



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Eine Studie unter Banken, Versicherungen sowie
Telekommunikations- und Energieunternehmen

Lünendonk®-Studie 2021



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3	HERAUSFORDERUNGEN DER AGILEN TRANSFORMATION	47
STUDIENDESIGN	5	BEGLEITUNG DER AGILEN TRANSFORMATION DURCH EXTERNE PARTNER	56
AUSGANGSLAGE UND ZIELE	7	FAZIT UND ZUSAMMENFASSUNG	60
STATUS QUO VON AGILITÄT IN UNTERNEHMEN HEUTE	19	UNTERNEHMENSPROFILE	63
ERFAHRUNGEN MIT AGILER ZUSAMMENARBEIT	27		
ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN	35		



Vorwort



Jonas Lünendonk

Sprecher des Beirats
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Thomas Müller

Gründer und Geschäftsführer
consistency GmbH & Co. KG

Liebe Leserin, lieber Leser,

mehr denn je müssen Unternehmen heute flexibel, schnell, kundenorientiert und wenig bürokratisch sein. Geschwindigkeit ist in der digitalen Revolution der Schlüssel, um durch Kundennähe exzellente (digitale) Produkte und Services anbieten zu können. Die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich dabei durch eine flexible Vernetzung innerhalb der Organisationen besser zur Geltung bringen.

Traditionelle Unternehmen streben nach stabilen Prozessen, hierarchischen Abläufen und einer Zentralisierung der Verantwortung. Ein Modell, das sich in der Vergangenheit bewährt hat, allerdings heute oftmals Schwächen zeigt, da vielfach die Geschwindigkeit leidet. In agilen Organisationen wird hingegen die Verantwortung an dezentrale Teams delegiert, um die Eigenverantwortung und das Bewusstsein für das Ergebnis bei Mitarbeitern oder Team zu belassen. Dabei wird die Stabilität aber nicht der Geschwindigkeit geopfert, sondern durch klare Rahmenbedingungen beibehalten.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung wollten wir erfahren, wo Unternehmen heute stehen, die bereits stark von Veränderungen im B2C-Geschäft sowie den Wettbewerbsdruck durch Online-Plattformen betroffen sind. Daher haben wir Energie- und Telekommunikationsunternehmen sowie Banken und Versicherungen die folgenden Fragen gestellt:

- Welche Ziele möchten Sie durch agiles Arbeiten erreichen?
- Welchen Status quo besitzt agiles Arbeiten bereits?
- Welche Erfahrungen wurden schon in agilen Projekten gesammelt?
- Welchen Herausforderungen begegnen Sie?

Ziel der Studie war es, ein aktuelles Bild über den Verbreitungsgrad agiler Arbeitsweisen zu geben und aufzuzeigen, in welchen Bereichen noch Entwicklungspotenzial besteht.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie „Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!“ wurde in Zusammenarbeit mit dem Managementberatungsunternehmen Consistency erstellt. Wir bedanken uns für die gute Zusammenarbeit und die fachliche Unterstützung.

Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, wünschen wir nun eine interessante und vor allem nützliche Lektüre!

Freundlichen Grüße

Jonas Lünendonk und Thomas Müller





Studiendesign

INFORMATIONEN ZU DEN BEFRAGTEN PERSONEN UND UNTERNEHMEN

Für diese Studie wurden im Zeitraum Juli 2020 bis November 2020 insgesamt 117 Personen telefonisch interviewt. Dabei wurden Banken, Versicherungen, Energie- und Telekommunikationsunternehmen sowie Unternehmen aus dem Bereich Personenbeförderung und Handel befragt, die mindestens eine Mitarbeiterzahl von 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufwiesen. Hierbei wurde auf eine ausgewogene Verteilung der Befragten auf die einzelnen Branchen geachtet. Durchschnittlich verfügten die Befragten über eine Berufserfahrung von rund 19 Jahren und waren im Schnitt bereits 11 Jahre im aktuellen Unternehmen tätig. Darüber hinaus wurde auf eine ausgewogene Aufteilung von Management-Verantwortlichen (Top, oberes, mittleres Management) und Teamleitern, Projektleitern und Projektmitarbeitern geachtet, um ggf. einzelne Fragen im Hinblick auf die hierarchische Position der Teilnehmer auswerten zu können.



Insgesamt wurden 117 Personen aus Banken, Versicherungen, Energie- und Telekommunikations- und Handelsunternehmen mit jeweils mehr als 2.500 Mitarbeitern befragt.

SAMPLE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN FÜR DIESE STUDIE

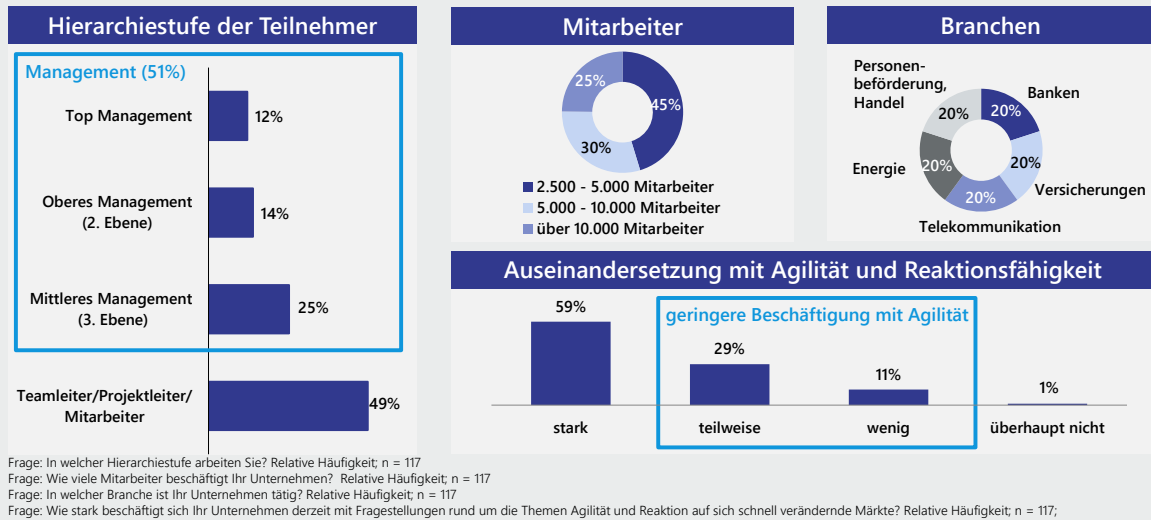


Abb. 1: Hierarchiestufen, Unternehmensgröße und Branchen der Studienteilnehmer

Im Hinblick auf die Abteilungszugehörigkeit der Studienteilnehmer wurde ebenfalls auf eine breite Streuung geachtet, um ein umfassendes Gesamtbild zu erhalten. So wurden Personen aus Human Resources, Finanzen, Marketing, Vertrieb, IT, Kundenservice sowie Strategieentwicklung und Innovationsmanagement befragt. Voraussetzung für die Teilnahme war, dass der oder die Befragte bereits Erfahrung in agilen Projekten oder agilen Organisationen gesammelt hatte, da eine Beantwortung ansonsten nicht möglich gewesen wäre.

PRETEST DES FRAGEBOGENS

Der Fragebogen wurde gemeinsam mit dem Managementberatungsunternehmen Consistency entworfen, in zehn Telefongesprächen getestet und anschließend modifiziert. Auf Basis dieses modifizierten Fragebogens fanden anschließend die Gespräche statt. Dabei handelte es sich überwiegend um Meinungsfragen, die die Befragten mit Blick auf ihre Abteilung oder Business Unit sowie ggf. das Gesamtunternehmen beantworten sollten.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!



Ausgangslage und Ziele

WARUM BESCHÄFTIGEN SICH UNTERNEHMEN MIT AGILITÄT?

Die Umweltbedingungen für Unternehmen verändern sich in einer nie dagewesenen Geschwindigkeit. Bereits die 2010er Jahre waren geprägt durch die im Jahr 2008 beginnende Finanzkrise, das rasante Wachstum der Plattformanbieter (E-Marktplätze, E-Communities) und deren Ökosysteme, den allgemeinen Wertewandel in der Gesellschaft (Generation Y, Millennials) sowie die zunehmende Durchdringung aller Lebens- und Arbeitsbereiche durch digitale Technologien und die dadurch ausgelöste „Digitale Revolution“. Auch die 2020er Jahre starten mit einer Krise. Hervorgerufen durch die Corona-Pandemie und die Zunahme der Arbeit im Homeoffice haben der Veränderungsdruck und das Erodieren vermeintlich sicherer Kundenbeziehungen und Geschäftsmodelle weiter an Fahrt gewonnen. Volatilität und Unsicherheit wurden uns im Jahr 2020 nochmals deutlich vor Augen geführt – und es wird nicht das letzte Mal gewesen sein. Was bedeuten diese Entwicklungen für die Zukunft von Unternehmen, und wie sind sie darauf vorbereitet?

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT IST DER SCHLÜSSEL

Zunächst einmal sollten Unternehmen ihre Anpassungsfähigkeit und Flexibilität deutlich steigern. Vorgehensweisen und Organisationsmodelle, die im 20. Jahrhundert durchaus ihren Zweck erfüllt haben, stoßen



Unternehmen müssen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit weiter erhöhen, um mit den schnellen Veränderungen in den 2020er Jahren Schritt halten zu können.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

heute vielfach an ihre Grenzen. Technologie allgemein und IT im Speziellen gelten hier als zentrale Faktoren für eine flexible und effiziente Wertschöpfung. Deren sinnvoller und richtiger Einsatz wird jedoch maßgeblich durch die Menschen bestimmt, die diese entwickeln, mit diesen täglich arbeiten oder sie anderen zur Verfügung stellen.

Der Haken bei der hohen Bedeutung von Technologie ist jedoch, dass durch die zunehmende Spezialisierung von Aufgaben- und Berufsprofilen in unserer modernen Dienstleistungsgesellschaft die Komplexität stark zunimmt. Hinzu kommt, dass punktuelle Optimierungen, beispielsweise innerhalb einer Abteilung oder eines Fachbereichs, nicht den angedachten Wert erzeugen. Vielmehr sollten Optimierungen über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg gestaltet werden – im Sinne eines optimalen Kundenerlebnisses. Dies schafft jedoch zusätzliche Komplexität, die sich mit altbewährten Organisations- und tradierten Vorgehensmodellen nicht mehr beherrschen lässt. Dabei deuten die Gespräche für dieses Studie darauf hin, dass es gerade etablierte Unternehmen sind, die Probleme bei der digitalen Transformation haben, da teils jahrzehntelang praktizierte Arbeitsweisen über Bord geworfen werden müssen. Diesen kulturellen Wandel hin zu flexibleren Strukturen zu meistern, ist oftmals langwierig und mühsam.

DER KUNDE IM MITTELPUNKT

In heutigen Projekten gelten die Kundenbedürfnisse oder die Kundenerwartungen als zentrale Orientierungspunkte. Um ihn herum werden mithilfe von Fachexperten, Produktmanagern, Datenexperten und Softwareprogrammierern Produkte, Services und Prozesse entwickelt, die Kunden begeistern und langfristig binden. Das setzt beispielsweise eine attraktive Kundenschnittstelle (z. B. Webportale, Apps) voraus und eine möglichst hohe Automatisierung der Folgeprozessen (End-to-End). Dadurch lassen sich die Erwartungen der Kunden im Hinblick auf Geschwindigkeit, Verfügbarkeit und Transparenz erfüllen. Denn die Macht des Kunden ist seit den 2010er Jahren rasant gewachsen. Zudem drängen neue digitale Wettbewerber in den Markt und durch die „Amazonisierung“ der Kunden ist der Wunsch nach schneller Reaktionsfähigkeit und perfektem Service rund um die Uhr zur Norm geworden.



Optimierungen der Zusammenarbeit über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg für ein optimales Kundenerlebnis



Kundenbedürfnisse und -erwartungen sind zentrale Orientierungspunkte.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

WARUM MÜSSEN UNTERNEHMEN FLEXIBLER UND AGILER WERDEN?

Vor dem Hintergrund dieser dynamischen Entwicklungen wollten wir von Banken, Versicherungen, Telekommunikations- und Energieunternehmen sowie B2C-Handels- und Personenbeförderungsunternehmen erfahren, was aus ihrer Sicht die zwei bis drei wesentlichen Treiber dafür sind, dass Unternehmen flexibler und agiler arbeiten müssen. Nicht überraschend in Anbetracht der bereits beschriebenen Entwicklungen zeigt sich, dass Wettbewerbs- beziehungsweise Konkurrenzdruck an erster Stelle steht und von fast 40 Prozent der Befragten genannt wird.

Auf dem zweiten Platz folgen dann mit nur geringem Abstand die Digitalisierung sowie die Kundenwünsche und gestiegenen Kundenerwartungen. Die Top-3-Nennungen bestätigen: Die Digitalisierung schafft Transparenz und Vergleichbarkeit für den Kunden, erhöht dessen Erwartungen und bietet gleichzeitig neuen Wettbewerbern die Möglichkeit, etablierte Modelle innerhalb kürzester Zeit anzugreifen und Kundenschnittstellen erfolgreich zu bedienen. Die befragten Unternehmen haben somit erkannt: Sie müssen schnell reagieren und aufpassen, nicht den direkten Kontakt zum Kunden zu verlieren und damit zu einem x-beliebigen oder austauschbaren Lieferanten eines Plattformunternehmens zu werden.

DIE DREI WICHTIGSTEN TREIBER FÜR AGILITÄT AUS SICHT DER BEFRAGTEN



Frage: Was sind aus Ihrer Sicht zwei oder drei wesentliche Treiber dafür, dass Unternehmen flexibler und agiler arbeiten müssen? Alle Unternehmen; klassiert; relative Häufigkeit; n = 116

Abb. 2: Warum müssen Unternehmen flexibler und agiler arbeiten?

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Betrachtung der Antworten der Interviewteilnehmer differenziert nach Management und Mitarbeitern beziehungsweise Projektmitarbeitern. Zwar stimmen beide Untersuchungsgruppen darin überein, dass Wettbewerbsdruck, Digitalisierung und Kundenerwartungen die wesentlichen Treiber für Agilität sind. Allerdings zeigen sich leichte Unterschiede bei den Themen Kundenerwartung und Kostendruck. So priorisiert das Management stärker die Themen Kundenerwartung und Kundenwünsche. Die Mitarbeiter und Projektteams hingegen sehen auch den Kostendruck als wesentlichen Treiber für die agile Transformation. Im Übrigen fällt auf, dass gerade kleine Unternehmen die Digitalisierung als stärksten Treiber bewerten. Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern nennen dagegen den Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck häufiger.

Als weitere Treiber, die aus Sicht der Studienteilnehmer die agile Transformation wesentlich beschleunigen, gelten:

- die Notwendigkeit einer schnelleren Reaktionsfähigkeit,
- mehr Flexibilität, um auf kurzfristige Schwankungen und Trends reagieren zu können sowie
- die Auswirkungen der VUCA-Welt, denen angemessen begegnet werden muss.

ZIELE, DIE SICH DURCH AGILES ARBEITEN BESONDERS GUT ERREICHEN LASSEN

Neben den Treibern, die die agile Transformation beschleunigen, wollten wir von den befragten Unternehmen wissen, welche zwei Ziele sich durch agile Zusammenarbeit in Projekten besonders gut erreichen lassen. Mit deutlichem Abstand auf den ersten beiden Plätzen liegen die höhere Kundenorientierung sowie -bindung (70%) und die erhöhte Reaktionsfähigkeit (66%). Erst mit deutlichem Abstand folgt auf Platz drei das klassische Bündel von Kostensenkung und Effizienzsteigerung, wobei dies nur von jedem vierten Befragten als eines der zwei Top-Ziele genannt wird.

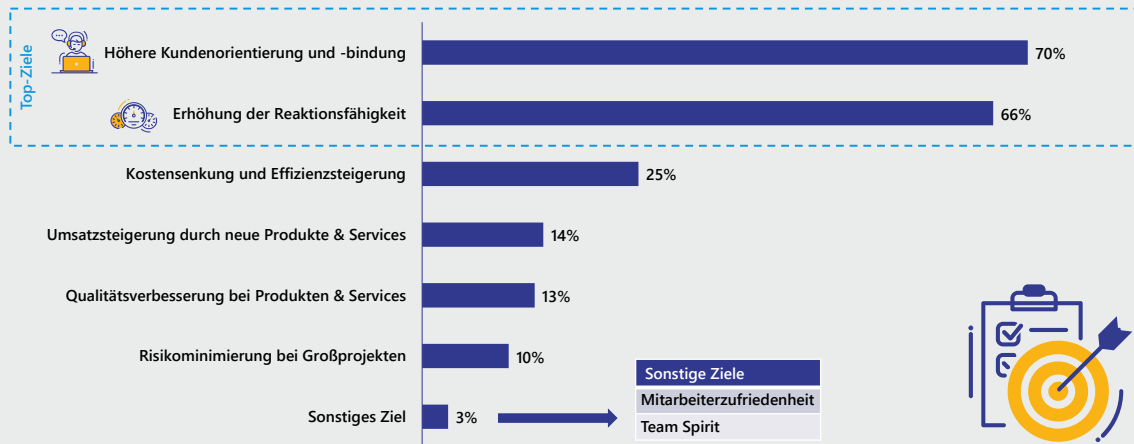
Schnelle Adaption von Technologien, erhöhte Anpassungsfähigkeit sowie Entwicklung von Produkten und Services mit hohem Fokus auf den Endkunden sind also eindeutig identifizierte Ziele, die sich durch agiles Arbeiten besser erreichen lassen. Wie reagieren die Unternehmen jedoch, um diese Ziele zu erreichen?



Für das Management sind die veränderte Kundenerwartung und die Kundenwünsche Treiber der agilen Transformation.

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

DURCH AGILES ARBEITEN LASSEN SICH EINE HÖHERE KUNDENORIENTIERUNG SOWIE -BINDUNG ERREICHEN UND DIE REAKTIONSFÄHIGKEIT STEIGERN



Frage: Welche zwei der nachfolgenden Ziele lassen sich durch agiles Arbeiten in Projekten besonders gut erreichen? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 116

Abb. 3: Die zwei wichtigsten Ziele für agiles Arbeiten

AGILITÄT: SCHNELLE ENTWICKLUNG VON INNOVATIVEN IDEEN

In den Gesprächen mit den Studienteilnehmern zeigte sich, dass das Setzen von Zwischenzielen, schnelle Iterationen in Sprints mit einer Länge von ein bis vier Wochen und eine übergreifende Vision dabei helfen, die Komplexität in den erforderlichen Projekten beherrschbarer zu machen. Dadurch kann eine dynamischere Anpassung der (Projekt-)Ergebnisse an die jeweiligen Marktbedingungen stattfinden, als dies früher der Fall war. Gleichzeitig merken einige Teilnehmer jedoch an, dass sowohl die klassische als auch die agile Projektumsetzung ihre Berechtigung in ihrer Organisation haben. Allerdings spielt, so bemerken zahlreiche Teilnehmer übereinstimmend, die agile Vorgehensweise insbesondere bei der schnellen Entwicklung von innovativen Ideen oder Ansätzen ihre Stärke aus.

WIE STARK BESCHÄFTIGEN SICH UNTERNEHMEN MIT FRAGESTELLUNGEN RUND UM AGILITÄT?

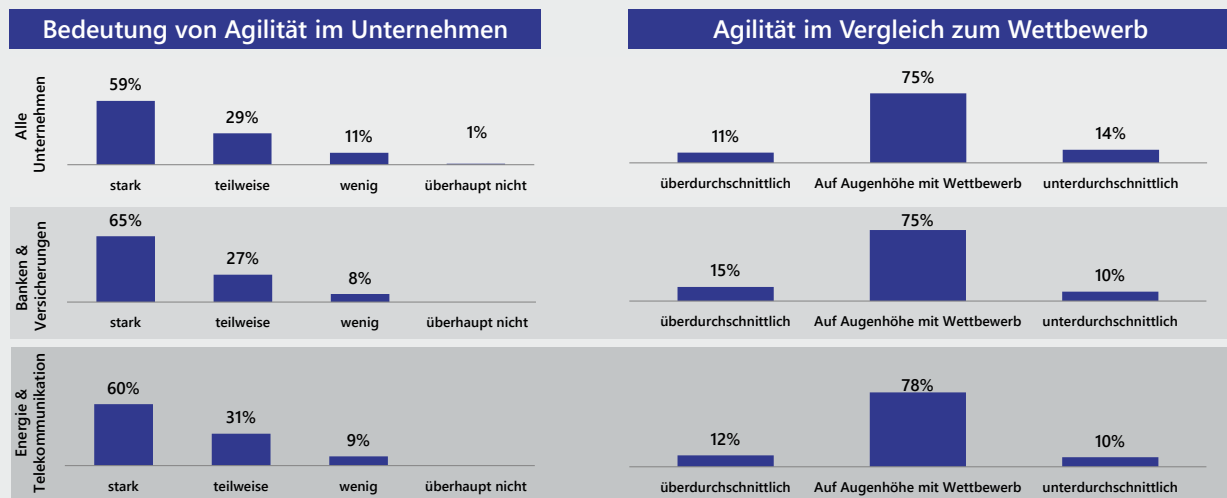
Agile Arbeitsweisen helfen dabei, eine stärkere und schnellere Ausrichtung an Kundenbedürfnissen zu erreichen und gleichzeitig flexibler auf sich schneller verändernde Umweltbedingungen reagieren zu können. Wie stark beschäftigen sich die Unternehmen aber tatsächlich derzeit mit



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Fragestellungen rund um Agilität und Reaktionsfähigkeit auf sich schnell verändernde Märkte? Spielt dieses Thema in den Unternehmen konkret und aktuell eine Rolle? Und wie gut sehen sich die Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt?

