

# Studie zur Agilität in Unternehmen

Demystifizierung von Agilität



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Executive Summary</b>	3
<b>2. Einleitung</b>	4
<b>3. Wissenschaftliche Grundlage der Studie</b>	6
3.1. Untersuchungsmethode	7
3.2. Was ist Agilität?	8
3.3. Sechs Faktoren von Agilität	9
3.4. Warum ist Agilität in Unternehmen wichtig?	11
3.5. Wie kann Agilität in Unternehmen eingeführt werden?	14
3.6. Das Agilitäts-Entwicklungs-Modell	15
<b>4. Agilität als Erfolgsfaktor erkennen</b>	16
4.1. Digitalisierung Allgemein	17
4.2. Zusammenhang zwischen Erfolg und Agilität	17
4.3. Die Bedeutung der sechs Faktoren von Agilität	18
4.4. Erfolg und Beachtung von Kundenwünschen	19
4.5. Agilität und Stabilität im richtigen Verhältnis	19
<b>5. Die Faktoren für Agilität in Unternehmen</b>	20
5.1. Welche Faktoren für Agilität eine besondere Rolle spielen	21
5.2. Unterschiedliche Wahrnehmungen in Unternehmen	21
5.3. Etablierte Strukturen beibehalten und Angst vor Risiko	22
5.4. Nicht fachliche Fähigkeiten, sondern nicht-fachliche Kompetenzen sind kritisch Faktoren bei Agilität	24
<b>6. Fazit und Handlungsempfehlungen für den Weg zum agilen Unternehmen</b>	26
6.1. Passivität ist keine Option	28
6.2. Agilität kann nicht angeordnet werden	28
6.3. Kundenorientierung zeigt direkten Einfluss auf Unternehmenserfolg	29
6.4. Agilität ist mehr als eine Methode aber kein Allheilmittel	30
6.5. Agilität erfordert KÖNNEN, WOLLEN und DÜRFEN der Mitarbeiter	30
<b>Literatur</b>	32
<b>Impressum</b>	32

# 1 Executive Summary

**Digitale Transformation** beschleunigt nicht nur die technologischen Entwicklungen, sondern auch das Maß, in dem sich Unternehmen auf neue Gegebenheiten am Markt einstellen müssen. Starre Strukturen und Prozesse kommen bei diesem Maß der Veränderung an ihre Belastungsgrenze und Agilität wird vielerorts als neue Methode für eine erfolgreiche digitale Transformation angepriesen.

Die gemeinsam von Korn Ferry und der Initiative Deutschland Digital durchgeführte Studie untersucht die Bedeutung von Agilität und dessen Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Hierzu wurden aus den deutschen Herz-Industrien, wie dem Maschinenbau und der Automobilindustrie, über 850 Personen aus den verschiedensten Hierarchieebenen befragt. Als Grundlage der Befragung diente ein theoretisches Modell, welches auf der Korn Ferry-Studie „Rebuild to last: The journey to digital sustainability“ basiert. In dieser Studie wurde Agilität in Unternehmen anhand von sechs Faktoren untersucht und die Bedeutung der einzelnen Faktoren für Agilität gemessen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es Agilität und Stabilität in Unternehmen im richtigen Verhältnis zu kombinieren gilt. Unternehmen, die Agilität fördern und insbesondere bei der Entwicklung von Produkten und Services sowie bei der Beachtung von Kundenwünschen nutzen, haben im Vergleich zu anderen Unternehmen häufig einen deutlichen Vorteil.

Ein besonderer Erfolgsfaktor für Agilität bildet die Motivation von Mitarbeitern und deren Willen, agil, ziel- und kundenorientiert zu arbeiten. Zudem kann Agilität nicht durch einen reinen Top-Down-Ansatz angeordnet werden. Mitarbeiter stehen ebenfalls in der Verantwortung, gegebene Freiräume und (Fortbildungs-)Angebote zu nutzen und sich stetig weiterzuentwickeln. Auf der anderen Seite müssen Unternehmen genügend Freiräume schaffen und bereit sein, Risiken einzugehen.

Agilität bietet Unternehmen die Möglichkeit, der zunehmende Geschwindigkeit, getrieben durch die digitale Transformation, zu begegnen. Gleichzeitig stellt Agilität kein Allheilmittel dar, sondern muss gezielt und sauber in den Unternehmensalltag implementiert werden.

# 2 Einleitung

**Agilität in Unternehmen** ist keine Option, denn der Fortschritt und der digitale Wandel werden nie mehr so langsam verlaufen wie heute. Wenn Ray Kurzweil Recht behält, werden wir schon in wenigen Jahrzehnten einen unglaublichen technologischen Fortschritt erleben. Wir werden Zeuge davon, wie das gleiche Maß an technologischem Fortschritt, den wir als Menschheit im gesamten 20ten Jahrhundert erlebt haben, in Zukunft innerhalb von nur wenigen Monaten stattfindet. Jede Erfindung und jede Innovation beschleunigt die Erfindung und Innovation der nächsten Idee. In 5 Monaten werden wir die technologische Entwicklungsrate von 500 Jahren erleben und verarbeiten müssen. Die Herausforderungen, die dadurch entstehen, werden enorm sein. Unternehmen werden lernen müssen, mit diesem enormen Maß an Veränderung in kurzer Zeit umzugehen. Agilität ist hier unabdingbar.

Die digitale Transformation hat in den letzten Jahren die Unternehmenslandschaft und die Märkte bereits stark verändert. Neue Unternehmen positionieren sich mit innovativen Ideen und einige Weltmarktführer haben im Zuge dessen erhebliche Einbußen erleiden müssen. Einige Branchen, wie z.B. die Finanzindustrie oder der Einzelhandel, sind bereits mitten im Veränderungsprozess. So auch Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe, wo das Internet der Dinge (IoT) gegenwärtig der größte Treiber ist. Andere Branchen, wie z.B. die chemische oder pharmazeutische Industrie, stehen erst am Anfang von größeren Veränderungen.

Das besondere an der Situation ist, dass diese Veränderungen anhaltend und unumkehrbar sein werden. Gegenwärtig treibt das Internet der Dinge als Kerntechnologie viele Veränderungen, doch schon bald könnte die nächste Innovationswelle diesen Trend überholen. So lassen sich beispielweise erste Auswirkungen und Veränderungsimplicationen der Blockchain-Technologie auch von Experten nur erahnen.

Digitale Trends, wie die genannten, gehen einher mit einer exponentiellen Entwicklung. Trends, Technologien und Märkte verändern sich immer schneller und Unternehmen aus allen Branchen müssen sich dieser exponentiellen Veränderung anpassen. Für starre Strukturen und Systeme gestaltet sich das Anpassen an diese Veränderung besonders schwer und es entsteht der Bedarf nach anderen Strukturen. Agilität kann diesem Bedarf an Anpassungsfähigkeit begegnen und Unternehmen können schneller auf die sie herausfordernden Veränderungen reagieren.

In Kooperation mit der Initiative Deutschland Digital hat Korn Ferry unter wissenschaftlicher Begleitung von Prof. Dr.-Ing. Martin Wolf (FH Aachen und Labor für IT-Organisation & Management) eine Studie zur Agilität von deutschen Unternehmen durchgeführt. Der Fokus der Studie liegt auf dem „industriellen Herzen“ Deutschlands, dem Maschinenbau, der Automobilindustrie und den Automobilzulieferern. Mehr als 850 Mitarbeiter und Führungskräfte, aus den verschiedensten Hierarchieebenen verschiedener Unternehmen wurden bezüglich der Umsetzung von Agilität in Unternehmen befragt.

Als Ziel verfolgt die Studie einerseits, die Bedeutung von Agilität für Unternehmen und deren digitale Transformation zu beleuchten. Andererseits sollen klare Handlungsempfehlungen für Unternehmen ermöglicht werden, um Agilität zu fördern und der zunehmenden Geschwindigkeit der digitalen Transformation zu begegnen.



# 3

## Wissenschaftliche Grundlage der Studie





### 3.1 Untersuchungsmethode

**Der Fokus dieser Studie** lag auf der produzierenden Industrie in Deutschland. So wurden im Rahmen der Studie insgesamt 852 Personen befragt, von denen 669 aus dem produzierenden Gewerbe stammten. 183 befragte Personen stammten aus nicht-produzierenden Branchen, z.B. Handel, Finanzen oder Bildung. Die Befragung wurde von dem Marktforschungsunternehmen Bilendi im Zeitraum vom 8. Dezember 2017 bis zum 28. Dezember 2017 online durchgeführt.

Die Befragung umfasste 33 Fragen mit 7-stufigen Antwortskalen vom Likert-Typ. Mit den Fragen wurden ausschließlich subjektive Einstellungen der Befragten zu den Untersuchungsgegenständen abgefragt. Darüber hinaus wurden 4 offene Freitext-Fragen gestellt, die im Nachhinein semantisch geclustert wurden. Mit weiteren zehn Fragen wurden die personenbezogenen Merkmale Geschlecht, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Führungsspanne der jeweils befragten Personen, sowie Unternehmensgröße, Branche und Alter des Unternehmens abgefragt. Letztere Fragen dienen dazu, die gezogene Stichprobe hinsichtlich der personenbezogenen Merkmale differenzieren zu können. Die Datensätze wurden im Anschluss systematisch in Bezug auf die jeweiligen Faktoren wie Führungsverantwortung in verschiedene Größenklassen eingeteilt und Ergebnisse wie Korrelationen und Mittelwerte errechnet. So wurden insgesamt über 150.000 Einzelwerte erzeugt und ausgewertet. Bezogen auf die Größenklassen wurden in diesem Ergebnisbericht nur auf die wesentlichen oder nennenswerten Unterschiede eingegangen.

