügen, der auch damit klarkommt, dass seiner Führungsrolle so ein Teil ihrer traditionellen Anerkennung abhandenkommt. Wer als Führungskraft andere zur Selbstorganisation motivieren will, muss also bereit sein, sich selbst infrage zu stellen.

Ivo Bättig weiss aus eigener Erfahrung, dass da nicht einfach ist: «Irgendwann musste ich mir eingestehen, dass die Konzepte, die ich gelernt hatte und mit denen ich auch einigermaßen erfolgreich gewesen war, nicht mehr funktionieren. Früher war ich COO, wusste praktisch alles, was im Unternehmen vor sich ging. Heute weiss ich fast gar nichts mehr, habe dafür aber ein extrem hohes Vertrauen in die Organisation. Zu führen ist heute viel relaxter – und ich spreche bewusst immer noch von 'Führung'. Denn Selbstorganisation macht die Menschen nicht gleich. Menschen sind nicht gleich.»



Feststellung 7 Gestaltungsraum schaffen

Wer ein Unternehmen erfolgreich umkrempeln will, braucht ein «positives Menschenbild», sagt Katja Schönenberger: «Man muss davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden durchaus Verantwortung übernehmen wollen.»

Sie sind es sich vielleicht nicht gewohnt, trauen es sich nicht zu oder verfügen nicht über genügend Informationen. Dann geht es darum, sie zu ermutigen, zu stärken – und zu stützen, wenn Fehler passieren.» Es braucht Arbeit, die Kompetenzen zu erlernen, die nötig sind, um die Unsicherheit navigieren zu lernen, die mit Wandel immer verbunden ist. Und zwar, wie Oliver Brunschwiler in Anlehnung an Bettina Rollow («New work needs inner work»), sagt: «Innere Arbeit».

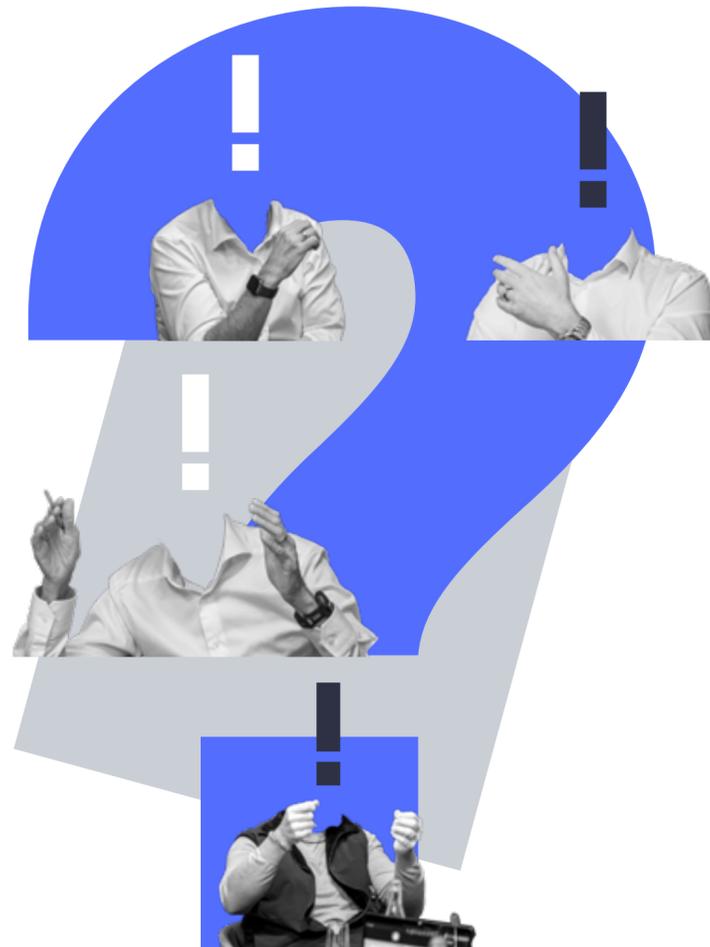
Bei Freitag wird deshalb ein grosser Fokus darauf gelegt, «Mitarbeitende, die sich eigentlich lieber führen lassen, fähig zu machen, Wandel auszuhalten und ihr Potenzial zu nutzen – so, dass sie die agile, bewegliche Organisation unterstützen und weiterbringen.» Coaching und Weiterbildungen sind in diesem Sinn zumindest ebenso wichtig wie die Organisationsentwicklung selbst.