MEHR ALS JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN BESCHÄFTIGT SICH STARK MIT DEM THEMA AGILITÄT



Frage: Wie stark beschäftigt sich Ihr Unternehmen derzeit mit Fragestellungen rund um die Themen Agilität und Reaktion auf sich schnell verändernde Märkte?
 Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 117; Banken & Versicherungen; n = 48; Energie & Telekommunikation; n = 45
 Frage: Für wie agil halten Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 114; Banken & Versicherungen; n = 48; Energie & Telekommunikation; n = 42

Abb. 4: Aktueller Stellenwert von Agilität im Unternehmen und Vergleich zum Wettbewerb

Die Antwort auf diese Frage fiel eindeutig aus. Rund 60 Prozent der teilnehmenden Studienteilnehmer gaben an, dass sie Fragestellungen rund um Agilität derzeit sehr stark beschäftigen. Weitere 29 Prozent zeigten sich überzeugt, dass Agilität zumindest teilweise eine Rolle für das Unternehmen spielt. Mit Blick auf die unterschiedlichen Branchen der Studienteilnehmer zeigt sich, dass sich insbesondere Banken (71%) und Energieunternehmen (66%) überdurchschnittlich stark mit Agilität auseinandersetzen. Wenig oder überhaupt nicht setzen sich mit diesem Themenfeld derzeit gerade einmal 11 Prozent der befragten Unternehmen auseinander.

WO SEHEN SICH UNTERNEHMEN IN PUNCTO AGILITÄT IM VERGLEICH ZUM WETTBEWERB?

Wenn nun bereits eine derart starke Auseinandersetzung mit Agilität und Reaktionsfähigkeit stattfindet, stellt sich folglich die Frage, für wie agil die Unternehmen sich selbst im Vergleich zum Wettbewerb halten.



AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Drei von vier Unternehmen sehen sich hier auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb (75%). Allerdings gab nur jedes zehnte Unternehmen (11%) an, überdurchschnittlich agil zu sein. Auf der anderen Seite waren 14 Prozent der Studienteilnehmer der Meinung, dass ihr Unternehmen unterdurchschnittlich hinsichtlich Agilität im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt ist.

Auf den ersten Blick wirkt das Ergebnis recht ausgewogen. Ein kleiner Teil der Unternehmen sieht sich besonders gut aufgestellt (High-end) und ein ebenfalls vergleichbarer Anteil sieht sich eher unterdurchschnittlich (Low-end) aufgestellt. Der größte Teil sieht sich jedoch auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb (Middle). Diese Ergebnisse müssen jedoch mit Vorsicht „nachgewogen“ werden. Warum? Die Reaktionen auf diese Frage und die Aussagen in den Interviews deuten nämlich darauf hin, dass sich selbst wenig agile Unternehmen bereits auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb betrachten, da die Konkurrenz eben auch als wenig agil eingeschätzt wird. Möglicherweise ließe sich sagen, dass dahinter die Aussage steht: „Wir halten uns für guten Durchschnitt, weil (auch) die anderen noch Entwicklungspotenzial haben.“ Dies sollte bei der Bewertung dieser und weiterer Ergebnisse nicht außer Acht gelassen werden!

Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass sich Unternehmen, bei denen die agile Transformation entweder vom Top-Management getrieben oder zumindest in Zusammenarbeit von Top-Management und Mitarbeitern realisiert wird, einen überdurchschnittlichen Reifegrad haben. So gaben immerhin 18 Prozent der Unternehmen, bei denen das Top-Management in die Umsetzung involviert ist, an, dass sie sich besser als der Wettbewerb aufgestellt sehen. Bei Unternehmen, in denen sich die Agilität eher dezentral, also in Form einer Graswurzelbewegung, entwickelt, waren es nur vier Prozent! Dies deutet darauf hin, dass die agile Transformation erfolgreicher verläuft, wenn diese vom Top-Management gewollt und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern gestaltet wird.

ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER MIT DER FÜHRUNG IM UNTERNEHMEN

Ein bedeutender Aspekt, auf den bisher noch nicht explizit eingegangen wurde, ist der Wertewandel bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Drei von vier Unternehmen sehen sich beim Thema Agilität auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb.

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Damit verbunden ist eine neue Erwartungshaltung an die Unternehmen als Arbeitgeber. Eine aktuelle Studie (11/2020) von Odgers Berndson mit dem Titel „Manager Barometer 2020/2021“ hat gezeigt, dass die Sinnhaftigkeit der Aufgabe sowie das Einbringen der eigenen Stärken und Begabungen die Rolle zentraler Motivatoren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einnehmen. Zudem sollte eine Unternehmenskultur herrschen, die einerseits Change und andererseits Innovation zulässt. Das bedeutet, mit flachen Hierarchien, flexiblen Arbeitsstrukturen sowie einer transparenten Kommunikation und Mitbestimmung ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Austausch, Entfaltung und eigenverantwortliches Handeln unterstützt. Gerade dem Thema Führung im Sinne von Transparenz, Mitbestimmung und Kommunikation kommt hier eine entscheidende Bedeutung zu. Daher stellten wir den Studienteilnehmern die Frage, wie sie aktuell die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung in ihrem Unternehmen einschätzen.

Zwei Drittel der Studienteilnehmer waren der Meinung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derzeit sehr zufrieden (27%) oder eher zufrieden (41%) mit der Führung im Unternehmen sind. Rund jeder dritte Studienteilnehmer gab an, dass die Mitarbeiter eher unzufrieden sind. Hier besteht also noch Entwicklungspotenzial, um den Anteil der eher Unzufriedenen weiter zu senken. Positiv an diesem Ergebnis: Keiner der Befragten war der Meinung, dass derzeit eine sehr große Unzufriedenheit mit der Führung besteht.

MEHR ALS JEDER VIERTE BEFRAGTE IST SEHR ZUFRIEDEN MIT DER DERZEITIGEN FÜHRUNG

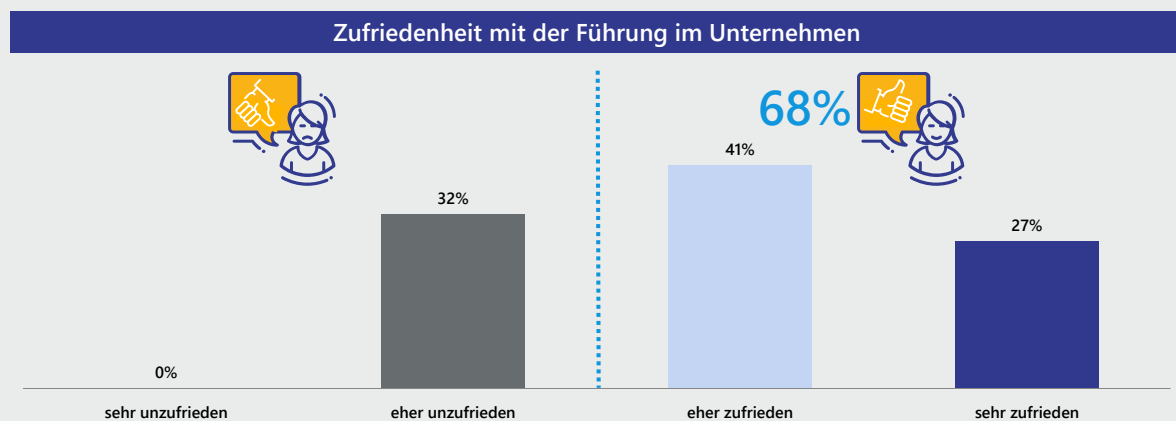
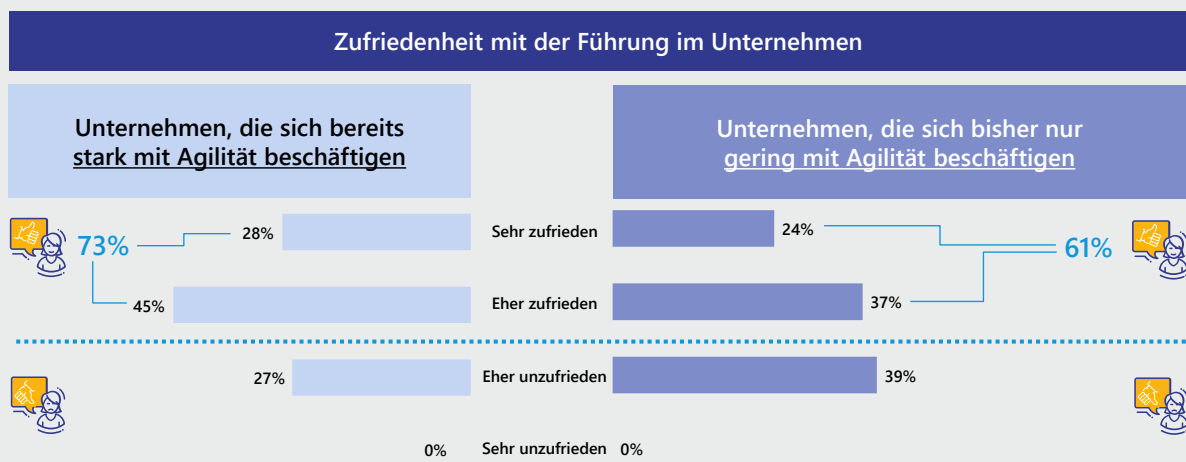


Abb. 5: Einschätzung über die Zufriedenheit der Mitarbeiter

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

In der Konsequenz stellt sich allerdings die Frage, inwieweit Agilität einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Führung im Unternehmen haben kann. Kann die agile Transformation dabei helfen, dass Führung positiver empfunden wird, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Selbstbestimmung und Gestaltungsräume und damit auch mehr Verantwortung übertragen wird? Interessante Unterschiede zeigen sich bei einer differenzierten Betrachtung der Ergebnisse nach Unternehmen, die sich derzeit schon stark oder teilweise mit Fragestellungen rund um die Agilität beschäftigen, oder nach der Hierarchiestufe des Antwortenden.

HÖHERE ZUFRIEDENHEIT MIT DER FÜHRUNG IM UNTERNEHMEN, WENN AGILE FRAGESTELLUNGEN BEREITS EINE STARKE ROLLE IM UNTERNEHMEN SPIELEN.



Frage: Wie zufrieden sind die Mitarbeiter derzeit mit der Führung in Ihrem Unternehmen? Relative Häufigkeit; Unternehmen mit starker Beschäftigung mit Agilität; n = 67; Unternehmen mit geringerer Beschäftigung mit Agilität; n = 46

Abb. 6: Einschätzung der Zufriedenheit mit der Führung in Abhängigkeit der Bedeutung agiler Fragestellungen im Unternehmen

So meinen beispielsweise 39 Prozent der Interviewpartner aus Unternehmen, die sich nur gering oder wenig mit der agilen Transformation beschäftigen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher unzufrieden mit der Führung im Unternehmen sind. Bei Unternehmen, die sich intensiv mit der agilen Transformation beschäftigen, sind dies hingegen nur 27 Prozent und damit 12 Prozentpunkte weniger. Interessant ist ebenfalls der Blick auf die Ergebnisse differenziert nach Hierarchiestufe – also Management versus (Projekt-)Mitarbeiter. So ist auf der einen Seite der Anteil der Manager, die sehr zufrieden mit der Führung im Unternehmen sind (30%), deutlich größer als bei den (Projekt-)Mitarbeitern (23%). Auf der anderen Seite sind jedoch auch mehr



AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Manager eher unzufrieden mit der Führung im eigenen Unternehmen (33%). Bei den (Projekt-)Mitarbeitern überwiegt die pragmatische positive Sicht (eher zufrieden: 47%). Zwar ist der Anteil der sehr Zufriedenen etwas geringer, aber fast jeder zweite (Projekt-)Mitarbeiter ist eher zufrieden.

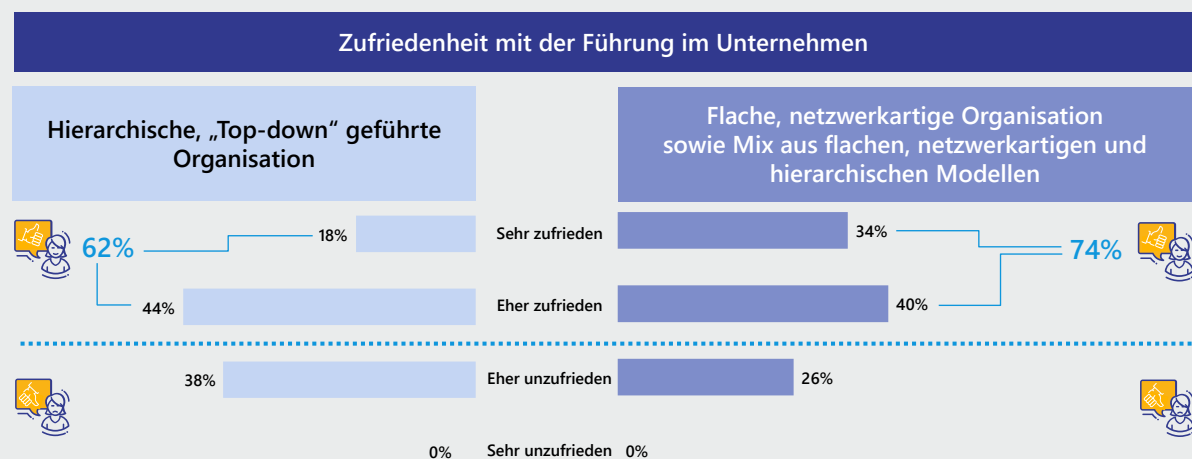
Besonders große Unterschiede zeigen sich allerdings, wenn die Ergebnisse dahingehend ausgewertet werden, ob Organisationen klassisch hierarchisch, also Top-down, geführt werden oder es sich eher um flache, netzwerkartige Organisationen oder einen Mix aus beiden Modellen handelt. So gaben nur 18 Prozent der Studienteilnehmer aus hierarchisch geprägten Organisationen an, dass die Mitarbeiter sehr zufrieden mit der Führung sind, wohingegen dies bei Organisationen mit flachen oder netzwerkartigen Strukturen über ein Drittel (34%) der Teilnehmer war. Gleichzeitig war der Anteil der Studienteilnehmer, die eher unzufrieden mit der Führung im Unternehmen sind, deutlich höher (38%).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass agile Arbeitsweisen ein Weg sein können, damit die Führung in Unternehmen positiver erfahren und wahrgenommen wird. Das Gefühl, mitwirken und gestalten zu können sowie



Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass durch agile Arbeitsweisen die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung steigt.

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER IN ORGANISATIONEN, DIE NICHT NUR DAS TRADITIONELLE HIERARCHISCHE ORGANISATIONSMODELL VERFOLGEN, SIND HÄUFIGER MIT DER FÜHRUNG ZUFRIEDEN



Frage: Wie zufrieden sind die Mitarbeiter derzeit mit der Führung in Ihrem Unternehmen? Relative Häufigkeit; hierarchisch; n = 61; Flache Hierarchien + Mix aus beiden Strukturen; n = 50

Abb. 7: Einschätzung der Zufriedenheit mit der Führung in Abhängigkeit des vorherrschenden Organisationsmodells

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

flache Hierarchien und Entscheidungsstrukturen fördern die Zufriedenheit mit der Führung im Unternehmen. Agile Ansätze können demnach ein geeignetes Mittel sein, um die Zufriedenheit mit der Führung zu verbessern.

ORGANISATIONSMODELL UND UMSETZUNG DER AGILEN TRANSFORMATION

Um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die Unternehmen aktuell organisiert sind, wollten wir erfahren, welches Organisationsmodell dem Arbeiten in den jeweiligen Unternehmen eines Befragten am ehesten entspricht. Dabei konnten die Studienteilnehmer zwischen drei Varianten wählen:

- Hierarchische, „Top-down“ geführte Organisation
- Flache, netzwerkartige Organisation
- Mix aus beiden Modellen

Wenig überraschend ist, dass das klassische hierarchische Organisationsmodell von mehr als jedem zweiten Teilnehmer (55%) mit Abstand am häufigsten genannt wurde. An zweiter Stelle befindet sich der Mix aus beiden Modellen, wobei laut einzelner Aussagen der Teilnehmer hier das hierarchische Modell dominiert und flache netzwerkartige Organisationsmodelle nur vereinzelt in Business Units oder Abteilungen eingeführt sind. Lediglich einer von zehn Studienteilnehmern gab an, dass ein flaches und netzwerkartiges Organisationsmodell das Arbeiten im Unternehmen am besten beschreibt.

Diese beschriebenen Ergebnisse sind wichtig zu berücksichtigen, wenn es um den Umsetzungsgrad der agilen Transformation im Unternehmen geht. Denn die Studienergebnisse deuten darauf hin, dass Transformation dann erfolgreicher verläuft, wenn das Top-Management diese vorantreibt und unterstützt. Da heute die Mehrzahl der Unternehmen noch hierarchisch organisiert ist, kommt dem Top-Management eine zentrale Bedeutung zu, wenn die agile Transformation gelingen soll.

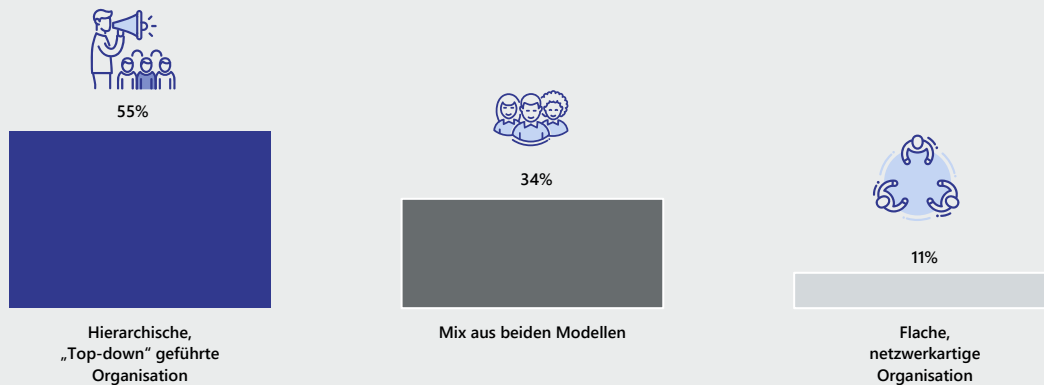


Mehr als die Hälfte der befragten Studienteilnehmer (55%) arbeitet noch in klassisch hierarchisch "Top-down" geführten Organisationen.

AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

DAS TRADITIONELLE HIERARCHISCHE ORGANISATIONSMODELL DOMINIERT DERZEIT NOCH IN DEN UNTERNEHMEN



Frage: Welches Organisationsmodell entspricht dem Arbeiten in Ihrem Unternehmen am besten? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 115

Abb. 8: Aktuelle Häufigkeit verschiedener Organisationsmodelle

ZUSAMMENFASSUNG

Die Ausgangslage und die Anforderungen an die Unternehmen sind sehr eindeutig: Maximale Kundenorientierung, um die steigenden Anforderungen zu erfüllen, und eine hohe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit, um auf den Wettbewerbsdruck und Umwelteinflüsse schnell reagieren zu können. Daher verwundert es nicht, dass sich über 60 Prozent der Unternehmen bereits intensiv mit Fragen rund um die Steigerung der Agilität befassen, wobei dies bei Banken am ausgeprägtesten stattfindet.

Positiv scheint sich die agile Transformation auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führung im Unternehmen auszuwirken. Darauf deuten die Ergebnisse der vorliegenden Befragung hin. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels und des anhaltenden Engpasses bei Fachkräften kann insbesondere der Fokus auf Interaktion, Reflexion und Wissensaustausch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein, um sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können.