Hinsichtlich der Validität und Reliabilität der Ergebnisse muss darauf hingewiesen werden, dass bei Abfragen von subjektiven Einstellungen grundsätzlich mit Verzerrungen (Bias) zu rechnen ist, die insbesondere bei den statistischen Auswertungen zu verstärkten Effekten führen können. Bezogen auf das Kriterium der Repräsentativität sind die Analysen so vorgenommen worden, dass die Ergebnisse grundsätzlich – sofern nicht anders bezeichnet – mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auf die Grundgesamtheit übertragen werden können. Bei kausalen Beziehungen sind neben den statistischen Werten auch die theoretischen Modelle von Bedeutung, welche eben jene kausalen Beziehungen erklären. Dementsprechend sei dem Leser der Studie empfohlen, neben der Interpretation der Zahlen auch ein Augenmerk auf die Plausibilität und Fundiertheit der Argumentation zu legen, um sich auf dieser Basis ein Eindruck über die Qualität der Studienergebnisse zu verschaffen.

## 3.2 Was ist Agilität?

**Agile Methoden** werden seit fast 20 Jahren verstärkt diskutiert. Ursprünglich sind agile Methoden in der Softwareentwicklung entstanden, weil die – seinerzeit sehr starren – Software-Entwicklungsmethoden insbesondere in großen Projekten zu einer kaum mehr zu beherrschenden Komplexität führten. Im Jahr 2001 hat sich eine Gruppe von Softwareentwicklern zusammengefunden und das so genannte „agile Manifest“ formuliert (Kent Beck et al. 2001). In diesem Manifest sind vier Kernthesen enthalten, die als Grundlage von agilen Methoden anzusehen sind:

” *Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:*

- |  |                 |                                 |
|--|-----------------|---------------------------------|
| • <b>Individuen und Interaktionen</b>  | <b>mehr als</b> | <b>Prozesse und Werkzeuge</b>   |
| • <b>Funktionierende Software</b>      | <b>mehr als</b> | <b>umfassende Dokumentation</b> |
| • <b>Zusammenarbeit mit dem Kunden</b> | <b>mehr als</b> | <b>Vertragsverhandlung</b>      |
| • <b>Reagieren auf Veränderung</b>     | <b>mehr als</b> | <b>das Befolgen eines Plans</b> |

*Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.*

(Quelle: agilemanifesto.org)

Der erstgenannte Wert wird dahingehend interpretiert, dass Menschen im Mittelpunkt einer guten Softwareentwicklung stehen. Nur ein gutes, eingespieltes und motiviertes Team wird in der Lage sein, qualitativ hochwertige Software zu entwickeln. Der zweitgenannte Wert zielt auf den Einsatz von Prototypen ab. Es ist wichtig, immer wieder anhand von funktionierenden Teilstücken zu veranschaulichen, dass der Entwicklungsprozess auf dem richtigen Weg ist. Der dritte Wert zielt auf immer wieder neu auftretende Kundenwünsche, die üblicherweise nur sehr schwer in Entwicklungsprojekten berücksichtigt werden können. Hier wird ein kooperativer Ansatz mit einer engen Zusammenarbeit mit dem Kunden bevorzugt. Der letzte Wert ist letztendlich nur eine Konsequenz aus immer wieder neuen Kundenwünschen. Hier sollten Möglichkeiten vorgesehen sein, um stetige Veränderungen, z.B. von Anforderungen oder Rahmenbedingungen bei der Entwicklung, zu berücksichtigen (vgl. Rigby, et al. 2017; Gloger & Rösner, 2014).

Das agile Manifest ist natürlich keine ausformulierte Entwicklungsmethode. Sie bildet aber die Grundlage für eine Reihe von agilen Softwareentwicklungsmethoden, die auf dessen Basis entstanden sind. So sind in SCRUM, Extreme Programming (XP) oder Lean Development die Ansätze des agilen Manifest berücksichtigt worden (Gloger, 2016).



Im allgemeinen Sprachgebrauch ist der Begriff „Agilität“ nicht klar definiert. So reicht die Verwendung des Wortes Agilität von einem Synonym für „Schnelligkeit“ oder „Flexibilität“ bis hin zu der Beschreibung von einzelnen Bearbeitungsmethoden, wie sie z.B. in SCRUM verwendet werden (Kneuper, 2015). So wird mit Agilität auch schon mal die Verwendung von Kanban-Boards oder der Einsatz von SCRUM-Sprints gleichgesetzt. In der Literatur finden sich zu „Agilität“ ebenfalls die unterschiedlichsten Definitionen, die jeweils einen Fokus auf einzelne Aspekte der Agilität legen. Sie reichen von eher allgemeinen Aussagen über organisatorische Eigenschaften (z.B. „Fähigkeit von Unternehmen auf Veränderungen reagieren zu können“) bis hin zu einer Kombination konkreter Merkmale (z.B. „flexibel, proaktiv, antizipativ, [...]“).

Für diese Studie wurde eine Definition von Agilität gewählt, die dreierlei Anforderungen genügen sollte. Zum einen sollte sich die originale Philosophie der Agilität widerspiegeln (vgl. agiles Manifest), da sie nach wie vor die Basis jeglicher Agilitätsdefinitionen ist. Weiterhin sollte sie möglichst treffend die Fähigkeiten einer Organisation beschreiben, die ein Unternehmen aufweisen muss, um die agilen Werte umsetzen zu können. Und schließlich sollten die Merkmale der Agilität möglichst gut qualitativ operationalisierbar und messbar sein.

### 3.3 Sechs Faktoren von Agilität

**Aus empirischer** und betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Operationalisierung und Quantifizierung von Agilität in Unternehmen bisher wenig bis gar nicht erschlossen. Zwar werden beispielsweise im agilen Manifest Richtlinien des agilen Arbeitens beschrieben, aufbauende Skalen zur Messung der Ausprägung von Agilität in Unternehmen existieren allerdings nicht.

Aus diesem Grund definiert und identifiziert die vorliegende Studie aufbauend und erweiternd zu dem Korn Ferry Digital Sustainability Index sechs Faktoren von Agilität in Unternehmen.

Anhand dieser sechs Haupttreiber wird die Dimension Agilität in Unternehmen sowie der Einsatz agiler Methoden umfassend abgebildet und empirisch messbar gemacht. Dabei besteht die Annahme der positiven Ausprägung aller Faktoren (auf Intervallskalenniveau), um die Arbeit in Unternehmen als vollständig agil bezeichnen zu können.

Die sechs Faktoren von Agilität in Unternehmen erschließen sich wie folgt:

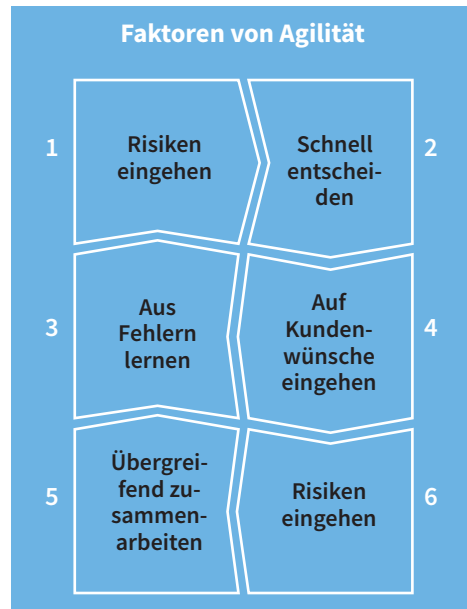


Abbildung 1: Faktoren von Agilität

**1) Risiken eingehen:** Die Ausprägung, zu dem ein Unternehmen bereit ist, Risiken (z.B. bei der Entwicklung neuer Produkte/Services/Geschäftsmodelle) einzugehen.

**2) Schnell entscheiden:** Die Ausprägung, zu dem ein Unternehmen in der Lage ist, sowohl Entscheidungen schnell zu treffen, als auch Entscheidungen schnell umzusetzen.

**3) Aus Fehlern lernen:** Die Ausprägung, zu dem ein Unternehmen zum einen individuelle Fehler von Mitarbeitern zulässt, zum anderen diese Fehler als Chance sieht, um sich zu verbessern. Grundlage für diesen Faktor ist eine positive Fehlerkultur.

**4) Auf Kundenwünsche eingehen:** Die Ausprägung, zu dem ein Unternehmen bereit und in der Lage ist, Kundenwünsche schnell zu identifizieren, zu analysieren und in aktuelle Entwicklungen (z.B. neuer Produkte/Services/Geschäftsmodelle) einzubinden.

**5) Übergreifend zusammenarbeiten:** Die Ausprägung, zu dem ein Unternehmen in der Lage ist, seine vielfältige Expertise im Entwicklungsprozess zusammenzuführen. Dies schließt abteilungs- und bereichsübergreifende Kooperationen ebenso ein, wie die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg (z.B. mit Zulieferern).

