



AGILITÄT ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Der Agile Performer Index

- + **Finanzielle Performance:** Warum agile Unternehmen erfolgreicher sind
- + **Digitaler Reifegrad und Agilität:** Der Branchencheck
- + **Im Vergleich:** Wie Top-Management und mittleres Management die Agilität ihrer Organisation beurteilen
- + **Der Wandel zum agilen Unternehmen:** Maßnahmen und Inspiring Practices

INHALT

01 EXECUTIVE SUMMARY — SEITE 03

02 EINLEITUNG — SEITE 05

03 AGILITÄT ALS WETTBEWERBSFAKTOR — SEITE 10

04 VOM NACHZÜGLER ZUM AGILE PERFORMER — SEITE 11

05 VOM AGILEN DENKEN ZUM AGILEN HANDELN — SEITE 13

06 DIGITALER REIFEGRAD UND AGILES DENKEN — SEITE 14

07 FITNESSTRAINING FÜR DEN AGILEN ORGANISMUS — SEITE 16

08 FAZIT — SEITE 21

09 DIE AUTOREN — SEITE 22

10 ABBILDUNGSVERZEICHNIS — SEITE 24

01 EXECUTIVE SUMMARY

❖ *Im Vergleich zu ihren Mitbewerbern zeigen sich agile Unternehmen bedeutend leistungsfähiger.*

Die agilsten Unternehmen einer Branche sind durchschnittlich 2,7 Mal erfolgreicher als ihre Peergroup. Dies bestätigt: Agilität verschafft Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil und ist ein entscheidender Faktor, um in einem dynamischen und digitalisierten Marktumfeld erfolgreich zu sein.

❖ *Agiles Management ist ein Garant für unternehmerischen Erfolg.*

Nur 5% der untersuchten Unternehmen schaffen es, trotz geringer Agilität überdurchschnittlich performant zu sein. Das unterstreicht die starke Korrelation von Agilität und Performance und zeigt: Für Unternehmen, die bislang nicht auf agile Strukturen und Handlungsweisen setzen, besteht akuter Handlungsbedarf.

❖ *Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich zeitnah, effektiv und nachhaltig zu verändern, um Performance-Vorteile zu erzielen.*

Zum agilen Handeln eines Unternehmens gehört damit mehr als schnelle Ad-hoc-Reaktionen. Zum Erfolg trägt Agilität vor allem dann bei, wenn sie alle Gestaltungsdimensionen des Unternehmens erfasst: von Purpose und Strategie über die Zusammenarbeit und die operativen Tätigkeiten bis hin zu Strukturen sowie dem Führungsverhalten und den Mitarbeitern.

❖ *Der Wandel des Unternehmens zur agilen Organisation ist ein langfristig angelegter Lernprozess, vor allem aber eine umfassende Transformationsaufgabe.*

Im Agile Performer Index schätzt das Top-Management das eigene Unternehmen agiler ein als das mittlere Management. Das ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass der Wandel zu mehr Agilität durch Entscheidungen auf der Führungsebene zwar initiiert wird – es aber immer auch erforderlich ist, alle Unternehmensebenen verantwortlich einzubinden sowie diese zu begeistern.

❖ *Der digitale Reifegrad ist wider Erwarten nicht der Motor für agiles Handeln.*

Das Branchenranking wird angeführt von den Sektoren Reise und Transport sowie Professional Services. Das Schlusslicht bilden die Energiebranche sowie mit deutlichem Abstand der Finanzdienstleistungssektor. Auch die Branche Telekommunikation, Medien und Technologie (TMT) – die seit Jahren von disruptiven Veränderungen durch die Digitalisierung betroffen ist – findet sich im unteren Mittelfeld wieder. Branchen mit höherem digitalem Reifegrad schätzen ihr eigenes Agilitätsniveau meist selbstkritisch ein und sehen echten Veränderungsbedarf erst dann, wenn sie unter hohem Wettbewerbsdruck stehen.

❖ *Mithilfe eines „Fittestests“ können Organisationen herausfinden, wie agil sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern sind und wo im Unternehmen Optimierungspotenzial vorhanden ist.*

Mittels einer wissenschaftlich fundierten Analyse bekommt das Unternehmen Aufschluss darüber, ob Agilität bereits konstitutives Element des unternehmerischen Handelns ist und wenn nicht, in welchen Bereichen es ansetzen kann, um nachhaltig, effizient und kontinuierlich agiler zu werden. goetzpartners hat über 60 Transformationsprogramme namhafter Unternehmen analysiert und daraus vier grundlegende Maßnahmenpakete entwickelt, die Unternehmen dabei helfen, ihre Agilität und damit ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.

*Success today
requires the
agility
and drive to **constantly**
rethink, reinvigorate, react,
and reinvent.*

BILL GATES

02 EINLEITUNG

Die Gegenwart fordert Unternehmen nicht nur durch technische Innovationen und Revolutionen heraus. Auch der fortwährende Wettbewerbsdruck, die zunehmende Volatilität der Märkte und geopolitisch bedingte Unwägbarkeiten verbunden mit steigender Komplexität der Kunden- und Mitarbeiteranforderungen drängen Unternehmen zu einem tief greifenden Wandel ihrer Strukturen, Systeme und Prozesse.

Im Fokus all dieser Veränderungen steht der Mensch, sei es als Kunde, Zulieferer, Führungskraft oder Mitarbeiter. Hoch qualifizierte Arbeitnehmer aus den Generationen Y und Z erwarten heute herausfordernde und motivierende Aufgaben, ein adäquates Gehalt und gute Karriereaussichten. Gleichzeitig fordern sie aber vor allem flexibles sowie selbstbestimmtes Arbeiten, ein breites Projektangebot und die Chance zur Selbstverwirklichung – eine große Herausforderung für die Führungskräfte. Unterdessen fordern die Kunden, dass Unternehmen den immer schnelleren Wandel ihrer Gewohnheiten verstehen, antizipieren und ihm mit fortwährender Innovation begegnen.

Wie gelingt es in diesem Umfeld, sich entscheidende Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und diesen Vorsprung beizubehalten? Wie funktioniert künftig ein Miteinander auf Augenhöhe mit autonomen Mitarbeitern? Wie lassen sich alltägliche Floskeln auf Plakatwänden wie „Be agile!“ oder „Think digital!“ tatsächlich umsetzen?

goetzpartners hat mit dem Agile Performer Index ein Diagnosetool geschaffen, welches Unternehmen hilft, einen eindeutigen Startpunkt für agiles Handeln zu definieren, um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern. Darüber hinaus zielt ein komplexes, wissenschaftlich hinterlegtes Maßnahmenpaket darauf ab, Unternehmen aus jeder Branche und jeder Größe kontinuierlich, effizient und nachhaltig zu agilisieren.

WETTBEWERBSVORTEILE DURCH AGILITÄT

Im Agile Performer Index zeigen goetzpartners und die NEOMA Business School den Zusammenhang von Agilität und unternehmerischem Erfolg klar auf: Je agiler ein Unternehmen, desto besser die finanzielle Performance. Anlass für die Studie war die Frage, was Agilität für Unternehmen wirklich leisten kann. Handelt es sich nur um einen temporären Trend? Führt Agilität mit der richtigen Methodik zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg? Oder ist Agilität ein Modewort und ein Vorwand, um eingefahrene Strukturen infrage zu stellen? Anhand einer breit angelegten Befragung unter 285 führenden europäischen Firmen, basierend auf der Methodik von Prof. Dr. Christopher G. Worley, einem renommierten Experten für Agilität und Organisationsentwicklung, dokumentiert der Agile Performer Index, dass implementierte Agilitätsprogramme geeignet sind, um Unternehmen nachhaltig Performance- und Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Ausgehend von den Ergebnissen des Index gehen die Autoren in diesem Report zudem der Frage nach, wie Unternehmen tatsächlich agiler werden können und welches Handwerkszeug dazu benötigt wird. Es wird untersucht, welche Faktoren auf die Agilität eines Unternehmens einzahlen, und aufgezeigt, mit welchen praktikablen Maßnahmen Unternehmen agilisiert werden können. Führungskräfte erhalten so praktische Handlungsempfehlungen, wie sie die Agilität ihrer eigenen Organisationen nachhaltig etablieren und steigern können.

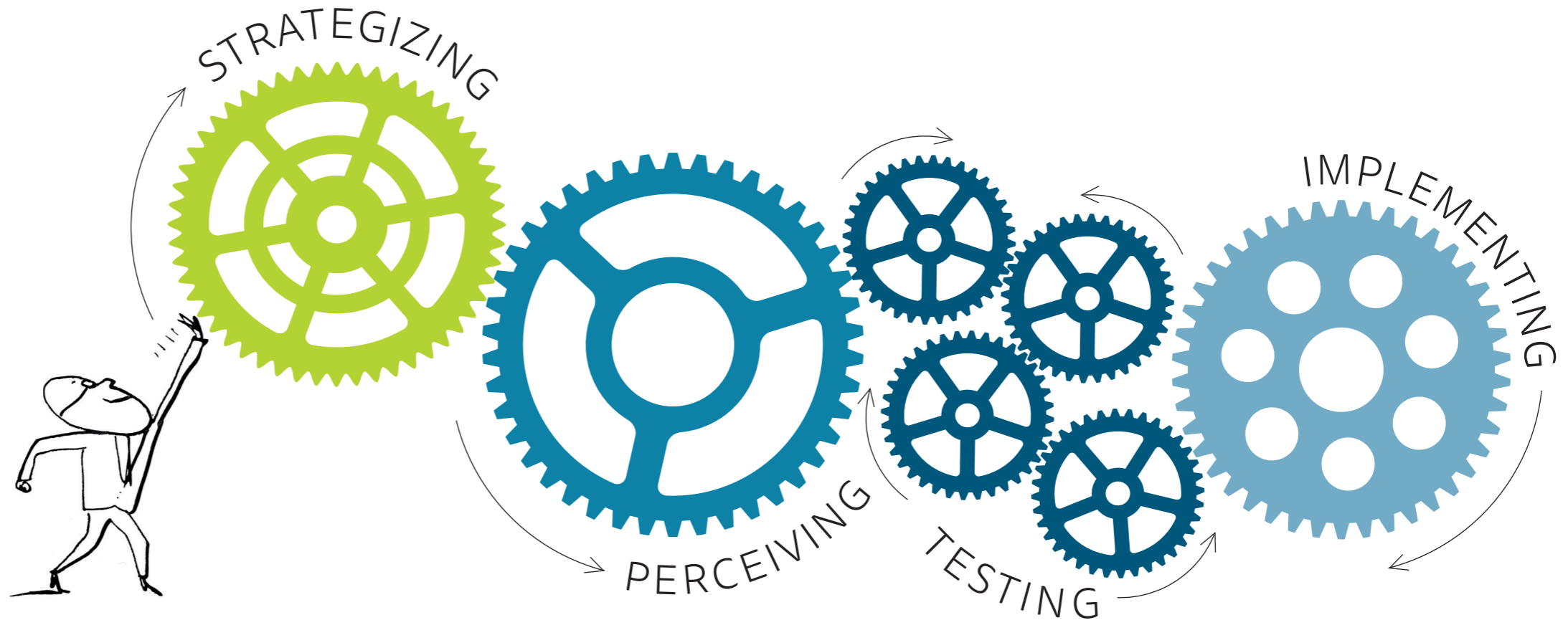
Die Herausforderung besteht darin, Unternehmen fit und agil zu machen für eine schon dynamische Gegenwart und eine noch turbulenter Zukunft. Der Agile Performer Index zeigt deutlich, wie wichtig agiles Handeln für den Erfolg eines Unternehmens ist. ||

