THE TRUSTED ADVISOR

THE TRUSTED ADVISOR ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

TTA 01-2019 | AGILITÄT IN DER FÜHRUNG

- Agile: Wenn die Squad das Sagen hat
- Die Mischung macht's
- Der CEO als „Social Architect"
- In eigener Sache

Agile: Wenn die Squad das Sagen hat

Kernideen und Praxisbeispiele agilen Managements

von Dr. Christian Bühring-Uhle

Agiles Management bzw. „Agile“ hat sich in den letzten Jahren zweifelsohne zu einem Modebegriff entwickelt, auch wenn es kein allgemein akzeptiertes Verständnis davon gibt, was „agile“ eigentlich genau bedeutet. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Software-Entwicklung, wo er oftmals auch gleichgesetzt wird mit „Scrum“, einem ursprünglich aus dem Rugby stammenden Begriff, der ein in kleinen Schritten vorankommendes, immer wieder auch von kleineren Rückschritten unterbrochenes, Voranschreiten bezeichnet. In der Software-Entwicklung besteht „agiles“ Vorgehen darin, eine komplexe Entwicklungsaufgabe in eine Vielzahl von Einzelaufgaben herunterzubrechen und diese Aufgaben parallel arbeitenden, relativ autonom und eigenverantwortlich agierenden kleinen Teams anzuvertrauen, die eine Teilaufgabe „von A bis Z“ bewältigen. Dies Teams werden oft „Squads“ genannt und von einem „Product Owner“ geführt. Statt in einer eng koordinierten und überwachten, klassischen, hierarchischen Struktur den „großen Wurf“ zu versuchen, lässt man den Teams die Freiheit in „Sprints“ vorzugehen, d.h. in schneller Folge Teillösungen auszuprobieren, aus den Erfahrungen zu lernen und neue, verbesserte Teillösungen zu entwickeln. Ebenso wird versucht ein Maximum an Feedback zu erhalten sowie den Blick systematisch auf die Nutzer zu richten.

Quer über die Squads legen sich, wie in einer Matrix, die „Chapters“: hier tauschen sich Kollegen derselben Fachrichtung bspw. über neue fachliche Trends aus. Die Möglichkeit autonom zu handeln stimuliert Handlungsorientierung und Kreativität – und daraus resultieren schnellere und pragmatischere Entscheidungen. Interdependenzen zwischen den Teilprojekten werden in häufigen, kurzen Abstimmungsrunden zwischen den Teams geklärt. Prozesse werden schneller und Komfortzonen aufgehoben (was nicht allen Mitarbeitern auf Anhieb gefällt). Wenn eine Teilaufgabe erledigt ist, wird das Team aufgelöst und die Mitglieder in neue, für die nächste Teilaufgabe spezifisch zusammengesetzte Teams verteilt.

Dieses iterative Vorgehen, das bewusst auf ein durchgeplantes Vorgehen verzichtet und Raum dafür lässt, aus Fehlern und Rückschritten zu lernen, mag auf den ersten Blick ineffizient anmuten. Es hat sich jedoch in gewissen Szenarien durch die höhere Flexibilität als sehr effektiv und am Ende auch effizient erwiesen, da vermieden wird, über längere Zeit und mit hohem Ressourceneinsatz in eine Richtung zu laufen, die sich im Nachhinein als falsch herausstellt. Ein weiterer Vorteil ist das interdisziplinäre Arbeiten, da Entwickler, Designer und Programmierer unmittelbar im Team zusammenarbeiten und das zu lösende Problem von verschiedenen Blickwinkeln angehen. Die erhöhte Autonomie der Teams ermöglicht eine Selbstorganisation sowie die Orientierung an sachlichen anstelle von hierarchischen Gesichtspunkten. Alle lernen voneinander und an der Aufgabe.

Auch fernab der agilen Praktiken in der Software-Entwicklung versuchen Unternehmen unterschiedlichster Größe, Historie und Branche nun auf den Zug aufzuspringen und „agil“ zu werden.

Das gelingt nicht immer, denn den Vorteilen stehen natürlich auch Herausforderungen gegenüber. Neben Verantwortlichkeiten und Organisationsmodellen betrifft das vor allem auch das Thema Führung. Aber wie genau muss sich die Führung ändern – oder auch nicht – wenn ein Unternehmen als „agile" Organisation funktionieren soll?

Agilität erfordert in aller erster Linie (Selbst-) Disziplin, Motivation und Zusammenhalt. In vielen Firmen werden Ideen gemeinsam, kontinuierlich und spontan entwickelt – und auf ewige Meetings und „PowerPoint-Schlachten" verzichtet. Das kann gut funktionieren, aber nur mit einem sehr hohen Maß an Disziplin. Der Zusammenhang mag nun zunächst überraschend wirken: das Mehr an Freiheit und Flexibilität wird „erkauft" (denn es ist bedingt) durch ein Mehr an Disziplin.

Sonst droht das Chaos. Entsprechend muss sich auch die Rolle des Managers ändern, der künftig weniger mit Kontrolle und Delegation arbeiten – und vielmehr eine „transformationale Führungsrolle" einnehmen sollte (oder, in den Worten von Pascal Houdayer, sich als „Social Architect" versteht – siehe nachfolgendes Interview). Diese von Robert Greenleaf begründete Philosophie des „Servant-Leadership" ist durch eine Art Mentoring-Funktion gekennzeichnet: Der Manager als Vorbildfunktion, der Mitarbeiter coacht, Verantwortung übergibt, Selbständigkeit und Weiterentwicklung fördert und, nicht zuletzt, auch den Sinn der Arbeit verdeutlicht.

