

Lünendonk®-Sonderanalyse

Agile Transformation

Doing Agile versus Being Agile



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
SUMMARY	4
METHODIK	5
WARUM BRAUCHEN UNTERNEHMEN EIGENTLICH AGILITÄT UND WIE IST DIE AUSGANGSSITUATION?	6
KULTURWANDEL & AGILE TRANSFORMATION	8
BEREICHE, IN DENEN AGIL GEARBEITET WIRD	11
INTERDISZIPLINARITÄT, AGILE TEAMS & SKALIERUNG	13
HERAUSFORDERUNGEN BEI DER ETABLIERUNG VON AGILITÄT & AGILER TRANSFORMATION	16
FAZIT & AUSBLICK	18
LÜNENDONK IM GESPRÄCH MIT BRIDGINGIT	19
UNTERNEHMENSPROFILE	21



Vorwort



Mario Zillmann
Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

nachdem bereits seit vielen Jahren intensiv über Digitalisierung und Agilität gesprochen und diskutiert wurde, haben beide Themen im vergangenen Jahr 2019 und spätestens seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie eine gewisse Reife erfahren: Immer mehr Kunden möchten über digitale Kanäle angesprochen werden und in einer Kombination aus Online- und Offlinekanälen sich informieren, kaufen und begleitende Services nutzen. Gleichzeitig sehen sich auch immer mehr Unternehmen dazu gezwungen, von analogen auf digitale Kanäle umstellen, da physische Absatzkanäle unter anderem wegen Corona immer mehr wegbrechen. In der Folge werden Produkte und Dienstleistungen digitaler, also enthalten mehr Softwarekomponenten als bisher.

In der digitalen Plattformökonomie, in der wir uns aktuell befinden, kommt es vor allem auf Faktoren wie Geschwindigkeit, Agilität, Innovationsfähigkeit und User Experience an. Strategien müssen in einer sich immer mehr zur VUCA-Welt wandelnden und vernetzten Gesellschaft schneller umgesetzt werden, da sie tendenziell eine immer kürzere Gültigkeit haben. Der Druck für Unternehmen, nun ein Teil der digitalen Plattformökonomie zu sein, ist spätestens seit Corona präsent.

„Doing Agile versus Being Agile“ beschreibt dabei gut das Spannungsfeld, dem sich Unternehmen bei ihrem organisatorischen und kulturellen Anpassungs- und Veränderungsprozess zu stellen haben.

Diejenigen Unternehmen, die bereits agile Methoden anwenden, können zwar (digitale) Produkte unter Umständen schneller entwickeln und auf den Markt bringen. Aber immer noch zu häufig nutzen Unternehmen zwar agile Methoden wie Design Thinking, Scrum oder Methoden wie DevOps und Collaboration, bleiben jedoch organisatorisch und kulturell in ihren bisherigen Denkmustern verankert. Aber nur wer agile Methoden anwendet und gleichzeitig die Unternehmenskultur und das Mindset entsprechend verändert, wird das Rennen im digitalen Zeitalter gewinnen können.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie „Agile Transformation“ soll Ihnen einen aktuellen Überblick darüber geben, wo große mittelständische Unternehmen und Konzerne beim Thema Agilität stehen und welche Herausforderungen sie bei der agilen Transformation auf dem Weg von Doing Agile zu Being Agile zu bewältigen haben.

Die Studie ist in Zusammenarbeit mit der IT-Beratung bridgingIT entstanden und kostenfrei für alle Interessierten verfügbar. Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße



Mario Zillmann
Partner



Summary



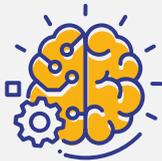
INVESTITIONEN IN FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG ZAHLT SICH AUS

Die Fähigkeiten der Führungskräfte, agile Methoden anzuwenden, sind in einem großen Teil der untersuchten Unternehmen vorhanden. In 32 Prozent der Unternehmen ist die Methodenkompetenz unter den Führungskräften weit verbreitet, in weiteren 57 Prozent immerhin teilweise.



DIGITALE TRANSFORMATION TREIBT AGILITÄT

Die Investitionen in die Methodenkompetenz sind vor allem durch die Digitalisierung und den Druck zur digitalen Transformation begründet. In 31 Prozent der Unternehmen treibt das Top-Management aktiv die agile Transformation voran. Allerdings gaben auch 25 Prozent der befragten Digital- und IT-Manager an, dass das Top-Management in ihren Unternehmen die agile Transformation nicht fördert.



AGILES MINDSET IST NOCH AUSBAUFÄHIG

Im Gegensatz zur weit verbreiteten agilen Methodenkompetenz (Doing Agile) zeigt die Studie deutliche Schwächen im agilen Mindset (Being Agile). In 32 Prozent der Unternehmen lebt das Top-Management selbst keine Agilität vor. Hier gibt es weiterhin die alte Diskrepanz zwischen „Erwartungen an andere“, Führung und „Selbstveränderung“.

Während noch vor Jahren im mittleren Management besonders große Angst vor Agilität und einem damit verbundenen Kontrollverlust herrschte, scheint sich das Bild mittlerweile gewandelt zu haben. Über 80 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass das mittlere Management in ihren Unternehmen (zumindest in Teilen) agile Arbeitsweisen vorlebt. Besonders stark ausgeprägt ist dieses agile Mindset in den befragten Banken und Versicherungen.



ZAHL DER AGILEN TEAMS NIMMT ZU, ABER PROBLEME BEI SKALIERUNG

Im Durchschnitt über alle befragten Unternehmen hinweg arbeitet im Jahr 2020 jedes zehnte Team (10,9 %) mit agilen Methoden. Dieser Anteil soll 2021 auf durchschnittlich 15 Prozent steigen. Infolge der steigenden Zahl an agilen Teams wachsen auch die Anforderungen, diesen Teams ein Gerüst zur Organisation und Steuerung zu geben. So planen die Unternehmen, künftig mehr Frameworks einzusetzen, um agile Teams, die an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, besser zu vernetzen.

Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass hinsichtlich dieser sogenannten Skalierungs-Frameworks noch eine hohe Orientierungslosigkeit herrscht und die meisten Unternehmen allein mit agilen Methoden wie Scrum und Kanban die organisatorischen Veränderungen für mehr Agilität schaffen wollen: Skalierungs-Frameworks wie Scrum@Scale, SAFe oder das Spotify Modell sind noch weitestgehend unbekannt und werden daher nur selten genutzt .

Methodik

Für diese Lünendonk®-Studie wurden 208 große mittelständische Unternehmen und Konzerne befragt. Die Datenerhebung erfolgte überwiegend telefonisch, aber auch via Onlineerhebung.

Diese Sonderanalyse ist ein Teil der jährlich erscheinenden Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“. Die befragten Unternehmen bilden einen breiten Branchenquerschnitt ab.

Die Schwerpunkte bilden der Industriesektor (inkl. Automobilbranche), Finanzdienstleister, Energieunternehmen, Handel und Logistik. Knapp die Hälfte (49 %) der befragten Unternehmen erwirtschaftete 2019 einen Umsatz von über 1 Milliarde Euro.

Die Interviewpartner sind mehrheitlich Digital- und IT-Manager. 64 Prozent der Teilnehmer haben die Funktion CIO, CTO und CDO.

SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

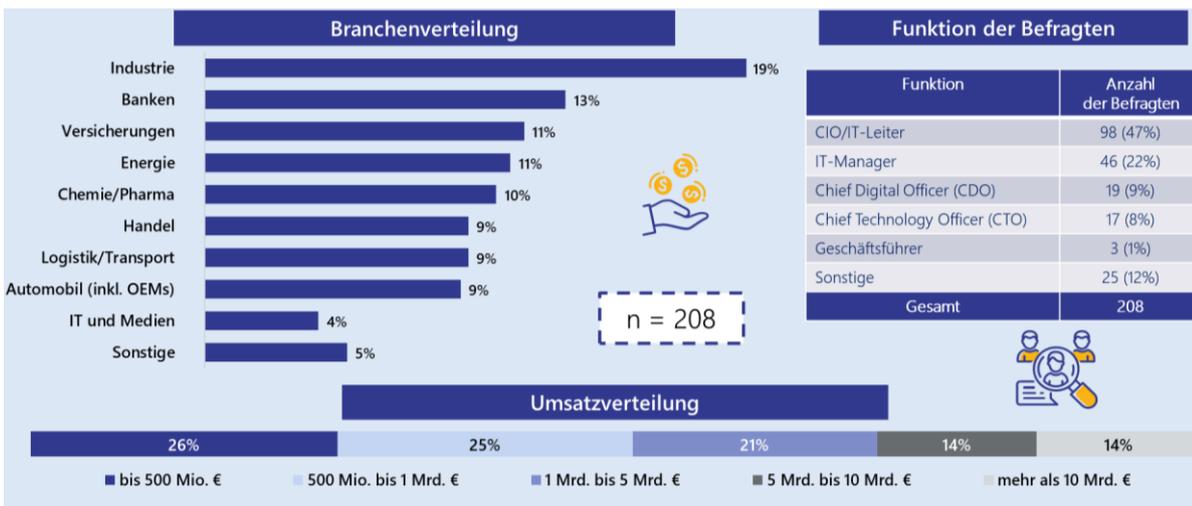


Abbildung 1: Wie hoch lag der Umsatz Ihres Unternehmens 2019? Welche Funktion haben Sie inne? In welcher Branche ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig? n = 208



Warum brauchen Unternehmen eigentlich Agilität und wie ist die Ausgangssituation?

