

Roundtable: Mehr Bewegung in die Organisation bringen – Wie geht das?

«Wer Agilität verlangt, muss sie vorleben»

Unternehmen erleben mehr und mehr komplexe Herausforderungen. Stabile Strukturen und dabei hohe Agilität und Vernetzung sind erforderlich, um die Veränderungen zu bewältigen. Wie ein Update des unternehmerischen Betriebssystems hin zu einem «atmenden», fluiden Organismus aussehen kann und welche Stolpersteine es dabei gibt, diskutierte Persorama mit HR-Experten und HR-Dienstleistern.

Persorama: Agil und fluid sind zwei echte Buzz-Wörter mit Blick auf Organisationen. Was verstehen Sie darunter?

Andreas Mollet: Agil und fluid bedeutet für mich, sich immer schneller und stets veränderungsbereit auf die sich wandelnden Kunden- und Marktbedürfnisse einzustellen.

Ambros Scope: Ich verstehe darunter mehr Kundennähe und die Fähigkeit, schnell mit Veränderungen umgehen zu können. Auch Eigenverantwortung ist wichtig und aus meiner Sicht einer der grössten Knackpunkte in der agilen Transformation. Zentrale Fragen dabei sind einerseits, wie Spezialisten mehr Verantwortung erhalten, um Lösungen finden zu können. Und andererseits, wie man Vorgesetzte dazu bringt, weniger zu intervenieren und mehr zu delegieren. Das ist die hohe Kunst in der agilen Welt.

Caroline Pfeiffer Marinho: Zusätzlich braucht es eine Definition, was bei aller Beweglichkeit stabil bleibt in einer Organisation, damit Agilität überhaupt möglich wird und kein Chaos entsteht. Das Bewusstsein über Werte und Prinzipien ist Teil der erforderlichen Rahmenbedingungen.

Und fluid? Geht dies noch einen Schritt weiter?

Imke Keicher: Fluidität löst starre Strukturen auf, auch die Idee von einem festen Organigramm. Wir erleben immer mehr

eine hohe Durchlässigkeit zwischen dem, was im Unternehmen «innen» und «aus» ist, wer dazu gehört, wer nicht.

Mollet: Ja, es gilt auch, überholte Strukturen zu durchbrechen.

Keicher: Eine spannende Frage ist in diesem Kontext, wie Verhaltensänderungen

im Unternehmen stattfinden. Ohne Kulturwandel bleiben Agilität oder Fluidität blosse Konzepte.

Scope: Wenn Mitarbeitenden nicht zugebilligt wird, dass sie selbst Entscheidungen treffen und sich untereinander verknüpfen, dann sind die Voraussetzungen für eine



Petra Feigl-Fässler leitet seit März 2016 die Personalabteilung der NZZ-Mediengruppe und ist Mitglied der Unternehmensleitung. Zuletzt war sie weltweit verantwortlich für das Personalwesen von Nobel Biocare, wo sie verschiedene HR-Bereiche geleitet hat.



Imke Keicher ist Transformations- und Innovationsberaterin. Als Geschäftsführerin der Transformation Plus GmbH, Zürich, berät sie Unternehmen und Manager in Fragen des Veränderungsmanagements. Ihre beruflichen Erfahrungen sammelte sie unter anderem bei Caggemini Consulting, zuletzt als Vice President für Executive Leadership und Change.

agile, bewegliche und fluide Organisation nicht gegeben. Gerade fluid bedeutet, dass Ressourcen dorthin fließen dürfen, wo der grösste Kundennutzen erzeugt wird; das geschieht über Abteilungsgrenzen und klassisch hierarchische Entscheidungswege hinweg.

Wie agil sind Schweizer Unternehmen?

Keicher: Intellektuell haben Führungskräfte die Notwendigkeit von Agilität verstanden, meine ich. Einige Unternehmen setzen bereits auf agile Transformation und vielerorts sind Arbeit-4.0-Projekte initiiert. Neu ist: Bisher konnte man als Führungsperson Veränderungen im Unternehmen anstossen, ohne dass man sich selbst verändern musste. Doch agil funktioniert nur dann, wenn sich auch die Führungskräfte selbst in ihrem Denken und ihren Einstellungen verändern – zum Beispiel in Bezug

«Ohne Kulturwandel bleiben Agilität oder Fluidität blosse Konzepte.»