Natürlich muss im Rahmen von agilen Initiativen oder Transformationen auch zwischen Historien und Stadien eines Unternehmens unterschieden werden. Der schwedische Musik-Streaming-Dienst Spotify ist bspw. ein „agile native", sprich seit Gründung immer schon agil organisiert. Und ein sehr gern zitiertes Erfolgsbeispiel mit inzwischen 4.000 Mitarbeitern, 217 Mio. Nutzern (davon 100 Mio. zahlenden Abonnenten), EUR 5,5 Mrd. Umsatz und EUR 22 Mrd. Börsenwert. Von Anfang an in „Squads" und „Tribes" organisiert und von einem jungen, aber sehr disziplinierten Top-Management orchestriert, hat Spotify den Übergang vom hippen Startup zum börsennotierten Großunternehmen gemeistert, ohne an Beweglichkeit und Effizienz einzubüßen.

Ein Beispiel für ein Unternehmen, welches einst klassisch-hierarchisch organisiert und später eine agile Transformation angestoßen hat, ist Freitag, ein mittelständischer Hersteller von Tragetaschen aus rezyklierten LKW-Planen. Das Züricher Unternehmen, von den Designern Markus und Daniel Freitag 1993 gegründet und noch heute im Besitz der beiden Brüder, hatte sich vom Startup zu einem klassisch organisierten, „stratifizierten" Unternehmen mit über 200 Mitarbeitern in der Zentrale und diversen Produktionsstäten im Ausland entwickelt. Mit dem Wachstum kam die Führungskrise, man wechselte mehrfach den CEO, die Brüder fühlten sich nicht mehr „zu Hause" und beschlossen einen radikalen Wechsel. Mit Hilfe externer Berater wurde eine „Holokratie" etabliert und in einer „Verfassung" dokumentiert. Man schaffte die Position des CEO und dann auch gleich die gesamte Top-Management-Ebene ab. Die Gründer/Inhaber sitzen heute nicht mehr im obersten Stockwerk – die Chefetage wurde abgeschafft – sondern wieder „mittendrin". Doch wie genau organisiert sich das Unternehmen und wie gestaltet sich die Zusammenarbeit? An die Stelle von klassischen Hierarchieebenen und Abteilungsstrukturen traten „Kreise", die sich ohne „Chef" selbst organisieren. Statt einer Marketingabteilung gibt es bspw. einen Kreis „Commercial". Wer im Unternehmen mit Vermarktung zu tun hat, übernimmt eine konkrete Rolle in diesem Kreis, mit klar definierten Projekten und Verantwortlichkeiten. Diese werden nicht von oben vorgegeben, sondern im Kreis, im zweiwöchigen „Governance Meeting" gemeinsam beschlossen und bei Bedarf angepasst. Betrifft ein Thema nur einen Teil des Kreises, wird ein Sub-Kreis gebildet, z.B. für „virales Marketing". Auch dieser agiert autonom, d.h. der Ober-Kreis kann dem Sub-Kreis gegenüber Anregungen formulieren, aber keine Anweisungen geben. Das Tagesgeschäft wird im wöchentlichen „Tactical Meeting" in einem streng definierten und von einem Moderator durchgesetzten Ablauf besprochen. (Nur) wer einen Punkt auf die Agenda gesetzt hat oder durch seine Rolle betroffen ist, nimmt teil. In einer Check-in-Runde berichtet jeder kurz, wo sein Projekt steht, und der Erledigungsgrad wird in einer Checkliste durch den Moderator dokumentiert, der auch hilft Fragen und etwaige Differenzen zu klären. Es dürfen Fragen gestellt werden, aber langwierige Diskussionen sind im Tactical Meeting ausgeschlossen.

Über Kurskorrekturen oder Modifikationen in den Einzelprojekten entscheidet das mit der jeweiligen Rolle betraute Mitglied des Kreises autonom. Handlungsorientierung und Beweglichkeit gehen vor Konsens und Perfektion. Fehler werden in Kauf genommen und autonom korrigiert. Das Tactical Meeting dauert rund eine Stunde, die Ergebnisse werden unmittelbar dokumentiert und allen Betroffenen online zur Verfügung gestellt. Überhaupt ist Transparenz zentral. Alle Mitarbeiter haben Zugang zu praktisch allen Zahlen im Unternehmen. Die Erfahrung scheint dem Recht zu geben – es wird berichtet, dass das autonome Arbeiten zu einem erhöhten Grad an Gewissenhaftigkeit führt. Dieser Zustand kam allerdings nicht über Nacht durch Anordnung der Inhaber, sondern wurde in einem allmählichen Prozess unter Einbindung aller Mitarbeiter im Unternehmen verankert und hat auch noch nicht alle Bereiche erfasst. Insbesondere in der stark fehleranfälligen Produktion befindet man sich noch in einem Übergangsstadium.