**6) Einbeziehung aller Mitarbeiter:** Die Ausprägung, zu dem ein Unternehmen in der Lage ist, alle Mitarbeiter einzubeziehen, zu engagieren und auf einheitliche Ziele und Visionen auszurichten.

### 3.4 Warum ist Agilität in Unternehmen wichtig?

Für Unternehmen stellt sich natürlich die Frage, inwiefern die Anwendung von agilen Methoden sinnvoll ist, und ob bzw. wie die Entwicklungs- und Organisationsprozesse in Unternehmen mit agilen Methoden verbessert werden können. Um diese Frage zu beantworten, ist es zunächst notwendig, einen Blick auf die Anforderungen zu werfen, die Unternehmen in der heutigen Zeit erfüllen müssen, um am Markt bestehen zu können.

- **Schnelle Produktentwicklung:** Aufgrund der immer weiter fortschreitenden Technisierung und Digitalisierung sowohl der Produktentwicklung, als auch der Produktion, sind Unternehmen in der Lage, äußerst schnell neue Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Diese Tatsache bringt aber auch mit sich, dass Produkte schnell veralten und vom Markt genommen werden müssen. Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie nicht nur technologisch, sondern auch organisatorisch in der Lage sein müssen, sich an diese Veränderungen anzupassen. So mag es z.B. passieren, dass ein bestimmtes Produktions-Know-how innerhalb kürzester Zeit nicht mehr benötigt wird, und dass deshalb den Mitarbeitern, die dieses Know-how beherrschen, eine andere Aufgabe zugewiesen werden muss.

**Auswirkung:** Das Unternehmen muss also in der gleichen Geschwindigkeit, wie es neue Produkte auf den Markt bringt, die eigenen organisatorischen Strukturen ändern können.

- **Individuelle Kundenwünsche:** Aufgrund der Digitalisierung der Produktionsprozesse ist es nicht nur möglich die Produkte äußerst effizient und schnell zu produzieren, sondern auch individuell an Kundenwünsche anzupassen („Mass-Customization“). Mit den heutigen Technologien können individuelle Kundenwünsche in einer Tiefe, in einer Präzision und in einer Menge erfasst werden, wie es früher nicht möglich war. Was früher ein guter Kundenberater über seinen kleinen Kreis an Stammkunden wusste, wissen heutzutage Kundendatenbanken über Millionen von Kunden. Diese Informationen können so in einen Produktionsprozess eingespielt werden, dass trotz Massenproduktion die Produktion individueller Produkte möglich ist.

**Auswirkung:** Kunden gewöhnen sich daran, dass Unternehmen mehr auf individuellen Wünschen eingehen. Das bedeutet, dass das Unternehmen nicht nur technologisch dazu in der Lage sein muss. Auch die Mitarbeiter müssen sich der Bedeutung bewusst sein, dass jedes Produkt ein Unikat sein sollte, das den individuellen Kundenwünschen genügt.

- **Engagierte Mitarbeiter:** Um Veränderungen schnell zu erkennen, die dementsprechenden Konsequenzen daraus zu ziehen und in Form von neuen Produkten/Services,



Prozessen oder Organisationformen zu implementieren, erweisen sich die traditionellen hierarchischen Strukturen („Top-down“) als zu langsam. Hierarchieübergreifende Zusammenarbeit und die Verlagerung von Entscheidungen nahe der Umsetzungsebene verlangt die Einbeziehung von aktiven, fähigen und engagierten Mitarbeitern. Diese Mitarbeiter sind es gewohnt, dass auf ihre individuellen Bedürfnisse eingegangen wird, was sich dann auch in den Arbeitskontext überträgt. Gepaart mit der Tatsache, dass (zumindest in Deutschland) ein erheblicher Fachkräftemangel herrscht, sind die Unternehmen darauf bedacht Arbeitsumgebungen zu schaffen, mit denen sie den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden können. Mitarbeiter werden auf diese Weise nicht nur gewonnen und gehalten, sondern schöpfen daraus auch die Motivation für die tägliche Arbeit.

**Auswirkung:** Unternehmen sind mehr denn je auf aktive und engagierte Mitarbeiter angewiesen. „Top-down“-Entscheidungen und Prozesse müssen durch eine Einbeziehung der Mitarbeiter ergänzt werden, um die erforderliche Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten.

Es ist kein Zufall, dass die aufgelisteten Anforderungen an Unternehmen große Überschneidungen zu den genannten Faktoren der Agilität aufweisen. In diesem Sinne wird auch deutlich, warum Agilität – also der Einsatz von agilen Methoden in einem Unternehmen – als ein Weg angesehen wird, über den die genannten Anforderungen erfüllt werden können.

So überraschend es klingen mag: Neben der Agilität ist (und bleibt) auch die **Stabilität** ein wichtiger Faktor für Unternehmen, um in Zukunft bestehen zu können. Es liegt in der Natur des Menschen, dass jeglichen Veränderungen zunächst mit einer gewissen Vorsicht und Zurückhaltung begegnet wird. Dieser Effekt verstärkt sich, wenn aus den Veränderungen ein – wenn auch nur phasenweise – erhöhter Arbeitsaufwand entsteht. Das ist dann auch der Grund, warum der Wandel einer Unternehmenskultur von jedem Mitarbeiter einen hohen Einsatz erfordert und weshalb es immer eine gewisse Zeit dauert, bis ein Kulturwandel vollzogen ist. Nicht zuletzt, weil ein Kulturwandel hin zu einer agilen Unternehmenskultur die notwendige Bedingung für den umfassenden und erfolgreichen Einsatz von agilen Methoden in einem Unternehmen ist, sollte Agilität nicht das einzige Fundament des Organisationsmodells sein. Vielmehr wird es immer eher **agile** Bereiche und eher **stabile** – also nicht-agile – Bereiche in einem Unternehmen geben, um diesen hybriden Anforderungen gerecht zu werden. Dieser Argumentation folgend, sollte es nicht das Ziel von Unternehmen sein, ausschließlich auf einen agilen Ansatz zu setzen. Es geht vielmehr darum in einem Unternehmen herauszufinden, in welchen Bereichen eher agile Ansätze und in welchen Bereichen eher stabile Ansätze Anwendung finden sollten, um die jeweils individuellen Anforderungen am besten erfüllen zu können.

Derzeit gibt es keinen wissenschaftlichen bzw. empirischen Beleg dafür, ob und inwiefern die Anwendung von agilen Methoden zum Erfolg von Unternehmen beiträgt. Im Rahmen diverser Studien werden aber immer wieder singuläre Effekte nachgewiesen (z.B. Auswirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit (Komus, 2013)), aus denen sich schließen lässt, dass mit der zunehmenden Einführung von Agilität der richtige Weg eingeschlagen wird. Zudem lässt sich feststellen, dass derzeit die meisten Unternehmen agile Methoden einführen oder bereits eingeführt haben (z.B. Kuhrmann & Linssen, 2014). Ebenfalls ist evident, dass Unternehmen, die einmal auf agile Methoden gewechselt haben, nicht mehr zu klassischen, „starren“ Methoden zurückkehren. Auch wenn es also bislang keinen wissenschaftlichen Nachweis gibt, dass sich die Agilität eines Unternehmens positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, kann diese Tatsache als ein weiteres Indiz dafür genommen werden, dass es positive Effekte durch die der Nutzung agiler Methoden in Unternehmen gibt.

### 3.5 Wie kann Agilität in Unternehmen eingeführt werden?

**Nun stellt sich die Frage**, wie agile Methoden in einem Unternehmen so eingeführt werden können, dass sie den gewünschten Effekt erzielen. Interessant ist hierbei die Feststellung, dass sich der Einführungsprozess von agilen Methoden grundsätzlich nicht von den Einführungsprozessen anderer, klassischer Vorgehensmodelle unterscheidet. Aus diesem Grund können also auch hier die klassischen Kompetenzmodelle herangezogen werden, die das theoretische Fundament für die Organisationsentwicklung bilden. Bei der Einführung von neuen Methoden in einem Unternehmen geht es immer darum, sowohl personenbezogene, als auch organisatorische Kompetenzen dahingehend auszubilden, dass die einzelnen Mitarbeiter, die in dem jeweiligen organisatorischen Kontext arbeiten, in der Lage sind, die neuen Methoden anzuwenden. Diesem Bild folgend ist Kompetenz eine Kombination aus komplexen Personenmerkmalen (i.S.v. Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz) und organisatorisch zugeschriebene Zuständigkeit. Zu Erstem gehört neben dem individuell zu erwerbenden Wissen, den Fähigkeiten und den Fertigkeiten auch Handlungs- und Orientierungsdispositionen, sowie eigene Motive und Emotionen (Straka & Macke, 2009, Reetz, 1999). Diese Personenmerkmale werden in der Regel mit den Begriffen „**Wollen**“ und „**Können**“ zusammengefasst, weil die Begriffe treffend den eigenen Wunsch sowie die notwendigen Voraussetzungen zum Handeln zusammenfassen. Die organisatorischen Zuständigkeiten werden häufig mit dem Begriff „**Dürfen**“ umschrieben (Baumann, 2013). Damit sind die Möglichkeiten gemeint, mit denen Unternehmen Handlungssituationen strukturieren, und auf die gegebenen Anforderungen reagieren. Natürlich gibt es zwischen den jeweils personen- und organisationsbezogenen Kompetenzen sehr starke Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, sodass die Begriffe „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ nur als Gesamtkonstrukt verstanden werden kann.

