

# AGILE AT SCALE



Experten-Roundtable und Spiegelung des Executive Panels 2018  
zum Thema Unternehmensagilität

# INHALT

UNTERNEHMENSAGILITÄT .....	2
ES LIEGT AUF DER HAND – WIRKLICH?	2
DAS 9. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL IM ÜBERBLICK.....	4
UND WIE DIE EXPERTEN SEINE RESULTATE EINSCHÄTZEN	4
EINE DENKWEISE, KEIN TOOL.....	9
FIRST THINGS FIRST: WAS IST EIGENTLICH AGILITÄT?	9
WAS UNTERSCHIEDET AGILES VON KLASSISCH UNTERNEHMERISCHEM DENKEN?	9
AGILITÄT KOMMT AUS DER IT. WARUM SOLLTEN ANDERE BRANCHEN DIESE DENKWEISE ÜBERNEHMEN?	10
FLACHE HIERARCHIEN, SELBST-ORGANISIERTE TEAMS, KOLLABORATIVE PROJEKTE, AUFGEBROCHENE SILOS: WOHER SOLLTEN KLASSISCH GESCHULTE FÜHRUNGSKRÄFTE DAS KÖNNEN?	10
WIE MACHE ICH KARRIERE, WENN KEINER MEHR FÜHRT?	11
WAS SIND DIE HEBEL DER VERÄNDERUNG?	12
DASS START-UPS AGIL SEIN KÖNNEN, LEUCHTET EIN. ABER «AGILE AT SCALE», GEHT DAS WIRKLICH?	12
IST AGILITÄT FÜR ALLE SINNVOLL?	13
WIE AGIL IST DIE SCHWEIZ?	14
DIE EXPERTENRUNDE .....	15
ROGER ALTORFER	15
PATRICK BURKHALTER	16
SUNNIE GROENEVELD	17
NIKLAS LEICHT	18
JAN MARCO LEIMEISTER	19
LUKAS MICHEL	20
FAZIT .....	21
DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG .....	23
RAYMOND HOFMANN.....	23
DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL.....	23

# UNTERNEHMENSAGILITÄT

## ES LIEGT AUF DER HAND – WIRKLICH?

Was Agilität ist, glauben alle zu wissen. Wer agil ist, ist beweglich und flexibel, anpassungsfähig, bereit, sich zu verändern und offen für Innovation. Und das bezieht sich, in der Unternehmenswelt, genauso auf die Art, Führung zu verstehen und zu denken, wie darauf, Prozesse anzugehen. Im Umkehrschluss ist das Gegenteil von agil schwerfällig, verkrustet und nicht im Stande, im richtigen Moment zeitnah agieren zu können. Dass dies in einer komplexen neuen Welt der sprunghaften Marktveränderungen, der disruptiven Technologieentwicklungen und sich rasant wandelnden Geschäftsmodellen keine besonders erfolgsversprechende Herangehensweise sein kann, liegt auf der Hand.

Und so erklären, wenig überraschend, auch in der Schweiz sehr viele Unternehmen im Brustton der Überzeugung: Agil? Selbstverständlich sind wir bereits agil oder tun alles Nötige dafür, um es in Zukunft noch ausgeprägter zu werden. Besonders pointiert ist diese Selbsteinschätzung in TIME-Branchen (Telecom, Internet, Media und Entertainment), wie eine Studie der Roy C. Hitchman AG zeigt. Zwischen Juni und Juli 2018 bei 277 Schweizer Führungskräften verschiedenster Branchen durchgeführt, legt dieselbe Studie aber auch nahe, dass es sich dabei oftmals eher um graue Theorie handelt. Denn meist gibt es da weder formale Agilitätskonzepte, noch wird das Thema im Unternehmen gezielt angesprochen und gefördert.

Die Gefahr liegt also darin, dass der Begriff Agilität ein Schlagwort bleibt, ein Gemeinplatz, den alle auf den Lippen tragen und den gerade deshalb niemand so richtig ernst zu nehmen braucht. Das ist fatal, denn verschiedene internationale Studien (beispielsweise diejenige der Boston Consulting Group vom März 2017) zeigen ganz klar, dass (wirklich) agile Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Das Fazit des 9. Hitchman Executive Panels ist deshalb ganz klar: Schweizer Unternehmen müssen ernsthaft daran arbeiten, agiler zu werden. Doch was für kleinere Jungunternehmen mit einer Prise Anstrengung und einem Quäntchen guten Willens zu meistern ist, stellt traditionell organisierte Unternehmen vor sehr viel grössere Herausforderungen. Wie kann es auch hier gelingen, agile Prinzipien in Organisation, Personalprozessen, Ressourcenallokation und Führungsmodellen zu verankern? Diese Frage hat die Roy C. Hitchman AG zusammen mit den Umfrageergebnissen einem Expertenpanel vorgelegt. Die Zusammensetzung dieser Runde war wie folgt: Roger Altorfer, Mitglied der Geschäftsleitung Microsoft Schweiz, verantwortlich für die Bereiche Enterprise Services und Customer Success; Patrick Burkhalter, ehemaliger CEO und VRP Ergon; Sunnie Groeneveld, Managing Partner Inspire925; Niklas Leicht, Leiter des Competence Center Agile Transformation Universität St. Gallen; Lukas Michel, Gründer und CEO AGILITYINSIGHTS.NET.

Moderiert wurde die Diskussion von Roman Huber, Partner bei Roy C. Hitchman AG, sowie von Raymond Hofmann, Management Designer und Berater und Mitinitiator der Studie. Das vorliegende Dokument fasst das Expertengespräch in seinen grossen Linien zusammen. Berücksichtigt wurde dabei auch der in einem separaten Gespräch eingeholte Input von Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, der am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen (IWI-HSG) insbesondere die Gestaltung und Einführung sowie das Management von IT-gestützten Organisationsformen und Innovationen erforscht.

