

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.)

Research Report

Agilität ist (nicht) alles ...

Akademie-Studien, No. 2017

Provided in Cooperation with:

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen

Suggested Citation: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (Ed.) (2017) : Agilität ist (nicht) alles ..., Akademie-Studien, No. 2017, Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/230537>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Agilität ist (nicht) alles ...

Akademie-Studie 2017

Inspirieren. Gestalten. Weiterkommen.



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Hand aufs Herz: Können Sie das Trend-Wort „Agilität“ noch hören? Winken Sie seufzend ab? Oder haben Sie das Wort schon so selbstverständlich in Ihren Sprachgebrauch aufgenommen wie die einst trendigen Begriffe Kundenorientierung, Total Quality Management, Nachhaltigkeit und Digitalisierung?

Eins zeigt unsere diesjährige Akademie-Studie deutlich: Deutsche Führungskräfte nehmen die Forderung nach Agilität in der Organisation, im Denken und im Handeln sehr ernst. Salopp gesagt: Das geht nicht mehr weg. Agilität ist kein Trend, keine Managementmode und keine Zeiterscheinung, die spätestens dann ihren Zenit überschritten hat, wenn das nächste Modewort die Titelblätter, Buchtitel und Workshops schmückt. Agilität bleibt auf der Agenda.

Die Antworten der Führungskräfte zeigen aber auch: Den Unternehmen und den Menschen fällt es schwer, sich von routinierten Prozessen, gewohnten Verfahren und lieb gewonnenen Maximen zu verabschieden, um sich auf neue Möglichkeiten und Chancen mit ihren Risiken und Ungewissheiten einzulassen.

Genau hier laufen viele Führungskräfte und Unternehmen aus unserer Sicht in die „Agilitätsfalle“. Sie verwechseln den Weg mit dem Ziel. Die Vision des agilen Unternehmens zeichnet sich durch Schnelligkeit, Flexibilität und Spontaneität aus. Der Weg dorthin ist aber alles andere als leicht, schnell und intuitiv. Nur wenn Führungskräfte die Prägungen der Vergangenheit, erfolgreiche Traditionen und nicht zuletzt die Erwartungen, Ansprüche und vor allem die Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick haben, können sie ihr Unternehmen zu einer agilen Organisation entwickeln.



Gute Redner, Moderatoren und Stand-up-Comedians wissen, dass perfekte Improvisation immer auf guter Vorbereitung fußt. Genauso will die Reise zu Agilität gut geplant und vorbereitet sein. Und ja: Es darf auch mal langsam und über Umwege gehen. Nur so können wir sicher sein, die Menschen, die es betrifft, abzuholen und mitzunehmen.

Als Vorbilder für agile Unternehmen dienen oft innovative Start-ups und erfolgreiche Softwareunternehmen. Nicht von ungefähr. Die Ansätze für agiles Managen und Führen stammen ja aus dieser Welt. Wer seinen individuellen Fahrplan für mehr Agilität zusammenstellt, tut aber gut daran, sich auch an Vorbildern und Fallbeispielen aus anderen Realitäten zu orientieren. Die diesjährige Akademie-Studie, an der wie immer Führungskräfte aus Unternehmen aller Größen und Branchen teilgenommen haben, möchte dazu Orientierung und Anregung geben: Agilität lässt sich auf verschiedene Art und Weise und in unterschiedlichen Geschwindigkeiten erreichen. Sonst wäre es ja auch zu einfach, nicht wahr?

Viel Spaß beim Lesen und Nutzen der Akademie-Studie für Ihren persönlichen Fahrplan zur Agilität!

A handwritten signature in blue ink that reads "L. Sauer Al-Subaey". The signature is fluid and cursive.

Lucia Sauer Al-Subaey
Geschäftsführerin

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
Vorsicht vor der Agilitätsfalle!	2
Inhalt	3
Executive Summary	
Nicht alle sind agil – agil sein ist auch nicht alles ...	4
Prolog	
Agilität – die Kunst der eleganten Anpassung	5
Kommentierte Ergebnisse	6
1. Keine Utopie: agile Unternehmen und agile Ideen	6
2. Keine Kleinigkeit: agil werden, agil bleiben	8
3. Kein Allheilmittel: Agilität und Alltag in der VUCA-Welt	12
4. Kein Selbstzweck: agile Methoden	16
5. Keine Illusionen: wie und woran Agilität scheitert	18
Agile Managementmethoden kurz erklärt	17
Fünf Stolpersteine auf dem Weg zur agilen Organisation – und wie Sie sie vermeiden	19
Epilog	
Einfach mal machen!	20
Literaturtipps	
Agilität schwarz auf weiß	22
Stichprobenbeschreibung	23
Akademie-Studien	24
Portfolio	26
Die Akademie	27

Executive Summary

Nicht alle sind agil – agil sein ist auch nicht alles ...

Wie agil ist Ihr Unternehmen? Die meisten Führungskräfte sind skeptisch: Mehr als die Hälfte (54,6 Prozent) der Befragten glaubt nicht, dass ihr Unternehmen agil ist oder in naher Zukunft agil sein wird. Sich selbst stellen die Chefs und Chefinnen dagegen ein gutes Zeugnis aus. 81,5 Prozent sagen: „Ich selbst bin in der Lage, in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein.“ Wenn Unternehmen heute noch nicht so agil agieren, wie sie könnten, dann liegt das nicht an der Technik, sondern an den Menschen. Als Hauptblockaden machen die Führungskräfte das Silodenken in den einzelnen Unternehmensteilen aus.

Die Forderung nach Agilität ist kein Trend, der nur für Start-up-Unternehmen oder die Softwareindustrie interessant ist: Der Aussage „Agilität ist ein Hype und wird in ihrer Bedeutung überschätzt“ wollen nur 10,9 Prozent zustimmen. Führungskräfte in Unternehmen aller Größen nehmen die Anforderungen an agile Strukturen und agiles Denken sehr ernst.

Führungskräfte in agilen Organisationen müssen vor allem kundenorientiert denken.

Was muss eine Führungskraft können, um in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein? Die Akademie-Studie 2017 ermittelte die „Top 5“ der „Überlebenskompetenzen“ für eine Führungskraft in einer agilen Organisation. Unangefochten auf Platz eins steht die Fähigkeit, kundenorientiert zu denken. Auf Platz zwei folgt die Kompetenz, Teams und Menschen zu motivieren. „Risiken erkennen“ steht auf Platz drei, strategisches Denken und die Fähigkeit, Erwartungen und Ziele zu definieren, folgen auf Platz vier und fünf.

Agilität ist wichtig – aber kein Allheilmittel für den Unternehmenserfolg. Qualitätsbewusstsein und Tradition sind wichtiger ...

Auf die Frage, was den Erfolg ihres Unternehmens ausmacht, antworten die meisten Führungskräfte selten mit agilen Schlagworten wie Schnelligkeit, Flexibilität und Innovationskraft. Im Gegenteil: Auf Platz eins der Erfolgskriterien liegen mit 66,3 Prozent die „festen Kundenbeziehungen“. Auf Platz zwei folgt das Kriterium „Qualität und Qualitätsbewusstsein“ (65,3 Prozent). Mit erheblichem Abstand folgt auf Platz drei Authentizität (40,3 Prozent). Tradition ist mit 37,5 Prozent noch weit vor Innovationskraft (30,6 Prozent) und Schnelligkeit (19,4 Prozent) vertreten.

Für die Zukunft rechnen die befragten Führungskräfte mit massiven Veränderungen: „Unsere Kunden von heute sind nicht die Kunden, die wir morgen haben werden.“ Davon ist jeder Zweite überzeugt (50,6 Prozent). Faktoren, die der Agilität eines Unternehmens im Weg stehen, sehen die Führungskräfte zumeist bei den Menschen im eigenen Unternehmen: 52,7 Prozent stellen fest, dass agiles Denken längst noch nicht der Normalfall ist und agile Methoden für die Mitarbeiter noch zu unbekannt sind. 69,0 Prozent schauen eine Etage höher und machen vor allem die Führungskräfte, denen agile Methoden noch zu unbekannt sind, verantwortlich. Als Hauptblockade wird mit großem Abstand von 71,8 Prozent der Befragten das Silodenken im Unternehmen genannt: Bereiche arbeiten nicht miteinander, sondern gegeneinander, der Informationsfluss stoppt an Abteilungsgrenzen und Mitarbeiter sind nicht nur räumlich getrennt, sondern auch im Marktverständnis.

Agilität – die Kunst der eleganten Anpassung

Der Begriff **Agilität**, der heute so modern und allgegenwärtig ist, hat eine lange Tradition. Ursprünglich bezeichnete er in der Gesundheitslehre die Vitalität und Schnelligkeit, mit der ein Körper auf Situationen und Umweltveränderungen reagiert. Aber nicht nur Körper und Menschen können agil sein, sondern auch Unternehmen und Organisationen. Die Metapher des agilen Unternehmens verwenden Manager und Managementgurus bereits seit den siebziger Jahren. Seitdem die Auswirkungen der Digitalisierung und die schnellen Veränderungen von Märkten und Kundenanforderungen die Unternehmen zum schnellen Umdenken und Anpassen zwingen, hat sich „Agilität“ als nahezu unumstrittener Idealzustand für ein Unternehmen etabliert.

Das Ideal des agilen Unternehmens zeichnet sich zumeist durch flache Hierarchien, schnelle Entscheidungen und größtmögliche Nähe zum Kunden aus. Es gibt aber keine einheitliche Begriffsdefinition. So wird Agilität leicht zur Projektionsfläche für Führungskräfte, Berater, Organisationsentwickler, Unternehmensverbesserer und Querdenker aus unterschiedlichen Richtungen.

Stilbildend wirkt das „agile Manifest“¹, das so etwas wie der kleinste gemeinsame Nenner aller agilen Denkschulen und Bewegungen ist. Es wurde 2001 im US-Bundesstaat Utah von Programmierern unterzeichnet. Ursprünglich galten die agilen Prinzipien als Maximen für die Softwareentwicklung. Heute werden sie zumeist als Richtschnur für agile Unternehmensführung gedeutet:

- » Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
- » Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation.
- » Zusammenarbeit mit dem Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- » Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Wort agil²

Wortart Adjektiv

Gebrauch bildungssprachlich

Worttrennung agil

Bedeutungsübersicht

von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig

Beispiele ein agiler Geschäftsmann; sie ist trotz ihres Alters körperlich und geistig noch sehr agil

Synonyme zu agil

betriebsam, beweglich, energiegeladen, geschäftig, geschickt, gewandt, lebhaft, quecksilbrig, rege, rührig, temperamentvoll, unruhig, vital, wendig; (gehoben) regsam; (schweizerisch) vif

Aussprache

Betonung agil

Lautschrift [a'gi:l]

Herkunft französisch agile < lateinisch agilis

¹ <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

² Quelle: dudende

1. Keine Utopie: agile Unternehmen und agile Ideen

Blickt man auf die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse, die Themen der Managementratgeber und die Tipps der Management-Coachs und -Trainer, steht ein Begriff mit A ganz oben:

Agilität. (Definition: Siehe vorherige Seite.)

«Unser Unternehmen ist bereits eine agile Organisation/entwickelt sich zur agilen Organisation.
Es ist in der Lage, sich rasch an neue Gegebenheiten anzupassen und aufkeimende Chancen wahrzunehmen.»