AGILITÄT

Agilität wird heute allgemein verstanden als die höchste Form der Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Die Reaktion auf externe Entwicklungen und die anschließende schnelle Aktion innerhalb interner Prozesse und Produktportfolios sind die Voraussetzung dafür, um in einem sich kontinuierlich wandelnden Marktumfeld zu bestehen. In diesem Report gehen die Autoren der Frage nach, ob sich diese Fähigkeit auch in der finanziellen Performance der Unternehmen widerspiegelt.

Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich zeitnah, effektiv und nachhaltig zu verändern, um Performance-Vorteile zu erzielen.

Der Agile Performer Index identifiziert auf Basis der Befragung 14 Faktoren, die ein agiles Unternehmen ausmachen. Diese Faktoren lassen sich in **VIER AGILITÄTSROUTINEN** zusammenfassen:



STRATEGIZING

Diese Routine beschreibt, wie Top-Manager ein Umfeld schaffen können, in dem der Unternehmens-Purpose („raison d'être“) und die Strategie im gesamten Unternehmen kommuniziert, verbreitet sowie kontinuierlich weiterentwickelt werden. Jeder Mitarbeiter ist motiviert, Verantwortung für sein Tun zu übernehmen und das Unternehmen wie sein eigenes zu betrachten.

AGILITÄTSFAKTOREN:

- ❖ **STRATEGIE** Wir haben robuste, flexible und unternehmensweite Strategien entwickelt, welche die Bedürfnisse unserer Kunden, das Wettbewerbsumfeld und den Beitrag der Mitarbeiter mit einbeziehen.
- ❖ **IDENTITÄT** Wir sind nach außen bekannt für eine innovative, wandlungsfähige und kundenorientierte Haltung. Zudem ermutigen wir alle Mitarbeiter, dieser Philosophie und den entsprechenden Werten zu folgen.
- ❖ **PURPOSE** Wir haben ein inspirierendes, wertebasiertes Unternehmensziel definiert und kommuniziert, welches das Unternehmen auf seinem Weg in die Zukunft hält.
- ❖ **NACHHALTIGKEIT** Nachhaltigkeit ist ein fundamentaler Teil unserer Tätigkeiten und Prozesse und bildet neben Change und Innovation ein wesentliches Element unseres Unternehmensziels und unserer Haltung.

PERCEIVING

Bei dieser Routine geht es darum, ein nach außen und innen vernetztes, synaptisches Unternehmen aufzubauen, das kontinuierlich Informationen erfasst und verarbeitet. So registriert die Organisation Veränderungen frühzeitig, kann diese schnell an Entscheider kommunizieren und adäquate Antworten umsetzen.

AGILITÄTSFAKTOREN:

- ❖ **STRUKTUR** Unsere Mitarbeiter arbeiten in flachen Strukturen mit einem starken Fokus auf die Kundenumgebung. Es sind so viele Mitarbeiter wie möglich mit der externen Umgebung in Kontakt, insbesondere mit den Kunden.
- ❖ **INFORMATIONSFLOSS** Wir sorgen für einen schnellen, offenen und ungefilterten Fluss von Informationen zu Entscheidungsträgern und wieder zurück, vertikal wie horizontal. Dabei halten die Führungskräfte die Mitarbeiter über die aktuelle Unternehmens-Performance auf dem Laufenden.
- ❖ **ZUKUNFTSORIENTIERUNG** Über die Zukunft und ihre unterschiedlichen Möglichkeiten nachzudenken ist ein essenzieller Teil aller Management-Reviews. Alle Mitarbeiter werden ermutigt, ihre Ideen dazu beizutragen.

TESTING

Die Routine bezieht sich darauf, zeitlich begrenzte und reversible organisatorische Strukturen aufzubauen, um eine Reihe von Experimenten durchzuführen. Diese basieren auf einer Kultur des Lernens, des Dialogs und der kontinuierlichen Innovation.

AGILITÄTSFAKTOREN:

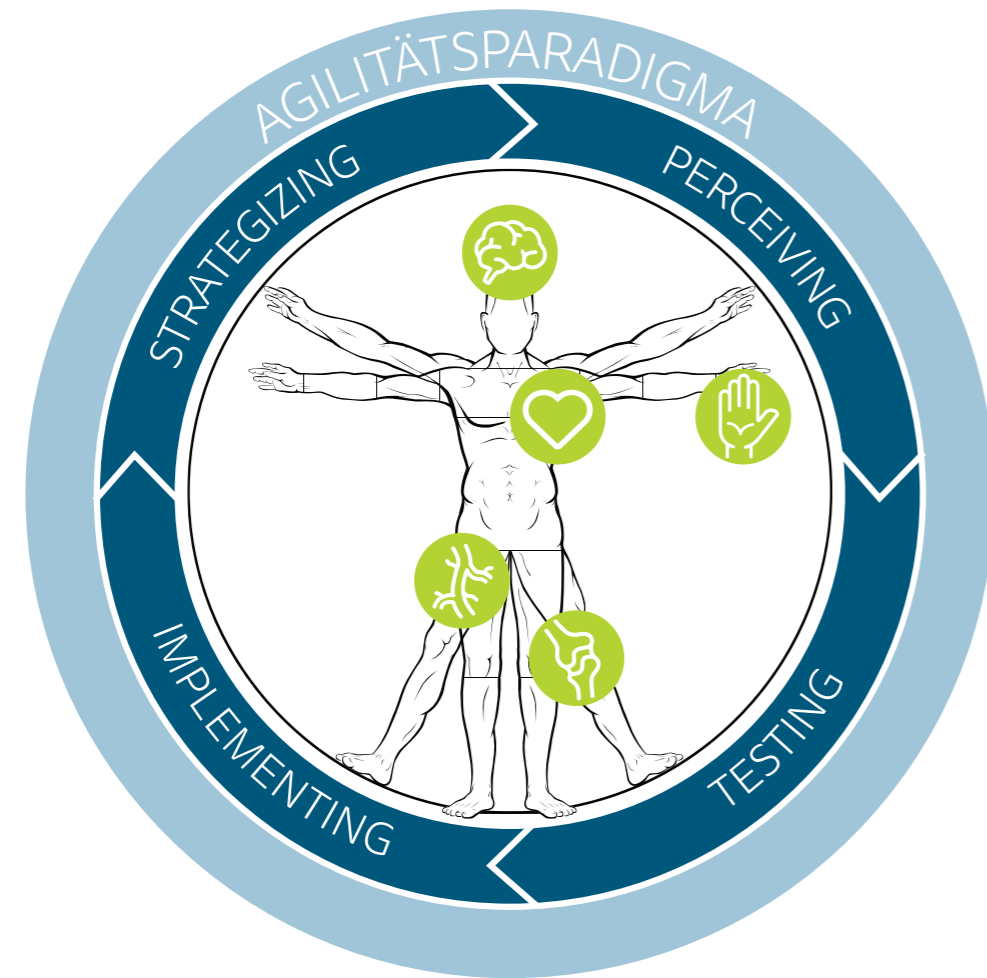
- ❖ **INNOVATION** Unser Alltag ist darauf ausgerichtet, Mitarbeiter für Innovation und für das Eingehen angemessener Risiken zu motivieren.
- ❖ **RESSOURCENEINSATZ** Unsere Systeme für die Verteilung von Ressourcen (Mitarbeiter, Budgets, Tools) sind flexibel und können sich an Veränderungen im Marktumfeld anpassen.
- ❖ **LERNPROZESSE** Experimente und Lernprozesse sind unabdingbare Elemente des kontinuierlichen Change-Prozesses in unserem Unternehmen und wir teilen Lernergebnisse sowie Inspiring Practices auf breiter Basis.

IMPLEMENTING

Diese Routine beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Veränderungen umzusetzen und diese Umsetzung an der unternehmerischen Performance zu messen. Die Grundlage dafür bildet eine duale Organisation mit vernetzten und dezentralisierten Strukturen, die zu einer Kultur der Offenheit führen.

