

# AGILE AT SCALE

DENKANSTÖSSE  
FÜR VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG

Abgeleitet aus  
Experten-Roundtable und Executive Panel 2018

---

# UNTERNEHMENSAGILITÄT

## DENKANSTÖSSE FÜR VR UND GL

### GESCHÄFTSMODELL & STRATEGIE

- Welche strategische Bedeutung hat Agilität für uns? Sehen wir Agilität als Innovations- und Wachstumsmotor? Als Mittel zur Verteidigung gegen Disruption? Als Quelle von Effizienzgewinnen?
- Beinhaltet unser strategischer Plan konkrete Agilitätsziele? Messen wir den Fortschritt kontinuierlich, und finden Korrekturen zeitnah und konsequent statt?
- Haben wir eine Vorstellung, wie unser Geschäftsmodell in 2 bis 3 Jahren aussieht und begegnen wir Geschäftsmodell-Innovationen, agilen Prinzipien und entsprechender Organisationsentwicklung offen und reflektiert?
- Sind wir mit unserer aktuellen Strategie in der Lage, zeitnah neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, zu skalieren und alte durch neue abzulösen? Welchen Beitrag leistet erhöhte Agilität dazu?
- Wie stark richten wir uns wirklich am Kunden aus? Füllen wir strategische Entscheide wirklich basierend auf Kunden- und Marktevidenz? Oder doch (mindestens teilweise) basierend auf internen Analysen, Businessplänen oder Vorlieben/Überzeugungen von GL/VR?
- Welche Kundenprobleme lösen wir heute und morgen? Verstehen wir, wie wir künftig für unsere Kunden Wert schaffen und welcher Mindset notwendig und welches operationelle Setup dafür am besten geeignet ist?

---

## KULTUR & ORGANISATION

- Verstehen und leben wir Agilität als eine Haltung, welche auf iterativem, empirischem, abteilungsübergreifendem, konzentriertem und laufend verbessertem Arbeiten beruht?
- Ist uns bewusst, dass die Transformation hin zu einer agilen Unternehmung nicht einfach ein weiteres Projekt, sondern eine Reise über mindestens zwei bis drei Jahre bedeutet? Und eine grundlegende Erneuerung des «Betriebs-systems» von innen heraus erfordert?
- Sind der Zweck unseres Unternehmens wie auch die kurz- und mittelfristigen Prioritäten und Ziele klar und so stark in der Organisation verankert, dass agiles Verhalten Bottom-up getrieben werden kann und trotzdem zielgerichtet bleibt?
- Gewichten wir Kundenzentrierung höher als interne Prozesse? Wie unterstützt unsere Kultur Eigeninitiative, dezentrales Entscheiden und Lernen auf allen Ebenen? Wie erhöhen wir unsere Lerngeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit – als Individuen wie als Organisation?
- Schafft unsere Kultur den für agiles Verhalten und Höchstleistung wichtigen angstfreien Raum?
- Sind wir in der Lage, tatsächlich loszulassen und Projekte nicht mehr in die Zwangsjacke, bestehend aus fixem Scope, Zeit und Budget, zu stecken? Sondern ergebnisoffen zu arbeiten, solange Richtung und Fortschritt stimmen?
- Beginnt Agilität bei uns immer mit dem Kunden und seinen (noch ungelösten) Problemen? Oder sind wir eher Organisationsmodell-getrieben?
- Ist uns bewusst, dass institutionalisierte Unternehmensagilität einen völlig neuen Ansatz darstellt, welcher eine Veränderung der Kultur, der Werte und des Verhaltens, auch des Top-Managements, verlangt?