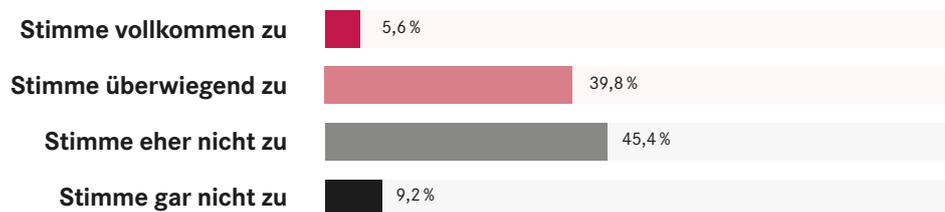


Abbildung 1 „Unser Unternehmen ist bereits eine agile Organisation/entwickelt sich zur agilen Organisation.
Es ist in der Lage, sich rasch an neue Gegebenheiten anzupassen und aufkeimende Chancen wahrzunehmen.“ (n = 284)

Agile Unternehmen sind den Ratgebern zufolge schneller, kreativer und erfolgreicher. Die gute Nachricht: Unserer Umfrage zufolge sind 45,4 Prozent der deutschen Unternehmen in den Augen der befragten Führungskräfte auf gutem Weg, sich zu einem agilen Unternehmen zu entwickeln (sie stimmen der Aussage überwiegend oder vollkommen zu). Die nicht ganz so gute Nachricht: Mehr als die Hälfte (54,6 Prozent) der Befragten sehen nicht, dass ihr Unternehmen agil ist oder in naher Zukunft agil sein

wird. Besonders auffallend ist der Befund in Großunternehmen: 65,5 Prozent aller Führungskräfte aus Organisationen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern sehen ihr Unternehmen weit davon entfernt, eine agile Organisation zu sein: „Es ist zu unflexibel und zu langsam, um auf Unvorhergesehenes und unerwartete Chancen reagieren zu können.“ In kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sagen das nur 18,2 Prozent der Führungskräfte.

Mitarbeiter erhalten immer mehr Freiräume

«Bitte entscheiden Sie, welche Kennzeichen einer agilen Organisation auf Ihr Unternehmen bereits zutreffen.»

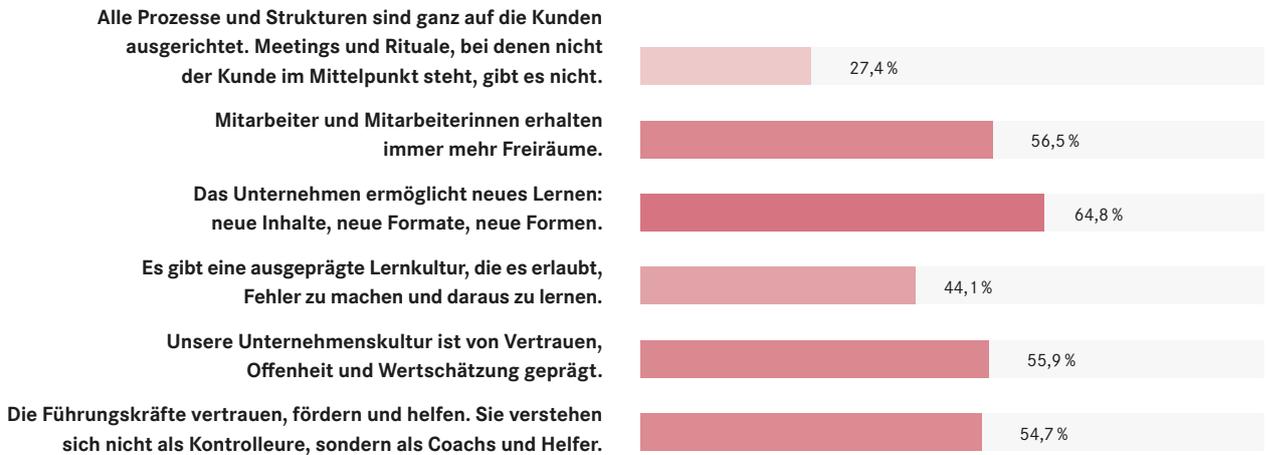


Abbildung 2 Antworten auf die Aufforderung „Bitte entscheiden Sie, welche Kennzeichen einer agilen Organisation auf Ihr Unternehmen bereits zutreffen.“ (n = 246)

In der Theorie oder in der Vorstellung eines ideal agilen Unternehmens sind alle Prozesse und Strukturen ganz auf die Kunden ausgerichtet. Meetings und Rituale, bei denen nicht der Kunde im Mittelpunkt steht, gibt es nicht (mehr). Ganz so weit sehen die Führungskräfte ihre Unternehmen noch nicht – nur 27,4 Prozent glauben, dass diese Beschreibung auf ihr Unternehmen bereits zutrifft. Aber mehr als die Hälfte (56,5 Prozent) stellen fest, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer mehr Freiräume erhalten. Dazu wollen sie selbst einen großen Beitrag leisten:

54,7 Prozent sagen, dass sich Führungskräfte in ihrem Unternehmen nicht als Kontrolleure, sondern als Coaches und Helfer verstehen. Die Führungskräfte vertrauen, fördern und helfen. So entsteht im Unternehmen eine Lernkultur, die es erlaubt, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Zumindest beschreiben 44,1 Prozent ihr Unternehmen auf diese Art und Weise. Das heißt aber auch: In mehr als der Hälfte der Unternehmen ist diese Lernkultur noch nicht etabliert.

DAS SAGEN UNSERE EXPERTEN



Agilität fällt nicht vom Himmel, sondern ist zumeist Ergebnis eines Lernprozesses. Improvisation mag zu kurzfristigen Erfolgen führen, auf lange Sicht kann es Prozesse sogar verschleppen. Sind Ihre Führungskräfte darauf vorbereitet, die Lernkultur zu fördern und voranzutreiben?

DR. KATRIN WULF, SENIOR-BERATERIN INHOUSE DER AKADEMIE

Mehr Freiräume für die Mitarbeiter kann es nur geben, wenn Führungskräfte Verantwortung delegieren und vertrauen können. Erfreulich: 55,9 Prozent der Führungskräfte sagen: „Unsere Unternehmenskultur ist von Vertrauen,

Offenheit und Wertschätzung geprägt.“ Weniger gut: 44,1 Prozent können oder wollen das nicht von ihrem Unternehmen behaupten.

E-Learning & Co: Neues Lernen wird möglich

Das Bild der Lern- und Unternehmenskultur in deutschen Unternehmen ist unklar. In puncto Vertrauen, Wertschätzung und Freiheit, Fehler zu machen, ist in vielen Unternehmen noch Luft nach oben.

Dafür sind neue Lern- und Trainingsformen auf dem Vormarsch – getrieben von neuen Technologien und digitalen Angeboten: E-Learning, Social Learning und Mobile Learning eröffnen sich durch Smartphone, Tablet und Co neue Möglichkeiten. 64,8 Prozent der Unternehmen unter-

stützen innovative Lernformen: neue Formate, Inhalte und Methoden.

Die Werte zeigen übrigens keine positive Korrelation zwischen Unternehmensgröße und Unterstützung für neue Lernformen. Führungskräfte aus Betrieben mit weniger als hundert Mitarbeitern sagen zu 78,3 Prozent, dass ihr Unternehmen neue Lernformen unterstützt. Bei den Unternehmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern sind es 50 Prozent.

DAS SAGEN UNSERE EXPERTEN



Digitale Lern- und Kommunikationstools können agiles Managen und Arbeiten unterstützen. Aber sie sind noch kein Ausdruck für Agilität: Auch Webmeetings können starr und träge sein ...

CHRISTIN LATK, SENIOR-PRODUKTMANAGERIN FÜR OFFENE SEMINARE DER AKADEMIE

2. Keine Kleinigkeit: agil werden, agil bleiben

Wenn die Unternehmen nicht so agil sind, wie sie sein sollten oder müssten, dann liegt das dem eigenen Empfinden nach nicht an den Führungskräften selbst. Die stellen sich in unserer Umfrage ein gutes Zeugnis aus: 81,5 Prozent

sagen: „Ich selbst bin in der Lage, in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein.“ Männer (81,2 Prozent) sind in dieser Hinsicht genauso von sich selbst überzeugt wie Frauen (81,5 Prozent).

«Wie unterstützt Ihr Unternehmen seine Führungskräfte und Mitarbeiter, agiler zu werden und zu denken?»

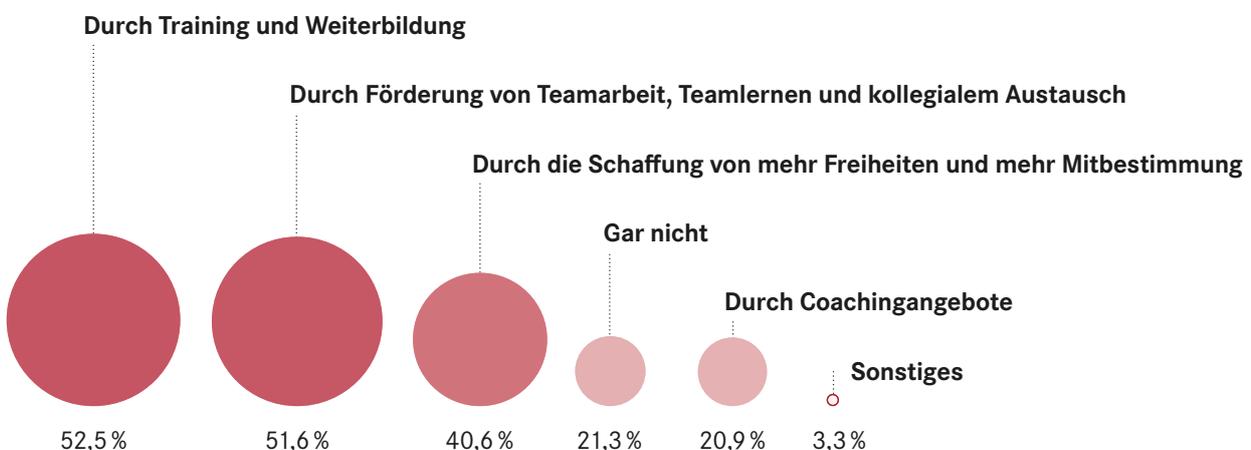


Abbildung 3 Antworten auf die Frage „Wie unterstützt Ihr Unternehmen seine Führungskräfte und Mitarbeiter, agiler zu werden und zu denken?“ (n = 244)

Jedes zweite Unternehmen (52,5 Prozent) fördert seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg zur Agilität durch Training und Weiterbildung. Fast ebenso viele (51,6 Prozent) fördern Teamarbeit, Teamlernen und kollegialen

Austausch. 40,6 Prozent schaffen mehr Freiräume für die Mitarbeiter und ermöglichen mehr Mitbestimmung. 21,3 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen Agilität gar nicht fördere.

«Was tun Sie, um selbst agil zu bleiben bzw. agile Managementmethoden anzuwenden?»