AGILITÄTSFAKTOREN:

- ❖ **CHANGE** Die Fähigkeit, komplexe und kontinuierliche Change-Prozesse in unserem Unternehmen umzusetzen, inklusive der Implementierung und Ergebnismessung von Veränderungen, basiert auf guter Koordination und funktioniert besser als bei Wettbewerbern.
- ❖ **LEADERSHIP** Wir entwickeln Führungspersönlichkeiten auf allen Levels. Heterarchie ist unser Prinzip und wir ermutigen alle Mitarbeiter, ihre Führungsqualitäten ins Unternehmen einzubringen.
- ❖ **WEITERENTWICKLUNG** Die Entwicklung unserer Mitarbeiter zu unterstützen und neues Wissen zu fördern ist Teil unseres Arbeitsalltags.
- ❖ **ENTLOHNUNG** Wir haben ein flexibles Entlohnungssystem mit klarem und zeitnahe Bezug zur Unternehmens-Performance sowie zum Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter.



PURPOSE & STRATEGIE



FÜHRUNG & MENSCHEN



OPERATIVE WERTSCHÖPFUNG



KOORDINATION & KOLLABORATION



STRUKTUREN



So umfassend verstanden ist Agilität eine Fähigkeit – eine Fähigkeit, die sich durch den gesamten Organismus des Unternehmens zieht und die die Organisation in die Lage versetzt, sich zeitnah, effektiv und nachhaltig zu verändern, um Performance-Vorteile zu erzielen. Zum agilen Handeln eines Unternehmens gehört damit mehr als die schnelle Ad-hoc-Reaktion auf ein dynamisches Umfeld und Innovation, um schnell variierenden Produktportfolios der Wettbewerber zu begegnen.

Aufbauend auf Studien von Worley und Kollegen¹⁾ lässt sich anhand der Anzahl und des Anwendungsgrads der bereits eingesetzten Agilitätsroutinen überprüfen, wie agil ein Unternehmen im Wettbewerbsvergleich ist.

Die vier Routinen bilden ein Agilitätsparadigma, welches das komplette Unternehmen umspannt. Dieses Paradigma muss und wird die gesamte Kultur des Unternehmens verändern. Dabei entsteht eine Wechselbeziehung mit den fünf wesentlichen Gestaltungsdimensionen des Unternehmens, sodass aus einem Unternehmen ein agiler Organismus entsteht.

Wie beim menschlichen Körper kann auch der **UNTERNEHMENSORGANISMUS** nur dann funktionieren, wenn alle Gestaltungselemente funktionieren und miteinander interagieren. Für die Transformation hin zu einem agilen Unternehmen gilt es somit, Maßnahmen in jeder der oben dargestellten Gestaltungsdimensionen an-

zuwenden. Es genügt beispielsweise nicht, nur mit Führungskräften an agilen Strukturen zu arbeiten, ohne Mitarbeiter dafür zu qualifizieren, entsprechende Neuerungen auch umsetzen zu können. Gleiches gilt auch in die andere Richtung, wenn beispielsweise bei der Einführung von Scrum-Teams auf der operativen Ebene vergessen wird, Führungskräfte auf ihre neue Rolle vorzubereiten, sowie die räumlichen Voraussetzungen für cross-funktionales Arbeiten unzureichend sind. Es gilt folglich, eine Rezeption des Agilitätsparadigmas in allen Unternehmensbereichen zu erreichen, kulturell wie strukturell: Alle Mitarbeiter und Führungskräfte, ob in der Produktentwicklung, in der Buchhaltung, im Vertrieb oder im Kundenservice, sollen sich als Teil des kollektiven Prozesses verstehen und ihr Segel mit den gemeinsamen Werten und einer inspirierenden Mission in dieselbe Richtung drehen.

In den stetig unruhigen und zunehmend unbekannteren Gewässern der Weltwirtschaft gilt es einen Modus zu finden, in dem Veränderung im Unternehmen nicht die Ausnahme ist, sondern Teil des alltäglichen Prozedere wird. Dafür braucht das Unternehmen eine anpassungsfähige Grundkonstitution als Basis. Operative Tätigkeiten, Prozesse, Produkte und die Zusammenarbeit im Unternehmen sind dynamisch anpassbar. Ressourcen und Budgets sind dort einzusetzen, wo sie dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, was die stete Überprüfung der Strategie und des eingeschlagenen Transformationspfades bedeutet. Agilität erfordert die kontinuierliche, ganzheitliche Transformation des Unternehmens und ist keine einmalige Anpassung an neue Gegebenheiten. ||

DER AGILE PERFORMER INDEX

Der Agile Performer Index weist nach, dass Agilität und Performance von Unternehmen in deutlicher Korrelation stehen.

Dafür befragten goetzpartners und die NEOMA Business School 285 Führungskräfte aus europäischen Unternehmen. Die Befragten beurteilten, in welchem Umfang bestimmte Systeme und Prozesse in ihrem Unternehmen zur Anwendung kommen. Die über 40 zu beantwortenden Fragen wurden zu 14 gleich gewichteten Agilitätsfaktoren aggregiert, welche wiederum gleich gewichtet die vier eingangs beschriebenen Agilitätsroutinen bilden: Strategizing, Perceiving, Testing und Implementing. Auf dieser Grundlage bewerteten die Autoren die Agilität des Unternehmens und setzten die Ergebnisse anschließend mit Daten zur Performance des Unternehmens²⁾ in Beziehung. Für diese Studie wurde „Erfolg“ mit finanzieller Performance gleichgesetzt: als Return on Assets für produzierende Unternehmen, als Return on Equity bei Finanzdienstleistern und Versicherungsgesellschaften.

Der Agile Performer Index untersucht mit dieser Methode, in welcher Wechselwirkung Agilität und Performance zueinander stehen. Als Zusatz bietet die Erhebung einen detaillierten Einblick darüber, wie verbreitet agile Methoden in einem Unternehmen sind. Deutlich wird, welche Branchen, Unternehmensarten und Regionen Vorreiter bezüglich einer agilen Transformation sind. Gleichzeitig lässt sich herausfinden, in welchen Bereichen der Vorteil agilen Arbeitens noch nicht oder wenig erkannt wurde. Das eigene Unternehmen lässt sich sehr schnell im Index verorten und es können auf verschiedenen Ebenen Vergleiche und Fazits gezogen werden.

¹⁾ Worley, C. und Pillans, G.: Organization Agility, Corporate Research Forum, 2015; Worley, C., Williams, T. und Lawler, E.: The Agility Factor. Wiley/Jossey-Bass, 2014; Lawler, E. und Worley, C.: Built to Change, Wiley/Jossey-Bass, 2006.

²⁾ Gemessen wurde über einen Zeitraum von 10 Jahren, von 2005 bis 2014. Erfolg wurde als lang anhaltende, überdurchschnittlich hohe Performance definiert und anhand der Anzahl von Jahren gemessen, in denen die Performance des Unternehmens den Median seiner Branche übertraf.

03 AGILITÄT ALS WETTBEWERBSFAKTOR

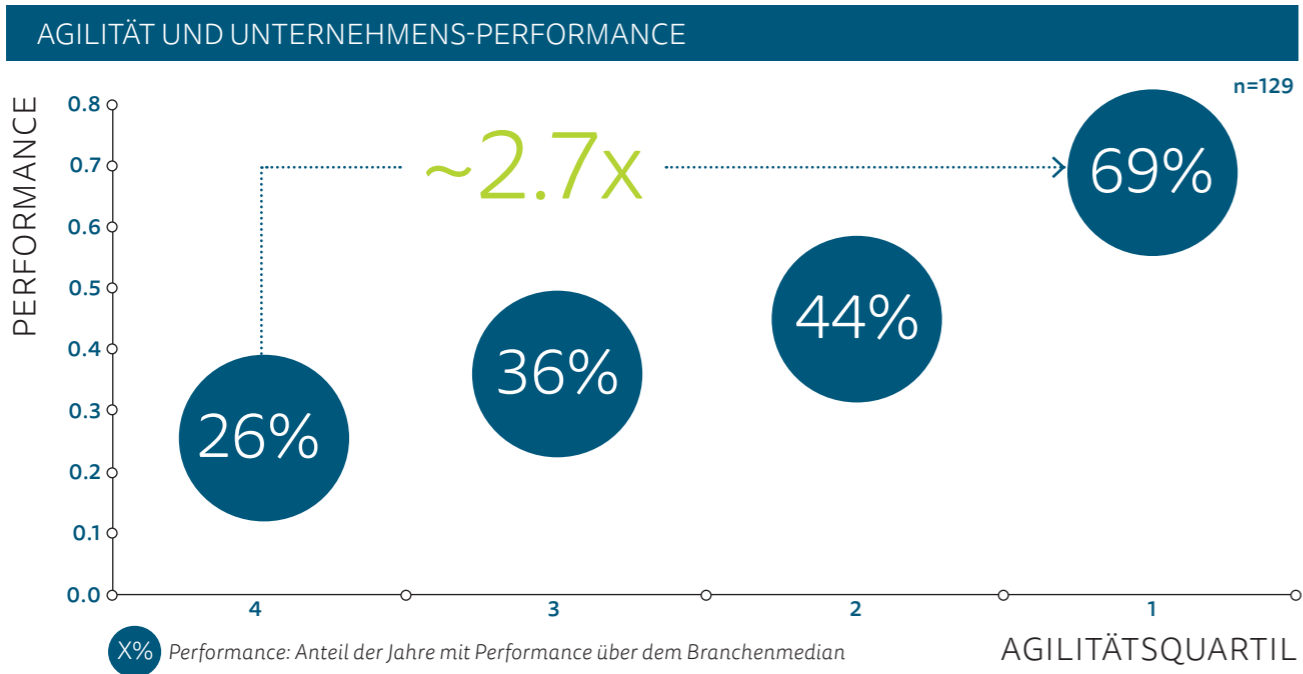
Einer ungewissen Zukunft mit schnellen Innovationsschüben und disruptiven Entwicklungen lässt sich mit etablierten, althergebrachten Strukturen nicht begegnen. Der Wandel setzt heute alle Branchen unter enormen Erfolgsdruck, von der Medien-, Telekommunikations- und Finanzdienstleistungsbranche bis hin zum Energiesektor oder dem Maschinen- und Anlagenbau. Dabei erfordert er eine Agilisierung in allen Gestaltungsdimensionen des Unternehmens.