Nun könnte man sagen, dass das von Anfang an agile Spotify und das vergleichsweise junge und kleine Unternehmen Freitag, welches schon immer eine eher unkonventionelle Kultur besaß, nicht stellvertretend für alle anderen, v.a. auch größeren Unternehmen stehen können. Und damit die berechtigte Frage: Wie gestaltet sich die Einführung eines agilen Systems in einem „traditionellen Großunternehmen"? Ein vielzitiertes Beispiel für die Transformation eines solchen Unternehmens ist der internationale Versicherungskonzern ING. Hier wurden agile Management-Methoden flächendeckend eingeführt, um das Unternehmen an die Digitalisierung mit ihren wandelnden (und steigenden!) Konsumentenanforderungen und die damit einhergehende permanent steigende Wettbewerbsintensität anzupassen. In einer groß angelegten „Komplett-Transformation" wurden die Teams verkleinert und die Organisation flexibilisiert. Jeder Mitarbeiter musste sich offiziell um eine Aufgabe/Rolle/Stelle in der neuen Organisation bewerben. Rund 30% der Führungskräfte hatten Probleme sich in die neue Struktur einzufinden – und verließen das Unternehmen. Im Rahmen der Transformation wurde das Unternehmen in „Squads" aufgeteilt. Manager waren fortan nicht mehr für bestimmte Organisationseinheiten und die Erreichung vorgegebener Ziele verantwortlich, sondern mussten im Rahmen des neuen agilen Führungsmodells „Squads" motivieren und ihnen helfen sich konsequent auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen auszurichten sowie daraus selbst die übergreifenden Ziele und Prioritäten abzuleiten.

Auch der Pharmakonzern Novartis mit seinen 100.000 Mitarbeitern hat sich agilem Arbeiten verschrieben, um igenverantwortung und Innovation zu fördern und damit die Anpassungsfähigkeit und Leistung zu erhöhen. So hat der neue Konzernchef Vas Narasimhan bei seinem Antritt im Februar 2018 das „Unboss"-Konzept propagiert. Damit sollen aber nicht die Chefs abgeschafft, sondern ein Umdenken eingeleitet werden und das Verhalten der Vorstände, Generaldirektoren (immerhin 360 Personen!) und der 15.000 mittleren Führungskräfte geändert werden. Sie alle werden einer „Unbossed Leadership Experience" unterzogen, mit Trainings, 360° Feedbacks und persönlichem Coaching. 60.000 Mitarbeiter haben ihre Chefs beurteilt und die Wechselbereitschaft vs. Immunität dagegen werden anhand eigens entwickelter Kennzahlen nachgehalten.

Natürlich gibt es auch einige Beispiele, die zeigen, dass der Weg in die Agilität steinig sein kann und nicht immer gelingt. Die lässt sich am Beispiel von Zappos, einem Online-Schuhhändler aus den USA, gut aufzeigen, der sich im Rahmen der agilen Transformation durchaus schwertat. 2013 wurden alle Chefposten abgeschafft mit dem Ziel, dass sich die Mitarbeiter in einem stringenten „bottom-up"-Modell radikal auf den Endkunden fokussieren und sich durch die Bank selbst organisieren sollten. Dies endete jedoch zunächst recht schnell im Chaos, da sich niemand wirklich verantwortlich fühlte, Prozesse ins Stocken gerieten und zudem die Mitarbeiterzufriedenheit im Eiltempo sank. Die tiefgreifende Veränderung einer agilen Organisation war zu abrupt eingeführt worden, die resultierende Erschütterung in den Abläufen wurde unterschätzt. Letztendlich hat sich Zappos erholen können und gilt inzwischen als Pionier und Vorbild für eine Kultur der Konsumenten-„Obsession". Mit der Gründung eines Beratungszweigs begleitet Zappos andere Konsumgüterunternehmen auf dem Weg in die „Holocracy".

Agiles Arbeiten passt nicht zu jedem Unternehmen bzw. zu jeder Unternehmensfunktion, aber in Zeiten sich permanent beschleunigenden Wandels kommt kein Unternehmen daran vorbei sich damit auseinander zu setzen. Wo agiles Arbeiten Sinn macht und was man bei der Einführung beachten soll, beleuchtet Felix Waldeier in unserem zweiten Artikel. Eine sehr persönliche Perspektive zu agilen Management-Techniken erfahren wir in dem sich anschließenden Interview mit Pascal Houdayer, der innovative Führungspraktiken in ganz unterschiedlichen Unternehmen vorangetrieben hat.

Die Mischung macht's

Warum „Agile" nicht immer gut und „Hierarchie" nicht immer schlecht ist

von Felix B. Waldeier

„Agile" bzw. eine agile Transformation kann zu großem Erfolg aber auch Misserfolg und Chaos führen, wie verschiedene Praxisbeispiele im vorhergehenden Artikel („Agile: Wenn die Squad das Sagen hat") von Dr. Christian Bühring-Uhle zeigen. Es wird daher die wenigsten überraschen, dass „Agile" kein Allheilmittel ist. Gleichzeitig sollte man sich den neuen Ideen und Ansätzen gegenüber nicht gänzlich verschließen oder diese gar ignorieren. Aber warum?