# DAS 9. HITCHMAN EXECUTIVE PANEL IM ÜBERBLICK

## UND WIE DIE EXPERTEN SEINE RESULTATE EINSCHÄTZEN

Der operative Nutzen einer agilen Unternehmung liegt für über 85 Prozent der Befragten in der Erzeugung eines grösseren Kundennutzens. Mit 79,8 Prozent folgt erhöhte Geschwindigkeit. Höhere Qualität und niedrigere Kosten kommen beide auf knapp 40 Prozent.

Die Auflösung von starren Unternehmensstrukturen dient nach Ansicht der Mehrheit der Befragten dem Ziel, erstens besser und zweitens schneller auf die Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden eingehen zu können. Für die Experten klingt das ein bisschen sehr nach Lehrbuch, wobei Jan Marco Leimeister es begrüsst, dass Agilität nicht als Selbstzweck angesehen werde, sondern als Mittel dafür, nutzerzentrierter zu werden. Alle Organisationen litten nämlich per definitionem daran, sich mit wachsender Grösse immer weiter von ihren Kunden zu entfernen. Leimeister befürchtet allerdings, dass der Treiber für operative Agilität oft einfach das Scheitern anderer Methoden sei: «Gerade grosse Organisationen wechseln erst dann ihren Kurs, wenn sie mit allem anderen komplett Schiffbruch erlitten haben.» Dass man dies sich und anderen gegenüber dann eher mit «Wir wollen kundenorientierter sein» rechtfertige als mit «Wenn ich jetzt nichts tue, bin ich einfach nicht mehr geschäftsfähig», das liege ja wohl auf der Hand.

Bei der Frage nach dem strategischen Nutzen einer agilen Unternehmung wird an erster Stelle mit knapp 81 Prozent die höhere Innovationskraft genannt, gefolgt von der erhöhten strategischen Flexibilität und dem Schutz vor Disruption (71,7 Prozent). Resilienz folgt erst an vierter Stelle.

Den Experten fehlt hier der Begriff der Spitzenleistung. Für Lukas Michel hat dieser vor allem mit Menschen zu tun und mit der Art zu arbeiten, für Sunnie Groeneveld ist er die Voraussetzung dafür, mit einem mehrdeutigen Umfeld, das sich permanent verändert und sehr dynamisch ist, Schritt halten zu können. Genau darum misst die Expertenrunde auch der Resilienz einen höheren Stellenwert ein als die Befragten: «Agilität hat sehr viel damit zu tun, flexibel auf Unsicherheit reagieren zu können», sagt Roger Altorfer, «in stabilen Bereichen, wo alles klar ist, braucht es wenig Agilität. Sie wird erst dann notwendig, wenn einer allein oder ein paar wenige zusammen nicht mehr angemessen auf nicht voraussehbare Veränderungen reagieren können. Dann brauchen wir die Schwarmintelligenz selbständiger und selbstorganisierender Teams».

Gefragt nach den Skills, welche bei Führungskräften in agilen Unternehmen wichtiger werden, wurden der Reihe nach genannt:

- Kommunikation
- Teamfähigkeit und Zusammenarbeit
- Coaching und Facilitation
- Menschenführung und -entwicklung
- Kreatives Denken

Den Befragten ist bewusst, dass die grössten Herausforderungen der Agilität in den Bereichen Kultur und Mindset sowie in einem neuen, zeitgemässen Führungsverständnis liegen. Dabei zeichnen Führungskräfte agiler und nicht-agiler Unternehmen praktisch das gleiche Bild: Kommunikation, Teamarbeit, Menschenführung und Coaching, also die Arbeit mit anderen Menschen, werden wichtiger. Umgekehrt denken nur sehr wenige (15 Prozent oder noch weniger), dass eher traditionelle Qualifikationen wie Entscheidungsfindung, Industriekompetenz und Fachwissen an Bedeutung verlieren. Niklas Leicht findet das sehr spannend – und auch sehr gefährlich: Denn wer von Führungskräften in einem agilen Unternehmen erwarte, Superwoman oder Superman zu sein, also die Führungsqualitäten der alten und der neuen Welt gleichermassen zu beherrschen, der hänge einem technokratischen Verständnis von Führung an, das sich aus der Vergangenheit speise und habe nicht begriffen, welche grundlegenden Änderungen agile Führung mit sich bringt: «Agiles Führen ist befähigend und sinnstiftend. Es bedeutet, loslassen zu können und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden selbstverantwortlich arbeiten können.» Aus eigener Erfahrung ergänzt Patrick Burkhalter: «Wer agil führt, muss Macht abgeben und bereit sein, eine gewisse Fehlertoleranz einzubauen.»

Für Jan Marco Leimeister lautet die Definition von guter Führungsarbeit: vormachen, nachmachen, selber machen. Um diese Anleitungsrolle sinn- und glaubhaft zu vermitteln, realistische Ziele vorgeben und Zwischenergebnisse kompetent kommentieren zu können, seien also durchaus Fachkenntnis und Industriekompetenz notwendig. Gleichzeitig bedeute Agilität, dass viele der Kompetenzen, die früher der Führungskraft oblagen, nun ins Team wanderten. Aufgabe der Führungskraft wird es dann, dieses zu Spitzenleistung zu führen. Dabei sei, in Analogie zum Mannschaftssport, eine gut funktionierende Mannschaft wichtiger als der eine oder andere eingekaufte Starspieler. Was für Lukas Michel den Ausschlag gibt, ist eine Kultur von gemeinsamen Normen und Werten, eine gemeinsame Absicht und ein gemeinsames Verständnis: «Nur dann ist Führung interaktiv. Und das bedeutet, dass ein CEO nicht nur E-Mails schreibt, sondern durch die Werkhalle läuft, mit allen spricht und auch auf kleinste Details Einfluss nehmen kann. Erst dann hat er in seinem Unternehmen wirklich Agilität eingebaut».