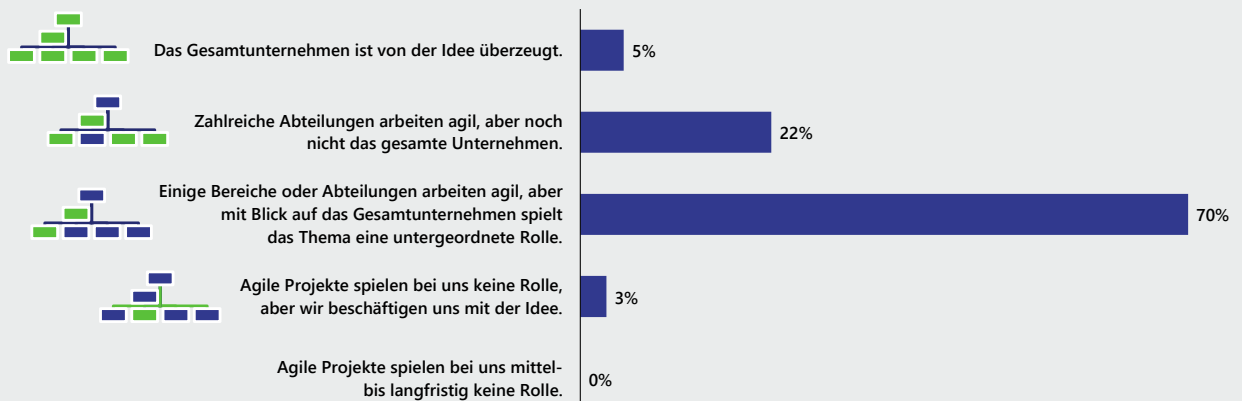


STATUS QUO VON AGILITÄT IN UNTERNEHMEN HEUTE

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Status quo von Agilität in Unternehmen heute

EINZELNE BEREICHE UND ABTEILUNGEN ARBEITEN AGIL, ABER MIT BLICK AUF DAS GESAMTUNTERNEHMEN SPIELT AGILITÄT NUR EINE UNTERGEORDNETE ROLLE



Frage: Wie würden Sie die Verbreitung der Idee des agilen Arbeitens in Projekten in Ihrem Unternehmen beschreiben? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 115

Abb. 9: Verbreitungsgrad des agilen Arbeitens in Projekten

WIE STARK IST DIE AGILE ARBEITSWEISE SCHON IN DEN UNTERNEHMEN VERBREITET?

Die dynamische Entwicklung der Unternehmensumwelt ist der Trigger respektive Auslöser für den Wunsch nach mehr Agilität. Fail-Fast, die schnelle Justierung von Prioritäten sowie der Fokus auf den Wünschen der Kunden sind sicherlich bekannte Vorteile des agilen Arbeitens. Gleichwohl hat momentan auch noch die klassische Art der Projektumsetzung in Form



STATUS QUO VON AGILITÄT IN UNTERNEHMEN HEUTE

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

des Wasserfalls in einer Übergangsphase eine Daseinsberechtigung – speziell, wenn es sich um bekannte Vorgehensweisen und den Wunsch nach hoher Planbarkeit und Kontrolle handelt. Es stellt sich dann jedoch die Frage: Welche Rolle spielt agiles Arbeiten heute schon in einzelnen Abteilungen oder im Gesamtunternehmen tatsächlich?

Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen eindeutig: Agiles Arbeiten besitzt zwar in einzelnen Abteilungen und Bereichen eine hohe Relevanz und kein einziger Interviewpartner war der Meinung, dass agile Projekte mittel- bis langfristig keine Bedeutung haben. Mit Blick auf das Gesamtunternehmen spielt das Thema aber derzeit noch eine untergeordnete Rolle.

So gab nur jeder zwanzigste Befragte (5%) an, dass das Gesamtunternehmen von der Idee des agilen Arbeitens überzeugt ist und sich als Ganzes agil aufstellen möchte. Etwas mehr als ein Fünftel äußerte zudem die Einschätzung, dass agiles Arbeiten zwar in zahlreichen Abteilungen stattfindet, aber eben noch nicht im Gesamtunternehmen. Und die Ergebnisse belegen, dass agilem Arbeiten zwar eine hohe Bedeutung in einzelnen Abteilungen oder Bereichen beigemessen wird (70%), aber das Thema mit Sicht auf das Gesamtunternehmen eher eine noch untergeordnete Rolle einnimmt.

Ein Blick auf die Antworten nach Unternehmensgrößen bestätigt dabei die zu Beginn der Studie vermutete These, dass agiles Arbeiten bereits einen höheren Verbreitungsgrad in großen Organisationen aufweist, da sich hier in den letzten Jahren ein höherer Flexibilitätsdruck aufgebaut hat. Die Gespräche für diese Studie sowie weitere Diskussionen mit Unternehmen zeigen, dass Großunternehmen und Konzerne sich bereits stärker mit Agilität auseinandergesetzt haben als beispielsweise mittelständische Unternehmen. So haben Großunternehmen bereits in einzelnen Unternehmensfunktionen mehr Erfahrungen gesammelt als mittelständische Unternehmen zwischen 2.500 und 5.000 Mitarbeitern.



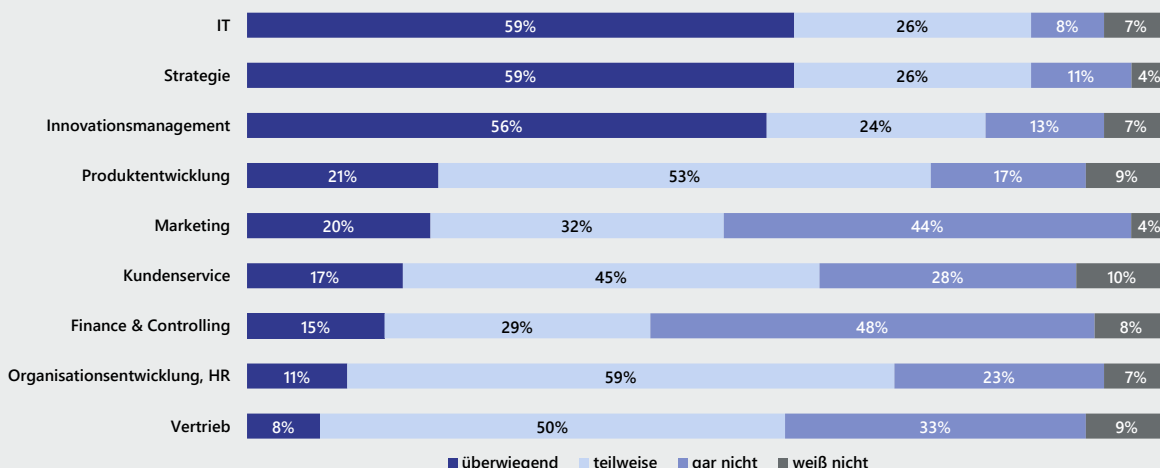
Agiles Arbeiten findet derzeit noch vorwiegend in einzelnen Abteilungen statt.



Großunternehmen und Konzerne haben sich bereits stärker mit Fragestellungen rund um Agilität auseinandergesetzt.

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

NUR IN DER IT- UND STRATEGIEABTEILUNG SOWIE IM INNOVATIONSMANAGEMENT WIRD BEREITS ÜBERWIEGEND AGIL GEARBEITET



Frage: Wie ist der Stand der Agilität in den unterschiedlichen Abteilungen? Skala von 0 = „Weiß nicht“ bis 3 = „überwiegend“; Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 101

Abb. 10: Verbreitungsgrad agilen Arbeitens in den unterschiedlichen Abteilungen

WO WIRD AGIL GEARBEITET?

Wenn nun das agile Arbeiten maßgeblich in einzelnen Abteilungen oder Bereichen stattfindet, dann stellt sich zwangsläufig die Frage: in welchen? Wo wird bereits überwiegend oder zumindest teilweise nach agilen Methoden gearbeitet? Eigentlich überrascht es zunächst nicht, dass IT-Abteilungen hier ganz vorne liegen, da das agile Arbeiten ursprünglich aus dem Bereich der Softwareentwicklung kommt. In knapp 60 Prozent der Unternehmen arbeitet die IT-Abteilung bereits überwiegend agil und bei einem weiteren Viertel zumindest teilweise. Beachtenswert in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass bereits genauso viele Strategieabteilungen überwiegend oder zumindest teilweise agil arbeiten. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungsgeschwindigkeit der Unternehmensumwelt nachvollziehbar, aber dennoch ein überraschendes Ergebnis. An dritter Stelle folgen dann Abteilungen, die sich mit dem Innovationsmanagement beschäftigen. Hier ist das agile Arbeiten nahezu genauso stark ausgeprägt wie in IT- und Strategieabteilungen. In den drei genannten Abteilungen wird agiles Arbeiten also bereits mit Abstand am häufigsten gelebt.

Alle weiteren Abteilungen folgen mit deutlichem Abstand. So zum Beispiel die Produktentwicklung. Nur jeder fünfte Befragte (21%) meint, dass dort bereits überwiegend mit agilen Methoden gearbeitet wird. Rund die Hälfte der Teilnehmer gab an, dass hier teilweise agil gearbeitet wird.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Speziell bei der Produktentwicklung überrascht dieses Ergebnis, da gerade die agile Produktentwicklung aufgrund kürzerer Entwicklungs- und Iterationsstufen sowie der frühzeitigen und permanenten Einbindung des Kunden ihre Vorteile ausspielen kann. In allen anderen analysierten Bereichen, wie beispielsweise im Marketing, dem Vertrieb, im Kundenservice oder Finance & Controlling, spielt agiles Arbeiten in Projekten eine eher untergeordnete Rolle.

Interessant ist der Blick auf die Abteilungen, die für die Organisationsentwicklung und Human Resources verantwortlich sind. Dort wird nur von jedem zehnten Unternehmen bereits agil gearbeitet, aber immerhin von 60 Prozent teilweise. Nun sind diese Abteilungen jedoch vielfach für die Etablierung der agilen Transformation innerhalb des Unternehmens mitverantwortlich. Wie erklärt sich dann dieser eher unterdurchschnittliche Wert? Laut Aussagen der Studienteilnehmer gibt es speziell im HR-Bereich zahlreiche Aufgaben, die durch Standardprozesse und eine hohe Planbarkeit geprägt sind (Gehalt, Rekrutierung, Beurteilung etc.). Diese werden mit klassischen Methoden abgebildet. Wenn es jedoch darum geht, neue HR-Tools einzuführen oder Kampagnen zu entwickeln, kommen agile Methoden zum Einsatz. Das Beispiel zeigt: Nicht alles muss agil umgesetzt werden. Wenn es jedoch um die Entwicklung von neuen, beispielsweise digitalen Lösungen geht, die sowohl eine hohe Ausrichtung am Markt erfordern als auch die Zusammenarbeit zahlreicher Kompetenzträger, dann spielen agile Methoden erneut ihre Vorteile aus.



60 Prozent der Human-Resources-Abteilungen arbeiten immerhin teilweise agil.

TOP-MANAGEMENT TREIBT AGILE TRANSFORMATION VORAN!

Agile Methoden schaffen die Möglichkeit für Unternehmen und Projektteams, schnell auf kurzfristige Veränderungen zu reagieren. Mehr Kundenorientierung, schnellere und qualitativ bessere Lösungen bei möglichst gleichzeitig geringeren Kosten und einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit – so zeichnet sich das ideale Zielbild. Wenn nun die agile Arbeitsweise so viele nachweisliche Vorteile mit sich bringt, stellt sich die Frage: Wie wird die agile Transformation im Unternehmen vorangetrieben? Denn nur mit Schulung und Training von agilen Methoden, ohne eine Veränderung oder zumindest Anpassung der Unternehmenskultur, wird mehr Agilität nicht gelingen, meinen zahlreiche Studienteilnehmer übereinstimmend.

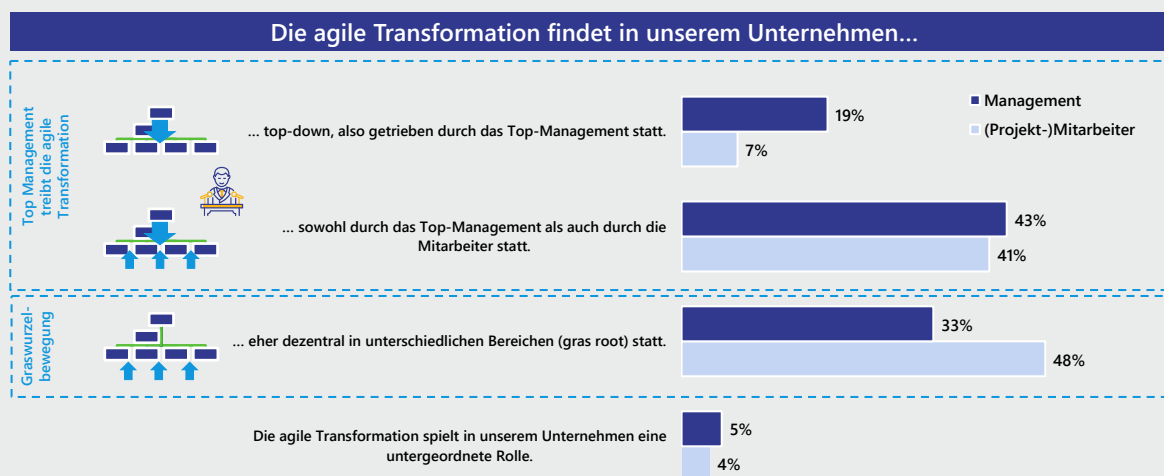


Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Daher benötigt es Führungskräfte, die das Thema gezielt vorantreiben und am besten sogar selbst vorleben. Das Engagement des Top-Managements für die erfolgreiche Etablierung von agilen Rahmenwerken (Frameworks) und Arbeitsweisen ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor – darauf deuten die Ergebnisse dieser Studie hin. Zudem wurde bereits dargestellt, dass immer noch mehr als die Hälfte der Organisationen hierarchisch Top-down geführt werden. Umso wichtiger ist also die Rolle des Top-Managements für eine erfolgreiche Umsetzung der agilen Transformation. Wie entwickelt sich also die agile Transformation derzeit in den befragten Unternehmen? Findet diese Top-down, getrieben durch das Top-Management statt, oder entwickelt sie sich dezentral in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, gleich einer Graswurzelbewegung²?

²Unter Graswurzelbewegung verstehen wir in diesem Zusammenhang, dass sich Agilität in einzelnen Abteilungen der Organisation von unten nach oben entwickelt – ähnlich wie Grashalme im Garten wachsen. Bei entsprechender Verbreitung wird diese Graswurzelbewegung einen Einfluss auf die Gesamtorganisation und auf deren Verhaltensweisen haben. (vgl. Mintzberg, H. 1989)

EINBINDUNG DES TOP-MANAGEMENTS BEREITS BEI ÜBER DER HÄLFTE DER UNTERNEHMEN



Frage: Wie entwickelt sich die agile Transformation in Ihrem Unternehmen? Relative Häufigkeit; Management; n = 57; Mitarbeiter; n = 54

Abb. 11: Beteiligung des Top-Managements bei der agilen Transformation - Sicht des Managements und der (Projekt-)Mitarbeiter im Vergleich

Die Ergebnisse zeigen, dass beiden Ansätzen eine hohe Bedeutung zukommt, wobei die Einbindung des Top-Managements bereits bei über der Hälfte der Unternehmen stattfindet. So gaben 14 Prozent der Teilnehmer an, dass die agile Transformation im Wesentlichen vom Top-Management getrieben wird, und weitere 41 Prozent, dass diese sowohl vom Top-Management als auch von den Mitarbeitern vorangetrieben wird. Ein sehr positives Ergebnis, da die agile Transformation dann gelingt, wenn diese von oben gewollt und von unten gelebt wird. Dies ist bei immerhin fast der Hälfte der Unternehmen der Fall. Es gibt also bereits eine ganze Reihe von Unternehmen, die gute Voraussetzungen für das Gelingen der agilen Transformation mitbringen.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Bei weiteren 40 Prozent Unternehmen findet die agile Transformation eher dezentral in den unterschiedlichen Bereichen statt und entwickelt sich eher einer Graswurzelbewegung gleich. Für die einzelnen Abteilungen mag diese Entwicklung positiv sein. Mit Blick auf das Gesamtunternehmen bremst dieser Ansatz jedoch, da möglicherweise hier der Support vom Top-Management fehlt. Daher kein Wunder, dass es auch diese Studienteilnehmer sind, die sich im Hinblick auf Agilität gegenüber dem Wettbewerb häufiger als weniger weit entwickelt einschätzen.

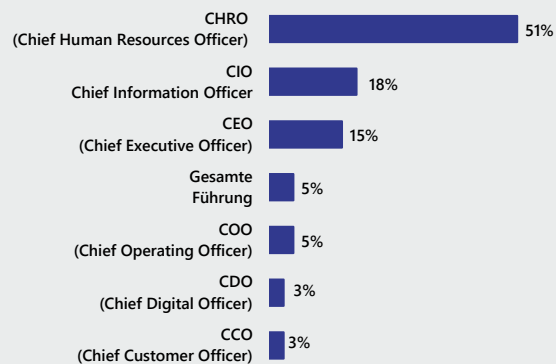
PERSONALVORSTAND IST AM HÄUFIGSTEN FÜR DIE AGILE TRANSFORMATION AUF C-LEVEL-EBENE VERANTWORTLICH

Für Agilität zuständige C-Level Führungskraft

49 % der Unternehmen verfügen über eine C-Level-Führungskraft, die für Agilität verantwortlich ist.



Positionen der verantwortlichen Führungskräfte



Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine C-Level-Führungskraft, die für das Thema der agilen Transformation verantwortlich ist? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit, n = 107
Frage: Wenn ja: Kennen Sie die genaue Funktion der Führungskraft (z.B. CEO, CHRO, CDO etc.)? Relative Häufigkeit; n = 39

Abb. 12: C-Level-Verantwortlichkeit für die agile Transformation

PERSONALLEITER/-VORSTAND IST ÜBERWIEGEND FÜR TRANSFORMATION VERANTWORTLICH

Da nun bei über der Hälfte der Unternehmen die Umsetzung der agilen Transformation durch das Top-Management begleitet wird, wollten wir erfahren, ob es eine C-Level-Führungskraft gibt, die für das Thema „Agile Transformation“ überwiegend verantwortlich zeichnet. Von den 107 Studienteilnehmern, die diese Frage beantworteten, gab rund die Hälfte der Befragten an, dass es auf C-Level einen Verantwortlichen für das Thema gibt. Überwiegend ist dies der CHRO (Chief Human Resources Officer/Personalleiter/-vorstand), der die Verantwortung trägt, gefolgt vom CIO (18%) und dem CEO (15%). Den Personalverantwortlichen und deren Mitarbeitern kommt eine Schlüsselrolle bei der Transformation zu. Sie müssen die richtigen Talente rekrutieren, Personal weiterentwickeln



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

– sowohl in digitalen Technologien als auch in Projektmanagement-Methoden – und Führungskräfte in Veränderungsprozessen beraten. Und speziell das mittlere Management benötigt Begleitung, da sich dessen Rolle im Zuge der agilen Transformationen grundsätzlich verändert: weg vom Aufgabenmanagement und der Arbeitsorganisation sowie der Optimierung von einzelnen Abteilungen, hin zum Förderer von gemeinsamem Verständnis und interdisziplinärer Zusammenarbeit.

Zudem sollen sie Befähiger von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein, damit diese ihre Fähigkeiten und Stärken einbringen können. Damit dies jedoch gelingen kann, sollten die organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass ein solcher Entwicklungsprozess in eine attraktive Perspektive mündet. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass gerade eine Verunsicherung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im mittleren Management durch die agile Transformation stattfindet. Hier liegt es vielfach an der HR-Abteilung, eine attraktive Perspektive und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

MESSEN, UM STEuern ZU KöNNEN

Unternehmerische Transformationsprozesse sind naturgemäß eher selten taktischer Natur, sondern verlaufen in der Regel über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Von diesem allgemein bekannten Umstand ist auch die agile Transformation nicht ausgenommen. Um solche langfristigen Transformationen gezielt begleiten und vorantreiben zu können, bedarf es daher einer Messung, um zu beurteilen, welche Wegstrecke das Unternehmen bereits zurückgelegt hat. So sagte schon der bekannte Managementforscher Peter Drucker: „If you can't measure it, you can't improve it.“ Daher wollten wir von den Unternehmen erfahren, welche Kennzahlen sie für die Steuerung der agilen Transformation nutzen.

Grundsätzlich gaben 40 Prozent der Teilnehmer an, dass sie über Kennzahlen zur Messung der Agilität verfügen, wobei insbesondere Banken und Versicherungen bereits häufiger Kennzahlen heranziehen. Bei genauerem Nachfragen zeigte sich allerdings, dass die Kennzahlen teilweise sehr unterschiedlich sind und möglicherweise nur wenig Rückschlüsse auf den tatsächlichen Fortschritt der agilen Transformation zulassen. So helfen beispielsweise Kennzahlen zu Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, um einen impliziten Rückschluss zu ziehen. Allerdings können diese genannten Kennzahlen auch durch externe



Nur 40 Prozent der Teilnehmer nutzen bereits Kennzahlen zur Messung der agilen Transformation.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Faktoren stark beeinflusst werden. Auch die Zahl der ausgebildeten SCRUM-Master gibt zwar im ersten Augenblick einen guten Hinweis auf die Transformationsvoraussetzungen, lässt allerdings ebenfalls keinen Rückschluss auf die tatsächliche Transformation zu. Hilfreicher sind in diesem Falle wohl Kennzahlen zur Anzahl von Prozessverbesserungen oder Verbesserungsvorschlägen, die nachweisliche Verkürzung von Reaktionszeiten sowie die Zahl bereichsübergreifender Projekte.