«Inner Work» braucht Rituale und Routinen, die fest in den Unternehmensalltag integriert sind und Halt geben – und nicht gleich wieder vergessen werden, wenn es im Alltagsgeschäft wieder mal hektisch zu- und hergeht.

Auch Wolfgang Runge betont: «Viele Unternehmen gehen bei der Einführung von agilen Massnahmen zu falsch vor, sind zu ungeduldig, verknüpfen damit zu schnell, zu hohe Erwartungen. Wenn eine Führungsebene aus Kostengründen eingespart wird, sind die finanziellen Ziele schnell erreicht. Aber die echten Kosten zeigen sich an vielen anderen Stellen erst später. Ein Transformationsprojekt muss über zahlreiche kleine Schritte Vertrauen in die neue Organisation aufbauen. Das gelingt nicht, wenn man die Leute auf einen Schlag allein lässt. Man muss im Gegenteil schauen, dass sie alles haben, um ihre Aufgaben selbständig bewältigen zu können.»



Die Raison d'être der Pro Juventute ist es, «für Kinder und Jugendliche da zu sein, wenn sie uns brauchen», wie es Katja Schönenberger umschreibt. Wenn die Organisation nicht in der Lage ist, sich genügend schnell zu adaptieren, kann sie dieses Versprechen nicht einhalten.



Als Beispiel zitiert Schönenberger die Notrufnummer: Die hat Pro Juventute lange nur per Telefon angeboten – auch dann noch, als Kinder und Jugendliche längst nur noch auf Social Media unterwegs waren: «Dank unserer adaptiveren Organisationsform sind wir jetzt in der Lage, auf solche Trends umgehend zu reagieren. Heute bieten wir WhatsApp-Beratungen an, setzen in der schriftlichen Beratung KI ein und sind auf TikTok unterwegs.»

Möglich wurde dieser Shift, weil Macht und Entscheidungskompetenz nicht mehr an eine bestimmte Position in der Geschäftsleitung gebunden sind, sondern in die Organisation gegeben wurden: «Dorthin, wo Menschen mit Kindern und Jugendlichen zu tun haben. Dorthin, wo die fachliche Kompetenz ist». Dass die neuen Strukturen dem Zweck der Stiftung entgegenkommen, ist für die Mitarbeitenden auf der opera-

tiven Ebene absolut nachvollziehbar – und motivierend, wie eine Umfrage zeigt. Schwieriger gestaltet es sich, Verwaltungsrat und Stiftungsrat für die Transformation zu begeistern: «Diese neue, kollegial geführte Pro Juventute nonstop gegen oben zu verteidigen und zu verhindern, dass das Erreichte wieder rückgängig gemacht wird, das braucht unglaublich viel Energie – genau die Energie, die wir jetzt eigentlich dafür benötigen würden, das Ganze auch wirklich zu verankern, damit es gedeihen kann», sagt Schönenberger.

Denselben Disconnect zwischen Verwaltungsrat/Geschäftsleitung und dem Rest der Organisation hat Martin Wechsler bereits in der zweiten Firma erlebt: Da ist die neue Welt unten, die mit agiler Arbeitsweise schon ganz gut funktioniert. Und dort die andere Welt ganz oben, die sich noch nicht gedreht hat. Da sitzen Leute, die in

einer hierarchischen Führungskultur gross geworden sind, die die Illusion der langfristigen Planbarkeit nur ungern aufgeben, weiterhin auf Wasserfall-Programme schwören, und eisern mit ihrem überholten Mindset weiter argumentieren. Noch und noch gegen diese Barriere anzukämpfen «generiert Ermüdungserscheinungen und schlägt am Ende auf die Motivation», weiss auch Roman Timm. Um solchen Disconnects – gegen oben, aber auch zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen – entgegenzuwirken, gibt es für die Runde nur eins: den Change erlebbar, nachvollziehbar machen.