Imke Keicher,
Transformation Plus GmbH

auf Fehler, Respekt oder Augenhöhe. Die Veränderungen in der Organisation werden über die eigene Transformation angetrieben. Diese Erkenntnis hat sich noch nicht flächendeckend durchgesetzt.

Pfeiffer: Stimmt. Kognitiv verstehen wir viel, emotional dauert das länger.

Mollet: In der Praxis erleben wir, dass KMU deutlich agiler unterwegs sind als Konzerne und sich eher noch mehr Strukturen und Strategie wünschen.

Pfeiffer: Wir sehen in Organisationen viel Bewegung, was die Veränderungen von Strukturen und Aufgaben angeht. Die Sprache in der Organisationsentwicklung ist dabei «organischer» geworden und orientiert sich an der Biologie. Unser Denken über die Funktionsweise eines Unternehmens ist jedoch oft noch mechanistisch geprägt. Doch diese Welt ist Vergangenheit.

Wie sieht die Organisation der Zukunft aus?

Pfeiffer: Die Organisation als solche bleibt bestehen. Verändern wird sich die Art, wie man sich bewegt und mit der Innen- und Aussenwelt kommuniziert. Für die digitale Welt ist ein neues Bewusstsein, sind neue Fähigkeiten und Führungsprinzipien gefragt.

«In der Praxis erleben wir, dass KMU deutlich agiler unterwegs sind als Konzerne.»

Andreas Mollet, Inolution
Innovative Solution AG

Petra Feigl-Fässler: Meine Beobachtung ist: Junge Mitarbeitende, die bereits mit agilen Methoden gearbeitet haben, kommen in starren, hierarchisch geprägten Unternehmen an Grenzen. Wichtig ist also, sich angesichts der massiven Transformation, die auf uns zukommt, das Ziel genau zu formulieren und sich vorab zu fragen: Was wollen wir mit den Veränderungen erreichen und wie starten wir? Und dann die Rahmenbedingungen schaffen, welche diese Veränderungen zulassen – etwa in einem anderen Führungsverständnis des Managements. Agilität heisst für mich auch: Klare Grenzen setzen.

Keicher: Wer sich wie verändern muss: Dafür gibt es kein Rezept mehr. Jedes Unternehmen muss jetzt seinen eigenen Weg finden. Der sieht unterschiedlich aus, je nachdem, von welchem Punkt aus gestartet wird. Das agile Prinzip geht viel über aus-



Andreas Mollet ist Geschäftsleiter und Mitgründer der Inolution Innovative Solution AG in Muttenz. Das 2002 gegründete Beratungsunternehmen hat sich auf Kompetenz- und Performance-Management spezialisiert.



Caroline Pfeiffer Marinho ist Country Manager Schweiz bei Lee Hecht Harrison. Sie verfügt über 17 Jahre Erfahrung in Unternehmen des Finanzsektors und in der Personalberatung mit den Schwerpunkten Organisations- und Talententwicklung, Outplacement, HR-Vorteile und Recruitment.



Ambros Scope arbeitet seit 2005 bei der AXA Winterthur und ist seit Februar 2017 als Head of Future Workforce Engineering Teil des Teams, das die Belegschaft der AXA Winterthur datenbasiert auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet, neue Arbeitsmodelle entwickelt und initiiert.

probieren, es ist ein schrittweises Vorwärtentwickeln im Sinn von Fast Prototyping. Stimmig ist aus meiner Sicht eher die Idee einer Reise als ein Reengineering. Beweglichkeit und Schnelligkeit gehören zu den Stellhebeln, Innovationskraft ist Zielpunkt. **Mollet:** Wir erleben grosse Reorganisationsprojekte, die über verschiedene Aktivitäten Agilität fördern sollen und trotzdem scheitern, weil die Mitarbeitenden es nicht mittragen. Die Menschen mitnehmen halte ich für den essenziellen Erfolgsfaktor.