Der Einschätzung einzelner Studienteilnehmer nach besteht daher noch Bedarf an geeigneten Kennzahlenmodelle, um die agile Transformation langfristig messen und begleiten zu können. Dies gilt gerade für langwierige und komplexe Transformationsprojekte, die die Unternehmenskultur und Arbeitsweise signifikant verändern sollen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Bedeutung von agilem Arbeiten in der heutigen Unternehmenswelt ist allen Studienteilnehmern bewusst. Allerdings beschränkt sich die Anwendung in der Praxis mit großer Mehrheit noch auf einzelne Bereiche oder Abteilungen. Insbesondere stechen hier die IT- und die Strategie-Abteilung sowie das Innovationsmanagement hervor. Dabei sind es die Großunternehmen und Konzerne, die bereits mehr Erfahrung gesammelt haben als beispielweise mittelständische Unternehmen. Die Studienergebnisse deuten darauf hin, dass die agile Transformation vor allem dann erfolgreich verläuft, wenn diese durch das Top-Management mit vorangetrieben wird. Fast jedes zweite Unternehmen verfügt dabei über eine C-Level-Führungskraft, die für die agile Transformation verantwortlich ist, wobei dies oft der CHRO ist. Bei der Messung oder der Bestimmung des Reifegrades der agilen Transformation besteht im Hinblick auf Kennzahlen noch Handlungsbedarf.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!



Erfahrungen mit agiler Zusammenarbeit

Die Studienergebnisse zeigen bis zu dieser Stelle, dass sich die Mehrheit der Unternehmen bereits in einzelnen Abteilungen oder Bereichen auf den Weg der agilen Transformation gemacht hat. Wie sind jedoch die bisherigen Erfahrungen des Managements und der Projektmitarbeiter? Wie bewerten die Studienteilnehmer ihre bisher in agilen Projekten und agilen Teams gesammelten Erfahrungen? Und kann die Zusammenarbeit in agilen Projekten die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und damit dazu beitragen, dass Unternehmen auch zukünftig für hochbegabte Fachkräfte attraktiv sind?

ERFAHRUNGEN DER STUDIENTEILNEHMER IN AGILEN PROJEKTEN

Um diesen Fragen nachzugehen, baten wir die Interviewpartner, ihre Erfahrung in agilen Projekten und Teams einmal auf einer Fünfer-Notenskala von sehr schlecht bis sehr gut zu bewerten. So sagte jeder dritte Studienteilnehmer (34%), dass seine Erfahrungen mit agilen Teams und Projekten bisher sehr gut waren, und weitere 43 Prozent haben gute Erfahrungen gesammelt. Das bedeutet, dass mehr als drei von vier Befragten die Note 1 oder 2 vergeben!

In dieser Höhe war das Ergebnis überraschend positiv. Zudem vergab kein einziger der 116 Interviewpartner, die auf diese Frage antworteten, die Note schlecht oder sehr schlecht. Lediglich 23 Prozent waren durchschnittlich zufrieden. Das Ergebnis ist damit ein klarer Hinweis, dass agile Methoden

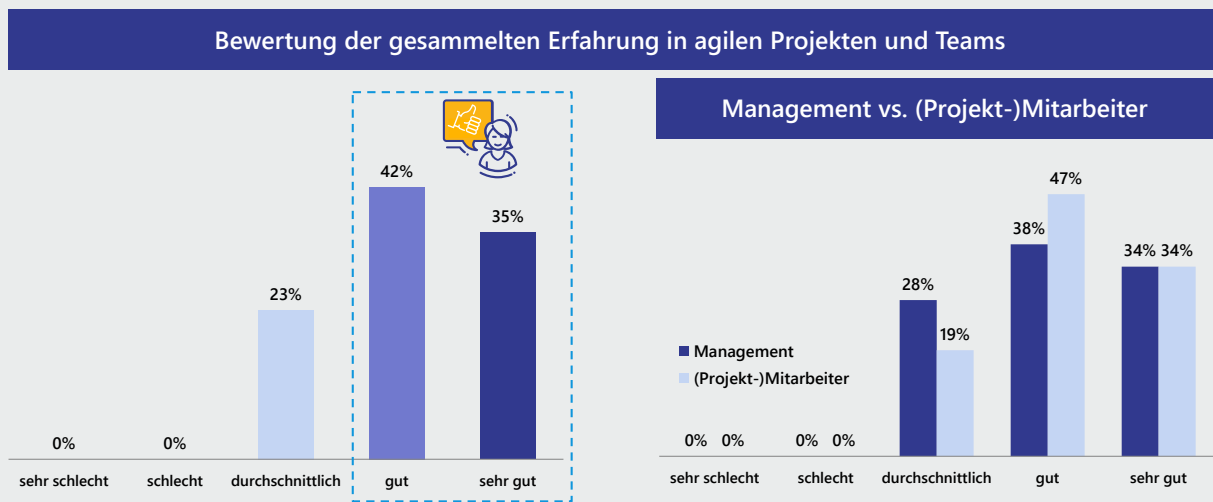


Studienteilnehmer berichten mit großer Mehrheit von guten und sehr guten Erfahrungen in agilen Projekten.

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, da sie mehr Entfaltungsmöglichkeiten bieten als klassische Methoden. In einer Welt, die durch den Wertewandel (Generation Y) geprägt ist, kann agiles Arbeiten also ein Schlüssel sein, um Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.

(PROJEKT-)MITARBEITER HABEN TENDENZIELL HÄUFIGER GUTE ERFAHRUNGEN IN AGILEN PROJEKTEN UND TEAMS GESAMMELT ALS DAS MANAGEMENT



Frage: Wenn Sie Erfahrung in agilen Projekten und Teams gesammelt haben, wie bewerten Sie diese bisher? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 116; Management; n = 58 Mitarbeiter; n = 58

Abb. 13: Bewertung der Erfahrung in agilen Teams und Projekten

PROJEKT-MITARBEITER HABEN GUTE ERFAHRUNGEN GESAMMELT

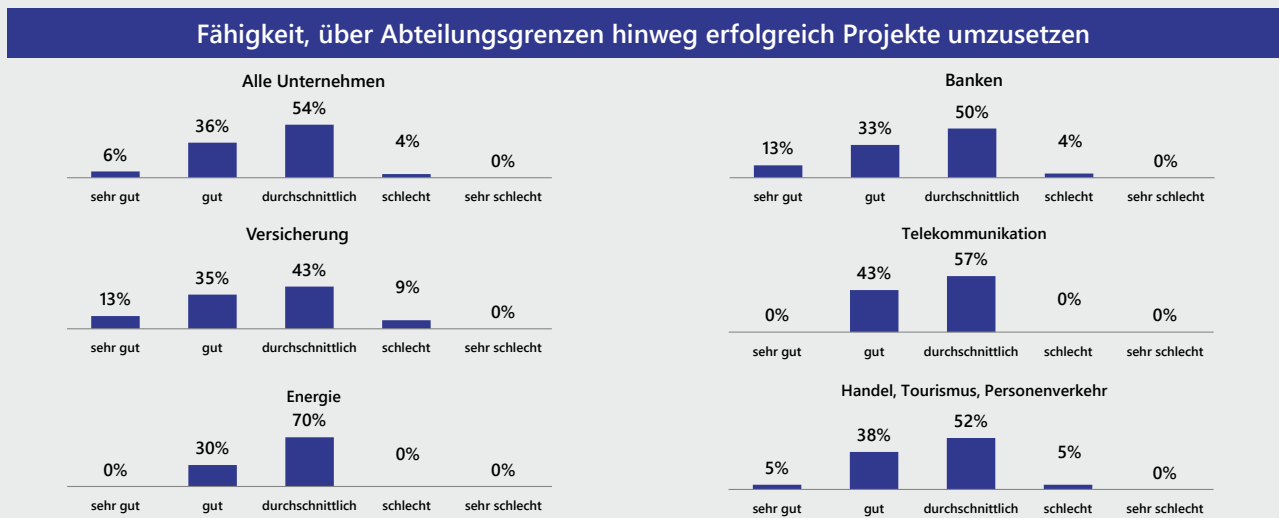
Interessant ist in diesem Zusammenhang die Differenzierung der Ergebnisse nach Management und (Projekt-)Mitarbeiter. Dabei zeigt sich, dass jeweils ein Drittel des Managements und der (Projekt-)Mitarbeiter sehr gute Erfahrungen gesammelt hat. Lediglich im Bereich der guten bis durchschnittlichen Erfahrungen zeigen sich leichte Unterschiede. So liegt der Anteil der (Projekt-)Mitarbeiter, die ihre bisherigen Erfahrungen mit gut bewerten, um rund 9 Prozentpunkte höher als der von den Studienteilnehmern aus dem Management. Und immerhin mehr als jeder vierte Mitarbeiter aus dem Management bezeichnet seine Erfahrungen lediglich als durchschnittlich (Note 3). Auch dieses Resultat zeigt: Die agile Transformation ist besonders für das mittlere Management eine Herausforderung, da sich dessen Rolle deutlich verändert. Hier gilt es daher, mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren, um Perspektiven und Chancen aufzuzeigen.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Auffällig ist auch, dass gerade Interviewpartner aus großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern besonders positiv gestimmt waren. Hier lag der Anteil der sehr zufriedenen Bewertungen bei überdurchschnittlichen 41 Prozent. Agile Methoden bieten die Möglichkeit, etablierte Strukturen aufzubrechen und mehr Flexibilität und Geschwindigkeit zu erzielen. Mehrfach wurde daher in den Gesprächen darauf hingewiesen, dass sich gerade Großunternehmen und Konzerne schon etwas eher auf agile Methoden eingelassen haben als der Mittelstand, da der Veränderungsdruck bei diesen Organisationsgrößen frühzeitiger ankam. Nun ernten diese Unternehmen schon erste Früchte ihrer Initiativen.

MEHR ALS DIE HÄLFTE DER BEFRAGTEN GLAUBT, DASS DIE FÄHIGKEIT, ABTEILUNGSÜBERGREIFEND ZU ARBEITEN, LEDIGLICH DURCHSCHNITTLICH IST



Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgreich Projekte umzusetzen? Branchen; Relative Häufigkeit
 Abb. 14: Bewertung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit

BEREICHS- UND ABTEILUNGSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT

Die Angebotsvielfalt, neue Wettbewerber und die Veränderungen der Kundenwünsche, die mittels digitaler Technologien schneller bedient werden können, setzen etablierte Unternehmensstrukturen unter Druck. Der Grund: Mitarbeiter und Ressourcen sind vielfach nicht entlang der dafür erforderlichen End-to-End-Prozessketten organisiert, sondern innerhalb von hierarchischen und funktional getrennten Abteilungen und Bereichen. Damit diesen Herausforderungen jedoch zukünftig besser begegnet werden kann, gilt die Förderung der bereichs- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit als ein zentraler Schlüssel. Nicht mehr die hierarchische



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Aufbauorganisation, sondern die Kunden und der Prozess stehen dann im Mittelpunkt. Wie schätzen die Unternehmen daher aktuell die Fähigkeit ihres Unternehmens ein, über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgreich Projekte umzusetzen?

Die Studienergebnisse machen deutlich, dass gerade bei der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit noch deutliches Verbesserungspotenzial besteht. So gab gerade einmal jeder zwanzigste Befragte an, dass er die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens, erfolgreich abteilungsübergreifende Projekte umzusetzen, als sehr gut einschätzt. Rund 36 Prozent schätzen diese als gut ein. Deutlich mehr als die Hälfte der Interviewpartner war hingegen der Meinung, dass die Fähigkeit zur Arbeit über Abteilungsgrenzen lediglich durchschnittlich (54%) oder sogar schlecht (4%) ausgeprägt ist.

Verglichen mit der positiven Erfahrung, die die Teilnehmer in agilen Projekten gesammelt haben, ist dies ein deutlich schwächeres Ergebnis und zeigt, dass hier noch großes Potenzial besteht. Beim Blick auf die unterschiedlichen Branchen fällt zudem auf, dass Teilnehmer aus Banken und Versicherungen ihre übergreifende Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen tendenziell besser einschätzen als beispielsweise Telekommunikations- oder Energieunternehmen.

Kann der Einsatz von agilen Methoden die abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit verbessern? Um dies herauszufinden, wurde von uns zum einen die Bewertung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit von Unternehmen untersucht, die sich schon stark mit agilen Fragestellungen befassen, und zum anderen die von Unternehmen, bei denen diese Fragestellung eine noch untergeordnete oder geringe Rolle spielt. Dabei zeigt sich eine deutliche höhere Zufriedenheit mit der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit in jenen Unternehmen, die sich bereits stark mit Agilität beschäftigen. So bewerten 45 Prozent dieser Befragten die Arbeit über Abteilungsgrenzen hinweg als gut oder sehr gut, wohingegen der Anteil bei den übrigen Unternehmen nur bei 37 Prozent liegt.



Es besteht noch deutliches Verbesserungspotenzial bei der abteilungs- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

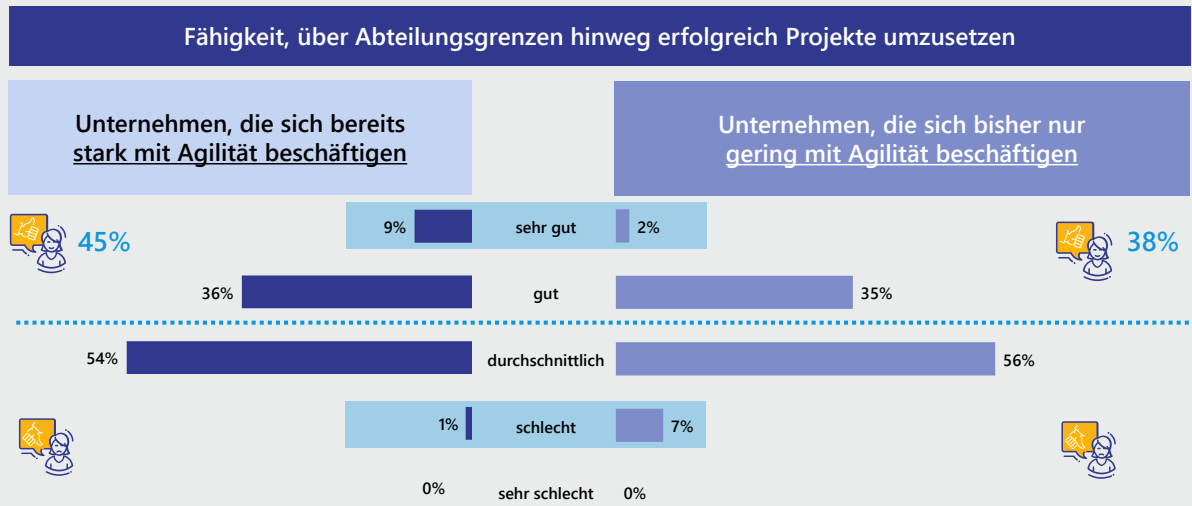


Befragte aus agilen Unternehmen bewerten die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen positiver.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

BEFRAGTE VON UNTERNEHMEN, DIE SICH STARK MIT AGILITÄT BESCHÄFTIGEN, BEURTEILEN DIE ZUSAMMENARBEIT TENDENZIELL POSITIVER



Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgreich Projekte umzusetzen? Relative Häufigkeit; starke Beschäftigung mit Agilität; n = 69; geringere Beschäftigung mit Agilität; n = 43

Abb. 15: Beurteilung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit in Abhängigkeit des Status von Agilität im Unternehmen

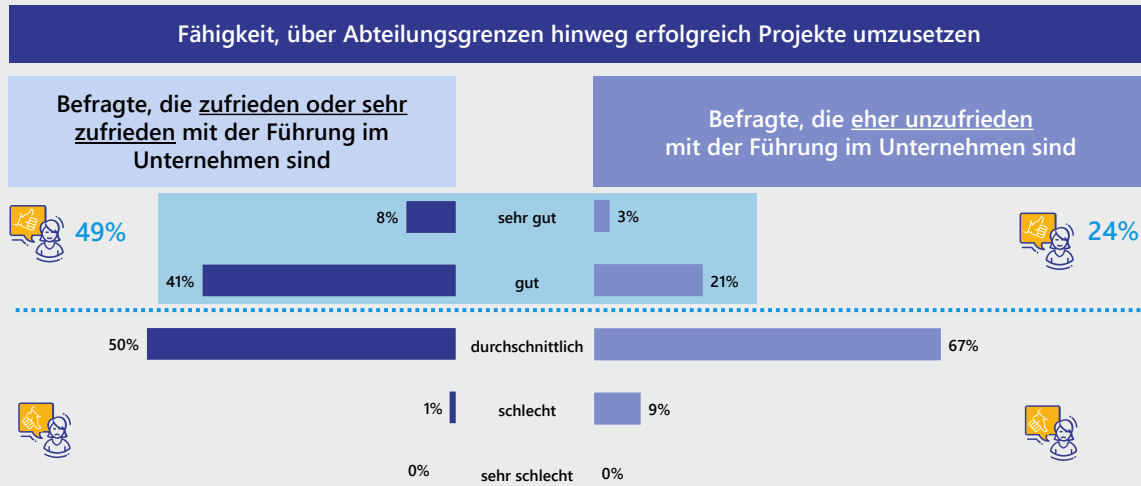
WECHSELWIRKUNGEN ZWISCHEN FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEITSFORMEN

Zudem zeigt eine weitere Auswertung, dass jene Mitarbeiter, die zufriedener mit ihrem Management oder ihren Führungsverantwortlichen sind, auch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit deutlich besser einschätzen. Von den Mitarbeitern, die mit dem Management oder den Führungsverantwortlichen im Unternehmen eher unzufrieden sind, beurteilen auch nur 24 Prozent die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit als sehr gut oder gut. Bei den Mitarbeitern, die die Zufriedenheit mit der Führung positiv einschätzen, sind es mit 49 Prozent fast doppelt so viele! Dies zeigt, dass es Wechselwirkungen zwischen Führung und Zusammenarbeitsformen gibt: So erleichtert gute Führung einerseits mehr übergreifende Zusammenarbeit. Andererseits wirkt sich diese übergreifende Zusammenarbeit offensichtlich positiv auf die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf das Management oder die Führungsverantwortlichen aus.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

ZUFRIEDENHEIT MIT DER ARBEIT ÜBER ABTEILUNGSGRENZEN HINWEG IST HÖHER BEI BEFRAGTEN, DIE AUCH DIE FÜHRUNG DER VORGESETZTEN ALLGEMEIN POSITIVER BEWERTEN



Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ein, über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgreich Projekte umzusetzen? Relative Häufigkeit; Sehr zufrieden/eher zufrieden; n = 75; Eher unzufrieden; n = 33

Abb. 16: Zufriedenheit mit der Arbeit über Abteilungsgrenzen hinweg in Abhängigkeit von der Zufriedenheit mit Vorgesetztem

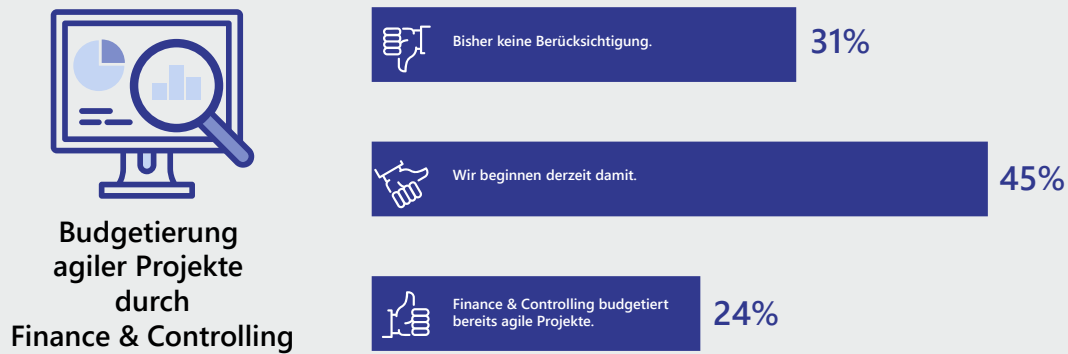
AGILE PROJEKTE BUDGETIEREN UND KONTROLLIEREN

In agilen Organisationen verändert sich die Art der Projektumsetzung grundlegend. Neben neuen Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte wandelt sich auch die Budgetierung von agilen Projekten und Teams. In klassischen Wasserfallprojekten findet zu Beginn eine Festlegung des Umfangs und des Budgets statt und dann eine fortlaufende Kontrolle von Aufwand und Budget, um Abweichungen frühzeitig erkennen zu können. In agilen Projekten ist das exakte Endergebnis allerdings zu Beginn noch nicht festgelegt – gerade auch deshalb, um flexibel auf sich verändernde Bedingungen reagieren zu können. Dadurch lässt sich allerdings der klassische Budgetierungsansatz nicht einfach anwenden, da die Budgetplanung nicht auf Basis vordefinierter Detailergebnisse erfolgen kann. Nun mag das Thema „Budgetierung agiler Projekte“ zunächst etwas trocken wirken. Klar ist jedoch auch, dass Projekte nur dann erfolgreich verlaufen, wenn auch die angemessenen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Haben die Unternehmen daher bereits Erfahrungen mit dem wichtigen Thema „Budgetierung und Kontrolle“ von agilen Projekten gesammelt?