Der Druck zu agilen Formen der Zusammenarbeit sowie zu einer innovationsfreundlicheren Unternehmenskultur ist seit Jahren hoch – die Covid-19-Krise und der damit verbundene Digitalisierungsdruck verstärken jedoch die Notwendigkeit, Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle zu digitalisieren. Auch das Thema digitaler und verteilter Arbeitsplatz hat spürbar an Bedeutung und Akzeptanz gewonnen und zu Veränderungen im Mindset vieler Mitarbeiter und Führungskräfte geführt.

Besonders erfolgreich bei ihrer digitalen Transformation waren in der Vergangenheit diejenigen Unternehmen, die sehr frühzeitig, konsequent und fokussiert in neue digitale Technologien und Organisations- und Kulturveränderungen investiert und erkannt haben, dass Software ein Wettbewerbsvorteil darstellt. Tatsächlich standen Themen wie User Experience, Digitalisierung der Kundenschnittstellen und Entwicklung und Einführung neuer Softwareprodukte in den letzten Jahren bei den Investitionsprioritäten vieler Unternehmen stets ganz oben.

Die gestiegene Bedeutung von Software und IT-Systemen für die Umsetzung von Strategien oder als Bestandteil von Produkten führte in der Vergangenheit dazu, dass IT-Projekte immer häufiger in den Fachbereichen geplant und damit die Zusammenarbeit zwischen der Fach- und IT-Seite intensiviert wurde. Dieser Druck hat sich spätestens durch Covid-19 und die rasant aufkommende Plattformökonomie beschleunigt.

Eine weitere Folge der Digitalisierung ist die enorm hohe Geschwindigkeit von Innovations- und Technologiezyklen, die für viele etablierte Unternehmen neu und organisatorisch schwer abzubilden ist, weshalb sich viele von ihnen mit einem notwendigen Kultur- und Mentalitätswandel schwertun. Seit einigen Jahren nimmt jedoch für Branchen wie Banken, Handel,

Medien/Verlage und Versicherungen der Druck durch disruptive Geschäftsmodelle und Innovationen vor allem aus der Tech-Branche weiter zu.

Tech-Konzerne wie die GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple), Start-ups und andere Newcomer mit digitalen Geschäftsmodellen (booking.com, Tesla, N26, Ping An) orientieren sich sehr stark am Kunden und richten ihre Geschäftsmodelle sehr konsequent auf die Anforderungen der digitalen Plattformökonomie aus. Sie investieren also massiv in neue Technologien und Innovationen und greifen mit konsequent kundenzentrischen Strategien etablierte Unternehmen und traditionelle (nicht-digitale) Geschäftsmodelle an.

Dazu nutzen sie vor allem:

- Hohe User Experience entlang der Customer Journey
- Data Insights durch kontinuierliches Sammeln und Auswerten von Daten sowie personalisierten Angeboten
- Kurze Entwicklungs- und Releasezyklen bei Softwareprodukten und Plattformen
- Hohe User-Zentrierung bei der Softwareentwicklung
- Innovations- und risikofreundliche Unternehmenskultur, die sich konsequent an dem User-Nutzen orientiert
- Konsequenter Einsatz agiler Arbeitsweisen und agiler Methoden sowie Aufbau- und Ablauforganisation, die agiles Arbeiten und Innovationen unterstützen

AGILITÄT IST EINE KERNANFORDERUNG

Neben der Adaption von neuen Technologien wie Cloud, IoT, Künstliche Intelligenz oder Robotics sowie der grundsätzlichen Bereitschaft, den Nutzen eines digitalen Produkts auf den User auszurichten (User Centricity), kommt der Aufbau- und Ablauforganisation, also den Voraussetzungen, um digitale Produkte in einem agilen Kontext zu entwickeln, eine hohe Relevanz zu.



RÜCKBLICK AUF LÜNENDONK®-STUDIE 2019

Laut der Lünendonk®-Studie 2019 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ ist der Anteil der agil umgesetzten Projekte im Jahr 2019 im Mittel aller befragten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne auf 38,2 Prozent gestiegen (2018: 29,6 %). Besonders häufig wurden 2019 agile Methoden für die Entwicklung neuer Software sowie bei der Modernisierung der IT-Altanwendungen verwendet. Hier ist einerseits Geschwindigkeit in der Umsetzung gefragt und andererseits eine hohe Produktqualität sowie User Experience.

Ebenso setzten 2019 knapp 40 Prozent der Unternehmen auf agile Methoden im Releasemanagement, was für einen hohen Digitalisierungsgrad in diesen Unternehmen spricht. Beispielsweise müssen in digitale Produkte wie Marketing-Plattformen, Apps oder E-Commerce-Portale regelmäßig neue Features eingespielt werden, unter anderem dann, wenn neue Drittanbieter auf digitale Plattformen integriert werden müssen oder sich die Anforderungen in Bezug auf Security, Customer Journey oder User Experience ändern. Dabei spielen neben agilen Methoden auch DevOps eine zentrale Rolle. Inwieweit die Unternehmen im Jahr 2020 Agilität bereits nutzen, zeigen die folgenden Kapitel dieser Studie.

MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN IST BEI DIGITALER TRANSFORMATION NOCH AM ANFANG

Die aktuelle Lünendonk®-Studie 2020 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“, deren Bestandteil diese Sonderanalyse zur agilen Transformation ist, zeigt, dass die Mehrheit der 208 befragten Digital- und IT-Verantwortlichen ihre Unternehmen noch nicht ausreichend darauf vorbereitet sehen, Digitalstrategien erfolgreich umzusetzen.

12 Prozent der Studienteilnehmer schätzen die Umsetzungscompetenz derzeit noch als zu gering ein. Jedoch hat sich in 45 Prozent der untersuchten Unternehmen die Fähigkeit, Digitalisierungsstrategien erfolgreich zu planen und umzusetzen, im Vergleich zu 2019 verbessert. Dort waren es mit 39 Prozent deutlich weniger Unternehmen, die ihre Umsetzungsfähigkeiten gegenüber 2018 verbessern konnten. Obwohl nicht konkret nach den Gründen für eine Verbesserung der Umsetzungscompetenz gefragt wurde, ist es naheliegend, dass der gestiegene Einsatz agiler Methoden sowie Erfolge in der Neuausrichtung der Unternehmenskultur und der gesamten Organisation neben anderen Faktoren wie IT-Modernisierung und Cloud-Transformation einen Teil dazu beigetragen haben.

MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN SIEHT SICH AKTUELL NOCH NICHT OPTIMAL AUFGESTELLT, UM DIGITALSTRATEGIEN ERFOLGREICH UMZUSETZEN

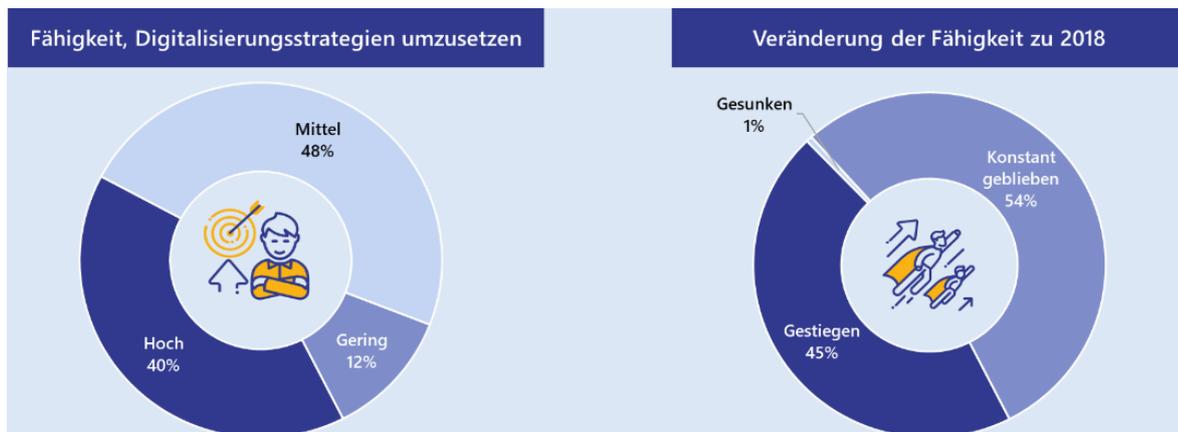


Abbildung 2: Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ganz allgemein ein, Digitalisierungsstrategien erfolgreich zu planen und umzusetzen? Einfachantworten; n = 181 Frage: Wie, glauben Sie, hat sich diese Fähigkeit im Vergleich zum letzten Jahr verändert? Einfachantworten; n = 180



Kulturwandel & agile Transformation

Dass die agile Transformation in einem großen Teil der befragten Unternehmen in vollem Gang ist, zeigen die Ergebnisse in Bezug auf den eingeschlagenen Führungs- und Kulturwandel.