Zur Operationalisierung der Begriff „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ sind nun folgende Faktoren identifiziert worden (vgl. Korn Ferry Studie), auf die im Rahmen der Befragung zurückgegriffen wurde:

- **KÖNNEN:** Die Ausprägung der agilen Kompetenz und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen
- **WOLLEN:** Die Ausprägung der agilen Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen
- **DÜRFEN:** Die Ausprägung der agilen Rahmen- und Handlungsbedingungen für Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen



### 3.6 Das Agilitäts-Entwicklungs-Modell

Anhand der sechs Faktoren von Agilität wird diese als Dimension in Unternehmen umfassend beschrieben, woraufhin sich für Organisationen unweigerlich die entscheidende Frage stellt: *Wie lassen sich die sechs Agilitätsfaktoren entwickeln und steuern?*

Als Antwort auf diese komplexe Fragestellung findet die vorliegende Studie mit Hilfe eines klassischen Modells der Verhaltenspsychologie eine simple Antwort. Im Rahmen des „Können-Wollen-Dürfen-Modells“ ergibt sich eine Form von Leistung aus dem Produkt von Können\*Wollen\*Dürfen. Dieses vielfach erprobte Modell überträgt die Studie als Antezedenz der Faktoren von Agilität in Unternehmen wie folgt:

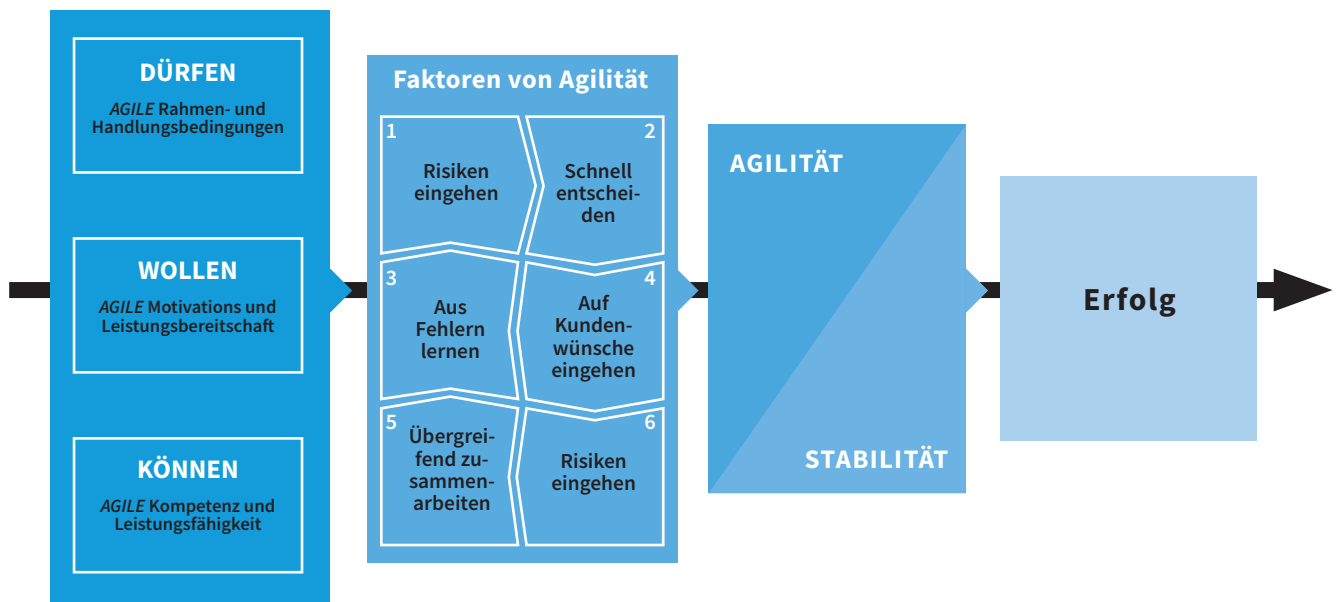


Abbildung 2: Das AGILITÄT-Entwicklungs-Modell

Das Agilitäts-Entwicklungs-Modell (Abbildung 2) beschreibt die Entwicklung von Agilität oder Stabilität ( $\hat{=}$  keine Agilität) in Unternehmen und postuliert einen direkten Zusammenhang mit Unternehmenserfolg.

Das agile Können, Wollen und Dürfen der Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen beeinflusst dabei die Ausprägung jedes einzelnen Faktors von Agilität. Die Höhe der Ausprägung der Agilitätsfaktoren resultiert dann entweder in der Tendenz zu Agilität oder Stabilität in Unternehmen, welche im direkten Zusammenhang mit Unternehmenserfolg steht.

Die Überprüfung und Analyse dieses Modells stellt den Kern der zugrundeliegenden Studie dar.

# 4

## Agilität als Erfolgsfaktor erkennen



## 4.1 Digitalisierung Allgemein

**Digitalisierung beherrscht** zunehmend die Gespräche in den Führungsetagen und die Bedeutung der digitalen Transformation für den Unternehmenserfolg lässt sich nicht mehr wegdiskutieren. Deutlich wird dies zusätzlich durch immer neue Maßnahmen und Budgets, die für digitale Projekte entstehen. So äußern 82,8% aller Befragten, dass sich die Unternehmen mit der digitalen Transformation beschäftigen. Bei 32,4% der Unternehmen wird sogar großer Wert auf die Umsetzung von Maßnahmen für die digitale Transformation gelegt. Dies zeigt sich beispielsweise im Anbieten von Dienstleistungen, die auf Basis von digitalen Technologien erbracht werden. Rund 30,3% der Befragten sehen hier eine starke Position des Unternehmens.

Doch trotz der zunehmenden Fokussierung auf das Thema, sehen sich nur 29,6% als wirklich erfolgreich an, wenn es um Digitalisierung geht. Bei 58,6% der Befragten wird der Erfolg als mittelmäßig angesehen und 13,5% der befragten Personen ohne Personalverantwortung äußern sich sehr negativ über die digitalen Erfolge ihres Unternehmens. Bei Führungskräften mit großer Personalverantwortung schätzen lediglich 5,6% der Befragten die digitalen Erfolge des eigenen Unternehmens als eher negativ ein.

Obwohl der Großteil der Unternehmen einen deutlichen Fokus auf das Thema Digitalisierung legt, zeigen sich gegenwärtig so gut wie keine Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Die Ausprägung dieser Wahrnehmung zeigt sich über sämtliche Hierarchieebenen hinweg. Zeitgleich ist es nicht verwunderlich, dass das Maß der Digitalisierung in Unternehmen keinen nennenswerten Ausschlag im Unternehmenserfolg zeigt. Da über 80% der Unternehmen deutliche Bemühungen in diesem Feld zeigen, gestaltet es sich schwer, durch digitale Maßnahmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil und somit einen Unternehmenserfolg im Vergleich zu anderen Unternehmen zu erzielen. Je mehr sich mit der Thematik beschäftigen, umso weniger ist im Vergleich zu anderen Unternehmen der Erfolg sichtbar. Ohne Bemühungen zur digitalen Transformation würden Unternehmen jedoch zurückfallen und der Vergleich zu anderen Unternehmen würde ein deutlich schlechteres Ergebnis zeigen.

## 4.2 Zusammenhang zwischen Erfolg und Agilität

**Im Zuge** der digitalen Transformation werden besonders agile Arbeitsweisen und Agilität von Unternehmen als Kernkompetenzen kommuniziert. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte durch die Befragung von Führungskräften gezeigt werden, dass ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und dem Maß der Agilität des Unternehmens besteht. Doch zeigt sich nicht nur ein direkter Zusammenhang zwischen Agilität und Erfolg. Auch wird deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und das digitale Unterstützen von Agilität, beispielsweise durch Projektmanagement-Software oder digitale Geräte, besteht.



Es kann somit gesagt werden, dass Unternehmen, die agiler sind und Agilität durch digitale Maßnahmen unterstützen, auch besser in Bezug auf den Unternehmenserfolg abschneiden.

### 4.3 Die Bedeutung der sechs Faktoren von Agilität

**Ausgehend von** der Korn Ferry-Studie „Rebuilt to last: The journey to digital sustainability“ untersuchte diese Studie sechs Faktoren der Agilität und welchen Einfluss diese auf die Agilität in Unternehmen hat. Fünf der sechs Faktoren der Agilität werden bereits in der vorhergehenden Studie von Korn Ferry eingeführt. Das sechste Element „Einbeziehen aller Mitarbeiter“ wurde in dieser Studie eingeführt und untersucht. Somit ergaben sich die folgenden sechs Faktoren der Agilität, welche es zu untersuchen galt.