Die Untersuchung lässt darauf schließen, dass agile Unternehmen langfristig deutlich erfolgreicher als der Wettbewerb sind. Setzt man den Agilitätsgrad eines Unternehmens mit der finanziellen Performance in Beziehung, so sind die agilsten Unternehmen 2,7 Mal erfolgreicher als der Durchschnitt der nicht agilen Unternehmen.

Dafür wurden die untersuchten Unternehmen nach ihrem jeweiligen Agilitäts-Score³⁾ in Quartilen zusammengefasst. Unternehmen im obersten Agilitätsquartil verbuchten in 7 der letzten 10 Jahre (69%) eine überdurchschnittliche Performance; Unternehmen im untersten Agilitätsquartil konnten ihren Wettbewerb nur in 26% dieser Zeitspanne überflügeln. ||

Der Agile Performer Index bestätigt:

Agilität ist ein entscheidender Faktor, um in einem dynamischen und digitalisierten Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein.

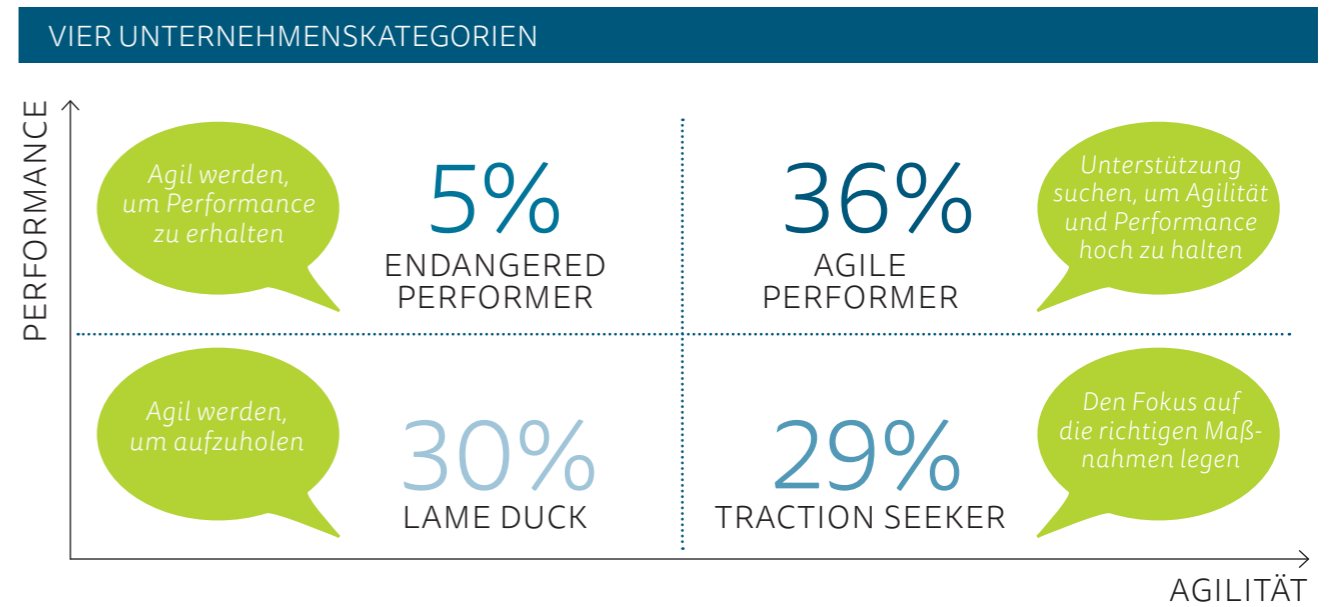


3) Der Agilitäts-Score wurde auf Basis einer Umfrage berechnet, die 40 Fragen umfasst. Die Bewertungsskala reicht dabei von 1 bis 5. Die Antworten werden zu 14 gleichwertigen Agilitätsfaktoren zusammengefasst, die wiederum zu 4 Agilitätsroutinen zusammengefasst werden, wobei jede Routine mit einer Punktzahl zwischen 1 und 5 bewertet werden kann. Die Summe der Punktzahlen aller 4 Routinen wird mit 5 multipliziert, die Gesamtpunktzahl beträgt daher zwischen 20 und 100. Das erreichbare Minimum 20 wird als Index 0 eingestuft, höhere Punktzahlen liegen folglich zwischen 0 und 100.

04 VOM NACHZÜGLER ZUM AGILE PERFORMER

Die Clusterung der untersuchten Unternehmen in einer Performance-Matrix zeigt außerdem:

Unternehmerischer Erfolg ist im heutigen Wettbewerbsumfeld ohne Agilitätsroutinen nur schwer möglich.



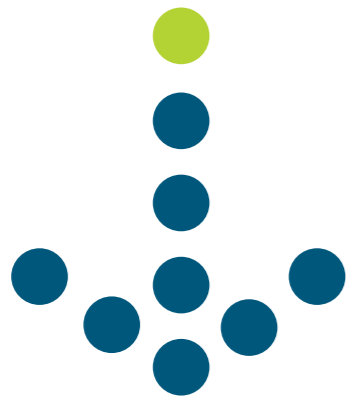
Durch die Einordnung entlang der Achsen Agilität und Performance lassen sich die Unternehmen in vier Kategorien einteilen:

ENDANGERED PERFORMERS: Nur 5% der befragten Unternehmen schaffen es, trotz geringer Agilität überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Ihre Performance vermittelt dabei ein falsches Bild von den Fähigkeiten im Unternehmen. Die geringe Anzahl der Firmen in dieser Kategorie weist darauf hin, dass im aktuellen Marktumfeld eine gute Performance ohne agile Routinen nur sehr schwer zu erzielen ist. Für die Unternehmen dieser Kategorie besteht demnach mit hoher Wahrscheinlichkeit dringender Handlungsbedarf: Sie sollten möglichst viele agile Routinen einführen, um den unternehmerischen Erfolg langfristig aufrechtzuerhalten.

LAME DUCKS: Etwa ein Drittel (30%) der untersuchten Unternehmen ist wenig agil und gleichzeitig langfristig unterdurchschnittlich performant. Fallen Unternehmen in diese Kategorie, lohnt sich ein genauer Blick auf die Agilitätsfaktoren und ein Vergleich mit dem Wettbewerb. Die Ergebnisse zeigen, wo das Unternehmen zunächst ansetzen sollte, um agiler zu werden und mit konkurrierenden Unternehmen gleichzuziehen.

TRACTION SEEKERS: Etwas weniger als ein Drittel (29%) der Unternehmen weist zwar einen überdurchschnittlichen Agilitäts-Score auf, bleibt jedoch in puncto Performance hinter den Erwartungen – wohl auch den eigenen – zurück. Hier gilt es, genau zu untersuchen, wie das Unternehmen Agilität umsetzt. Hat sich das Unternehmen zum Beispiel falsche Schwerpunkte gesetzt und zu viel Energie in wirkungslose Aktivitäten gesteckt? Aus der Analyse ergeben sich Anhaltspunkte dazu, wie sich agiles Handeln in Vorteile ummünzen lässt und welche Maßnahmen dazu beitragen.

AGILE PERFORMERS: Überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit und Agilität weisen 36% der untersuchten Unternehmen auf. Als Agile Performers sind diese gleichzeitig Best Practices mit Vorbildfunktion für Unternehmen aus ihrem Umfeld. Ziel für diese Unternehmen ist es, die führende Rolle nicht zu verlieren, sondern mit entsprechender Unterstützung die hohe Agilität weiter als Erfolgsfaktor zu nutzen.



DER SCHRITT ZUM AGILITY LEADER LOHNT SICH

Ein genauerer Blick auf den Performance-Vergleich zeigt außerdem: Die Agilität des Unternehmens kontinuierlich weiter voranzutreiben und zu entwickeln, lohnt sich.

Auch Unternehmen, die bereits erste Schritte in Richtung Agilität gemacht haben, können profitieren, wenn sie ihr Handeln noch stärker nach Agilitätsroutinen ausrichten.

Wie in der Abbildung „Agilität und Unternehmens-Performance“ auf Seite 10 dargestellt, sind die Unternehmen im dritten Quartil des Agilitäts-Scores durchschnittlich in 36% der Zeit erfolgreicher als ihr jeweiliger Branchendurchschnitt. Für Unternehmen des zweiten Quartils gilt dies in 44% der Zeit. Demzufolge sind die agilsten Unternehmen, die ihren Wettbewerb zu 69% übertreffen, fast dreimal so erfolgreich wie Unternehmen im vierten Quartil, fast doppelt so erfolgreich wie Unternehmen im dritten Quartil und 1,5 Mal so erfolgreich wie Unternehmen des zweiten Quartils.

Damit hat agiles Management einen hohen Grenznutzen: Für Agility Follower – Lane Ducks und Endangered Performers, die Agilität erst nach ihren Wettbewerbern und in geringerem Maß ins Unternehmen gebracht haben – lohnt es sich, dies weiter voranzutreiben. Der Schritt zum Agility Leader zahlt sich in puncto Performance und Unternehmenserfolg spürbar aus. ||

05 VOM AGILEN DENKEN ZUM AGILEN HANDELN

Agilität betrifft die gesamte Organisation, wird aber gleichzeitig innerhalb des Unternehmens unterschiedlich bewertet. Dies zeigt die detailliertere Analyse der Index-Ergebnisse der unterschiedlichen Führungsebenen in den Unternehmen:

AGILES DENKEN IN DER OBEREN FÜHRUNGSEBENE IST NICHT IMMER GLEICHZUSETZEN MIT AGILEM HANDELN DER UNTERNEHMENSBASIS.

Führungskräfte aus dem oberen Management schätzten im Agile Performer Index ihr eigenes Unternehmen agiler ein als Mitarbeiter aus dem mittleren Management. Diese Beobachtung gilt durchgängig für alle vier Agilitätsroutinen: Bei den Befragten aus dem mittleren Management ergibt sich auf einer Skala von 0 bis 100 eine durchschnittliche Bewertung zwischen 59 und 68 Punkten für Strategizing, Perceiving, Testing und Implementing. Führungskräfte aus dem oberen Management geben ihrem Unternehmen im Durchschnitt dagegen 72 bis 76 Punkte.