Welche Attribute charakterisieren aus Ihrer Sicht eine agile Organisation am besten?

- Ausgeprägte Zusammenarbeit (Kollaboration)
- Lernende Organisation
- Ausgeprägte Kundenorientierung
- Hoher Grad an Selbstorganisation
- Absenz von Politik und Silo
- Vollständige Transparenz

Sehr schöne und absolut richtige Ideen seien das, meinen die Experten – und zerpflücken dann eine nach der anderen. Selbstorganisation beispielsweise, kann für Niklas Leicht im kleinen Kreis, in einem Start-up mit fünf Personen etwa, durchaus funktionieren. Mit fünfhundert Personen werde die Übung extrem zeitaufwändig – und damit alles andere als schnell und agil. Dazu komme, was Leicht die «Mental Legacy von über hundert Jahren Taylorismus» nennt: «Da ging es um Spezialisierung, also darum, möglichst nicht nachzudenken, sondern einfach eine Aufgabe auszuführen und diese möglichst oft zu wiederholen, um Skaleneffekte zu erreichen.» In einem Zeitalter mit gewandelten Nutzerbedürfnissen greife diese Standardisierung nicht mehr, das mentale Modell dahinter habe sich noch nicht gewandelt. Jan Marco Leimeister hält Selbstorganisation für vollkommen utopisch: «In Analogie zu John F. Kennedy kann sie höchstens bedeuten: Frage nicht, was dein Unternehmen für dich tun kann, sondern was du für dein Unternehmen tun kannst. Dieses Mindset, dieses 'Wo immer ich im Unternehmen ein Problem sehe, packe ich es an', das wird zum zentralen Element.» Es führe auch dazu, dass ein agiles Unternehmen möglicherweise anders rekrutieren müsse: «Denn die Skills, die im agilen Umfeld match-

entscheidend sind, sind nicht mehr die, die bisher für eine Karriere bei einem grossen Konzern nötig waren.»

Für naiv hält Leimeister zudem die Forderung nach Absenz von Politik und Silos. Die Herausforderung sei es vielmehr, mit Ehrgeiz und Ambitionen positiv umzugehen und sie konstruktiv zu kanalisieren: «Gutmenschengewäsch drüberzulegen, das löst das Problem nicht.» Extrem herausfordernd schliesslich sei der Wunsch nach vollständiger Transparenz: «Das funktioniert meist nicht. Reflektionsfähigkeit im Team und die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, das ist schwer zu erreichen und ganz sicher nicht, wenn das Management weiterhin nach traditionellen Ansätzen funktioniert und den Mitarbeitern kaum erlaubt, Kritik zu äussern.»

Welches sind die grössten Hürden, die der Entwicklung zur agilen Organisation im Weg stehen?

- Mindset- und Kulturveränderung
- Verändertes Führungsverständnis
- Organisationsstruktur
- Bestehende Systeme und Prozesse
- Fähigkeiten Mitarbeiter

Die Experten stimmen mit den genannten Hindernissen grösstenteils überein. Sunnie Groeneveld sieht die grösste Schwierigkeit ebenfalls darin, Mindset und Kulturverständnis tatsächlich zu verändern: «Viele Unternehmen möchten agil sein, merken nach den ersten Halbschritten dann aber, wie schwierig das ist, wie viel sich im täglichen Eigenverständnis von Teams verändert, wie viel Unsicherheit entsteht, wenn während Jahren gewachsene Rollen und Führungsstrukturen unklar werden. Da geht die anfängliche Offenheit der Veränderung gegenüber dann oft schnell verloren.» Jan Marco Leimeister hebt im gleichen Zusammenhang die Bedeutung bestehender Systeme und Prozesse hervor: «Wir sehen immer wieder, dass Unternehmen noch ihre alte Organisationsstruktur haben, aber schon anders arbeiten und meinen, die Strukturen später nachziehen zu können. Doch so geht es nicht: Wie die Leute denken, wie sie arbeiten und wie die Prozesse im Unternehmen gestaltet sind, das hängt eng zusammen.» Roger Altorfer findet ein schönes Bild dafür: «Bestehende Systeme und Prozesse sind das Betriebssystem. Und solange man das nicht ändert, kann aus einer Dampflokomotive kein TGV werden.»

35 Prozent bezeichnen die agile Kompetenz in ihrem Unternehmen auf der Ebene des Verwaltungsrats als gut und sehr gut, 36,5 Prozent als ausreichend und 27,5 Prozent als schlecht. Ihre Geschäftsleitung halten 41,8 Prozent für gut und sehr gut, 37,5 Prozent für ausreichend und 20,7 Prozent für schlecht.

Diese Werte sieht die Expertengruppe als «typisch schweizerisch» an: Viele Firmen seien von ihren soliden Kernkompetenzen derart überzeugt, dass sie sich mit neuen Ideen zwar auseinandersetzen, es aber nicht wirklich als notwendig erachteten, diese auch umzusetzen. Für Lukas Michel ein typischer Fall von Dunning-Kruger-Effekt, der systematischen Neigung von Führungskräften also, das eigene Wissen und Können zu überschätzen: «Im Bereich Agilität kann das ein grosses Hindernis sein.»

Woher holen Sie sich beim Aufbau agiler Kompetenzen Hilfe?

- Interne Ressourcen
- Externe Berater: Training, Coaching
- Industry Association; Peer-Austausch

Dass Unternehmen an erster Stelle auf interne Ressourcen zurückgreifen, um Agilität aufzubauen, wirft in der Runde Fragen auf. Gleichzeitig weist Roger Altorfer darauf hin, dass starke Befürworter grundsätzlicher Spielregelveränderungen im Unternehmen selbst notwendig seien, um den Aufbau schaffen zu können. Bei Familienunternehmen etwa gelinge das oft erst dann, wenn ein Generationenwechsel anstehe und man sich bewusst dafür entscheide, sich neu zu erfinden: «Ein interessantes Setting kann es hier sein, das Neugeschäft aus dem Legacy-Geschäft auszugliedern und mit einem neuen Team hochzuziehen.» Auch dass Firmen in anspruchsvollen Phasen der Transformation gezielt auf externe Beratung zurückgreifen, macht für die Experten Sinn.