- Risiken eingehen
- Entscheidungen schnell treffen
- Auf Kundenwünsche eingehen
- Aus Fehlern lernen
- Aller Mitarbeiter einbeziehen
- Hierarchieübergreifend arbeiten

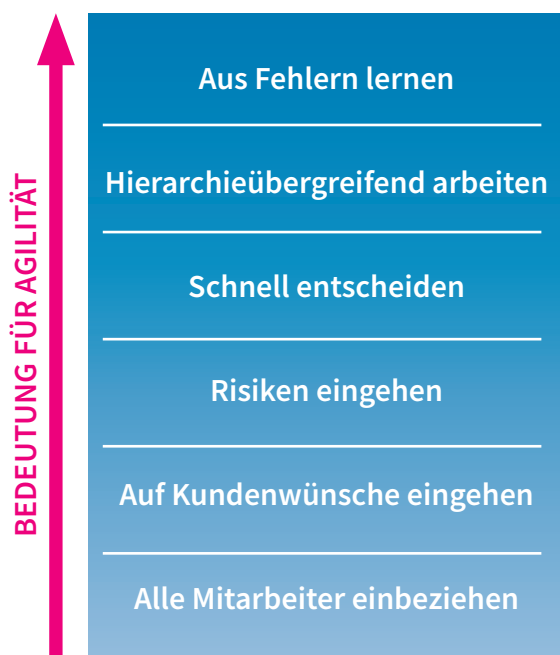


Abbildung 3: Die sechs Faktoren von Agilität

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass für diese sechs Faktoren eine klare Reihenfolge der Bedeutung für Agilität aufgestellt werden kann. Die stärkste Bedeutung konnte dem Maß, in dem Unternehmen und Mitarbeiter aus Fehlern lernen, für Agilität nachgewiesen werden. Agilität zeigt sich hierbei darin, wie gut und schnell Mitarbeiter Fehler erkennen und anhand dieser Änderungen im eigenen Handeln und im unternehmerischen Kontext vornehmen und umsetzen. Führungskräfte sehen diese Fähigkeit zu 52,8% stark ausgeprägt. Wenn diese Fähigkeit zudem hierarchieübergreifend auftritt und Entscheidungen der Mitarbeiter eng mit den vorgelegten und nachgelagerten Hierarchieebenen abgestimmt werden können, ist dies umso besser. Hierarchieübergreifendes Arbeiten nimmt die zweitwichtigste Bedeutung für Agilität ein.

An dritter Stelle steht der Wille Entscheidungen schnell zu treffen, gefolgt von der Bereitschaft Risiken einzugehen und dem Willen, so wie das Können auf Kundenwünsche einzugehen. An sechster Stelle folgt das Einbeziehen aller Mitarbeiter und das klare Kommunizieren von Visionen und Zielen. Obwohl dieses Element an letzter Stelle steht, hat es noch immer eine starke Bedeutung für Agilität in Unternehmen.

#### 4.4 Erfolg und Beachtung von Kundenwünschen

**In Bezug** auf den direkten Unternehmenserfolg zeigen Bemühungen zur digitalen Transformation zwar keinen nennenswerten Erfolg. Bei einem genauen Blick auf die Unterstützung von Prozessen und Maßnahmen durch digitale Systeme kann jedoch ein Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg gemessen werden. Konkret zeigen Unternehmen, welche Kundenwünsche berücksichtigen und dies durch digitale Systeme gesetzt tun, einen Effekt auf den Unternehmenserfolg. Dies gilt besonders für Unternehmen, die Kundenfeedback über digitale Kanäle einholen und diese in Entwicklungsprozesse von Produkten und Services mit einbinden.

In einer offenen Befragung zu den Erfolgsfaktoren für die kundenorientierte Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen wurde besonders auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Struktur der Organisation hingewiesen. So äußern sich 1/3 aller Befragten dazu, dass besonders gute Mitarbeiter in einem befähigenden Umfeld dazu beitragen auf Kundenwünsche einzugehen. Hierzu zählt das Schaffen von Freiräumen, das flexible Nutzen von Methoden und das Fördern von flachen Hierarchien mit klarer Kommunikation und Zusammenarbeit.

#### 4.5 Agilität und Stabilität im richtigen Verhältnis

**Im Rahmen** der Studie kann keine Aussage dazu getroffen werden, dass Agilität immer einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat. Es kann auch nicht gesagt werden, dass jedes Unternehmen in allen Bereichen einen Fokus auf Agilität legen soll. Viel mehr ist die Erkenntnis, dass das richtige Maß und Verhältnis von Agilität und Stabilität gefunden werden muss. Es gibt in jedem Unternehmen Bereiche, welche durch Agilität bessere Ergebnisse erzielen können. Auf der anderen Seite gibt es in vielen Unternehmen Bereiche, in denen klare Arbeitsprozesse, lückenlose Dokumentierung und eindeutige Verantwortlichkeiten unabdingbar sind. In diesen Bereichen kann Agilität zu massiven Schäden für das Unternehmen und die Mitarbeiter führen. Gerade für das Herzstück der deutschen Industrie, der Automobilindustrie und dem Maschinenbau, gilt die Notwendigkeit für ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Agilität und Stabilität.



# 5 Die Aspekte für Agilität in Unternehmen





## 5.1 Welche Aspekte für Agilität eine besondere Rolle spielen

Durch die Befragung konnte eine Verbindung zwischen dem Unternehmenserfolg und des zugrundeliegende **AGILITÄT-Entwicklungs-Modell** bestätigt werden. Bei allen drei Aspekten der Agilität konnte ein Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Als Aspekt für Agilität spielt besonders das Wollen von Mitarbeitern und Führungskräften eine besondere Rolle und spielt eine wesentliche Rolle beim Unternehmenserfolg. Das Können der Mitarbeiter nimmt die zweitwichtigste Bedeutung für Agilität und den damit verbundenen Unternehmenserfolg ein. Am schwächsten ausgeprägt ist der Aspekt des Dürfens. Doch obwohl dieser Aspekt am schwächsten ausgeprägt ist, zeigt sich auch hier eine Bedeutung für den Unternehmenswert.

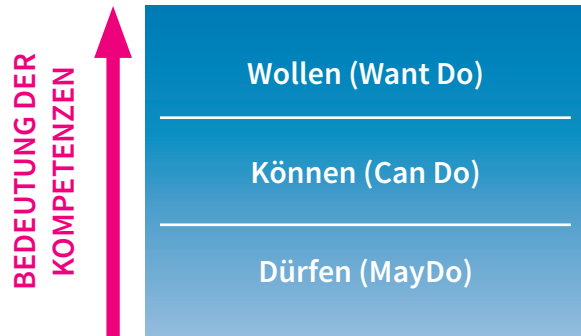


Abbildung 4: Aspekte für Agilität

## 5.2 Unterschiedliche Wahrnehmungen in Unternehmen

Für **moderne Arbeitsumgebungen** und Unternehmen ist zunehmend die Motivation der Mitarbeiter ein bedeutender Faktor. Längere Arbeitsstunden und erhöhter Druck haben bei Wissensarbeit zunehmend weniger positive Auswirkungen. Die Leistungen nehmen ohne entsprechende Motivationen ab und die Mitarbeiterfluktuation nimmt zu.

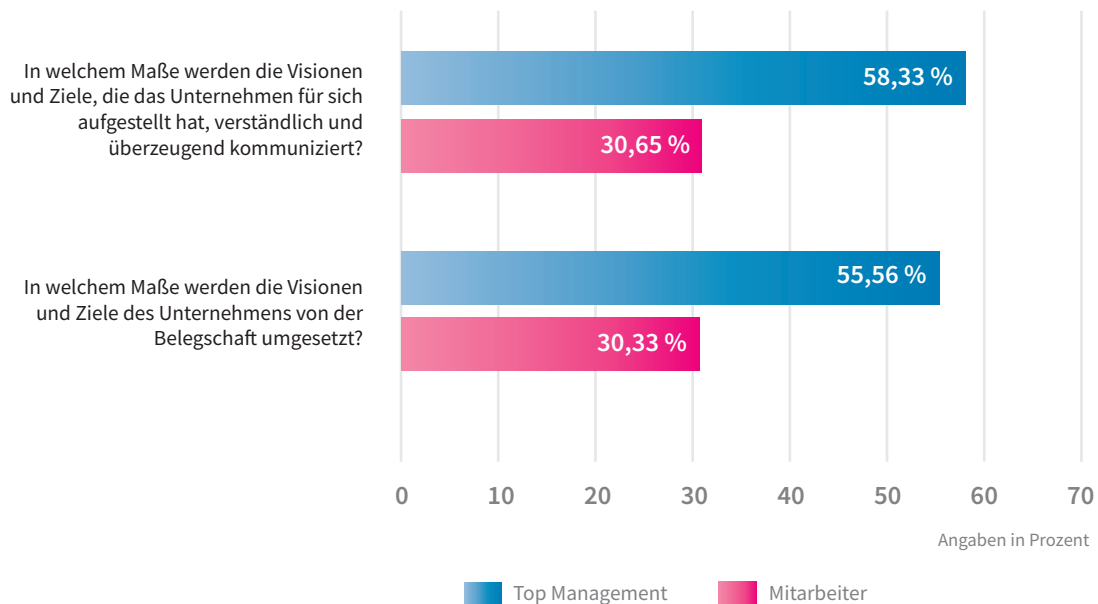
In jüngster Zeit hat sich zunehmend der Begriff der „Purpose-driven Organization“ etabliert. Hierunter werden Unternehmen verstanden, die nicht primär durch finanzielle Ziele getrieben sind, sondern einem höheren Zweck folgen. Auch die Belegschaft verschreibt sich diesem Zweck und weist eine höhere Motivation und Leistungsbereitschaft auf.

