

5. Feedback und Unterstützung: Unterstützung und regelmässiges Feedback sind entscheidend, um die kontinuierliche Verbesserung der agilen Arbeitsweise zu ermöglichen.

Ein solcher Paradigmenwechsel ist für Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen eine riesige Herausforderung, da er den Übergang von Kontrolle zu Vertrauen erfordert, bei dem Verantwortung übertragen und akzeptiert wird.

Vertrauenskultur als Basis für Agilität

Agilität kann nur ohne übermässige Kontrolle und mit Vertrauen funktionieren. Das bedeutet weniger Bürokratie, keine langfristige Planung, sondern eine Kultur, die Fehler als Chance zur Verbesserung betrachtet und in kurzen, feedbackreichen Sprints arbeitet.

Die grösste Herausforderung besteht darin, dass die Unternehmensleitung ge-

meinsam mit den Führungskräften diesen Wandel vorantreibt. Dies kann nicht delegiert werden, sondern wird nur durch überzeugendes persönliches Handeln erreicht. Die wesentliche Voraussetzung für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist also die Fähigkeit zur persönlichen Veränderung des Führungsverhaltens, basierend auf einem wertschätzenden Menschenbild. Denn nur wer Verantwortung überträgt und sichtbar denjenigen vertraut, die diese Verantwortung annehmen, wird die Agilität im Unternehmen stärken, die auf Sinnhaftigkeit, Autonomie und Transparenz basiert.

Fazit

Die Einführung agiler Praktiken in etablierten Unternehmen ist zweifellos anspruchsvoll und erfordert eine klare Vision, Unterstützung von Führungsebene, offene Kommunikation und die Schaffung einer Vertrauenskultur. Dabei zeigt sich oft, dass ein pragmatisches, schrittweises Vorgehen weitaus effektiver ist als langwierige Transformationsprojekte.

Quellen und Hinweise:

- 1 Agile Arbeit: Der grosse Leitfaden zu Agilität im Unternehmen (inkl. «Agiles Manifest»).
- 2 Armbruster, Judith (2023): Praxishandbuch Agile Organisationsentwicklung. München, Tübingen: UVK Verlag; Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG.
- 3 Diel, Andreas: 30+ agile Praktiken und Techniken für deinen Berufsalltag – #DNO (digitaleneuordnung.de).
- 4 Häusling, André (Hg.) (2017): Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Haufe Fachbuch, v. 10251).
- 5 Hofert, Svenja (2019): Der Agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Unter Mitarbeit von Claudia Thonet. Wiesbaden: Gabler.
- 6 Puckett, Stefanie (2018): Agiles Führen. Führungskompetenzen für die agile Transformation. Unter Mitarbeit von Rainer M. Neubauer. 1. Auflage. Göttingen: Business Village GmbH.



Slavica Sovilj, lic. phil. I, MAS Coaching, IAP. Inhaberin des Beratungsunternehmens Potenzial Plus GmbH. 25 Jahre Beratungs-, Führungs- und Projektleitungserfahrung im internationalen Umfeld

mit den Schwerpunkten Organisations- und Teamentwicklung, Coaching und Führungsentwicklung.

Mattmanns Sicht

Flache Hierarchien – und die Folgen

Am 5. Trainingstag in unserem Führungstraining befrage ich jeweils die anwesenden Führungskräfte, wie viele Mitarbeitende ihnen anvertraut sind. Jede Führungskraft nennt jeweils die entsprechende Zahl: drei, vier, sechs, acht, zwölf, 17, 21, 32 (!) ...

Als ich diese Zahlen nach dem letzten Training gehört habe, hat es mich beinahe aus den Socken gehauen. Grundsätzlich stelle ich immer noch fest, dass Betriebe oft viel zu breite Führungsspannen haben. Und sowohl die Führungskräfte wie auch die Unternehmen sind stolz auf ihre flachen Hierarchien. Sie erklären sich, dass sie so eine direkte und schnelle Führung zu ihren Mitarbeitenden haben. Nun, das mag zwar sein, aber jede Medaille hat zwei Seiten!

Das Resultat ist, dass sich die Mitarbeitenden «nicht betreut» fühlen. «Der Chef» hat eh nie Zeit», oder «meine «Chefin» sehe ich nur alle zwei Wochen im Teammeeting». Meine These dazu lautet: Die Führungskräfte waren in den letzten drei Jahrzehnten nie so stark gefordert wie in den letzten vier Jahren. Die COVID-Pandemie, Inflation, fehlende Fachkräfte, abbauende Wechselbarrieren und ein verändertes Verhalten gegenüber der Arbeit erschweren die Führungsarbeit erheblich. Und was passiert im Unternehmen? Aufgrund der Organisation werden Funktionsstufen «entsorgt», und wir fragen uns, weshalb auch zunehmend Führungskräfte der hohen Belastung nicht gewachsen sind oder dies nicht mehr wollen.

Literatur und Forschung weisen bei hoch spezialisierten Gebieten eine Führungsspanne von vier bis sechs Mitarbeitenden und von fünf

bis neun Mitarbeitenden bei repetitiven Aufgaben als optimal aus. Persönlich geht es mir nicht darum, unnötige Managementstufen und Funktionen reinzubringen und weitere Kosten zu generieren. Ich fordere Sie auf, einmal Ihre Organisationseinheiten zu durchleuchten und sich diesem Glauben an eine «flache Hierarchie» ehrlich zu stellen. Fragen Sie sich:

- Welche Auswirkung hat es auf mittel- und langfristige Sicht, wenn die Führungskraft mehr als zehn Personen führt?
- Was erwarten die Mitarbeitenden heute bezüglich Aufmerksamkeit, Betreuung und Weiterbildungsmöglichkeiten?
- Welche Belastung erfährt die Führungskraft im Moment und auch in Zukunft?

Wenn wir uns diese Fragen ehrlich und bewusst stellen, werden wir sehen, dass durch die grossen Führungsspannen die Zeit für die Weiterentwicklung der Menschen, Organisationen und Prozesse im Unternehmen fehlt.

Happy Leadership! Ihr Oliver Mattmann

Mattmanns Sicht erscheint in jeder zweiten personalSCHWEIZ-Ausgabe.



Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden geht, nimmt **Dr. Oliver Mattmann** kein Blatt vor den Mund. Sein persönliches Ziel ist es, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so führen, dass diese sie persönlich und freiwillig weiterempfehlen. Wissen allein genügt nicht – ES TUN!