Bereits im Jahr 2018 hat Lünendonk zusammen mit bridgingIT in der Studie [„Scalable Agility – Von der agilen zur digitalen Transformation“](#) nach den damaligen Voraussetzungen für agile Zusammenarbeitsmodelle gefragt.

Die aktuellen Ergebnisse verdeutlichen eindrucksvoll, dass in der Zwischenzeit viel in agile Arbeitsmethoden, Methodenkompetenz, Führungskräfteentwicklung, Technologie-Tools sowie Weiterbildung/Training investiert wurde, um Führungskräfte und Mitarbeiter für neue Formen der interdisziplinären und agilen Zusammenarbeit zu qualifizieren. Aber die Ergebnisse spiegeln auch wider, dass die agile Transformation in den meisten Unternehmen noch lange nicht abgeschlossen ist beziehungsweise teilweise noch überhaupt nicht begonnen hat. Als positiv ist in jedem Fall zu bewerten, dass in mindestens jedem

zweiten befragten Unternehmen Agilität zu einem Führungsinstrument geworden ist – zumindest in Bereichen, wo der Einsatz von Agilität auch sinnvoll ist.

INVESTITIONEN IN FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG ZAHLEN SICH AUS

Ein Drittel der befragten Digital- und IT-Manager (32 %) gab an, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen Projekte und die Produktentwicklung in einem digitalen Kontext und agilen Modus erfolgreich planen und umsetzen können – also eine hohe Methodenkompetenz aufbauen konnten. Laut 57 Prozent der Befragten ist die Methodenkompetenz für agiles Arbeiten immerhin teilweise unter den Führungskräften verbreitet.

Diese hohen Werte an Zustimmung zeigen, dass die agile Methodenkompetenz bei einem großen Teil der Führungskräfte deutlich gestiegen ist (Doing Agile). Allerdings muss gleichzeitig auch mit dem Mindset und den Steuerungsinstrumenten (Being Agile) nachgezogen werden, um den Kulturwandel nachhaltig zu vollziehen.

DIE MEISTEN UNTERNEHMEN HABEN IHRE AGILE TRANSFORMATION BEGONNEN – ABER AUCH NOCH VIELE ANPASSUNGS- UND VERÄNDERUNGSMABNAHMEN VOR SICH



Abbildung 3: Frage: Welchen der folgenden Aussagen in Bezug auf Führung und Kultur in Ihrem Unternehmen stimmen Sie zu? „ja“, „teilweise“, „nein“; Häufigkeitsverteilung; n = 194

Tatsächlich ist es für viele Führungskräfte oft einfacher, sich eine Methodenkompetenz (z. B. Design Thinking) anzueignen, als sich an neue Führungsstile (z. B. Ambidextrie) zu gewöhnen und beispielsweise den Mitarbeitern in bestimmten Situationen mehr Gestaltungsfreiräume, Selbstbestimmung und -organisation zu überlassen, während die eigene Entscheidungsbefugnis nachlässt.

TOP-MANAGEMENT MUSS SICH STÄRKER ENGAGIEREN

Der zunehmende Digitalisierungsdruck hat mittlerweile in den meisten Unternehmen „Top-Management-Attention“. Vor allem in Branchen, die sich stark von Disruption bedroht sehen – wie Finanzdienstleister, Handel oder Medien/Verlage – wurde spätestens seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie auch auf den Führungsetagen verstanden, dass digitale Geschäftsmodelle und digitale Kunden-Touchpoints die Zukunft sind und diese Themen in der Vergangenheit teilweise unterpriorisiert wurden. Aber auch in der Industrie, bei Energieversorgern oder im Bereich der Logistik steigt der Veränderungsdruck, da ohne digitale Technologien keine signifikanten Effizienz- und Kostenoptimierungen möglich sein werden.

Darüber hinaus müssen gerade Industrie- und Logistikunternehmen als Teil von digitalen Plattformökosystemen ihre eigenen Prozesse digitalisieren, automatisieren und ihre Geschäfts- und IT-Prozesse öffnen, um mit Partnern, Zulieferern und Kunden besser und schneller Daten austauschen zu können. Branchenübergreifend stellt gleichzeitig der Trend zur konsequenten Fokussierung auf Customer Centricity einen Push zur Entwicklung neuer Softwareprodukte dar. Die Fähigkeit, Innovationen und neue (digitale) Produkte in hoher Qualität (User Experience) und hoher Geschwindigkeit (agile Entwicklung, Low Coding, DevOps) zu entwickeln, hat in immer mehr Unternehmen strategische Relevanz.

TOP-MANAGEMENT FORDERT ZWAR AGILITÄT, ABER LEBT DIESE OFT NICHT VOR

31 Prozent der Befragten gaben demnach an, dass in ihren Unternehmen das Top-Management aktiv die

Umstellung auf agile Methoden vorantreibt und fördert. Weitere 44 Prozent sehen dies etwas eingeschränkter.

Auffällig an den Antworten ist, dass immer noch jeder vierte Studienteilnehmer feststellte, dass das Top-Management in seinem Unternehmen die agile Transformation nicht sonderlich fördert. Vor allem in den untersuchten Branchen Energieversorger, Industrie und Versicherungen ist dieser Anteil unter den befragten Digital- und IT-Managern überdurchschnittlich hoch, wogegen die Studienteilnehmer aus dem Banken- und Logistiksektor mit großer Mehrheit die Beobachtung teilten, dass das Top-Management die agile Transformation vorantreibt.

In 32 Prozent der befragten Unternehmen mussten die Studienteilnehmer feststellen, dass ihr Top-Management agile Vorgehensweisen nicht oder nur sehr rudimentär vorlebt. Interessant ist dabei die Schnittmenge zwischen jenen Top-Managern, die die Umstellung auf agile Methoden zwar vorantreiben, selbst aber keine Veränderungen an ihrem Führungsstil vornehmen (wollen). 22 Prozent der Studienteilnehmer berichteten jedoch davon, dass ihr Top-Management agile Vorgehensweisen auch vorlebt, während 41 Prozent dem immerhin eingeschränkt zustimmen. Bei diesen beiden Punkten wird die häufig diskutierte Diskrepanz zwischen „agil sein wollen“ und „agil sein“ besonders sichtbar.

MITTLERES MANAGEMENT STELLT SICH DAGEGEN UM

Während noch vor Jahren gerade im mittleren Management, also auf Ebene der Abteilungs- und Teamleiter, besonders große Angst vor Agilität und einem damit verbundenen Kontrollverlust herrschte, scheint sich das Bild mittlerweile gewandelt zu haben. Nur 16 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass das mittlere Management in ihren Unternehmen so gut wie nie agile Arbeitsweisen vorlebt. Ob dies damit zusammenhängt, dass in einigen Unternehmen Agilität keine strategische Relevanz hat und daher auch nicht gefördert wird oder die Führungskräfte sich grundsätzlich vor Agilität verschließen, bleibt hier zunächst unbeantwortet. Die Antworten der Studienteilnehmer deuten aber auch eine



hohe Ambivalenz im mittleren Management hinsichtlich der Agilität im mittleren Management: So ist der Anteil der Studienteilnehmer, die mit „teilweise“ geantwortet haben, mit 57 Prozent besonders hoch. Dies deutet darauf hin, dass es unter den Abteilungs- und Teamleitern häufig große Unterschiede hinsichtlich ihrer Motivation, sich agilen Methoden zu öffnen, gibt.

MOTIVATION ZUR VERÄNDERUNG UND FÖRDERUNG VON AGILITÄT FINDET SICH MEISTENS NOCH NICHT IN DEN INCENTIVIERUNGSSYSTEMEN WIEDER

Ein Indiz dafür ist der hohe Anteil an untersuchten Unternehmen (49 %), in denen die Incentivierungssysteme noch nicht auf agile Steuerungskennzahlen wie Objectives und Key Results umgestellt sind.