Welche Menschen braucht es, um Agilität erfolgreich zu leben?

Scope: Jedes Unternehmen kann mit den aktuell dort arbeitenden Menschen sofort damit anfangen, Agilität zu leben. Ein Beispiel ist das Spiel Delegationspoker. Im Kern geht es dabei um die Frage, wer – Vorgesetzte und Mitarbeitende – über was (eine konkrete Frage) eine Entscheidung treffen soll. Die Spielkarten sehen abgestufte Vorgehensweisen vor. Dann wird im Team per Akklamation darüber abgestimmt. Die Nennungen werden diskutiert, anschliessend nochmals abgestimmt. Das Teamergebnis ist dann verbindlich. Die Idee ist, dass die Entscheidungsgewalt in der Hierarchie weiter nach unten verteilt wird. Das ist ein wichtiges agiles Prinzip.

Keicher: Es ist weniger die Frage, welche Menschen es braucht, als dass wir durch Zuhören lernen und dass wir konkrete Dinge miteinander aushandeln. Jeder entwickelt sich an solchen Prozessen, die Chefs ebenso wie die Mitarbeitenden.

Scope: Im Spiel über Entscheidungsfindungen wird auch der härteste Brocken von Chef flexibler.

Von wem geht der Impuls zu solchen Spielen aus? Vorgesetzte müssen dies auch zulassen...

Scope: Man kommt über solche Spiele

«Jedes Unternehmen kann mit den aktuell dort arbeitenden Menschen sofort damit anfangen, Agilität zu leben.»

Ambros Scope, Head of Future Workforce Engineering, AXA Winterthur



Imke Keicher: «Wir müssen Führung neu denken.»

Caroline Pfeiffer Marinho: «Dass Mitarbeitende zu 100 Prozent sofort mitziehen, ist eine riesige Erwartung.»

nicht zu perfekten Lösungen. Es geht darum, die Grundüberlegung zu platzieren, dass nicht alles «von oben» entschieden werden muss, und regt Mitarbeitende zu mehr Eigeninitiative an.

Mollet: Agilität leben hat viel mit Vertrauen zu tun. Es ist ein Weg von vielen kleinen Schritten. Das gilt auch für Vorgesetzte, die Mühe haben mit dem Delegieren und Loslassen. Das können sie oft nur, wenn sie erfahren, dass etwas Gutes dabei herauskommt. Ich erlebe allerdings auch, dass viele Führungskräfte Ängste haben, ihre Besitzstände zu verlieren und unsicher sind, wie sie ihre Führungsaufgabe künftig wahrnehmen sollen.

Keicher: Diese Angst ist berechtigt. Denn die Rolle und Bedeutung von Führung verändern sich aktuell stark. Das verunsichert, vor allem, wenn eine Führungskraft kein dynamisches Selbstbild hat, sondern sich eher an Statussymbolen und fixierten Entscheidungsabläufen orientiert.

Wie findet künftig Wertschätzung für Leistung statt?

Keicher: Es braucht auch in einer agilen Organisation eine Strategie für bestehendes Geschäft, um die Wertschöpfung weiter zu optimieren und es braucht gleichzeitig Disruption – die Fähigkeit, Dinge neu zu denken. In diesem Spannungsfeld muss Führung sich beweisen.

Scope: Nach unserer Erfahrung werden

die psychologischen Herausforderungen für Führungskräfte grösser. Wenn klassische Faktoren und Instrumente wie Wissens- und Vernetzungsvorsprung sowie Entscheidungsmacht zurückgehen, sind neue Fähigkeiten gefragt – eine echte Herausforderung!

Welche Fragen zur Selbstreflexion sollte sich eine Führungskraft stellen?