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

FAST JEDE DRITTE FINANCE & CONTROLLING-ABTEILUNG BERÜCKSICHTIGT NOCH NICHT DIE ANFORDERUNGEN AGILER PROJEKTE



Frage: Inwieweit berücksichtigen Finance & Controlling die neuen Anforderungen von agilen Projekten bei Budgetierung und Kontrolle? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 114

Abb. 17: Budgetierung agiler Projekte durch Finance & Controlling

Die Antworten der Interviewpartner machen deutlich, dass die Unternehmen hier noch eher am Anfang stehen. So gab nur jeder vierte Studienteilnehmer (24%) an, dass Finance & Controlling bereits agile Projekte budgetiert. Der Großteil der Befragten – fast jeder Zweite – beginnt derzeit erst damit und weitere 31 Prozent gaben an, dass Finance und Controlling die neuen Anforderungen agiler Projekte im Hinblick auf Budgetierung und Kontrolle bisher noch nicht berücksichtigen. Interessant in diesem Zusammenhang: Jene Unternehmen, in denen das Top-Management die agile Transformation treibt, budgetiert Finance & Controlling bereits 40 Prozent agile Projekte. Bei Unternehmen, in denen sich die agile Transformation als Graswurzelansatz entwickelt, sind dies nur 5 Prozent.

Im Finance- & Controlling-Bereich besteht also Handlungsbedarf, damit die agile Projektumsetzung in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen so budgetiert wird, dass diese den Anforderungen gerecht werden kann. Grundsätzlich lassen sich auch agile Projekte auf Basis initial festgelegter Ressourcen sehr gut budgetieren und kontrollieren. Darüber hinaus würde dies auch die Sicht auf agile Projekte im Unternehmen verbessern, da sich die Messbarkeit deutlich steigern ließe. Wie bereits bei den Kennzahlen zur agilen Transformation gilt auch hier: „You can’t manage what you don’t measure“. Bei Kennzahlen für die agile Transformation und die Budgetierung agiler Projekte besteht, das zeigen die Studienergebnisse, noch Entwicklungspotenzial.



Bei der Budgetierung und der Kontrolle agiler Projekte stehen viele Unternehmen noch am Anfang.

ZUSAMMENFASSUNG

Mit großer Mehrheit bewerten die Studienteilnehmer ihre Erfahrungen in agilen Projekten oder Teams mit der Note 1 oder 2 und niemand vergab die Note 4 oder 5. Die Ergebnisse deuten allerdings darauf hin, dass die agile Transformation für das mittlere Management eine Herausforderung darstellt, da sich dessen Rolle deutlich verändert. Die Fähigkeit, über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgreich Projekte umzusetzen, ist hingegen noch ausbaufähig. So wird diese von etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen nur als durchschnittlich bewertet. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass in Unternehmen, die sich bereits stark mit Agilität beschäftigen, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Zufriedenheit mit Management oder Führungsverantwortlichen positiver bewertet wird. Um jedoch agile Projekte erfolgreich umsetzen zu können, sollten die Prozesse im Bereich der Budgetierung und des Controllings angepasst werden, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.





Organisatorische Voraussetzungen

Welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sind zu schaffen, damit erfolgreich agil gearbeitet wird und wie kann dies gefördert werden? Welche Aktivitäten wurden bereits in den Unternehmen oder Business Units der Interviewpartner umgesetzt? Um dies herauszufinden, haben wir den Befragten neun Aussagen vorgelegt, die sie entweder positiv oder negativ beantworten konnten. Dabei handelt es sich um Aussagen, mit deren Hilfe wir den aktuellen Stand evaluieren wollten.

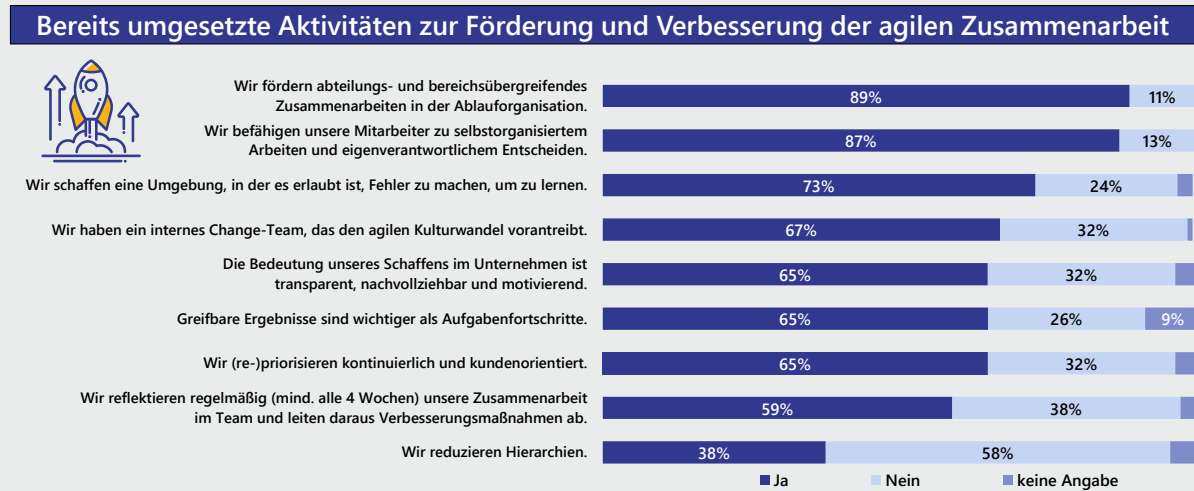
ÜBERGREIFENDES, SELBSTORGANISIERTES UND EIGENVERANTWORTLICHES ARBEITEN WIRD GEFÖRDERT

Zunächst einmal zeigen die Ergebnisse, dass die Unternehmen sich grundsätzlich schon auf den Weg der agilen Transformation begeben haben oder zumindest einzelne Elemente davon nutzen, um Agilität zu fördern. Die mit Abstand meisten Aktivitäten haben bei der Förderung der abteilungs- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sowie der Befähigung der Mitarbeiter zum selbstorganisierten Arbeiten und eigenverantwortlichen Entscheiden (87%) stattgefunden. Jeweils rund neun von zehn Interviewpartnern bestätigen, dass hier schon Aktivitäten durchgeführt wurden. An dritter Stelle findet sich die Schaffung einer Umgebung, die es erlaubt, Fehler zu machen und zu lernen. Das Vorhandensein eines Change-Teams, das den agilen Kulturwandel begleitet, nennen ebenfalls zwei von drei Befragten.



Neun von zehn Unternehmen fördern die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Bereichsgrenzen und stärken selbstorganisiertes Arbeiten.

ABTEILUNGSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT SOWIE SELBSTORGANISIERTES ARBEITEN UND EIGENVERANTWORTLICHES ENTSCHEIDEN WERDEN GEFÖRDERT



Frage: Welche der folgenden Aktivitäten hat Ihr Unternehmen/Ihre Business Unit bereits umgesetzt, damit die Agilität in der Zusammenarbeit gefördert und verbessert wird?
 Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 117

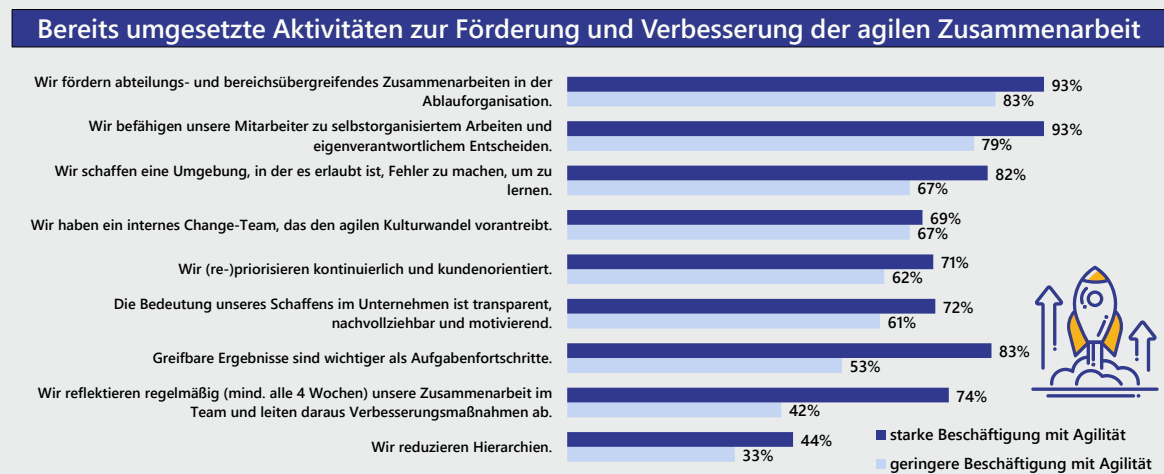
Abb. 18: Bereits umgesetzte Aktivitäten zur Förderung und Verbesserung der (agilen) Zusammenarbeit

Aufschlussreich ist jedoch auch ein Blick auf die Aktivitäten, die bisher lediglich unterdurchschnittlich häufig stattgefunden haben. Dabei handelt es sich interessanterweise um Aktivitäten, die eher konkret sind und ein Indiz dafür sein könnten, wie ernst die agile Transformation genommen wird. So reflektieren nur 59 Prozent der Unternehmen regelmäßig in einem Mindestabstand von vier Wochen ihre Zusammenarbeit im Team und leiten daraus Verbesserungsvorschläge ab. Für agiles Arbeiten sind diese kurzfristigen Reflexionsschleifen jedoch essenziell. Die mit Abstand geringste Zustimmung erzielte das Reduzieren von Hierarchien. Nur etwas mehr als jeder dritte Studienteilnehmer (38%) gab an, dass bereits eine Reduzierung der Hierarchien durchgeführt wurde. Mit Blick auf alle neun abgefragten Items liegt hier die Zustimmung mit weitem Abstand unter dem durchschnittlichen Anteil.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

UNTERNEHMEN, DIE SICH BEREITS STARK MIT AGILITÄT ODER SICH SCHNELL VERÄNDERNDEN MÄRKTEN BEFASSEN, HABEN AUCH BEREITS MEHR AKTIVITÄTEN UMGESETZT



Frage: Welche der folgenden Aktivitäten hat Ihr Unternehmen/Ihre Business Unit bereits umgesetzt, damit die Agilität in der Zusammenarbeit gefördert und verbessert wird?
 Relative Häufigkeit; Unternehmen mit starker Beschäftigung mit Agilität; n = 63 - 69; Unternehmen mit geringerer Beschäftigung mit Agilität; n = 43 - 48

Abb. 19: Bereits umgesetzte Aktivitäten zur Förderung und Verbesserung der (agilen) Zusammenarbeit in Abhängigkeit der Priorisierung von Agilität im Allgemeinen

AGILE UNTERNEHMEN HABEN BEREITS MEHR AKTIVITÄTEN UMGESETZT

Der in dieser Studie mögliche differenzierte Blick auf die Studienergebnisse auf Basis unterschiedlicher Antworten oder Hierarchie-Level ist sehr aufschlussreich. So stimmen beispielsweise Interviewpartner aus jenen Unternehmen, die sich bereits stark mit dem Thema Agilität beschäftigen, deutlich häufiger zu, schon konkrete Aktivitäten umgesetzt zu haben. Die durchschnittliche Zustimmung bei diesen Unternehmen zu den oben erwähnten neun Aktivitäten liegt im Durchschnitt bei 75 Prozent, hingegen in Unternehmen, die sich bisher nur kaum oder gar nicht mit agilen Fragestellungen beschäftigen, bei nur 60 Prozent im Schnitt. Zudem ist der Schwerpunkt der Aktivitäten teils sehr unterschiedlich. Zwar fördern alle analysierten Unternehmen die abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Aber in jenen Unternehmen, die sich bereits mit agilen Fragestellungen befassen, spielen greifbare Ergebnisse anstelle von Arbeitsfortschritten eine mit deutlichem Abstand wichtigere Rolle in der Umsetzung. Zudem wird auch die Schaffung eines Umfelds einer positiven Fehlerkultur deutlich höher in der Umsetzung priorisiert. Zwar liegt auch bei den agilen Unternehmen das Reduzieren von Hierarchien an letzter Stelle. Jedoch ist hier die Zustimmung mit 44 Prozent umgesetzter Aktivitäten deutlich höher als bei Unternehmen, die sich nur wenig mit Agilität beschäftigen (33%).



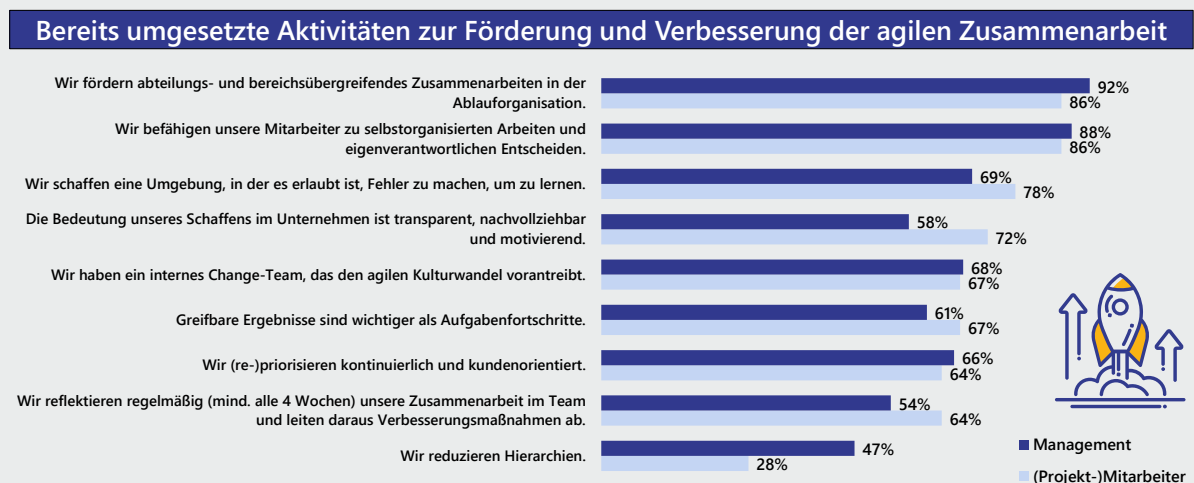
Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Wo zeigen sich die größten Unterschiede im Hinblick auf das Antwortverhalten zwischen Unternehmen mit Fokus auf Agilität und denen, für die das Thema noch nicht im Fokus steht? Zunächst bei der regelmäßigen Reflexion der Zusammenarbeit (33 Prozentpunkte), der geringeren Fokussierung auf greifbare Ergebnisse (29 Prozentpunkte) sowie der Schaffung der Fehlerkultur (15 Prozentpunkte). Hier liegen Unternehmen, die sich nur wenig mit agilen Fragestellungen befassen, deutlich zurück in der Umsetzung. Hinzu kommt, dass nur jedes dritte dieser Unternehmen Hierarchien reduziert.

WEITERE UNTERSCHIEDE IM DETAIL

Die Antworten des Managements und der (Projekt-)Mitarbeiter unterscheiden sich nur an einigen Stellen, jedoch ist ein Blick darauf sehr interessant. So war fast jeder zweite Interviewpartner (47%) aus dem Management der Meinung, dass bereits Aktivitäten zur Reduzierung von Hierarchien umgesetzt wurden, wohingegen dies nur etwas mehr als jeder vierte (Projekt-)Mitarbeiter (28%) so einschätzt. Es scheint also, als ob die Maßnahmen derzeit in diesem Umfeld noch zu zaghaft ausfallen bzw. nicht angenommen werden und auf der (Projekt-)Mitarbeiterseite noch keine breite Wirkung oder Wahrnehmung erzielen.

FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITER BEURTEILEN DEN STAND DER MASSNAHMEN IN ETWA AUF ÄHNLICHEM NIVEAU



Frage: Welche der folgenden Aktivitäten hat Ihr Unternehmen/Ihre Business Unit bereits umgesetzt, damit die Agilität in der Zusammenarbeit gefördert und verbessert wird?
Relative Häufigkeit; Management; n = 59 ; Mitarbeiter; n = 58

Abb. 20: Bereits umgesetzte Aktivitäten zur Förderung und Verbesserung der (agilen) Zusammenarbeit in Abhängigkeit der Hierarchiestufe



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Zudem ist es aufschlussreich zu sehen, dass 72 Prozent der (Projekt-) Mitarbeiter, aber nur 58 Prozent des Managements der Meinung waren, dass für sie die Bedeutung ihres Schaffens im Unternehmen transparent, nachvollziehbar und motivierend ist. Zudem waren die (Projekt-) Mitarbeiter eher der Meinung, dass es eine Umgebung gibt, die es erlaubt, Fehler zu machen (78%), und in der regelmäßig über die Zusammenarbeit im Team reflektiert wird (64%). Grundsätzlich ist dieses Ergebnis sehr positiv, da die (Projekt-) Mitarbeiter eine Umgebung wiederfinden, die eine Weiterentwicklung zulässt.

MEHRHEIT ARBEITET IN „TOP-DOWN“ GEFÜHRTEN ORGANISATIONEN

Zu Beginn unserer Gespräche für diese Studie hatten wir die Studienteilnehmer gebeten, zunächst einzuschätzen, welches wahrgenommene Organisationsmodell dem Arbeiten in ihrem Unternehmen am besten entspricht. Dabei gaben 55 Prozent an, dass ihr Unternehmen klassisch eine hierarchisch „Top-down“ geführte Organisation ist. Die übrigen 45 Prozent gaben an, dass sie in flachen, netzwerkartigen Organisationen oder einem Mix aus beiden Modellen arbeiten.

Basierend auf diesen Antwortgruppen zeigen sich leichte Unterschiede beim Blick auf die bereits umgesetzten Aktivitäten. So legen flache und netzwerkartig geprägte Organisationen einen größeren Schwerpunkt auf kontinuierliches und kundenorientiertes (re-)priorisieren, greifbare Ergebnisse in Projekten sowie das Reduzieren von Hierarchien. Bei hierarchisch geprägten Organisationen sind hingegen häufiger Aktivitäten anzutreffen, welche die abteilungs- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärken sollen sowie die Implementierung von Change-Teams, die den Kulturwandel begleiten. Dies zeigt, dass beide Organisationsmodelle jeweils die Aktionsfelder auswählen, die ihrem jeweiligen Ausgangspunkt entsprechen: Die einen agieren bereits stärker in Richtung Projektergebnis, die anderen schaffen zunächst die Voraussetzungen für neue Rahmenbedingungen und Formen der Zusammenarbeit. Dabei erscheinen beide Ansätze sinnvoll und richtig.



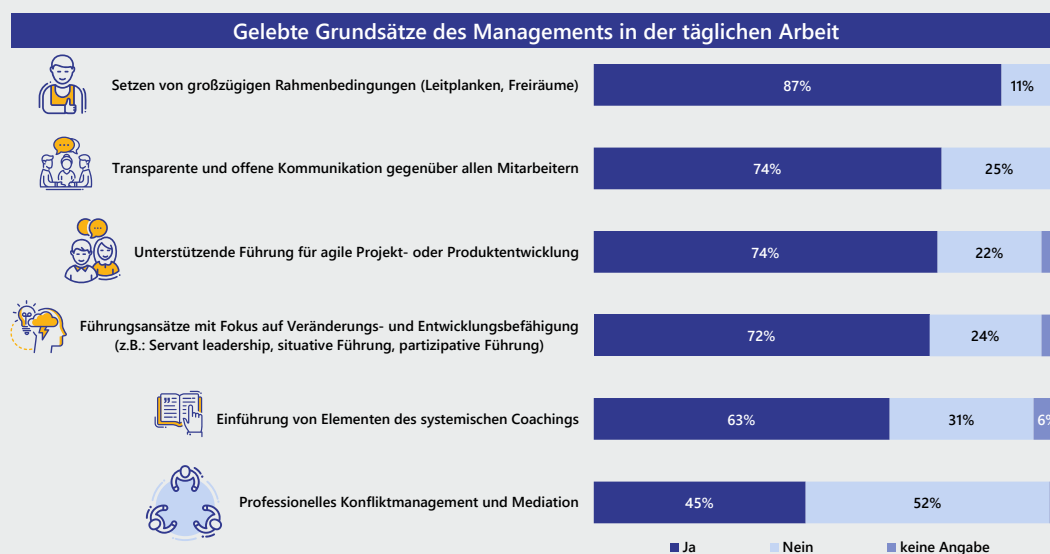
Flache und netzwerkartig geprägte Organisationen legen einen größeren Schwerpunkt auf kontinuierliches und kundenorientiertes (re-)priorisieren sowie greifbare Ergebnisse in Projekten.