# EINE DENKWEISE, KEIN TOOL

## FIRST THINGS FIRST: WAS IST EIGENTLICH AGILITÄT?

Im Duden wird agil mit schnell und flink umschrieben. Und das trifft die Sache im Kern. Agilität kommt ursprünglich aus dem IT-Bereich. Dort dreht sich die Welt schon seit Jahrzehnten so schnell, dass alle herkömmlichen Planungsansätze ad absurdum geführt wurden. Wettbewerbsfähig blieb nur, wer flexibel genug war, seine Planung kontinuierlich mit den sich stetig ändernden Anforderungen abzugleichen. Daraus ist 2001 das Agile Manifest entstanden. Es ist im Kern weder eine Methode noch eine Technik, sondern eine Denkweise, die sich steuernd auf die Arbeitsweise auswirkt.

## WAS UNTERSCHIEDET AGILES VON KLASSISCH UNTERNEHMERISCHEM DENKEN?

Eines der vier Wertepaare im agilen Manifest lautet: «People over processes». Menschen und der Bezug zu dem, was Kunden, Nutzer und Mitarbeiter sagen, sind wichtiger als das Einhalten von Regeln und Planungsprozessen. Umgekehrt heisst das: Regeln, langfristige Pläne, Hierarchien, Prozesse oder Tools sind weniger wichtig als Individuen und Interaktionen: «Wer dieses Prinzip des Denkens nicht verinnerlicht», sagt Jan Marco Leimeister, «dem bringt auch eine Schulung in irgendwelchen agilen Arbeitstechniken wie Scrum oder Kanban überhaupt nichts. Die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation muss darauf ausgerichtet sein, sonst bleiben solche Methoden lediglich ein Feigenblatt.»

Doch was in einem Start-up-Umfeld selbstverständlich ist, müssen sich klassische Unternehmen erst hart erarbeiten: «Wer mit ein paar Freunden in einem schnelllebigen Umfeld eine Geschäftsidee umsetzen will, hat weder die Zeit noch die Ressourcen dafür, Mikromanagement zu betreiben. Da ist man dankbar, ein paar Mitstreiter zu finden, die selbständig denken und arbeiten können», sagt Sunnie Groeneveld, «grosse Unternehmen könnten vom Mindset und von der Arbeitsweise von Start-ups profitieren und viel lernen.»

## DIE VIER LEITSÄTZE DES AGILEN MANIFESTS:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionsfähige Produkte sind wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das strikte Befolgen eines Plans.

Zu den Unterzeichnern des Agilen Manifests gehören 17 Koryphäen der Software-Entwicklung, darunter Ken Schwaber, Mike Beedle und Jeff Sutherland, drei der Begründer von Scrum.

## AGILITÄT KOMMT AUS DER IT. WARUM SOLLTEN ANDERE BRANCHEN DIESE DENKWEISE ÜBERNEHMEN?

Die digitale Transformation macht vor keiner Branche Halt. Wir leben heute in der sogenannten VUCA-Welt, einer volatilen, unberechenbaren (uncertain), komplexen (complex) und mehrdeutigen (ambiguous) Welt. Die einzige Hoffnung, sagt Jan Marco Leimeister, bleibe da: «Dass ich also schnell nachjustieren und mich an die Veränderungen anpassen kann, die immer häufiger, schneller und vielschichtiger daherkommen.» Solche raschen und sehr kundennahen Entscheidungsprozesse werden umso wichtiger, als dass der Wettbewerb und die Angriffe aufs Stammgeschäft immer öfter nicht von innerhalb der Branche kommen, sondern von Playern, die selber aus der raschlebigen und kundenorientierten digitalen Welt kommen und digitale Wertschöpfungsketten verstehen. In dieser Hinsicht sehen die Experten grosse tektonische Verschiebungen auf die klassische Unternehmenswelt zukommen.

## FLACHE HIERARCHIEN, SELBST- ORGANISIERTE TEAMS, KOLLABORATIVE PROJEKTE, AUFGEBROCHENE SILOS: WOHER SOLLTEN KLASSISCH GESCHULTE FÜHRUNGSKRÄFTE DAS KÖNNEN?

Auch ein agil geführtes Unternehmen ist keine Demokratie. Aber es setzt den Abbau von klassischen Hierarchien voraus. Oft sind es dabei tatsächlich nicht überwundene «Mechaniken von früher», wie das in der Expertenrunde schön umschrieben wird, die es Führungskräften erschweren, ihre Organisation in die agile Welt zu führen. Das hat dann beispielsweise zur Folge, dass sie agile Prinzipien intellektuell zwar nachvollziehen und sogar gutheissen, sie aber im Rahmen ihrer alten, starren und damit zu langsamen Unternehmensstrukturen umsetzen wollen – und darüber hinaus weitgehend mit der gleichen Belegschaft. Oder dass sie Agilität Top-down ver-

ordnen und mit der Umsetzung jemanden von ausserhalb der Organisation betrauen, der keine Ahnung vom Kerngeschäft hat. Oder dass sie alles, was die Digitalisierung betrifft, ihrem CDO delegieren und damit, statt alte Silos einzureissen, gleich neue aufbauen. «Einen Kinderbetreuungsplatz einrichten heisst noch lange nicht, dass das ganze Unternehmen nicht mehr nach klassischen Prinzipien geführt wird», fasst Roger Altorfer zusammen, «und der beste Scrum-Kurs bringt keine Veränderung, wenn man danach wieder auf dem genau gleichen Misthaufen sitzt.»