Wir meinen, für bestimmte Aufgabenstellungen führt an agilen Management-Methoden kein Weg vorbei. Der Schlüssel liegt dabei in der Bedeutung und der daraus resultierenden, adäquaten Behandlung von Fehlern. Es gibt Aufgaben, insbesondere beim (Er-) Finden und Entdecken von neuen Lösungen, also überall dort wo es auf Kreativität und Innovation ankommt, wo Fehler eine wichtige Erkenntnisquelle sind. In solchen Aufgaben und Themen kommt man schlicht nicht voran, wenn man nichts Neues ausprobiert, dabei Fehler riskiert und aus Fehlern und Rückschlägen systematisch lernt. Hier ist der iterative „trial and error"-Ansatz agiler Techniken nicht nur hilfreich, sondern notwendig.

Es gibt aber auch Organisationen, deren Sinn und oberstes Ziel die Fehlervermeidung ist, bspw. Flugleitsysteme, Reaktorsicherheit, Technische Überwachungsvereine. Und in jedem Unternehmen gibt es Funktionen, bei denen Fehler einfach nur schädlich sind. Dort muss dementsprechend das Handeln – und das Management! – darauf ausgerichtet sein, Fehler zu eliminieren oder mindestens zu minimieren (bspw. in Funktionen wie Buchhaltung, Arbeitssicherheit, Produktsicherheit, Compliance). Selbst in der IT gibt es diesen Unterschied, denn innovative Software-Entwicklung folgt anderen Gesetzmäßigkeiten als der an der Einhaltung von Service-Leveln gemessene Betrieb einer IT-Infrastruktur. Die letztgenannte Art von Aufgaben, bei der es um die Vermeidung / Minimierung von Fehlern geht, erfordert ein hohes Maß an Überwachung und „linearen" Management-Strukturen und eignet sich einfach nicht für „trial and error" (was nicht heißt, dass man aus Fehlern, wenn sie denn geschehen, nicht lernen soll).

Wir glauben daher, dass in den allermeisten Organisationen, agile und herkömmliche Management-Prozesse und Strukturen nebeneinander existieren müssen. Die ständig zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit, der praktisch alle Unternehmen ausgesetzt sind, bringt es allerdings mit sich, dass „Agile" immer wichtiger wird und sich praktisch kein Unternehmen erlauben kann, agile Techniken nicht zu erlernen. Wer Veränderungen nicht selbst vorantreibt, wird Getriebener der Veränderungen.

Die Herausforderung ist daher, die beiden Systeme, Führungsmethoden aber auch Kulturen „unter einen Hut" zu bekommen. Die wenigsten Unternehmen sind „agile natives" wie Spotify – oder so überschaubar und durch den Spirit unkonventioneller Gründer geprägt wie Freitag (siehe auch unser voriger Artikel).

Für die meisten heißt es daher, einen neuen Modus Operandi zu etablieren. Da der Großteil der Unternehmen nach wie vor in Hierarchien organisiert ist, wird ein Wandel hin zu „Agile“ nicht funktionieren, in dem man einfach der bestehenden Organisation die „neuen Arbeitsweisen“ aufoktroyiert.

Vielmehr gilt es drei wichtige Punkte zu beachten:

1. Agile muss vorgelebt werden. Nur wenn das Top Management sich „Agile“ auf die Fahnen schreibt und ganz offen für diesen Wandel wirbt, kann es funktionieren.
2. Die Mitarbeiter müssen involviert werden. Nur wenn diese von den Vorzügen der Flexibilität und Kundenorientierung überzeugt sind und sich ihre agilen Arbeitsmethoden selbst aussuchen, werden sie voll und ganz dahinterstehen und „Agile“ leben.
3. Es braucht Zeit… unter anderem auch, weil „Agile“ die Unternehmenskultur – in vielen Fällen radikal – verändert. Man darf nicht nur die Ergebnisse des agilen Arbeitens sehen und messen, sondern muss auch die Art der Zusammenarbeit, Werte, Prinzipien und Stimmungen reflektieren, um bspw. eine Frustration des Teams zu vermeiden.

Die Unternehmensführung muss sich daher fragen: Wo ist es richtig und wichtig „agile“ zu sein und zu arbeiten? Und wo will/sollte man das bewusst nicht sein? Diese Unterscheidung und damit verbunden die Fähigkeit sowohl konventionell als auch agil zu agieren, muss das Top-Management vorleben. Es muss vorangehen und die Art des Arbeitens um agile Techniken erweitern. Das ist zweifelsohne und aus zweierlei Gründen eine Herausforderung: Zum einen wird es häufig nicht ein agiles Arbeiten gewesen sein, welches diese Personen in ihre Führungspositionen brachte – und zum anderen haben viele Vorstände nach 20 Jahren „Hierarchie“ nicht den Mut in ein Modell zu wechseln, in dem sie weniger Kontrolle haben, in dem Macht und Einfluss schwinden, in dem sie ihren Kollegen und Mitarbeitern mehr Verantwortung und Freiräume geben müssen – und in dem sie im Gegenzug selbst stärker unter Beobachtung von unten stehen. Doch soll „Agile“ funktionieren, müssen Unternehmensführer bereit sein eingefahrene Wege zu verlassen und eingeübte Verhaltensweisen zu „verlernen“, offen für Feedback sein, ein höheres Maß an Vertrauen entwickeln und akzeptieren, dass nicht alles vorhersehbar/planbar ist. Ebenso muss die Zusammenarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern gestärkt, Entscheidungsbefugnisse an Mitarbeiter abgegeben und die eigenen Belange (oder die des eigenen Unternehmensbereichs) ganz klar hinter die der Gesamtorganisation gestellt werden. Nur wenn die gesamte Organisation sieht, dass die Unternehmensführung mit konkreten Aktionen vorausgeht, kann sich „Agile“ durchsetzen. Diszipliniertes, eigenverantwortliches Arbeiten nimmt hierdurch an Bedeutung zu – und muss auf allen Ebenen der Organisation gestärkt und kontinuierlich gelernt werden. Hinzu kommt die Notwendigkeit für ein hohes Maß an Klarheit in den Strukturen und Prozessen sowie der Koordination.