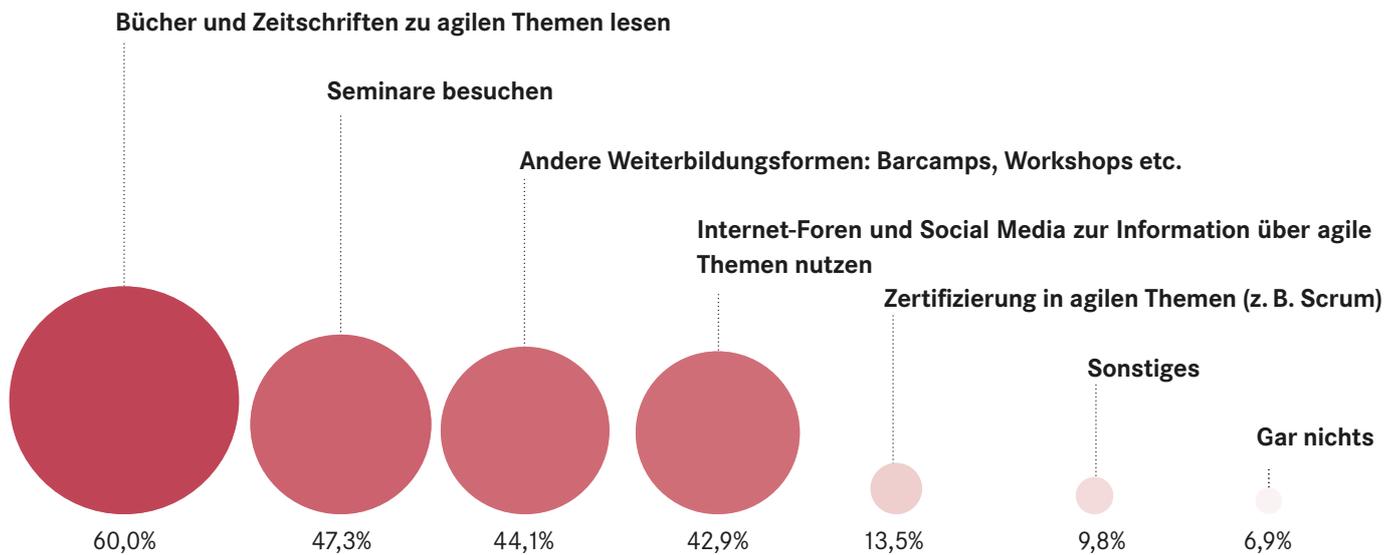


Abbildung 4 Antworten auf die Frage „Was tun Sie, um selbst agil zu bleiben bzw. agile Managementmethoden anzuwenden?“ (n = 244)

Und wie bilden sich die Führungskräfte selbst weiter? Wie bleiben sie agil? 60,0 Prozent lesen dazu Bücher oder Zeitschriften. 47,4 Prozent besuchen Seminare. Andere Workshopformate wie zum Beispiel Barcamps sind mittlerweile fast ebenso beliebt: 44,1 Prozent nutzen diese Form der Weiterbildung. 13,5 Prozent erwerben selbst eine Qualifizierung – zum Beispiel als Scrum Master.

Viele der Führungskräfte betonen, dass die tägliche Reflexion des eigenen Tuns und Denkens ein wesentlicher Entwicklungsbestandteil und damit mindestens ebenso wichtig wie formale Bildungsangebote ist. So empfehlen sie zum Beispiel, „das eigene Mindset zu hinterfragen“, „mit anderen agilen Managern zu reden“ und „sich selbst täglich neu herauszufordern“. Und vor allem: „Einfach mal machen ...“

DAS SAGEN UNSERE EXPERTEN



Viel zu oft wird das Buch als Weiterbildungsmedium unterschätzt. Ein guter Lektürevorschlag mit gemeinsamer Diskussion als Warm-up eines Team-Meetings bringt mit wenig Aufwand viel Wissen und neue Ideen in den Managementalltag.

JANINE VOGLER, PRODUKTMANAGERIN OFFENE SEMINARE DER AKADEMIE

Die fünf wichtigsten Überlebenskompetenzen für eine Führungskraft im agilen Umfeld

«Auf welche Kompetenzen kommt es in einer agilen Organisation besonders an? Was müssen Manager gut können?»
(Zur Auswahl standen 5 aus 19 Antworten)

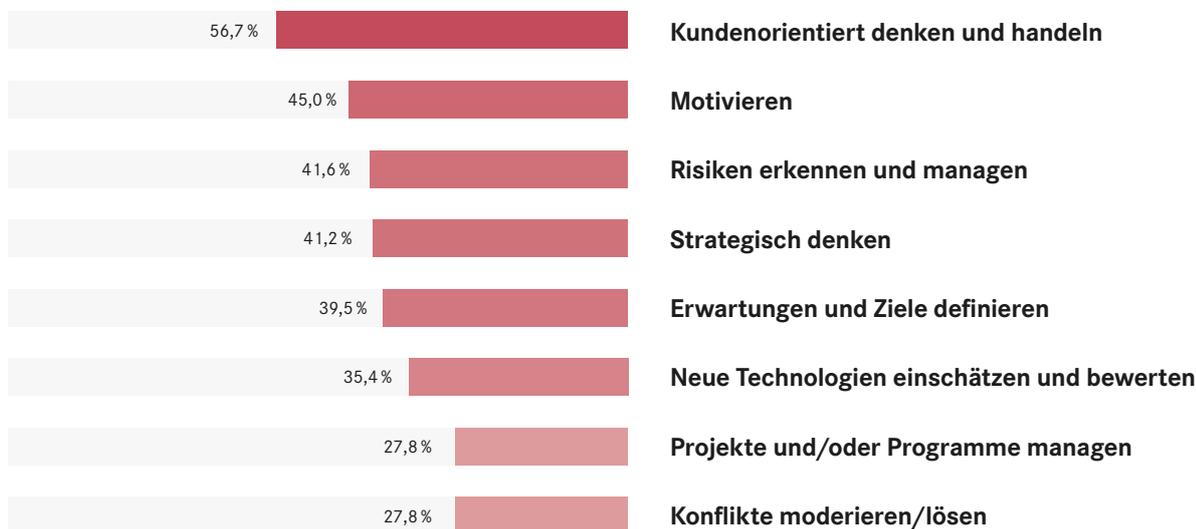


Abbildung 5 Antworten auf die Frage „Auf welche Kompetenzen kommt es in einer agilen Organisation besonders an? Was müssen Manager gut können“.
Zur Auswahl standen 5 aus 19 Antworten (n = 291)

Was aber muss eine Führungskraft können, um in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein? Wir haben die Umfrageteilnehmer gebeten, sich aus einer Liste von 19 vorgegebenen Antworten zu entscheiden. So ergibt sich eine „Top 5“ der „Überlebenskompetenzen“ für eine Führungskraft in einer agilen Organisation.

Unangefochten auf Platz eins steht die Fähigkeit, kundenorientiert zu denken. Agilität wird von den Führungskräften als Voraussetzung und als Methode angesehen, um alle Prozesse und Entscheidungen auf die Bedürfnisse und

Ansprüche der Kunden auszurichten. Auf Platz zwei folgt eine Kompetenz mit klarer Binnenorientierung: Teams und Menschen zu motivieren.

Dass die konsequente Kundenausrichtung und das schnelle Reagieren auf Trends, Strömungen und Marktbewegungen auch Gefahren in sich birgt, verrät die Wahl der befragten Führungskräfte für Platz drei der wichtigsten Kompetenzen in agilen Unternehmen: Risiken erkennen. Strategisches Denken und die Fähigkeit, Erwartungen und Ziele zu definieren, folgen auf Platz vier und fünf.

Keine Frage der Technik

Agilität ist für die befragten Führungskräfte keine Frage der Technik. Das Verständnis für Systeme und Technologien nimmt mit 17,2 Prozent nur einen hinteren Platz auf der Prioritätenliste ein. Zwar entscheiden sich 35,4 Prozent dafür, dass eine Führungskraft in agilen Organisationen neben anderen Kompetenzen die Fähigkeit besitzen muss, neue Technologien einzuschätzen und zu bewerten. Aber das reicht nicht für einen Platz unter den „Top 5“. Auf dieser Shortlist finden sich neben der auffallend oft gewählten Kundenorientierung vielmehr klassische Führungskompetenzen: von der Mitarbeitermotivation bis zur Fähigkeit zum „Leadership by objectives“ als der Kunst, Erwartungen und Ziele zu definieren.

Folgt man der Umfrage, müssen Führungskräfte weder verlernen noch ablegen, was sie in „voragilen Zeiten“ in Führungsbüchern, -trainings und -coachings gelernt haben. Auch wenn die Hierarchien flacher werden, die Mitarbeiter mehr Mitbestimmung erhalten und die Entscheidungsprozesse schneller und undurchsichtiger werden, sehen die meisten Führungskräfte ihre Hauptaufgaben in der Entwicklung der Unternehmensstrategie und in der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und in der Fähigkeit, Risiken rechtzeitig zu erkennen.

Am wichtigsten: Kundenorientierung

Kundenorientiertes Denken steht bei Frauen (58,7 Prozent) wie bei Männern (56,4 Prozent) ganz oben auf der Liste der wichtigsten Kompetenzen (siehe Seite 10). Beide Gruppen schreiben sich auf diesem Gebiet auch am häufigsten eigene Kompetenzen zu (Frauen: 57,9 Prozent, Männer: 54,6 Prozent). Unabhängig von der eigenen Kompetenz

sehen die meisten Führungskräfte bei ihrem Unternehmen in Fragen der Kundenorientierung Verbesserungsbedarf. Nur 27,4 Prozent stimmen der Aussage zu, dass alle Prozesse und Strukturen ganz auf die Kunden ausgerichtet sind und es keine Meetings und Rituale gibt, bei denen nicht der Kunde im Mittelpunkt steht.

«Was können Sie besonders gut?» (Zur Auswahl standen 5 aus 19 Antworten)

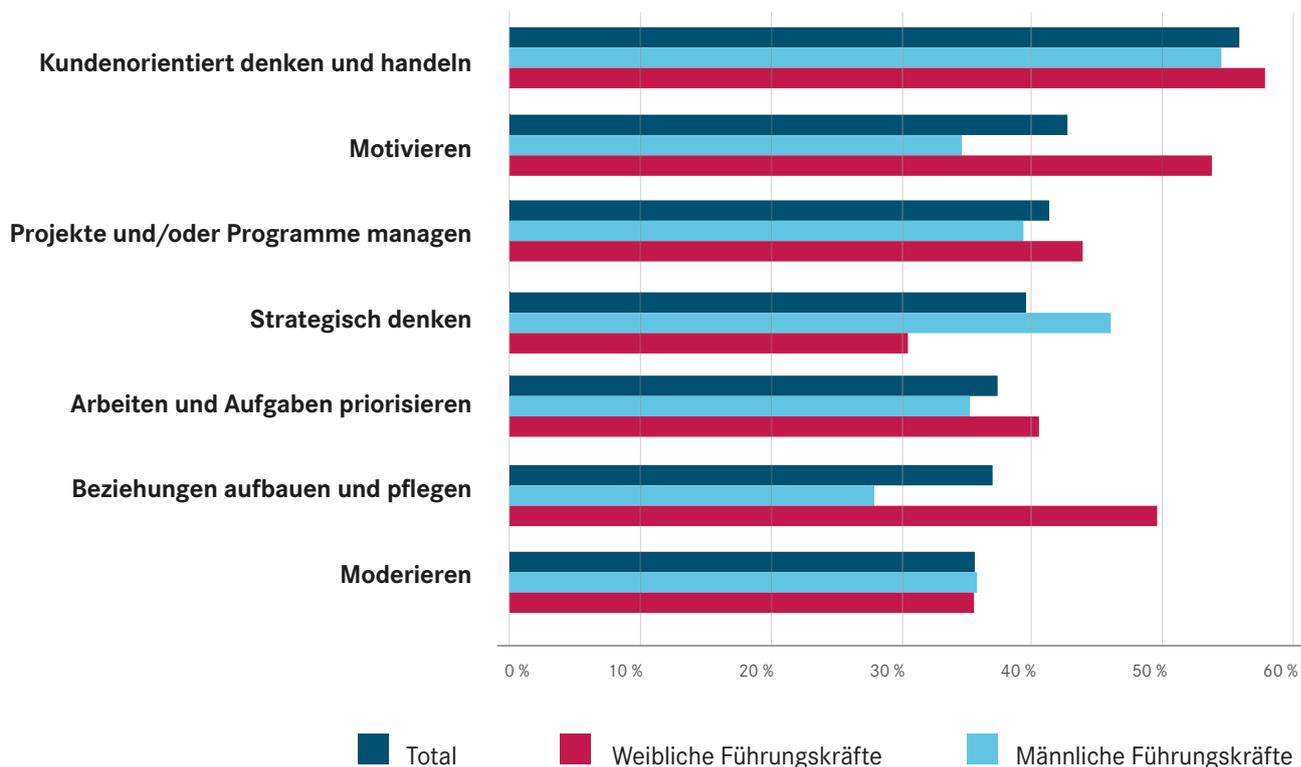


Abbildung 6 Antworten auf die Frage „Was können Sie besonders gut“. Zur Auswahl standen 5 aus 19 Antworten (n = 286)