Das Ergebnis verdeutlicht eine Disparität in der Wahrnehmung der Top-Führungskräfte und der nachgeschalteten Ebenen. Dieser Unterschied kann einerseits daran liegen, dass der Wandel zu mehr Agilität wie jede Transformation Zeit, gezielte Kommunikation und Lernprozesse benötigt, bis er an der Unternehmensbasis ankommt: So haben in einigen Unternehmen offenbar die oberen Führungsebenen bereits Maßnahmen für mehr Agilität ergriffen; allerdings gehören agile Vorgehensweisen deshalb noch nicht automatisch zum täglichen Arbeiten auf der operativen Ebene. Vielmehr gilt es, diese aktiv in das gesamte Unternehmen zu bringen.

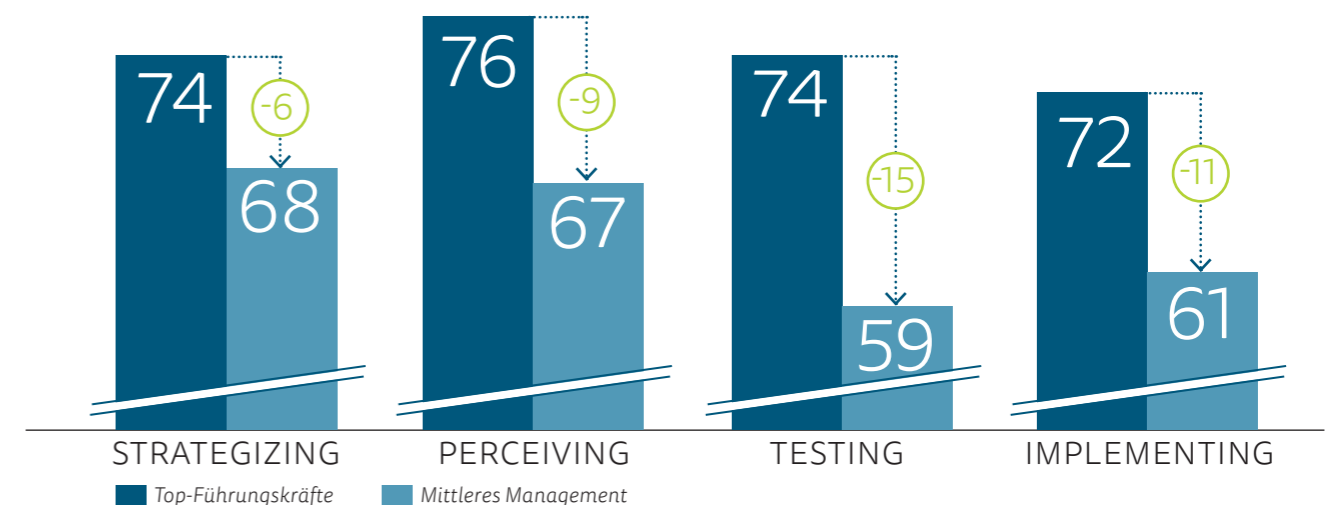
Andererseits kann die Ursache auch in unterschiedlichen Erwartungen zu finden sein: Die Top-Führungskräfte richten aufgrund ihrer Rolle den Blick eher nach außen und postulieren Agilität, weil der Markt es verlangt. Das mittlere Management dagegen ist von neuen Agilitätsmaßnahmen stärker im Arbeitsalltag betroffen – und schätzt den Grad der tatsächlichen Anwendung von Agilitätsroutinen deshalb selbstkritischer ein.

In beiden Fällen gilt jedoch:

DER WANDEL DES UNTERNEHMENS ZUR AGILEN ORGANISATION IST EIN LANGFRISTIG ANGELEGTER LERNPROZESS – VOR ALLEM ABER IST ER EINE UMFASSENDE TRANSFORMATIONSAUFGABE.

Da Agilität als eine umfassende Fähigkeit den gesamten Unternehmensorganismus betrifft, lassen sich entsprechende Veränderungen nicht punktuell umsetzen. Vielmehr verändert die Ausrichtung auf agile Maximen das Unternehmen kontinuierlich, effizient und nachhaltig – und dieser Wandel bezieht alle Dimensionen des Unternehmens mit ein. Die entsprechende Transformation wird durch strategische Entscheidungen auf der oberen Führungsebene des Unternehmens initiiert. Erfolgreich agilisiert ist das Unternehmen dennoch erst dann, wenn agiles Handeln in jeder Dimension Einzug hält – von der heterarchischen Gestaltung der Strukturen bis hin zur iterativen Arbeitsweise in der Produktentwicklung. ||

WAHRNEHMUNGSUNTERSCHIEDE ZWISCHEN FÜHRUNGSEBENEN



06 DIGITALER REIFEGRAD UND AGILES DENKEN

Bei der konkreten Entscheidung, wie ein Unternehmen agilitätisiert werden kann, hilft der Blick auf Unternehmen in der eigenen Peergroup und in anderen Branchen. Denn der Agile Performer Index zeigt zwar deutlich, dass Unternehmen aller Branchen von mehr Agilität profitieren können. Gleichzeitig bestehen aber zwischen den Branchen und auch zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe deutliche Unterschiede beim aktuellen Durchdringungsgrad der Agilität.

Die Agilitäts-Scores der Branchen variieren offenkundig: Die Branchen Reise & Transport (73 Punkte) sowie Professional Services (73 Punkte) erzielen den höchsten durchschnittlichen Score im Rahmen des Index. Im Mittelfeld liegen unter anderem die Branchen Gesundheitswesen (69 Punkte) sowie Konsumgüter und Telekommunikation, Medien & Technologie (jeweils 68 Punkte) nah beieinander. Das Schlusslicht bilden die Energiebranche (66 Punkte) sowie mit nochmals markantem Abstand zu diesem Sektor die Finanzdienstleistungsbranche (62 Punkte).

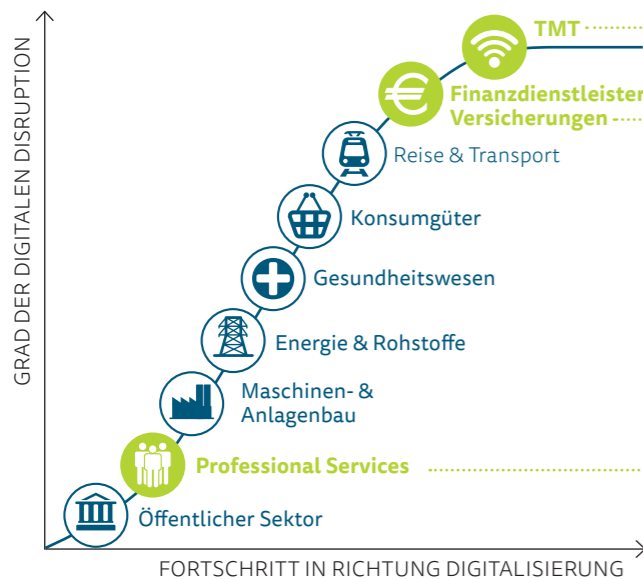
Dabei überrascht der umgekehrte Zusammenhang zwischen dem digitalen Reifegrad der Branchen und dem Grad an Agilität:

BRANCHEN MIT VERGLEICHSWEISE HOHEM DIGITALEN REIFEGRAD – WIE TELEKOMMUNIKATION, MEDIEN & TECHNOLOGIE ODER FINANZDIENSTLEISTER – ORDNET SICH IM BRANCHENVERGLEICH DES AGILE PERFORMER INDEX EHER AUF DEN HINTEREN PLÄTZEN EIN.

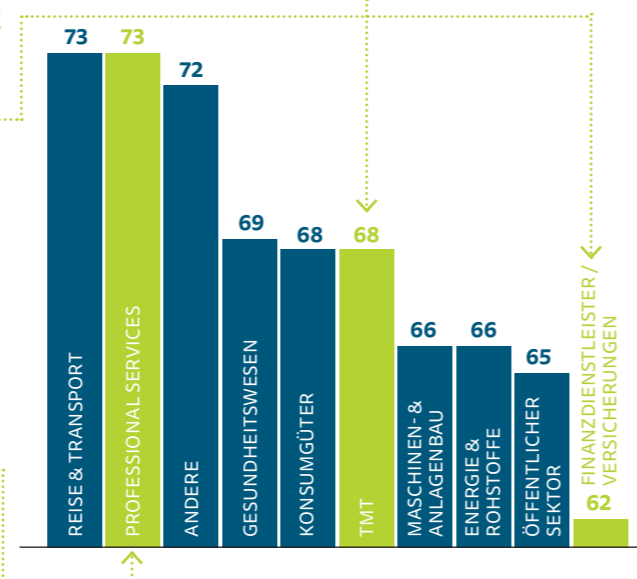
So wäre gerade bei Unternehmen aus Telekommunikation, Medien & Technologie oder bei Finanzdienstleistern zu erwarten, dass sie sich bereits damit auseinandersetzen, welche Transformation die Digitalisierung erfordert. Denn in diesen Branchen haben Kundenanforderungen und das Wettbewerbsumfeld bereits tief greifende Veränderungen durchlebt und der digitale Reifegrad der Branchen ist relativ hoch. Doch in puncto Agilität sortieren sich die stark digitalisierten Branchen auf den hinteren Plätzen des Index ein. Gespräche mit Studienteilnehmern zeigen, dass eine Ursache dafür die hohen Erwartungen an agiles Handeln sind, die in Branchen mit hohem digitalen Reifegrad besonders ausgeprägt sind. Die Selbsteinschätzung in diesen Sektoren erfolgt häufig besonders kritisch und bringt damit niedrigere Werte hervor.