Jedes fünfte Unternehmen (19 %) hat seine Zielvereinbarungen dagegen bereits auf agile Steuerungskennzahlen umgestellt. Bei einem weiteren Drittel (32 %) ist dies immerhin teilweise der Fall.

Bei der Frage nach alternativen Steuerungskennzahlen für Führungskräfte und Mitarbeiter gibt es einige

Branchenunterschiede: So berichteten mehr als 60 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Bankenwesen, der Logistik und von Energieversorgern davon, dass alternative Incentivierungssysteme im Einsatz sind – größtenteils teilweise, also noch nicht unternehmensweit.

BANKEN: KORRELATION ZWISCHEN ALTERNATIVEN STEUERUNGSKENNZAHLEN UND TRANSFORMATION

Besonders häufig arbeiten Banken mit agilen Steuerungskennzahlen. 15 Prozent der befragten Banken arbeiten bereits unternehmensweit und 58 Prozent teilweise mit agilen Kennzahlen. Dieser hohe Anteil mag damit zusammenhängen, dass in fast allen der befragten Banken das Top-Management laut den Studienteilnehmern sehr stark die agile Transformation forciert.

Tatsächlich ist der Anteil der Befragten, die berichten, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen agile Vorgehensweisen vorleben, im Bankensektor deutlich höher als im Durchschnitt aller Branchen. Über 40 Prozent der befragten Digital- und IT-Manager gaben demnach an, dass das Top-Management sowie die mittlere Managementebene agile Vorgehensweisen vorleben.



Bereiche, in denen agil gearbeitet wird

In welchen Unternehmensbereichen wird bereits agil zusammengearbeitet? Das wollte Lünendonk von den befragten 208 Digital- und IT-Managern wissen.

Unter der Annahme, dass in der IT-Abteilung der Anteil agil durchgeführter Projekte (vor allem mit Scrum) traditionell hoch ist, war es eher interessant zu erfahren, in welchen Nicht-IT-Geschäftsbereichen bereits agil gearbeitet wird.

Im Unternehmensbereich „Logistik und Supply Chain“, also der Steuerung der Lieferketten, arbeiten mit 43 Prozent die meisten der befragten Unternehmen bereits mit agilen Methoden. Weitere 16 Prozent der Unternehmen planen darüber hinaus den Einsatz von Agilität in der Logistik und im Supply-Chain-Management. Erwartungsgemäß ist der Anteil der befragten Logistikunternehmen, die agile Methoden für Projekte im Bereich Logistik und Supply Chain nutzen, mit 59 Prozent überdurchschnittlich hoch.

AGILITÄT IM FINANZBEREICH

Etwas überraschend folgt an zweiter Stelle der Finanzbereich. Laut 37 Prozent der Studienteilnehmer, die aus

diesem Sektor kommen, arbeiten ihre Unternehmen agil. In den Branchen Banken und Energie sind es sogar über 45 Prozent der untersuchten Unternehmen. Obwohl der Finanzbereich auf den ersten Blick kein typischer Bereich für den Einsatz von agilen Methoden ist, finden in vielen Unternehmen eine ganze Reihe von Data-Analytics-Projekten statt, bei denen grundsätzlich auf neue Technologien und Verfahren aufgebaut wird. Dabei geht es beispielsweise um die Entwicklung neuer Reporting-Tools, BI-as-a-Service-Konzepte, die Einführung von Künstlicher Intelligenz und Softwarerobotern sowie um neue Organisationsstrukturen für datengetriebene Entscheidungsprozesse.

In der Produktion werden ebenfalls häufig Projekte mithilfe von agilen Methoden geplant und umgesetzt (35 %). 42 Prozent der Industrieunternehmen und 38 Prozent der Automotive-Unternehmen arbeiten in der Produktion bereits agil. Allerdings gab auf der anderen Seite fast jeder zweite Studienteilnehmer aus der Industrie an, bei Projekten im Produktionsumfeld bisher nicht agil zu arbeiten.

BEREICHE, IN DENEN AGIL GEARBEITET WIRD

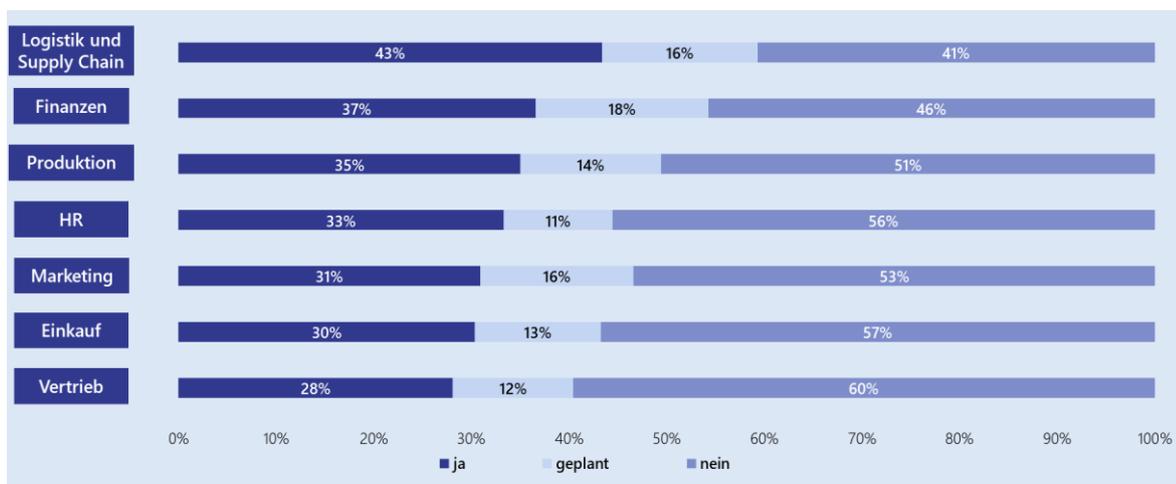


Abbildung 4: Frage: Welche Bereiche in Ihrem Unternehmen, außer der IT, haben bereits Erfahrungen mit agilem Arbeiten? Mehrfachnennungen; Häufigkeitsverteilung; n = 175



Ebenfalls häufig finden sich im HR-Bereich Projekte, die agil durchgeführt werden. Während im arithmetischen Mittel über alle untersuchten Branchen hinweg 31 Prozent der Unternehmen agile HR-Projekte umsetzen, liegt dieser Anteil bei den befragten Banken sogar bei 54 Prozent, bei Energieversorgern bei 42 Prozent und bei Versicherungen immerhin noch bei 38 Prozent.

GROBE UNTERSCHIEDE IM MARKETING UND VERTRIEB

Im Vergleich der Unternehmensbereiche liegen die Bereiche Marketing und Vertrieb auf den hinteren Plätzen, was den Einsatz agiler Methoden betrifft. So gaben über alle Unternehmen hinweg nur 28 Prozent der Befragten an, dass in den Vertriebsabteilungen agile Projekte durchgeführt werden, während im Marketing immerhin 31 Prozent der Unternehmen agil arbeiten.

Im Branchenvergleich relativiert sich dieser geringe Anteil jedoch: So arbeiten 58 Prozent der Banken, 48 Prozent der Versicherer und 47 Prozent der Handelsunternehmen im Marketing agil. Da diese Branchen unter besonders großem Druck stehen, ihre Kundenschnittstellen zu digitalisieren, integrierte analoge und digitale Customer Journeys zu entwickeln sowie Kunden über digitale Kanäle anzusprechen, ist der hohe Anteil an agil durchgeführten Projekten auch nachvollziehbar. Dagegen ist der Anteil agiler Marketingprojekte in der

Industrie (21 %) und bei Energieversorgern (25 %) deutlich niedriger.

Der Trend zum E-Commerce und zu digitalen Sales-Touchpoints im Vertrieb in einigen Branchen spiegelt sich auch in einem hohen Anteil agiler Vertriebsprojekte wider. Von den untersuchten Banken arbeiten 42 Prozent im Vertrieb agil, während sogar 52 Prozent der Versicherer agile Methoden bei Projekten zur Optimierung und Neugestaltung der Vertriebsprozesse nutzen. Der höchste Anteil findet sich jedoch bei den befragten Energieversorgern. Hier sind es 65 Prozent der Unternehmen, die im Vertrieb agil arbeiten.

AGILITÄT IST IN DEN FACHBEREICHEN ANGEKOMMEN

Die Ergebnisse zur Nutzung von Agilität verdeutlichen einmal mehr, dass agile Methoden nicht mehr nur in der IT (z.B. Softwareentwicklung) angewendet, sondern zunehmend von den Fachbereichen adaptiert werden. Der Umstand, dass Unternehmensstrategien immer stärker technologiebasiert und Produkte softwarebasiert sind, unterstützt diesen Prozess. Darüber hinaus erkennen immer mehr Unternehmen die Vorteile, die ihnen agile Arbeitsweisen bieten – sei es die bessere teamübergreifende Abstimmung, eine höhere Kundenzentrierung, mehr Innovationsfokus oder schnelles Time-to-Market.