Strategisches Denken: bei Männern höher im Kurs als bei Frauen

Auffallend: Männer räumen dem strategischen Denken einen höheren Stellenwert ein als Frauen: 46,8 Prozent halten strategisches Denken für wichtig und 46,6 Prozent geben an, dass sie diese Kompetenz besonders auszeichnen. Dagegen halten nur 35,5 Prozent der Frauen strategisches Denken für wichtig, sich selbst schreiben 30,6 Prozent diese Kompetenz zu. Die Fähigkeit, Risiken zu erkennen und zu managen, ist für 41,6 Prozent aller Befragten eine wichtige Fähigkeit. Aber lediglich 24,8 Prozent der weiblichen Führungskräfte geben an, dies gut zu können.

Bei den Männern fällt diese Kluft zwischen Betonung der Bedeutung und der Selbsteinschätzung weniger stark aus: 39,4 Prozent halten Risikomanagement für besonders wichtig, 32,7 Prozent glauben, dies auch gut zu können.

Fast jede zweite weibliche Führungskraft (49,6 Prozent) gibt an, gut Beziehungen knüpfen und pflegen zu können (zum Vergleich: Bei den Männern sind es 27,9 Prozent). Für besonders wichtig halten diese Kompetenz aber nur 28,1 Prozent der Frauen und 17,0 Prozent der Männer.

Zusätzlich zu den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten haben wir die Führungskräfte gebeten, weitere Kompetenzen und Fähigkeiten anzugeben. Unter den Antworten finden sich zum Beispiel: Mitarbeiter entwickeln und coachen, Verantwortung delegieren, Veränderungen kommunizieren und Reflexionsräume schaffen.

Nicht nur ein Thema für Softwareunternehmen und Start-ups

Die befragten Führungskräfte geben nahezu unisono zu Protokoll, dass Agilität eine Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg ist. Der Aussage „Agilität ist ein Hype und wird in seiner Bedeutung überschätzt“ wollen folgerichtig auch nur 10,9 Prozent zustimmen. Es herrscht also Einigkeit: Führungskräfte in Unternehmen aller Größen nehmen die Anforderungen an agile Strukturen und agiles Denken sehr ernst. Die Ablehnung, den Agilitätstrend als

„Hype“ abzutun, ist übrigens auffälligerweise in großen Unternehmen und Konzernen am stärksten. Der Aussage „Agiles Managen und Agile Führung sind nur ein Thema für Softwareunternehmen und Start-ups“ widersprechen 86,4 Prozent der Führungskräfte aus Organisationen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern. Aber auch in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern sind es 85,4 Prozent.

DAS SAGEN UNSERE EXPERTEN



Agilität ist nicht nur ein Thema für Start-ups und Softwareunternehmen. Führungskräften fällt es leichter, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf dem Weg zur Agilität mitzunehmen, wenn sie in der Kommunikation auf Beispiele aus der eigenen Erlebniswelt verweisen: Kunden, Partner, Zulieferer. Diese Erfolgsgeschichten sind vielleicht weniger spektakulär. Dafür motivieren sie durch den Charme des Machbaren.

DR. ILGA VOSSEN, LEITERIN INHOUSE BERATUNG UND TRAINING DER AKADEMIE

3. Kein Allheilmittel: Agilität und Alltag in der VUCA-Welt

45,4 Prozent der Befragten sehen ihr Unternehmen auf dem richtigen Weg: Es verfügt bereits über agile Strukturen oder ist auf dem besten Weg, diese aufzubauen. Das

heißt aber nicht, dass Agilität von den Führungskräften als einziges Kriterium für den Unternehmenserfolg gewertet wird.

«Was macht den Erfolg Ihres Unternehmens bis heute aus?»



Abbildung 7 Antworten auf die Frage „Was macht den Erfolg Ihres Unternehmens bis heute aus?“ (n = 288)

Viele Unternehmen, die heute großes Augenmerk auf Erneuerung, Wandel und Neuausrichtung ihrer Strukturen und Prozesse legen, sind seit Jahren und Jahrzehnten erfolgreich. Diese Erfolge fußen auf Leistungen, Qualitätsmerkmalen und Positionierungen, die den Grundprämissen des agilen Managements (siehe Seite 17) nicht unbedingt entsprechen, ja bisweilen ihnen sogar widersprechen: Während das Denken des agilen Managements zumeist auf Flexibilität setzt, zeichnen sich die Erfolgsstrategien vieler deutscher Unternehmen durch das vermeintlich glatte Gegenteil aus: Stabilität.

Auf die Frage, was den Erfolg ihres Unternehmens ausmacht, antworten die meisten Führungskräfte auffallend selten mit Schlagworten wie Schnelligkeit, Flexibilität und

Innovationskraft. Im Gegenteil: Auf Platz eins der Erfolgskriterien liegen mit 66,3 Prozent die festen Kundenbeziehungen. Auf Platz zwei folgt das Kriterium „Qualität und Qualitätsbewusstsein“ (65,3 Prozent).

Mit erheblichem Abstand folgt auf Platz drei Authentizität (40,3 Prozent). Tradition ist mit 37,5 Prozent noch weit vor Innovationskraft (30,6 Prozent) und Schnelligkeit (19,4 Prozent) vertreten. Die Antworten auf diese Frage fallen bei allen Unternehmensgrößen ziemlich ähnlich aus. Allerdings sehen die Vertreter kleinerer Unternehmen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern Tradition seltener als ausschlaggebenden Faktor für den Unternehmenserfolg an (28,7 Prozent).

Wann wird es wieder, wie es nie war?

Alle Unternehmen stecken in tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Wir haben die Führungskräfte nach ihrem Bauchgefühl gefragt: „Zu welchem Prozentsatz hat sich Ihr Unternehmen (also Produkte, Prozesse, Mitarbeiter, Kommunikation, Werbeauftritt etc.) in den letzten fünf Jahren verändert?“ Der Durchschnitt der Antworten liegt bei 44 Prozent. Fast die Hälfte aller wahrnehmbaren Prozesse und Merkmale hat sich geändert.

Das Veränderungstempo wird anhalten und zunehmen. So glauben die Führungskräfte, dass sich ihre Unternehmen in den nächsten fünf Jahren zu 53 Prozent verändern werden. Woher kommen dieser Veränderungsdruck und diese Veränderungsgeschwindigkeit, wenn doch Faktoren wie Qualität, Authentizität und Tradition maßgeblich für den

Unternehmenserfolg sind (s.o.)? Maßgeblich wird der Veränderungsdruck von den Kunden ausgelöst und weitergegeben. „Unsere Kunden von heute sind nicht die Kunden, die wir gestern hatten.“ Dieser Aussage stimmen 43,3 Prozent der Befragten zu. Fast die Hälfte aller Unternehmen hat einen radikalen Wandel der Kundenstruktur erlebt.

Für die Zukunft rechnen noch mehr Führungskräfte mit massiven Veränderungen: „Unsere Kunden von heute sind nicht die Kunden, die wir morgen haben werden.“ Davon ist jeder Zweite überzeugt (50,6 Prozent).

VUCA: schöne neue, unbeständige, unsichere, komplexe, doppeldeutige Welt

«Ist Ihnen die Bezeichnung VUCA bekannt?»

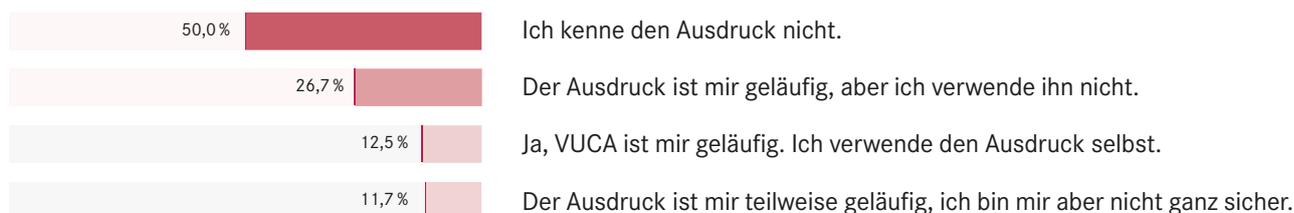


Abbildung 8 Antworten auf die Frage „Ist Ihnen die Bezeichnung VUCA bekannt?“ (n = 240)

Unsere Welt des beschleunigten Wandels, in der alles ständig in Bewegung und nichts planbar ist, bezeichnen Fachleute gerne als VUCA. Die englische Abkürzung "VUCA" beschreibt unsere Welt als volatil, unsicher, komplex und unklar (ambiguous). Die Abkürzung VUCA hat sich noch nicht im Sprachgebrauch etabliert. Nur 12,5 Prozent der befragten Führungskräfte verwenden den Begriff. 50,0 Prozent kennen ihn gar nicht. Die Umstände, Gefahren und Herausforderungen, die sich mit dem etwas schwergängigen Akronym beschreiben lassen, sind den Führungskräften aber durchaus bewusst.

Über die Hälfte der Führungskräfte (54,4 Prozent) geht davon aus, dass das Geschäftsmodell ihrer Unternehmen seine Wirkung verlieren wird. Gut Jeder Vierte (24,0 Prozent) gibt unumwunden zu: „Wir können gar nicht genau sagen, mit wem und womit wir in Zukunft Geld verdienen.“ Etwa ebenso viele (24,7 Prozent) haben für sich erkannt, dass Kunden und Wettbewerber nicht mehr eindeutig lokalisierbar sind. Alles im Fluss. Oder: Nichts ist wirklich klar. So beklagen 27,0 Prozent mangelnde Klarheit über den rechtlichen und politischen Rahmen.

Hinter dem Zeithorizont geht es weiter: Digitalisierung und Innovationsmanagement sind in den nächsten Jahren die größten Herausforderungen

In der Strategieentwicklung planen deutsche Unternehmen laut dieser Studie mit einem Zeithorizont von durchschnittlich 4,6 Jahren. Abteilungen planen kurzfristiger. Hier liegt der durchschnittliche Planungshorizont bei 2,6 Jahren. Für die eigene Karriere- und Lebensplanung schauen die befragten Führungskräfte durchschnittlich auf die nächsten 3,9 Jahre. In dieser Zeit kann und muss vieles passieren. Auf die Unternehmen und Führungskräfte warten Chancen und Möglichkeiten, Bewährungsproben und Unwägbarkeiten.