## WIE MACHE ICH KARRIERE, WENN KEINER MEHR FÜHRT?

Wenn das gute alte Pyramidenmodell entsorgt wird, rund 80 Prozent der Hierarchieebenen abgebaut werden, wenn das Unternehmen zwischen Personalmanagement unten und Verwaltungsrat oben weitgehend nur noch in selbstverantwortlichen Produkte- und Expertenteams unterwegs ist, dann stellt sich die Frage tatsächlich: Ist die Möglichkeit, sich durch die Arbeit im interdisziplinären Team persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, Motivation genug für ambitionierte Mitarbeitende? In der agilen Welt verändern sich viele Rollen: Die Unternehmensleitung muss es aushalten, Kontrolle abzugeben und stattdessen Sinn und Orientierung zu bieten, Projekte moderierend zu begleiten und andere zu befähigen, gemeinsam die besten Lösungen zu erarbeiten. Die Führungskraft im Team muss sich damit anfreunden können, manchmal Teamleader und manchmal selber einfach nur Mitarbeitender zu sein. Agilität erfordert Umdenken: «Wir reden hier davon, dass Menschen im laufenden Betrieb die Spielregeln ändern. Dass das zu Friktionen und Problemen führen kann, ist vollkommen offensichtlich», sagt Jan Marco Leimeister.

Die alten Spielregeln, das war das klassische System von Befehl und Kontrolle, von Zuckerbrot und Peitsche, von Arbeitsanweisung, Zielvorgabe und Leistungskontrolle. Die neuen bauen auf selbstverantwortliche Teams, die nicht zentral kontrolliert und hierarchisch gesteuert werden, sondern, in Analogie zum Internet, wie Netzknoten auf Basis von Echtzeitinformationen autonom für sich entscheiden, was für die Bearbeitung des nächsten Jobs die beste Option ist. Beide Regelsets können, zumindest während einer gewissen Übergangszeit, in einem Unternehmen nebeneinander existieren: «Verkauf ohne Sales Targets etwa ist in einem Grosskonzern nicht möglich», sagt Lukas Michel. «Um zukunftsfähig zu sein, sollte man die eine Hand, die mit dem bestehenden Geschäft noch immer gutes Geld verdient, nicht gleich abhacken. Und dafür mit der andern die Möglichkeiten ausloten, sich für die digitale Zukunft fit zu machen», bestätigt Jan Marco Leimeister. «Beidhändigkeit» heisst das in der Sprache des Managements, «*explore and exploit*.»

## WAS SIND DIE HEBEL DER VERÄNDERUNG?

«Entweder massiver Leidensdruck, dann ist es allen im Unternehmen klar, dass etwas gehen muss», sagt Sunnie Groeneveld, «oder die Begeisterung von einzelnen Personen, die vielleicht in einem Start-up oder IT-nahen Arbeitsumfeld erlebt haben, was eine agile Umgebung ist, und die fähig sind, erst ein paar andere mitzureissen und dann in einem nächsten Schritt erste Teile der Organisation zu transformieren.» Roger Altorfer setzt seine Hoffnung auf den Generationenwechsel: «Das ist ein bisschen wie wenn sich ein Land von einer Diktatur befreit und zur Demokratie übergeht. Das braucht mehrere Generationen. Aber die jungen Leute, die jetzt ins Management reinkommen, die werden agile Arbeitsweisen vorwärts-treiben.» Dafür müssen aber auch Ausbildung und Lehre zukunftsfähiger werden, fordert Niklas Leicht: «Die Grundlagen, die heute in der allgemeinen Betriebsökonomie gelehrt werden, haben sich in den letzten 25 Jahren kaum verändert. Vieles davon ist sicher auch heute noch gültig, aber gerade Themen wie digitale Wertschöpfung oder agile Arbeitsweisen werden mancherorts noch als Randthemen behandelt.»

## DASS START-UPS AGIL SEIN KÖNNEN, LEUCHTET EIN. ABER «AGILE AT SCALE», GEHT DAS WIRKLICH?

Der Schritt vom Start-up zur grösseren Firma sei extrem spannend, sagt Patrick Burkhalter aus eigener Erfahrung: «Das, was früher selbstverständlich war, muss zementiert und dagegen verteidigt werden, dass ein grösseres Unternehmen per definitionem immer ein bisschen verknöchert.» Was Burkhalter «ein Naturgesetz» nennt, ist für Jan Marco Leimeister «ein systemimmanenter Widerspruch». Denn Skalierbarkeit bedeutet Standardisierung, Reproduzierbarkeit und *Shared Services* – und das ist das Gegenteil von Agilität.

Grosse alte Unternehmen haben viele Stärken: bestehende Kundenbeziehungen, eine wertvolle Marke, das Vertrauen, das sie am Markt geniessen. Doch in einer sich immer schneller drehenden Welt verliert das alles an Wert: «The industry does not respect tradition. It only respects innovation», hat Satya Nadella gesagt, CEO von Microsoft und damit Chef eines der «alten Softwareunternehmen», die die Transformation geschafft haben. Begleitet war der Schritt vom klassischen Softwaregeschäft, vom Vertreiber eines De-facto-Standardbetriebssystems, hin zum Cloud-Servicegeschäft bei Microsoft durch eine umfassende Organisationsanpassung: weniger Hierarchieebenen und Command-and-Control-Mechanismen sowie mehr Autonomie, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung für Einzelne als Teil des Ganzen.