Interdisziplinarität, agile Teams & Skalierung

Während das vorangegangene Kapitel zunächst Aufschluss darüber gegeben hat, in welchen Unternehmensbereichen überhaupt agil (zusammen)gearbeitet wird, hat Lünendonk zusätzlich analysiert, wie viele Teams in den untersuchten Unternehmen mit agilen Methoden eigentlich arbeiten und wie sich der Wert entwickeln wird.

Grundsätzlich deuten die Ergebnisse auf eine gewisse Stagnation bei der Einführung von Agilität hin. So zeigen die Planungen, dass im Jahr 2021 nicht deutlich mehr Teams in einem agilen Modus arbeiten werden als aktuell (2020).

Die Gründe für den langsameren Anstieg sind vielschichtig:

- Die Erhebung erfolgte während der Covid-19-Krise und damit in einer Zeit unsicherer Budgetentwicklungen und teilweise geringerer Investitionen. Viele Unternehmen fahren stärker auf Sicht und können die Zahl künftiger Projekte schwer abschätzen.
- Viele Organisationen stoßen an ihre Grenzen, was Agilität betrifft. So werden die Anforderungen an die

Aufbau- und Ablauforganisation mit steigender Zahl agiler Teams höher. Wenn die organisatorischen Strukturen nicht nachgezogen werden, ist die Steuerung agiler Teams sehr schwer.

- In den letzten Jahren sind in vielen Unternehmen erste agile Teams als „Leuchtturm“ entstanden. In einigen Unternehmen skalieren diese Leuchttürme nicht weiter – sei es aufgrund organisatorischer Hürden oder weil sich Führungskräfte gegen Agilität stellen.

In der einen Hälfte der untersuchten Unternehmen (55 %) arbeiten bis zu zehn Teams in einem agilen Modus, also beispielsweise unter Einsatz von Methoden wie Design Thinking, Kanban oder Scrum, während ein ebenfalls großer Teil der Unternehmen (in der Regel große Konzerne) deutlich mehr Teams agil zusammenarbeiten lässt. Im kommenden Jahr 2021 wollen die meisten Unternehmen die Zahl ihrer agilen Teams erhöhen. So soll der Anteil der Unternehmen, die mehr als 20 agile Teams haben, von 25 Prozent auf 33 Prozent steigen.

VIELE UNTERNEHMEN HABEN BEREITS AGILE TEAMS AUFGEBAUT

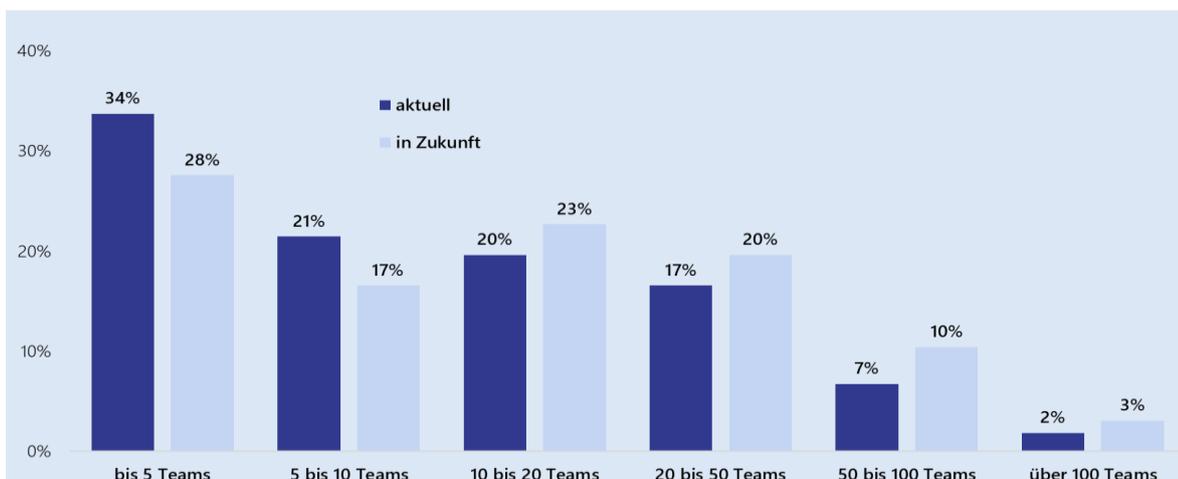


Abbildung 5: Frage: Was schätzen Sie, wie viele Teams in Ihrem Unternehmen überwiegend mit agilen Methoden arbeiten? Aktuell, Plan 2021; Häufigkeitsverteilung; n = 163



Im Durchschnitt über alle Unternehmen hinweg haben 24 Teams 2020 in einem agil Modus gearbeitet, wobei 2021 bereits durchschnittlich 34 Teams mithilfe agiler Methoden arbeiten sollen. Das bedeutet einen Anstieg von durchschnittlich 42 Prozent.

AGILE TEAMS WERDEN SCHRITTWEISE SKALIERT

Mit der Anzahl agil zusammenarbeitenden Teams müsste auch der Anteil der Teams zunehmen, die mit Hilfe skalierter Agile Frameworks zusammenarbeiten, um die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den einzelnen agil arbeitenden Teams zu verbessern.

Dabei geht es im Wesentlichen um die Etablierung von Organisationsmodellen, die den agilen Teams ein Rahmenwerk bieten, um Ziele wie kürzere Time-to-Market Zyklen, eine höhere Produktqualität oder mehr Transparenz zu erreichen. Um agile Teams besser und effizienter zu koordinieren und auf einen Gesamterfolg auszurichten, setzen immer mehr Unternehmen auf die Skalierung von agilen Vorgehensmodellen. Dabei geht es vor allem um eine Verbesserung der Kommunikation und Abstimmung zwischen verschiedenen agilen Teams sowie die Etablierung von Standards, beispielsweise in Form agiler Werkzeuge wie Daily Scrum Meetings,

Innovation-Hours oder Retrospektiven. Gerade wenn mehrere Teams an einem Gesamtprojekt (z. B. digitale B2B-Plattform, S/4HANA-Einführung) arbeiten und ein gemeinsames Ziel verfolgen, helfen Skalierungs-Frameworks wie SAFe oder Scrum@Scale dabei, die Teams zu organisieren.

Welches Framework zur Skalierung im Konkreten genutzt wird, hängt mit der Größe der Projekte, des Unternehmens, der Zahl der agilen Teams sowie mit der jeweiligen Unternehmensorganisation zusammen. Dabei können Unternehmen auf verschiedene Skalierungs-Frameworks zurückgreifen. Diese Frameworks sind in der Regel auf Basis von Scrum oder weiteren agilen Methoden entwickelt worden.

VOM ERSTEN PILOTEN BIS ZUR FORTGESCHRITTENEN SKALIERUNG

Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen, dass die befragten Unternehmen künftig ihre agilen Teams zwar stärker mithilfe von Skalierungs-Frameworks verzahnen wollen. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass noch ein großer Aufklärungsbedarf darüber besteht, was Skalierungs-Frameworks überhaupt sind und wie sie sich von agilen Methoden wie Scrum und Kanban abgrenzen.

UNTERNEHMEN WOLLEN IHRE AGILEN TEAMS STÄRKER SKALIEREN

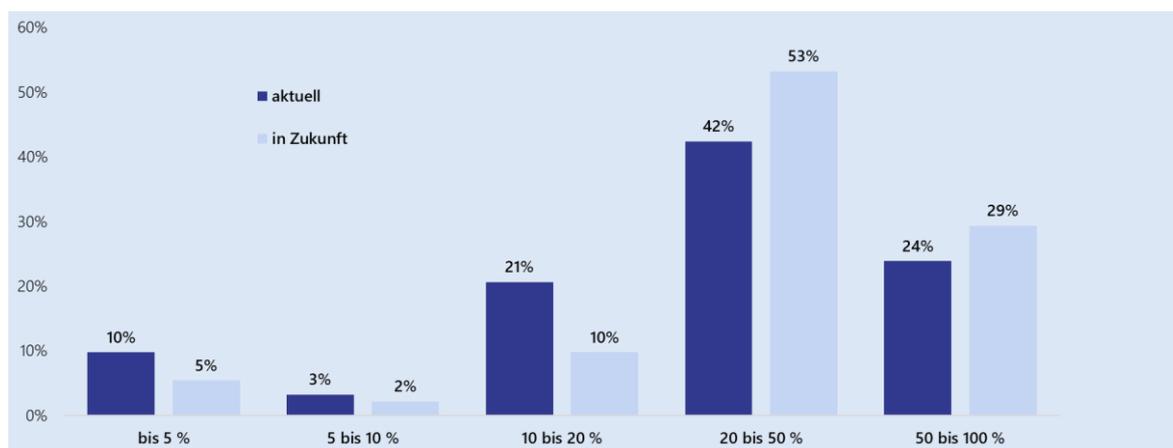


Abbildung 6: Frage: Wie viel Prozent von diesen Teams arbeiten nach skaliert agilen Vorgehensmodellen (z. B. SAFe, Scrum@Scale, Spotify Methoden, eigene Methoden etc.) zusammen (an einem Gesamtprodukt)? Aktuell, Plan 2021; Häufigkeitsverteilung; n = 92

Im Durchschnitt arbeiten rund 41 Prozent der agilen Teams laut den Antworten der Studienteilnehmer in skaliert agilen Organisationsmodellen. Dieser Anteil soll im Jahr 2021 auf 49 Prozent ansteigen.