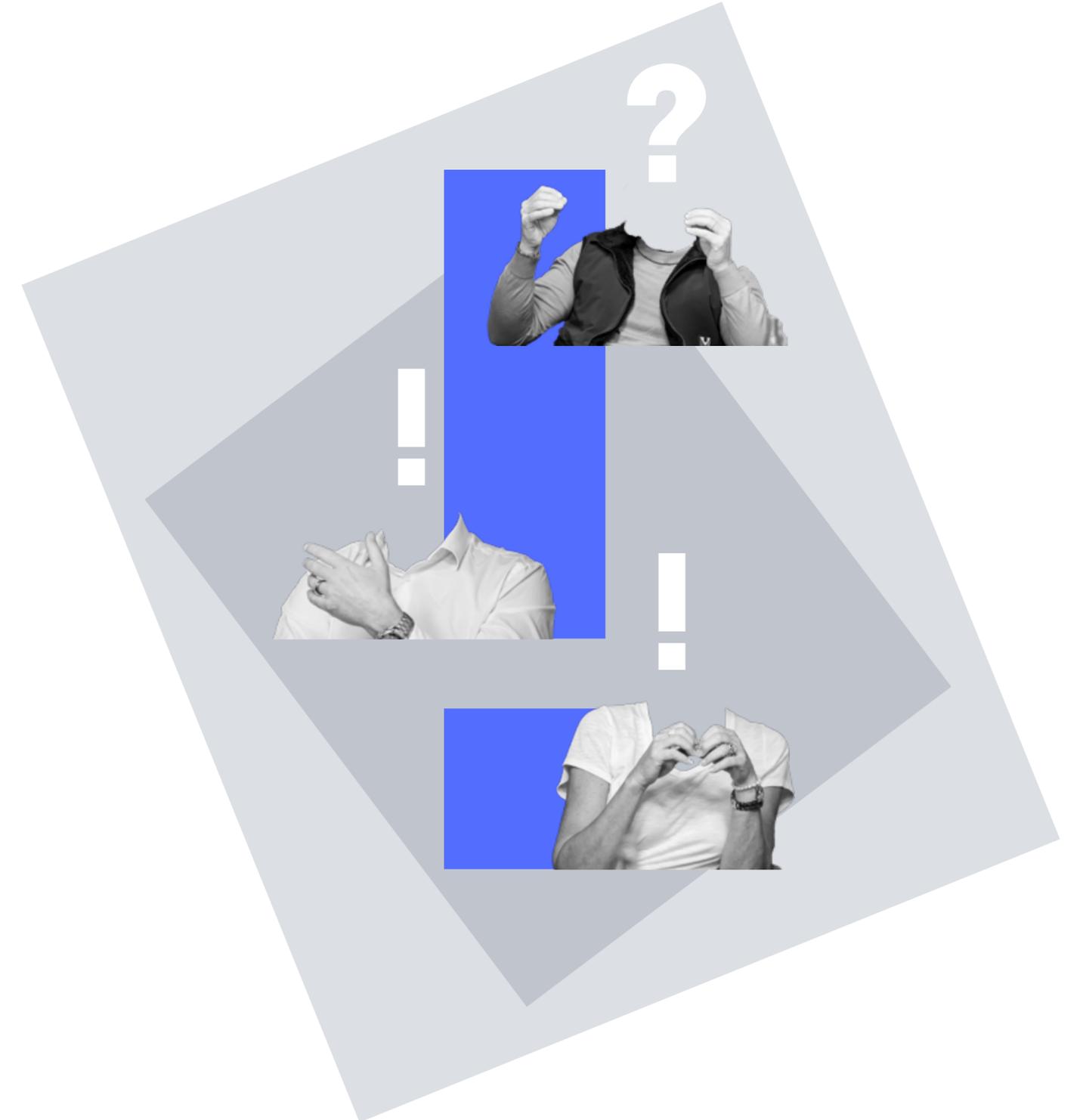
Bei der Baloise, so Bockelmann, gelingt es, Schritt um Schritt das nötige Vertrauen zu erarbeiten, indem Vorstand und Geschäftsführung in agile Planungsprozesse einbezogen werden: «Mithilfe von Management Reviews machen wir erleb-

bar, dass da immer noch ein klarer Prozess ist, dass Outputs nach Plan erfolgen und das alles nicht einfach Wilder Westen ist», sagt er. Auch gegen Reibung zwischen verschiedenen Bereichen hilft das regelmäßige Bewusst machen der voneinander abhängigen Ressourcen und Rollen: «Wir hatten zu Beginn das Problem, dass Prioritäten ständig infrage gestellt wurden. Das haben wir gelöst, indem jetzt alle Stakeholder ins Ranking der Prioritäten involviert sind, dann aber auch klar dahinterstehen», sagt Stefan Berg. Und bei Freitag wird vierteljährlich mit allen Mitarbeitenden firmenweit die «Current strategy» auf alle Prozesse und Rollen heruntergebrochen und bei Bedarf angepasst: «Damit wird für alle fassbar: Wir bewegen uns die ganze Zeit.»