Als größte Herausforderung sehen 93,5 Prozent der befragten Führungskräfte die Aufgabe, die Innovationskraft ihres

Unternehmens auszubauen und zu sichern. An zweiter Stelle der Liste der Herausforderungen folgt mit 91,8 Prozent die Umsetzung der Digitalisierung.

Platz eins und zwei sind sicherlich verknüpft. Sie verstärken und bedingen sich gegenseitig. Als verschärfte Bedingung kommt die dritte Herausforderung hinzu: Bekämpfung des Fachkräftemangels, also das Finden und Binden guter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bemerkenswert: Internationalisierung wird vergleichsweise selten (43,8 Prozent) als Herausforderung genannt. Hiervon sieht sich nicht einmal jedes zweite Unternehmen betroffen.

«Wie wichtig ist das Meistern der folgenden Herausforderungen für das Überleben Ihres Unternehmens?»

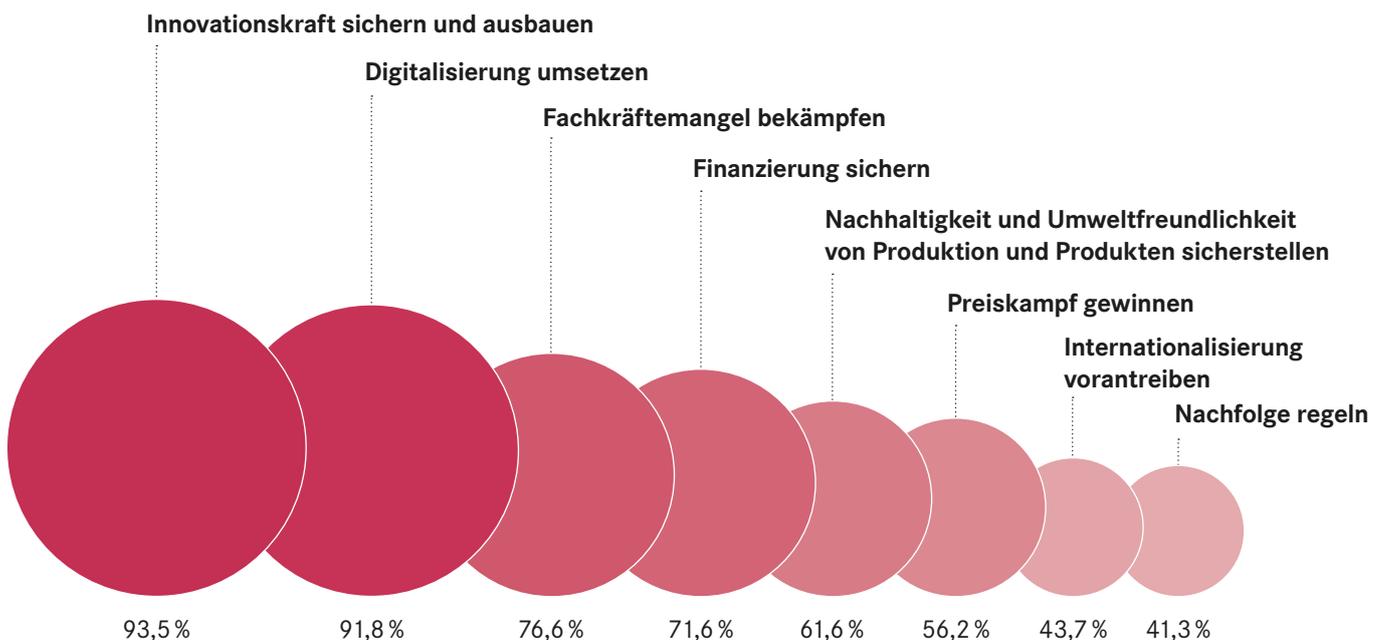


Abbildung 9 Antworten auf die Frage „Wie wichtig ist das Meistern der folgenden Herausforderungen für das Überleben Ihres Unternehmens?“ (n = 246)

Digitalisierung betrifft alle(s)

77,9 Prozent der Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen bereits heute stark oder sehr stark von der Digitalisierung betroffen ist. Digitale Anwendungen und neue Möglichkeiten durch web- und cloudbasierte Datenverarbeitung verändern Marketing, Kommunikation, Vertrieb, HR – oder eben „alle Bereiche und Tätigkeiten“, wie die befragten Führungskräfte oft betonen.

Digitalisierung und die agile Ausrichtung eines Unternehmens lassen sich nicht auf einzelne Bereiche, Funktionen oder Einheiten beschränken. Agilität ist nicht aufteilbar. Anders gesagt: „Agilität ist vor allem eine Frage der Haltung und weniger der Strukturen.“ Dieser Aussage kann zumindest etwas mehr als die Hälfte der Führungskräfte (52,8 Prozent) zustimmen.

Die Wandlung zum agilen Unternehmen scheitert ... an den Menschen

«Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, die der Agilität Ihres Unternehmens im Wege stehen?»

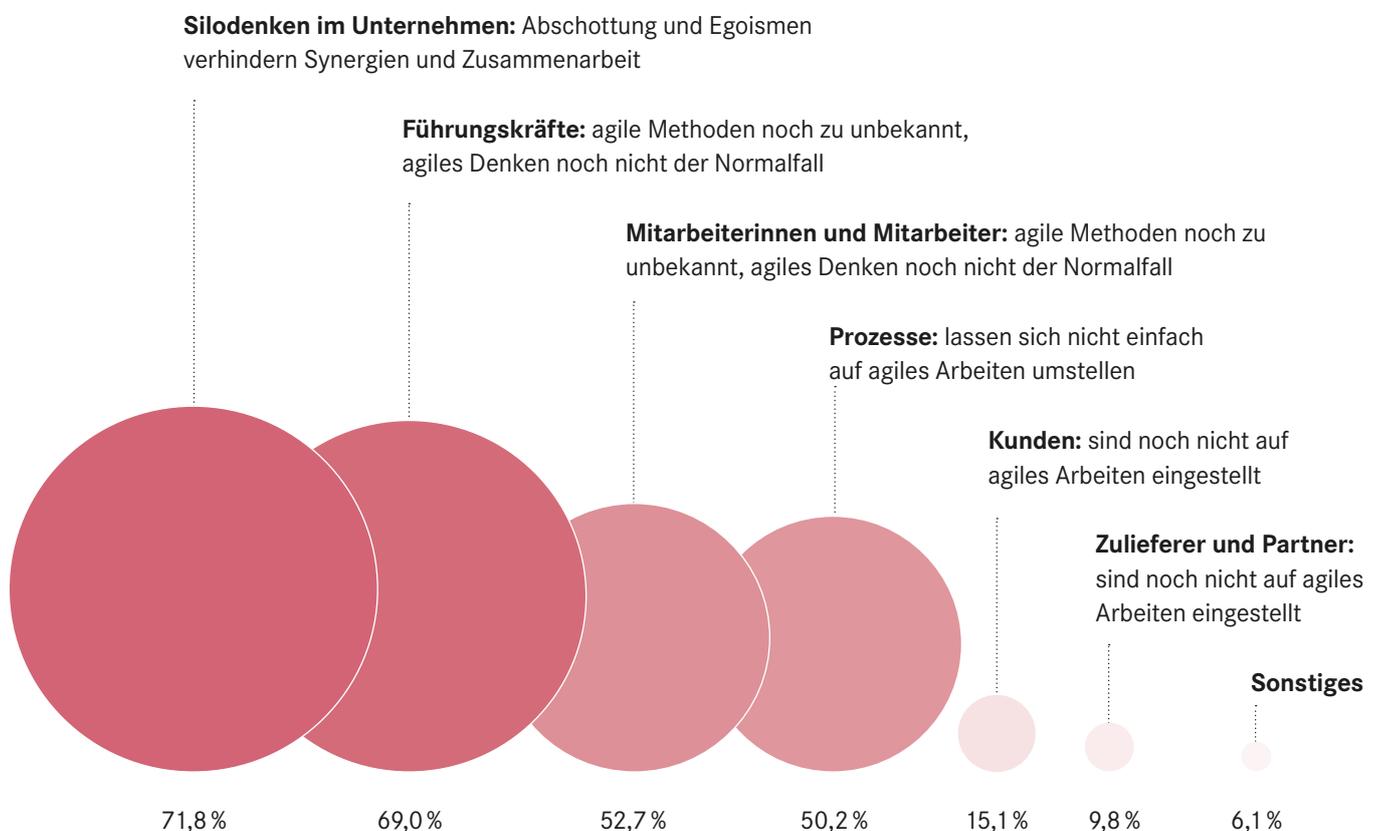


Abbildung 10 Antworten auf die Frage „Was sind Ihrer Meinung nach Faktoren, die der Agilität Ihres Unternehmens im Wege stehen?“ (n = 245)

Wer Führungskräfte fragt, warum die Wandlung zum agilen Unternehmen nicht so schnell vorankommt, wie sie sollte, warum sie stockt, schlingert oder scheitert, bekommt eine klare Antwort. Grund sind nicht mangelhafte Technik oder fehlende Ressourcen. Auch Prozesse, die sich nicht einfach auf agiles Arbeiten umstellen lassen, gibt nur jeder Zweite (50,2 Prozent) als Begründung an.

Faktoren, die der Agilität eines Unternehmens im Weg stehen, sehen die Führungskräfte zumeist bei den Menschen im eigenen Unternehmen: 52,7 Prozent stellen fest, dass agiles Denken längst noch nicht der Normalfall ist und agile Methoden für die Mitarbeiter noch zu unbekannt sind. 69,0 Prozent schauen eine Etage höher und machen vor allem die Führungskräfte, denen agile Methoden noch zu unbekannt sind, verantwortlich.

4. Kein Selbstzweck: agile Methoden

Agile Methoden: unbekannt und wenig verbreitet.

Spezielle Methoden, die agiles Denken im Unternehmen fördern und unterstützen (siehe Seite 17), sind in deutschen

Unternehmen noch nicht weit verbreitet und vielen Führungskräften und Mitarbeitern oft unbekannt.

«Kennen Sie die folgenden Methoden? Werden sie bei Ihnen angewandt?»