Aktuell arbeiten bereits in 42 Prozent der befragten Unternehmen 20 bis 50 Prozent der agilen Teams innerhalb von Skalierungs-Frameworks. 2021 wollen sogar 53 Prozent der Unternehmen so viele Teams skaliert zusammenarbeiten lassen. Auch der Anteil der Unternehmen, die mehr als 50 Teams durch Skalierung vernetzen, soll von 24 Prozent (2020) auf 29 Prozent (2021) steigen.

GENUTZTE SKALIERUNGS-FRAMEWORKS

Die untersuchten Unternehmen scheinen bei ihrer agilen Transformation aber noch einige Herausforderungen vor sich zu haben.

Deutlich wird an den Antworten der Studienteilnehmer – etwas überraschend – dass die gängigen Skalierungs-Frameworks wie Scrum@Scale, SAFe oder das Spotify Modell aber noch weitestgehend unbekannt sind und daher nur selten genutzt werden: Nur 17 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass Scrum@Scale zur Umsetzung agiler Vorhaben genutzt wird. Die ebenfalls

bekanntesten Frameworks SAFe und Spotify Modell kommen nur in jeweils 10 Prozent der Unternehmen zur Anwendung.

Tatsächlich koordinieren 74 Prozent der Studienteilnehmer laut ihren Angaben mithilfe der agilen Methode Scrum mehrere agile Teams. 64 Prozent nutzen darüber hinaus die Kanban-Methode. Allerdings sind Scrum und Kanban agile Methoden zur Umsetzung agiler Projekte und keine Frameworks zur Organisation und Steuerung von agilen Projekten. Je mehr agile Teams an einem Gesamtvorhaben arbeiten, desto weniger eignen sich die agilen Methoden als Organisations-Framework zur Koordination und Vernetzung mehrerer agiler Teams. Solche Frameworks sind Scrum@Scale, Spotify Modell, SAFe und LeSS.

Die Antworten der Studienteilnehmer stützen die Vermutung, dass viele Unternehmen zwar ihre agile Transformation vorantreiben und mehr agile Teams aufbauen wollen, aber häufig nicht über die entsprechenden Frameworks für eine agile Aufbau- und Ablauforganisation verfügen und zudem solche Frameworks nicht wirklich verstehen. Dieses Spannungsfeld zeigt wiederum die Diskrepanz zwischen Doing Agile und Being Agile.

VIELEN STUDIENTEILNEHMERN SIND SKALIERUNGS-FRAMEWORKS NICHT BEKANNT

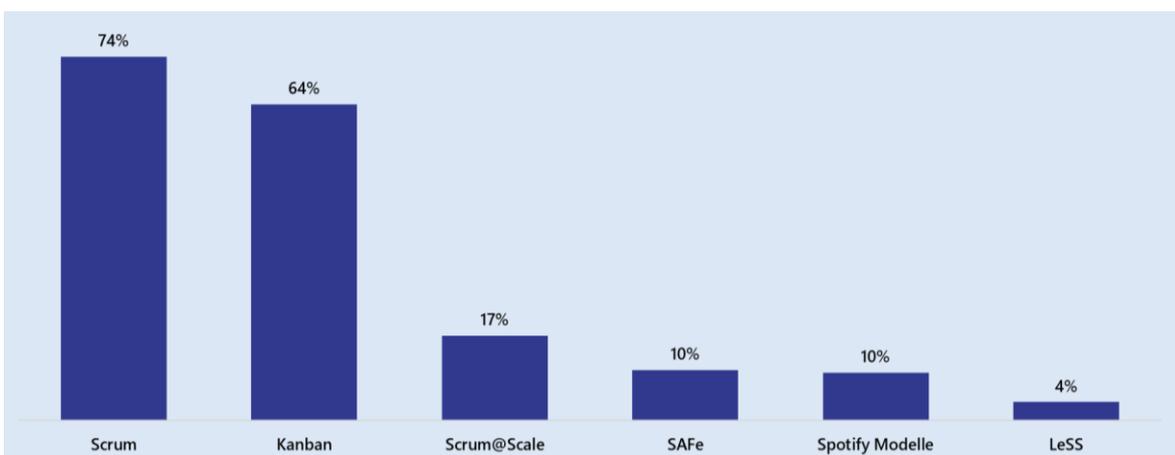


Abbildung 7: Frage: Welche Frameworks zur Umsetzung agiler Vorhaben werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt bzw. befinden sich in Planung? Mehrfachnennungen; absolute Zahlen; n = 195



Herausforderungen bei der Etablierung von Agilität & agiler Transformation

Das im vorherigen Kapitel beschriebene Spannungsfeld zwischen dem Anspruch, die Zusammenarbeit zwischen mehreren agilen Teams durch Frameworks für agiles Arbeiten zu verbessern, und dem tatsächlichen Einsatz solcher Frameworks drückt sich bei der Abschlussfrage nach den größten Herausforderungen zur Etablierung von Agilität aus.

Aus Sicht der Mehrheit der Studienteilnehmer sind es vor allem notwendige Veränderungen im Mindset und in der Organisation, welche die größten Herausforderungen darstellen.

Der Wandel der Unternehmenskultur ist laut 35 Prozent der Studienteilnehmer eine sehr starke Herausforderung und in weiteren 21 Prozent der Unternehmen eine eher starke Herausforderung. Hierbei geht es unter anderem um Veränderungen am eigenen Mindset, um sich als Führungskraft und Mitarbeiter an Agilität und neue Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit anzupassen. In diesem Zusammenhang kommt es vor allem für die Managementebene auf Ambidextrie an – also die Fähigkeit, sich sowohl in agilen als auch in hierarchischen Strukturen gleichzeitig zurechtzufinden.

SKALIERUNGS-FRAMEWORKS DRINGEND BENÖTIGT

Der Umbau der Aufbauorganisation ist sogar die am häufigsten genannte Herausforderung. 27 Prozent der Studienteilnehmer bewerten diesen Aspekt als sehr starke Herausforderung und weitere 34 Prozent noch als eher starke Herausforderung. Ein weiteres Problem bei (steigender) Agilität stellt für mehr als die Hälfte der Befragten in ihren Unternehmen die einheitliche Priorisierung mit Produktbezug dar.

Die häufige Nennung dieser beiden Aspekte – Umbau der Aufbauorganisation und einheitliche Priorisierung

mit Produktbezug – bestätigt, dass Rahmenwerke, mit denen sich mehrere agile Teams aufbauen und skalieren lassen, notwendig sind.

AGILE STEUERUNGSMETRIKEN

Weitere große Problemfelder bei der agilen Transformation finden sich im Bereich der Budgetsteuerung und des Risikomanagements.

Während bei Themen, bei denen der Scope bereits feststeht, in der Regel die klassische Wasserfallmethode zum Einsatz kommt, werden für ergebnisoffene Vorhaben im Bereich der (digitalen) Produktentwicklung und des Innovationsmanagements zunehmend agile Modelle genutzt. Für das Projektcontrolling stellt Agilität einen fundamentalen Wandel dar: Während in klassischen Projekten der Scope definiert ist, sind die Dimensionen Kosten und Zeit variable Elemente. Bei agilen Projekten sind dagegen Kosten und Zeit als feste Parameter gesetzt. Der variable Parameter ist der Scope, der sich in iterativen Schleifen immer wieder verändern kann.

Vor allem bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und digitaler Produkte sowie bei Themen rund um die Verbesserung der User Experience werden daher zunehmend agile Methoden genutzt, um kundenzentrierter am Markt zu agieren. Dazu sind allerdings alternative Steuerungskennzahlen in der Budgetierung und im Controlling von agilen Projekten erforderlich und genau diese Etablierung neuer Steuerungsgrößen ist für 21 Prozent der Unternehmen eine sehr große und für 31 Prozent eine eher große Herausforderung.