DIGITALER REIFEGRAD UND AGILITÄT

ERWARTETE AGILITÄT



... ABER TEILS UMGEKEHRTES RANKING



AGILITY LEADER PROFITIEREN INNERHALB DER BRANCHE

Für Unternehmen ist es auch aufgrund solcher Effekte im ersten Schritt besonders interessant zu sehen, wo sie sich in puncto Agilität innerhalb der eigenen Branche einordnen. Hier ist davon auszugehen, dass sich die Ausgangslage und die Anforderungen ähneln. Ein Benchmarking innerhalb der Branche gibt Unternehmen konkret Aufschluss darüber, wie agil sie im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt sind und wie stark Agilität in ihrer Peergroup mit Performance korreliert.

Auch bei der Betrachtung der einzelnen Branchen wird deutlich, dass sich mehr Agilität auszahlt – und das bei stabil hohem Grenznutzen. In allen Branchen profitieren Agility Leader im Vergleich zu den kaum agilen Unternehmen. Besonders ausgeprägt ist dieser Effekt unter anderem in den Sektoren Konsumgüter, Energie sowie Industrie und Anlagenbau.

DIE AGILSTEN UNTERNEHMEN DER JEWEILIGEN BRANCHE ERZIELEN IM DURCHSCHNITT EINE DEUTLICH HÖHERE PERFORMANCE ALS IHRE WENIGER AGILEN WETTBEWERBER.

HOCH AGILES EUROPA

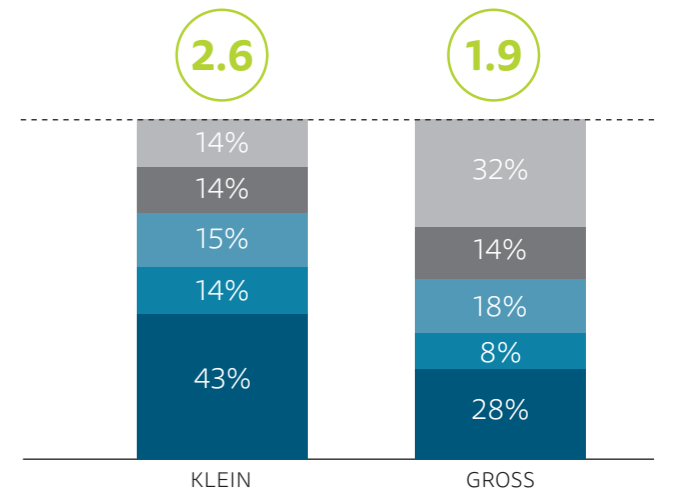
Im internationalen Vergleich schneiden die europäischen Unternehmen mit einem leichten Vorsprung ab. Für diesen Vergleich wurden die Ergebnisse der europäischen Teilnehmer mit denen von über 80 führenden US-basierten Unternehmen in Beziehung gesetzt. Beide Studien standen dabei unter der Leitung von Prof. Dr. Christopher Worley, welcher die Untersuchung auf dem amerikanischen Markt zusammen mit dem Center for Effective Organizations an der USC Marshall School of Business durchgeführt hat. Das Ergebnis: Während in den USA 38% der befragten Unternehmen drei oder vier Agilitätsroutinen im Einsatz haben, sind es in Europa 46%. Der Unterschied ist nicht so gravierend, wie es den Anschein hat. Denn unter den Befragten in den US-Unternehmen befand sich ein höherer Prozentsatz an Managern der operativen Ebene. Dennoch schneiden europäische Unternehmen beim Faktor Nachhaltigkeit besser ab, was zu höheren Werten im Bereich Strategizing führt.

Unternehmen in Europa können in puncto Agilität mit dem Wettbewerb in den USA mehr als mithalten. Um Unternehmen mit hoher Agilität und Inspiring Practices zu finden, ist der Blick über den Atlantik jedoch nicht der einzige Weg.

KLEIN UND WENDIG

Vergleicht man die europäischen Unternehmen verschiedener Firmengrößen miteinander, wird vor allem eines deutlich:

AGILITÄT IN KLEINEN UND GROSSEN UNTERNEHMEN



○ Durchschnittlich installierte Agilitätsroutinen
■ 0 ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 Anzahl der Agilitätsroutinen

Während kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Europa durchschnittlich 2,6 Agilitätsroutinen erfolgreich implementiert haben, sind es bei den befragten großen Unternehmen im Durchschnitt nur 1,8 Routinen. Mit 44% hat ein sehr hoher Anteil der KMUs alle vier Agilitätsroutinen im Einsatz und nur 14% dieser Unternehmen nutzen keine der Routinen. Bei großen Unternehmen kehrt sich dieses Verhältnis um: 27% gelingt es, bereits alle vier Agilitätsroutinen anzuwenden, ein Drittel (33%) gibt an, bisher keine einzige implementiert zu haben.

Damit bestätigt sich: Die geringere Komplexität kleinerer Unternehmen macht es offenbar einfacher, Agilitätsroutinen zu realisieren, als in Großunternehmen, die weniger wendig aufgestellt sind und sich damit schwerer tun, den kontinuierlichen Wandel zum Grundprinzip zu erheben. Direktere Nähe zum Kunden, kürzere Entscheidungswege, flache Hierarchien sowie nicht zuletzt das nicht vorhandene Problem, Bewährtes aufzugeben und gewachsene Strukturen aufbrechen zu müssen, machen es für kleine Unternehmen möglich, ihren Reaktionsweg bezüglich externer Veränderungen zu verkürzen und beweglich zu bleiben.

Das bedeutet auch, dass Großunternehmen sich durchaus an kleineren Wettbewerbern oder Start-ups orientieren können, um agile Management-Praktiken zu erlernen und diese in das eigene Unternehmen zu übertragen. Ob und wie sie sich jedoch konkret an die unterschiedlichen Voraussetzungen und Anforderungen eines Großunternehmens anpassen lassen, hängt vom Einzelfall ab und erfordert eine tiefere Auseinandersetzung mit den jeweiligen Strukturen und Intentionen des Unternehmens. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, um sich in einen agilen Organismus zu verwandeln. ||

07 FITNESSTRAINING FÜR DEN AGILEN ORGANISMUS

Der Agile Performer Index belegt: Unternehmen können deutlich davon profitieren, wenn sie ihre Strategie, ihre Strukturen und ihr operatives Handeln mit dem Agilitätsparadigma in Einklang bringen. In der aktuellen wirtschaftlichen Situation, in der stetige Veränderung zum Normalfall geworden ist, erweist sich dies als eine wichtige Voraussetzung, um sich kontinuierlich, nachhaltig und effizient an immer neue Wellen des Wandels anzupassen.

Den ersten Anhaltspunkt für Unternehmen, die ihre Agilität und damit ihre Performance steigern wollen, liefert eine sachliche Einschätzung der eingesetzten Vorgehensweisen. Dies gibt Aufschluss darüber, wie agil andere Unternehmen der eigenen wie auch anderer Branchen sind: Setzen sie bereits zahlreiche Agilitätsroutinen um oder steht die Branche noch am Anfang der Entwicklung hin zu mehr Agilität? Auf welchen Routinen liegt der Schwerpunkt? Und in welchen Gestaltungsdimensionen des Unternehmens finden sie Anwendung?

Anschließend kann das eigene Unternehmen betrachtet und eingeordnet werden. Wird diese Analyse zur Bedeutung der jeweiligen Agilitätsroutinen und -faktoren zur Peergroup des Unternehmens in Beziehung gesetzt, ergeben sich Hinweise darauf, in welchen Bereichen das Unternehmen den eigenen Grad an Agilität ohne großen zusätzlichen Aufwand halten sollte, welche Faktoren ausgebaut und weiterentwickelt werden sollten und wo Schwachpunkte im Wettbewerbsvergleich liegen.

AM WIRKUNGSVOLLSTEN WIRD AGILITÄT, WENN SIE DEN GESAMTEN ORGANISMUS DES UNTERNEHMENS EINBEZIEHT.

Die flexibelste Infrastruktur kann ohne Agilität in der Produktentwicklung und Kundenbeziehung nicht viel bewirken, und hohe Agilität in der Strategieentwicklung verpufft, wenn Unternehmenskultur und Governance in einem divergenten Denken verhaftet bleiben.

goetzpartners hat aus diesem Grund die vier Agilitätsroutinen zu den fünf Gestaltungsdimensionen des Unternehmensorganismus in Beziehung gesetzt:

GOETZPARTNERS AGILITÄTS-TOOLBOX

		AGILITÄTSROUTINEN (basierend auf 14 Agilitätsfaktoren)			
		STRATEGIZING	PERCEIVING	TESTING	IMPLEMENTING
UNTERNEHMENS DIMENSIONEN	PURPOSE & STRATEGIE				
	FÜHRUNG & MENSCHEN	> 80 MASSNAHMEN			
	KOORDINATION & KOLLABORATION				
	OPERATIVE WERTSCHÖPFUNG	> 60 ANALYSIERTE PROGRAMME			
	STRUKTUREN				

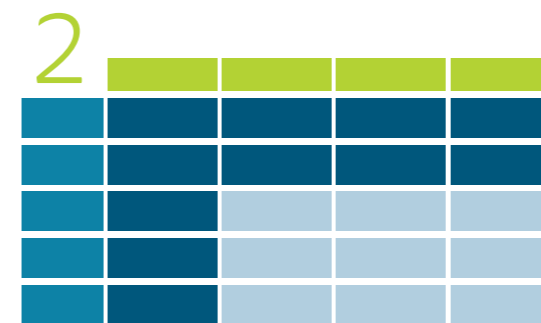
VIER FITNESSPROGRAMME FÜR MEHR AGILITÄT

Auf Basis dieser Matrix hat goetzpartners über 60 Transformationsprogramme namhafter Unternehmen analysiert und dabei insgesamt mehr als 80 Einzelmaßnahmen identifiziert, mit denen sich die Transformation zu einem agilen Unternehmen erfolgreich gestalten lässt. Je nach der individuellen Ausgangssituation des Unternehmens sollten die Schwerpunkte dabei unterschiedlich gesetzt werden. goetzpartners fasst die Maßnahmen in vier Programmen zusammen, die komplexe Fragestellungen abdecken und Unternehmen dazu anleiten, ihre Agilität und damit die Leistungsfähigkeit zu steigern.