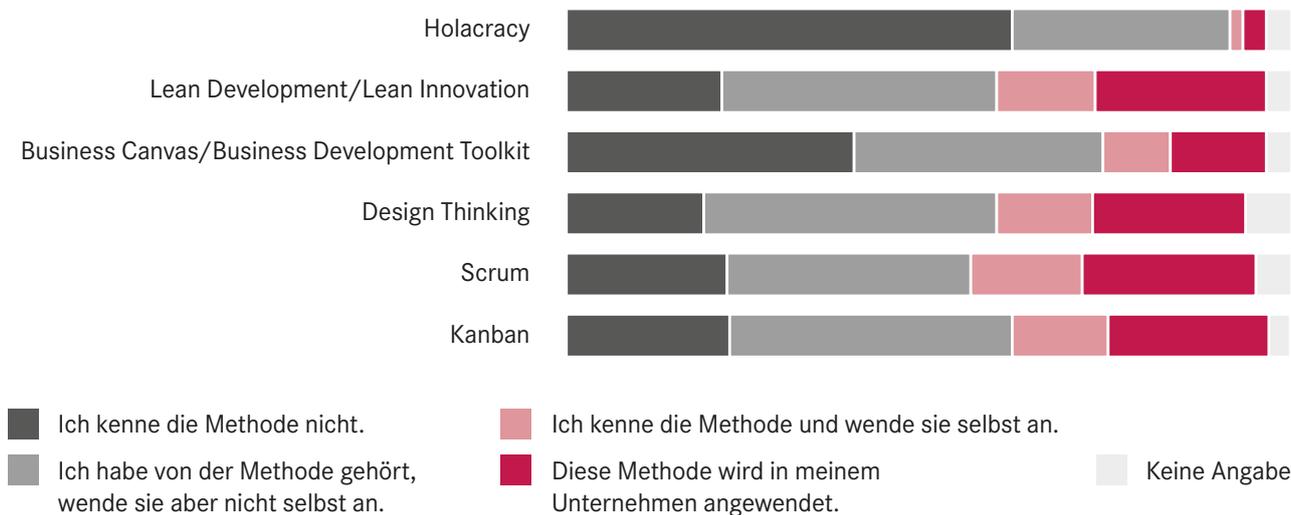


Abbildung 11 Antworten auf die Frage „Kennen Sie die folgenden Methoden? Werden sie bei Ihnen angewandt?“ (n = 247)

Keine der von uns abgefragten Methoden wie zum Beispiel Scrum, Design Thinking oder Holacracy wird in mehr als einem Viertel der befragten Unternehmen angewandt. Am meisten findet die agile Projektmanagementmethode Scrum Anwendung (24,6 Prozent). Design Thinking findet in 21,3 Prozent der Unternehmen statt.

Wenn überhaupt, dann wollen sich die Führungskräfte in unmittelbarer Zukunft vor allem mit dieser Methode beschäftigen. Allerdings beträgt diese Gruppe auch nur 5,0 Prozent.

Setzt man diese geringen Fallzahlen mit der Bedeutung, die die befragten Führungskräfte dem Thema Agilität beimessen, in Verbindung, wird klar: Agilität ist für die meisten Führungskräfte nicht abhängig von bestimmten Methoden und Ansätzen. Dass Agilität nur ein „Hype“ sei und in seiner Bedeutung überschätzt werde, können oder wollen nur 10,9 Prozent unterschreiben. Für die meisten steht dagegen fest: Agiles Managen und agile Führung sind nicht nur ein Thema für Softwareunternehmen und Start-ups, sondern für alle Unternehmen. Davon sind 89,3 Prozent der Führungskräfte überzeugt.

DAS SAGEN UNSERE EXPERTEN



Agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking sind weit verbreitet. Kaum ein IT-Unternehmen oder Start-Up in den „Betahäusern“ und anderen Gründungszentren kommt ohne sie aus. Zu den Standard-Führungswerkzeugen, die man bei Führungskräften und Mitarbeitern voraussetzen kann, zählen sie indes noch nicht. Aktuell verfügen sie über einen unschlagbaren Vorteil: den Reiz des Neuen. Man darf es nur nicht übertreiben. Die Methode kann niemals wichtiger sein als das Ziel, das man erreichen will ...

HANS-HERRMANN SCHWEDE, PRODUKTMANAGER OFFENE SEMINARE DER AKADEMIE

Agile Managementmethoden, kurz erklärt

» **Business-Canvas-Methode**

Die Business-Canvas-Methode ist ein Analysetool für Geschäftsideen. Sie wurde 2008 von Alexander Osterwalder entwickelt und ist mittlerweile eine beliebte Methode zur systematischen Analyse von Geschäftsmodellen (Business Models). Der Vorteil: Alle Prozesse und Elemente eines Geschäftsmodells lassen sich auf einem Schaubild (Canvas = Leinwand) darstellen.

» **Design Thinking**

Design Thinking wurde als Innovationsmethode an der Stanford University entwickelt. Mittlerweile wird die Methode weltweit für große und kleine Innovations-, Entwicklungs- und Change-Projekte eingesetzt.

» **Scrum**

Scrum ist ein Projektmanagementansatz aus der Software-Entwicklung. Mit selbstorganisierenden Teams und schlanker Projektdokumentation sollen die Programmierung und das Erreichen der Projektziele schneller und agiler funktionieren.

» **Holacracy**

Holacracy (deutsch: Holakratie) ist ein Konzept des US-Unternehmers Brian Robertson, das es Unternehmen erleichtern soll, die Macht, Entscheidungen zu treffen, nach der Arbeit der Menschen (ihren Rollen) statt ihren Titeln (ihren Jobs) zu verteilen. Dazu wird Macht auf Kreise verteilt, die aus Rollen zusammengesetzt sind. Verbindliche Kooperationsregeln und klar strukturierte Meetings sollen die Abstimmung sicherstellen.

» **Kanban**

Kanban ist eine Methode der Produktionsprozesssteuerung aus Japan. Dazu wird ein Prozess in viele kleine Schritte aufgeteilt und öffentlich visualisiert.

» **Lean Management**

Lean Management umfasst alle Prozesse, Denkweisen und Werkzeuge, die Unternehmen zur Verfügung stehen, um Prozesse zu optimieren. Lean Management zielt darauf ab, eine prozessorientierte Unternehmensführung mit höchster Effizienz und eindeutig definierten Prozessen und Abläufen zu gestalten.

5. Keine Illusionen: wie und woran Agilität scheitert

Als Hauptblockade wird mit großem Abstand von 71,8 Prozent der Befragten das Silodenken im Unternehmen genannt: Bereiche arbeiten nicht miteinander, sondern

gegeneinander, der Informationsfluss stoppt an Abteilungsgrenzen und Mitarbeiter sind nicht nur räumlich getrennt, sondern auch im Marktverständnis.

DAS SAGEN UNSERE EXPERTEN



Unserer Erfahrung nach lauert eine der Hauptgefahren für die Einführung einer agilen Managementphilosophie in der Unterschätzung des Silodenkens. Viele Führungskräfte gehen davon aus, Silodenken ließe sich quasi en passant mit der Förderung der Digitalisierung und der Einführung agiler Managementmethoden wie Scrum & Co lösen. Das Gegenteil ist der Fall. Die lokalen Egoismen von Abteilungen und Bereichen innerhalb eines Unternehmens können Veränderungsprozesse mit voller Wucht ausbremsen. Also besser im ersten Schritt Silodenken im Unternehmen aufdecken, zur Sprache bringen und behandeln – und erst dann mit der Einführung agiler Prozesse und Philosophien beginnen ...

LUCIA SAUER AL-SUBAEY, GESCHÄFTSFÜHRERIN DER AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Das Stimmungsbild variiert je nach Unternehmensgröße: Führungskräfte in kleineren Unternehmen mit weniger als hundert Mitarbeitern sehen vornehmlich die Mitarbeiter (58,7 Prozent) und ihr fehlendes Verständnis für agile Methoden als Haupthindernis. Manager aus mittleren Unternehmen (bis zu 10.000 Mitarbeiter) sehen die Führungskräfte als Engpass oder Hauptblockade an (86,4 Prozent). Führungskräfte aus Großunternehmen machen

mehrheitlich (88,5 Prozent) das Silodenken verantwortlich. Als weitere Faktoren, die agiles Arbeiten und Denken blockieren, nennen die Führungskräfte: fehlende Zeit, fehlende Unterstützung durch Geschäftsführung, Blockade des Betriebsrats und die Hoffnung von Führungskräften und Mitarbeitern, dass „die Rente vor der Insolvenz eintritt“ ...

Fünf Stolpersteine auf dem Weg zur agilen Organisation – und wie Sie sie vermeiden

Die Antworten der Führungskräfte geben ein aussagefähiges Bild der Agilität deutscher Unternehmen. Und noch mehr: Aus ihnen lässt sich herausfiltern, was man besser lässt und wie man Agilität herstellen und verstärken kann. Wir haben für Sie zwischen den Zeilen gelesen und fünf Stolpersteine identifiziert, die Sie besser links liegen lassen:

» Stolperstein 1: Das geht bald wieder weg!

Nur 10,9 Prozent der Führungskräfte unterschreiben die Aussage, dass Agilität ein Hype sei. Der Rest trifft Vorkehrungen, um schneller, flexibler und beweglicher auf Märkte und Kunden reagieren zu können. Der Zwang zur Agilität wird sich verstärken: Je agiler ein Unternehmen ist, umso mehr verlangt es schnelles und flexibles Handeln auch von seinen Zulieferern, Partnern und Kunden. Vielleicht wird man Agilität mit all seinen Facetten schon bald mit einem neuen, anderen Wort beschreiben. Das ändert nichts an der Notwendigkeit, überkommene Strukturen und Prozesse abzulegen. Jeder Einwand „Das haben wir schon immer so gemacht“ muss dieselbe Antwort erhalten: „Und in Zukunft muss genau das schneller und flexibler passieren.“

» Stolperstein 2: Hauptsache, hektisch!

Die Diskussion um Agilität ist ebenso nützlich wie gefährlich. Viele verwechseln das Ziel mit dem Weg: Ein agiles Unternehmen handelt schnell, flexibel und unkonventionell. Das heißt aber nicht, dass Unternehmen immer schnell und unkonventionell handeln müssen, um agil zu werden. Im Gegenteil: Viele Unternehmen sind nur dann erfolgreich im Wandel, wenn sie ihre traditionellen Stärken, gewohnte Strukturen und lieb gewonnene Gewohnheiten nutzen. Agile Strukturen sind auf Vertrauen angewiesen. Genau das darf nicht durch Hektik und Aktionismus aufs Spiel gesetzt werden.

» Stolperstein 3: Geht schon mal vor!

Agilität lässt sich nicht verordnen, sondern muss gelebt und vor allem vorgelebt werden. Der erste Schritt beginnt immer bei den Führungskräften selbst. Sie müssen nicht nur wissen, wie agil ihr Unternehmen sein soll. Vor allem müssen sie sich selbst Rechenschaft ablegen: Wie viel Kontrolle will ich abgeben? Wie viel Vertrauen kann ich zulassen? Erst dann kann die Reise zur Agilität beginnen.

» Stolperstein 4: Wir marschieren getrennt!

Vielleicht ist der Terminus Agilität unter Führungskräften so beliebt, weil er einen End- und Idealzustand beschreibt, den jeder erreichen will. So mancher übersieht, dass die schwierigen Aufgaben und Proben bereits warten, bevor die Reise beginnt. 71,8 Prozent der Führungskräfte sehen im Silodenken die Hauptblockade für agiles Managen. Wird das Silodenken nicht thematisiert und beseitigt, bevor Trainings, Aufrufe und andere Maßnahmen zur Förderung der Agilität beginnen, läuft sich das Thema im ewigen internen Macht- und Konkurrenzkampf tot.

» Stolperstein 5: Woanders funktioniert es ja auch!