## DIE RAKETE HEBT AB



Die niederländische Allfinanz Dienstleisterin ING ist ein prominentes Beispiel dafür, wie agiles Arbeiten bei einem Grosskonzern funktionieren kann:  
<https://youtube/uXg6hG6FrG0>

## IST AGILITÄT FÜR ALLE SINNVOLL?

Grundsätzlich ist mehr Agilität vor allem in einem komplexen Marktumfeld sinnvoll, in dem sich Ziele schnell ändern und die Zukunft schwer abschätzbar ist. Es kommt aber auch auf den Kontext an. Eine Grossbank, die in einem hoch regulierten Umfeld operiert, kann nicht alle Auflagen und Einschränkungen durch ein agiles Konzept abdecken. Gut funktioniert Holacracy typischerweise bei kleinen und mittleren Ein-Produkt-Unternehmen, die nicht auf einem globalen Markt agieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die Firma Freitag. Die Interaktionsfähigkeit, Moderationsfähigkeit, Coaching-Fähigkeit, Arbeit am und mit dem Menschen heute wichtiger wird und umgekehrt Management-Systeme, die auf von oben gefällt Entscheidungen, auf Durchsetzen und Kontrollieren setzen, weniger erfolgreich sind, das ist nach Meinung der Experten eine Einsicht, die sich ihren Weg überall bahnt.

Doch nicht alle Unternehmen müssen agil sein, damit gute Führung gelingt. «Agilität ist ein zunehmend bedeutendes Tool in einer zunehmend dynamischen Welt, in der immer mehr Industrien mit immer schnelleren Veränderungen konfrontiert werden», sagt Sunnie Groeneveld, «deshalb ist es wichtig, dass ein Unternehmen sich damit befasst und entscheidet, ob in seinem Umfeld eine agile Führung ebenfalls Sinn macht.» Das ist nicht überall der Fall: Es gibt Umfeldler, die nach wie vor mit einer gewissen Stabilität gut funktionieren. Gleichzeitig machen viele agile Prinzipien und Modelle auch ausserhalb der Unternehmenswelt Sinn: Auch einer Stadtverwaltung steht es gut an, flink und flexibel zu sein und Kunden-erwartungen besser zu erfüllen.

## WIE AGIL IST DIE SCHWEIZ?

Die Schweizer Unternehmen sind etwas besser aufgestellt als ihre Pendanten im europäischen Umfeld, lautet hier die Expertenmeinung: «Die kulturelle Bereitschaft, Dinge zu verändern und anzupassen, ist in der Schweiz tendenziell höher als etwa in Deutschland oder Frankreich», meint Jan Marco Leimeister. «Die Schweiz ist das Land der Kleinunternehmer», doppelt Patrick Burkhalter nach, «ein Land von Firmen, die sich immer wieder neu erfinden mussten, um zu überleben: nach dem Krieg und später gegenüber der Konkurrenz aus Indien und Asien». Eine gewisse Agilität wurde hier schon gelebt, als noch gar niemand davon sprach. Doch die Zeiten ändern sich. Roger Altorfer hat beobachtet, dass diese kleinen agilen Schweizer Unternehmen sich nur gut schlagen, so lange die ursprünglichen Eigentümer das Geschäft führten, das Risiko jeden Tag am eigenen Leib spürten, darauf entsprechend reagierten – und die Fehler der Grossfirmen somit vermieden: «Sobald aber ein professioneller Manager am Steuer sitzt und das Geschäft nach klassischen Prinzipien führt, klappt es nicht mehr.»

Wie agil ist die Schweiz? Das Bild ist nicht homogen: Die IT-Branche ist weiter als die Finanzindustrie und diese wiederum weiter als Industrie und Ingenieurwesen. Gegenüber ihren Nachbarn steht sie gut da, im Vergleich zu Amerika hingegen schneidet die Schweiz schlechter ab – dort ist die Bereitschaft, alte Zöpfe im Bedarfsfall rasch abzuschneiden, sehr viel höher als bei uns, lautet das Fazit der Experten. Und genau dort liegt die Gefahr. Denn die Zeichen an der Wand warnen davor, dass die komplexe, volatile, mehrdeutige, die unberechenbare VUCA-Welt das Tempo der Veränderungen weiter voranpeitschen wird. Weitere Sprunginnovationen, neue marktverändernde Geschäftsmodelle oder radikale technologische Neuerungen kommen auf uns zu. Und nur wer genügend wendig ist, wird es schaffen, hier mitzuhalten oder vielleicht auch gleich vorne an der Innovationsspitze einzusteigen.

# DIE EXPERTENRUNDE

## ROGER ALTORFER

MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG MICROSOFT SCHWEIZ, VERANTWORTLICH FÜR DIE BEREICHE ENTERPRISE SERVICES UND CUSTOMER SUCCESS

«Die Herausforderung für Microsoft bestand darin, neben dem ertragsstarken Software-Geschäft, das nach dem alten Muster funktioniert, das neue Geschäft mit der Cloud aufzubauen. Im Cloud-Geschäft gelten ganz andere Regeln, insbesondere was die Agilität betrifft.»



Roger Altorfer führt bei Microsoft seit 2013 den Bereich Services und seit 2018 zudem die Customer Success Unit. Zuvor war er während rund 10 Jahren in verschiedenen leitenden Funktionen bei IBM Global Business Services tätig. Während seiner Zeit bei IBM und zuvor bei der Clariden Bank war er für zahlreiche grosse IT- und Business-Transformationsprojekte verantwortlich. Roger Altorfer hat Betriebswirtschaft studiert und lebt mit seiner Familie in Zürich.

«Einen Kinderbetreuungsplatz einrichten heisst noch lange nicht, dass das ganze Unternehmen nicht mehr nach klassischen Prinzipien geführt wird.»

## PATRICK BURKHALTER

EHEMALIGER CEO UND VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT  
VON ERGON

«Die grösste Herausforderung sehe ich in den Zielkonflikten einer grösser werdenden Firma, die gleichzeitig versucht, ihre Agilität zu zementieren und zu verteidigen. Denn dass Firmen ab einer bestimmten Grösse ein bisschen verknöchern, ist ein Naturgesetz.»