Für einen Großteil der befragten Unternehmen ist es darüber hinaus eine große Herausforderung, herauszufinden, für welche Vorhaben sich Agilität überhaupt eignet.



Während 17 Prozent der Studienteilnehmer es als sehr starke Herausforderung einschätzen, diejenigen Bereiche überhaupt zu identifizieren, in denen Agilität sinnvoll ist, nehmen weitere 37 Prozent der Befragten diese Herausforderung noch als eher stark wahr. Hierbei wird klar ersichtlich, dass das Verständnis von Agilität noch nicht überall ausgebreitet ist und viele Unternehmen einen großen Orientierungsbedarf haben.

TECHNOLOGIEN SIND HÄUFIG NICHT (MEHR) EIN PROBLEM

Neben den aufgeführten kulturellen, taktischen und organisatorischen Herausforderungen scheinen zumindest die technologischen Voraussetzungen für die agile Transformation in den meisten der untersuchten Unternehmen gegeben zu sein. Demnach ist der Aufbau von Kommunikationstools zur Zusammenarbeit der agilen Teams in den meisten Unternehmen keine oder nur eine geringe Herausforderung. Einen Schub haben Collaboration-Tools wie Microsoft Teams, Zoom oder

Google Meet und der digitale Arbeitsplatz sowie verteiltes Arbeiten seit dem Ausbruch der Covid-19-Krise erhalten – und das hat auch der agilen Transformation einen kräftigen Anstoß gegeben.

Ebenfalls nur wenige Sorgen bereitet den Studienteilnehmern zufolge der Aufbau von automatisierten Prozessen zur Entwicklung von Softwareprodukten. Nur jeder zehnte Befragte sieht hierin einen sehr großen Behinderungsfaktor und weitere 27 Prozent eine eher starke Herausforderung. Tatsächlich nutzen immer mehr Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen Produkten die Public-Cloud-Plattformen der Hyperscaler (Amazon Web Services, Google Cloud, Microsoft Azure), die eine ganze Reihe an Entwickler-Tools bereitstellen.

Allerdings sind die Tools auch kein Garant für eine agile Transformation, denn für die braucht es einen Wandel im Mindset aller Mitarbeiter und Führungskräfte: Von Doing Agile zu Being Agile.

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER ETABLIERUNG VON AGILITÄT

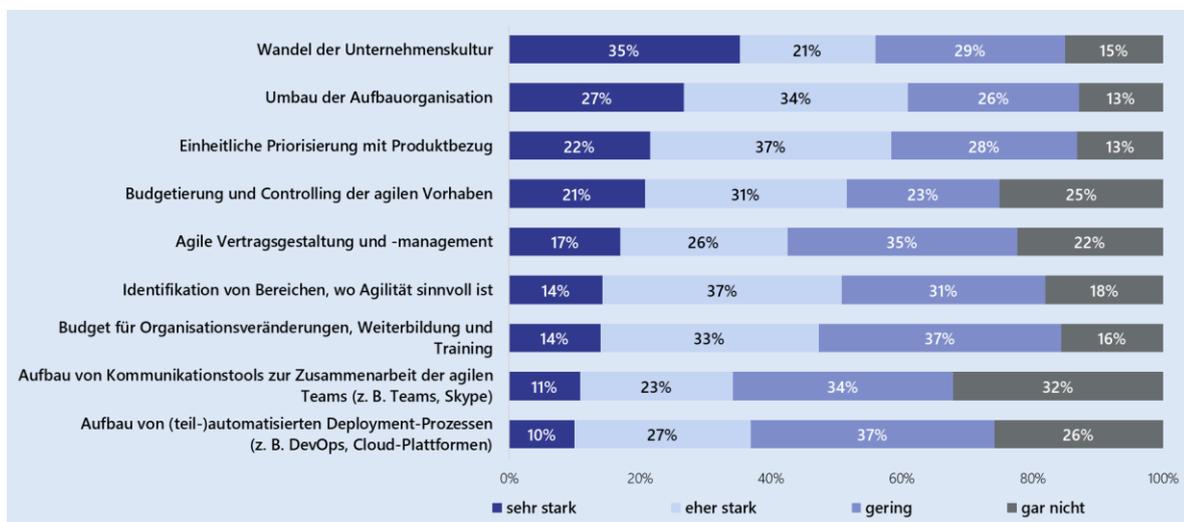


Abbildung 8: Frage: Was sind die größten Herausforderungen in Ihrem Unternehmen bei der Etablierung von Agilität? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; Häufigkeitsverteilung; n = 186



Fazit & Ausblick

Die vorliegende Lünendonk®-Studie zum Stand von Agilität in 208 großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen im deutschsprachigen Raum zeigt, dass Agilität stark an Bedeutung gewonnen hat. Bereits in den vergangenen Jahren haben Unternehmen – allerdings vor allem große Konzerne – damit begonnen, agile Teams aufzusetzen, um Digitalisierungsstrategien in einem agilen Modus umzusetzen. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass Agilität nun auch im Mittelstand angekommen ist und einen wichtigen Ansatz darstellt, um die digitale Transformation umzusetzen.

Der Druck, häufiger agil zu arbeiten, kommt vor allem aus dem Business sowie aus der Notwendigkeit, kundenzentrierter zu arbeiten. Der hohen Geschwindigkeit von Innovations- und Technologiezyklen sowie den Anforderungen und Herausforderungen der digitalen Plattformökonomie lässt sich mit traditionellen hierarchischen Strukturen und Wasserfallprojekten nicht mehr begegnen. Disruption geschieht oft sehr schnell, unerwartet und plötzlich, was dazu führt, dass Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle immer häufiger angepasst werden müssen.

Unternehmen müssen folglich schneller werden in ihrem Innovationsmanagement und der Produktentwicklung, aber auch in ihrer Fähigkeit, Strategien schneller zu entwickeln und umzusetzen. Für den dafür notwendigen Wandel braucht man allerdings nicht nur Methodenkompetenz, sondern es bedarf einer agileren Unternehmenskultur und organisatorischer Voraussetzungen, die Risikobereitschaft erlauben und Fehler nicht bestrafen. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Unternehmen, die glauben, nur die Anwendung von agilen Methoden wie Design Thinking oder Scrum reiche aus, um Wettbewerbsvorteile in der digitalen Welt aufzubauen, falsch lagen. Der Wandel muss ganzheitlich geschehen, und zwar hinsichtlich agiler Methoden, eines agilen Mindsets sowie durch organisatorische Voraussetzungen, um agile Teams auf dem Weg zum Gesamtziel zu steuern.

Die Studienergebnisse zeigen, dass einige Unternehmen bereits sehr weit in ihrer agilen Transformation sind und sich Investitionen in die Führungskräfteentwicklung und Einführung von agilen Methoden gelohnt haben. Aber es gibt auch diejenigen Unternehmen, in denen dies noch nicht der Fall ist. Beispielsweise gaben 32 Prozent der Studienteilnehmer an, dass das Top-Management in ihren Unternehmen agile Arbeitsweisen gar nicht vorlebt. Dagegen scheint es einen deutlichen Kulturwandel im mittleren Management gegeben zu haben: Laut über 80 Prozent der Studienteilnehmer lebt das mittlere Management zumindest teilweise, agile Arbeitsweisen vor. Diese Entwicklung ist vor dem Hintergrund, dass in der Vergangenheit die mittleren Führungsebenen besonders große Angst vor Agilität und dem damit verbundenen Kontrollverlust gezeigt hatten, eine deutliche Verbesserung.

Problematisch ist laut der Studie jedoch, dass in 49 Prozent der befragten Unternehmen bisher noch keine neuen Incentivierungssysteme eingeführt worden sind, um agile Projekte zu steuern und die Leistung von Führungskräften und Mitarbeitern mit alternativen Kennzahlen zu messen. So macht es durchaus einen Unterschied, ob eine Führungskraft mit einem aktuell noch erfolgreichen, aber nicht mehr zukunftsfähigen Geschäftsmodell gute Kennzahlen erzielt und andere Manager als Product Owner neue Produkte entwickeln, die sich am Markt zwar noch nicht als erfolgreich erwiesen haben, aber dennoch wichtige Meilensteine für eine digitale Transformation darstellen.

Alternative Kennzahlen wie Steuerung nach Objectives und Key Results sowie mehr qualitative Ziele sind dabei ein wichtiges Instrument des Top-Managements, um die Mitarbeiter für Veränderungen im Mindset zu motivieren. Besonders an dieser Stelle muss zukünftig mehr passieren, um die agile Transformation auch konsequent voranzutreiben.