Wenn Unternehmen einem höheren Zweck folgen, gilt es diesen auch den eigenen Mitarbeitern und dem Markt gegenüber zu kommunizieren. Die Visionen und Zielen des Unternehmens sind entsprechender Bestandteil dieser Kommunikation.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen jedoch deutliche Abweichungen bei der Wahrnehmung, wenn es um die Kommunikation und Umsetzung von Visionen und Ziele geht. Wo rund 58,33% der Top-Führungskräfte eine verständliche und überzeugende Kommunikation der Ziele und Visionen wahrnehmen, sind es bei den Mitarbeitern ohne Personalverantwortung mit 30,65% nicht mal mehr ein Drittel. Bei der Frage, was sich die Mitarbeiter von ihrem Unternehmen wünschen würde, um für die Zukunft besser gerüstet zu sein, nahm



## Visionen und Ziele im Unternehmen



der Wunsch nach einer besseren Kommunikation mit mehr Transparenz und Ehrlichkeit die Top-Position ein.

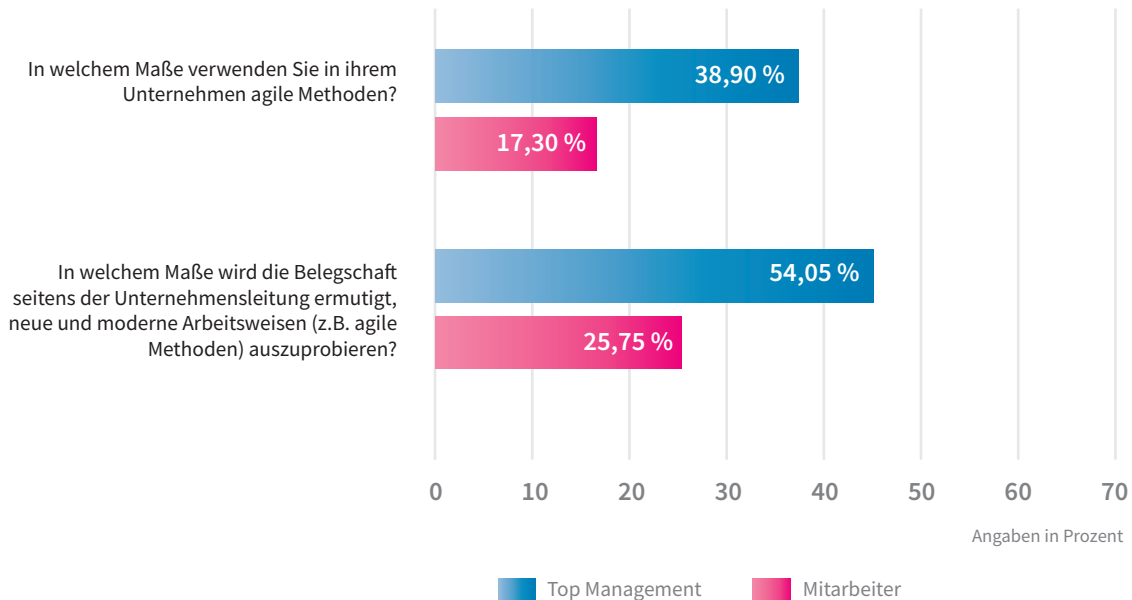
Ein ähnliches Bild wie bei der Kommunikation von Visionen und Zielen zeigt sich bei der Umsetzung dieser. So finden die Top-Führungskräfte zu 55,56%, dass die Visionen und Ziele des Unternehmens gut und sehr gut umgesetzt werden. Die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sehen diese Umsetzung im Vergleich jedoch nur zu 30,33%.

Es zeigt sich ein deutlicher Unterschied in der Wahrnehmung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Dieses Defizit bei der Kommunikation und Umsetzung von Visionen und Zielen kann zusätzlich Auswirkungen auf die Motivationslager der Mitarbeiter haben und somit auch deren Willen beeinflussen, agile Arbeitsweisen zu nutzen.

### 5.3 Etablierte Strukturen beibehalten und Angst vor Risiko

**Agilität spielt** auch bei der direkten Befragung eine bedeutende Rolle in Unternehmen. Rund 38,90% der Befragten Top-Führungskräfte haben die starke Wahrnehmung, dass ihr Unternehmen bereits agile Methoden verwenden. 54,05% sagen aus, dass die Mitarbeiter stark dazu ermutigt werden, agile Methoden zu verwenden. Im Vergleich zu den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung zeigt sich jedoch ein starker Unterschied. Bei der untersten Hierarchieebene verwenden lediglich 17,30% agile Methoden und eine starke Wahrneh-

## Ermutigung zu agilen Arbeitsweisen



Die Ermutigung zur Anwendung von agilen Methoden findet nur bei 25,75% der Befragten Mitarbeiter statt.

Mögliche Erklärungen für die unterschiedlich starken Ausprägungen könnte das Maß sein, in dem innerhalb von Unternehmen Prozesse und Strukturen fest etabliert sind und nicht angetastet werden. So sehen 46,80% aller Befragten eine starke Anwendung von definierten und etablierten Arbeitsabläufen. Zusätzlich bescheinigen 55,70% aller Befragten eine starke Ausprägung, wenn es um die Dokumentation von Prozessen, Plänen und Entscheidungen geht. Etablierte Prozesse und ein starker Drang zu Dokumentationen können ein Hinderungsgrund für agile Arbeitsweisen bedeuten. Wenn durch Führungskräfte eine agile Arbeitsweise propagiert wird und gleichzeitig eine Forderung der lückenlosen Dokumentation besteht, können die beiden Forderungen sich widersprechen. Mitarbeiter könnten in einer solchen Situation den schon bekannten Weg, also klassischen Ansatz statt der agilen Methode wählen.

Ein weiteres Anzeichen bildet die Risikobereitschaft von Unternehmen. Nur 20,40% der Befragten attestieren ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Risikobereitschaft. Zusätzlich weisen 13,80% auf ein sehr geringes Maß an Risikobereitschaft hin.

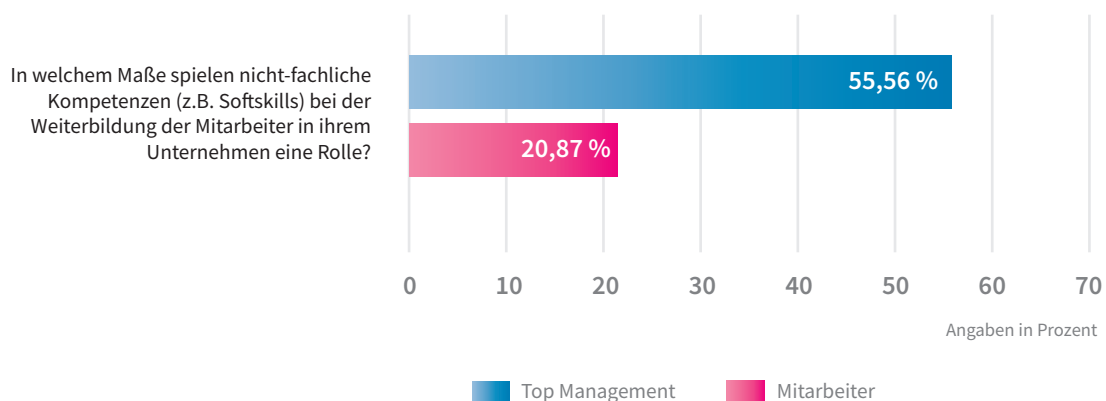
Raum für Agilität zu schaffen, bedeutet auch Risiken einzugehen und weniger auf etablierte Prozesse zu setzen. Die Risikobereitschaft spielt somit eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, ob Mitarbeiter agile Methoden anwenden dürfen und sollen.

## 5.4 Nicht fachliche Fähigkeiten, sondern nicht-fachliche Kompetenzen sind kritisch Faktoren bei Agilität

**Die Auswertung** der Befragung mit einem Fokus auf der Befähigung der Mitarbeiter ergab, dass insbesondere bei fachlichen Kompetenzen gegenwärtig keine außergewöhnlichen Defizite bestehen. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sehen, trotz leichter Unterschiede in der Wahrnehmung, bei den bestehenden fachlichen Kompetenzen eine zufriedenstellende Situation. So finden 59,60% der Befragten, dass die Mitarbeiter gut ausgebildet sind, um die Arbeitsaufgaben gut bewältigen zu können. Bei der Fortbildung für eine Zukunftssicherheit in Bezug auf die Bewältigung der Aufgaben attestieren jedoch nur 34,00% aller Befragten ein gutes Ergebnis. Ein besonders starker Unterschied besteht hierbei bei den Führungskräften mit (56,8%)(F5.3) und den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (29,8%).

Für Agilität spielen jedoch weniger die fachlichen, als die nicht-fachlichen Kompetenzen eine zentrale Rolle. Dies werden auch von einem Drittel aller Befragten als die wichtigen Kompetenzen genannt, die Mitarbeiter erlernen müssen, um auch in Zukunft ihre Aufgaben gut bewältigen zu können.