24 Jahre lang hat Patrick Burkhalter den Schweizer Softwaredienstleister Ergon Informatik geführt, dessen «unverwechselbare Firmenkultur» legendär ist und dem Unternehmen 2012 und 2018 den «Swiss Arbeitgeber Award» einbrachte. Kernelemente sind die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden, Transparenz in allen Belangen (inklusive Salär und Boni), die Beteiligung am Erfolg und die Partizipation an Entscheidungen. Patrick Burkhalter studierte Wirtschaft und Informatik an der Universität Zürich und stieg 1987 als Softwareentwickler und Projektleiter bei Ergon ein.

«Wer agil führt, muss Macht abgeben und bereit sein, eine gewisse Fehlertoleranz einzubauen.»

## SUNNIE GROENEVELD

MANAGING PARTNER DES BERATUNGSUNTERNEHMENS  
"INSPIRE 925"

«Veränderung braucht eine begeisterte Minderheit, die dahintersteht und andere mitreisst. Ein Firmenausflug ins Silicon Valley alleine reicht nicht.»



Sunnie J. Groeneveld ist Gründerin und Managing Partner des Beratungsunternehmens «Inspire 925», das auf Mitarbeiterengagement, Kollaboration und digitale Transformation spezialisiert ist. Sie ist Mitbegründerin von zwei weiteren Start-ups, sitzt in drei Verwaltungsräten und ist Mitglied des «Digital Leaders Network» des World Economic Forum WEF. Zu den Mandaten von Groeneveld, die an der renommierten Yale University Wirtschaft studiert hat, gehörte u.a. die Leitung von digitalswitzerland, der landesweit grössten privat-öffentlichen und branchenübergreifenden Standortinitiative für digitale Transformation.

«Viele Unternehmen möchten agil sein, merken nach den ersten Halbschritten dann aber, wie schwierig das ist, wie viel sich im täglichen Eigenverständnis von Teams verändert, wie viel Unsicherheit entsteht, wenn während Jahren gewachsene Rollen und Führungsstrukturen unklar werden. Da geht die anfängliche Offenheit der Veränderung gegenüber dann oft schnell verloren.»

## NIKLAS LEICHT

LEITER DES COMPETENCE CENTER AGILE TRANSFORMATION, UNIVERSITÄT ST. GALLEN (HSG)

«Hier in der Schweiz werden auf der politischen Ebene immer alle gefragt, in welche Richtung es gehen soll. Aber gleichzeitig nehmen es die Leute noch immer als selbstverständlich hin, dass es in Unternehmen diese eine Autorität gibt, die die Richtung vorgibt.»



Niklas Leicht, Dr. oec. HSG, leitet das Competence Center Agile Transformation (<https://agile.iwi.unisg.ch>) am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen. Unter dem Motto «From doing agile to being agile» erarbeitet das Kompetenzzentrum gemeinsam mit namhaften Partnern aus verschiedenen Branchen Strategien, Methoden und Lösungen für die erfolgreiche Gestaltung der agilen Transformation.

«Die Grundlagen, die heute in der allgemeinen Betriebsökonomie gelehrt werden, haben sich in den letzten 25 Jahren kaum verändert. Vieles davon ist sicher heute noch gültig, aber gerade Themen wie digitale Wertschöpfung oder agile Arbeitsweisen werden mancherorts noch als Randthemen behandelt.»

## JAN MARCO LEIMEISTER

PROFESSOR FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK AN DER  
UNIVERSITÄT ST. GALLEN

«Wir haben als HSG heute eine völlig andere Ausbildungsaufgabe als vor 20 Jahren. Und wir handeln jetzt auch. Ab 2020 wird kein Absolvent mehr von der HSG gehen, der die Grundlagen digitaler Wertschöpfung nicht verstanden und nicht auch selber programmiert hat. Das sind einfach Grundvoraussetzungen, um heute sprech- und handlungsfähig zu sein.»



Jan Marco Leimeister forscht intensiv über Gestaltung, Einführung und Management von IT-gestützten Organisationsformen und Innovationen. Ziel seiner Forschung ist es, Theorien, Methoden, Modelle, Werkzeuge zur Gestaltung von innovativen Informations- und Geschäftssystemen zu entwickeln. Das Vortreiben von IT-basierten Innovationen, die sozial akzeptabel, technisch stabil und ökonomisch sinnvoll sind, ist dabei von zentraler Bedeutung. Jan Marco Leimeister studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim in Deutschland, wo er im Bereich Wirtschaftsinformatik promovierte.

«Die Skills, die im agilen Umfeld matchentscheidend sind, sind nicht mehr die, die bisher für eine Karriere bei einem grossen Konzern nötig waren.»

## LUKAS MICHEL

GRÜNDER UND CEO VON AGILITYINSIGHTS.NET

«Agilität ist die absolute Grundlage, um in einem dynamischen Umfeld überhaupt operieren zu können. Alle Prozesse, alle Systeme, alle Regeln, alles was eine Organisation betriebsfähig hält, muss agil gestaltet sein.»



Lukas Michel hat eine Methode für die Gestaltung von agilen Fähigkeiten von Organisationen entwickelt und verfügt über 30 Jahre Erfahrung als Managing Director in globalen Firmen. Er unterstützt Führungsteams weltweit beim Management und bei der Organisation als Wettbewerbsvorteil und ist Autor von zwei Management-Büchern. Mit Hilfe von AGILITYINSIGHTS.NET, einer globalen Gemeinschaft von Führungskräften, Unternehmern und Wissenschaftlern, können Führungsteams ermitteln, wie agil ihre Organisation ist und was sie tun können.

«Nötig ist eine Kultur von gemeinsamen Normen und Werten, eine gemeinsame Absicht und ein gemeinsames Verständnis. Nur dann ist Führung interaktiv.»

# FAZIT

## DER ROY C. HITCHMAN AG UND RAYMOND HOFMANN

Unser Fazit des Executive Panels mündete in einigen provokativen Fragen:

Könnte es sein, dass die Herausforderung unterschätzt wird, dass...