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

AGILES ARBEITEN UND STATUS QUO DER TÄGLICHEN FÜHRUNGSKULTUR

Damit die agile Transformation gelingt, muss sich insbesondere die Art und Weise der Führung im Unternehmen verändern. Dies stellt eine Herausforderung für Führungskräfte – besonders im mittleren Management – dar, da sich die Rolle der Führungskräfte weg von der Arbeitsorganisation und Aufgabenverteilung hin zum Befähiger und Coach entwickelt, also von einer Kultur der Kontrolle hin zu einer Kultur des Vertrauens. Von unseren Interviewpartnern wollten wir daher erfahren, ob sechs verschiedene Grundsätze vom Management der jeweiligen Abteilung bereits in der täglichen Arbeit gelebt werden.

PROFESSIONELLES KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION WERDEN IN WENIGER ALS DER HÄLFTE DER UNTERNEHMEN IN DER TÄGLICHEN ARBEIT EINGESETZT



Frage: Werden die nachfolgenden Grundsätze vom Management in Ihrer Abteilung bereits in der täglichen Arbeit gelebt? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 117

Abb. 21: Täglich gelebte Grundsätze des Managements

Zunächst fallen die Antworten in vielen Bereichen bereits sehr positiv aus und auch die Antworten von Management und Mitarbeiterschaft liegen nah beisammen. Neun von zehn Interviewpartnern gaben an, dass in ihrer Abteilung bereits großzügige Rahmenbedingungen gesetzt werden und entsprechende Freiräume für eigenverantwortliches Entscheiden existieren. Rund drei von vier Studienteilnehmern stimmen ebenfalls zu, dass eine offene und transparente Kommunikation gegenüber allen Mitarbeitern stattfindet und eine unterstützende Führung für agile Projekt-

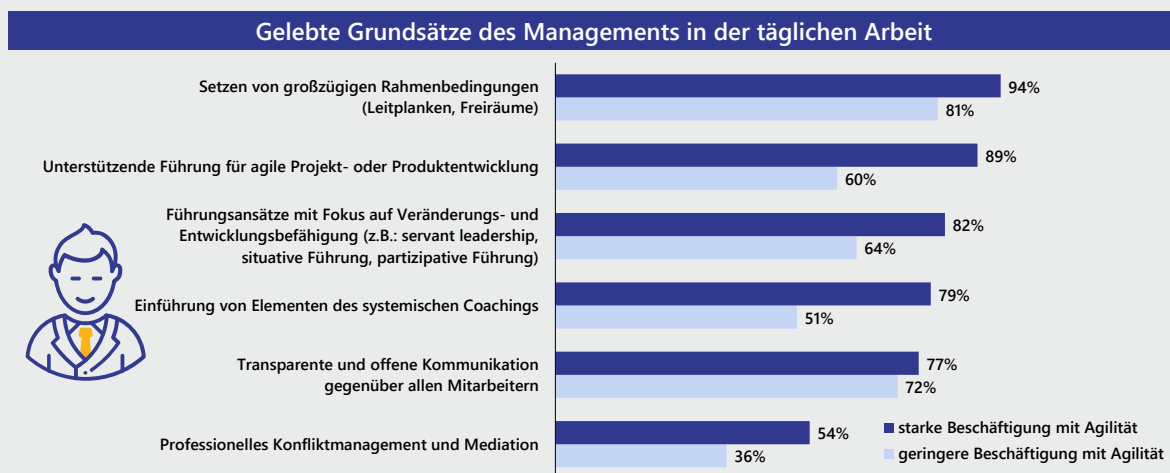


Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

und Produktentwicklung besteht. 72 Prozent der Studienteilnehmer gaben zudem an, dass Führungsansätze mit Fokus auf Veränderungs- und Entwicklungsbefähigung (z.B. Servant Leadership, situative Führung, partizipative Führung) in ihren Unternehmen bislang schon in der täglichen Arbeit gelebt werden.

Schwach ausgeprägt scheinen hingegen das professionelle Konfliktmanagement und die Mediation. Bei weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen (45%) werden diese Themen bereits in der täglichen Arbeit vom Management gelebt. Hier können Unternehmen zukünftig ansetzen, um das Konfliktmanagement zu verbessern und zu professionalisieren. In flacheren Organisationen mit mehr Selbstverantwortung und weniger Hierarchien kommt es ggf. zu mehr Konflikten, da sich Verantwortungen und Themen überschneiden und Führungsrollen dynamischer verteilt werden. Damit das Management hier positiv einwirken kann, bedarf es einer geeigneten Ausbildung der Führungskräfte. Denn agile Teams müssen das Vertrauen haben, dass sie Konflikte gemeinsam besprechen und konstruktiv lösen können. Dadurch gewinnen sie zusätzliches Vertrauen in ihre Fähigkeiten als Team.

PROFESSIONELLES KONFLIKTMANAGEMENT DEUTLICH HÄUFIGER IN AGILEN UNTERNEHMEN ANZUTREFFEN



Frage: Werden die nachfolgenden Grundsätze vom Management in Ihrer Abteilung bereits in der täglichen Arbeit gelebt? Relative Häufigkeit; Unternehmen mit starker Beschäftigung mit Agilität, n = 63; Unternehmen mit geringerer Beschäftigung mit Agilität, n = 44

Abb. 22: Täglich gelebte Grundsätze des Managements in Abhängigkeit vom Stellenwert der Agilität im Unternehmen

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

In Unternehmen, in denen die agile Transformation bereits eine starke Bedeutung hat, werden die abgefragten Grundsätze schon deutlich stärker gelebt als in Organisationen, die sich nur wenig mit Agilitätsthemen befassen. So liegt die Zustimmung über alle abgefragten Themen bei agilen Unternehmen bei fast 80 Prozent, bei den weniger agilen bei lediglich 60 Prozent. Die höchste Übereinstimmung zeigt sich bei der transparenten und offenen Kommunikation (5 Prozentpunkte Abstand). Bei allen anderen Grundsätzen, die in der täglichen Arbeit bereits gelebt werden, sind die Abstände deutlich größer.

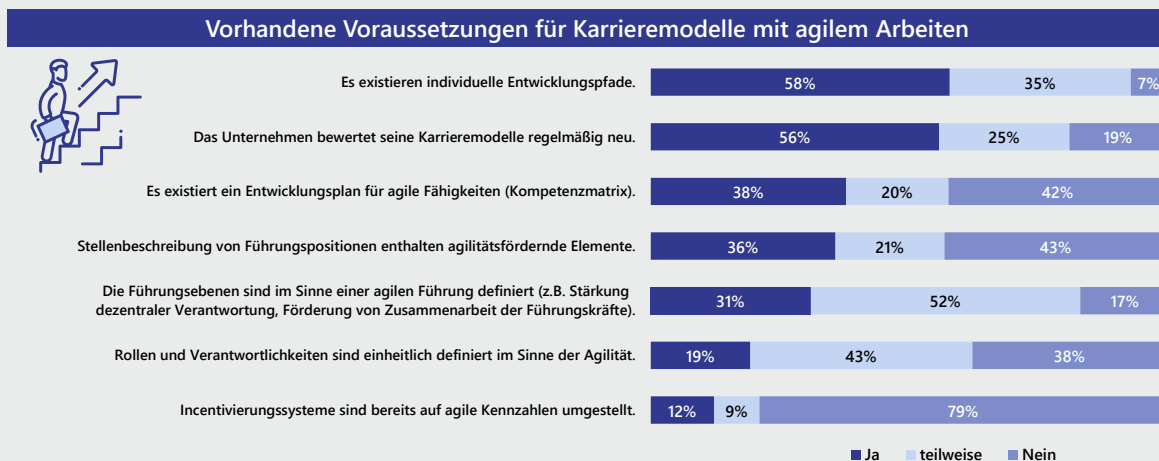
KARRIEREMODELLE IM UNTERNEHMEN „AGILE-READY“?

Damit agile Arbeiten in den Unternehmen gelingt, sollten sich auch die Führungskultur sowie die Art der Führung verändern. Aber was bedeutet das für etablierte Managerinnen und Manager in den Unternehmen – insbesondere im mittleren Management, da sich dessen Rolle, wie bereits beschrieben, deutlich verändern wird? Welche Motivation und Rahmenbedingungen finden die Führungskräfte vor, um ihr Verhalten und ihren Führungsstil anzupassen?

Da die agile Arbeitsorganisation nicht nur Einfluss auf die eigentliche Projektarbeit, sondern auch auf die Karrieremodelle in den Unternehmen hat, wollten wir erfahren, welche Voraussetzungen in den Unternehmen oder den Abteilungen bereits geschaffen wurden, um diesen Wandel zu unterstützen. Denn klassische Karrieremodelle basieren auf der Annahme, dass sich Karrieren linear entwickeln, d.h. sie unterstellen, dass Schritt für Schritt ein hierarchischer Aufstieg als auch eine Zuordnung von neuen und größeren Aufgabenfeldern erfolgen. Neue Karrieremodelle sind weniger an schematische Karrierewege und -planungen gebunden. Ziel ist es dabei, den Mitarbeitern eine größere Aufgabenvielfalt und mehr Entwicklungsperspektiven zu bieten. Dabei geschieht dies unabhängig von einer hierarchisch definierten Position oder Stelle (Hillebrecht, S. 2017 in: Die zweite Karriere).



JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN BESITZT INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSPFADE UND BEWERTET SEINE KARRIEREMODELLE REGELMÄSSIG NEU!



Frage: Verfügt Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung über die nachfolgenden Voraussetzungen? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 109

Abb. 23: Karrieremodelle und agiles Arbeiten

Die Ergebnisse der Befragung sind an dieser Stelle sehr eindeutig. Zwar verfügen Unternehmen mehrheitlich über individuelle Entwicklungspfade (58%) und die Karrieremodelle im Unternehmen werden regelmäßig neu bewertet (56%), aber bei allen weiteren Voraussetzungen sind viele Unternehmen noch nicht so weit. Warum sollten sich beispielsweise Führungskräfte auf den herausfordernden Weg der agilen Transformation begeben, wenn lediglich 12 Prozent der Unternehmen über Incentivierungssysteme verfügen, die auf agilen Kennzahlen basieren? Wenn Zielvorgaben, Karrieremodelle und Gehalt den agilen Wandel nicht fördern oder zumindest stützen, warum sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann mitziehen?

Darüber hinaus ist der Handlungsrahmen teilweise noch unklar. So sagen nur 19 Prozent der Studienteilnehmer, dass Rollen und Verantwortlichkeiten einheitlich im Sinne der Agilität definiert sind, und weitere 43 Prozent glauben, dass dies zumindest teilweise der Fall ist. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass oft noch die Rahmenbedingungen fehlen, um tatsächlich agile Arbeitsweisen zu fördern.

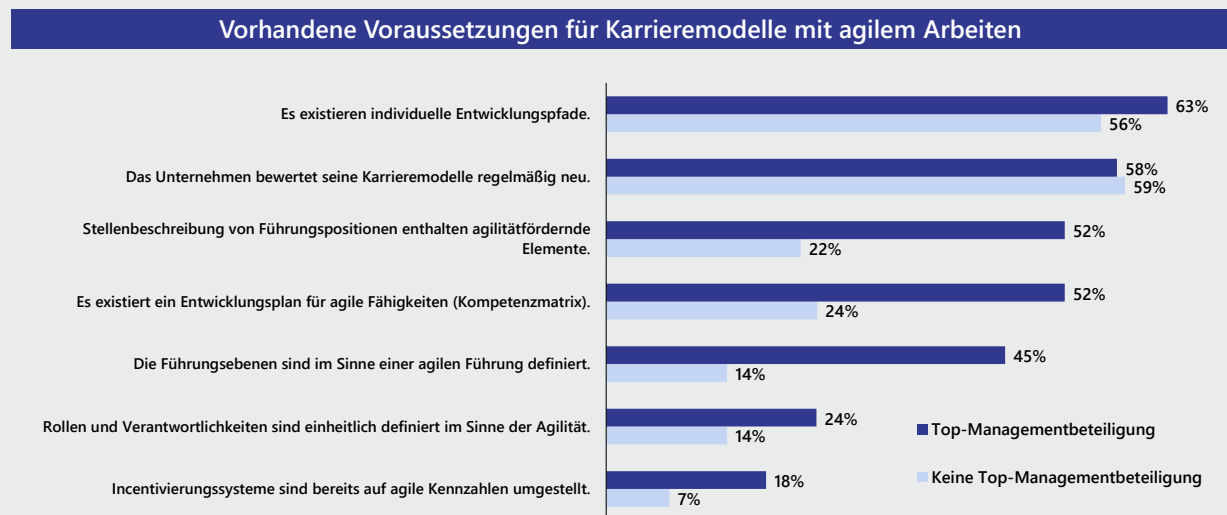
Über einen Entwicklungsplan für den langfristigen und gezielten Aufbau agiler Fähigkeiten (Kompetenzmatrix) durch Weiterbildung verfügen 38 Prozent der Unternehmen und weitere 20 Prozent haben diesen teilweise umgesetzt, zum Beispiel in Abteilungen und Bereichen, die bereits agil arbeiten.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Eine ähnliche Anzahl von Unternehmen verfügt über Stellenausschreibungen für Führungspositionen, die agilitätsfördernde Elemente enthalten. Etwas anders stellt sich das Bild bei der Definition der Führungsebenen dar. Weniger als ein Drittel der Interviewpartner war der Meinung, dass die Führungsebenen schon im Sinne der agilen Führung definiert sind und damit die dezentrale Verantwortung oder die Zusammenarbeit der Führungskräfte explizit gestärkt wird. Interessant ist hier zu beobachten, dass dies aber immerhin 52 Prozent der Teilnehmer als teilweise erfüllt ansehen. Hier handelt es sich in erster Linie um Unternehmen, bei denen agiles Arbeiten hohe Priorität genießt und bei denen die agile Zusammenarbeit in einzelnen Abteilungen oder Bereichen stattfindet.

TOP-MANAGEMENTBETEILIGUNG BEI DER AGILEN TRANSFORMATION SCHAFFT GUTE VORAUSSETZUNGEN



Frage: Verfügt Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung über die nachfolgenden Voraussetzungen? Relative Häufigkeit; Top Managementbeteiligung; n = 58; keine Top Managementbeteiligung; n = 41
 Abb. 24: Karrieremodelle und agiles Arbeiten in Abhängigkeit der Top-Managementbeteiligung bei der agilen Transformation

AGILE TRANSFORMATION MUSS VON OBEN GEWOLLT SEIN

Die Voraussetzungen in den Unternehmen sind teils sehr unterschiedlich – abhängig davon, ob sich ein Unternehmen bereits stark mit agilen Fragestellungen beschäftigt oder die agile Transformation vom Top-Management mit begleitet wird. Speziell bei der Frage nach den Rahmenbedingungen für die Führungskräfte zeigen sich deutliche Unterschiede, je nachdem welcher Gruppe die Unternehmen zuzuordnen sind. So liegt die Zustimmung zu den sieben genannten Voraussetzungen im Hinblick auf Karrieremodelle bei Unternehmen, in denen das Top-Management involviert ist, im Schnitt bei 45 Prozent. Indes sind es bei Unternehmen,



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

die eher der Graswurzelbewegung zuzuordnen sind, lediglich 28 Prozent. Gleiches ist zu sehen bei Unternehmen, die sich bereits stark mit agilen Fragestellungen befassen. Auch hier ist der Anteil der umgesetzten Maßnahmen deutlich höher als bei Unternehmen, für die dieses Thema bisher nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Die Ergebnisse deuten darauf hin: Die agile Transformation benötigt Rahmenbedingungen, wie Incentivierungssysteme, die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie individuelle Entwicklungspfade. Die Durchsetzung dieser Veränderungen in traditionellen Unternehmen benötigt die Unterstützung durch das Top-Management! Die agile Transformation muss von oben gewollt sein, damit sich Rahmenbedingungen und Voraussetzungen etablieren lassen, die Mitarbeiter und Teams sowie Führungskräfte agiles Arbeiten ermöglichen.

Für diese Studie wurden auch 21 Personen aus der HR-Abteilung von Unternehmen befragt. Hier war interessant zu sehen, dass prozentual deutlich mehr HR-Abteilungen die Voraussetzungen in Bezug auf moderne Karrieremodelle gegeben sehen als die übrigen Studienteilnehmer. Speziell in puncto Definition der Führungsebenen im Sinne einer agilen Führung (24 Prozentpunkte Abweichung). Dies mag damit zusammenhängen, dass die HR-Abteilungen häufig an Change- oder Transformationsprojekte beteiligt sind und daher einen höheren Reife- und Durchdringungsgrad wahrnehmen als die übrigen Abteilungen.

ZUSAMMENFASSUNG

Bei den organisatorischen Voraussetzungen für die agile Transformation zeigen sich teils große Unterschiede zwischen den Antworten der Studienteilnehmer – abhängig davon, welche Aufmerksamkeit deren Unternehmen den Themen Agilität und Reaktion auf sich schnell verändernde Märkte widmet. So ist der Umsetzungsgrad zahlreicher Maßnahmen bei Unternehmen mit Fokus „Agilität“ deutlich höher. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass die Befähigung von Mitarbeitern sowie die Förderung der abteilungs- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit bei fast allen Unternehmen höchste Priorität genießt.

Flache und netzwerkartig geprägte Organisationen legen einen größeren Schwerpunkt auf kontinuierliches und kundenorientiertes (re-)priorisieren, greifbare Ergebnisse in Projekten sowie das Reduzieren von Hierarchien.



Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die agile Transformation Rahmenbedingungen wie Incentivierungssysteme, die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie individuelle Entwicklungspfade benötigt.

ORGANISATORISCHE VORAUSSETZUNGEN

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Bei hierarchisch geprägten Organisationen genießen Aktivitäten zur Stärkung der abteilungs- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit anteilig die größte Aufmerksamkeit.

Vom Management bereits in der täglichen Arbeit gelebte Grundsätze sind vor allem das Setzen von großzügigen Rahmenbedingungen sowie die transparente und offene Kommunikation gegenüber allen Mitarbeitern. Schwach ausgeprägt scheinen hingegen das professionelle Konfliktmanagement und die Mediation. Bei weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen (45%) werden diese Themen bereits in der täglichen Arbeit vom Management gelebt. Die agile Arbeit hat zudem Einfluss auf die Karrieremodelle in den Unternehmen und hier zeigt sich, dass vielfach noch die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Führungskräfte fehlen. Kennzahlen sind nicht vorhanden oder Rollen und Verantwortlichkeiten nicht einheitlich definiert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere bei den organisatorischen Voraussetzungen noch Handlungsbedarf besteht.



Professionelles Konfliktmanagement und Mediation sind derzeit noch schwach ausgeprägt bei den Unternehmen.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!