Für Anna Paucher hat das in der Diskussion zentrale Thema des Disconnects viel damit zu tun, dass Agilität per se mit einem

gewissen Mass an Unsicherheit verbunden ist: Sie befähigt dazu, mit Ungewissheiten umzugehen. Das mache es allerdings auch intrinsisch schwierig, solche Prozesse nachvollziehbar zu machen und in der Kommunikation darüber Vertrauen zu erzeugen.

Für Paucher ist das der springende Punkt: «Wenn es gelingt, dass man mir als Führungskraft vertraut und mir zutraut, dass ich mit Unsicherheiten und noch Unbekanntem umgehen kann, wird auch in einem agilen Umfeld sehr viel bewegbar.»



Der Elevator Pitch

Frage an die Runde: Ihr nehmt den Lift mit den wichtigsten Verwaltungsratspräsidenten der Schweiz. Welchen Ratschlag gebt ihr ihnen mit auf den Weg in die Agilität?



1. Von jetzt an nimm' die Treppe! Will heißen: Versetz dich in deine Mitarbeiter, geh mit gutem Beispiel voran.
2. Vertrau' deinen Mitarbeitern und höre auf sie. Vermeide das Wort agil. Geh nicht dogmatisch vor, verschrecke deine Leute nicht. Es gibt sehr viel Gutes in den neuen Organisationsformen, versuch es auf die Bedürfnisse deiner Firma zuzuschneiden.
3. Lass dir zeigen, wie dein Unternehmen beweglich bleiben kann.
4. Versuch, die adaptive Organisation wirklich zu leben. Geh an die Basis, bleib nicht beim Powerpoint.
5. Sei neugierig. Trau dich, nicht zu wissen und Fragen zu stellen.
6. Frag' dich, wie viel Raum du schaffst und wie sicher du diesen Raum gestaltest.
7. Steh' nicht im Weg. Und sprich mit Organisationen, die anders arbeiten.
8. Lass' los, du musst nicht alles entscheiden und bestimmen. Gib die Kompetenz weiter, lass die anderen machen. Du wirst sehen: Das geht. Und es ist eine coole Reise.

Fazit In Form einer Aufforderung

«Als ehemaliger Naturwissenschaftler habe ich aus dem Studium mitgenommen, dass Erkenntnis an den Grenzen von Systemen verborgen ist; es gibt keinen Grund, dass das bei Unternehmen nicht genau so sein soll.»

Der Weg in horizontalere Organisationsstrukturen führt durch solche Grenzgebiete. Und dort ist es, wie Stulzer meint, «extrem ungemütlich, weil es keine Sicherheit und keine Lösungs-Templates mehr gibt. Weiterbringen können uns dort nur Hypothesen, Experimente und Lernen.» Genau das ist es, was das Thema Agilität so anspruchsvoll, so emotional und auch dynamisch macht. Es postuliert den Wandel als dringende Notwen-

digkeit, ist unbequem, stellt Gewissheiten infrage, rüttelt an Traditionen, Hierarchien, liebgewordenen Prinzipien, altbewährten Unternehmenskulturen.

Das alles wird @scale noch anspruchsvoller. Und doch, denkt die Runde, könnte man weiterkommen. Und zwar mit Beispielen: «Ich wünschte mir, dass Unternehmen, insbesondere bekannte Unternehmen, die Selbstorganisation im grösseren Masse bereits erfolgreich praktizieren, viel mehr und viel offener darüber sprechen», sagt Ivo Bättig, «denn das sind die Leute, denen die Entscheidungstragenden zuhören würden.»



Kann man in einem selbstorganisierten Unternehmen Karriere machen?

Ja

Ist in einer Organisation, die sich agil nennt, Karriere überhaupt möglich?

Ja

Und wenn da einer/eine kommt und sagt: Ich möchte irgendwann 100 oder 1000 Leute führen und CEO sein?

Dann ist er/sie falsch.

Agile Organisationen bedeuten also das Ende von CEO-Karrieren?

Heute ja. Die Leute, die nachkommen, denken aber auch nicht mehr so: Die wollen einen guten Lohn und in einer grossen Firma relevant sein. Aber 100 oder 1000 Leute führen, das wollen sie nicht.

Kann man denn in einer agilen Organisation relevant sein?

Ja sicher. Aber ohne Titel oder in Stein gemeisselte Rolle. Beides muss man sich immer wieder aneignen.

Setzt Relevanz auch in Zukunft Kompetenz voraus?