BASIC PHYSICAL WORKOUT

- Verbesserung der grundlegenden agilen Konstitution einer Organisation; dabei liegt der Schwerpunkt auf einer verbesserten Koordination zwischen operativer Wertschöpfung und den Strukturen, die Aufmerksamkeit und Ressourcen auf diese Prozesse lenken. Sofortige Einführung neuer Möglichkeiten für die funktions- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, um Flexibilität zu fördern
- Sicherstellung einer kontinuierlichen, transparenten und schnellen Kommunikation inklusive Feedback
- Initiierung des Wandels innerhalb der Strukturen und im operativen Geschäft, um optimale Voraussetzungen für die Anwendung der Routinen „Testing“ und „Implementing“ zu schaffen



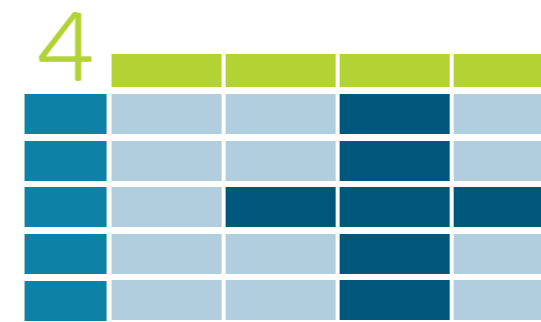
MENTAL STRENGTH

- Schaffen eines motivierenden Unternehmens-Purpose, der von allen Mitarbeitern verinnerlicht und im Alltag „gelebt“ wird
- Kommunikation der entsprechenden Strategie durch alle Organisationseinheiten und -ebenen hindurch
- Entwicklung von Führungsqualitäten und Unterstützung der Führungskräfte entlang der neuen Strategie und hinsichtlich der erfolgreichen Bewältigung neuer Aufgaben in einem agilen Umfeld
- Umgestaltung der Governance, um agile Arbeitsweisen zu forcieren



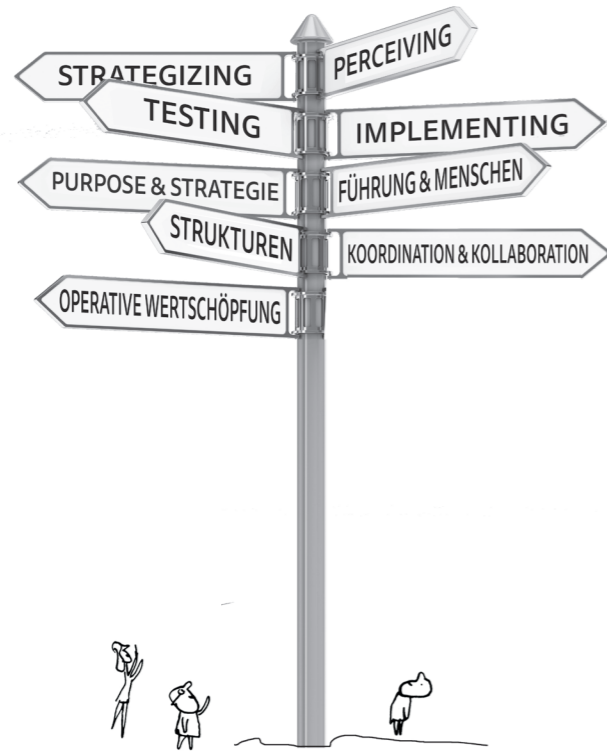
HR PENTATHLON

- Aufbau und Entwicklung des Humankapitals im Unternehmen
- Ausrichtung der gesamten Personalstrategie entlang des Unternehmens-Purpose und der Strategie: vom Recruiting über die Mitarbeiterqualifikation und -motivation bis zur Weiterentwicklung sowie der Mitarbeiterloyalität
- Überarbeiten der Anreizsysteme für einzelne Mitarbeiter und für ganze Teameinheiten, um veränderte strategische Stoßrichtungen zu ermöglichen
- Kontinuierliche Entwicklung von Mitarbeitern und Anpassung der Belegschaft gemäß den benötigten Kompetenzen
- Stärkung der Implementierungskraft und der Flexibilität des Unternehmens



INNOVATION JUMP

- Konzeptionelle Aufstellung des Unternehmens, sodass temporäre und reversible Organisationen und Projekte realisiert werden können
- Management auf Basis von Experimenten, Feedback-Schleifen, Selbstreflexion und einer dialog- und vertrauensbasierten Lernkultur
- Entwicklung von Produkten und Realisierung von Projekten nach dem „Act & Adapt!“-Ansatz unter Anwendung von Design-Thinking-Techniken und auf Basis von direktem Feedback des Marktes und der Kunden
- Schaffung von Testing-Routinen, um Innovationen zu fördern



Ein „Fitnesstest“ für Unternehmen auf Basis des Agile Performer Index ist die Grundlage, um zu definieren, welches Programm sich für die spezifische Ausgangssituation eines Unternehmens am besten eignet. Obwohl agile Performer an allen Stellschrauben drehen, hat jedes Unternehmen seinen individuellen Handlungsbedarf.

Doch wo beginnen? Die Initiierung von Maßnahmen entlang der fünf Gestaltungsdimensionen über alle vier Agilitätsroutinen hinweg überfordert ein Unternehmen sowie die Mitar-

beiter. Ein solches Vorgehen kommt im Ergebnis höchstwahrscheinlich der Kategorie des „Traction Seekers“ am nächsten, der mit der Umsetzung aller Maßnahmen kämpft. Aus diesem Grund hat goetzpartners auf Basis dieser Studie ein Verfahren entwickelt, um die individuellen Druckpunkte eines jeden Unternehmens zu identifizieren. Mittels sogenannter unternehmensspezifischer „Heatmaps“ kann der Startpunkt der agilen Transformationsreise individuell festgelegt werden und das jeweils passende Fitnessprogramm zur Anwendung kommen. ||

HEATMAPS (am Beispiel Gesundheitswesen)

NACH BRANCHE

	STRATEGIZING	PERCEIVING	TESTING	IMPLEMENTING
PURPOSE & STRATEGIE	Green	Green	Yellow	Yellow
FÜHRUNG & MENSCHEN	Green	Yellow	Yellow	Yellow
KOORDINATION & KOLLABORATION	Orange	Yellow	Red	Red
OPERATIVE WERTSCHÖPFUNG	Green	Green	Red	Red
STRUKTUREN	Green	Yellow	Red	Yellow

NACH UNTERNEHMEN

	STRATEGIZING	PERCEIVING	TESTING	IMPLEMENTING
PURPOSE & STRATEGIE	Red	Red	Red	Green
FÜHRUNG & MENSCHEN	Red	Orange	Red	Green
KOORDINATION & KOLLABORATION	Orange	Green	Orange	Green
OPERATIVE WERTSCHÖPFUNG	Orange	Yellow	Red	Green
STRUKTUREN	Red	Green	Green	Green

Von den *Besten* lernen

Die von goetzpartners entwickelten Maßnahmen gehen zum Teil auf inspirierende Beispiele agiler Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zurück. Hierzu verfügt goetzpartners über ein stetig wachsendes Repository an Best Practices mit aktuell über 80 verschiedenen Einzelmaßnahmen von über 60 Unternehmen. Inspiration für Agilität lässt sich beispielsweise finden bei:

DOMINO'S PIZZA

Domino's Pizza motiviert und bevollmächtigt seine Mitarbeiter kontinuierlich dazu, eigene Ideen einzubringen, und hält seine Teams dazu an, fortwährend von anderen Industrien und anderen Märkten zu lernen. Mitarbeiter wie Führungskräfte schauen sich die Ideen anderer innovativer Firmen auch in artfremden Sektoren an – unter anderem im Silicon Valley.

GOOGLE

Google unterhält eine eigene Einheit mit 450 Mitarbeitern, die jeden Tag mit immer neuen Konzepten und Strategien eine kreative Arbeitsumgebung schaffen, um Innovationen zu fördern. Dazu gehören auch Entlohnungssysteme, die Mitarbeiter belohnen, wenn sie Risiko und Verantwortung übernehmen, unabhängig vom tatsächlichen Erfolg des Projektes.

HILTI

Die Hilti AG nutzt systematisch die Verknüpfung mit ihren Kunden für die Weiterentwicklung der eigenen Produkte. So bindet Hilti regelmäßig eine Vielzahl von erfahrenen Installateuren industrieller Rohrleitungssystemen in Projekte zur Bewertung der Hilti-Bohrer ein. Auf Basis der engen und kontinuierlichen Vernetzung mit diesen Nutzern entwickelt Hilti das eigene Produktportfolio weiter und erschließt neue Geschäftsfelder für neue Produkte.

HITACHI DATA SYSTEMS

Bei Hitachi Data Systems wurde das Formular für das Performance Management von 12 Seiten auf 1 Seite reduziert – ein Formular, das definiert, wie Mitarbeiter die Geschäftsstrategie unterstützen können. Es ist nun so konzipiert, dass es den zukunftsorientierten Dialog fördert und Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg beseitigt.

LEGO

Lego stellt über das Internet eine Software bereit, mithilfe derer die Developer Community neue Lego-Produkte entwickeln kann. Die Erweiterungen für den Mindstorm-Roboter sind hieraus hervorgegangen.

PIXAR

Pixar fördert die Kommunikation aller Mitarbeiter untereinander, um eine vernetzte Organisation zu erzielen. Pixar bietet In-House-Workshops für unterschiedliche Funktionsbereiche an, im Rahmen derer die Mitarbeiter interagieren und sich zu verschiedenen Themen vernetzen.

SPOTIFY

Das Unternehmen bringt seine Mitarbeiter in sogenannten „Squads“ zusammen, die gemeinsam in einem Raum arbeiten und langfristige Missionen als Auftrag haben. In den Squads finden sich alle Fähigkeiten und auch die Tools, die nötig sind, um Produkte zu designen, zu entwickeln, zu testen und auf den Markt zu bringen. Sie agieren quasi als Mini-Start-ups innerhalb des Unternehmens: als autonome, selbstorganisierte Teams, die Experten in ihrem Produktbereich sind.