LÜNENDONK IM GESPRÄCH MIT BRIDGINGIT

Menschen möchten sich in agilen Organisationen weiterentwickeln



Tobias Freitag
Competence Lead
Agile Transformation
bridgingIT

LÜNENDONK: Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Studienteilnehmer den Führungskräften in ihren Unternehmen hinsichtlich der Anwendung agiler Methoden gute Noten geben. Vor einigen Jahren sah das noch anders aus. Was hat sich in der Zwischenzeit getan?

TOBIAS FREITAG: Das Ergebnis freut mich zwar sehr, aber es ist für mich keine Überraschung, denn in den letzten Jahren haben viele Unternehmen umfangreich in ihre agile Transformation investiert. Dabei stand vor allem die Entwicklung der Führungskräfte im Fokus. Der Anspruch an das Management in der „agilen Welt“ besteht mehr darin, Leitplanken zu definieren und gemeinsam mit den Teams die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu schaffen. Statt Top-down gewinnt die Bottom-up Führungsphilosophie an Bedeutung. Diese agile Leadership-Komponente und das Mindset dahinter ist ein wesentlicher Baustein für die Transformation.

Dennoch gibt es natürlich auch weiterhin Handlungsbedarf. Die Tiefe des Themas ist aus meiner Sicht gerade im Top Management noch nicht in Gänze angekommen. Hier wird Agilität gefördert, aber kaum gelebt.

LÜNENDONK: Gerade die mittlere Führungsebene kommt hinsichtlich der Anwendung von Agilität als Vorbildfunktion in der Studie besser weg als noch in einer Vergleichsstudie aus dem Jahr 2018. Damals war noch eine große Angst vor Agilität und Ambidextrie zu spüren. Wie nehmen Sie die Veränderungen im Management in den letzten zwei Jahren wahr?

TOBIAS FREITAG: Vor zwei Jahren wurde das mittlere Management oft als „Bremser“ oder Verweigerer von Agilität eingestuft. Heute nehme ich diese Ebene eher als Treiber der Transformation wahr, die ihre Arbeitsweisen an vielen Stellen komplett geändert haben. Das liegt vor allem am Umbau der Organisationen und dem Aufbrechen der Silos. Ich erlebe heute mehr Führungskräfte mit einer Ende-zu-Ende-Verantwortung als noch vor zwei Jahren. Wenn man heute Führungskräfte nach ihrem Wertbeitrag in der Gesamtorganisation fragt, bekommt man viel klarere Antworten als es damals der Fall war. Das liegt aber häufig an ganzheitlichen Produktverantwortungen, die auch direkt in einer Unternehmensstrategie zu finden sind. Sicherlich befinden wir uns hier noch mitten in der Transformation und stecken noch in den Anfängen. Dennoch lassen sich diese Muster bereits heute sehr gut erkennen.

LÜNENDONK: BridgingIT ist als Partner an vielen agilen Transformationen beteiligt. Erleben Sie die Ergebnisse der Studie auch in der Praxis und was hat sich seit der ersten Studie getan?

TOBIAS FREITAG: Seit der ersten Studie hat sich einiges getan: Scrum Master und Agile Coaches sind gefragter denn je. Dabei ist der Anspruch an die Qualifikation



enorm gestiegen. Das merken wir als Beratungsunternehmen sehr intensiv. Betrachtet man die Zahlen auf einer hohen Flugebene, zeichnet sich in der Umsetzung von agilen Arbeitsweisen eine Sättigungsphase ab, was auf den ersten Blick Sinn macht. Nicht alle Projekte müssen in einem Unternehmen agil laufen. Die Frage ist aber: Wie gut ist unsere Agilität? Leider erleben wir wenige echte agile Projekte bei unseren Kunden. Das liegt meist daran, dass das Umfeld und die Rahmenbedingungen der Organisation nicht immer konsequent verändert werden. Am auffälligsten ist dieser Umstand in skalierten Agilität zu erkennen, wo der Reifegrad weiterhin auf einem geringen Level ist. Daher ist die Nachfrage nach agilen Experten aus meiner Sicht auch so hoch.

LÜNENDONK: Sehen Sie in Ihren Projekten Herausforderungen der Agilisierung, die in den Unternehmen bisher kaum gelöst wurden?

TOBIAS FREITAG: Man muss schon sagen, dass in den letzten Jahren auch viele grundlegende Themen in die richtige Richtung entwickelt wurden. Viele Unternehmen restrukturieren aktuell ihre Organisation nach Produkten und aus Sicht des Kunden, also kundenzentrisch. Trotzdem gibt es einige Themen die wir bei unseren Kunden durchgehend als Hindernisse identifizieren.

Zum einen betrifft das die Finanzierung von Projekten oder Programmen anstatt der Durchfinanzierung stehender Teams. Dieser Umstand behindert einheitliche Priorisierungen und bremst die Unternehmen in ihrer Produktentwicklung. Weiterhin sind Funktions- und Arbeitsplatzbeschreibungen meist noch klassisch geprägt oder wenig anerkannt im Unternehmen. Menschen möchten sich gerade auch in agilen Organisationen weiterentwickeln und brauchen eine Perspektive. Die direkte Verknüpfung zwischen Strategie und Produktentwicklung oder ein Lean Portfolio Management sind weitere Elemente, die bei unseren Kunden oft fehlen. Der

Fachkräftemangel trifft uns dabei auch in der agilen Transformation. Oft sind Projekt- oder Produktbeteiligte noch mit anderen Aufgaben belegt. Das kann funktionieren, ist aber nicht konsequent umgesetzt.

LÜNENDONK: In diesem Zusammenhang die abschließende Frage nach den geeigneten Organisationsformen für Agilität. Laut den Studienergebnissen wird sich die Zahl der agil arbeitenden Teams in den meisten Unternehmen erhöhen, organisatorisch stärker miteinander vernetzen und auf einen Gesamterfolg ausrichten. Allerdings sind die dazu notwendigen Skalierungsframeworks wie SAFe oder Scrum@Scale den meisten Studienteilnehmern nicht bekannt. Wie erklärt sich dieses Spannungsfeld?

TOBIAS FREITAG: Wir merken auch in unseren Projektumfeldern, dass Wissen um skalierte Agilität fehlt und Experten für dieses Thema händeringend gesucht werden. Wenige stellen sich aber die Frage, warum ich überhaupt skalieren sollte. Ein wesentlicher Faktor für mich ist an dieser Stelle mit skalierten Agilität ein globales Optimum zu schaffen, welches mir Transparenz über mehrere Teams und Produkte herstellt und ein Alignment im gesamten Unternehmen ermöglicht.

Skalierte Agilität hilft mir, Agilität konsequenter in der DNA meines Unternehmens zu verankern. Es hilft mir eine lernende, übergreifende Organisation aufzubauen, anstatt lokale Optima in agilen Keimzellen zu fördern. Viele verbinden skalierte Agilität mit großen Produktentwicklungsteams wie beispielsweise den Agile Release Trains (ART) in SAFe. Das ist aber nicht zwangsläufig der Fall. Aus meiner Sicht skalieren früher oder später alle agilen Umfelder, weil man die Rahmenparameter der Organisation in der agilen Transformation nicht außer Acht lassen kann. Daher steckt aus meiner Sicht in diesem Thema das größte Entwicklungspotential echte Agilität im Unternehmen zu leben.



Unternehmensprofile

BRIDGINGIT

LÜNENDONK & HOSSFELDER



UNTERNEHMENSPROFIL



bridgingIT

bridgingIT versteht sich als unabhängige Technologie- und Unternehmensberatung, welche die Anforderungen der Fachseite mit Lösungen der IT verbindet. Dabei agieren die Berater branchenübergreifend und -verbindend und verfügen über einen breitgefächerten Kompetenz-Mix aus Fachlichkeit und Methode.

Mit dem End-to-End-Ansatz treibt bridgingIT, gemeinsam mit den weiteren Unternehmen der Firmengruppe fastahead, craftingIT und Heidelberg Mobil International, Innovationen über die gesamte Wertschöpfungskette ihrer Kunden voran.

Mit diesem Beratungsansatz berät die bridgingIT-Gruppe führende Mittelstandskunden und Konzerne in den Branchen Energy, Financial Services, Healthcare, Transportation & Logistics, Manufacturing, Mobility & Automotive, Public und Retail.

KONTAKT

BridgingIT GmbH

Tobias Freitag

N7, 5-6, 68161 Mannheim

Email: tobias.freitag@bridging-it.de

Internet: www.bridging-it.de



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

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

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

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

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

E-Mail: zillmann@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: info@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

ÜBER LÜNENDONK

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

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Managementberatung

Technologieberatung /
Engineering Services

Informations- und
Kommunikationstechnik

Facility Management /
Industrieservice

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen

Erfahren Sie mehr unter
<http://www.luenendonk.de>