Natürlich kann man im Rahmen einer „Agile Transformation“ auch in Fallen tappen und insbesondere das Thema Disziplin kann zum Stolperstein werden. Wenn man nicht mehr kontrolliert wird, sich selbst organisieren muss, sich selbst Feedback geben muss etc., benötigt man mehr Disziplin. Es erfordert außerdem ein höheres Maß an Motivation und Initiative. Mit Personen, die nur richtig gute „Abarbeiter“ sind, aber immer einen Trommler brauchen, der den Takt vorgibt, Aufgaben zuweist und kontrolliert, wird agiles Arbeiten schwierig bis unmöglich. Insofern ist bei agilen Initiativen auch auf den konkreten Zusammenhang zu achten, was nicht nur unterschiedliche, mit Unternehmensfunktionen verbundene Teilkulturen betrifft, sondern auch die Geografie: Agiles, selbstbestimmtes Arbeiten wird Mitarbeitern in einem Land, in welchem individuelle Eigenarten und Freiheiten einen großen Stellenwert haben, leichter fallen als Menschen aus traditionell kollektiver und hierarchischer aufgestellten Gesellschaften.

Eine zentrale Frage in agilen Strukturen betrifft auch die Rolle und die Wichtigkeit des Top-Managements. Oder, noch konkreter: Wenn sich Mitarbeiter in Teams organisieren und mit erweiterten Freiheiten selbständiger

arbeiten, benötigt man dann überhaupt noch einen Vorstand bzw. ein „C-Level"? Wir meinen, ja – nicht nur aufgrund verschiedener Fallbeispiele, in denen die Abschaffung des Vorstands zu großen Komplikationen führte. Wie oben ausgeführt, wird es auch in Zukunft in praktisch jedem Unternehmen noch hierarchische, von Top-Down-Kontrolle geprägte Funktionen geben – und geben müssen. Und insbesondere die Gesamtperspektive schließt eine komplett agile Organisations- und Arbeitsform für die meisten Unternehmen aus. Dies bedeutet im Umkehrschluss: Am Ende muss es jemanden (ein Individuum oder ein kleines Team von Individuen) geben, der den Inhabern und den sonstigen Stakeholdern (u.a. Arbeitnehmer, Geschäftspartner, Gesamtgesellschaft) eines Unternehmens gegenüber für das Ganze individuell und persönlich „geradesteht". Diese Verantwortung für das Ganze kann nicht aufgelöst und in eine Kollektivverantwortung aller – oder einer Gemeinschaft von Teamleadern – überführt werden. Mindestens in einem nicht ganz kleinen Unternehmen ist das Einnehmen einer Gesamtperspektive und einer Gesamtverantwortung ein „Full-Time-Job" und entsprechend muss es ein Individuum (oder ein kleines Team) geben, das diese Verantwortung übernimmt. Und letztendlich muss auch die oberste Führungsriege, das C-Level eines Unternehmens, zumindest zu einem gewissen Grad, geführt werden: zwar mag jeder Vorstand seinen eigenen Verantwortungsbereich haben, aber eine Person, selbst wenn sie sich als Teamplayer und „Servant Leader" versteht (siehe nachfolgendes Interview mit Pascal Houdayer) muss am Ende für dieses Team die Verantwortung tragen und „den Kopf hinhalten".

Der CEO als „Social Architect“

Ein Interview mit Pascal Houdayer, Geschäftsführer von NAOS

von Carolyn Lutz und Nick Harris

Pascal Houdayer begann seine Karriere bei Procter & Gamble und übernahm im Laufe von 18 Jahren zunehmend größere Marketing- und Managementpositionen. 2011 wechselte er zu Henkel und war über sechs Jahre, zuletzt als EVP Beauty Care & Mitglied des Executive Committee, für die Gruppe tätig. Seit 2018 ist er CEO von NAOS, einem weltweit tätigen Familienunternehmen, das von Jean-Noël Thorel gegründet wurde und unter den Marken Bioderma, Institut Esthederm und Etat Pur hochinnovative Haut- und Körperpflegeprodukte entwickelt.

AvS – International Trusted Advisors: Herr Houdayer, Sie haben für drei sehr unterschiedliche Unternehmen gearbeitet – das US-notierte, multinationale Konsumgüterunternehmen P&G, das etablierte deutsche Familienunternehmen Henkel und nun das französischen Unternehmen NAOS, welches sich in der ersten Generation befindet. Wie würden Sie die Unterschiede im Hinblick auf den Führungsstil in diesen Unternehmen charakterisieren?