Scope: Was ist meine Rolle und womit ist sie gerechtfertigt? Wo gebe ich fachliche Verantwortung ab und nehme menschliche Verantwortung an? Wo bringe ich meinen Mehrwert als Führungskraft ein, wenn ich es nicht mehr besser weiss und nicht 20 Jahre mehr Erfahrung oder grossen Informationsvorsprung habe? Diese Umstellung ist für viele eine grosse Herausforderung.

Keicher: Wir müssen Führung neu denken. Jeder wird quasi sein eigener Chef. Selbstführung als neuer Aspekt von Führung wird immer wichtiger.

Feigl-Fässler: Die Frage nach der Motivation für das eigene Handeln muss sich auch jeder Mitarbeitende stellen. Es braucht in einer agilen Organisation viel mehr Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und selbstständiges Handeln auf allen Ebenen. Wenn wir in eine andere Kultur des Zusammenarbeitens kommen wollen, gibt es nicht mehr genaue Guidelines, klar definierte Arbeitsaufträge und Erwartungen. Jeder ist verantwortlicher Teil des Ganzen.



Ambros Scope: «HR sollte sich zunächst überlegen, welche Hürden man selbst aufgebaut hat, die agile Veränderungen bremsen.»

Andreas Mollet: «Agilität leben hat viel mit Verantwortung zu tun.»

Das sind enorme Veränderungen zur bisherigen Kultur.

Pfeiffer: Dass Mitarbeitende da zu 100 Prozent sofort mitziehen, ist eine riesige Erwartung.

Mollet: Vor allem, wenn Mitarbeitende bisher eine Unternehmenskultur kannten, die ihnen wenig Gestaltungsfreiheit erlaubte. Viele Firmen machen den Fehler und setzen nur bei den Führungskräften und den Rahmenbedingungen an. Die Mitarbeitenden werden oft vergessen.

Pfeiffer: Nicht jeder ist fähig oder gewillt mitzugehen. Fakt ist, dass sich nicht jeder mit der eigenen Identität auseinandersetzt und tiefen Bezug zur Organisation hat. Dass die Rezeptionistin Gestaltungsfreiheit hat und ein Unternehmen vollumfänglich vertritt, kann eventuell eine Überforderung sein.

Keicher: Eigenverantwortung entsteht nicht auf Kommando, die muss und kann sich entwickeln – aber das braucht oft Zeit. Ich habe erlebt, dass Mitarbeitende aufblühen, wenn man ihnen auf Augenhöhe begegnet und wirklich auf Mitgestaltung setzt. Das funktioniert allerdings nur bei konsequenter Stärkenorientierung.

Pfeiffer: Künftig wird es wohl verschiedene Kulturen im Unternehmen parallel geben – jene, die ihren 9to6-Job haben wollen und jene, die mehr Verantwortung nehmen und auch Kunden, die lieber an die Maschine als an die Kasse mit Menschen gehen.

Mollet: In vielen KMU ist ein persönliches Engagement des Einzelnen noch ausgeprägter vorhanden. Agilität muss aber in verschiedenen Bereichen unterschiedlich ausgeprägt sein können. In der Produktion kann eine laxe Fehlerkultur auch gefährlich werden.

Welche Impulse kann HR geben beim Update der Organisationen?

Mollet: Durchlässig und agil zu sein, ist eine Antwort auf die Digitalisierung. Also muss das HR dazu beitragen, die Agilität im Unternehmen zu erhöhen. Beispiel «Cultural Fit». Dieser wird oft gefordert, ist aber nicht immer ausschlaggebend für eine Bewerbung. Manchmal ist jemand, der nicht ins Team passt, genau derjenige, der das Team weiterbringt. HR sollte also mehr Mut haben, dem Business nicht immer nur die passendsten drei Kandidaten vorzuschlagen.

«Es braucht in einer agilen Organisation viel mehr Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und selbstständiges Handeln auf allen Ebenen.»