UNILEVER

„Project Half“ ist ein laufendes Programm bei Unilever, das die internen Prozesse auf den Prüfstand stellt, um sicherzustellen, dass sie ihre Ziele erreichen. Ziel ist es, die Auswirkungen der Prozesse zu verdoppeln und die Anstrengungen zu halbieren, durch den Verzicht auf Ballast und überflüssige Bürokratie. Das Projekt läuft fortwährend und konzentriert sich auf 10 Kernprozesse gleichzeitig.

VILLEROY & BOCH

Villeroy & Boch interagiert systematisch mit anderen Unternehmen, um das Produktportfolio weiterzuentwickeln. Zu den Ergebnissen zählen ein Lautsprechergehäuse auf Keramikbasis, das in Kooperation mit dem Elektronikunternehmen Loewe entwickelt wurde, sowie ein Beleuchtungssystem für innovative Hotelbadezimmer, das in Zusammenarbeit mit Swarovski entstanden ist.

XEROX

Die schnelle Reaktion auf Kundenfeedback ist Ziel des Sentinel-Programms von Xerox. Das Unternehmen nutzt E-Mail-Verbindungen zu seinen Kunden, um einfaches Feedback einzuholen. Die Kunden klicken einen Smiley oder ein stirnrunzelndes Emoji an – im Fall einer negativen Kundenrückmeldung reagiert eine interaktive Software und holt weitere Informationen zu dem Problem ein, das beim Kunden aufgetreten ist.

*Agilität
ist keine kurzfristige
Modeerscheinung.*

08 FAZIT

*Die Frage für
Unternehmen lautet
nicht, **ob** sie agil
werden sollten –
sondern **wie.***

Der Agile Performer Index zeigt: Agilität ist keine kurzfristige Modeerscheinung – vielmehr stehen agile Methoden und die Unternehmens-Performance in einem engen, langfristigen Zusammenhang. Dabei geht es um weit mehr als um die punktuelle Einführung agiler Verfahrensweisen in einzelnen Projekten oder Unternehmensbereichen oder um die Schnelligkeit bei der Entscheidungsfindung. Denn Agilität bedeutet eine ganz neue Fähigkeit für ein Unternehmen – die Fähigkeit einer Organisation, sich zeitnah, effektiv und nachhaltig zu verändern, um Performance-Vorteile zu erzielen. Wie der Report aufzeigt, ist Agilität dann am wirkungsvollsten, wenn sie als ganzheitliche, systemische Transformation des Unternehmens aufgefasst und angegangen wird. Hierzu ist auf die Etablierung des Agilitätsparadigmas abzielen und das Unternehmen als ein ganzheitlicher Organismus zu verstehen. Der Weg dorthin führt über die fünf wesentlichen Gestaltungsdimensionen eines Unternehmens: Purpose und Strategie, Koordination und Kollaboration, operative Wertschöpfung, Führung und Menschen sowie Strukturen. Diese sind quer über die vier Agilitätsroutinen Strategizing, Perceiving, Testing und Implementing zu adressieren.

Der Startpunkt ist immer eine nüchterne, sachliche Einschätzung des Status quo im eigenen Unternehmen – idealerweise in Verbindung mit einem Benchmarking der Peergroup, das aufzeigt, wie es um die Agilität des Wettbewerbs bestellt ist. Der Agile Performer Index ist ein wissenschaftlich basiertes Diagnosetool für Unternehmen. Darüber hinaus verfügt goetzpartners über stichhaltige Handlungsempfehlungen und Inspiring-Practice-Beispiele von agilen Vorreitern jeder Branche und Größe und kann somit Unternehmen dabei helfen, agiler zu werden – und das kontinuierlich, effizient und nachhaltig.⁴⁾ ||

4) In Anlehnung an Winby, S. und Worley, C.: „Management processes for agility, speed, and innovation“, Organizational Dynamics 43(3), 2014.

09 DIE AUTOREN



SEBASTIAN OLBERT

Sebastian Olbert ist Partner bei goetzpartners und berät schwerpunktmäßig zu den Themen „Strategieentwicklung“, „Digitale Geschäftsmodelle“ und „Organisationale Transformationen“. Für Großunternehmen und führende Mittelständler hat er zahlreiche Transformationsprogramme strategisch geplant und umgesetzt.

Sebastian Olbert ist Experte darin, Unternehmen agil zu machen. Dies umfasst sowohl die Einstufung des Agilitätsgrads einer Organisation als auch die Implementierung der nötigen Routinen entlang der wesentlichen Gestaltungsdimensionen eines Unternehmens. Als Autor des „Agile Performer Index“ kann er für den jeweiligen Entwicklungsgrad jedes Unternehmens die passenden Maßnahmen ableiten. Hierfür entwickelte Sebastian Olbert eigens die „goetzpartners Fitnessprogramme“.

Vor seinem Eintritt bei goetzpartners war Sebastian Olbert mehrere Jahre bei Accenture Strategy tätig. Er schloss sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg ab (Dipl.-Kfm.).



DR. HANS GERD PRODOEHL

Hans Gerd Prodoehl ist Managing Director bei goetzpartners und Co-Head für den Bereich TMT. Er ist zudem verantwortlich für Projekte an der Schnittstelle zwischen privatem und staatlichem Sektor und beriet zahlreiche Unternehmen und Regierungen des In- und Auslands.

Hans Gerd Prodoehl publizierte mehrere Bücher und wissenschaftliche Aufsätze. Sein letztes Buch „Der abstrakte Mensch – Paradoxien des Wirtschaftslebens im 21. Jahrhundert“ erschien im Jahr 2017 im Springer Gabler Verlag. Hierin zeigt er, wie Mensch und Unternehmen sich entwickeln (müssen), um in der beschleunigten, komplexeren, volatilen Lebenswelt des 21. Jahrhunderts optimal zu funktionieren. Er ist ferner Autor der Publikation „Synaptisches Management. Strategische Unternehmensführung im 21. Jahrhundert“ (2014).

Vor seinem Eintritt bei goetzpartners war Hans Gerd Prodoehl in verschiedenen Funktionen in der Landesregierung Nordrhein-Westfalen tätig. Er studierte Volkswirtschaftslehre, politische Wissenschaften, Soziologie und Germanistik an den Universitäten Berlin und Marburg/Lahn und promovierte mit einer soziologischen Arbeit über die „Theorie des Alltags“.



PROF. CHRISTOPHER G. WORLEY

Christopher G. Worley ist Professor für Strategie und Unternehmensführung sowie Strategieleiter am Center of Leadership and Organization Effectiveness (CLEO) der NEOMA Business School in Frankreich. Weiterhin ist er als leitender Wissenschaftler am Center for Effective Organizations der University of Southern California (USC) tätig. Worley ist der frühere Direktor des MSOD (Master of Science in Organization)-Programms der Pepperdine University. Seine Promotion erlangte er an der University of Southern California.

Neben Artikeln, Kapiteln und Präsentationen zu strategischem Wandel und Organisationsgestaltung verfasste er fünf Bücher, darunter „The Agility Factor“, „Management Reset“, den Bestseller „Built to Change“, „Integrated Strategic Change“ sowie sieben Auflagen des branchenführenden Fachbuchs „Organization Development and Change“.

Christopher G. Worley ist Mitglied bei folgenden Organisationen: Academy of Management, NTL, OD Network und Strategic Management Society. Er sitzt im Redaktionsvorstand des Journal of Applied Behavioral Science.

DANK

Die Studienautoren bedanken sich ganz herzlich bei

THERESA WALBRACH

MARTIN SCHIESSL

BERNHARD PFIRRMANN

von goetzpartners für die inhaltliche und organisatorische Unterstützung sowie bei allen Befragten und den involvierten Organisationen für ihre Zeit und ihren Beitrag.

10 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

❖ VIER AGILITÄTSROUTINEN	SEITE 06
❖ UNTERNEHMENSORGANISMUS	SEITE 08
❖ AGILITÄT UND UNTERNEHMENS-PERFORMANCE	SEITE 10
❖ VIER UNTERNEHMENSKATEGORIEN	SEITE 11
❖ WAHRNEHMUNGSUNTERSCHIEDE ZWISCHEN FÜHRUNGSEBENEN	SEITE 13
❖ DIGITALER REIFEGRAD UND AGILITÄT	SEITE 14
❖ AGILITÄT IN KLEINEN UND GROSSEN UNTERNEHMEN	SEITE 15
❖ GOETZPARTNERS AGILITÄTS-TOOLBOX	SEITE 16
❖ HEATMAPS	SEITE 18

KONTAKT

DR. HANS GERD PRODOEHL
Managing Director
T +49 – 211 – 600 425 – 74
hans-gerd.prodoehl@goetzpartners.com

SEBASTIAN OLBERT
Partner
T +49 – 89 – 29 07 25 – 503
sebastian.olbert@goetzpartners.com

PROF. CHRISTOPHER G. WORLEY
Professor, NEOMA Business School
T +33 – 3 – 26 77 46 24
christopher.worley@neoma-bs.fr

Redaktion: Text100, München, Deutschland
Design: milk & honey advertising, München, Deutschland
Lektorat: Kerstin Schuster, Lörrach, Deutschland
Illustrationen: Serge Bloch, Paris, Frankreich
Fotografie goetzpartners: Esther Neuman, München, Deutschland
Druck: DruckStreich, Taufkirchen, Deutschland

goetzpartners
Prinzregentenstr. 56
80538 München, Deutschland
T +49 – 89 – 29 07 25 – 0
info@goetzpartners.com

www.goetzpartners.com

NEOMA Business School
Reims Campus
59, Rue Pierre Taittinger
CS 80032
51726 Reims Cedex, Frankreich
T +33 – 2 – 32 82 57 00
cleo@neoma-bs.cr

www.neoma-bs.com