Viele Maximen des agilen Denkens und viele agile Methoden wie zum Beispiel Scrum oder Kanban kommen aus der Softwareindustrie. Diese Branche ist wie kaum eine andere auf Geschwindigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung angewiesen. Deshalb lässt sich von dieser Welt vieles lernen und abgucken. Allerdings hat jedes erfolgreiche Unternehmen seine eigene Geschichte. Feste Kundenbeziehungen, Qualitätsbewusstsein und Authentizität sind für die befragten Führungskräfte das Fundament, auf denen der Erfolg ihres Unternehmens gründet. Das darf durch verstärkte Bemühungen um Agilität nicht in Frage gestellt werden. Was nutzen agile Methoden und Programme, wenn sie die Kunden verwirren, das Qualitätsbewusstsein unterlaufen und die Authentizität des Unternehmens schwächen? Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg und seine eigene Definition für Agilität finden. Was woanders funktioniert, muss nicht immer weiterhelfen. Und manchmal muss es eben auch ohne Scrum oder Design Thinking funktionieren ...

Epilog: Einfach mal machen!



Wir haben die Führungskräfte nach ihrem besten Ratschlag gefragt, wie man die Agilität eines Unternehmens verbessern und beschleunigen kann. So ergibt sich eine bunte Liste mit Tipps aus der Praxis:

- » Agilität fängt bei den Führungskräften auf den obersten Ebenen an.
- » Mut zu neuen Erfahrungen!
- » Offene Kommunikation und Zusammenarbeit fördern.
- » Teamwork fördern!
- » Weg vom Silodenken, keine Egoismen, Interesse am gemeinsamen Erschaffen fördern!
- » Seid offen für Neues und Überraschungen!
- » Kürzere Entscheidungswege einführen.
- » Räume umgestalten, um agiles Arbeiten auch im Äußeren zu sehen.
- » Führungskräfte sollen Agilität vorleben.
- » Einfach machen!
- » Erfahrungsaustausch vornehmen.
- » Ein kleines Projekt definieren und einfach anfangen!
- » Ziele klar definieren und dann als Coach agieren!
- » Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen!
- » Unternehmenskultur entwickeln.
- » Schlanke Strukturen.
- » 80 Prozent reichen.
- » Die Mitarbeiter fördern, die dem Kunden zuhören.
- » Try and fail but never fail to try!
- » Offene, kundenorientierte Kommunikation vorleben!
- » Sicherstellen, dass der Begriff „Agilität“ auf allen Führungsebenen gleich verstanden wird.
- » Freiräume für Entscheidungen des Einzelnen vergrößern.
- » Mehr Vertrauen in die jüngere Generation setzen.
- » Reden, loben und Fehler zulassen.
- » Agilität erleben (lassen).
- » Führungsebenen streichen oder verflachen.
- » Arbeitszeiten flexibel gestalten.
- » Prozessorientiertes Management durch projektbasiertes Management ersetzen.
- » Versuchen, die ganze Organisation mitzunehmen.
- » Die Mitarbeiter mehr trainieren und animieren, weniger kontrollieren und verbessern ...
- » Kommunikation und Austausch verbessern.
- » Kundenorientiertes Arbeiten fördern.
- » Den Mitarbeitern mehr vertrauen.
- » Mut zum Versuch!
- » Nicht dogmatisch vorgehen, sondern schauen, wo was sinnvoll ist, und schrittweise vorgehen.
- » Design Thinking.
- » Einfach beginnen!
- » Lernkultur an die heutigen Gegebenheiten anpassen; die Führungskräfte müssen das vorleben und weiter verbreiten.
- » Kultur des Vertrauens aufbauen.
- » Vertrauen – das Potenzial Ihrer Mitarbeiter ist größer, als Sie denken.
- » Darauf achten, was zum Unternehmen und zu seinen Strukturen und Menschen passt.
- » Hör (systematisiert) auf die eigenen Leute!
- » Nehmt alle Mitarbeiter von Anfang an mit.
- » Loslassen!
- » Dem Management klar darstellen, wie viel Disziplin, Selbstorganisation und Verantwortung zu agilem Arbeiten gehört.
- » Alles hinterfragen.
- » Dem Bauch vertrauen, sich trauen und machen!
- » Hören Sie auf Ihre Mitarbeiter, wenn Sie Veränderung gestalten!
- » Besuchen Sie eine Schulung/Fortbildung!

iheit
 Unternehmen
Risiken Projekte
Qualität
Kommunikation
ität Wertschätzung Digitalisierung
 scheidungen Mitarbeiter **Schnelligkeit**
Kultur **Disruption**

- » Ziehen Sie's durch und halten Sie durch!
- » Prototyping anwenden und iterativ vorgehen!
- » Machen Sie die Sachzwänge für die Veränderung transparent!
- » Klärt, was ihr wirklich wollt und zu was ihr auch tatsächlich bereit seid!
- » Lean Thinking.
- » Weg vom Silodenken!
- » Flache Hierarchien!
- » Aktiver zuhören.
- » Änderung muss oben anfangen.
- » Barcamps besuchen!
- » Seid neugierig und macht Fehler!
- » Lernkultur etablieren!
- » Einfach anfangen und etwas wagen!
- » Alles vom Kunden her denken.
- » Reduzieren Sie die Anzahl der Führungsebenen!
- » „Das geht nicht!“ gibt es heute nicht mehr!
- » Holen Sie sich externe Unterstützung.
- » Agilität ist eine Haltung und keine Methode.
Reines Anwenden einer agilen Methode macht ein Unternehmen noch nicht agil.
- » Weniger formale Reportingstrukturen!
- » Alte Verhaltensregeln im Unternehmen überdenken.
- » Überlegen Sie, wie gelebtes Vertrauen wirklich aussieht (Verhalten, Prozesse, Strukturen)!
- » Die Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg.
- » Kanban einführen!
- » Arbeiten Sie an der Haltung!
- » Weg vom Hierarchiedenken, hin zur kollegialen Arbeit!
- » Only the paranoid survive.
- » Mit der Zeit gehen!
- » Vertrauen ist wichtig.
- » Kürzere, schnelle Meetings!
- » Abteilungsübergreifendes Arbeiten fördern und die Führungskräfte in neuen Formen unterweisen.
- » Stell dir vor, du bist dein eigener Kunde ...
- » Den Kunden ins Zentrum aller Überlegungen stellen.
- » Hört mal auf die „neuen“ Quereinsteiger-Kollegen mit langjähriger Berufserfahrung!
- » Hierarchie-Ebenen minimieren!
- » Weniger Bürokratie!
- » Lassen Sie sich zu hundert Prozent darauf ein.
- » Einfach mal machen!
- » Kulturveränderung möglich machen!
- » Kritisch fragen: Wie wollt ihr in einer komplexer werdenden und sich immer schneller ändernden Umgebung Kunden begeistern?
- » Pragmatischeres Handeln/pragmatischere Prozesse.
- » Habt den Mut, damit anzufangen.
- » Ordnet traditionelle Erfahrungen neuem Denken unter!
- » Fehler zulassen und aus Fehlern lernen!
- » Start with culture!
- » Mehr Vertrauen in Selbstverantwortung der Mitarbeiter wagen!
- » Beobachtet den Markt und vor allem die Mitbewerber!
- » Agilität muss an der Spitze beginnen.
- » Just do it!
- » Schaut über den Tellerrand hinaus und lernt auch von branchenfremden Unternehmen!
- » Bereichsdenken und Bereichsverzielung komplett abschaffen.
- » Nicht reden – machen (und ein, zwei Blockierer austauschen)!
- » „Echte“ Personalentwicklung ist wichtig.
- » Empathie üben!
- » Jetzt beginnen!

Literaturtipps: Agilität schwarz auf weiß

Brian Robertson:

Holacracy:

Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt

Vahlen Verlag 2016 (Originaltitel: Holacracy. The new way to achieve success by distributing authority)

Das Buch des Holacracy-Erfinders Brian Robertson ist jetzt auch auf Deutsch erschienen. Er beschreibt anschaulich, was heute beim „business as usual“ schief läuft, und will mit seiner Holacracy-Methode die nötigen Mittel liefern, um eine Organisation zu erneuern und die Arbeit und die Art, wie sie erledigt wird, dramatisch zu verbessern. Ehrlich gesagt nur eine Buchempfehlung für alle Holacracy-Fans und solche, die es werden wollen.

Frederic Laloux':

Reinventing Organizations:

Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

Vahlen Verlag 2015 (Originaltitel: Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness)

Frederic Laloux' umfassendes Buch ist bereits zum Klassiker der Organisationsentwicklung im frühen 20. Jahrhundert avanciert. Das erste Kapitel des Buches gibt einen Überblick über die historische Entwicklung von Organisationsparadigmen, bevor im zweiten Kapitel Strukturen, die Praxis und die Kultur von Organisationen, die ein erfüllendes und selbstbestimmtes Handeln der Menschen ermöglichen, anhand von ausgewählten Beispielen vorgestellt werden. Im dritten Kapitel entwirft Frederic Laloux einen Leitfaden für den Weg hin zu einer ganzheitlich orientierten und sinnstiftenden Organisation.

Thorsten Petry (Hrsg.):

Digital Leadership.

Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy

Haufe Verlag 2016

Wie können Führungskräfte in der Digital Economy erfolgreich sein? Wie kann ein Kompetenzmodell für den digitalen Arbeitsplatz aussehen? Wie kann die Transformation eines klassischen Unternehmens zum „Enterprise 2.0“ verlaufen? Dieser umfangreiche Sammelband gibt Antworten auf über 400 Seiten.

Valentin Nowotny:

Agile Unternehmen – fokussiert, schnell, flexibel:

Nur was sich bewegt, kann sich verbessern

BusinessVillage Verlag 2017

Anschaulich und fundiert erklärt Valentin Nowotny die psychologischen Grundprinzipien agiler Methoden wie z. B. Scrum, Kanban oder Design Thinking. Nowotny beschreibt die agilen Werte, Prinzipien und Rituale, die passende Unternehmenskultur sowie mögliche Wege einer Transformation unterschiedlicher Bereiche. Reduziert auf die wesentlichen Denk- und Handlungsprinzipien agiler Systeme zeigt dieses Buch anschaulich, wie der Erfolg von zeitgemäßen, digital aufgestellten Unternehmen, z. B. Apple, Facebook, Google und Spotify, für Unternehmen jeder Größenordnung und Branche versteh- und nutzbar wird.

Stichprobenbeschreibung

Ihr Alter?



Abbildung 12

Ihr Geschlecht?



Abbildung 13

Ihre Position? (Bitte bei mehreren Positionen nur die höchste ankreuzen.)



Abbildung 14

Die Größe des Unternehmens, in dem Sie arbeiten?



Abbildung 15

Nicht immer läuft es in der Praxis ideal. Ob nun der Führungsstil nicht mehr der gegebenen Situation entspricht, Manager nicht den richtigen Draht zu ihren Mitarbeitern finden oder ob sich Aufgabenfelder erweitert haben: Die Akademie-Studien zeigen nicht nur Tatsachen und Trends auf, sondern auch, wo Handlungsbedarf besteht.