Pascal Houdayer: P&G ist sehr strukturiert, legt Wert auf IQ, und Innovation erfolgt aufgrund der hohen Konsumentenorientierung „bottom-up“. Henkel ist ein Familienunternehmen, ebenfalls sehr strukturiert; es gibt eine klare Delegation von Kompetenzen und strategische Planung erfolgt eher „top-down“. NAOS wiederum ist sehr unternehmerisch und die Organisation gibt dem Einzelnen viel Freiheit zur persönlichen Entfaltung. Die Art und Weise, wie wir Themen und Aufgaben angehen, ist wichtiger als das, was wir tun. Und: Entscheidungen, die wir treffen, werden sowohl mit dem Kopf als auch mit dem Herzen getroffen.

Etablierte Marken verlieren sukzessiv Anteile an wendigere Start-ups. Ist die Größe einer Gruppe, wie bspw. P&G, ein Nachteil bzw. ein Hindernis für Wachstum und Innovation?

Größe hat immer noch einige Vorteile: Man kann mehr in Innovation investieren, es erleichtert die globale Ausweitung der Geschäftstätigkeit und man kann in größerem Umfang Variationen finden und ausprobieren. Gleichzeitig birgt Größe auch Gefahr und klare Nachteile, u.a. in Bezug auf Agilität und Geschwindigkeit, wie wir heute am Beispiel vieler kleinerer und wendiger, digitaler Geschäftsmodelle sehen, in denen deutlich schneller entschieden und gehandelt wird. Schnellere Entscheidungsprozesse fußen auf der Grundlage, dass es in diesen Unternehmen nicht nötig ist, zunächst in der Befehlskette nach oben zu navigieren, bspw. von der lokalen zur regionalen Ebene und weiter zur Konzernzentrale – und dann wieder zurück nach unten. Ich habe erlebt, dass das P&L-Management in großen Unternehmen sehr komplex sein kann und die Gefahr besteht im Rahmen von Matrixstrukturen den eigenen Zugriff zu verlieren.

Wie hat sich Ihr eigener Führungsstil entwickelt? Was war die größte Veränderung, die Sie vornehmen mussten, und wodurch wurde diese ausgelöst?

Die größte Veränderung in meinem Führungsstil war der Wechsel von IQ zu EQ – und dann von EQ zu AQ. Zunächst lag mein Schwerpunkt klar auf IQ, da die P&G-Schule Wert auf die Förderung von analytischem und strategischem Denken legt. In einem ersten Entwicklungsschritt habe ich dann sukzessive auch EQ (Emotionale Intelligenz) in meine Führungsstilistik einfließen lassen, in dem ich stärker auf Emotionen und Empathie setzte, die notwendig sind, um größere Teams zu leiten. Später stellte ich jedoch fest, dass in der heutigen „VU-CA-Welt" („Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous") IQ und EQ allein nicht mehr ausreichen. Vielmehr benötigt man nun einen hohen AQ („Adaptability Quotient"): dieser bemisst die Fähigkeit des ständigen Lernens, der Aufnahme von Signalen von Verbrauchern, Händlern sowie neuen Erkenntnissen und aktuellen Trends – und wie gut es einem gelingt sich diesen anzupassen. Wie wichtig der AQ ist, merkte ich zum ersten Mal anlässlich einer Reise nach Palo Alto und meinem Besuch bei verschiedenen Start-Ups. Es waren nicht immer die klügsten Unternehmer, die am erfolgreichsten waren, sondern diejenigen, die sich erfolgreich anpassen konnten und schnell waren. Die Welt ist mittlerweile ein Dorf, neue Ideen kommen von überall her und somit gibt es auch nicht nur das eine Erfolgsrezept. Wir müssen daher unseren Horizont für lebenslanges Lernen öffnen und versuchen zu antizipieren, was als nächstes kommt.

„Agile Leadership" kann für verschiedene Menschen unterschiedliche Dinge bedeuten. Was bedeutet der Begriff für Sie?

Für mich bedeutet „Agile Leadership", keine mentalen Muster oder vorgefasste Ideen zu haben, wie etwas sein sollte. Eine agile und offene Sichtweise der Dinge zu haben; zu erkennen, was man nicht weiß; akzeptieren, dass man ständig lernen und sich an Veränderungen anpassen muss – oder diese im Idealfall sogar selbst leiten!

Welche Rolle sollte der CEO im Hinblick auf „Agile Leadership" spielen? Muss der CEO weiterhin als Anführer fungieren oder eher „loslassen" und Verantwortung übertragen?