Ja, und zwar mehr als heute. Wer Relevanz haben will, muss Menschen befähigen und ernst nehmen können, muss ein Learn-and-Adapt-Multiplikator sein, Energie im Raum erzeugen, Leute bewegen, motivieren und als Beispiel vorangehen.

Macht Führung in einer adaptiven Organisation mehr Spass?

Ja.

Ist mehr Kopf oder mehr Herz dabei?

Es braucht beides. Es ist schön zu sehen, dass Dinge passieren, ohne dass ich sie angeordnet habe. Dass mein Team realisiert, worüber ich mir Gedanken gemacht und was ich ermöglicht habe.

Ist eine adaptive Organisation nur etwas für junge Leute oder können auch ältere Generationen sich damit anfreunden?

Für beide. Dass Kompetenzen sichtbar werden, hilft Älteren, ihren Erfahrungsschatz nutzbar zu machen. Kompetenzen werden sichtbarer.

Macht das Angst?

Allerdings, das ist brutal!

Ist es ein Vorteil für Organisationen, wenn Kompetenzen sichtbar werden?

Auf jeden Fall.

Warum sind sie es heute oft nicht?

Weil Wissen noch immer Macht ist. Deshalb ist das Thema auch mit so vielen Emotionen behaftet: Solange ich mehr weiss, solange ich es besser weiss, ist mir mein Job sicher. Dieses Denken gibt es noch immer. Dieses Denken gibt es noch immer. Aber es ist ein Kurzschluss: Wissen zu teilen, gibt am Ende allen mehr Macht.

Glaubt ihr, dass sich agile oder adaptive Organisationsformen in den nächsten fünf bis zehn Jahren in der Schweiz durchsetzen werden?

Moderne Organisationsformen werden sich bereits in 5 Jahren durchgesetzt haben – weil sie erfolgreicher sind.

Was genau muss sich verändern?

Die Anpassungsfähigkeit, das Menschenbild, die Rolle der Mitarbeitenden und die Verantwortung, die sie in die Unternehmen tragen. Dazu braucht es an den wichtigen Schalthebeln Personen, die bereit sind, bei sich selbst anzufangen. Unternehmen, die sich nicht verändern, werden irgendwann einfach keine guten Leute mehr finden und Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren und von jüngeren Unternehmen abgelöst zu werden.



Ivo Bättig: <https://www.ivobaettig.com/artikel-und-berichte.html>

David Bradford und Allan Cohen: Managing for Excellence, The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations, 1997

Joanna Breidenbach und Bettina Rollow: New work needs inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation, 2019

Steve Dennings: Why The World's Most Valuable Firms Are So Agile, Forbes, 2024
Aaron Dignan: Brave New Work, Are You Ready to Reinvent Your Organization?, 2019

Franziska Fink, Michael Moeller: Purpose Driven Organizations, Sinn? Selbstorganisation?, 2018

Thomas Juli: Human Business, Leben und Arbeiten im digitalen Zeitalter, Haufe Fachbuch, 2020

Roy C. Hitchman AG: Agile at Scale, Dossier Unternehmensagilität, 2018

Peter Kruse: next practice: Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung, 2020

Frederic Laloux, Etienne Appert, et al.: Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2016

Bernd Oesterreich, Claudia Schröder: Agile Organisationsentwicklung, 2019

Brian J. Robertson: Holacracy, The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy, 2015

Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World, General Stanley McChrystal and David Silverman, 2015

Rini van Solingen: Der Bienenhirte, – über das Führen von selbstorganisierten Teams: Ein Roman für Manager und Projektverantwortliche, 2017

Dennis Wittrock: Holacracy verstehen: Kritik – Wissenschaft – Praxis (Systemisches Management), 2024

Das Hitchman Executive Panel

Das HITCHMAN EXECUTIVE PANEL ist eine Plattform zur Meinungsbildung und zugleich ein Online-Tool zur Befragung von Top-Führungskräften in der Schweiz. Die Executive-Search-Firma ROY C. HITCHMAN AG führt damit in regelmässigen Abständen Umfragen zu wirtschaftspolitischen und volkswirtschaftlichen Themen, zu Fragen der strategischen und operativen Unternehmensführung, zu Karrierevorstellungen und der persönlichen Lebensplanung von Führungskräften durch.

Vertiefen Sie den Kontakt mit uns persönlich!

Jetzt kontaktieren!



WE FIND THE RIGHT PEOPLE. FAST.

Roy C. Hitchman AG
Bellerivestrasse 3
CH-8008 Zürich

Tel. +41 43 499 12 50
info@Hitchman.ch
www.roy-hitchman.ch