### Weiterbildung von Softskills

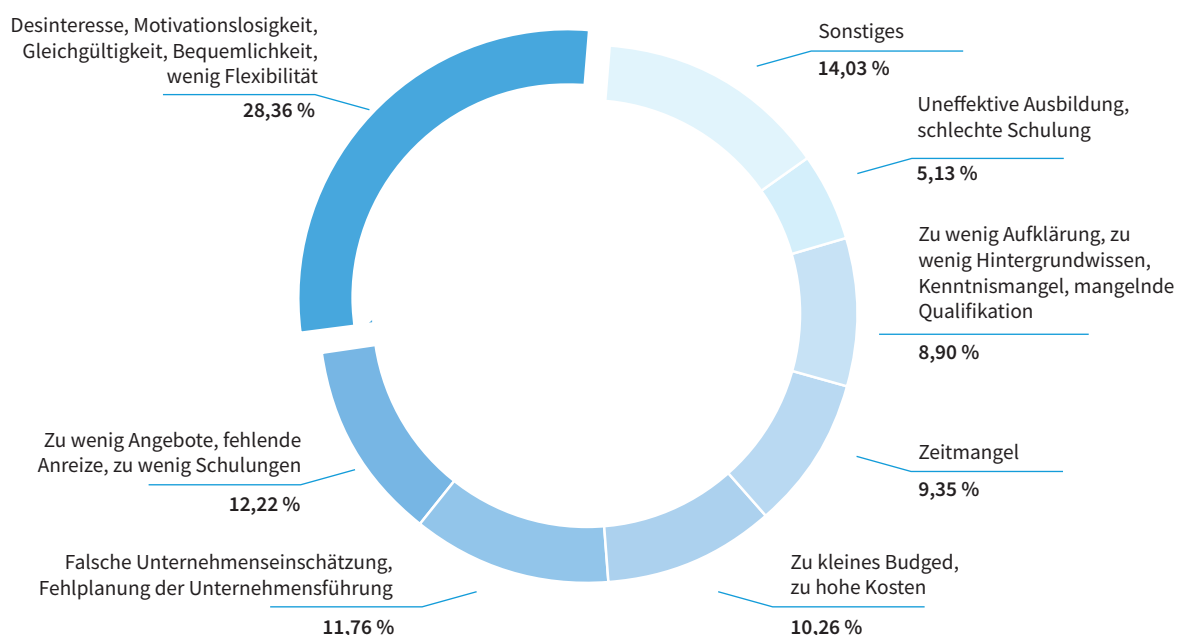


Bei einem Blick auf die Weiterbildung von nicht-fachlichen Kompetenzen ergibt sich zudem ein deutlicher Unterschied in der Wahrnehmung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Für Führungskräften spielt die Weiterbildung von Kompetenzen wie Softskills zu

55,56% eine sehr bedeutende Rolle. Bei Mitarbeitern jedoch nur zu 20,87%. Somit wird offensichtlich bei Mitarbeitern geringer Wert auf die Fortbildung von Fähigkeiten gelegt, die für eine agile Arbeitsweise eine besondere Bedeutung haben.

Obwohl die Befragung einen allgemein zufriedenstellenden Stand bei den fachlichen Ausbildungen zeigt, ist dennoch der Wunsch nach mehr Fortbildungsangeboten vorhanden. Bei der offenen Frage nach den Wünschen der Mitarbeiter, hat der Wunsch nach mehr Fortbildungsangeboten den zweiten Platz belegt. Gleichzeitig weisen zahlreiche Befragte darauf hin, dass der Hauptgrund für eine mangelhafte Ausbildung bei den Mitarbeitern selber zu suchen ist. Die Ergebnisse zeigen, dass bei zahlreichen Mitarbeitern ein deutliches Desinteresse an Fortbildungsmöglichkeiten, so wie Gleichgültigkeit, Ignoranz und Bequemlichkeit besteht. Dies deutet darauf hin, dass mangelnde Fähigkeiten zu einem großen Teil auch in der Verantwortung der Mitarbeiter liegt. Doch auch die Fähigkeiten sich neue Fähigkeiten anzueignen werden im Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen. Führungskräfte glauben zu 64,9%, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, sich kontinuierlich neue Fähigkeiten anzueignen. Mitarbeiter sehen diese Fähigkeit nur zu 30,9% stark ausgeprägt.

## Gründe für den mangelnden Ausbildungsstand für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben





# 6

## Fazit und Handlungsempfehlungen für den Weg zum agilen Unternehmen



**Die Geschwindigkeit**, in der sich technologische Entwicklungen auf unsere Wirtschaft auswirken, nimmt exponentiell zu. Immer schneller werden neue Innovationen entwickelt und diese Innovationen beschleunigen wiederum die Entwicklungen neuer Innovationen. Dies gilt auch für die Verkürzung der Innovationszyklen von Produkten und Dienstleistungen. Unternehmen müssen immer schneller neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und diese auf dem Markt bringen. Mit immer kürzeren Entwicklungsphasen für Produkte bleibt auch immer weniger Zeit für Markt- und Wettbewerbsanalysen. Dies führt zu einer größer werdenden Ungewissheit und zwingt Unternehmen dazu Entscheidungen mit wenigen Informationen zu treffen.

Etablierte und dokumentierte Prozesse werden immer weniger anwendbar und feste Strukturen und Systeme kommen an die Grenzen der eigenen Belastbarkeit. Es braucht neue Methoden, mit denen in einer sich immer schneller verändernden Zeit, Arbeit entsprechend geleistet werden kann.

So zeigte das Beispiel des Automobilherstellerst Tesla unlängst, welche Probleme entstehen, wenn hochgradig digitalisierte Produkte und Services mit den starren Strukturen der klassischen Automobilfertigung kollidieren. Für die durchorganisierten und strukturierten Prozesse in der Fertigung ergaben sich bei der zunehmenden Schnellebigkeit der automobilen Produktpalette zunehmend Probleme.

Doch ist dieses Problem nicht nur bei dem Startup-Autohersteller zu beobachten. Auch etablierte Automobilkonzerne sind zu immer kürzeren Produktlebenszyklen gezwungen, um nicht den Anschluss an den Wettbewerb zu halten. Erste Facelifts nach zwei Jahren sind keine Seltenheit mehr und komplette Modell-Überarbeitungen nach vier Jahren die Regel. Dies stellt sämtliche Strukturen und Prozesse in der Produktion der Automobilbauer und deren Zulieferer vor horrende Herausforderungen.

Während sich in der Automobilindustrie die ersten Ansätze dieser Entwicklung zeigen, steckt die Leuchtmittelindustrie bereits mitten in einer alles verändernden Transformation. Wo vor wenigen Jahren Produkte häufig noch einen Lebenszyklus von zwei Dekaden hatten, sind durch Innovationen wie die LED Lebenszyklen von sechs Monaten oder weniger die Norm geworden. Gleichzeitig zwingen stetig sinkende Produktionskosten die Hersteller zur Suche nach neuen Geschäftsmodellen, getrieben von einem zunehmenden Zeitdruck.

Die genannten Industrien stellen keine Ausnahme dar. Sie zeigen schon jetzt, wie die Zukunft in allen Industrien und Branchen aussehen wird. Agilität und das Einführen von agilen Methoden und Strukturen kann Unternehmen dabei helfen, der zunehmenden Geschwindigkeit gerecht zu werden. So kann Agilität dabei helfen die Produktentwicklung zu beschleunigen, neue Produktionsmethoden zu etablieren, Marktzugänge schneller zu erschließen und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Zum Erreichen eines größeren Maßes an Agilität können die folgenden Handlungsempfehlungen von Unternehmen genutzt werden.

## 6.1 Passivität ist keine Option

**Ergebnis der Studie** zur Agilität im Unternehmen ist, dass sich über 80% der Unternehmen sich mit der digitalen Transformation beschäftigen, auch wenn der gegenwärtige Mehrwert im Sinne eines gestiegenen Unternehmenswerts oder eines höheren Gewinns noch nicht messbar ist. Die Menge der Unternehmen, die sich damit beschäftigen, zeigt jedoch die deutliche Relevanz des Themas. Ein Unternehmen, das sich nicht mit der Thematik beschäftigt,

- wie innovative, digitale Technologien im Unternehmen gewinnbringend eingesetzt werden können,
- wie vorhandene Produkte und Services durch Digitalisierung optimiert werden können,
- wie neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung ermöglicht werden,

läuft Gefahr, im Vergleich zu anderen Unternehmen zurückzufallen und abgehängt zu werden.

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Digitalisierung gibt es aber deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung von Mitarbeitern und Führungskräften. Während Führungskräfte zu 52,8 % erhebliche Bemühungen ihres Unternehmens sehen, registrieren nur 26,3 % der Mitarbeiter diese Anstrengungen.

**Handlungsempfehlung 1:** Unternehmen müssen sich mit Digitalisierung beschäftigen, um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Dabei ist es entscheidend nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter für ein Engagement zu gewinnen. Ein reines Top-Down Vorgehen reicht nicht aus. Nur durch die Einbeziehung von Mitarbeitern kann das volle Potential gehoben werden.

## 6.2 Agilität kann nicht angeordnet werden

**Die Ergebnisse der Studie** zeigen einen deutlichen Top-Down-Ansatz bei der Schaffung von Agilität in Unternehmen. Dies wird insbesondere in der Priorisierung von agilen Ansätzen durch die Führungsebenen deutlich, welche sich bei den Mitarbeitern mit wenig oder gänzlich ohne Führungsverantwortung nicht so deutlich äußert. Es besteht über alle befragten Zielgruppen hinweg ein deutlicher Unterschied in der Wahrnehmung der Bedeutung von Agilität im Unternehmen. Die Unternehmensführung nimmt Agilität als Erfolgsfaktor wahr und ermutigt die Belegschaft größtenteils zum agilen Arbeiten. Doch eine reine Top-Down-Einführung von Agilität ist nicht möglich, Mitarbeiter müssen miteinbezogen und qualifiziert werden.