Herausforderungen der agilen Transformation

AGILITÄT IN BESTEHENDEN ORGANISATIONEN ETABLIEREN

Wie bereits zu Beginn der Studie aufgezeigt, zwingen äußere (Kundenwünsche, Digitalisierung, VUCA-World etc.) und innere Faktoren (Mitarbeiterwünsche, Wertewandel etc.) Unternehmen dazu, schneller und flexibler zu agieren und zu reagieren. Das Arbeiten mit agilen Methoden sowie ein kultureller Wandel hin zu Organisationen mit mehr Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden derzeit vielfach angestrebt. Diese tiefgreifende Veränderung sowohl im Hinblick auf die Bedeutung von Vision und Mission als Handlungsrahmen als auch die Art und Weise der Zusammenarbeit findet in bestehenden Organisationen und etablierten Strukturen statt – und genau hier beginnt die Herausforderung beziehungsweise der große Change-Bedarf. Die Kraft des Bestehenden, die sich auch in Widerständen gegen Veränderungen äußert, kann hier nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Oft erfolgreich praktiziert wird agiles Arbeiten oder Elemente davon in Start-ups, denn diese arbeiten oft nach dem Trial-and-Error-Prinzip. Namhafte Unternehmen hingegen haben ein tägliches Geschäft, etablierte und stabile Prozesse sowie bestehende Hierarchien, Karrieren, Vergütungsmodelle und Kennzahlen – und sie sind damit durchaus erfolgreich. Aus dieser Gewohnheit heraus und in diesem Kontext agiles Arbeiten sowie neue Spielregeln und kulturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die schnelle und disruptive Entwicklungen zulassen, stellt eine



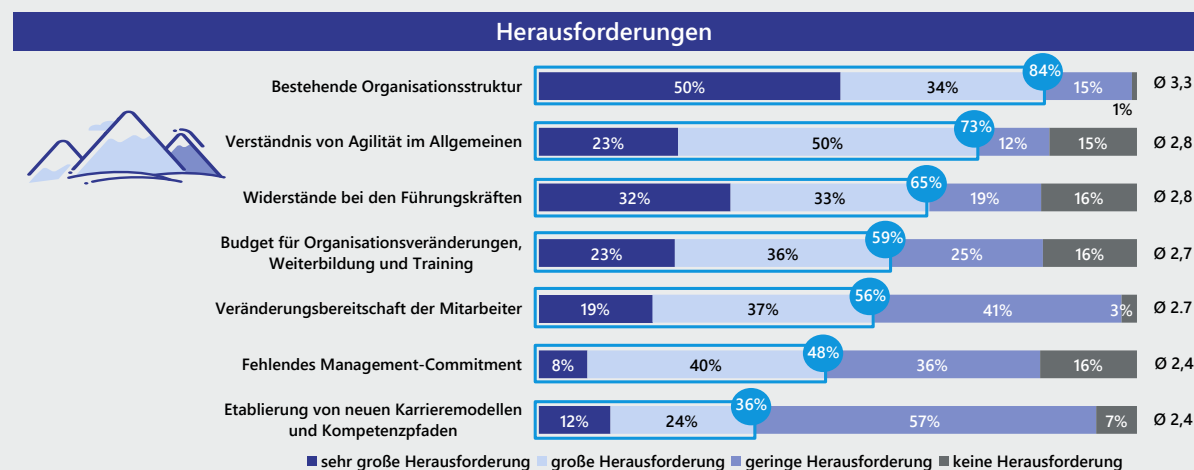
Agile Transformation benötigt umfassendes Change-Management.

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

große Herausforderung dar. Das zeigen auch die vorliegenden Studienergebnisse. So hatten die Interviewpartner für diese Studie die Möglichkeit, insgesamt sieben verschiedene Faktoren anhand einer Skala von „sehr große“ oder „große Herausforderung“ bis „geringe“ und „keine Herausforderung“ zu bewerten. Und wie erwartet, liegt die bestehende Organisationsstruktur mit fast 85 Prozent der Nennungen als Herausforderung auf Platz eins, wobei sogar jeder zweite Befragte diese als sehr große Herausforderung bewertet – ein Spitzenwert in dieser Befragung.

An zweiter Stelle der Herausforderungen (73 Prozent) ist das Verständnis von Agilität im Allgemeinen. Die Studienteilnehmer brachten zudem in den Gesprächen zum Ausdruck, dass vielfach kein einheitliches Verständnis im Unternehmen herrscht, was Agilität konkret bedeutet. Sind es nur die Methoden, wie zum Beispiel SCRUM, oder sind es das agile Mindset und die Haltung sowie die notwendige Anpassung der Rollen und Verantwortlichkeiten? Hier sollten Unternehmen zu Beginn der agilen Transformation auf die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses hinwirken, sodass Orientierung geboten ist. Aus Sicht der Studienteilnehmer lässt sich diese Herausforderung jedoch einfacher beherrschen als beispielsweise die Widerstände bei Führungskräften.

DIE BESTEHENDE ORGANISATIONSSTRUKTUR IST DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG BEI DER ETABLIERUNG VON AGILITÄT



Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bei der Etablierung von Agilität? Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; Mittelwert; n = 111

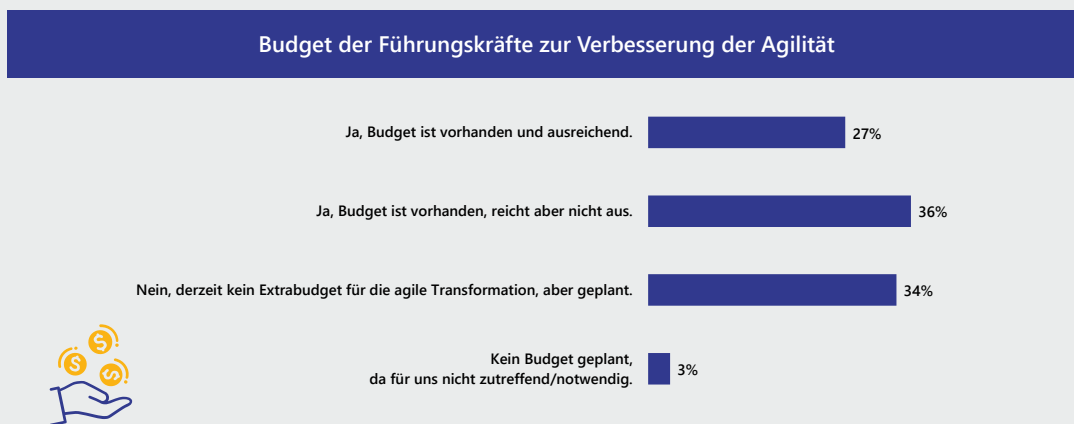
Abb. 25: Häufigste Herausforderungen zur Etablierung von Agilität im Unternehmen

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

WIDERSTÄNDEN BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN AKTIV BEGEGNEN

Insgesamt sind zwei Drittel der Interviewpartner der Meinung, dass die Widerstände bei Führungskräften eine Herausforderung darstellen. Hier fällt insbesondere auf, dass sogar ein Drittel der Befragten diese Widerstände als sehr große Herausforderung bewertet. Die neue Rolle des (Mittel-)Managements, weg vom Infobroker, da dies vielfach Visualisierungen (z.B. Kanban Boards) und digitale Systeme (z. B. Jira, Asana) übernehmen, hin zum umsetzungs- und methodenorientierten Arbeiten ist eine wesentliche Veränderung. Diese neue Rolle, die weniger Kontrolle ausübt und mehr Diskurs und Offenheit zulässt, muss gelernt werden – besonders in Organisationen, in denen die Schaffung einer positiven Fehlerkultur noch nicht gelebte Realität ist. Spannend zu sehen ist auch, dass die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter im Allgemeinen deutlich seltener als Herausforderung gesehen wird. Bei der Betrachtung der Ergebnisse einmal auf Basis der Antworten des Managements einerseits und der (Projekt-) Mitarbeiter andererseits, wird dieses Bild nochmals bestätigt.

EIN DRITTEL DER UNTERNEHMEN PLANT ZUKÜNFTIG MIT EINEM EXTRABUDGET FÜR DIE UMSETZUNG DER AGILEN TRANSFORMATION



Frage: Verfügen Ihre Führungskräfte über ein Budget, um die Verbesserung der organisatorischen Agilität angemessen zu unterstützen? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 117

Abb. 26: Budget der Führungskräfte zur Unterstützung und Verbesserung der Agilität

Überraschend war, dass rund 59 Prozent der Studienteilnehmer das zur Verfügung gestellte Budget für Organisationsveränderung, Weiterbildung und Training als Herausforderung einschätzen, wobei fast jeder vierte (23%) dies als sehr große Herausforderung wahrnimmt. Hier müssen sich



HERAUSFORDERUNGEN DER AGILEN TRANSFORMATION

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

die Unternehmen die Frage stellen, wie wichtig ihnen die erfolgreiche agile Transformation ist, denn sollte es an den Mitteln scheitern, wäre dies mehr als fahrlässig. Diese Einschätzung bestätigt sich bei der expliziten Frage nach dem Budget, das Führungskräften zur Verbesserung der organisatorischen Agilität zur Verfügung steht. Derzeit sagt nur etwas mehr als jeder vierte Interviewpartner, dass dieses ausreicht. Die deutliche Mehrheit von 70 Prozent hat entweder gar kein oder ein zu geringes Budget, um die agile Transformation angemessen voranzutreiben.

Als weniger problematisch werden das fehlende Management-Commitment und die Etablierung neuer Karrieremodelle sowie Kompetenzpfade eingeschätzt. Wie die Studie gezeigt hat, wird die agile Transformation bereits von zahlreichen Unternehmen im Top-Management vorangetrieben. Dieser Punkt wurde deshalb weniger kritisch gesehen. Auffällig ist allerdings, dass die Bewertung von Management und (Projekt-)Mitarbeitern stark voneinander abweicht. Nur 38 Prozent des Managements, aber 58 Prozent der (Projekt-) Mitarbeiter bewerten das fehlende Management-Commitment als Herausforderung.

(PROJEKT-)MITARBEITER KLAGEN STÄRKER ÜBER FEHLENDES BUDGET FÜR ORGANISATIONSVERÄNDERUNGEN, WEITERBILDUNG UND TRAINING



Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bei der Etablierung von Agilität? Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; Relative Häufigkeit ist die Summe der Antworten große und sehr große Herausforderung; Management; n = 58; Mitarbeiter; n = 53

Abb. 27: Häufigste Herausforderungen zur Etablierung von Agilität im Unternehmen in Abhängigkeit der Hierarchiestufe des Befragten

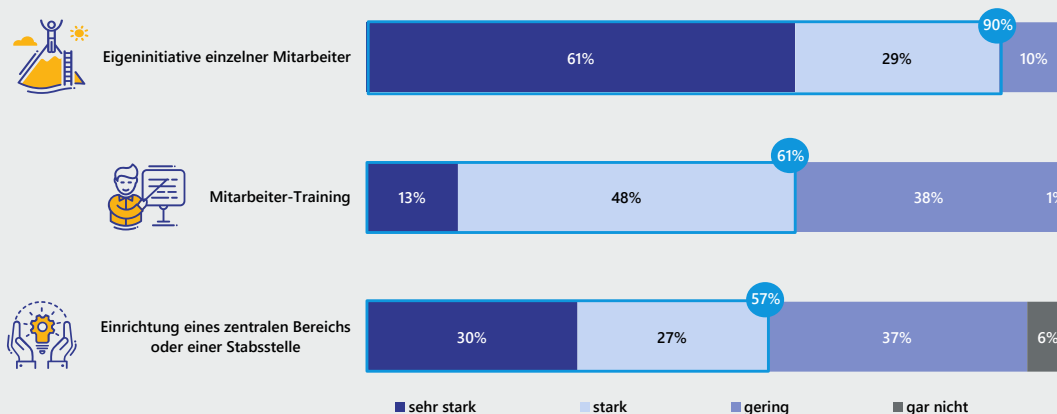
Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

MANAGEMENT UND (PROJEKT-)MITARBEITER SEHEN ANDERE HERAUSFORDERUNGEN

Aufschlussreich ist auch ein Blick auf die größten Abweichungen bei den Antworten von Management und (Projekt-)Mitarbeitern mit Blick auf die Herausforderungen. So sehen beispielsweise 82 Prozent der (Projekt-)Mitarbeiter, aber nur 64 Prozent des Managements das allgemeine Verständnis von Agilität als Herausforderung. Hier müssen die Führungskräfte wohl noch eindeutiger und klarer kommunizieren, was sie unter Agilität genau verstehen und was dies für die Zusammenarbeit bedeutet.

Deutliche Unterschiede zeigen sich ebenfalls bei der Einschätzung des zur Verfügung stehenden Budgets. So sagen 46 Prozent des Managements, aber über 70 Prozent der (Projekt-)Mitarbeiter, dass dies ein Problem darstellt. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Mitarbeiter durchaus einen Bedarf an Change Management, Weiterbildung und Training sehen, die Führungskräfte diesen aber nicht adäquat befriedigen. Interessant ist zudem, dass es gerade große Unternehmen sind, die die Etablierung von neuen Karrieremodellen und Kompetenzpfaden sowie das Verständnis von Agilität im Allgemeinen häufiger als Herausforderungen wahrnehmen als beispielsweise Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern. Die bis hierhin beschriebenen Herausforderungen machen deutlich, dass die Etablierung von Agilität als Mindset und als Arbeitsweise ein hohes

EIGENINITIATIVE EINZELNER MITARBEITER IST DIE MIT ABSTAND GRÖSSTE UNTERSTÜTZUNG BEI DER BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN



Frage: Was unterstützt bei der Bewältigung der oben genannten Herausforderungen Ihrer Erfahrung nach besonders? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; Mittelwert; n = 111

Abb. 28: Maßnahmen, die besonders gut helfen, um die Herausforderungen der agilen Transformation zu meistern



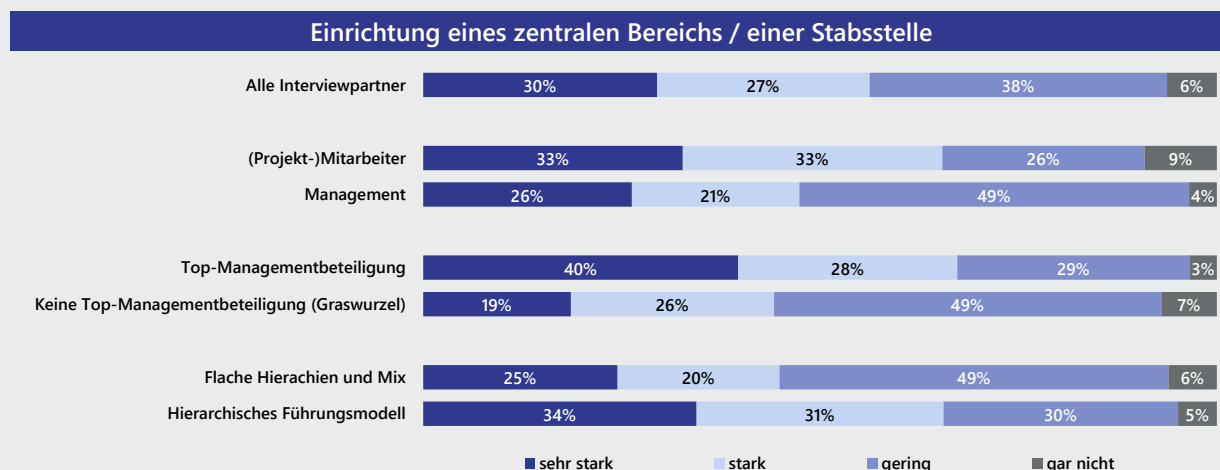
Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Maß an Aufmerksamkeit des Managements sowie an entsprechenden Ressourcen benötigt, um diesen Wandel nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Dabei stellen vor allem das Nebeneinander von neuer und alter Arbeitsweise sowie Widerstände bei Führungskräften eine Herausforderung für die Etablierung von Agilität dar.

WAS HILFT BEI DER BEWÄLTIGUNG DER GENANNTEN HERAUSFORDERUNGEN?

Was kann nun dabei unterstützen, um die oben genannten Herausforderungen zu bewältigen? Hierzu wurden den Interviewpartnern mehrere Maßnahmen vorgeschlagen mit der Bitte, diese anhand ihrer Einflussstärke zur Bewältigung der bereits dargestellten Herausforderungen (Abbildung 25) zu bewerten.

ZENTRALE BEREICHE ODER STABSSTELLEN FÜR DIE AGILE TRANSFORMATION SIND VOR ALLEM BEI UNTERNEHMEN VORZUFINDEN, BEI DENEN DAS TOP-MANAGEMENT AKTIV DARAN MITWIRKT



Frage: Was unterstützt bei der Bewältigung der oben genannten Herausforderungen Ihrer Erfahrung nach besonders? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; Mittelwert; n = 111

Abb. 29: Einschätzung, ob ein zentraler Bereich oder eine Stabsstelle die agile Transformation besonders unterstützt

Agilität bedeutet selbstorganisiertes Arbeiten und Entscheiden – und genau dieses Verhalten ist es auch, dass am besten bei der Bewältigung des agilen Wandels hilft. So gaben neun von zehn Interviewpartnern an, dass die Eigeninitiative einzelner Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor ist. Ebenfalls als hilfreich wird das Training der Mitarbeiter (61%) sowie die Einrichtung eines zentralen Bereichs oder einer Stabsstelle (57%) gesehen. Eine differenzierte Betrachtung der Antworten nach unterschiedlichen Kriterien, zeigt Abweichungen zwischen den verschiedenen Untersuchungsgruppen auf. So bewerten beispielsweise Studienteilnehmer

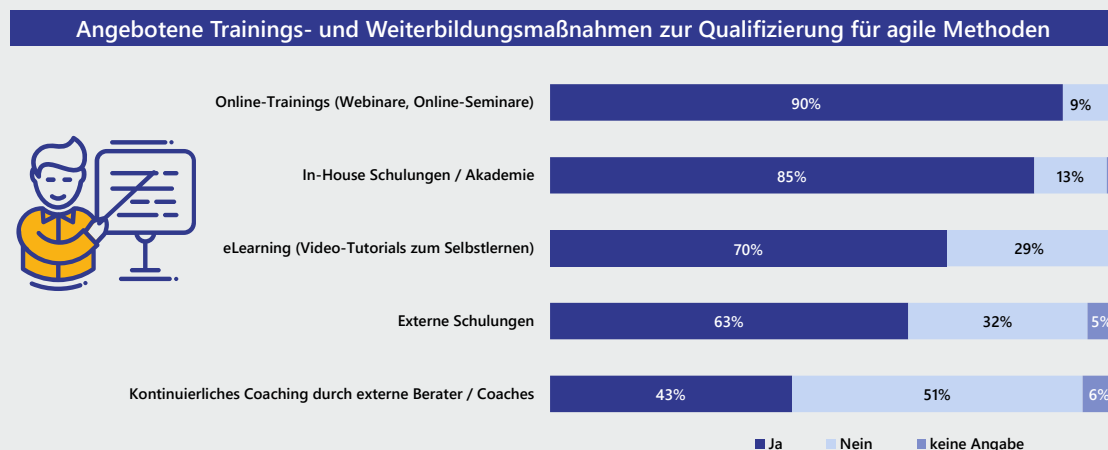


Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

aus Unternehmen mit flachen oder netzartigen Hierarchien die Eigeninitiative der Mitarbeiter als deutlich wichtigeren Faktor für die Bewältigung der agilen Transformation. Zudem sind (Projekt-)Mitarbeiter deutlich öfter der Meinung, dass Mitarbeiter-Training sehr stark (20%) oder stark (50%) unterstützt. Beim Management glauben allerdings nur 7 Prozent, dass Mitarbeiter-Training sehr stark und weitere 47 Prozent stark bei der Bewältigung unterstützt. Dies hat sich bereits bei der Bewertung der Herausforderungen angedeutet. So waren (Projekt-)Mitarbeiter häufiger der Meinung, dass das Budget für Organisationsveränderung, Training und Weiterbildung eine Herausforderung darstellt als beispielsweise das Management. Hier sollten Führungskräfte noch einmal überprüfen, ob die Ausgaben in diesem Bereich nicht erhöht werden sollten, da von Seiten der Mitarbeiter ein gesteigerter Bedarf besteht.

Agile Transformation benötigt die Aufmerksamkeit des Top-Managements, also ein klares Zielbild und kontinuierliche Begleitung. Darüber hinaus müssen teils langjährig etablierte Arbeits- und Verhaltensweisen angepasst werden. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch, weshalb deutlich mehr als jeder zweite Interviewpartner (57%) der Meinung war, dass die Einrichtung eines zentralen Bereichs oder einer Stabsstelle hilfreich ist, um den Change-Prozess aktiv steuern zu können. Dabei befürworten die Einrichtung einer zentralen Stelle zur Koordination vor allem Unternehmen

NEUN VON ZEHN UNTERNEHMEN NUTZEN ONLINE-TRAININGS-FORMATE ZUR QUALIFIZIERUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER FÜR AGILE METHODEN



Frage: Welche Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen bietet Ihr Unternehmen an, um Mitarbeiter für agile Methoden zu qualifizieren? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 117

Abb. 30: Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für agile Methoden

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

mit einer eher hierarchisch geprägten Organisationsstruktur oder Unternehmen, in denen die agile Transformation vom Top-Management vorangetrieben wird. Neben den genannten Maßnahmen empfanden die Studienteilnehmer eine klare und kontinuierliche Kommunikation im Change-Prozess, die Förderung von Führungskräften sowie das Vorleben der agilen Werte durch Führungskräfte als besonders hilfreich.

SCHULUNG UND WEITERBILDUNG ALS ZENTRALER BESTANDTEIL

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Training und Weiterbildung im Hinblick auf agile Methoden und agiles Mindset ein wichtiger Bestandteil des Veränderungsprozesses sind. Vor dem Hintergrund der Corona-Krise und ebenfalls der Tatsache geschuldet, dass sich Massive Open Online Courses (MOOC) großer Beliebtheit erfreuen, wollten wir erfahren, welche Trainingsangebote den Mitarbeitern heute bereits zur Verfügung stehen – angefangen von klassischen Inhouse-Schulungen oder Akademien über E-Learning bis hin zu kontinuierlichem Coaching durch externe Berater.