Der CEO muss ein Vorbild sein und Agilität in der Praxis zeigen – nicht nur in der Sprache. Die Rolle eines CEO ist nicht mehr die eines typischen „Chefs": Ich verstehe mich vielmehr als „Social Architect", der sich auf die Pflege der Kultur, der Umwelt, der Menschen und der Organisationsgestaltung konzentriert, damit wir gemeinsam die Zukunft des Unternehmens gestalten können. Dies unterscheidet sich sehr vom traditionellen CEO, der sich hauptsächlich auf den nächsten Monatsumsatz, die Finanzen, die Überprüfung vergangener Ergebnisse, die Planung, den 90-Tage-Zyklus etc. fokussiert. Ich bin fest davon überzeugt, dass der moderne CEO mit allen Mitarbeitern, allen Märkten und allen Funktionen in Kontakt stehen muss und dabei tief involviert in alle Themen sein muss, die er verantwortet. Ich verbringe bspw. viel Zeit mit Dermatologen, anderen Ärzten und Apothekern, mit denen ich darüber diskutiere, wie sie die Entwicklung des Gesundheitswesens sehen. Und natürlich mit den Verbrauchern, um zu versuchen deren Entscheidungsprozesse zu verstehen, um somit die zukünftige Entwicklung vom Produkt über die Dienstleistung bis zur Erfahrung hin abzudecken. Ich bin fest davon überzeugt, dass man als CEO mehr Zeit in den Wohnungen der Verbraucher als in den Konferenzräumen der Zentrale verbringen sollte.

Kann „Agile Leadership" in globalen Konzernen, die über eine bestimmte Größe hinausgehen, wirklich Anwendung finden? Was bedeutet das für die Unternehmensstruktur?

Ich glaube schon. NAOS ist in 100 Ländern tätig und 75% unseres Umsatzes erwirtschaften wir außerhalb unseres Heimatlandes Frankreich. Die Größe hat sicherlich einen Einfluss, aber die Prinzipien sind die gleichen. Selbst in großen, multinationalen Konzernen, waren die inspirierendsten Unternehmensführer diejenigen,

die viel reisten, Menschen trafen und in Kontakt traten – und hierüber die richtigen Entscheidungen getroffen haben. Das hängt auch sehr stark mit der Unternehmensstruktur zusammen. Wir bei NAOS glauben nicht an Hierarchie. Die von uns entworfene Organisation ist flach – und das Organigramm unseres Führungsteams sieht fast so aus wie eine Blume mit überlappenden Blütenblättern. Die Schnelligkeit unserer Entscheidungen ergibt sich aus genau diesen Überschneidungen und der nahtlosen Arbeitsweise.

Gibt es bestimmte Vorteile, die Familienunternehmen automatisch gegenüber anderen Unternehmenstypen in Bezug auf „Agile Leadership" haben?

Familienunternehmen haben in dieser Hinsicht einige Vorteile, insbesondere in einer langfristigen Betrachtung. So z.B. die Vorstellung, dass sie für die kommenden Generationen existieren, dass es wichtiger ist hart an der richtigen Lösung zu arbeiten als sich in einfache Auswege zu flüchten. Sie verfolgen einen ganz anderen Ansatz im Vergleich zu nicht-familiengeführten Unternehmen, die oftmals nur auf das nächste Quartal oder den TSR (Total Shareholder Return) schauen. Ein zweiter, wichtiger Punkt ist, dass Familienunternehmen eine große Anziehungskraft auf Top-Talente haben können. Führungskräfte finden dort oftmals besser den Sinn ihrer Arbeit, sehen in ihrer Rolle einen Zweck und erkennen, wie sie ihre Handschrift auch für die Zukunft hinterlassen können.

Welche Auswirkungen hat „Agile Leadership" auf die Gewinnung und Entwicklung von Talenten?

Es gibt drastische Unterschiede in der Art und Weise, wie wir Talente auswählen. In der Vergangenheit erfolgte dies auf sehr funktionale Weise: Unternehmen fokussierten sich hauptsächlich auf analytisches Denken, Kreativität und Zusammenarbeit. Heute suchen wir bei NAOS nach einem Gleichgewicht zwischen funktionaler Expertise und der Fähigkeit von Talenten, den Dingen, die sie tun, einen Sinn zu geben. Wir wollen Menschen, die ein „heiliges Feuer" in sich tragen. Und gleichermaßen, wie ich bereits sagte, suchen Talente selbst nach Bedeutung in dem, was sie tun. Aus diesem Grund kommen die Menschen zu NAOS, denn wir ebnen ihnen mehr Freiraum, ermöglichen schnellere Entscheidungsfindung und erlauben ihnen Leistung und Zweck zu verbinden. Wir nennen es unsere „raison d'être".

NAOS beschreibt sich selbst als „ein zweckorientiertes Unternehmen mit einer Mission, inspiriert von dem Anspruch einer humanistischen Utopie". Diese Ausdrucksweise ist sehr distinktiv und klingt eher nach dem Leitbild einer NGO als nach einem Unternehmen! Wie bringt NAOS Humanismus und Idealismus mit der kommerziellen Realität in Einklang?

Das utopische Credo stammt von unserem Gründer, Jean-Noël Thorel. NAOS ist nicht nur ein Unternehmen, sondern eine Bewegung. Unternehmen haben heutzutage die Macht, die Gesellschaft zum Besseren zu verändern – etwas, was selbst für Regierungen schwierig geworden ist. Ein Beispiel: Wir bei NAOS sehen die Haut als ein Ökosystem, das in einem menschlichen Ökosystem lebt, welches selbst wiederum in einem planetarischen Ökosystem lebt. Wir fokussieren uns auf die menschliche Pflege und Gesundheit und haben erkannt, dass es auf einem kranken Planeten keine gesunden Menschen geben kann. Wir stellen diesen Status Quo durch die Ökobiologie in Frage, um von „Skin Care" über „Health Care" zu „Human Care" zu gelangen. Den faktischen Beweis für unsere Vorgehensweise lieferte im vergangenen Jahr Jean-Noël Thorel, der einen unglaublichen Glaubensakt vollbrachte und 100% seiner Unternehmensanteile an eine gemeinnützige Aktionärsstiftung spendete. So etwas ist in Frankreich schon ziemlich visionär.