Die zugrundeliegenden Daten legen die Vermutung nahe, dass Agilität besonders im mittleren Management stecken bleibt. Sobald die Führungskräfte die strategische Ebene verlas-

sen und zunehmend in das operative Geschäft eingebunden sind, spielen agile Ansätze eine kleinere Rolle. Es wäre jedoch zu einfach, die Schuld für mangelnde Agilität alleine beim mittleren Management zu suchen. Vielmehr muss das mittlere Management und die Mitarbeiter stärker „mitgenommen“ und eingebunden werden, sodass die Bedeutung von Agilität im Allgemeinen und die Auswirkungen der einzelnen Elemente der Agilität im Speziellen deutlich wird. Gleichzeitig sollte auch die Verantwortung der normalen Belegschaft betont werden.

Die mangelnde Wahrnehmung für die Bedeutung von Agilität bei den Mitarbeitern kann besonders mit dem Fokus auf die Unternehmenskultur, etablierte Strukturen und Prozesse begründet werden. Je strukturierter die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter sind, umso weniger stark ist die Bereitschaft ausgeprägt, etwas Neues auszuprobieren und Risiken einzugehen.

**Handlungsempfehlung 2:** Für die Einführung von Agilität zusammen mit den Betroffenen bieten sich dedizierte Bereiche mit konkreten Aufgabenstellungen an. Warum nicht schnelle erste Erfolge in Teilbereichen erzielen, die allen Mut für die weiteren Schritte machen?

### 6.3 Kundenorientierung zeigt direkten Einfluss auf Unternehmenserfolg

**Aus der Studie** ergibt sich ein direkter Zusammenhang zwischen den sechs untersuchten Elementen und der Agilität eines Unternehmens. Die Fähigkeit des Unternehmens und der Mitarbeiter aus Fehlern zu lernen hat den größten Zusammenhang, gefolgt von hierarchieübergreifender Zusammenarbeit, schnellen Entscheidungen, die Bereitschaft Risiken einzugehen, die Fähigkeit auf Kundenwünsche einzugehen und das Einbeziehen von allen Mitarbeitern.

Den größten Zusammenhang mit Unternehmenserfolg wird bei der Berücksichtigung von Kundenwünschen gesehen, besonders dann, wenn digitale Kanäle und Daten dafür genutzt werden. In den Kommentaren der Befragten wurde hier besonders auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Organisationsstruktur (Schaffen von Freiräumen, flexibles Nutzen von Methoden, flache Hierarchien mit klarer Kommunikation und Zusammenarbeit) hingewiesen, die ein befähigendes Umfeld zur Berücksichtigung von Kundenwünschen ermöglichen.

**Handlungsempfehlung 3:** Alle sechs untersuchten Elemente weisen einen deutlichen Zusammenhang mit der Agilität von Unternehmen auf. Gerade der Bereich der Kundenorientierung bietet sich als erster Ansatzpunkt an, um Agilität im Unternehmen erfolgreich zu gestalten.



## 6.4 Agilität ist mehr als eine Methode aber kein Allheilmittel

**Obwohl der digitalen Transformation** eine große Bedeutung zugemessen wird, wenden Unternehmen im Vergleich wenig Kraft für die Einführung von Agilität auf. Die Digitalisierung beschleunigt die Geschwindigkeit der Veränderungen massiv und sicherlich ist die Agilität von Organisationen erfolgsentscheidend für die Zukunft. Agilität bedeutet aber wesentlich mehr als der Einsatz von agilen Methoden, wie Design Thinking oder Scrum.

Außerdem ist Agilität nicht in allen Bereichen der Unternehmen die einzige Wahl. Besonders in Bereichen der Produktion ist und bleibt Stabilität (z.B. bei Prozessen und Dokumentationen) von großer Bedeutung. Somit gilt, dass die richtigen Einsatzbereiche sowohl für Agilität als auch für Stabilität identifiziert und eine ausgewogene Mischung gefunden werden muss. Nur so können Unternehmen von den Vorteilen aus beiden Welten profitieren.

**Handlungsempfehlung 4:** Es muss sorgsam analysiert und abgewogen werden, wo Agilität im Unternehmen zielführend und wo andererseits stabile Strukturen zweckdienlich eingesetzt werden können.

## 6.5 Agilität erfordert KÖNNEN, WOLLEN und DÜRFEN der Mitarbeiter

**Das Wollen** der Mitarbeiter und Führungskräfte spielt als Aspekt für die Agilität des Unternehmens eine besondere Rolle. Mitarbeiter und Führungskräfte wollen die Vision und die Strategie des Unternehmens – und welche Rolle sie dabei spielen – verstehen. Hier ergeben sich deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Nur ein Drittel der Mitarbeiter verstehen die Zielsetzung ihres Unternehmens und ihre Rolle dabei. Dies wird auch durch den Wunsch der Mitarbeiter nach einer besseren Kommunikation mit mehr Transparenz und Ehrlichkeit deutlich.

Die zweitwichtigste Bedeutung hat das **Können** der Mitarbeiter. Bei der fachlichen Kompetenz ergibt sich eine zufriedenstellende Situation. Unterschiedlich dazu werden die Soft Skills gesehen. Während in der Weiterbildung der Führungskräfte Soft Skills eine bedeutende Rolle spielen, wird bei den Mitarbeitern darauf wenig Wert gelegt.

Der Aspekt **Dürfen** ist am schwächsten ausgeprägt, auch wenn seine Bedeutung nicht unterschätzt werden darf. Führungskräfte geben an, dass sie selber agile Methoden verwenden und ihre Mitarbeiter dazu ermutigen. Aber nur 17,3 % der Mitarbeiter verwenden diese und die Ermutigung kommt nur bei 25,8% der Mitarbeiter an. Die Mitarbeiter sehen eine starke Anwendung von definierten und etablierten Arbeitsabläufen und zu wenig Risikobereitschaft im Unternehmen.



**Handlungsempfehlung 5:** Agilität im Unternehmen lässt sich nur erreichen, wenn Wollen, Können und Dürfen der Angestellten vorhanden ist. Die klare Kommunikation der Vision und der Strategie des Unternehmens (mit entsprechender Transparenz und Ehrlichkeit) ist dabei von herausragender Bedeutung. Mitarbeiter und Führungskräfte wollen ihren Beitrag dazu erkennen.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Agilität im Unternehmen ist, neben der Anpassung der Organisationsstrukturen und Prozesse, insbesondere die Befähigung der Mitarbeiter und des mittleren Managements agil arbeiten zu können. Dabei sollte nicht nur bei den Führungskräften ein stärkerer Fokus auf Soft Skills gelegt werden.

## Literatur

**Baumann, D.**, (2013). Leistung = Wissen \* Können \* Wollen \* Dürfen. In: Spm/BWI Frühjahrs-tagung: Projektmanagement – Out of the Box.

Beck, Kent et al. (2001), <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

**Cole, T.**, (2015). Digitale Transformation. Verlag Franz Vahlen, München.

**Gloger, B.**, (2016). Scrum – Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. Carl Hanser Verlag, München.

**Gloger, B.**, Rösner, D., (2014). Selbstorganisation braucht Führung. Carl Hanser Verlag, München.

**Rigby, D. K.**, Sutherland, J., Taekeuchi, H., (2017). Schnell und flexibel. In Harvard Business Manager. Agiles Management. Edition 4/2017. Hamburg. (S. 13-21)

**Kneuper, R.**, (2015). Klassische und agile Vorgehensmodelle, ein historischer Überblick. In: Engstler, M., Fazal-Baqaie, M., Hanser, E., Mikusz, M. & Volland, A. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2015. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. (S. 29-37).

**Komus, A.**, (2013). Agile Methoden in der Praxis – Studie zur Anwendung und Zufriedenheit. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik: Vol. 50, No. 2. Springer. (S. 84-91).

**Korn Ferry**, (2016). Rebuilt to last: The journey to digital sustainability.

**Kuhrmann, M.** & Linssen, O., (2014). Welche Vorgehensmodelle nutzt Deutschland?. In: Engstler, M., Hanser, E., Mikusz, M. & Herzwurm, G. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2014, Soziale Aspekte und Standardisierung. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. (S. 17-32).

**Reetz, L.**, (1999). Zum Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen. In: Tramm, T. (Hrsg.): Professionalisierung kaufmännischer Berufsbildung, Frankfurt. (S. 32-51).

**Straka, G. A.**, Macke, G., (2009). Berufliche Kompetenz. In: BIBB BWP 3/2009. (S. 14-17).

---

### Impressum

**Autoren:** Prof. Dr.-Ing. Martin Wolf, Lehrgebiet Management von Informationstechnologie FH Aachen; Norbert Büning, Senior Client Partner, Korn Ferry; Hendrik Schmahl, Senior Client Partner, Korn Ferry; Markus Cramer, Associate Client Partner, Korn Ferry; Robin Schreiber, Senior Consultant, Korn Ferry; Joanna Rathenow, Principal, Korn Ferry; Damien Schmidt, Consultant, Korn Ferry; Karl-Heinz Land, Digital Darwinist, Initiative Deutschland Digital; Dennis Schenkel, Project Manager, Initiative Deutschland Digital  
**Fotos:** iStockphoto.com **Layout:** VOIGT.GRAFIK, Düsseldorf