---

## LEADERSHIP & FÜHRUNG

- Verändern sich nicht nur die Organisation und die Teams, sondern auch das Top-Management, indem es sich auf die Kommunikation des «Was» und des «Warum» konzentriert und das «Wie» der Organisation überlässt?
- Respektiert, fördert und honoriert das Top-Management die agilen Prinzipien von Teamwork, Autonomie und Loslassen und folgt es diesen?
- Bewerten und honorieren wir Verhaltensmuster wie Zusammenarbeit, Neugier, Flexibilität und proaktives Lernen gleich wie berufs- oder industriebezogene Fähigkeiten und Erfahrung?
- Haben wir eine gute Balance zwischen den dynamischen Fähigkeiten wie Geschwindigkeit, Wendigkeit, Proaktivität und der dafür notwendigen Stabilität, welche als Plattform für agiles Verhalten notwendig ist?
- Kennen wir die neuen Rollen im mittleren Management wie Chapter-Leader, Tribe-Leader und Squad-Leader, wenden wir diese konsequent an und fallen wir nicht ins klassische Führungsverständnis zurück? Und tun wir gleichzeitig mehr, als nur Spotify (oder andere) zu kopieren, sondern entwickeln wir ein agiles Führungsmodell, welches zu uns passt?
- Wissen wir, welche Führungsqualitäten wir künftig benötigen, um Agilität zu fördern und haben wir ein Management-Selektions- und -Entwicklungssystem im Einsatz, welches dies berücksichtigt?
- Nimmt das Thema Agilität genügend Platz in unserer Management-Agenda ein?
- Messen und honorieren wir agiles Verhalten und honorieren wir die dazu nötigen Vorleistungen (Loslassen, Aufheben der Silos, Lernen, Kundenzentrierung, Kreativität, Zusammenarbeit, ...)?
- Wie stellen wir sicher, dass das operative Geschäft nicht so dominant wird, dass kein Raum für die Entwicklung einer agilen Organisation bleibt (für Mitarbeiter und Führungskräfte)?
- Wer ist bei uns für Agilität verantwortlich? Wer muss was dazu beitragen, damit wir als Unternehmen agiler werden?
- Wie können wir Organisations-Architektur und Management-Modell verbessern, damit Agilität einfacher wird? Wo stehen heutige Prozesse und Systeme Innovation im Weg? Was hindert unsere Mitarbeiter daran, agiler zu sein? Welche Agilitäts-Killer gibt es bei uns?

---

## HUMAN RESOURCES

- Ist es für unsere Mitarbeiter einfach, mit Kolleginnen und Kollegen eine Initiative zu starten oder einen Prozess zu ändern?
- Ist unsere Arbeitsumgebung förderlich für Agilität? Fördern und unterstützen Räumlichkeiten, Mobiliar und Infrastruktur Inspiration, Kreativität, Zusammenarbeit, Austausch, Kontakt, ...?
- Wie stellen wir sicher, dass wir die besten Talente nicht nur für uns gewinnen können, sondern sie danach auch machen lassen?
- Wie selektionieren wir die Mitarbeitenden? Prüfen wir die für Agilität wichtigen Fähigkeiten – sowie die Evidenz dafür, dass diese auch produktiv eingesetzt werden? Sowohl bei der Rekrutierung wie auch später bei Beförderungen, Nominationen, etc.?
- Fördern wir die in der digitalen Welt wichtigen Fähigkeiten wie das lebenslange Lernen, das vernetzte Denken, die Neugier sowie agiles Verhalten? Prüfen wir Kandidaten vor allem auch auf ihre diesbezüglichen Potentiale? Bewirtschaften (sammeln, teilen und mehren) wir das kollektive Wissen und sind wir als Unternehmung für Top-Talente und für die Wissensgesellschaft attraktiv?
- Wie vergrössern wir unser kollektives Wissen? Wie fördern wir spontanen Austausch und Kombination von Wissen unserer Mitarbeiter?
- Kennen wir die formellen und informellen Agile-Coaches in unserem Unternehmen? Nutzen wir deren Talent und Erfahrung ausreichend?
- Haben wir genügend Mitarbeitende und externe Ressourcen mit erfolgreicher Erfahrung im agilen Arbeiten an Bord (intern, während der Lernphase und auch extern)?
- Legen wir bei unserer Entwicklung Wert darauf, dass unsere Mitarbeiter die Prinzipien agilen Arbeitens verinnerlicht haben? Mehr, als dass sie in einer bestimmten Methode geschult/zertifiziert/etc. sind?

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

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)