Mussten Sie in der Abwägung von Werten und Verkaufszahlen schwierige Entscheidungen treffen?

Ja, beispielsweise in der Produktkategorie „Sonne". Es gibt viele Inhaltsstoffe, die in Sonnenschutzprodukten zugelassen sind, die viele unserer Wettbewerber auch verwenden und die auch unsere Umsätze hätten

steigern können. Einige dieser Inhaltsstoffe dringen jedoch in die Haut und das Ökosystem des Körpers ein, so dass wir beschlossen haben, sie nicht zu verwenden und entsprechende Produkte vom Markt zu nehmen. So ist Esthederm die einzige Marke, deren Sonnenschutzprodukte keinen LSF (Lichtschutzfaktor) aufweisen, weil wir glauben, dass Licht die Quelle des Lebens ist und wir harmonisch mit ihr leben sollten. Wir verfolgen eine andere Philosophie als die große Schönheitsindustrie und sehen unsere „raison d'être" als einen Kampf gegen das, was wir nicht akzeptieren – nicht als einen Kampf gegen die Konkurrenz.

NAOS ist stolz darauf, dass das Unternehmen seit 40 Jahren bahnbrechende Innovationen auf den Markt bringt und mehr als 60 Patente angemeldet hat. Wie gelingt es einem Unternehmen eine echte (und nachhaltige) Innovationskultur schaffen?

Innovation liegt in der DNA unseres Gründers und unseres Unternehmens. Unsere Mitarbeiter wollen etwas bewegen und den Status Quo von Produkten, Dienstleistungen oder Erfahrungen hinterfragen. Und auch extern gehen wir Partnerschaften mit genau den Menschen ein, die an diesen „vierten Weg des Handelns" glauben.

Seitdem Sie CEO von NAOS geworden sind, welche Führungsbotschaften haben Sie dem Führungsteam vermittelt und was haben Sie von ihnen gelernt?

Ich habe viel von den Menschen bei NAOS gelernt. Sie haben meine Software neu verdrahtet und damit eine andere Bedeutung bewiesen: Das Ziel ist es nicht, mehr zu verkaufen, sondern das Leben zu verbessern! Ihnen gegenüber habe ich versucht, das Konzept des „servant leadership" und der „Führung als Sozialarchitektur" zu teilen und vorzuleben.

Eine abschließende Frage: Wenn Sie in der Zeit zurückgehen und Ihrem jüngeren, 21-jährigen Selbst einen Führungsratschlag geben könnten, wie würde dieser lauten? Und was wissen Sie heute, von dem Sie sich wünschen, Sie hätten es damals bereits gewusst?

Das Geheimnis des Glücks besteht darin, ständig zu lernen und Dinge wie ein Schwamm aufzunehmen.
Ich muss gestehen, dass ich dies bei NAOS nun wesentlich stärker tue – und mich freue dies fortzusetzen.

Herr Houdayer, wir bedanken uns für diese Einblicke!

In eigener Sache

Neuigkeiten aus dem Umfeld von AvS – International Trusted Advisors

Die vergangenen Monate waren nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen innerhalb unserer Firma, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

Neue Berater in Deutschland

Zum Juni 2019 verstärkt Philipp Fleischmann das deutsche Berater-Team von AvS – International Trusted Advisors. Philipp Fleischmann hat seine Karriere als Journalist bei Tageszeitungen (u.a. DIE WELT, Handelsblatt) und TV-Sendern (ZDF, n-tv) begonnen, bevor er viele Jahre Managementpositionen in der Verlagsbranche bekleidete, zuletzt als Geschäftsführer für die internationalen Aktivitäten der Handelsblatt Media Group. Umfangreiche Executive Search Erfahrung hat er an den Berliner Standorten von zwei international aktiven Beratungsunternehmen, darunter viele Jahre bei Egon Zehnder, gesammelt. Bei AvS – International Trusted Advisors wird Philipp Fleischmann u.a. Inhaber von Medienhäusern und Konsumgüterunternehmen, wie auch junge Start-up-Unternehmen beraten. Weitere Informationen finden Sie hier.

Zum Jahresbeginn ist Christian Bühring-Uhle schwerpunktmäßig nach Europa zurückgekehrt und berät nun aus Frankfurt heraus Unternehmer, Investoren und Familienunternehmen bei der Evaluierung und Rekrutierung in der Unternehmensführung, bei anspruchsvollen Nachfolgen sowie bei anderen Fragen im Bereich Family Governance.

Neuigkeiten aus unserer Lateinamerika-Praxis

Christian Bühring-Uhle, der weiterhin die Entwicklung unserer Lateinamerika-Praxis verantwortet, nahm im März dieses Jahres als Redner der „Catedra Europa Conference“ der Universität von Barranquilla in Kolumbien teil und referierte u.a. über die jüngsten Entwicklungen und die strategische Ausrichtung des Hafens seiner Heimatstadt Hamburg.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:
www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten,
so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com

AvS International Trusted Advisors

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com