Petra Feigl-Fässler, Leiterin Personal NZZ-Mediengruppe

Scope: HR sollte sich zunächst überlegen, welche Hürden man selbst aufgebaut hat, die agile Veränderungen bremsen. Dazu gehört zum Beispiel ein Performance Management und Bonussystem, das individuelle Leistung stark belohnt. Darunter leidet die Teamarbeit. Auch Titelsysteme, die Rang und Bezahlung festlegen, müssen hinterfragt werden, weil sie interne Mobilität behindern können. Vieles, was wir klassischerweise als HR praktizieren, kann uns auf dem Weg zu einer fluiden Organisation behindern. Es ist eine grosse und spannende Aufgabe, das zu ändern.

Ein anderes Thema sind Machtsymbole. Bei AXA Winterthur sind wir dabei, diese aufzuweichen. Einzelbüros gibt es immer weniger. Auch eine klassisch hierarchische Eventkultur sollte der Vergangenheit angehören. Wir haben begonnen, Angebote zu machen, die nicht auf formelle Hierarchie, sondern informelle Vernetzung setzen. Und erleben dabei spannende Reaktionen: Einige finden das phantastisch, andere würden am liebsten das Care-Team rufen.

Mollet: Wenn Menschen zusammensitzen, die sonst miteinander nicht viel zu tun haben, kann viel Positives entstehen. So etwas kann das HR fördern. Erstaunlich ist: Gegen aussen findet oft viel Vernetzung statt, innerhalb von Unternehmen oft noch zu selten. Das gilt es aufzubrechen.

Keicher: In der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und auch bei der Organisation neuer Lernstrukturen spielt HR eine entscheidende Rolle.

Pfeiffer: HR kann selbstbewusster das Unternehmensbewusstsein weiterentwickeln, den menschlichen Mehrwert klar definieren und vertreten. Dafür gibt es nur im HR echte Expertisen. Doch dies ist in einem profitorientierten Kontext nicht immer einfach. Bei vielen unserer Projekte findet man viel Resonanz für kurzfristig greifbare Profite und weniger Ohren für langfristige und ungreifbare menschliche Gewinne.

Keicher: Da greift die Idee einer maschinengetriebenen Organisation, die über KPIs alles messen und im Griff haben kann.

Feigl-Fässler: Aktuell verstehen sich noch viele HR-Funktionen als Service-Dienstleister für das Business. Also führen wir Reorganisationen aus, die das Business vorgegeben hat. Mitverantwortung übernehmen und Transformationen aktiv mitgestalten muss der nächste strategische Schritt sein.



Petra Feigl-Fässler: «Gemeinsame Grundwerte sind wichtig in der agilen Welt.»

Keicher: Mit dem Business auf Augenhöhe zu handeln, Verantwortung übernehmen, daran hängt die Glaubwürdigkeit von HR. Sicher braucht es auch für HR inspirierende Zukunftsbilder, ein neues Selbstverständnis in der digitalen Welt. HR muss High Tech und High Touch verbinden. Innovationskraft und die Ideen sind doch vorhanden. HR kann jetzt die agilen und ko-kreativen Methoden an sich selbst nutzen, um ein Zukunftsbild für die eigene Rolle zu entwickeln.

Wieviel Gestaltungsfreiheit hin zu mehr Agilität bleibt angesichts der massiven Veränderungen, die über die Digitalisierung von aussen auf die Unternehmen zukommen?

Keicher: Wir sollten nicht vergessen, dass es um Menschen geht. Menschen können sich verändern, wenn sie neue Erfahrungen machen. Also geht der Weg über Ausprobieren und Reflektieren. Das gilt auch für HR: Rausgehen, von agilen Vorbildern lernen, Strukturen aufbrechen, agile Methoden nutzen, mutig sein.

Scope: Die agile Bewegung bei der AXA hat in der IT begonnen. Als HR stellten wir

fest: Wir können nicht Agilität fördern wollen und nicht wissen wie das funktioniert. Also haben wir agile Zellen aufgebaut, im Ausprobieren viele Fehler gemacht und dabei viel gelernt. Jetzt wissen wir zumindest, was es bedeutet, agil zu arbeiten. Daraus ergeben sich viele neue Ansatzpunkte.