Die weiteste Verbreitung finden dabei aktuell Online-Trainings, also Webinare oder Online-Seminare. In nahezu allen Unternehmen werden diese Weiterbildungsformate für agile Methoden genutzt. Speziell im Zuge der Corona-Krise haben Einsatz und Akzeptanz dieses Formats an Bedeutung gewonnen. Selbstverständlich setzen die Unternehmen auch auf das klassische Format der Inhouse-Schulung oder verfügen teils sogar über eine eigene Akademie. Sowohl vor Corona als auch in einer Post-Corona-Phase kommt gerade diesen etablierten und persönlichen Formaten eine besondere Bedeutung zu. So schätzen die Befragten die Präsenzformate mehr, da die Interaktion mit den Teilnehmern dort als deutlich höher eingeschätzt wird.

Einfache Video-Tutorials zum Selbstlernen werden zwar ebenfalls von über 70 Prozent Unternehmen eingesetzt. Allerdings dienen diese Videos überwiegend zur Schaffung eines grundlegenden Verständnisses sowie zur Vermittlung von zentralen Begriffen des agilen Arbeitens. Die eigentliche Change-Arbeit findet in persönlichen Formaten statt. Fast zwei Drittel setzen auf externe Schulungen, um ihre Mitarbeiter fit für die agile Transformation zu machen. Immerhin 43 Prozent der Unternehmen beauftragen ein kontinuierliches Coaching durch externe Berater oder Coaches, um den Wandel langfristig begleiten zu lassen. Darüber hinaus bilden zahlreiche Unternehmen eigene agile Coaches aus, um sowohl durch in-



Zwei Drittel der Unternehmen setzen auf externe Schulungen, um ihre Mitarbeiter bei der agilen Transformation zu unterstützen.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

terne als auch durch externe Trainer die Mitarbeiter zu unterstützen und zu befähigen. Unternehmen, die sich bereits stark mit Fragestellungen rund um Agilität beschäftigen, setzen dabei deutlich häufiger auf externe Unterstützung, besonders wenn es um externe Schulungen oder das kontinuierliche Coaching geht.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Ergebnisse der Studie zeigen klar, dass bei den Unternehmen noch Handlungsbedarf bei der bestehenden Organisationsstruktur besteht, um agile Arbeitsweisen und ein agiles Mindset dauerhaft zu etablieren. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang, wenn ein allgemeines Verständnis im Unternehmen herrscht, was Agilität bedeutet und welches Zielbild das Unternehmen verfolgt. Auch hier besteht noch Verbesserungspotenzial. Zudem müssen Führungskräfte ebenfalls bei der agilen Transformation gezielt durch die Entwicklung von Kompetenzen gestärkt und begleitet werden. Hier sollten die Unternehmen auf ein ausreichendes Budget für Weiterbildung und Training sowie die Organisationsveränderung achten, da immerhin 70 Prozent nicht über ein ausreichendes oder kein Budget für die agile Transformation verfügen. Im Bereich der Weiterbildung setzen die Unternehmen alle verfügbaren Formate (von Online bis Präsenz) ein, um ihre Mitarbeiter für agile Methoden zu qualifizieren.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!



Begleitung der agilen Transformation durch externe Partner

EXTERNE EXPERTISE IST GEFRAGT

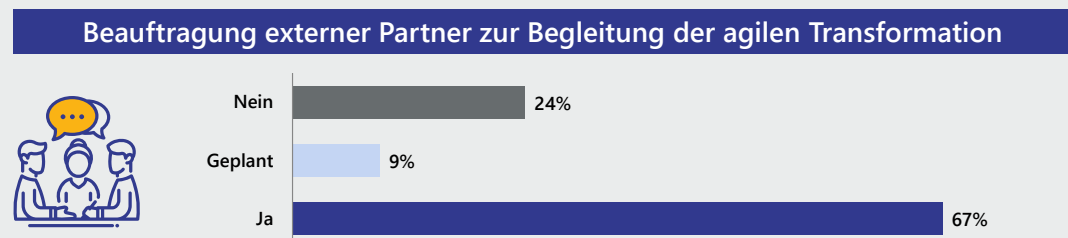
Die agile Transformation im Unternehmen zu verankern, kostet Zeit und Mühe. Damit der kulturelle Wandel nachhaltig und unternehmensweit gelingt, muss ein klarer Change-Prozess initiiert und umgesetzt werden. Die Unternehmen setzen hierbei oft auf externe Partner, da diese Change-Erfahrung mitbringen und zudem eine hohe Methodenkompetenz besitzen. Zudem begleiten die externen Partner auf Wunsch die unterschiedlichen Stakeholder in den jeweiligen Projektphasen – angefangen vom einzelnen Mitarbeiter über die Führungskraft bis hin zum Team oder der gesamten Organisation. Dabei bilden diese Partner vielfach auch die internen Coaches und Trainer nach und nach aus.

Da die agile Transformation für viele Unternehmen Neuland ist und sie teils nur in einzelnen Abteilungen einmal Erfahrung gesammelt haben, setzen zwei von drei Unternehmen auf externe Expertise und weitere Unternehmen planen, dies zu tun. Bei Unternehmen, die sich bewusst für die Umsetzung der agilen Transformation entschieden haben oder in denen das Top-Management diese aktiv vorantreibt, sind es sogar drei von vier Unternehmen.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

KNOW-HOW- UND WISSENSWEITERGABE SIND DEN BEFRAGTEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN PARTNERN AM WICHTIGSTEN



Frage: Nutzen Sie externe Kompetenzpartner für die Begleitung der agilen Transformation? Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; n = 115

Abb. 31: Häufigkeit der Beauftragung externer Partner

ANFORDERUNGEN AN EXTERNE PARTNER IN DER ZUSAMMENARBEIT

Worauf legen die Unternehmen jedoch Wert, wenn sie mit externen Kompetenzpartnern zusammenarbeiten? Was ist ihnen besonders wichtig? Auch hierzu wurden die Studienteilnehmer gebeten, ihre Einschätzung abzugeben. Es zeigt sich sehr deutlich: Die Unternehmen suchen Hilfe zur Selbsthilfe und damit Partner, die ihr Wissen an die Organisation weitergeben, damit der nachhaltige Wandel hin zum agilen Arbeiten und agilen Mindset sichergestellt wird. Zudem ist eine deutliche Mehrheit davon überzeugt, dass die agile Transformation Partner erfordert, die bereits langjährige Change-Kompetenz aufgebaut haben, um den Prozess einerseits strategisch planen, aber andererseits auch nachhaltig umsetzen zu können.

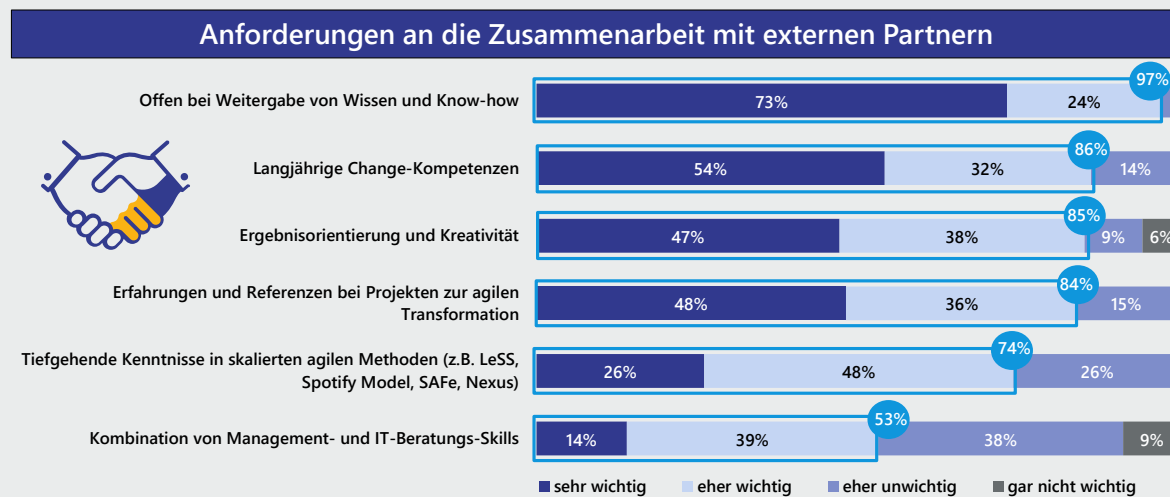
Hier legen Unternehmen hohen Wert darauf, dass der externe Partner Erfahrung und entsprechende Referenzen zu Projekten der agilen Transformation vorweisen kann. Insbesondere der Umgang mit Widerständen oder kurzfristig auftretenden Unsicherheiten muss dabei aus der Praxis gelernt sein. Unsere zahlreichen Studien im Managementberatungsmarkt der letzten Jahre bestätigen, dass insbesondere der kulturelle Fit der Berater sowie deren Auftreten und Erfahrung mit Veränderungen in klassisch geprägten Organisationen ein wichtiges Auswahlkriterium für externe Beratungsunternehmen sind.



Externe Partner sollen über langjährige Change-Kompetenz und Referenzen verfügen.

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

ZWEI DRITTEL DER UNTERNEHMEN GREIFEN AUF EXTERNE UNTERSTÜTZUNG ZURÜCK



Frage: Welche Anforderungen stellt Ihr Unternehmen an die Zusammenarbeit mit externen Partnern, die die agile Transformation unterstützen? Skala von 1 = „gar nicht wichtig“ bis 4 = „sehr wichtig“; Alle Unternehmen; Relative Häufigkeit; Mittelwert; n = 103

Abb. 32: Anforderungen an externe Partner zur Unterstützung der agilen Transformation

Wenn sich Unternehmen für externe Unterstützung bei der agilen Transformation entscheiden, dann erwartet fast jeder zweite Interviewpartner, dass Beratungsunternehmen die vorgegebenen Projektziele im Hinblick auf Zeit, Budget und Kosten stets im Blick behalten und über eine ausgeprägte Hands-on-Mentalität sowie Kreativität in der Umsetzung verfügen. Das bedeutet auch, dass auftretende Komplikationen oder Widerstände unter Berücksichtigung der kulturellen Gegebenheiten im Unternehmen überwunden werden.

Ebenfalls eine herausragende Bedeutung für die Auswahl eines externen (Beratungs-)Partners besitzen deren Referenzen und gesammelten Erfahrungen in Projekten. Für eine erfolgreiche Transformation hin zu mehr Agilität benötigen die Unternehmen Partner, die die strategischen Erfolgsfaktoren in agilen Transformationsprojekten aus der Praxis kennen, bereits kulturelle Veränderungen in diesem Kontext nachhaltig erfolgreich begleiten und Unternehmen durch Training zur Selbsthilfe befähigt haben.

Interessant ist, dass die Methodenkenntnisse zwar ein wichtiges, aber nicht das ausschlaggebende Kriterium sind. Denn Schulungs- und Trainingspartner zu finden, ist vergleichsweise einfach. Aber Partner mit nachgewiesener Expertise, die bestenfalls selbst die agilen Werte leben, sind weniger häufig anzutreffen. Die agile Transformation stellt für erfahrene und



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

langjährige Mitarbeiter teils eine enorme Veränderung dar. Die Interviews deuten darauf hin, dass externe Partner dann gut im Unternehmen ankommen, wenn diese die agilen Werte nicht nur predigen, sondern auch authentisch im eigenen Unternehmen vorleben.

Eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse zeigt: In Unternehmen, in denen das Top-Management die agile Transformation vorantreibt, wird größerer Wert auf die langjährige Change-Kompetenz des externen Partners gelegt, wohingegen Unternehmen, in denen die agile Transformation eher aus einer Graswurzelbewegung entsteht, mehr Wert auf die Weitergabe von Wissen und tiefgehenden Methodenkenntnissen setzen.

ZUSAMMENFASSUNG

Zwei von drei Unternehmen lassen sich bei der agilen Transformation durch externe Partner, wie beispielsweise Beratungsunternehmen, begleiten. Dabei sind es gerade Unternehmen, bei denen das Top-Management den Veränderungsprozess aktiv anstößt, die auf externe Partner setzen. Wichtig in der Zusammenarbeit mit externer Unterstützung ist den Studienteilnehmern, dass das Wissen des Partners an die Organisation weitergegeben wird, dieser über eine langjährige Change-Kompetenz und Referenzen bei der Umsetzung agiler Projekte verfügt sowie eine hohe Ergebnisorientierung und Kreativität in der Umsetzung mitbringt.



Ein externer Partner soll sein Wissen an die Organisation und deren Mitarbeiter weitergeben, um Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!



Fazit und Zusammenfassung

Die vorliegende Lünendonk®-Studie gibt auf Basis von 117 Gesprächen mit Banken, Versicherungen, Telekommunikations- und Energieunternehmen einen umfassenden Überblick darüber, warum und wie sich Unternehmen mit Fragestellungen zur agilen Transformation beschäftigen, wie weit sie dabei sind und auf welche Herausforderungen sie beim organisatorischen und kulturellen Wandel treffen. Das im Jahr 2020 aufgetretene Corona-Virus mit seinen Folgewirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft hat zusätzlich den Druck auf alle „analogen“ Unternehmen und Prozesse sowie wenig kundenorientierte Produkte und Services dramatisch erhöht. Technologie einzusetzen, um einerseits Entwicklungsprozesse für digitale Produkte und Services zu beschleunigen, und andererseits etablierte Standardprozesse größtmöglich und flexibel zu automatisieren, gilt als zentrale Fähigkeit, wenn Unternehmen zukünftig erfolgreich sein wollen.

Der Wettbewerbsdruck hat durch die Digitalisierung stark zugenommen. Die Kundenerwartungen zu erfüllen, wird dadurch nicht einfacher. Die Unternehmen haben jedoch erkannt, dass agile Arbeitsweisen ein Mittel sind, um in wichtigen Unternehmensfunktionen, wie beispielsweise IT, Strategie sowie Innovationsabteilung, schneller und innovativer zu arbeiten. Dabei zielen die Unternehmen darauf ab, eine höhere Kundenorientierung sowie höhere Reaktionsfähigkeit zu erreichen.



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass sich zwar eine Mehrheit der Unternehmen mit agilen Fragestellungen auseinandersetzt. Aber im Vergleich zum Wettbewerb glaubt man sich allenfalls auf Augenhöhe aufgestellt.

Agiles Arbeiten bedeutet auch, dass dieses von den Mitarbeitern und den Führungskräften gelebt werden muss. Bis dies jedoch der Fall ist, benötigen die Mitarbeiter Unterstützung durch das Top-Management. Und hier deuten die Studienergebnisse an vielen Stellen darauf hin, dass die Unternehmen, bei denen sich das Top-Management zum agilen Wandel bekannt hat, deutlich besser aufgestellt sind als Unternehmen, die das Thema weniger strategisch bearbeiten. Denn diese Unterstützung durch das Top-Management macht es möglich, dass nicht nur einzelne Bereiche agile Projekte durchführen, sondern dass organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine nachhaltige Etablierung in allen Bereichen ermöglichen. Hierzu zählen beispielsweise die Budgetierung von agilen Projekten, die Steuerung der agilen Transformation auf Basis von Kennzahlen und die Reduzierung von Hierarchien sowie die Schaffung von neuen Karrierepfaden und Incentivierungssystemen.

In der ersten Führungsebene ist es laut dieser Studie am häufigsten der CHRO, der die Umsetzung der agilen Transformation verantwortet. Denn der HR-Abteilung kommt eine zentrale Rolle zu. Sie muss zukünftig attraktive Karriere- und Entwicklungspfade entwickeln, die bestehenden Führungskräfte und Mitarbeiter weiterentwickeln sowie neue Kompetenzen gewinnen. Dabei deuten die Studienergebnisse darauf hin, dass sich die Führungskräfte teils schon besser ausgebildet und geschult sehen als die (Projekt-)Mitarbeiter. In den vergangenen Jahren haben zahlreiche Führungskräfte bereits umfassende Methodenkompetenz gewonnen. Nun ist es an der Zeit, dass auch die Mitarbeiter umfassender ausgebildet werden und das Top-Management den agilen Wandel nicht nur wünscht, sondern auch vorlebt.

Die Studienergebnisse legen zudem nahe, dass gerade im Hinblick auf das Budget für Organisationsveränderung, Weiterbildung und Training noch Entwicklungspotenzial besteht. So gaben 70 Prozent befragten (Projekt-)Mitarbeiter an, dass sie entweder über gar kein oder ein zu geringes Budget verfügen, um den agilen Wandel angemessen vorantreiben zu können. Die Ergebnisse der Befragung zeigen auch, dass Unternehmen wenig zu



Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

verlieren haben, wenn sie sich auf den Weg der agilen Transformation begeben. In Unternehmen, die sich bereits mit agiler Projektarbeit befassen, sind die Mitarbeiter zufriedener mit der Führung und schätzen die Fähigkeit zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit als deutlich besser ein. Das in Abteilungen gebundene Spezialistenwissen so zu organisieren, dass Produkte und Services schnell aus Kundensicht entwickelt werden, ist der Schlüssel für zukünftigen Erfolg. Gerade die Stärkung dieser übergreifenden Zusammenarbeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung. Hinzu kommt, dass die agile Arbeitsweise auch dem Wertewandel in der Gesellschaft Rechnung trägt und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit stärker in den Fokus stellt. So kann der Einzelne gute Entscheidungen treffen, die dem gesamten Unternehmen dienen.

Wo besteht noch Potenzial und welche Themen sind Herausforderungen? Viele Unternehmen haben das Potenzial von agilem Arbeiten erkannt. Aber je konkreter die Maßnahmen und Aktivitäten werden, desto geringer ist tendenziell der Umsetzungsgrad. So trauen sich nur verhältnismäßig wenig Unternehmen, Hierarchien zu reduzieren, kontinuierlich (z. B. alle vier Wochen) zu reflektieren und zu (re-)priorisieren sowie Kennzahlen, Rollen und Incentivierungssysteme anzupassen. Neben reinen Methodenschulungen ist dies jedoch zwingend erforderlich, um nicht nur in einzelnen Projekten agil zu arbeiten, sondern ein agiles Mindset und damit erfolgreich einen kulturellen Wandel zu gestalten.



UNTERNEHMENSPROFIL

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

UNTERNEHMENSPROFIL

consistency GmbH & Co. KG

consistency 



KONTAKT

consistency GmbH & Co. KG

Thomas Müller

Geschäftsführer
Office Crailsheim

Mittlerer Weg 38, 74564 Crailsheim

Telefon: +49 7951 472 1958

E-Mail: info@consistency.de

Website: www.consistency.de

consistency ist seit 2008 leistungsstarker Beratungspartner für nationale und internationale Konzerne sowie den industriellen Mittelstand. Wir unterstützen Unternehmen mit fundiertem Wissen und erprobten Methoden bei der Bewältigung strategischer Herausforderungen, der Umsetzung wichtiger Initiativen und der Steigerung von Effizienz, Produktivität und Innovationsfähigkeit.

consistency als branchenspezifischer Problemlöser!

Als unternehmerisch handelnde Managementberatung bietet consistency fach- und funktionspezifische Beratungsleistungen für die Energiewirtschaft, Finanzindustrie, Versicherungsbranche, E-Commerce und Telekommunikationsbranche.

consistency gestaltet Beratungs- und Veränderungsprozesse ganzheitlich! Der branchenübergreifende Kompetenzschwerpunkt von consistency liegt in der Beratung, Befähigung und Umsetzung agiler Projekte und komplexer Transformationen auf Personen-, Team- und Organisationsebene in den Feldern Agilität, New Ways of Working, Digitalisierung und Innovation.

consistency – aus Überzeugung agil, aus Erfahrung stabil!

Auf der Basis langjähriger partnerschaftlicher Zusammenarbeit, unternehmerischen Engagements und hoher Ergebnisqualität im Management Consulting verbindet consistency Agilität mit Stabilität und erzielt so herausragende Erfolge und nachhaltige Veränderungen für ihre Kunden.

UNTERNEHMENSPROFIL

Agilität gewinnen, um Stabilität zu erhalten!

UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien heraus.



Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jonas Lünendonk

Sprecher des Beirats

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Mobil: +49 160 750 12 12

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: j.luenendonk@luendonk.de

Website: www.luenendonk.de



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.



Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung



Managementberatung



Technologieberatung



Informationstechnologie



Facility Management & Instandhaltung



Zeitarbeit & Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenendok.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendok.de

Autoren:
Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Thomas Müller, consistency GmbH & Co. KG

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / contrastwerkstatt
S. 5 © Adobe Stock / NicoEINino
S. 7 © Adobe Stock / oatawa
S. 19 © Adobe Stock / fotogestoeber

S. 27 © Adobe Stock / fizkes
S. 35 © Adobe Stock / fotogestoeber
S. 47 © Adobe Stock / fotogestoeber
S. 56 © Adobe Stock / NDABCREATIVITY
S. 60 © Adobe Stock / contrastwerkstatt