Führung im Umbruch

Eine Befragung von 466 Fach- und Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland (2016)

Die Hierarchie innerhalb einer Organisation bleibt wichtig, sie wird jedoch immer öfter durch informelle Netzwerke aufgeweicht. Das ist eines der Hauptergebnisse der Studie „Führung im Umbruch“. „Es ist überraschend, wie deutlich klassische Organisationsstrukturen und Hierarchien nach wie vor den deutschen Arbeitsalltag bestimmen“, kommentiert Dr. Ilga Vossen, Leiterin Inhouse Beratung und Training bei der Akademie für Führungskräfte, die Ergebnisse. „Die Unternehmen sind zwar in Ansätzen dabei, Führung zu demokratisieren, aber eine richtige Beteiligung der Mitarbeiter ist noch keine Selbstverständlichkeit.“

Internationale Arbeitswelten

Eine Befragung von 352 Fach- und Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland (2015)

Mehr als jeder dritte Teilnehmer der Studie zweifelt daran, dass sein Unternehmen für die Globalisierung gut aufgestellt ist, bzw. sieht deutliche Schwächen in dieser Hinsicht. Ein Problem, das jedes Unternehmen auch in diesem Zusammenhang im Hinterkopf behalten sollte, ist der Fachkräftemangel, von dem fast die Hälfte der Befragten (47,1 Prozent) sagt, dass ihr Unternehmen vermutlich in den nächsten fünf bis zehn Jahren von ihm betroffen sein wird. Bislang spielen ausländische Fachkräfte für die deutsche Wirtschaft noch eine untergeordnete Rolle: 38,9 Prozent der Teilnehmer der Akademie-Studie 2015 haben keinen einzigen Kollegen oder Mitarbeiter aus dem Ausland, 57,2 Prozent nur ein paar. Dennoch führt fast jede dritte Führungskraft bereits heute Mitarbeiter, mit denen sie nicht in ihrer eigenen Muttersprache kommuniziert.

Alle Studien kostenlos downloaden unter www.die-akademie.de/Studien oder per E-Mail anfordern: info@die-akademie.de.

Arbeitszeit ist Lebenszeit oder die Frage: Work und Life in Balance

Eine Befragung von 1.015 Fach- und Führungskräften der Wirtschaft (2014)

Kaum eine deutsche Fach- und Führungskraft kommt in einer durchschnittlichen Arbeitswoche ohne Überstunden aus. 39,3 Prozent der Studienteilnehmer 2014 arbeiten öfter als zwei Tage pro Woche länger als vertraglich vereinbart, 35,3 Prozent sogar täglich. Auch in der vermeintlichen Freizeit ist Mehrarbeit ein Thema: Fast 60 Prozent der Befragten arbeiten „gelegentlich“ nach Feierabend zuhause weiter, 53 Prozent gelegentlich am Wochenende. Bei mehr als einem Drittel der Teilnehmer (36 Prozent) nimmt der Arbeitgeber keine Erfassung von Überstunden vor – ein Ausgleich entfällt. Dabei hätten 78,8 Prozent Interesse daran, ihre Überstunden für eine längere berufliche Auszeit anzusparen. Mehr als die Hälfte der befragten Fach- und Führungskräfte kann sich nichtsdestotrotz vorstellen, auch nach Beginn ihres Ruhestandes noch einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen. Volle 17 Prozent planen sogar fest damit.

Auf dem Prüfstand: deutsche Fach- und Führungskräfte über Karriere, Zufriedenheit und Wünsche an den Arbeitsplatz

Eine Befragung von 407 Fach- und Führungskräften der Wirtschaft (2013)

Jede dritte Fach- und Führungskraft findet ihre berufliche Situation verbesserungswürdig, mehr als 15 Prozent bezeichnen sich sogar als „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“. Ein Jobwechsel innerhalb der nächsten zwei Jahre kommt für mehr als 75 Prozent der Teilnehmer grundsätzlich in Betracht. Die wichtigsten Argumente für eine neue Arbeitsstelle sind dabei ein höheres Gehalt sowie mehr Gestaltungsspielraum. 66,1 Prozent sagen von sich, Karriere machen zu wollen. Nahezu jeder Zweite ist dabei offen für alternative Karrierewege ohne Führungsverantwortung. Die Karrierechancen beim eigenen Arbeitgeber beurteilen die meisten dabei skeptisch: 51,2 Prozent meinen, die Chancen seien „eher schlecht“. Eine komplette berufliche Neuorientierung können sich fast 60 Prozent vorstellen.

Verantwortungsvoll führen. Von Vorbildern, Leitlinien und guten Taten

Eine Befragung von 443 Führungskräften (2012)

81,2 Prozent – ein hoher Prozentsatz der Teilnehmer gibt in der Akademie-Studie 2012 zu Protokoll, bei der Arbeit manchmal entgegen der eigenen Überzeugung zu handeln. Ein gutes Drittel sieht darüber hinaus auch das Verhalten der nächsthöheren Hierarchie-Ebene kritisch: 32,9 Prozent erklären, ihr eigener Vorgesetzter verhalte sich in ihren Augen ab und zu moralisch fragwürdig. Sechs Prozent beurteilen dessen Verhalten sogar als überwiegend problematisch. 94,8 Prozent der Befragten sagen von sich, im Berufsleben gerne Verantwortung zu tragen. Sogar noch mehr, 98,9 Prozent, sind der Ansicht, eine Führungskraft müsse ihren Mitarbeitern ein Vorbild sein. Über 70 Prozent glauben, diesen Anspruch selbst zu erfüllen. Im Hinblick auf ihre Kollegen sind 44 Prozent skeptischer: Ihrer Meinung nach nehmen sie selbst die ihnen übertragene Verantwortung ernster als andere Personen in vergleichbarer Position.

Kreativität und Führung. Wunsch, Wirklichkeit oder Widerspruch?

Eine Befragung von 604 Führungskräften (2010)

Deutsche Managerinnen und Manager zweifeln nicht an ihrer Kreativität: 81,1 Prozent antworteten in der Akademie-Studie 2010 auf die Frage „Sind Sie kreativ?“ klar und deutlich mit Ja. Zurückhaltender dagegen beurteilten die Teilnehmer der Studie die kreativen Fähigkeiten des eigenen Vorgesetzten – nur 60,7 Prozent würden diesen als kreativen Menschen bezeichnen. Fest steht, dass die Mehrheit der Befragten (86,5 Prozent) Kreativität bei der täglichen Arbeit für sehr wichtig hält. 65,9 Prozent sind davon überzeugt, dass man nur dann als Führungskraft Erfolg haben kann, wenn man auch kreativ ist. Die gute Nachricht: 63,4 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte glauben, Kreativität sei erlernbar.

Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager

Eine Befragung von 547 Führungskräften (2009)

Führung ist mehr als ein Beruf, Führung ist eine Berufung. Zumindest für die Hälfte (50,7 Prozent) von 547 befragten Führungskräften. Das ist das Ergebnis der Akademie-Studie 2009. Deutsche Chefs lieben ihren Job. 96 Prozent sagen: „Ja, meine Führungsrolle macht mir Spaß.“

Führung beim Wort nehmen. Wie kommunizieren deutsche Manager?

Eine Befragung von 405 Führungskräften (2008)

Deutsche Manager verstehen sich im Wortsinne gut mit ihren Chefs. 61,5 Prozent der 405 befragten Manager fühlen sich von ihren Vorgesetzten sehr gut oder gut informiert. Nur 7,7 Prozent sind unzufrieden und fühlen sich unzureichend informiert. Zu diesem Ergebnis kommt die Akademie-Studie 2008, die 405 deutsche Manager zu Wort kommen lässt. Wesentlich schlechter fällt das Urteil über die Stärken der Vorgesetzten im direkten Gespräch aus. Hier haben deutsche Chefs eindeutig Nachhol- und Lernbedarf.

Portfolio

Immer einen Schritt voraus zu sein und heute zu wissen, was Sie morgen brauchen, um sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln: Dafür setzen wir uns täglich ein. Denn unbedingte Aktualität und Praxisrelevanz gilt nicht nur für die Inhalte unseres Portfolios, sondern auch für dessen Weiterentwicklung.

Offenes Programm



Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft setzt auf aktives Lernen statt auf passives Konsumieren. In unseren offenen Lernangeboten bearbeiten wir Ihre individuellen Herausforderungen mit einem maßgeschneiderten Mix aus Inhalten und Methoden. Sie werden dabei unterstützt, im Hier und Jetzt sowie in der Zukunft persönlich und beruflich weiterzukommen.

Inhouse-Lösungen



Wir bringen Ihre Zielsetzung und unsere Expertise zusammen und entwickeln eine Lösung nach Maß: vom Kurzformat bis zum modularen Programm, vom individuellen Coaching bis zur Bereichsentwicklung, von einer Workshop-Moderation bis zum umfassenden Beratungsprojekt. Die Passung des Trainers/Beraters zum Auftrag und zu Ihrer Unternehmenskultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor.

Akademie International



Das Team der Akademie International führt Managementprogramme für ausländische Führungskräfte zum Thema „How to do business with Germany“ durch. Die Manager besuchen Seminare zu Management-, Führungs- und interkulturellen Kompetenzthemen und runden ihre Erfahrungen in der Praxis mit Firmenbesuchen ab.

Die Akademie

Wir bieten Ihnen maßgeschneiderte Weiterbildung



DAS SAGEN UNSERE EXPERTEN



« *Die Akademie möchte dazu beitragen, dass die Management- und Führungslandschaft in Deutschland ein Ort voller mutiger Menschen ist, die gut auf ihre neuen Funktionen vorbereitet sind.*

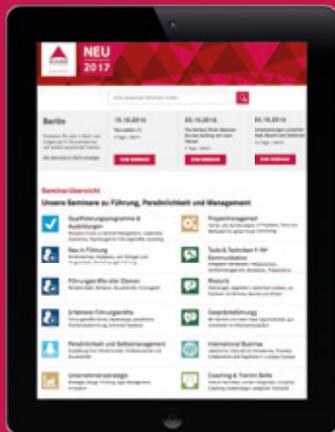
LUCIA SAUER AL-SUBAEY, GESCHÄFTSFÜHRERIN DER AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Akademie für Führungskräfte ist seit 60 Jahren ein Versprechen: zukunftsweisende Führungs- und Managementseminare, Beratung und Coaching auf erstklassigem Niveau. Dahinter stehen Menschen, die dieses Versprechen mit Leben füllen. Vom ersten Kontakt bis zur Durchführung unserer Seminare und Inhouse-Veranstaltungen – wir sind für Sie da!

Die Wirtschaft beschäftigt sich intensiv mit Industrie 4.0 und die Unternehmen müssen unter sehr wechselhaften Rahmenbedingungen agieren. Die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt bedeuten für das Management, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in ihren Kompetenzen so entwickelt werden müssen, dass sie die Aufgaben in ihrer ganzen Vielfalt souverän erledigen können.

Dieses dynamische Umfeld bringt neue Anforderungen an die Führungskräfte mit sich, sowohl an ihr Management-Know-how als auch an die Selbst- und Mitarbeiterführung. Für die Weiterbildung in aktuellem Fach- und Führungswissen sowie den Ausbau persönlicher Kompetenzen steht Ihnen das Seminarprogramm der Akademie für Führungskräfte zur Verfügung.

Es umfasst alle relevanten Themen auf dem Gebiet des Managements, der Führung sowie der Persönlichkeitsentwicklung. Aktualität der Themen sowie unbedingte Praxisrelevanz gelten nicht nur für die Seminarinhalte, sondern auch für deren Auswahl und Neuentwicklung. Und natürlich beraten wir Sie persönlich, welches Angebot Sie am besten weiterbringt.



www.die-akademie.de

Auf unserer Website finden Sie:

- Informationen zum Seminarangebot
- Führungswissen zum kostenlosen Download
- News und Lesegeschichten im Akademie-Journal
- bequeme Buchung oder Reservierung Ihres Wunschseminars

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Seepromenade 19
88662 Überlingen am Bodensee

Telefon +49 7551 9368-0
Telefax +49 7551 9368-100
E-Mail info@die-akademie.de
www.die-akademie.de

© August 2017
Gegründet 1956 in Bad Harzburg