Pfeiffer: Lernen und Glaubwürdigkeit aufbauen: Das ist der Weg. Agiles HR heisst heute Workforce organisieren – whatever, whoever. Und Employer Brand entwickeln, nicht nur interne Kommunikation.

Mollet: Das HR braucht Mut, sich in Themen einzumischen, die nicht klassisch HR sind. Wer Agilität verlangt, muss sie vorleben.

Was sind aktuell die grössten Herausforderungen?

Feigl-Fässler: Momentan ist die Unsicherheit, wo und wie es weitergehen soll, eine der grössten Herausforderungen. Die Erfahrung gemeinsamer Grundwerte halte ich für ein wichtiges Asset in der agilen Welt, um Orientierung zu geben.

Scope: Das Arbeitsleben dauert immer länger. Wie schaffen wir es im Unternehmen, die Lernlust und Neugier auch im höheren Alter lebendig zu erhalten? Ein Schlüssel-erlebnis war für mich jüngst das Rolling-Stones-Konzert in Zürich. Die Energie, die diese über 70-Jährigen ausstrahlten, war umwerfend. Seither ist Alter für mich kein Fakt mehr, sondern eine Erfindung, die uns aufgedrückt wird. Ich würde die Erfindung Alter gern wieder zurückschrauben. Was soll dagegen sprechen, mit 55 ein Studium zu beginnen? Es ist gut, wenn unsere Gesellschaft hier endlich anfängt, neu zu denken.

Keicher: Die grösste Herausforderung ist es, rauszukommen aus der Abwehrhaltung und reinzugehen ins Gestalten. Die Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten, unsere Arbeitskultur lebendiger und menschlicher zu machen. Die müssen allerdings jetzt ganz bewusst gestaltet werden. Verharren

Lücke zwischen Anspruch und Realität

Ein von Haufe gemeinsam mit Promerit erstelltes «Agilitätsbarometer» förderte jüngst interessante Ergebnisse zur Implementierung von Agilität zutage. Sowohl die Mehrheit der befragten Mitarbeitenden (59 Prozent) als auch der Führungskräfte (70 Prozent) ist der Meinung, dass ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittlich agil sei. Dies überrascht vor dem Hintergrund der geringen Nutzung agiler Methoden sowohl auf Seiten der Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte. Jeder zweite Mitarbeitende gab zudem an, dass keine Massnahmen zur Steigerung der Agilität in seinem Unternehmen umgesetzt werden.

in einer Opferhaltung grenzt den Spielraum unnötig ein, ich plädiere für die unschlagbare Kombination aus Zukunftsoptimismus und kritischer Urteilskraft.

Mollet: Die Nutzung des Arbeitspotenzials ist eine Herausforderung in der digitalen Wirtschaft. Protektionismus ist keine Lösung. Unternehmen sind aufgefordert, sich zu öffnen, Teams grösser zu denken, sowohl zeitlich und räumlich als auch in Bezug auf Kompetenzen und Diversity-Faktoren.

Pfeiffer: Die vielen Veränderungen verursachen viel Unbehagen. Wir setzen uns gegenseitig unter Druck mit Erwartungen, manche Firmen leben noch sehr starr in traditionellen Rollen und Karrieremustern. Um jedoch agil und fluid zu handeln, müssen wir im «Flow» sein. Das setzt Wohlbefinden und Motivation voraus. Mit mehr Menschlichkeit in der Arbeit könnten wir dies erreichen. Menschliche Eigenschaften wie Kreativität, neue Ideen, Empathie etc. sind in der künftigen Welt möglicherweise unsere grössten Stärken. Dazu sollten wir stehen.

Mollet: Die notwendige Verhaltensänderung zähle ich aktuell zu den grössten Herausforderungen. Agilität ist mehr als die Krawatte abzuziehen. Das muss verstanden und gelebt werden.

«Um agil und fluid zu handeln, müssen wir im «Flow» sein. Das setzt Wohlbefinden und Motivation voraus.»

**Caroline Pfeiffer Marinho,
Managing Director Lee Hecht Harrison**

*Moderation & Redaktion:
Michaela Geiger*