1. ...zwar tatsächlich viel über Agilität gesprochen wird, in Tat und Wahrheit sich aber immer noch viel zu wenig (und viel zu langsam) im Unternehmen verändert?
2. ...die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterentwicklung nicht wirklich gesehen wird?
3. ...die nötige Bereitschaft, im Management Kontrolle abzugeben, nicht ausreichend vorhanden ist?
4. ...es deswegen an wirklichem Commitment und ernsthafter Herangehensweise mangelt?

Die Diskussion mit unseren Experten hat bestätigt, dass diese Fragen berechtigt sind.

Und gleichzeitig zwei weitere, wichtige Punkte aufgezeigt:

1. Auch die Experten haben kein einheitliches Bild von Unternehmensagilität:
  - Die Aussage, dass Unternehmen agiler werden müssen, um in der VUCA-Welt bestehen zu können, wird von allen klar bejaht.
  - Nur um sogleich zu relativieren: Agilität ist nicht überall sinnvoll.
  - Einige Experten halten Selbstorganisation in grösseren Unternehmen für utopisch und «Agile at Scale» gar für einen Widerspruch in sich selbst.
  - Interessant ist auch, dass Agilität einerseits als Tool für spezifische Fragestellungen gesehen wird, andererseits explizit betont wird, dass Agilität viel mehr ist als nur ein Tool.
  - Diese Widersprüche lassen sich nur damit erklären, dass auch unter den Experten erheblich unterschiedliche Vorstellungen bestehen, was Unternehmensagilität überhaupt ist.
2. Auf die wichtigste Frage von allen: «Was muss ich denn nun als CEO eines traditionell geführten Unternehmens genau tun?», haben auch die Experten relativ wenig klare Antworten:
  - Ansätze wie «Agile Führung benötigt einen anderen Mindset» und «Die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation (oder das 'Betriebssystem') muss auf Agilität ausgerichtet sein», sind richtig und wichtig, aber noch weit von klaren Handlungsanweisungen entfernt.

- Die Feststellung, dass etablierte Unternehmen viel von Start-ups lernen können, ist so wahr wie unbestritten. Aber was sie genau lernen können und vor allem wie für sich adaptieren und nutzen, ist schon sehr viel weniger klar.
- Darüber hinaus fällt auf, dass es uns allen offenbar recht leichtfällt, Hindernisse auf dem Weg zur Unternehmensagilität zu identifizieren und Beispiele dafür zu nennen, wie es NICHT geht. Konkrete und belastbare Beispiele, WIE es geht, bleiben rar.

Sollen wir daraus nun schliessen, dass wir Unternehmensagilität ruhig vergessen und zur Tagesordnung übergehen können? Das Gegenteil ist der Fall.

Dass sich die Experten nicht in allen Punkten einig sind, ist gut so. Einheitsdenken hat uns noch in keinem Thema wirklich weitergebracht. Unterschiedliche Perspektiven und konstruktive Konflikte hingegen schon.

Und dass wir kein Rezept aus der Schublade ziehen können, ist nicht nur zu erwarten (es gibt im Management keine einfachen Rezepte), sondern auch Garant dafür, dass die Belohnung für diejenigen, die es schaffen, üppig ausfallen wird.

Für Führungskräfte heisst das: selber denken und systematisch in den Aufbau von agilen Fähigkeiten investieren. Auf persönlicher wie auch auf organisatorischer Ebene.

Experten können dazu wertvolle Impulse und Lösungsansätze liefern. Einfache Antworten und «quick fixes» dürfen wir aber nicht erwarten. Führung und Management bleiben äusserst anspruchsvolle Aufgaben.

Redaktion und Zusammenfassung: Christine D'Anna-Huber, cdh Texte & Kommunikation, Burgdorf/Dezember 2018

© Roy C. Hitchman AG & Raymond Hofmann – Alle Rechte vorbehalten

## DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG



Die Roy C. Hitchman AG ist eine unabhängige, partnerschaftlich geführte, internationale Executive-Search-Boutique mit Sitz in Zürich und hat sich auf die systematische Direktsuche, Beurteilung, Gewinnung und Bindung von Führungspersönlichkeiten spezialisiert, welche in der digitalisierten Ökonomie einen Unterschied ausmachen.

V.r.n.l.: Patrick Dümmler, Knowledge-Partner; Claudia Nussberger, Partner; Roman Huber, Managing Partner; Sandro Rügger, Partner; Roy C. Hitchman, Gründer und Knowledge-Partner; Irene Müller, Office Manager; (nicht auf Foto:) Viktoria Köstler, Office Manager.

## RAYMOND HOFMANN



Raymond Hofmann ist Management Designer und Berater. Er ist spezialisiert darauf, Management als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Management bestimmt, ob eine Organisation in der Lage ist, Kunden und Mitarbeiter zu begeistern, operative Ergebnisse laufend zu verbessern, gleichzeitig Innovation zu forcieren und sich als Ganzes mit dem im 21. Jahrhundert notwendigen Tempo erfolgreich zu verändern. Seit Kurzem leitet er eine Initiative an der Executive School der Universität St. Gallen mit dem Ziel, den Executive MBA für das 21. Jahrhundert neu zu denken und ein weltweit einzigartiges Executive Education Format für Senior Leaders zu entwickeln.

## 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 detaillierte Präsentation der Ergebnisse des 9. Hitchman Executive Panel zum Thema «Unternehmensagilität» finden Sie auf unserer Website: [www.roy-hitchman.ch](http://www.roy-hitchman.ch)

Roy C. Hitchman AG, Bellerivestrasse 3, CH-8008 Zürich  
Telefon +41 43 499 12 50, [info@hitchman.ch](mailto:info@hitchman.ch), [www.roy-hitchman.ch](http://www.roy-hitchman.ch)

Raymond Hofmann  
Telefon: +41 78 949 22 07, [rh@raymondhofmann.com](mailto:rh@raymondhofmann.com), [www.raymondhofmann.com](http://www.raymondhofmann.com)